

**T.C.**  
**ATILIM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**SAĞLIK SEKTÖRÜNDE İŞ MEMNUNİYETİNİN İŞ GÖREN**  
**PERFORMANSINA ETKİSİ**  
**(KERKÜK ÖZEL DAR EL-SELAM HASTANESİ VE ANKARA ÖZEL KORU**  
**HASTANESİ ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mustafa Khorsheed**

**Ankara, 2018**





**T.C.**  
**ATILIM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**SAĞLIK SEKTÖRÜNDE İŞ MEMENUNİYETİNİN İŞ GÖREN**  
**PERFORMANSINA ETKİSİ**  
**(KERKÜK ÖZEL DAR EL-SELAM HASTANESİ VE ANKARA ÖZEL**  
**KORU HASTANESİ ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mustafa Khorsheed**

**Tez Danışmanı**  
**Prof. Dr. İsmail Bircan**

**Ankara, 2018**

## KABUL VE ONAY

Mustafa Khorsheed tarafından hazırlanan Sağlık Sektöründe İş Memnuniyetinin İş Gören Performansına Etkisi: Kerkük Özel Dar El-Selam Hastanesi ve Ankara Özel Koru Hastanesi Örneği 21/12/2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Yüksek lisans Tezi olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

---

Prof. Dr. Dilaver Tengilimoğlu, Başkan

---

Prof. Dr. İsmail Bircan, Danışman

---

Doç. Dr. Aykut Ekiyor, Üye

## ETİK BEYAN

Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesi'ne uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasını;

- Akademik ve etik kurallar çerçevesinde hazırladığımı,
  - Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
  - Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
  - Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir,
- Aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

[Tarih ve İmza] 21/12/2018

---

Mustafa Khorsheed

## ÖZ

Khorsheed, Mustafa. Sağlık Sektöründe İş Memnuniyetinin İş Gören Performansına Etkisi: Kerkük Özel Dar El-Selam Hastanesi ve Ankara Özel Korum Hastanesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2018.

Bu çalışmanın temel amacı, iş memnuniyetinin teorik ve uygulamalı yönlerini tespit etmektir. Tezin birinci bölümünde; iş memnuniyetinin tanımları, önemi, özellikleri, teorileri, modelleri ile iş tatminini etkileyen faktörleri ele alınmıştır. İkinci bölümünde; tanımlar, iş performansını etkileyen faktörler, performansın unsurları, iş performansı değerlendirme tanımları, performans değerlendirmesinin önemi, performans değerlendirmesinin amaçları, performans değerlendirmesinin yöntemleri ve iş tatmini ile iş performansı arasındaki ilişki konuları üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde ise 2018 yılında sağlık sektöründe hizmet veren Kerkük Özel Dar El-Selam Hastanesinde ve Ankara Özel Korum Hastanesinde uygulanan saha çalışmasının analizi ele alınmıştır. Bu çalışmanın gerçekleştirilmesi için (25) sorudan oluşan bir anket tasarlanmıştır. Bu anket, toplam 122 kişi olmak üzere; Kerkük Dar El-Selam Hastanesinde çalışan (43) iş görene ve Ankara Özel Korum Hastanesinde çalışan 79 iş görene dağıtılmıştır. SPSS programına veriler aktarılarak analiz yapılmıştır. Yapılan analiz neticesinde; “İş memnuniyeti ile İş Performansı arasında pozitif bir korelasyon bulunmuştur”, “İş memnuniyeti ile Çalışma Ortamı ve Ücreti arasında pozitif bir korelasyon bulunmuştur” ve “İş Memnuniyeti ile Yönetimin Başarısı arasında pozitif bir korelasyon bulunmuştur” sonuçlarına ulaşılmıştır.

### **Anahtar Sözcükler**

İş memnuniyeti, iş performansı, iş performans değerlendirmesi.

## ABSTRACT

Khorsheed, Mustafa. Job Satisfaction In Health Sector and Its Effect On Employee's Performance: The Case Of Kerkük Private Dar El-Salam Hospital ve Ankara Private Koru Hospital, M.A. Thesis, Ankara, 2018.

The main purpose of this study is to determine the theoretical and practical aspects of job satisfaction. In the first part of the thesis; the job satisfaction's definitions, importance, characteristics, theories, models and factors affecting job satisfaction are discussed. In the second part, issues such as; definitions, factors affecting work performance, the elements of performance, the definitions of job performance evaluation, the importance of performance evaluation, the objectives of performance evaluation, the methods of performance evaluation and relationship between job satisfaction and job performance are emphasized. In the third part; the analysis of the field study applied to Kerkük Private Dar El-Salam Hospital and Ankara Private Koru Hospital which are serving in the health sector in 2018, is discussed. In order to carry out this study, a questionnaire consisting of 25 questions was designed. This survey is distributed to 122 employer in total, 43 employees working at the Kerkuk Private Dar El-Salam Hospital and 79 employees working at the Ankara Private Koru Hospital. Datas were analyzed by transferring data to SPSS program. As a result of the analysis; "There is a positive correlation between Job Satisfaction and Work Performance", "There is a positive correlation between Job Satisfaction and Working Environment and Fee" and "There is a positive correlation between Job Satisfaction and Management Success" were obtained.

### Keywords

Job satisfaction, work performance, the evaluation of work performance.



## TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans çalışmalarımın her aşamasında bana yol gösteren ve her türlü desteği veren danışmanım sayın Prof. Dr. İsmail Bircan'a en içten saygılarımı sunuyorum ve çok teşekkür ediyorum.

Ayrıca değerli hocalarım, Sayın Ahmet El-Danok'a, Hişam El-Elyan'a ve Wisem Nerjis'e desteklerinden dolayı teşekkür ediyorum.

Bununla birlikte, yapmış olduğum anket çalışmasına katılan Türkiye Ankara Özel Koru Hastanesi ve Irak Kerkük Özel Dar El-Selam Hastanesi personellerine, ayrıca Mehmet Osman'a, Mehmet Ümit'e, Mehmet Türkmen'e ve Tarık Türkmen'e katkılarından dolayı teşekkür ediyorum.

Son olarak, çalışmalarımın her kademesinde ne zaman ihtiyaç duysam devamlı desteklerini gördüğüm aileme, tezimi yazmam için her zaman beni motive eden, bana sabır gösteren ve destek olan pek kıymetli babama da ayrıca teşekkür ediyorum.

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZ</b> .....	i
<b>ABSTRACT</b> .....	ii
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	iii
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	iv
<b>KISALTMALAR DİZİNİ</b> .....	xi
<b>TABLolar DİZİNİ</b> .....	xii
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ</b> .....	xiii
<b>GİRİŞ</b> .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### İŞ MEMNUNİYETİ

<b>1.1. İş Memnuniyeti Kavramı</b> .....	3
1.1.1 Memnuniyet kavramı .....	3
1.1.2 İş memnuniyetinin tanımı .....	3
<b>1.2. İş Memnuniyetinin Önemi</b> .....	4
<b>1.3. İş Memnuniyetinin Özellikleri</b> .....	5
1.3.1 İş memnuniyeti ölçüm yöntemlerinin çok sayıda olması .....	5
1.3.2 İş memnuniyetinin bireysel bir konu olarak görülmesi .....	5
1.3.3 İş memnuniyetinin insan davranışı ile iç içe olan birtakım yönlerinin bulunması .....	6
1.3.4 Kanaat ve kabul durumundaki iş memnuniyeti .....	6
1.3.5 İşten memnun olmak .....	6
1.3.6 Bireyden memnun olmak .....	6
<b>1.4. İş Memnuniyeti Teorileri ve Modelleri</b> .....	6
1.4.1 Çalışanların teorisi (Frederich Herzberg) .....	7
1.4.2 İş memnuniyetinde loller modeli .....	8
1.4.3 Adalet teorisi (Adams) .....	9
1.4.4 Maslow'un ihtiyaçlar teorisi .....	11
1.4.5 McClelland teorisi (Kazanılan ihtiyaçlar teorisi) .....	13
<b>1.5. İş Memnuniyetinin Sonuçları</b> .....	14
1.5.1 Yüksek verimlilik .....	14

1.5.2.	Düşük devamsızlık oranı .....	14
1.5.3.	Şikâyetlerin azalması .....	14
1.5.4.	Söylentilerin (dedikodu) ortadan kalkması.....	15
1.5.5.	Teknolojik değişim .....	15
<b>1.6.</b>	<b>İş Memnuniyetin Neden Olduğu Sonuçlar .....</b>	<b>15</b>
1.6.1.	Hüsran.....	15
1.6.1.1.	Saldırganlık.....	17
1.6.1.1..	Davranış donması (Tükenmişlik duygusu).....	17
1.6.1.3.	Davranış değişikliği .....	17
1.6.2.	Çatışma .....	17
<b>1.7.</b>	<b>İş Memnuniyetini Etkileyen Faktörler .....</b>	<b>18</b>
1.7.1.	İş çevresiyle irtibatlı olan faktörler.....	18
1.7.1.1.	Ücretler ve maaşlar .....	18
1.7.1.2.	Terfi .....	18
1.7.1.3.	Maddi çalışma şartları .....	18
1.7.1.4.	Görevin içeriği.....	18
1.7.1.5.	Bireylerin ilişkileri.....	19
1.7.1.6.	Denetleyici tarzı.....	19
1.7.1.7.	Organizasyon politikası .....	19
1.7.1.8.	Çalışma programı (çalışma saatleri) .....	20
1.7.2.	Çalışan bireylerin kişilikleriyle ilgili faktörler .....	20
1.7.2.1.	Cinsiyet.....	20
1.7.2.2.	Hizmet süresi .....	21
1.7.2.3.	Yaş .....	21
1.7.2.4.	Eğitim seviyesi .....	21
<b>1.8.</b>	<b>İş Memnuniyeti Türleri.....</b>	<b>22</b>
1.8.1.	Genel memnuniyet (tam) .....	22
1.8.2.	Niteleyici veya kısmi memnuniyet .....	22
<b>1.9.</b>	<b>İş Memnuniyetinin Boyutları .....</b>	<b>23</b>
1.9.1.	Teşvikler .....	23
1.9.1.1.	Teşvik türleri .....	24

1.9.1.2.	Olumsuz ve olumlu teşvikler .....	24
1.9.1.2.1.	Olumsuz teşvikler .....	24
1.9.1.2.2.	Olumlu Teşvikler .....	24
1.9.1.2.3.	Toplu ve bireysel teşvikler .....	25
1.9.2.	Organizasyon ortamı (çalışma ortamı) .....	25
1.9.3.	İş rotasyonu ortalaması .....	26
1.9.4.	İnsan kaynaklarının gelişimi.....	26
1.9.5.	Eğitim .....	27
1.9.6.	Değerlendirme .....	28

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ PERFORMANSI

<b>2.1.</b>	<b>İş Performansının Tanımı.....</b>	<b>29</b>
<b>2.2.</b>	<b>İş Performansını Etkileyen Faktörler.....</b>	<b>30</b>
2.2.1.	Belirli hedeflerin bulunmaması .....	30
2.2.2.	Yönetime katılmamak.....	30
2.2.3.	Farklı performans seviyeleri.....	31
2.2.4.	İş tatmini sorunları.....	31
2.2.5.	İdari ihmal .....	31
2.2.6.	Örgütsel gelişim sorunları .....	32
2.2.7.	Fiziksel çevre sorunları.....	32
2.2.8.	Denetim kapsamı .....	32
2.2.9.	Zayıf teşvik sistemi.....	33
<b>2.3.</b>	<b>İş Performansının Unsurları .....</b>	<b>33</b>
2.3.1.	Çalışma yeteneği .....	33
2.3.2.	Çalışma arzusu.....	34
<b>2.4.</b>	<b>Performans Değerlendirmesinin Tanımı.....</b>	<b>35</b>
<b>2.5.</b>	<b>Performans Değerlendirmesinin Önemi .....</b>	<b>35</b>
<b>2.6.</b>	<b>Çalışanların Performans Değerlendirmesinin Hedefleri.....</b>	<b>36</b>
2.6.1.	Örgütsel düzeydeki hedefler .....	36
2.6.2.	Çalışanlar düzeyindeki hedefler .....	37
2.6.3.	Yöneticiler düzeyindeki hedefler .....	37

<b>2.7.</b>	<b>Personel Performans Değerlendirmesinin Standart Özellikleri .....</b>	<b>38</b>
<b>2.8.</b>	<b>Çalışanların Performans Değerlendirmesinin Yöntemleri.....</b>	<b>39</b>
2.8.1.	Geleneksel (klasik) yöntemler .....	39
2.8.1.1.	Grafik derecelendirme yöntemi .....	39
2.8.1.2.	Basit sıralama yöntemi .....	41
2.8.1.3.	Zorunlu sıralama yöntemi.....	42
2.8.1.4.	Karşılaştırma yöntemi .....	42
2.8.1.5.	Kritik olay yöntemi.....	44
2.8.1.6.	Davranış derecelendirme-ölçüm yöntemi. ....	45
2.8.2.	Modern yöntemler. ....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.8.2.1.	Hedeflere göre yönetim .....	46
2.8.2.2.	Değerlendirme merkezleri yöntemi .....	49
2.8.2.3.	360 Derece sistemi (ters geri bildirim) .....	51
2.8.2.3.1.	360 Derece sistemini kullanmanın avantajları.....	53
2.8.2.3.2.	360 derece sisteminin kullanılmasına yol açan önemli nedenler .....	53
<b>2.9.</b>	<b>Performansı Kim Değerlendiriyor? .....</b>	<b>55</b>
2.9.1.	Denetçiler.....	55
2.9.2.	Astlar .....	56
2.9.3.	Öz değerlendirme .....	56
2.9.4.	Meslektaşlar.....	56
2.9.5.	Müşteriler .....	57
2.9.5.1.	Dış müşterilerin değerlendirmesi.....	57
2.9.5.2.	Dâhili müşteri değerlendirmesi .....	57
<b>2.10.</b>	<b>İş Performansını Değerlendirme Problemleri .....</b>	<b>57</b>
2.10.1.	Halo etkisi.....	58
2.10.2.	Tolere ya da katı olma eğilimi.....	58
2.10.3.	Önyargı .....	58
2.10.4.	Organizasyonel etkiler .....	58
2.10.5.	Değerlendirmede ılımlılık eğilimi .....	59
<b>2.11.</b>	<b>İş Tatmini ile İş Performansı Arasındaki İlişki.....</b>	<b>59</b>
2.11.1.	İş tatmini, iş performansı kadar yüksek olur .....	59

2.11.2.	İş performansı seviyesi yükseldikçe iş tatmini de yükselir .....	60
---------	--	----

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### SAĞLIK SEKTÖRÜNDE İŞ MEMNUNİYETİNİN İŞ GÖREN PERFORMANSINA ETKİSİ (KERKÜK ÖZEL DAR EL-SELAM HASTANESİ VE ANKARA ÖZEL KORU HASTANESİ ÖRNEĞİ DEĞERLENDİRMESİ)

<b>3.1.</b>	<b>Araştırmanın Amacı.....</b>	<b>61</b>
<b>3.2.</b>	<b>Araştırmanın Önemi .....</b>	<b>62</b>
<b>3.3.</b>	<b>Araştırmanın Problemi, Soruları ve Hipotezleri.....</b>	<b>62</b>
3.3.1.	Araştırmanın problemi .....	62
3.3.2.	Araştırmanın hipotezleri .....	63
3.3.3.	Araştırmanın sınırlılıkları .....	63
<b>3.4.</b>	<b>Araştırma Yöntemi.....</b>	<b>64</b>
<b>3.5.</b>	<b>Anket Yöntemi, Evreni ve Örneklemi .....</b>	<b>64</b>
<b>3.6.</b>	<b>Araştırmanın İstatistiksel Bulguları.....</b>	<b>65</b>
3.6.1.	Faktör ve tutarlılık analizleri .....	65
3.6.2.	Katılımcıların kişisel bilgileri ile ilgili tanımsal analizler .....	68
3.6.2.1.	Cinsiyet durumu dağılımı .....	68
3.6.2.2.	Medeni durum dağılımı .....	69
3.6.2.3.	Yaş grubu dağılımı .....	70
3.6.2.4.	Deneyim yılı durumu dağılımı .....	71
3.6.2.5.	Eğitim düzeyi durumu dağılımı .....	72
3.6.2.6.	Kariyer ünvanı durumu dağılımı .....	73
3.6.3.	Katılımcıların iş memnuniyeti ve iş gören performansı ölçeğine verdiği cevapların analizi .....	74
3.6.4.	Ölçeğin alt boyutlarının analizi ve hipotez değerlendirmeleri .....	77
3.6.4.1.	İş memnuniyeti ve iş gören performansı ölçeğinin alt boyutları olan iş memnuniyeti ile terfi-teşvik sistemi ve iş performansı arasındaki analiz ve ana hipotez değerlendirmesi .....	77

3.6.4.2. İş memnuniyeti ve iş gören performansı ölçeğinin alt boyutları olan iş memnuniyeti ile çalışma ortamı ve ücreti arasındaki analiz ve yardımcı hipotez değerlendirmesi.....	78
3.6.4.3. İş memnuniyeti ve iş gören performansı ölçeğinin alt boyutları olan iş memnuniyeti ile yönetimin başarısı arasındaki analiz ve yardımcı hipotez değerlendirmesi.....	79
3.6.4.4. İş memnuniyeti ve iş gören performansı ölçeğinin alt boyutları olan iş performansı ile çalışma ortamı ve ücreti arasındaki analiz.....	80
3.6.4.5. İş memnuniyeti ve iş gören performansı ölçeğinin alt boyutları olan iş performansı ile terfi-teşvik sistemi arasındaki analiz.....	81
3.6.4.6. İş memnuniyeti ve iş gören performansı ölçeğinin alt boyutları olan iş performansı ile yönetimin başarısı arasındaki analiz.....	81
3.6.4.7. İş memnuniyeti ve iş gören performansı ölçeğinin alt boyutları olan çalışma ortamı ve ücreti ile yönetimin başarısı arasındaki analiz.....	82
3.6.4.8. İş memnuniyeti ve iş gören performansı ölçeğinin alt boyutları olan çalışma ortamı ve ücreti ile terfi-teşvik sistemi arasındaki analiz.....	83
3.6.4.9. İş memnuniyeti ve iş gören performansı ölçeğinin alt boyutları olan yönetimin başarısı ile terfi-teşvik sistemi arasındaki analiz.....	84
3.6.5. Katılımcıların kişisel bilgileri ile iş memnuniyeti ve iş gören performansı ölçeğinin analizi.....	85
3.6.5.1. Katılımcıların cinsiyet durumu ile iş memnuniyeti ve iş gören performansı ölçeğinin analizi.....	85
3.6.5.2. Katılımcıların medeni durumu ile iş memnuniyeti ve iş gören performansı ölçeğinin analizi.....	85
3.6.5.3. Katılımcıların yaş durumu ile iş memnuniyeti ve iş gören performansı ölçeğinin analizi.....	86
3.6.5.4. Katılımcıların deneyim yılı durumu ile iş memnuniyeti ve iş gören performansı ölçeğinin analizi.....	86
3.6.5.5. Katılımcıların eğitim düzeyi durumu ile iş memnuniyeti ve iş gören performansı ölçeğinin analizi.....	86
3.6.5.6. Katılımcıların kariyer unvanı durumu ile iş memnuniyeti ve iş gören performansı ölçeğinin analizi.....	87

3.6.6.	Katılımcıların kişisel bilgileri arasında yapılan analizler .....	88
3.6.6.1.	Katılımcıların cinsiyetleri ile medeni durumu arasında yapılan analiz .....	88
	<b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>91</b>
	<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>97</b>
	<b>Ek: ANKET SORULARI .....</b>	<b>107</b>
	<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>111</b>





**KISALTMALAR DİZİNİ**

<b>BS</b>	: Baskı
<b>ÇAG</b>	: Çeyreklikler Arası Genişlik
<b>İKÖDE-SH</b>	: Irak Kerkük Özel Dar El-Selam Hastanesi
<b>İKY</b>	: İnsan Kaynaklar Yöntemi
<b>SS</b>	: Standart Sapma
<b>TAÖKH</b>	: Türkiye Ankara Özel Koru Hastanesi
<b>VB</b>	: Ve Benzeri



## TABLOLAR DİZİNİ

<b>Tablo 1.</b> Grafik Derecelendirme Yöntemi ile Performans Değerlendirme Modeli .....	41
<b>Tablo 2.</b> Karşılaştırma Yöntemi İle Performans Değerlendirme Modeli .....	43
<b>Tablo 3.</b> Sekreterlik Görevi için Davranış Derecelendirme Modeli .....	45
<b>Tablo 4.</b> 360 Derece Değerlendirme Sistemi .....	52
<b>Tablo 5.</b> İş Memnuniyeti ve İş Gören Performansı Ölçeğinin Faktör Yapısı .....	66
<b>Tablo 6.</b> İş Memnuniyeti ve İş Gören Performansı Ölçeğine ve Alt Boyutlarına Ait İç Tutarlılık Analizi .....	67
<b>Tablo 7.</b> Cinsiyet Durumu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu (İKÖDE-SH) .....	68
<b>Tablo 8.</b> Cinsiyet Durumu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu (TAÖKH) .....	68
<b>Tablo 9.</b> Medeni Durum Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu (İKÖDE-SH) .....	69
<b>Tablo 10.</b> Medeni Durum Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu (TAÖKH) .....	69
<b>Tablo 11.</b> Yaş Grubu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu (İKÖDE-SH) .....	70
<b>Tablo 12.</b> Yaş Grubu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu (TAÖKH) .....	70
<b>Tablo 13.</b> Deneyim Yılı Durumu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu (İKÖDE) ...	71
<b>Tablo 14.</b> Deneyim Yılı Durumu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu (TAÖKH)	71
<b>Tablo 15.</b> Eğitim Düzeyi Durumu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu (İKÖDE-SH) .....	72
<b>Tablo 16.</b> Eğitim Düzeyi Durumu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu (TAÖKH) ...	72
<b>Tablo 17.</b> Kariyer Ünvanı Durumu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu (İKÖDE-SH) .....	73
<b>Tablo 18.</b> Kariyer Ünvanı Durumu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu (TAÖKH) .	74
<b>Tablo 19.</b> Türkiyeli Katılımcıların İş Memnuniyeti ve İş Gören Performansı Ölçeğine Verdiği Cevaplara Ait Tanımlayıcı İstatistikler .....	75
<b>Tablo 20.</b> Iraklı Katılımcıların İş Memnuniyeti ve İş Gören Performansı Ölçeğine Verdiği Cevaplara Ait Tanımlayıcı İstatistikler .....	76
<b>Tablo 21.</b> Iraklı Katılımcıların Toplam İş Memnuniyeti ve İş Gören Performansı Ölçeği Skorları Değerlerinin Kariyer Ünvanı Durumlarına Göre Dağılımı .....	87

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b>Şekil 1.</b>	Loller Modeli İş Memnuniyeti .....	9
<b>Şekil 2.</b>	Adalet Teorisi'ne (Adams) Göre Karşılaştırma Adımları .....	10
<b>Şekil 3.</b>	Abraham Maslow'un İhtiyaç Kademeleri .....	11
<b>Şekil 4.</b>	İhtiyacın Engel ile Motivasyon Arasındaki Konumu .....	16
<b>Şekil 5.</b>	İş Memnuniyetinin Boyutları .....	23
<b>Şekil 6.</b>	Personel Performans Değerlendirme Yöntemleri Modeli .....	39
<b>Şekil 7.</b>	Zorunlu Sıralama Yöntemi İle Performans Değerlendirme Modeli .....	42
<b>Şekil 8.</b>	Hedeflere Göre Yönetim Yönteminin Genel Çerçeve,.....	47
<b>Şekil 9.</b>	Performans Değerlendirme Merkezleri Yöntemini Kullanan Müdürlerin Adımlarını Göstermektedir .....	50
<b>Şekil 10.</b>	Performans Değerlendirmenin Yapanları Göstermektedir .....	55
<b>Şekil 11.</b>	İş Tatmini ile İş Performans Aralarındaki İlişki .....	60
<b>Şekil 12.</b>	İş Performansı ile İş Tatmini Aralarındaki İlişki .....	60
<b>Şekil 13.</b>	Toplam İş Memnuniyeti skorları ile toplam İş Performansı skorları arasındaki doğrusal ilişkiyi gösteren saçılım grafiği.....	78
<b>Şekil 14.</b>	Toplam İş Memnuniyeti skorları ile toplam Çalışma Ortamı ve Ücreti skorları arasındaki doğrusal ilişkiyi gösteren saçılım grafiği. ....	79
<b>Şekil 15.</b>	Toplam İş Memnuniyeti skorları ile toplam Yönetimin Başarısı skorları arasındaki doğrusal ilişkiyi gösteren saçılım grafiği.....	80
<b>Şekil 16.</b>	Toplam İş Performansı skorları ile toplam Çalışma Ortamı ve Ücreti skorları arasındaki doğrusal ilişkiyi gösteren saçılım grafiği. ....	81
<b>Şekil 17.</b>	Toplam İş Performansı skorları ile toplam Yönetimin Başarısı skorları arasındaki doğrusal ilişkiyi gösteren saçılım grafiği.....	82
<b>Şekil 18.</b>	Toplam Çalışma Ortamı ve Ücreti skorları ile toplam Yönetimin Başarısı skorları arasındaki doğrusal ilişkiyi gösteren saçılım grafiği.....	83
<b>Şekil 19.</b>	Toplam Çalışma Ortamı ve Ücreti skorları ile toplam Terfi-Teşvik Sistemi skorları arasındaki doğrusal ilişkiyi gösteren saçılım grafiği. ....	84
<b>Şekil 20.</b>	Iraklı Katılımcıların Cinsiyet Durumuna Göre Medeni Durumu Dağılımları .....	88
<b>Şekil 21.</b>	Türkiyeli Katılımcıların Cinsiyet Durumuna Göre Medeni Durumu Dağılımları .....	89



## GİRİŞ

Son yıllardaki yoğun rekabet koşulları, sağlık sektörü çalışanlarının etkili ve verimli çalışmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk, personellerin iş memnuniyetinin sağlanmasına verilen önemi artırmaktadır. Sağlık sektöründe planlanmış hedefe ve amaçlara; işletme içerisinde yüksek iş memnuniyetine sahip personellerle ulaşabilir ve bu sayede devamlılık sürdürülebilir. Bundan dolayı sağlık sektörü yöneticileri, personellerinin iş memnuniyetini etkileyen faktörleri belirlemek ve problemleri çözmek zorundadırlar.

Kurumlar arasındaki artan rekabet ve teknolojinin hızla gelişmesi, kurumun en önemli unsurlarından biri olan insan unsuruna olan ilgiyi ortaya çıkarmıştır. Bunun için insan kaynakları yönetimi, başarılı olmak için insan unsuruna daha fazla önem vermektedir ve vermelidir. Bu nedenle kurumlar, gelişimini ve farklı beceriler edinmelerini sağlamak için iyi ve nitelikli bir işgücüne sahip olmak istemektedir. Bu, organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur. Herhangi bir organizasyonun başarısı; çalışanlarının iş tatminini sağlamak ve performanslarını arttırmak için potansiyelinin yüksek verimlilik seviyelerinde şekillendirmesi ve bu verimliliği geliştirme derecesi ile ölçülür.

Birçok bilimsel araştırma ve çalışma; başarılı kurumların üstünlüğünün nedenini, kurumun ve çalışanların çıkarları ile ilgilenen iyi bir yönetimin varlığına bağlı olduğunu kanıtlamıştır. Bu alanda teknolojik gelişmeler ve seçkin yöntemler, çalışanların memnuniyetini ve performansını arttırmak için kullanılmıştır. Ayrıca kurum yönetiminin, iş için iyi bir organizasyon ortamı sağlaması gerekmektedir. Çünkü organizasyonel ortam, çalışanlar için iş tatminini elde etmede önemli unsurlardan birisidir.

Kurumlar bireylerin isteklerini incelemeye ve bireylerin iş tatminini elde etmelerine yol açan faktörleri (teşvik, terfi, ücret vb.) belirlemeye çalışmaktadır. Bu nedenle, kurumun iş tatminine dikkat etmesi gerekiyor. Bireylerin iş tatmini, kurumun çalışanlar tarafından algılanan ve kurumun uygulamalarından kaynaklanan mutluluk duygularını yansıtması nedeniyle bireylerden kaynaklanıyorsa, tüm bu duygular, bireyin çalışma ve kuruma bağlı olma arzusu olması bakımından önemlidir. Çalışanlar, kurumun amaçlarını ve kendi

hedeflerini gerçekleştirmek için çok verimli çalışmaya devam edecektir. Bu nedenle, iş tatmini derecesi; kendi alanındaki işi yapmak için çalışan bireylerin ana motivasyonudur. alışan bireylerin iş tatmini ne kadar büyük olursa performansları da o kadar büyük olur. Teşvikler ve geri dönüşler üzerinde daha fazla yoğunlaşan çalışanın, moral ve coşkusu ne kadar büyükse o kadar çok işi yapmak için daha fazla motive olur. Ayrıca bu kişi, insan kaynakları yönetiminin kendisini önemsediğini düşündüğünden, kendisi de işten memnun ve mutlu olur.

Kurum, hedeflerine verimli ve sürekli olarak ulaşmak istiyorsa kurumun çalışanlarının hedeflerine ve arzularına ulaşmasını sağlaması ve ihtiyaçlarını karşılaması gerekmektedir. Bireylerin gereksinimlerini karşılamak, kurumun hedeflerine ve başarısının sürdürülebilirliğine ulaşmasının yoludur. Çünkü bu durum, kurum/örgüt yönetiminin gerektirdiği düzeyde ve mümkün olan en kısa zamanda çalışanların görevlerini yerine getirirken ki performans ve çabaları açısından davranışlarına yansımaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞ MEMNUNİYETİ

#### 1.1. İş Memnuniyeti Kavramı

##### 1.1.1. Memnuniyet kavramı

###### Kelime Olarak Memnuniyet

Bazı sözlüklerde işaret edildiği gibi öfkeye karşı kabul etmek, uyum sağladığını gördüğünde ondan razı olup ona severek yaklaşmak (İbni Manthor , 2005, s. 168).

###### Terim Olarak

Bir bireyin beklediği ve elde ettiği gerçek getiriler arasındaki örtüşme derecesinin aksi olarak bilinir (Sultan, 2004, s. 196).

Aynı zamanda işçinin (insan) mal ve çaba fedakarlığının karşılığı yeterli teşvikler aldığı zaman hissettiği akli durumudur (El-Mannavi, 1998, s. 122).

Bireyin çalıştığı işi daha fazla sevmesi durumudur (Adem, 2015, s. 16).

##### 1.1.2. İş memnuniyetinin tanımı

İş memnuniyeti kavramı hakkında bilim adamları ve araştırmacılar tarafından birçok görüş ortaya atılmıştır. En önemli ve önde gelen iş memnuniyeti kavramı şu şekilde tanımlanmaktadır; işçinin (insan), işi yapması sırasında mutlu olup rahatlık hissetmesidir. Bu durum, işçinin beklentisini başarmasıyla ve işten elde etmesiyle gerçekleşir. İş memnuniyeti, işçiyi çalışmaya ve üretime teşvik eden oluşumları temsil etmektedir (El-Şammari, 2013, s. 27).

İş memnuniyeti; sabit bir durum olmadığından, belli sürelerle dinamik bir değişken olduğundan veya belli bir sürede kabul edildiğinden her zaman kabul edilir anlamına gelmemektedir. Başka zamanlarda ve durumlarda kabul edilmeyebilir (El-Ubeydi, 2013, s. 360).

İş memnuniyeti; bireyin iş yaşamı çerçevesinde işe doğru atılmasıdır. Bu da işle ve çalışanların algıladıkları iş değerine bağlantılı olan tüm olumlu ve olumsuz sıfatlar ve yönler anlamına gelmektedir (Salim, 2001, s. 354).

İş memnuniyeti; çalışanın iş performansı sırasında gösterdiği (işten tam memnun olmak) olumlu öz düşüncesidir. Bu durum; bireyin çalışma ortamındaki isteklerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için şahsın işinden olan beklentisi ile iş karşılığını tam elde etmesi arasındaki başarıyı kaydetmesiyle gerçekleşir (Siham ve Hanan, 2012, s. 6-7).

İş memnuniyeti; çalışanın işine, görevine ve kurumuna karşı hissettiği güzel duyguların toplamıdır (kabul, mutluluk ve hoşnut olmak). Bu duygular, önce işini sonra da hayatını gerçek bir eğlenceye dönüştürür (çalışma eğlencesi ve yaşama eğlencesi). (<https://www.iaj.net/iasj?func=fulltext&ald=1031672011.1.ocak.>)

İş memnuniyeti değişik boyutlu olup bireyin organizasyon, komuta, teşvik ve mali ödüller, iş arkadaşları veya iş dizaynı gibi önemli boyutlara yönelmesini içerir ve tümünün olumlu veya olumsuz olması gerekli değildir (Ömer, 2013, s. 6).

## 1.2. İş Memnuniyetinin Önemi

- İş memnuniyetinin seviyesindeki artış, müessesedeki bireylerin hedef ve beklentilerinde artışa yol açmaktadır. Ayrıca iş memnuniyetinin seviyesindeki artış, müessesedeki bireylerin (çalışanların) devamsızlık oranında düşmeye de yol açmaktadır (El-Ubeydi, 2013, s. 261).
- Bireylerin iş memnuniyeti duygusunun yükselmesi, iş çevresiyle uyum sağlama gücüne sahip olmasına yol açmaktadır.
- Memurun iş memnuniyeti düzeyinin yükselmesi, bireyin işinde yaratıcı ve yenilikçi olmasına yol açmaktadır (Adem, 2015, s. 18).
- İş memnuniyeti düzeyinin yükselmesi; devamsızlık, hasta olarak görünme, işini uzatma ve iş kazaları düzeyinin düşmesine yol açmaktadır.
- Çalışanların iş memnuniyeti düzeyinin yükselmesi, organizasyon içerisinde güven düzeyinin yüksek seviyede gerçekleşmesine yol açmaktadır.
- İş memnuniyeti düzeyinin yükselmesi; hırsızlık, haksızlık, kayıp, çekişme ve iş durdurma düzeyinin düşmesine neden olmaktadır.



- İş memnuniyeti düzeyinin yükselmesi, işte şikâyet, ötekileştirmeyi düşünme, söylenme ve ümitsizliğin azalmasına yol açtığından müesseseyi olumlu olarak etkiler (Haşim , 2010, s. 88-89).
- İş memnuniyeti düzeyinin yükselmesi, bağlılığı ve düzene tabi olmayı artırmaktadır.
- İşten memnuniyet düzeyinin yükselmesi, müessesenin faaliyetinin artmasına katkı sağlamaktadır (El-Amin ve Yahya, 2016, s. 5).
- Bireylerin iş memnuniyetlerinin artması, bir yandan kişiyi kendi hedef ve kişisel beklentilerini gerçekleştirmeyi teşvik ederken diğer yandan müessesenin hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkı sağlar.

### **1.3. İş Memnuniyetinin Özellikleri**

İş memnuniyetinin en önemli özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:

#### **1.3.1. İş memnuniyeti ölçüm yöntemlerinin çok sayıda olması**

Birçok bilim adamı ve araştırmacı, iş memnuniyeti alanında bilim adamları arasındaki görüş farklılığından dolayı kavramların çok sayıda ve farklı olduğuna işaret etmişlerdir. Zira bilim adamlarının üzerinde durdukları zeminler ile görüşler birbirinden farklıdır.

#### **1.3.2. İş memnuniyetinin bireysel bir konu olarak görülmesi**

Genel olarak iş memnuniyeti bireysel bir konu olarak görülmektedir. Bazı araştırmacılar tarafından kabul edilmesi mümkündür ve diğerleri tarafından kabul edilmemesi de mümkündür. Zira insanların ihtiyaçları ve güdümleri birbirinden farklıdır. Zaman bakımından da farklılık göstermektedir. Tüm bunlar iş memnuniyetinde kullanılan ölçüm yöntemlerinin farklılık arz etmesine neden olmaktadır.

([https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/14/14\\_2017\\_04\\_08!12\\_51\\_37\\_PM.docx](https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/14/14_2017_04_08!12_51_37_PM.docx)).

### **1.3.3. İş memnuniyetinin insan davranışı ile iç içe olan birtakım yönlerinin bulunması**

İnsan davranışı yönlerinin çok sayıda, zor ve iç içe olmasından dolayı, bir tutumdan diğerine ve incelemelerde farklı tarzlar arz etmektedir. Dolayısıyla memnuniyeti ele alan araştırmalar için çelişkili sonuçlar vermektedir. Zira yapılan araştırmaların farklı ortamlarda yapıldığı görülmektedir.

### **1.3.4. Kanaat ve kabul durumundaki iş memnuniyeti**

Bireyin işle ve iş ortamıyla kaynaşması ile ihtiyaçlarının, isteklerinin ve beklentilerinin karşılanması sonucu ortaya çıkan kanaat ve kabul durumundaki iş memnuniyetine, işe olan güven ile bağlılık ve aidiyet, müessesenin amaçları ile şahsi amaçlarını gerçekleştirmek için performansta ve üretimde aktivitenin artması özelliğine sahiptir.

### **1.3.5. İşten memnun olmak**

İş memnuniyeti, işle irtibatlı olan, sevilen ve sevilmeyen bir takım tecrübelerin sonucu olarak kabul edilmektedir. Bu memnuniyet, memurun ilerlemesinde ve azminde ortaya çıkmaktadır. Bu tatmin, büyük oranda şahsi amaçların gerçekleşmesinde şahsi başarıya veya başarısızlığa bağlı olmanın yanında bu hedefe ulaşmak için işin ve iş yönetiminin sunduğu katkılara bağlıdır.

### **1.3.6. Bireyden memnun olmak**

Bireyden memnun olmak, belli bir unsurdan memnun olmaktır. Diğer unsurlardan memnun olmak için yeterli delili temsil etmemektedir. Ayrıca belli bir bireyin memnuniyetine neden olan husus, diğerinin de memnun olmasına yol açmayabilir. Bireylerin ihtiyaç ve istekleri çeşitlilik arz ettiğinden dolayı aynı etki gücüne sahip olması da gerekli değildir (El-Melyod ve Abdulkerim, 2017, 35-36).

## **1.4. İş Memnuniyeti Teorileri ve Modelleri**

İş memnuniyeti ile ilgili olan ve bu konudaki analizler ile araştırmaların ne şekilde yapıldığını tartışan değişik ve belli teoriler ile modeller bulunmaktadır. Bu teoriler ve modellerin en önemlileri arasında Çalışanların Teorisi (Frederich Herzberg), Loller Modeli, Adalet Teorisi (Adams), Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi,

McClelland Teorisi yer almaktadır. Bu teori ile modellerin en önemli özellikleri aşağıda detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

#### 1.4.1. Çalışanların teorisi (Frederich Herzberg)

Frederich Herzberg, iki takım faktörü birbirinden ayırmayı başarmıştır. **Birinci grup**, görevle irtibatlı olan veya itici faktörler olarak adlandırılmaktadır. Bu faktörler, Maslow basamaklarındaki üst seviyelerdeki ihtiyaçlara benzer bir şekilde bireylere iş memnuniyeti yaratan itici gücü temin etmektedir. İş veya görev içeriğine bağlı olup şu noktalarda sıralanabilir:

- İş tamamlama gücü,
- Bireyin kendi işinden ve diğerlerinin işinden sorumlu olmasının açık olması,
- Diğerlerinin saygısını kazanma,
- İşte terfi ve gelişme fırsatı,
- Müessese için değerli ve önemli olan bir işin yapılması,

**İkinci grup**, memnuniyetsizlik durumunun ortaya çıkmasına engel olan iş çevresiyle irtibatlı olan faktörler veya koruyucu faktörler olarak adlandırılmaktadır. İşte itici gücün ve coşkunun eksik olması, ancak aynı zamanda bu faktörlerin olması memnuniyetin olduğu anlamına gelmemektedir. Bu, Maslow'un basamaklarındaki ihtiyaçların en alt düzeylerine benzemektedir ve şu noktalardan oluşmaktadır:

- Maddi iş ortamı,
- İşte bireyler ile başkanlar arasındaki ilişki,
- Bireyler ve arkadaşlarıyla olan ilişki,
- Koordinasyon, komuta yöntemi, yönetim politikaları ve yöntemleri,

Bilim adamları ve araştırmacılar arasında büyük kabul gördüğü gibi diğer yandan aşağıda yer aldığı şekilde eleştiriler de almıştır:

- Herzberg ve sempatanlarının kabul ettikleri yöntemlerin değişmesi durumunda aynı sonuçların elde edilmemesi hususundaki şüpheler,
- Araştırmalar, ücret ve maaş gibi durumlarda memnuniyetsizliğe neden olan bazı koruyucu faktörleri ortaya çıkarmıştır. Bazı itici güçler ise

hoşnutsuzluk veya müessesenin politikasından memnuniyetsizliğe yol açmaktadır.

- Araştırma, memnuniyet veya memnuniyetsizlik dereceleriyle ilgili hazırlanmamıştır (Afifi ve diğerleri,1981, s.294).

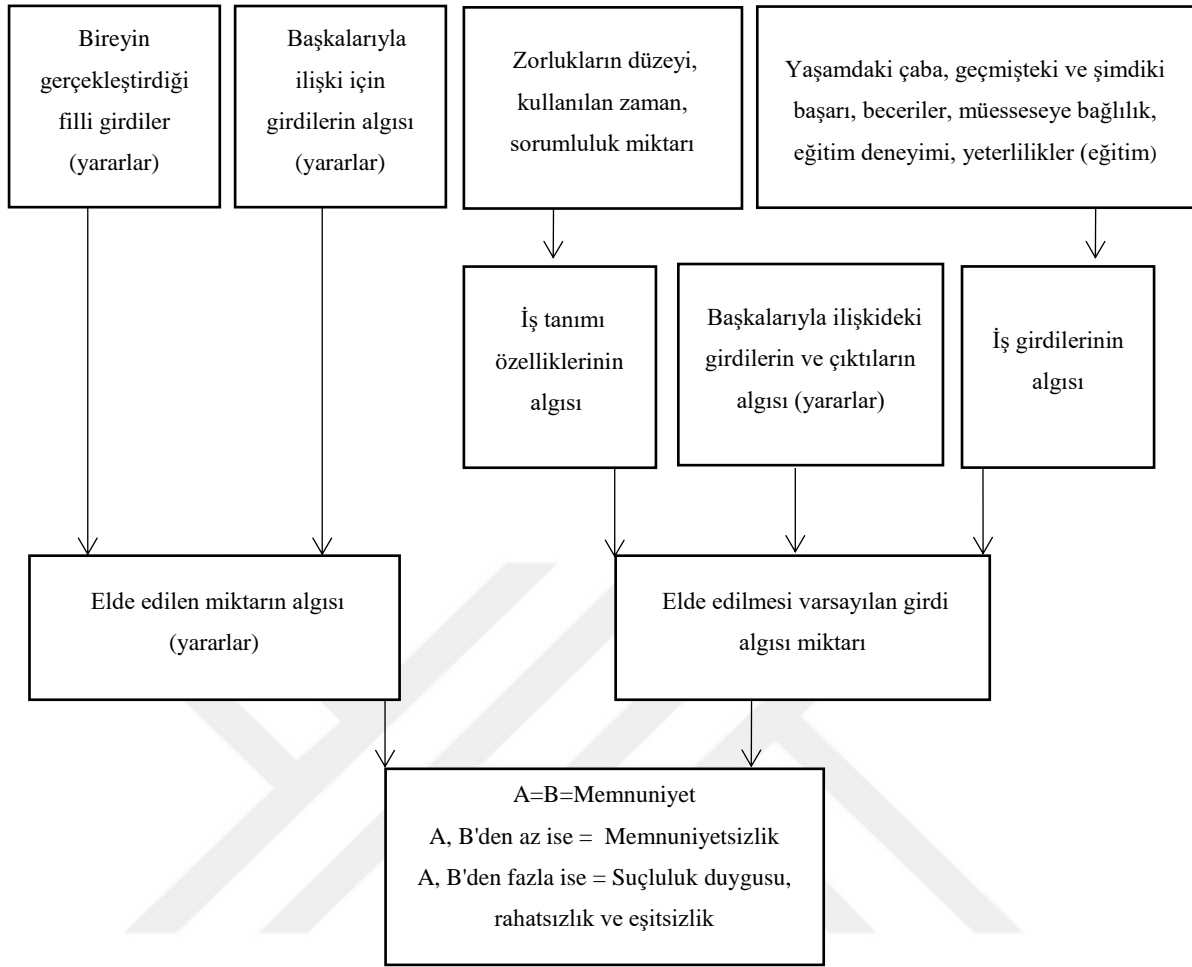
#### **1.4.2. İş memnuniyetinde loller modeli**

Loller modeli, Loller tarafından birtakım arkadaşlarıyla devam eden araştırmalar ve incelemeler sonucu ABD'deki itici gücü ve iş memnuniyetini belirlemek için yapılmıştır. Loller'e göre, psikolojik eylemler bireyin iş memnuniyetini belirlemektedir ve bunun üç boyutla ilişkisi vardır. Bu boyutlar şu şekilde sıralanmaktadır:

- 1- Maaş veya gelir,
- 2- Gözetmen,
- 3- İşin kendisiyle birlikte memnun olmak,

Loller modeli; ödül (ceza) adaletini algılamasının fiili ödül miktarını geçtiği zaman iş memnuniyeti sonucunun memnuniyetsizlik olacağını, ödül adaleti algılamasının eşitlendiği zaman iş memnuniyeti sonucunun memnuniyet olacağını ileri sürmektedir. Ancak ödülün, ödül adaletini geçmesi durumunda sonuç suçluluk duygusu veya rahatsızlık olur. Şekil 1 bu modele açıklık getirmektedir.

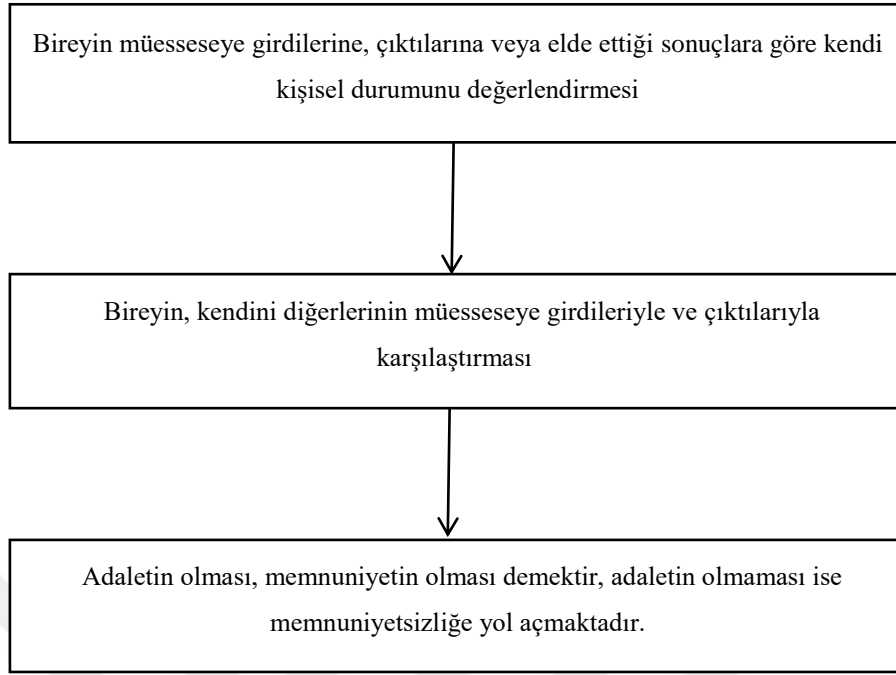
Loller modelinde, şahsın algısını etkileyen en önemli hususlar arasında; iş veya görev getirileri ve gelirleri, diğerlerinin önemini algılama, iş sıfatını ve özelliklerini algılama, şahsın işinde aldığı ceza (ödül) ve bunun maddi veya manevi olacağını algılaması yer almaktadır (El-Vaznani, 1999, s. 77).



Şekil 1. Loller Modeli İş Memnuniyeti, kaynak: El-Vazzani, 1999, s. 78.

### 1.4.3. Adalet teorisi (Adams)

Adalet teorisi Adams tarafından 1963 yılında sunulmuştur. Sosyal karşılaştırma işleminden türevlenmiş olup temeli bireyin adil bir yaklaşım isteğinden oluşmaktadır. Adams, memur ile müessese arasında karşılıklı bir ilişki olduğunu kabul etmiştir. Buna göre memur; maaş, terfi, gelişme ve sağlık sigortası gibi gelirler elde etme karşılığında çaba ve deneyim sunmaktadır. Bu teoriye bağlı olarak birey, aldığı gelir ile müessesenin ve diğerlerinin müesseseye sunduklarını karşılaştırmaktadır ve iki oranın eşit olması durumunda, birey işten memnun olduğunu hisseder. Ancak aralarında fark olması durumunda, birey haksızlığa uğradığını hisseder. Bu da bireyin iş memnuniyetini etkileyerek işi bırakmasına yol açmaktadır (El-Naccar, 1993, s. 15). Bireyin adalet algısı şu aşamalar kanalıyla olmaktadır:



**Şekil 2.** Adalet Teorisi'ne (Adams) Göre Karşılaştırma Adımları, Kaynak: Hasan, 2004, s. 162.

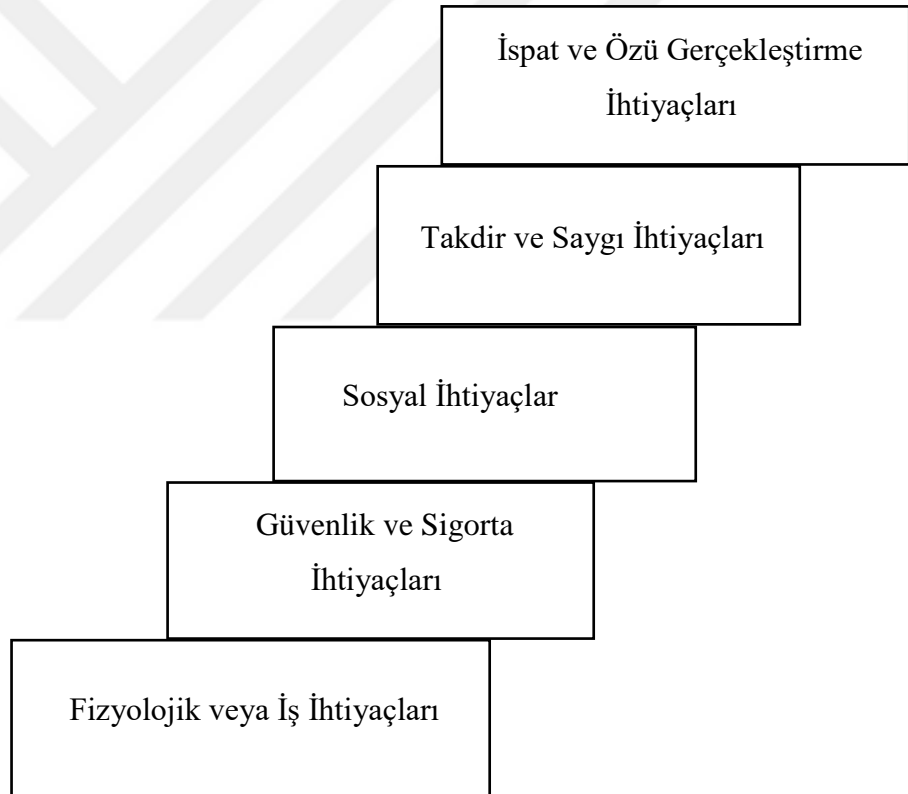
Adalet teorisinin işaret ettiği girdiler; tecrübe, bilgi, çaba, yetenek, performans ve bireyin işinde yerine getirdiği görevlerdir. Çıktılar ise ücret, terfi ve takdir gibi görevlerin yerine getirilmesi sonucu çıkan teşviklerdir. Adams, bireyin kendini diğerleriyle karşılaştırması durumunda aşağıda olduğu gibi belli bir oranı karşılaştırdığına işaret etmektedir:

Adalet veya memnuniyet hissi, çıktılar ile girdilerin eşit olmasını gerektirmez, ancak gerekli olan oranın eşit olmasıdır. Bireyin adaleti veya memnuniyeti hissetmesi durumunda, bu duruma devam etmek için itici güç ve coşku vermektedir. Bireyin adaletsizliği hissetmesi durumunda ise aşağıda yer aldığı gibi birkaç yöntemle adaletsizlik hissini azaltmak için bu duruma karşı koymaya çalışacaktır:

- Girdilerinin düzeyi azalır veya yükselir, adaletsizlik yönüne göre daha az veya daha çok çaba harcar.
- Çıktılarının düzeyini değiştirmek, örneğin maaş veya ödül ve terfi talep etmesidir.
- Başka bir bölümde çalışmayı talep eder veya müesseseyi tamamen terk eder (Hasan, 2004, s. 162-168).

#### 1.4.4. Maslow'un ihtiyaçlar teorisi

En fazla yaygın olan teori olarak kabul edilir. Bu teori Ebraham Maslow'a aittir. Ebraham, her bireyin yanında ihtiyaç sıralamaları olduğunu ve aşağıda yer aldığı gibi 5 gruptan oluştuğunu varsaymaktadır.



**Şekil 3.** Abraham Maslow'un İhtiyaç Kademeleri, Kaynak: Abbas ve Hüseyin, 2003, s. 171.

### ***Fizyolojik veya İş İhtiyaçları***

Bireyin hayatta kalmasına ve hayatını devam ettirmesine yardımcı olan temel ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçların en önemlileri; açlık, susuzluk, barınma ihtiyacıdır.

### ***Güvenlik ve Sigorta İhtiyaçları***

Bireylerin ciddi ve psikolojik zararlardan korunma ihtiyacını temsil eder.

### ***Sosyal İhtiyaçlar***

Sevgiyi ve belli bir topluluğa tabi olup bu topluluk tarafından kabul görmeyi kapsamaktadır.

### ***Takdir ve Saygı İhtiyaçları***

Başkaları tarafından bireyin takdire ve saygıya olan ihtiyacını temsil etmektedir. Bu ihtiyaçlar, bireyin özünü yansıtmaktadır.

### ***İspat ve Özü Gerçekleştirme İhtiyaçları***

Bireyin, çalışmak istediği mevkiler kanalıyla işinde ve performansında gelişmeye, kalkınmaya ve ayrılmaya olan ihtiyacını temsil etmektedir.

Maslow, ihtiyaçtaki beş grubu kademeli olarak görmekte olup en kıdemli tek seviyenin bireyler için en büyük önemi temsil ettiği görüşündedir. Yani fizyolojik ihtiyaçlar ile güvenlik ihtiyaçlarının, daha sonraki ihtiyaçlar çıkmadan doyumluluğa ulaşması gerekmektedir.

Bireylerin değişik örgütsel seviyelerdeki itici güç araştırmaları dâhil bazı araştırmalar, bireylerin tercih ettikleri ihtiyaçlarının derecesinin birbirinden farklılık arz ettiklerine işaret etmiştir. Sosyal ihtiyaç ile takdir ve öz ispatı gibi üst ihtiyaçlar, alt ihtiyaçların doygunluğa gelmemiş olsa bile ortaya çıkarak bireylere itici güç oluşturur. Ancak bu teorinin uygulamada doğruluğu ispat edilmemiştir. İçinden alınan hususlar şunlardır:



- Bireylerin ihtiyaçları, tüm bireyler için düzenlenip sıralanamaz. Araştırmaların ortaya koydukları gibi bireylerin ihtiyaçları farklılık arz etmektedir.
- İhtiyaçlar gelir ve gider, dolayısıyla belli bir zamanda belli bir ihtiyacın karşılanması sonsuza kadar karşılanması anlamına gelmemektedir.

İhtiyaçlar iç içe olup birbirine bağlıdır. Bir ihtiyacı, Maslow'un belirlediği gibi ayrıçlarla diğlerinden ayırmak zordur. İki veya daha fazla ihtiyacın aynı anda ortaya çıkması mümkündür (Abbas, ve Hüseyin, 2003, s.169-170 ).

#### **1.4.5. McClelland teorisi (Kazanılan ihtiyaçlar teorisi)**

McClelland, bireyin öğrenim veya bilgi yoluyla ihtiyaçlar kazanabileceğini önermektedir. Kazanılan ihtiyaçların tipi üçe ayrılır. Bunlar:

1. Başarıya olan ihtiyaç,
2. Katılıma olan ihtiyaç,
3. Güce olan ihtiyaç,

Şahsın güçlü ihtiyacı olduğunda, bu ihtiyacı karşılamak üzere davranışını yönlendirmeye itmektedir. Bu ihtiyaçların ölçümü için birkaç deneyim geliştirilmiştir. Bu deneyimler, bireyin başarı, bağlılık ve güç ihtiyacını ölçmek için ana düşünceyi takdir etmektedir.

Bilim adamı McClelland, birey içerisindeki temel itici motorun kişinin başarıya olan ihtiyacı olarak görmektedir. Bu ihtiyacı karşılamak, ilk önce istenmeyen davranışa yol açmaktadır. İkincisinin ise performans olduğunu ortaya çıkarmıştır. McClelland, yüksek başarı özelliklerini şu şekilde belirlemiştir:

- A. Kabul edilen hedefler,
- B. Sorumluluk taşımak,
- C. Aksi beslenmeye itimat etmek,

McClelland, yüksek performans sahibi bireylerin daha iyi şey yapmak veya daha iyi performans göstermekle diğere bireylerden ayrı tutulmalarını istemektedir.

Bu teorinin pratik uygulamaları aşağıda yer alan sonuçlara işaret etmektedir:

1. Performansa hazır olma gücüne bağlı olan eğitim ve geliştirme programları yoluyla yüksek performansın öğrenilmesi mümkündür.

2. Bu teoriye itimat eden kavramlar ile yüksek performans sahibi bireylerin özellikleri müdürlerin iş planlamasına yardımcı olmaktadır.

Bu teori, çalışanların itici güç tarzı ile çalıştıkları müessesenin hedefleri veya ihtiyaçları arasındaki uyum türünü bulmaya önem veren ilk teorilerden birisidir. (El-Tai, ve El-Fadılı, 2006, s. 387-388).

## **1.5. İş Memnuniyetinin Sonuçları**

İş tatmininin, doğrudan belirgin olmayan şekil ve belirtileri vardır. Bunların en önemlileri aşağıdaki gibi sıralanabilir.

### **1.5.1. Yüksek verimlilik**

İnsan İlişkileri Okulu'ndaki varlığının ilk tezahürüdür. Çalışan tarafından üretilen birim sayısındaki artıştır ve kısa sürede kanıtlanır. Ancak bugün, aynı zamanda kalite miktarına da değinilmektedir. Verimliliğin bugün miktar ve tür olarak manifestoları, çalışanın işi ve çalıştığı kurumla tatmin düzeyini göstermektedir.

### **1.5.2. Düşük devamsızlık oranı**

Yüksek oranda devamsızlık oranı, düşük iş tatmini derecesinin bir göstergesidir. Eğer işçilerin iş tatmini derecesi yüksekse işe sürekli olarak geldikleri görülecektir.

### **1.5.3. Şikâyetlerin azalması**

Şikâyet ve yakınma sıklığı, bireylerde olan iş tatminsizliğini göstermektedir. Şikâyetler bireysel ya da toplu olabilir ve gerçek ya da hayali bir gerçekliği yansıtabilir. Personelin şikâyetlerinin artması durumunda, yönetim müdahale ederek şikâyetlerin nedenlerini nesnel olarak ele almalıdır. Yönetim, şikâyet edilen sorunların çözümünde müdahalede bulunmazsa durum daha da kötüleşebilir ve çözmek güçleşebilir.

#### **1.5.4. Söylentilerin (dedikodu) ortadan kalkması**

Tüm organizasyon tarafları ile ilişkilerin etkinleştirilmesi ile bilgi netliğini ifade eder. Bu durum, söylentileri azaltarak bireylerin iş tatmini derecesini yüksek tutar ve dolayısıyla işçilerin çalışmalarına önem vermelerine yol açar. Söylentilerin; kurumun atmosferi üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu ve kurum içinde gerginlik ve endişe yarattığı bilinmektedir.

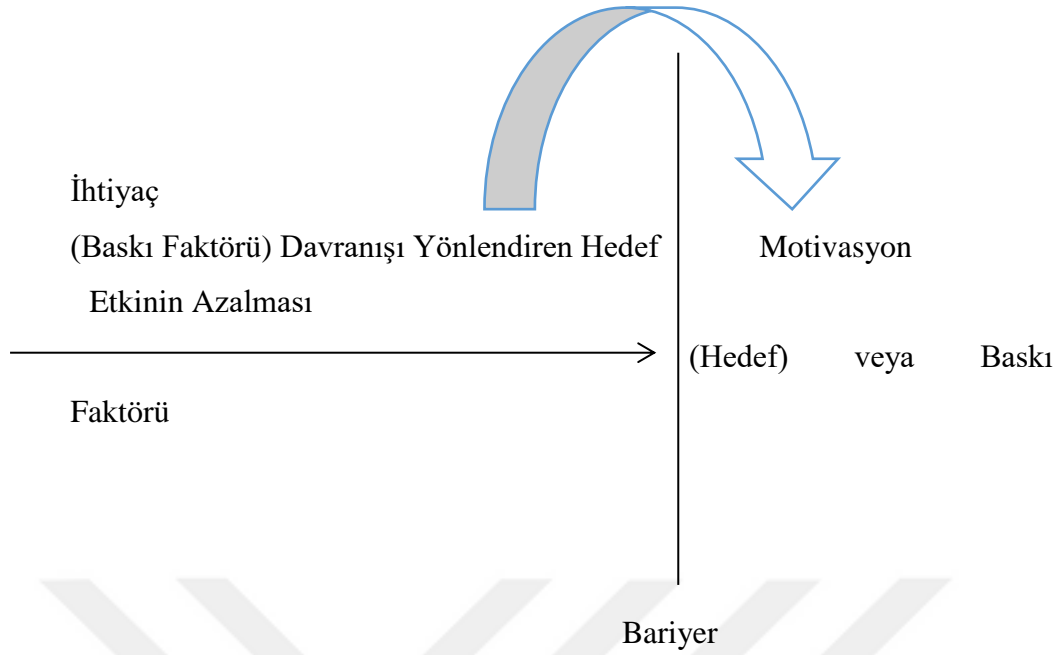
#### **1.5.5. Teknolojik değişim**

Teknolojinin değişimi, özellikle dünyanın son zamanlarda geçirdiği değişimler ışığında, işletmelerin karşılaştığı en büyük zorluklardan birisidir. Bu nedenle kurumlar sürekli olarak dış çevreye uyum sağlamak ve rekabette kalmak için kendi tarzlarını değiştirmek zorundadırlar. Öte yandan, teknolojik gelişmenin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi de büyüktür. Çünkü insan unsuru ile verimli çalışmalarda kullanılan makine ve ekipmanlar arasındaki ilişki gösterilen performansı etkilemektedir. Belli bir mesleki beceri kazanabilmek için eğitim ve geliştirmede kendini zorlamış olan işçi, bu beceriyi işe yaramaz hale getiren aynı alanda yeni bir icat ile kendini karşı karşıya bulması, işçiyi yeni bir beceri kazanmaya ya da başka bir iş bulmaya zorlamış olur (Musa, 2009, s. 211).

### **1.6. İş Memnuniyetin Neden Olduğu Sonuçlar**

#### **1.6.1. Hüsrana**

Çalışanların gereksinimlerini karşılamada bir bariyer veya engeldir. Böylece bariyer veya engel, ihtiyaç ile motivasyon arasında bulunur. Şekil 4'te bu durum gösterilmiştir (Berceraha, 2015, s. 53).



**Şekil 4.** İhtiyaçın Engel ile Motivasyon Arasındaki Konumu, kaynak: Berceraha, 2015, s. 53.

Şekil 4'te, başarısızlığa uğrama ve hedefe ulaşamama görülmektedir. Çünkü baskı faktörü veya dengesizlik, bariyeri veya engeli geçene kadar ya da tam ihtiyaç duyulan bir hedefe ulaşana kadar sebat veya ısrar ile devam edecektir. İhtiyacı karşılamayı engelleyen bariyerler veya engeller, içten veya dıştan olabilir. Dış engellerin bir kısmı, davranışta ayrımcılık, gözlemciler tarafından düşmanca davranılmak, tekrarlanan işler, uygunsuz çalışma koşulları, ekonomik istikrarsızlık ve diğerlerinin sonucudur. Hüsrana neden olan iç faktörler ve engellere gelince bunlar; kötü alışkanlıkları, anormal kişilikleri, bir kişinin çalışamamasına ve işe adapte olamamasına neden olan engelleri kapsamaktadır. Hüsrana bireyin savunmacı bir şekilde davranmasına yol açabilir. Aşağıdaki formlarda da görülebilir (Berceraha, 2015, s. 54).

### **1.6.1.1. Saldırganlık**

Hüsrana uğrayan kişi, bariyer bir başka kişi ise, saldırgan davranışlar ve eğilimler sergileyebilir, bazen de keskin kelimeler ve yüksek ses kullanabilir.

### **1.6.1.2. Davranış donması (Tükenmişlik duygusu)**

Kişinin, bu davranışın kendisini tekrar hüsrana uğratacağını bilmesine rağmen aynı davranışın üzerinde ısrar ederek, aynı davranışı tekrarlamasıdır. Bu durumdaki kişi; ya hedefine ulaşmada başka bir davranış bulamaz ya da bilmesine rağmen yeni bir deneyimin başarısızlığından ya da cezalandırılmasından korkar.

### **1.6.1.3. Davranış değişikliği**

Bir kişinin amacına ulaşmak için davranışlarını, kayıtsızlık ya da istediği başka bir davranışla değiştirmesidir.

## **1.6.2. Çatışma**

Çatışma durumundaki kişi için mümkün olan birçok yöntem ve yol vardır. Ancak kişi bu prosedürlerden birini seçerek bunları yürütme yeteneğine sahip değildir (terfi veya teşvik meselesi konusunda deneyerek ısrar eden kişi gibi). Buna rağmen bunu yapmaktan korkar. Terfi ya da teşvikler için fırsatların olasılığını ısrarla sorarak kendisinin hak etmediğinden korkması durumudur. Bunlar diğer taraftaki direniş güçleridir ve bu nedenle kişi çatışma durumunda olur. Kurum yönetimi psikolojik engelleme için üstesinden gelmek için hüsrana ve çatışmayı azaltmaya ve böylece bireyin ihtiyacını karşılamaya yardımcı olan uygun bir çalışma ortamının yaratılmasına ve hazırlanmasına yönelik çabaları yönlendirmesi ile bireylere yardımcı olmalıdır (Berceraha, 2015, s. 53-54).

## **1.7. İş Memnuniyetini Etkileyen Faktörler**

İş memnuniyetini etkileyen faktörleri ikiye ayırmak mümkündür. Birincisi, işin iç çevre faktörleri, ikincisi ise bireye bağlı olan faktörlerdir.

### **1.7.1. İş çevresiyle irtibatlı olan faktörler**

#### **1.7.1.1. Ücretler ve maaşlar**

İşveren veya kurum tarafından, çalışanlara yaptıkları iş ve çaba karşılığı olarak doğrudan veya dolaylı bir şekilde ödenen her türlü mali ödemelerdir. Yani iş karşılığı ücrettir. Ekonomist ve bilim adamlarına göre ücretin karşılığı çaba ve güç olup nakit veya aynı şekilde olur (Hamzavi,2013, s. 123-124).

#### **1.7.1.2. Terfi**

Çalışan bireylere, işteki yeteneklerine ve çabalarına göre terfi fırsatı veren müessese, bireylere yüksek iş memnuniyeti derecesi sağlar. Zira yetenekli bireylerin iş hırsları ve hayalleri olduğundan, bu durumun da terfi politikası olarak müessese tarafından bireylerin performans ve hırs oranlarına göre karşılanması gerekir.

#### **1.7.1.3. Maddi çalışma şartları**

Maddi çalışma şartları, çalışan bireylerin davranışlarını etkilemektedir. Örneğin dolaşma, devamsızlık, kaza, hastalık, hırsızlık ve işi bırakma oranları ile müessesede çalışan bireyler arasındaki hassaslığın azalması gibi. Bireylerin iş memnuniyetinin yüksek olması, müessese içerisindeki maddi çalışma şartlarının iyi olduğunu işaret etmektedir (Abbas ve Hüseyin, 2003, s.179).

#### **1.7.1.4. Görevin içeriği**

En önemli faktörlerden birisi olarak kabul edilmektedir. Çeşit ve görev açısından iş içeriği, iş memnuniyetini belirlemede önemli rol oynamaktadır. Bazı işlerde, yoğunlaşmaya ve iş bitirmede hıza ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle, işçinin gücü ve yetenekleri ile uyumlu olarak iyi bir performans gösterdiği görevler, yaptığı diğer işlerle karşılaştırıldığında iş memnuniyeti düşük olabilir.

#### **1.7.1.5. Bireylerin ilişkileri**

Bireyler arasındaki sosyal ilişkiler, gerek çalışan ile işyerindeki patronu arasında gerekse sorumlu ile altında çalışan elemanlar arasındaki ilişkiler iş memnuniyetinin düzeyini etkileyen önemli faktörlerdendir. İlişkilerin çok yüksek seviyede olması iş memnuniyetinin düzeyini olumlu yönde etkileyecektir. Aksi durumda, ilişkilerin iyi olmaması durumu, memnuniyet düzeyi üzerinde olumsuz bir etki yaratacaktır (Cevdat, 2010, s. 248).

#### **1.7.1.6. Denetleyici tarzı**

İş yerinde bağımsızlığı tercih eden ve yüksek yeteneklere sahip olan çalışanlara büyük yetkiler ve karar alma özgürlüğüne izin veren iş yeri denetleyicisi/amiri, şüphesiz mahiyetinin ihtiyaçlarını karşılayarak astlarının memnuniyetini sağlar. Diğer yandan, bu geniş yetkileri ve özgürlükleri kısıtlayan, yetkilere sahip olmalarına ve onları koordine etmelerine izin vermeyen denetim otoritesi, düşük yeteneklere sahiptir. Mahiyeti için karışıklık ve gerginlik yaratır ve işlerinde hoşnutsuzluğa yol açar.

#### **1.7.1.7. Organizasyon politikası**

Organizasyon politikası; iş yönetmeliği sistemlerini, varlığını, çalışma hukukunun kurallarını ve usullerini belirtir. İşin davranışını ve sırasını açıklığa kavuşturur, işi yürütür ve onu asla engellemez. Organizasyon politikasında ne kadar esneklik, bütünleşme, istikrar ve tüm bilgilerin mevcudiyeti sağlanırsa o kadar da iş memnuniyeti sağlanır (Aşor, 1983, 149-151).

### **1.7.1.8. Çalışma programı (çalışma saatleri)**

Çalışma saatleri tercihi konusunda, çalışan bireyler farklılık göstermektedirler. Bazıları sabah çalışmayı tercih ederken bazıları ise gece çalışmayı tercih etmektedir. Az da olsa bazı insanlar duraksamadan çalışmayı severken bazıları da çalıştığı kurumun çalışma ve istirahat saatlerine uyum gösterip dinlenerek çalışırlar. Bu nedenle, çalışma süresinin üzerinde mutabakata varılmış olmasına rağmen çalışma saatlerinin iş memnuniyeti üzerinde büyük bir etkisi vardır. Ancak bireyin ruh sağlığı üzerindeki olumlu etkilerinden dolayı performans seviyesini sürdürmek için dinlenme sürelerinin önceden belirlenmesi gerekir (El-Amin ve Yahya, 2016, s. 10).

### **1.7.2. Çalışan bireylerin kişilikleriyle ilgili faktörler**

Kişilerin kendileriyle ilgili ve iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olan faktörler vardır. Bu faktörler, aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

#### **1.7.2.1. Cinsiyet**

Bir bireyin cinsiyeti (erkek ya da kadın olması) ile iş memnuniyeti arasındaki ilişki sabit değildir. Ancak iş memnuniyeti, yöneticiler tarafından iki cins arasında yapılan ayrımcılığın derecesine bağlıdır. Çoğu zaman kadınların performansı, beceri ve tecrübesi; erkeklerin aynı işte gösterebilecekleri performans, beceri ve deneyimleri ile kıyaslanmakta olup erkekleri, bu konuda çalışan kadının gerçek performansını, becerisini ve tecrübesini görmeksizin, sadece genel toplumsal değerleri ve baskın görüşleri doğrultusunda ayıran görüşler öne çıkmaktadır. Kadınların çalışmalarına yönelik bu olumsuz fenomenler, iş tatmini üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Çünkü kadınlara karşı cinsiyet ayrımcılığı ne kadar büyük olursa iş memnuniyetleri de o kadar düşük olacaktır.



### **1.7.2.2. Hizmet süresi**

Bir hizmetin süresi ile istikrarlı ve tatminkâr bir işte çalışılması arasındaki ilişki, yaş ile işten duyulan memnuniyet arasındaki ilişki ile bağlantılıdır. İşteki hizmet süresi ne kadar uzun olursa bireyler daha fazla deneyim ve bilgi sahibi olarak işten duydukları tatmin de artacaktır (Abbas ve Hüseyin, 2003, s.180-181. ).

### **1.7.2.3. Yaş**

Her bir çalışanın, kariyerinin ilk yıllarında çalışma arzusu ve coşkusu büyüktür. Bu da çalışmak için güçlü bir motivasyonu olması anlamına gelmektedir. Daha sonra iş memnuniyetinde ve işi yapmadaki arzu ve coşkusunda azalma yaşanır. Çünkü bireyin beklentileri, çalıştığı işin gerçek realitesinde sağlanmamıştır. Bu nedenle, her yaş aşamasının kendine özgü bir düşünme tarzı vardır ve sahip olduğu ihtiyaçlar, istekler, psikolojik ve sosyal algılar vardır. Bu durum da yaştan yaşa değişmektedir. Bu nedenle işçinin işi ile ilgili memnuniyeti yaşı ile ilişkilidir diyebiliriz.

### **1.7.2.4. Eğitim seviyesi**

İş memnuniyeti ile eğitim düzeyi arasında bir ilişki olduğu şüphesizdir. Bireylerin eğitim düzeyi ne kadar yüksekse iş tatmin standartlarının düzeyi de o kadar yüksekte olacaktır. Örneğin yüksek lisans derecesine sahip bireylerin iş memnuniyet derecesi ile ortaokul, lise, vb. derecelerde olan bireylerin iş memnuniyet derecesi arasında anlamlı bir farklılık vardır. Çalışan bireylerin eğitim düzeyi ne kadar yüksek olursa hedefleri, beklentileri, algıları ve yaptıkları işe bağlılıkları o kadar yüksek olur (El-Sisi,1992, s. 30-35).

Her kurumun çalışanlarının iş memnuniyetlerini etkileyen faktörleri araştırıp tespit etmelidirler. Örneğin sağlık sektöründe, bu husustan istifade edilerek bakım işlevleri güçlendirilmeli ve iş memnuniyeti sağlanarak ileri adımlar atılmalıdır.

## **1.8. İş Memnuniyeti Türleri**

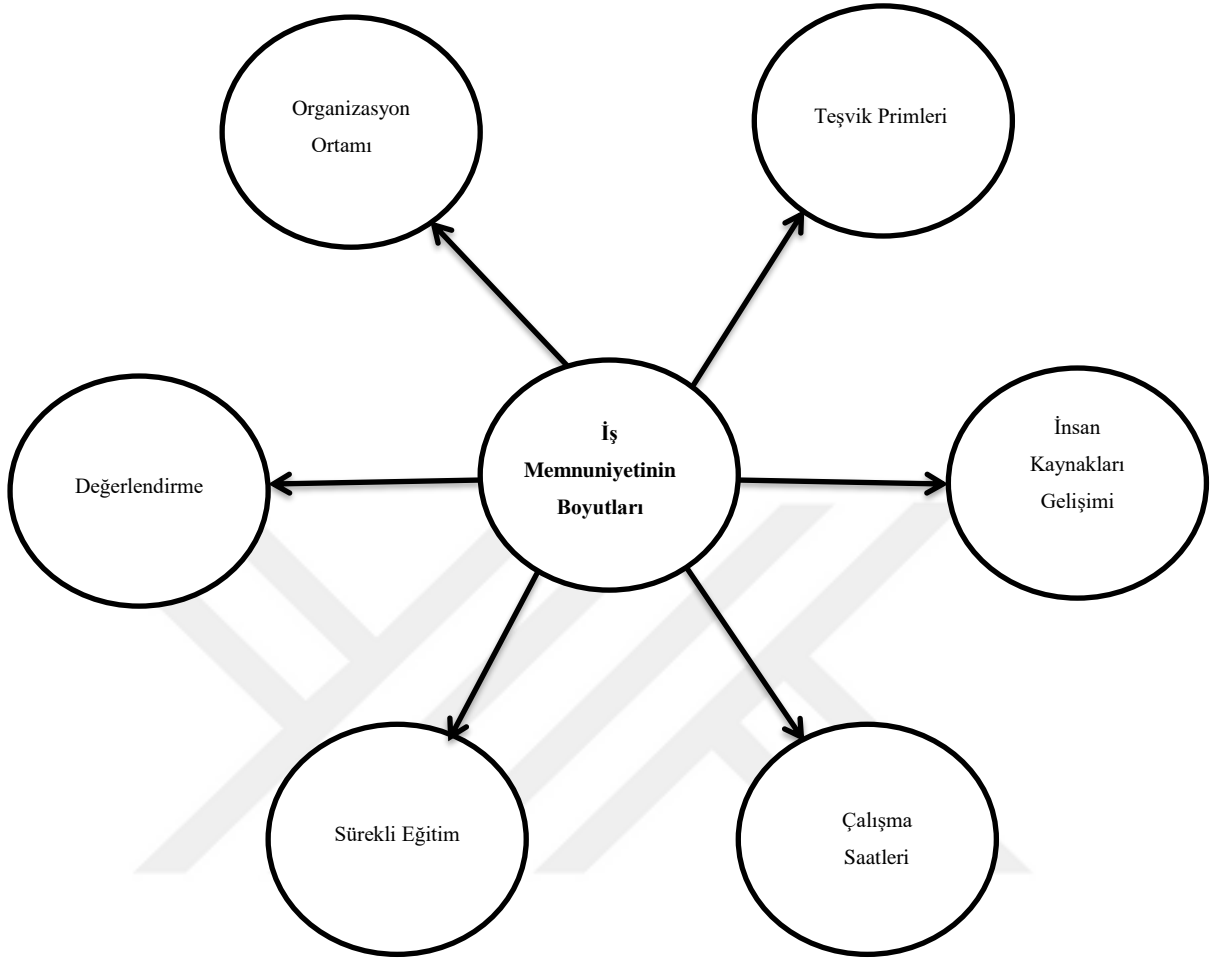
### **1.8.1. Genel memnuniyet (tam)**

Bireyin bir bütün olarak işine karşı genel bir eğilimi olarak tanımlanır ve memnundur veya memnun değildir şeklinde genel bir bakış açısına sahiptir. Bu gösterge; çalışanın ya da memurun çalıştığı işin nitelikli yönleriyle veya çalışma miktarıyla ilgili görüşlerini ya da memnun olmadığı hususları belirleyemez. Ancak bu tanım, işçinin genel olarak çalışmasına ilişkin tutumuna genel bir bakış olarak nitelendirilebilir.

### **1.8.2. Niteleyici veya kısmi memnuniyet**

Çalışanın işiyle ilgili her bir yönü için bireysel memnuniyetini ayrı ayrı ifade eder. Bunlar arasında; kurum politikası, ücretler, denetim, terfi fırsatları, sağlık ve sosyal haklar, çalışma koşulları, organizasyon içindeki iletişim yöntemleri ve meslektaşlarla olan ilişkiler yer almaktadır. Bu yönlerle ilişkin bilgi edinmek, artan veya azalan iş memnuniyetine katkıda bulunabilecek kaynakları tespit etmede yararlıdır (Şevki , 2002, s. 2).

## 1.9. İş Memnuniyetinin Boyutları



Şekil 5. İş Memnuniyetinin Boyutları

### 1.9.1. Teşvikler

Kurumun etkinliği, kurumda çalışan bireylerin gösterdikleri çabaların boyutuna bağlıdır. Gösterilen çabalar ise çalışanların kurum ve hedefleri ile bütünleşme duygusuna bağlıdır. Kurum hedeflerine ulaşmak için bir çalışma ekibinin oluşturulması gerekir. Tüm çalışanlar, böyle bir ekibin ve fikirlerinin önemini ve kurumun hedeflerine ulaşma konusundaki bütünleşmelerini hissetmelidirler. Bunu sağlamak için başkalarının çabalarını tanıyan, bireylerin ihtiyaçlarını ve isteklerini tatmin edebilen ve liderlik vasfına haiz yöneticiler gereklidir (Hamzavi, 2013, s. 138).

### **1.9.1.1. Teşvik türleri**

#### ***Maddi teşvikler***

Performansta mükemmellik derecesine dayanarak çalışana verilen teşviktir ve temel maaşta herhangi bir değişiklik yapılmadan çalışana verilecek bir defalığına mahsus belirli bir tutardaki paradır.

#### ***Maddi olmayan teşvikler***

Maddi teşvikte olduğu gibi bireyin performansına bağlı mükemmellik derecesine göre verilir. Ancak para değil ev ürünleri, arsalar, hazır evler ya da arabalar gibi bir defaya mahsus teşviklerdir (Abdulkaki ve Diğerleri, 2009, s.290-291).

#### ***Manevi teşvikler***

Bireyin insan ihtiyaçlarını karşılamanın yanı sıra, sosyal ihtiyaçları da tatmin edecek, onlara fırsat sağlamayı, politika oluşturma sürecinde katılımı, iş idaresi ile ilgili karar almayı, madalya ve sertifika vermeyi, farklı reklam araçlarıyla yeteneklilerin adlarını teşhir ve ilan etmeyi de içeren, bireylerin ve çalışmalarının uyumunu artırıcı teşviklerdir (Zuveylif, 2001, s.162-163).

### **1.9.1.2. Olumsuz ve olumlu teşvikler**

#### ***Olumsuz teşvikler***

Çalışanların cezalandırılma korkusunu, uyarıyı, ihtarını, kınamayı, soruşturmaya götürmeyi, maaş kesintisini, ödeneklerin iptalini, bilgilerin reddedilmesini, karar alma sürecine katılımın reddedilmesini ve diğer olumsuz teşvikleri kapsar.

#### ***Olumlu Teşvikler***

Bireylerin veya çalışan grupların gösterdikleri iyi çalışmalardan dolayı doğrudan veya dolaylı olarak verilen manevi veya maddi teşvik türlerini kapsamaktadır.

### ***Toplu ve bireysel teşvikler***

#### ***Bireysel teşvikler***

Ferdi olarak çalışanlara ödenmektedir ve bu teşvikler; manevi veya maddi, olumlu veya olumsuz olabilir.

#### ***Toplu teşvikler***

Çalışanlara toplu olarak ödenir ve bu teşvikler; manevi veya maddi, olumlu veya olumsuz olabilir. Örneğin çalışma grubuna, komisyona veya yönetime; farklı bir ortak iş gerçekleştirdikleri zaman verilen, kar katılımı veya bayramlar münasebeti ile ödenen ödüller gibi (Hamzavi, 2013, s. 143).

### **1.9.2. Organizasyon ortamı (çalışma ortamı)**

Organizasyon ortamı (çalışma ortamı), iş memnuniyetinin organizasyon ortamı ile olan ilişki yapısına odaklanmaktadır. Organizasyon ortamı, memurun içinde bulunduğu alanı temsil ettiği varsayılarak davranışında ve çalışma yönteminde etkili olan çeşitli değişkenleri içerdiğini kabul edilmektedir. Dolayısıyla, organizasyon ortamı; konu üzerinde araştırma yapılması gereken önemli bir husus olup iş memnuniyetinin ve iç pazarlamanın yansıması olarak kabul edilir. Ayrıca çalışan ile grupların davranışlarını etkileyen çalışma çerçevesi içerisindeki unsurlardan ve değişkenlerden oluşmaktadır. Buna bağlı olarak iş memnuniyeti ile teşvik; müessesenin aktif ve yeterli bir şekilde amaçlarını gerçekleştirme imkânlarına yansıyan yöntemler olarak ortaya çıkmaktadır (El-Furaycat ve Diğerleri, 2009, s. 257).

Organizasyon ortamı, çalışanlar tarafından organizasyonun iç çalışma ortamına bağlı veya öne çıkan özelliklerinin algısını yaratmakta olup kurumda izlenen politikalara ve çalışma sistemine göre belirlenmektedir. Ayrıca yüksek yönetimin yönü ve felsefesi de belirleyici olmaktadır. Son olarak, organizasyon ortamı çalışanların iş davranışında etkili olmaktadır (El-Surayfi, 2007, s. 259).

### 1.9.3. İş rotasyonu ortalaması

İş rotasyonunu etkileyen olumlu ve olumsuz olmak üzere birtakım faktörler ve değişkenler bulunmaktadır. Bunlar arasında iş memnuniyeti de yer almaktadır. İş memnuniyeti ile iş rotasyonu arasında negatif bir ilişki vardır. Şöyle ki; çalışanların müessesedeki işi bırakma oranı arttıkça çalışanların iş memnuniyetinin düştüğü görülmektedir. Yüksek iş memnuniyetine sahip olan memur, müessesedeki diğer çalışanlara göre iş rotasyonuna daha fazla uyum göstermektedir (El-Azzavi ve Cevad, 2010, s. 354).

İş rotasyonundan kasıt, organizasyon içerisindeki değişik görevler ve merkezdeki işçi hareketlenmeleridir. İşçinin maddi, sosyal veya örgütsel şartlardan dolayı işine uyum sağlama güçlüğünden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla, iş rotasyonunu bir görüntü olarak ele alacağız. Buna göre organizasyon içerisindeki iş gücünde meydana gelen değişiklikleri denetleyebiliriz. Bu da belli süre içerisinde iş rotasyonu ortalamalarını hesaplayarak karşılaştırma kanalıyla yapılmaktadır (Amal, 2014, s. 39).

**Bir yıl içerisinde işi terk eden işçi sayısı**

İş rotasyonu ortalaması ----- X 100

**Süre içerisindeki çalışanların sayısı**

Kaynak: Amal, 2014, s. 39

### 1.9.4. İnsan kaynaklarının gelişimi

Organizasyon tarafından, üyelerinin şimdi ve gelecekteki iş taleplerini karşılamak üzere gerekli olan yetenekleri edinmesi için tasarlanan planlı örgütsel faaliyetlerdir (Worner ve Desimon, 2011, s.48). İnsan kaynakları gelişiminden kasıt; yapılan değişik testler ışığında, seçilen tüm aletler üzerindeki iş gücü bilgisini ve yeteneğini artırmaktır. Ayrıca insan kaynakları gelişimi kanalıyla, işi yapan uygun bireylerin bulunması ve bu kişilere işlerin yaptırılması mümkündür. Bu sayede yapılması istenilen işin yapısına uygun eğitilmiş, yetenekli ve deneyimli bireyler bulunabilir ve yapılan işin kalitesi ve seviyesini yükseltilebilir (Naime, 2015, s. 275-276).

### 1.9.5. Eğitim

Eğitim, planlı bir faaliyet olup bireylerin iş sırasında performans ortalamalarını artırmaya yol açacak şekilde bireylere yetenek ve bilgi sağlamayı amaçlamaktadır. Ayrıca iş eğitimi ve faaliyeti; bireylerin çalışma performanslarında bulunan zayıf ve güçlü yönleri ışığında bireylere gelişme ve yetenek kazandırmak üzere değişik organizasyon seviyelerinde çalışan kişilerin ihtiyaçlarını kararlaştırmaya odaklanmış insan kaynakları faaliyetlerinden birisi olarak kabul edilmektedir. Gelişim ve eğitim benzer olmalarına rağmen, her birinin zaman sürecinde bir farklılık vardır. Eğitim, günlük ihtiyaçla yönlendirilmektedir ve bireyin şu andaki görevi üzerinde durmaktadır. Ayrıca eğitim, görev performansının gelişimine büyük ölçüde katkısı olan yetenek ve güçlerin gelişimini hedeflemektedir. Çalışan fertlerin gelişimi ise organizasyondaki gelişim üzerinde durmaktadır. Gelişim operasyonu ise çalışan bireylerin yetenek ve güçlerini artırmaya ve iş performanslarını yükseltmeye çalışmaktadır. Yani gelişim, gelecekteki performans üzerinde yoğunlaşmaktadır (El-Ferdos, 2016, s.4).

Gelişim ve Eğitim tanımları kanalıyla, müesseselerin hizmet sunmadaki başarı ve devamlılığı tercih etmesi durumunda gelişim ve eğitim konularına önem verilmesi gerektiği görüşündedir. Eğitim ve gelişim için çalışan bireyler, performanslarındaki verimlilik ve yeteneğin artırılmasına ihtiyaç duymaktadır. Zira teknoloji, büyük gelişim ve dönüşümlere sahne olmuştur. Bu da müesseseleri eğitime ve gelişime önem vermeye mecbur kılmaktadır. Son olarak eğitim, memurların yeteneklerinin ve güçlerinin geliştirmesi sağlayıp işte tecrübe kazanmalarına da neden olmaktadır.

### 1.9.6. Değerlendirme

Tüm organizasyonlarda çalışanların performansını değerlendirmek; çalışanları teşvik etmek ve geliştirmek için yararlı araçlardan birisi olarak kabul edilmesinin yanında memurların gerçekleştirdiği işteki olumlu veya olumsuz durumları tanımlamada da önem arz etmektedir. Değerlendirme sistemlerini çevreleyen belirsizlik ve titizlikten uzak kalınması nedeniyle tüm müdürler ve başkanlar için rahatsızlık ve hüsrana kaynağı olabilir. Performans değerlendirmesi; bireylerin iş yapma düzeyini tespit etmek için önemli bir araç olduğu gibi çalışanları teşvik etmek ve onların çalışma düzeylerini iyileştirmek için de bir yardımcı yöntemdir. Şöyle ki, çalışanın kendisine verilen işleri gerçekleştirmedeki güçlü ve zayıf noktaları tespit edilerek aşılması gereken alanların bilinmesi kanalıyla olmaktadır. Bunların derinleştirilerek performanstaki yeteneklerin artırılması gerekmektedir. Bu sayede başarı düzeyini yükseltmeye yardımcı olacaktır. Aynı zamanda ona verilen görev ve yükümlülüklerin istenilen aktivite ve yetenekle gerçekleştirilmesi garanti altına alınmaktadır (El-Mubaydiyen, 2013, s. 153-154).



## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ PERFORMANSI

#### 2.1. İş Performansının Tanımı

Performans, Türk Dil Kurumu sözlüğünde; başarı, takat sınırı, bir şeyi ya da işi yapma veya uygulama hareketi olarak tanımlanmaktadır (Öztürk, 2009, s.4).

Performansı davranış olarak tanımlamaktadır. Davranış, personelin aktivitesi iken davranışın sonucu ise bu davranıştan kaynaklanan sonuçlardır (Durra, 2013, s. 13).

Genel olarak performans; hammaddelerin, yarı mamullerin, makinelerin ve organize girdilerin belirli teknik özellikler ve oranlarda, mal ve hizmetten oluşan çıktılara dönüştürülmesi olarak tanımlanmaktadır (El-Huzami, 1999, s. 19).

Performans; çalışanın üstlendiği görevleri yerine getirme yeteneği ile organizasyonun performans düzeyini yükseltmek için görevleri icra ettirme arzusudur (El-Azzavi ve Cevat, 2010, s. 333-334).

Performans, bireyin işinin gerektirdiği faaliyetleri ve görevleri yerine getirmesidir. Performansın ölçülebileceği 3 boyut veya kriter vardır. Bunlar; harcanan çaba miktarı, çaba kalitesi ve performans tarzıdır. Harcanan çaba miktarı; bir bireyin belirli bir süre boyunca harcadığı fiziksel ya da zihinsel enerjinin miktarı anlamına gelir (El-Maşer, 2009, s. 30).

Araştırmacıların iş performansının tanımını belirlemedeki farklılıklarına rağmen bu tanımları birleştiren faktörler de vardır. Bunlar;

#### ***Görevli***

Etkili üretimi yapabilmek için bilgiye, beceriye, kapasiteye, eğilime ve değerlere sahip olan kişiyi ifade eder.

#### ***Görev***

İşin gerektirdiği görevi, sorumlulukları ve rolleri kapsamaktadır.

### ***Durum***

İç ve dış faktörleri içeren örgütsel ortamdır. İç faktörler; iş atmosferi, liderlik, yönetim sistemleri ile organizasyon yapısı gibi faktörlerdir. Dış faktörler ise teknolojik gelişmeyi, artan rekabeti ve siyasal ve toplumsal değişiklikleri içerir (El-Taravna, 2010, s. 124-125).

## **2.2. İş Performansını Etkileyen Faktörler**

### **2.2.1. Belirli hedeflerin bulunmaması**

İşin hedefi ve gerekli performans oranları ile ilgili ayrıntılı planları olmayan bir kurum, önceden belirlenmiş standardı bulunmadığından elde edilen başarıyı ve gösterilen performansı ölçemeyecek ve görevlilerini de sonuçtan sorumlu tutamayacaktır. Kurumun iyi üretim ve performans kriterlerine veya göstergelerine sahip olmadığı durumlarda, yüksek performanslı görevli ile düşük performanslı görevliyi ayırt edilemez, her ikisi de eşit olur.

### **2.2.2. Yönetime katılmamak**

Çeşitli yönetim seviyelerinde bulunan personelin, planlama ve karar verme süreçlerine katılmamaları, yönetici ile alt seviyelerde bulunan görevlilerin arasında boşluğun oluşmasına neden olur. Şöyle ki, çalışanların kurumun hedeflerini gerçekleştirmek için sorumluluk hissetme ve ekip çalışması duygusu zayıflar. Çünkü çalışanlar, onlardan gerçekleştirilmesi beklenen hedefleri belirleme ve performans yönünden karşılaştıkları problemlere çözüm bulma çalışmalarına katılmamışlardır. Bu da işteki hevesin ve üretimin düşmesine neden olur.

### 2.2.3. Farklı performans seviyeleri

Personelin performansını etkileyen faktörlerden birisi de performans oranlarına göre aldıkları maddi ve manevi kazançları belirleyen yönetim metotlarının başarısızlığıdır. Görevlinin performans seviyesine göre aldığı ikramiyeye, ödüle ve terfilere devam edildiği sürece özendirme faktörlerinin personelin performansı üzerine olan etkisi devam eder. Bu durum; yüksek performanslı çalışkan işçi, orta performanslı çalışkan işçi ile üretmeyen tembel işçi ayırımının yapılabilmesi için personelin performansının değerlendirilmesi konusunda farklı bir sistemi gerektirir.

### 2.2.4. İş tatmini sorunları

İş tatmini, iş performansının düzeyini etkileyen temel faktörlerden birisidir. İş tatmininin eksikliği, performans seviyesinin düşmesine neden olur ve sonuç olarak kurumsal verimlilik oranlarının düşmesine yol açar. İş tatmini, birçok örgütsel ve kişisel faktörlerden etkilenir. Örgütsel faktörlere örnek olarak sorumluluklar, vardiyalar, kurumdaki terfi ve ikramiye sistemleri verilebilir. Kişisel faktörlere ise örnek olarak yaş, tahsil durumu, cinsiyet, gelenek ve görenekler verilebilir.

### 2.2.5. İdari ihmal

Örgütte idari ihmal, verimsiz işlerde veya diğer çalışanların performansını olumsuz bir şekilde etkileyecek işlerde çalışma saatlerinin boşa gitmesi anlamına gelir. Örgütün içinde hâkim olan örgüt kültürü nedeniyle liderlik veya denetim metodu sonucunda idari ihmaller ortaya çıkabilir (<https://hrdiscussion.com/hr81977.html> .2014/02/20).

### **2.2.6. Örgütsel gelişim sorunları**

Örgütsel gelişmeden kaynaklanan sorunlar, personelin düşük performans oranlarına sahip olmasına neden olan olgulardır. Çünkü örgütsel gelişmenin amacı; karmaşık örgüt sorunlarının çözüm mekanizmalarını geliştirmek, kurumların yakalanmış olduğu teknik hastalıkları tedavi ederek personel arasında uygun keşif ve yaratıcılık ortamını yaratmak, kültür ve uygarlığı yaygınlaştırmak ve performansı geliştirmek amacıyla deneyler uygulamaktır.

### **2.2.7. Fiziksel çevre sorunları**

Muhtelif kurumların çoğu; çalışma koşullarını iyileştirmek amacıyla aydınlatma, gürültüyü azaltma, çalışma ortamındaki sessizliği, ısıtmayı ve havalandırmayı sağlamak ve hijyene önem vermek gibi uygun fiziksel çalışma ortamı oluşturmaya önem vermektedir. Örgütün, çalışanlara uygun fiziksel ortamı sağlayamaması; çalışanların içinde kötü bir etki yaratarak moralin azalmasına, üretimin ve performansın düşmesine neden olur.

### **2.2.8. Denetim kapsamı**

Toplumların tanık olduğu çok sayıdaki toplumsal, ekonomik ve teknolojik değişimler, kurumların üstlendiği sorumluluk yükünü artırmaktadır. Kurumların büyüklüğü ve kurumlardaki çalışanlarla yöneticiler arasındaki ilişkilerinin karmaşıklığı nedeniyle, denetim kapsamının iş performansını etkilemede büyük bir rolü vardır. Kaliteli denetimin yokluğu; çalışanların moralinde bir azalmaya yol açmakla beraber üst düzey yöneticilere karşı güvensizlik ve saygısızlık atmosferi yaratmaktadır. Böylece denetim kapsamı, personelin performans ve üretimlerini etkilemektedir.

### 2.2.9. Zayıf teşvik sistemi

Şüphesiz ki, her türlü teşvikin personelin iş motivasyonuna katkıda bulunduğu açıktır ve bu sayede çalışanların performanslarının verimliliği ve iş tatminlerinin derecesi artmaktadır. Başarılı örgütler, duruma uyan teşvik yöntemlerini kullanmaya çalışmaktadır. Teşviklerin yokluğu; moral, yetenek ve bilgilerini geliştirme arzusu gibi birçok hususu etkiler. Netice olarak zayıf teşvik sistemi, yeni düşüncelere ve yüksek başarılarla ulaşamamaya neden olur ve dolayısıyla da çalışanların performansını etkiler (El-Şanti, 2006, s. 42-43).

### 2.3. İş Performansının Unsurları

Örgütlerdeki yönetici kadro, performans seviyesini ve üretim verimliliğini artırmaya önem vermektedir. Verimlilik, bireylerin görevlerini ve işlerini nasıl ve ne şekilde yerine getirdiklerine bağlıdır. Ayrıca bireylerin makineleri kullanmalarında veya üretim aşamalarını uygulamalarında, ekipmanların verimliliği de etkilidir. Dolayısıyla verimlilik, çalışabilme kabiliyetini arttırmada esas unsur olacaktır. İş performansının unsurları şunlardır:

#### 2.3.1. Çalışma yeteneği

Çalışma yeteneği, eğitim-öğretim ve pratik tecrübe yoluyla kazanılır. Ayrıca insan unsurunun niteliklerinden, yeteneklerinden ve becerilerinden iyi bir şekilde yararlanmak; en yüksek etkinlikle ve verimlilikle örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayabilir. Bunlar ancak aşağıdaki koşullarla gerçekleşebilir:

#### *Personelin İyi Seçimi*

Belirli bir göreve getirilecek çalışanların seçimi; bireylerin tecrübeleri, yetenekleri ve becerileri ile işe uygun performansı gerçekleştirmedeki etkililiklerine ve verimliliklerine göre yeğleme sürecini kapsamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi; belirli bir işi yapacak kişide olması gereken vasıfları belirlemeli, ardından işe en iyi ve en uygun kişiyi seçmelidir.

### ***Eğitim ve Yapılandırma***

İş performansının seviyesini, verimliliğini ve etkililiği arttırmada başlıca yollardan birisi eğitim ve yapılandırmadır. Ayrıca seçim ile atama görevini tamamlayıcı bir unsurdur. Çünkü bu programlar; çalışanların becerilerini geliştirmeye, artırmaya ve iş yapma performanslarını daha yüksek seviyelere taşımalarına yardımcı olur.

#### **2.3.2. Çalışma arzusu**

Görevi üstlenen bireyin çalışma arzusunun bulunmasıdır. Kurumların yönetici kadrosu, bu durumun önemini fark etmeye başlamıştır. İş motivasyonunu belirleyen faktörlerin arzuyu etkileme aracı olarak tanımlanması, performans ve üretkenlik düzeyini yükseltmek için gerekli hale gelmiştir. Çalışma arzusunu etkileyen bir dizi faktör vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

#### ***İşin İç ve Dış Atmosferi***

İnsan davranışının büyük bir kısmını teşkil etmektedir. Organizasyon içerisindeki çalışma koşullarının kötü olması, havalandırma ve ısıtma eksikliği veya gürültü kontrolünün olmaması gibi durumlar düşük performans sergilenmesine neden olabilir. Dış atmosfer ise işçi gruplarının gayri resmi örgütleri dâhil olmak üzere bireylerin üretim verimliliğini belirleyen, bireylerin çalışma arzusunu azaltabilecek veya çalışanlara daha iyi rehberlik edebilecek, hata ve olumsuzluklardan kaçınmalarına yardımcı olabilecek sosyal etkileri içine alır.

#### ***Bireysel İhtiyaçlar***

Bireyin elde etmek istediği ihtiyaçlarını ve arzularını teşkil eder. Kendine iyi bir düzen kurana ve gelecek hazırlayana kadar düşünme yöntemleri ile davranış tarzları bundan etkilenir.

#### ***Teşvik***

Çalışan bireye, belirli bir hedefi veya amacı gerçekleştirmeye yönelik birtakım kolaylık ve teşviklerin sağlanmasından ibarettir. İkramiye gibi maddi veya takdir ve karar almaya katılmak gibi manevi olabilir. Maddi ve manevi teşvikler, çalışan üzerinde olumlu etki bırakmaktadır (Librav, 2019, s. 29-30).

#### 2.4. Performans Değerlendirmesinin Tanımı

Performans değerlendirmesinin tanımı Abdulkaki'ye göre; çalışanların başarı ve şu anki verimlilik düzeyini, gelecekteki gelişim ve ilerleme potansiyelini, daha büyük sorumluluklar taşıyabileceğinin veya başka bir göreve terfi edilmesinin imkânını belirlemek üzere çalışanların iş performansını inceleyip analiz etmek ve iş sırasında davranışlarını gözlemlemektir (Abdulkaki, 2002, s. 257).

Görevlinin mevcut performansının ve gelecekte daha yüksek düzeylerde görevleri üstlenme kabiliyetinin düzenli olarak değerlendirilmesidir (Abdülmuhsin, 1999, s. 55).

Hedeflere ulaşma ve performans oranlarının elde edilmesi ile ilgili olumlu ve olumsuz yönlerin tespit edildiği süreçtir (Cad, 2009, s. 509).

İkramiye, terfi, nakil, ceza ve formasyon ile ilgili kararlar verilebilmesi için her bireyin üretim sürecine ne ölçüde katkıda bulunduğunun yargılanması olarak tanımlanır. Bu, bireyin performans verimliliğinin ve etkililiğinin önceden belirlenmiş kriterlere göre belirlendiği bir süreçtir (Hafizi, 2005, s. 270).

#### 2.5. Performans Değerlendirmesinin Önemi

Performans değerlendirmesinin tanımlarına bakıldığında; performans değerlemesinin kurumlar ve bireyler için büyük önem taşıdığını, bu durumun aynı zamanda kurumla ilgili dış taraf ve müşterilere de genişlediğini ve onları da etkilediğini söyleyebiliriz. Performans değerlendirmesinin niçin önemli olduğu şu şekilde belirtilebilir:

- Performans değerlendirmesi, kurumun farklı performans düzeylerine uygun olarak ikramiye ve terfi düzenlemelerinde kurumun sorumlularına yardımcı olur.
- Performans değerlendirmesi, kurumda çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin belirlemede yönetici kadroya yardımcı olur ( İbrahim, 2014, s. 77).
- Çalışanın gayretini ve örgüte olan bağlılık derecesini artırmaktadır.
- Görevlinin işine ve kurumdaki geleceği ile ilgili olarak alınan kararlara karşı sorumluluk hissini artırır.

- Değerlendirme sürecinin sonucuna göre çalışanlar için uygun işin seçilmesinde etkilidir.
- Denetçilerin üst yönetime sundukları raporlar yoluyla kapasitesinin belirlenmesini sağlar (El-Karhi, 2013, s. 116).
- Performans değerlendirmesi, eğitim ihtiyaçlarını tanımlamakla beraber eğitim ile geliştirme türlerinin belirlenmesinde kullanılan temel yöntemlerden birisidir.
- Performans değerlendirmesi, ekip üyelerinin geliştirilmesi konusunda denetçi ve müdürlerin etkinliğinin belirlenmesine yardımcı olur (Ticariye, 2016, 16-17).

## **2.6. Çalışanların Performans Değerlendirmesinin Hedefleri**

Çalışanların performans değerlendirmesinin hedefleri, örgütün performans yönetimi değerlendirmesi sürecinde dikkate alması gereken önemli konulardan birisidir. Aşağıdaki hedeflere ulaşmayı amaçlamaktadır:

### **2.6.1. Örgütsel düzeydeki hedefler**

- İşin toplumsal ortamının iyileştirilmesi; değerlendirme süreci, örgütteki bir arada yaşama yöntemlerini açıklığa kavuşturmaya yardımcı olur,
- Örgütün içerisindeki iş ilişkilerinin geliştirilmesi,
- Performans değerlendirmesinin, örgütün içinde çalışan bireyler arasında uyumlu ve karşılıklı ilişkileri geliştirme ve iyileştirmenin bir aracı olduğu söylenebilir.
- İnsan kaynakları yönetimi programlarının ve yöntemlerinin değerlendirilmesi, performans değerlendirmesi, insan kaynakları yönetiminin inceleme ve izleme görevlerinden olup eğitim, teşvik, terfi, işgücü planlaması gibi tüm insan kaynakları faaliyetlerini birbirine bağlayan bir görevdir (Ticariye, 2016, s. 16-17).



- İnsan kaynakları yönetimi programlarının ve politikalarının değerlendirilmesi neticesinde elde edilen sonuçlar, bu politikaların titizliğini değerlendirmek için gösterge olarak kullanılabilir.
- Organizasyona, standart performans oranlarının belirlenmesi konusunda yardımcı olması, (Vali, 2011, s. 7).

### 2.6.2. Çalışanlar düzeyindeki hedefler

- Değerlendirme süreci; çalışanların davranışının ve iş ortamının bilimsel yöntemlerle devamlı bir şekilde geliştirilmesine yönelik birtakım araçlar ile metotların önerilmesine yardımcı olur.
- Çalışanların performansları ile onlardan beklenen performansların karşılaştırılarak onlara geri bildirim yapılmasını sağlamak (Ticariye, 2016, s. 18).
- Çalışanlar, üstlerinin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarını nasıl değerlendirildiğini öğrenirler.
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini ve özelliklerini tanırlar.
- Kurumda çalıştıkları birim içinde üstlendikleri rollerini ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar (Uyargil, 2017, s. 11).

### 2.6.3. Yöneticiler düzeyindeki hedefler

- Personel ile ilgili olarak liderlik, denetim ve gerçekçi karar alma konularında yöneticilerin kapasitelerini geliştirmek.
- Denetçilere, denetledikleri personeli anlama, onlarla irtibata geçme ve destekleme konularında yardımcı olmak. Böylece, üretim verimliliğinin düzeyini yükseltmek ve bireylerin yeteneklerini geliştirmek için iki taraf arasındaki ilişkileri güçlendirmeye ve aralarındaki işbirliğini arttırmaya yardımcı olacaktır (Sultan, 2003, s. 295).
- Görevlinin performansını bilimsel ve nesnel olarak tanımlamak (El-Hiti, 2003, s. 202).

- Yöneticiler ile çalışanlar aralarındaki iletişim ve ilişkiler daha olumlu hale dönüşür.
- Yöneticiler, planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur. Böylece, çalışanların ve birimlerinin performansı gelişir (Uyargil, 2017, s. 11).

## **2.7. Personel Performans Değerlendirmesinin Standart Özellikleri**

Personel performans değerlendirmesi aşağıdaki özelliklere sahiptir:

### ***Sabitlik***

Aynı standardı birçok kez kullanırken aynı sonuçların elde edilmesidir.

### ***Örgütün hedeflerini ifade etmek***

Kriterlerin, örgütün hedeflerine ne ölçüde bağlı olduğunun ifade edilmesidir.

### ***Güvenilirlik***

Kriterlerin kullanılıp uygulanmasındaki güvenilirliği ifade eder.

### ***Ayrırt etmek***

Farklı yönetim düzeyleri arasında açıkça ayırımı ifade eder.

### ***Kapsayıcılık***

Standartların, organizasyonda farklı etkinlikleri, faaliyetleri ve sorumlulukları kapsamasıdır.

### ***Tarafsızlık***

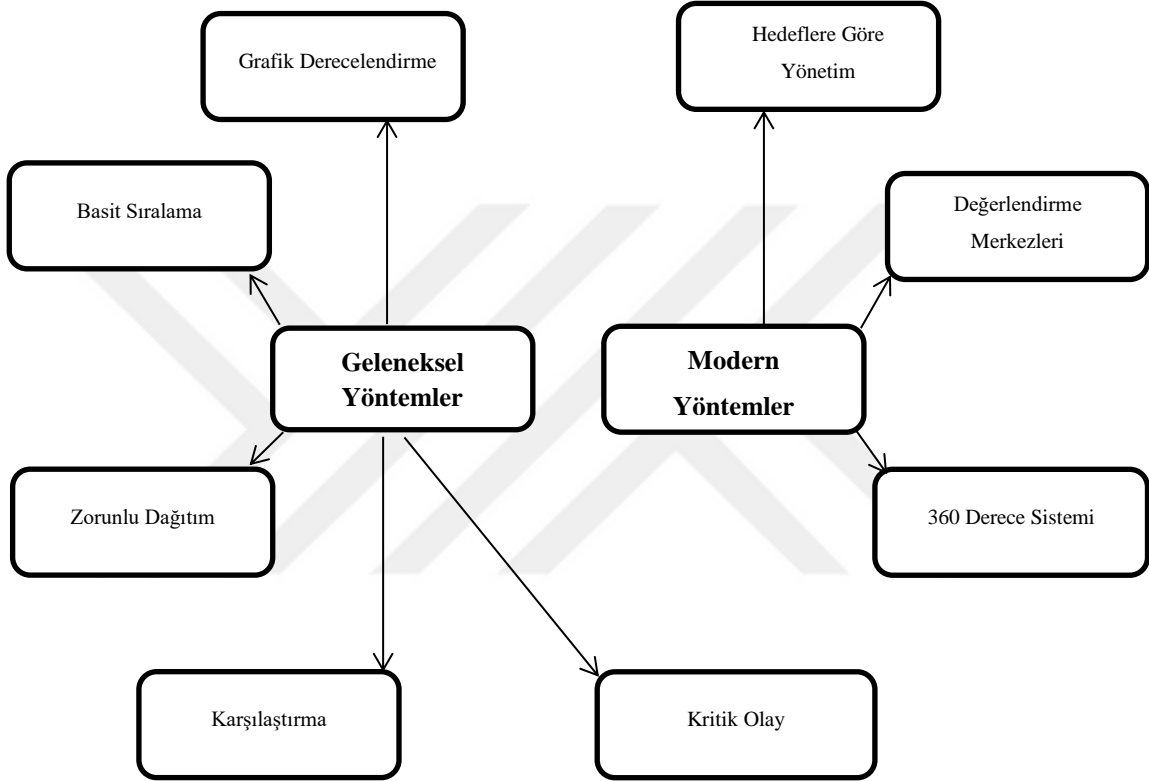
Kriterlerin, önyargıdan uzak olmakla beraber objektiflik ve tarafsızlık özelliklerine sahip olmasıdır.

### ***Netlik***

Kriterlerin, net ve anlama veya yorumlama yönünden de basit olmasını ifade eder (El-Karhi, 2013, s. 118).

## 2.8. Çalışanların Performans Değerlendirmesinin Yöntemleri

Çalışanların performans değerlendirmesinin birçok yöntemi vardır. Çalışanların performansının nasıl ve ne şekilde değerlendirildiğine göre yöntemler değişmektedir. Çalışanların performans değerlendirme yöntemlerini iki guruba ayarlayabiliriz. Bunlardan birincisi, geleneksel yöntemlerdir. İkincisi ise modern yöntemlerdir.



Şekil 6. Personel Performans Değerlendirme Yöntemleri Modeli

### 2.8.1. Geleneksel (klasik) yöntemler

#### 2.8.1.1. Grafik derecelendirme yöntemi

Bu yöntem, performansa katkıda bulunan birtakım nitelik ve özellikleri belirlemeye dayalıdır. Ardından, her bireyin bu özelliklere ne ölçüde sahip olduğuna göre değerlendirme yapılır. Değerlendirici; üretim miktarı ve kalitesi, yaratıcılık, iş bilgisi ve yardımlaşmak gibi özellikleri içeren ve önceden belirlenen grafik derecelendirme ölçeğine dayanarak çalışan işçinin bu niteliğe sahip olup olmadığına karar verir.

*Bu yöntemin avantajları*

- Etkili performansla ilgili özellikleri, nitelikleri belirlemedeki doğruluğa bağlıdır.
- Büyük veya küçük sayıda çalışanları olanlar için kullanılır. Niteliklerin belirlenmesi kolay olduğu için hizmet sektörü için uygundur (Bin Ayrı, 2006, s. 30).

*Bu yöntemin dezavantajları*

- Değerlendirmeye tabi tutulan bireylerin davranışlarıyla doğrudan ilişkili değildir. Zira çalışan birey, denetim sürecinde önyargıya neden olabilecek işin miktarı ve türü ile ilgili denetçilerin hükümlerine göre değerlendirilmektedir.
- Bireyin yüksek puan alabilmesi için davranışlarını nasıl değiştireceğini belirlemek zordur.
- Değerlendirmesi düşük olan çalışan bireyler için eğitim programları tasarlamak zordur. Nitelikler geneldir, zira davranışın değiştirilebilmesi için zayıflıkların doğru bir şekilde tespit edilmesi gerekmektedir.
- Bu yöntemin kullanılması, ilk amirin yüksek düzeyde sorumluluk hissine ve adil yargıya sahip olmasını gerektirir. Ayrıca personel davranışını gözlemlemek, takip etmek ve gözetim altında bulundurmaya büyük çaba gerektirmektedir (Ranbaya, 2003, s. 91-92).

Tablo 1’de Grafik Derecelendirme Yöntem Modeli gösterilmektedir.

Çalışanın Adı ..... Görev No .....  
Dairesi ..... İlk Amir .....

No.	Değerlendirme Unsuru	Mükemmel 5	İyi 4	Ortalama Üstü 3	Ortalama 2	Zayıf 1
1	İş Miktarı					
2	İş Hızı					
3	İyileştirme Yeteneği					
4	Disiplin					
5	Yardımlaşma (İş Birliği)					
6	İletişim Becerileri					
7	Sorumluluk Alma					
8	Planlama Yeteneği					
9	Denetim Yeteneği					

**Tablo 1.** Grafik Derecelendirme Yöntemi ile Performans Değerlendirme Modeli,  
Kaynak: Cevdet, 2010, s. 261.

### 2.8.1.2. Basit sıralama yöntemi

Basit sıralama yöntemi, yönetici veya denetçinin kendi alt kadrosunu; azalan şekilde, yani iyi performans gösterenden kötü performans gösterene doğru sıralamasıdır. Buradaki sıralamanın ölçütü, belirli özellikler veya spesifik nitelikler değildir, işte gösterilen performanstır.

#### Bu yöntemin avantajları:

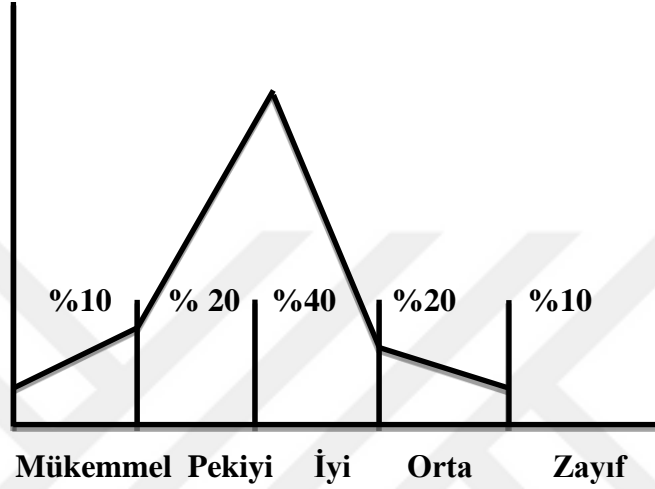
- Bu yöntem basittir ve yöntemin kullanımı kolaydır (Rabaya, 2003, s. 90).

#### Bu yöntemin dezavantajları:

- Değerlendiricinin bireylerle olan kişisel ilişkisinden etkilenir.
- Kurumda çalışanların sayısı, büyük olduğunda sıralama yöntemini takip etmek zordur (Cevdet, 2010, s. 260).

### 2.8.1.3. Zorunlu sıralama yöntemi

Bu yöntem, her bir olgunun aritmetik ortalamasına odaklanma eğilimi gösterirken alt ve üst düzeylerde ise azalma gösterir. Buna göre, değerlendirilmesi istenen bireylerin sıralaması zorunlu olarak sıralanır. Çalışanlar; %10 Mükemmel, %20 pekiyi, %40 iyi, %20 orta, %10 zayıf olarak sıralanır (El-Kaysi 2017, site).



Şekil 7. Zorunlu Sıralama Yöntemi İle Performans Değerlendirme Modeli,  
Kaynak: Cebin, 2009, s. 87.

### 2.8.1.4. Karşılaştırma yöntemi

Bu yöntem, en yaygın sıralama metotlarından birisidir. Değerlendirilmesi istenen grup üyelerinin arasında bir dizi çift karşılaştırma yapılarak değerlendirme süreci tamamlanır. Sadece iki çalışan arasında en üstün performansa sahip olan çalışanın belirlenmesi istenmektedir. Bu yüzden bu yönteme bazen “personel karşılaştırması” da denir.

Bu yöntemin avantajları:

- Bu yöntem, tüm bireyleri birden karşılaştıran ve performans seviyelerini belirleyen genel sıralama metodundan kaynaklanan hataları azaltmaktadır.

Bu yöntemin dezavantajları:

- Çalışanlara, gelecekteki performanslarının geliştirilmesine yardımcı olabilecek geri bildirim vermek için farklı gruplardan çalışanların performans düzeyleri arasındaki karşılaştırma yapılması mümkün değildir (Cebin, 2009, s. 88).
- Karşılaştırma yöntemi ile performans açısından değerlendirilmesi istenen 4 personelin değerlendirme süreci Tablo 2’de gösterilmektedir.

Mustafa, Murat, Osman, İsmail
İsmail, Murat’tan daha iyidir.
İsmail, Mustafa’dan daha iyidir.
İsmail, Osman’dan daha iyidir.
Mustafa, Murat’tan daha iyidir.
Mustafa, Osman’dan daha iyidir.
Osman, Murat’tan daha iyidir.
İsmail xxx
Mustafa xx
Osman x
Murat
İsmail’in sıralamadaki yeri: 1
Mustafa’nın sıralamadaki yeri: 2
Osman’ın sıralamadaki yeri: 3
Murat’ın sıralamadaki yeri: 4

**Tablo 2.** Karşılaştırma Yöntemi İle Performans Değerlendirme Modeli ,Kaynak:  
Demir, 2009, s. 60.

### 2.8.1.5. Kritik olay yöntemi

Kritik olay yöntemi, personelin davranışlarını etkileyen kritik olayları belirlemeye dayanır. Bu yöntemde; değerlendirmecinin kritik olayları veya gerçekleri değerlendirmesi ve personelin performansı sırasında meydana gelme zamanına göre sıralayarak bir kütüğe kaydetmesi şarttır. Diğer bir söylemle, bu yöntem; bireyin işteki görevlerini yere getirmesi sırasındaki tatmin edici olan veya olmayan davranışların kayıt altına alınacağı kütüklerin bulunmasını gerektirir. Tabii ki bu kütükler, zamanla işçilerin görevlerini yerine getirirken ortaya çıkan olaylara uygun olarak bu çalışanların performans değerlendirmesi için bir ölçüt sağlar.

#### Bu yöntemin avantajları:

- Personel performansına odaklanır.
- Objektif olaylara dayanır.
- Değerlendirmede ayrımcılık unsurunu azaltır ve personel performansının denetim seviyesini artırır.

#### Bu yöntemin dezavantajları:

İlk defa değerlendirme yapacak amirlerin, yüksek yetenek ve kapasiteye sahip olmalarını gerektirir. Zira amirin, çalışanların yaptıkları işlerde başarılı veya başarısız olduğunu öğrenebilmesi, yapılanla yapılması gereken işin analizini ve karşılaştırmasını yapabilmesi için personellerinin performansını dikkatlice gözlemlemesi gerekmektedir (Hekim ve Yezid, 2014, s. 86).



### 2.8.1.6. Davranış derecelendirme-ölçüm yöntemi

1963 yılında Smith ve Kendel tarafından geliştirilmiştir. İşçinin performansı, görevin gerekliliklerine bağlı olarak değişen birtakım davranış standartları içeren bir ölçüt ile ölçülür. Her davranışsal boyut veya kritere, düşük bir seviyeden (örneğin (1) ve (7) veya (8) olarak) daha yüksek bir seviyeye değişen dereceler koyulmaktadır. Bu ölçüt; personele istenen ve istenmeyen davranışların belirli düzeylerini bilme olanağı sağlar ve performanslarını iyileştirmeleri için yararlı referans geri bildirimini de sağlar. Bu yöntem, çalışanların değerlendirme sonuçlarını reddetme olasılığını büyük ölçüde azaltır.

Tablo 3'te bu yönteme örnek bir şema gösterilmektedir (Abbas, 2006, s. 151).

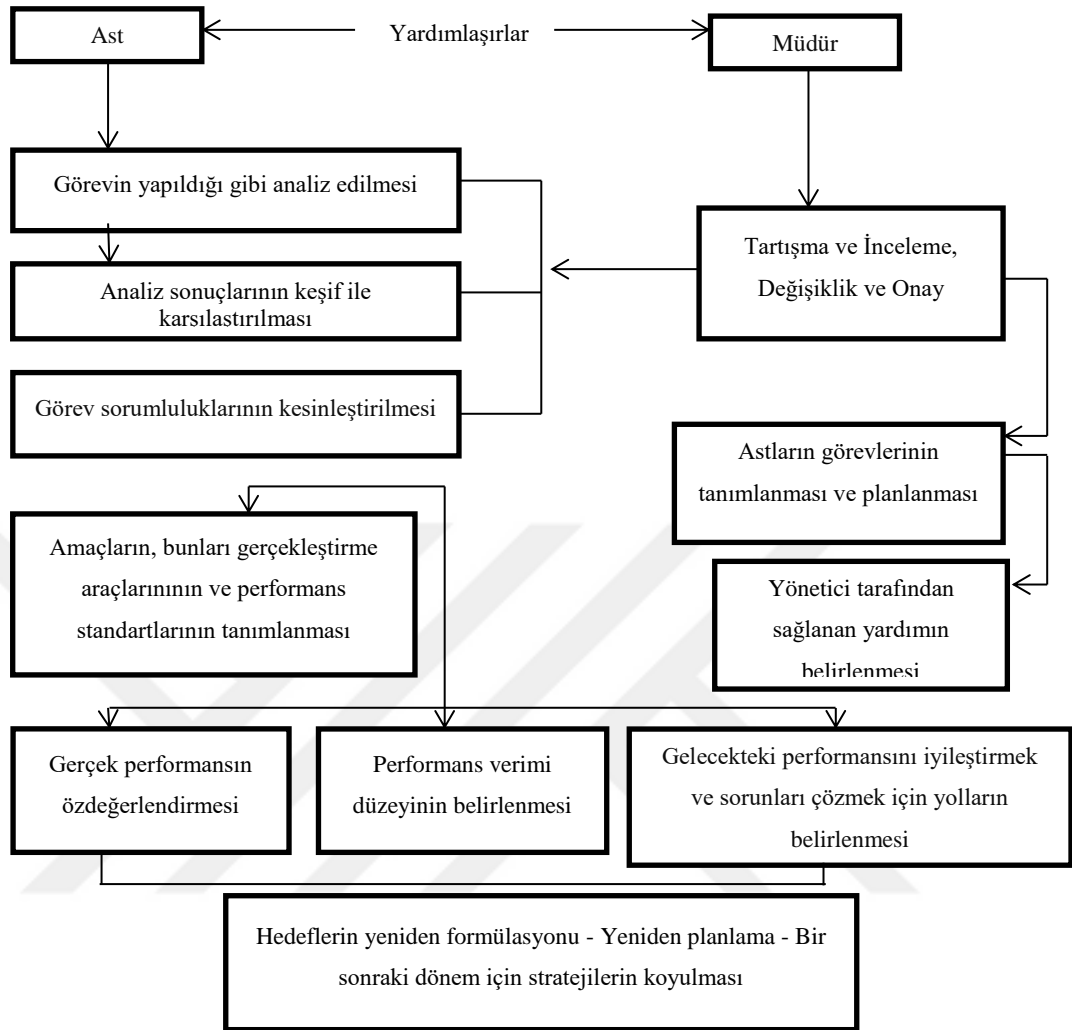
Ziyaretçilerin randevularını mükemmel bir şekilde düzenliyor	9
	8
	7
	6
	5
	4
Ziyaretçileri sebepsiz bekletiyor	3
Ziyaretçileri soğuk bir şekilde karşılar	2
Ziyaretçileri karşılamaz	1

**Tablo 3.** Sekreterlik Görevi için Davranış Derecelendirme Modeli ,Kaynak:

Cevdet, 2010, s. 266.

### **2.8.2.1. Hedeflere göre yönetim**

Çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde kullanılan önceki yöntemler, değerlendirme sürecindeki yönetime bağlıdır. Zira ilk amir, ölçüm kriterlerinin belirlenmesinden ve çalışanların performanslarının değerlendirilmesinden sorumludur. Hedeflere göre yönetim metodunda ise çalışanların performansları değerlendirilirken geçmiş ve gelecek dönemlerdeki standartların değerlendirilmesi ve özdeğerlendirme ilkesine göre performans verimliliğinin değerlendirilmesi yapılır ve bu değerlendirme hedeflere bağlıdır. Şekil 8’de bu yöntemin genel çerçevesi gösterilmektedir (Abbas, 2011, s. 280).



**Şekil 8.** Hedeflere Göre Yönetim Yönteminin Genel Çerçeve,  
kaynak: Abbas, 2011, s. 28.

Hedeflere göre yönetim yönteminin en önemli adımları şu şekilde sıralanabilir:

1. Astların görev performanslarının pratik yönleri yaptıkları işlere göre kaydedebilir ve bunun analizi yapılır. Ardından görev ve sorumluluk analizlerinin sonuçları, görev tanım bordroları ile karşılaştırır ve işyerindeki patronla bir araya gelinerek sonuçlar tartışılır. Son olarak, analiz sonuçları gözden geçirilir ve varsa gerekli olan değişiklikler yapılır.

2. Bir önceki adımın sonuçları ışığında, ast; önceden belirlenen hedeflere ulaşmak için daha önceki planlara ve eylem programlarına uygun olarak, amir tarafından sağlanacak yardımı belirleyerek en geç bir yıllık bir zaman diliminde elde edilebilecek hedefleri belirler.

3. Bu süre içerisinde ve sonunda astlar; hedeflere ulaşmak, başarı derecesinin ve performansının etkinliğini belirleme becerisini bilmek, performansının güçlü ve zayıf yanları ve uygulama problemleri ile ilgili engellerini öğrenmek için kendini değerlendirir.

4. Hedeflerin oluşturulması ve bir sonraki döneme ilişkin planlamalar ve stratejiler ile işin planlarının ve programlarının bir düzene koyulması hakkında mutabakata varılır (Abbas, 2011, s. 282).

*Bu yöntemin avantajları:*

- Bireylerin hedef belirleme ve çalışma motivasyonlarını artırma konusunda onları teşvik etmektedir.
- Gerçek performansa dayanan objektif bir yoldur.
- Organizasyon genelinde, hedeflerin planlanmasını ve koordinasyonunu kolaylaştırır.
- Bireyler önceden neyin gerekli ve olasılıklarının ne olduğunu bilirler.

Bu yöntemin dezavantajları:

- Bireylerin performans düzeyleri, her bireyin gerçekleştirdiği amaçlarının derecesine göre değerlendirildiğinden karşılaştırma yapmak zordur.
- Pratik uygulamada zorluğu vardır. Çünkü hedeflerin önceden belirlenmesini ve katılım için yüksek yönetim becerilerini gerektirir. Hedeflerin açık bir şekilde formüle edilmesi ayrı bir beceri gerektirir. Ayrıca bireylerin takım olarak dağılımı, etkinliklerin ve olayların iç içe karışması durumunda uygulama zorlukları daha da artar (Rabaya, 2003, s. 97).

**2.8.2.2. Değerlendirme merkezleri yöntemi**

Bu yöntem; organizasyon, planlama ve insan ilişkileri gibi belirli becerileri ve nitelikleri ölçmeyi amaçlamaktadır. Tanımlanması zor olsa da bu özelliklere yönelik özel önlemleri tanımlamak ve farklı yönetim düzeyindeki yöneticileri ve özellikle de üst yönetime terfi için aday gösterilen kişileri değerlendirmek için bu yöntem kullanılmaktadır. Bir lider veya yönetici olmadan grup tartışmaları, rol temsili, kurum içindeki veya dışındaki tüm problemleri çözme, karar verme, baskı ve iş ihtilaflarıyla baş etme gibi bazı görevler veya bunları simüle görevi değerlendirme merkezleri yöntemi aracılığıyla yapılır. Ardından değerlendirmeciler, bireylerin davranışlarını analiz ederek bireylerin potansiyel yönetim becerilerini veya yeteneklerini değerlendirirler (Bin Aysı, 2006, s. 39).

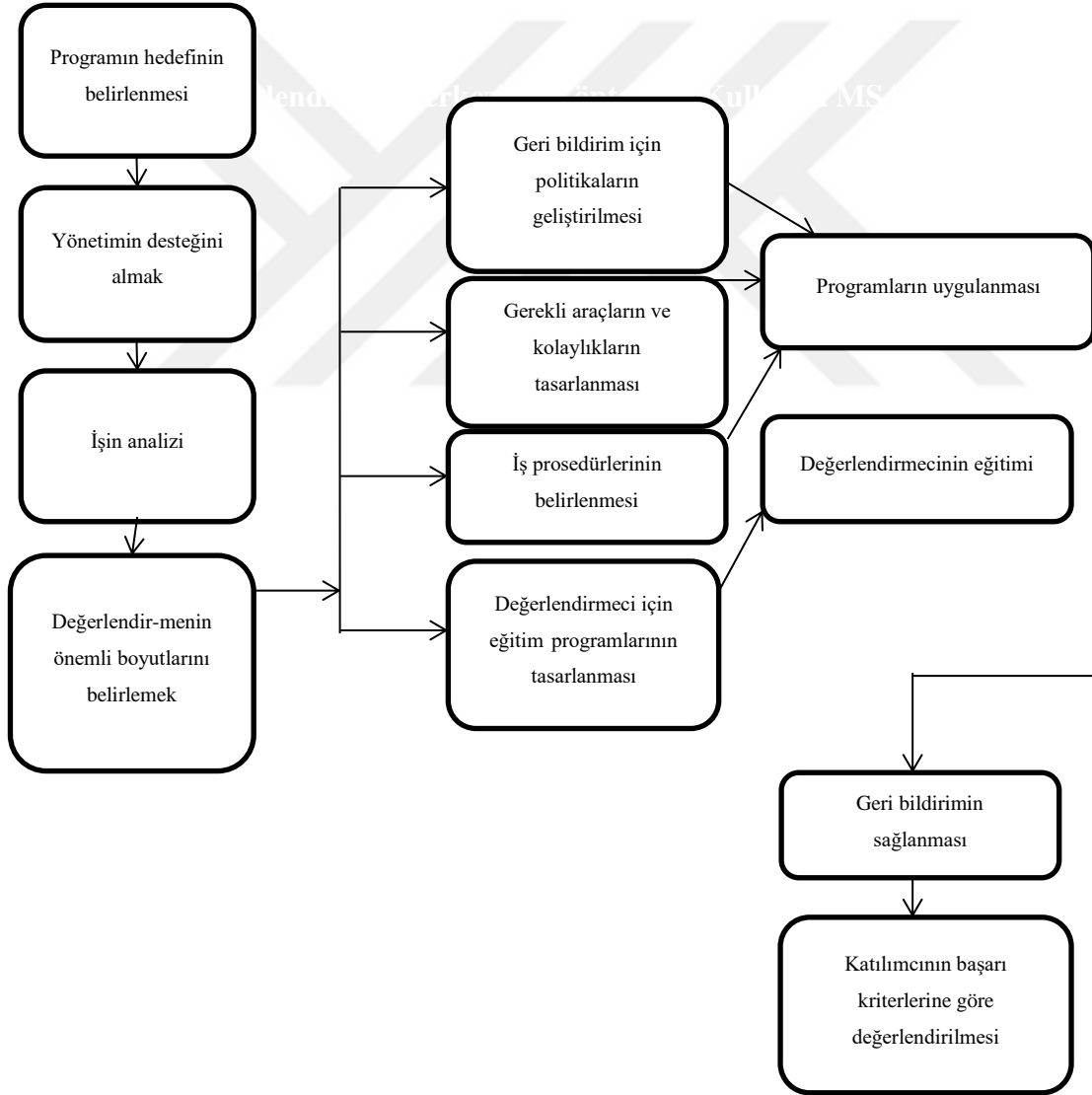
Bu yöntemin avantajları:

Değerlendirme merkezlerinin ana avantajı, idari görevlilerin bireysel performansının objektif bir şekilde ölçülmesini sağlamaktır. Özel ve güvenilir bilgi sağlamanın yanında bireylerin güçlü ve zayıf yönleri ile güvenilirlikleri hakkında değerli bilgiler sağlayan bireysel yönetim geliştirme planlarının tasarımında yönetime yardımcı olur (Mursi, 2003, s. 431-432).

Bu yöntemin dezavantajları:

- Bu sistemi tamamlamak için gereken işlem hacminde, maliyetinde ve süresinde artış olması.
- Belirli hedeflere ulaşmak ve beklenen sonuçların ölçülmesi için performans değerlendirme kriterlerinin kusurlu ve zayıf olması.
- Koordinasyon, uyum ve insan ilişkileri gibi etkenlerle ve yönetim ile ilgili konularla sorunları vardır (Cad, 2010, s. 542-543).

Şekil 9'da değerlendirme merkezleri yönteminin genel çerçevesi gösterilmektedir.



**Şekil 9.** Performans Değerlendirme Merkezleri Yöntemini Kullanan Müdürlerin Adımlarını Göstermektedir ,Kaynak: Abbas ve Hüseyin, 2003, s. 267.

### 2.8.2.3. 360 Derece sistemi (ters geri bildirim)

360 derece-geri bildirim terimi pusuladan gelmektedir. Şöyle ki: 360 derecelik çember ile döngü yönü belirlemek ve tespit etmek için kullanılır. 360 derece geri bildirim sistemi bir değil, birçok referans noktalarından performans verilerini sağlar. Tam pusula gibidir. Zira pusula, doğru yolda olduğumuzu veya saptığımızı daha titiz bir şekilde bilmemizi sağlayan navigasyon aracıdır. Bu şekilde, kendinizi nasıl gördüğünüzle başkalarının sizi nasıl gördüğü arasında daima var olan boşlukları doldurabilirsiniz. Amaç ilk olarak performansımızı nasıl gördüğümüzü ve başkalarının nasıl gördüğünü anlayabilmek için daha derin bir bakışa sahip olmak ve sürekli gelişim ihtiyacını güçlendirmek ve hızlandırmaktır.

Geleneksel yöntemler ile karşılaştırıldığında; tek geri bildirim kaynağı, daha güçlü, güvenilir ve doğru olan 360 derece geri bildirim sistemidir. 360 derece sisteminin eklediği boyut, iş arkadaşlarınızdan birden fazla değerlendirme toplayabilme ve bu verileri kişisel inancınızla çelişmesi özelliğidir. Daha geniş bir algı ve etkileşim temelinden geldiği için bir kişinin düşüncesiyle daha az önyargılı ve dikkat dağıtıcı olması muhtemeldir. Geleneksel reaksiyonlar büyük ölçüde sadece tek bir kaynağa dayanır ki o da yöneticidir. Çoğu durumda, bireyler iş arkadaşlarıyla yöneticilerinden daha sık etkileşim içerisinde bulunurlar. Ayrıca insanlar, yöneticileri ile daha farklı etkileşimde bulunma eğilimindedirler. Zira insanlar, genellikle onlarla uğraşırken daha ihtiyatlı ve daha az doğal olurlar. Yöneticiler, çalışanların günlük çalışmalarının çoğunu meslektaşları ve müşterileri gibi görmezler. Böylece yöneticilerin verdikleri geri bildirimler, işyerinde bireyin etkinliğini tam olarak temsil etmez. Bu nedenle, yöneticinin geri bildirimini geçerli olmasına rağmen bireyin işyerindeki etkinliğini tam olarak temsil etmemektedir. Birçok kişi, tecrübe ile sabit, tek taraflı, adil olmayan, misillemece olarak bilinebilir (<https://hrdiscussion.com/hr121160.html>.2017-05-24.)

360 derece değerlendirme yönteminde süreç, bireysel performans bilgilerini mümkün olduğunca en çok ilgili kişiden elde etmeye dayanır. Bu yöntem, bir bireyin performansını değerlendirmek için çeşitli bilgi kaynaklarının kullanılmasını gerektirmektedir. Uluslararası kuruluşların deneyimlerine ve çalışmalarına göre, çalışanların performans değerlendirmeleri; iş arkadaşları, doğrudan amirleri ve astları tarafından yapıldığında daha etkilidir. Burada, işçiyi değerlendirirken birden fazla bilgi kaynağının kullanılmasının yararı görülmektedir (Nezir, 2013, s. 114).

360 derece değerlendirme sistemi, çeşitli değerlendiricilerin (müdür, yönetici, meslektaş, müşteri, öz değerlendirme gibi) tepkisine dayalı olarak çalışanların performansının değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Öz değerlendirme; genellikle bireyin performansındaki güçlü ve zayıf yönlerini bilmek, geliştirmek ve değerlendirmek için anketler veya kişisel görüşmeler şeklinde yapılmaktadır (Cebin, 2009, s. 91-92). Tablo 4'te 360 Derece Değerlendirme Sistemi de çerçeve bir .gösterilmiştir

Performans Boyutu	Astlar	Meslektaşlar	Yöneticiler	Müşteriler
1. Yönetim Becerileri				
2. Liderlik Becerileri				
3. Karar Alma Becerileri				
4. İletişim Becerileri				
5. Teknik Becerileri				
7. Öz Beceriler				
8. Müşterilerle Baş Etme Becerileri				

**Tablo 4.** 360 Derece Değerlendirme Sistemi ,Kaynak: Cebin, 2009, s. 91-92.



### ***360 Derece sistemini kullanmanın avantajları***

1. Çalışanların performansları ile ilgili karar verme süreçlerine dahil edilmesi yoluyla çalışan motivasyonunu artırmak.
2. Çalışma ekiplerinin oluşturulmasını kolaylaştırmak ve çalışanların davranışlarını uyumlu hale getirmek. Yapılan çalışmalar, katılımcıların %50'sinin performansının bu sistemin uygulanmasından dolayı iyileştiğini göstermektedir.
3. Kurumdaki çalışanların değerlendirme sürecine katkısı nedeniyle müşterileri ile olan ilişkilerini güçlendirmek.
4. Bu değerlendirmenin sonuçlarına dayanılarak yüksek kalite ile ilgili bir ödül ve teşvik sistemi geliştirilebilir.
5. Yaratıcılığı geliştirmek ve yeni fikirlere yer açmak.
6. İdari liderlerin astlarının görüşlerini bilmesini sağlamak.
7. Organizasyondaki insan kaynakları yönetimine, faaliyetler ile ilgili karar vermesine yardımcı olacak bilgiler vermek (El-Tai ve Mhebis, 2014, s. 30).

### ***360 derece sisteminin kullanılmasına yol açan önemli nedenler***

#### ***Şirketlerin hiyerarşik organizasyondan yatay organizasyona geçmesi***

Bu durum, iletişim sistemlerinde ve kanallarında bir değişikliğe yol açmıştır. Böylece iletişim, tek bir yön yerine, dikey ve yatay olarak iki yönde ilerlemeye, astların ve meslektaşların görüşleri duyulmaya başlamıştır. Kurumların temel sorunu, üst yönetimin dönüşüm gereksinimlerinin bu net vizyondan yoksun olması olabilir. Yatay organizasyona geçiş bu vizyonu sağlar.

#### ***Yönetim çemberinin genişlemesi***

Eski organizasyonlarda bölümün yöneticisi, genellikle 3-8 arasında çalışan grubunu denetliyordu. Yönetim, yönetici ve denetleyicilerle aşırı kalabalıktı. Şimdi ise bir yöneticinin 60'dan fazla çalışanı denetleyebilmesi için denetim genişlemiştir. Bu durum, genellikle büyük kurumlarda geçerlidir ve organizasyonların yatay organizasyona dönüşümü ile tamamen tutarlıdır.

### Teknik atlama (teknik gelişme)

Yöneticiler, personelin performansını değerlendirmek için gerekli fenni ve teknik bilgiden yoksun olabilmektedir. Bu durumda adaletli bir değerlendirme olmaz. Performans değerlendirmesinde adaletin gerçekleştirilebilmesi için çalışanları, teknik yönden daha geniş bilgiye sahip olduklarından dolayı iş arkadaşlarının değerlendirmesi gerekir.

### Müşteri anketine duyulan ihtiyaç

Şirketler, yeni bir hizmet yayınlamadan önce en son sürümlerine yönelik müşteri yanıtlarının derecesini ölçmek veya pazar anketleri yapmak için bir anket uygulamayı tercih etmektedir.

### Adalet ve yönetime katılım hususları

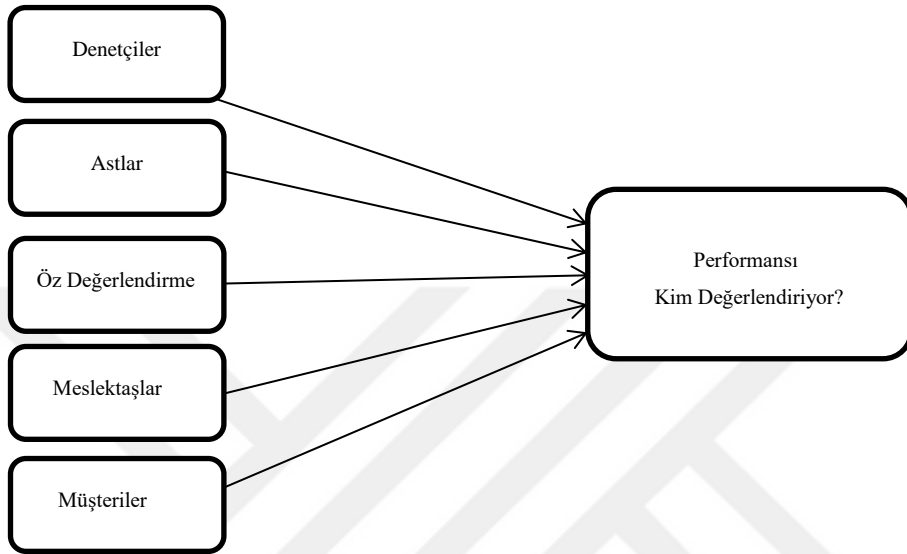
Bireyler ikramiye veya promosyonlar için uygun olduğunda, sadece yöneticinin değerlendirmesi yerine, iş arkadaşlarının ve müşterilerin görüşlerini almak daha iyidir. Bu şekilde, çalışanlara performans ödüllendirilmesine katılma hakkı verilir (<http://vb1.alwazer.com/t56039.html> jun 2016 06).

### Bu yöntemin avantajları

- Bu sistem, moralleri yükseltmeye ve görevler yerine getirilirken profesyonelliğin derecesini artırmaya yardımcı olur.
- Bu sistem; vizyonu, misyonu ve hedefleri elde etmek ve değerleri uygulamak için organizasyonun istediği becerilere ve davranışlara ışık tutmaktadır.
- Kurumdaki tüm çalışanların; güçlü yönlerini geliştirmeye, zayıf yönlerinin etkisini azaltmaya, profesyonel veya mesleki gelişimlerine katkıda bulunmaya yardımcı olur (El-Tai ve Mhebis, 2014. s. 29).

## 2.8. Performansı Kim Değerlendiriyor?

Şekil 10'de gösterildiği gibi çalışanların performans değerlendirmesini çeşitli kriterlere göre yapan ve performans bilgi kaynağı olan beş ayrı değişken vardır.



Şekil 10. Performans Değerlendirmenin Yapanları Göstermektedir

### 2.9.1. Denetçiler

Denetçiler; iki ana sebepten dolayı performans bilgilerine erişimin en önemli kaynakları olarak görülüyorlar. Bunlar:

1. İş performansının gereksinimleri hakkında geniş bilgi sahibi olmaları,
2. İş sırasında işçinin performansını ve davranışını sürekli gözlemleme fırsatlarının olması.

### 2.9.2. Astlar

Astlar, yöneticilerin performans değerlemelerinde önemli bir performans bilgi kaynağı olarak görülmektedir. Ayrıca astlar; başkanın çalışmalarına rehberlik etme ve onlara yön verme, takım ruhunu geliştirme, işbirliğini ilerletme, çatışmaları çözme gibi konularda yeterliliğini ifade etme fırsatına sahiptirler. Öte yandan astlar patronlarıyla ilişkilerinde bazen iktidar çatışmalarına neden olabilirler. Bu durum, başkanlarına bazen utanç ve rahatsızlık verebilir ve başkanların işçilerin memnuniyetsizliğine, belki de üretkenlik aleyhine güçlendirme eğilimine yol açabilir (Amir, 2010, s. 231-232).

### 2.9.3. Öz değerlendirme

İşçi kendisini, öz değerlendirme modeli içinde değerlendirir. Bu değerlendirme, amirlerin bireyleri entegre etmek ve performans sürecine kendi katılımlarını arttırmak istediğinde faydalı ve yararlıdır. Öz değerlendirme, güçlü ve zayıf yanların belirlenmesinde ve çalışanın yaptığı hataların düzeltilmesinde faydalıdır, dolayısıyla da çalışanın gelecekteki performansının artmasına yol açar. Çalışan, yüksek ve mükemmel oranlarda kendini değerlendirme eğiliminde olabilir. Bu nedenle öz değerlendirme, idari amaçlarla birlikte diğer değerlendirme yöntemlerini kullanarak personelin gelişim hedeflerine ulaşmasını sağlayabilir. Son olarak öz değerlendirme, etkin ve verimli şekilde kullanıldığında, yararlı ve zengin bir bilgi kaynağı olur.

### 2.9.4. Meslektaşlar

Her kişi; kendi iş arkadaşlarını değerlendirebilir ve bu sayede yönetici veya amir tarafından sağlanan bilgilerden daha farklı bilgiler elde edilebilir. Çünkü çalışanların meslektaşları, denetleyicilerin göremeyeceği başka yön ve boyutları görmelerinin yanında meslektaşlarının güçlü ve zayıf yönlerini belirleyebilecek yetenek ve liderlik becerilerine sahip olabilirler. Meslektaşlarının müşterilerine nasıl davrandığını gözlemlemek ve izlemek için gözlemci olarak tayin edilebilirler. Bu gözlemcinin davranışları izleme fırsatı, astların veya denetçilerinkinden daha fazla olduğundan akran değerlendirmesi, denetçiler veya

astları tarafından uygulanan gözlemcilikten daha üstün doğruluğa ve güvenilirliğe sahiptir.

### **2.9.5. Müşteriler**

Müşteri değerlendirmesi iki bölüme ayrılır:

#### **2.9.5.1. Dış müşterilerin değerlendirmesi**

Bu değerlendirmeyi yapanlar, organizasyonun hizmetlerini ve ürünlerini alan kişilerdir. Örneğin Ford ve Honda firmalarında, müşteri değerlendirmesi üç bölümden oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla, Satış Bölümleri, Müşteri Hizmetleri ile Parça ve Yedek Parça Bölümüdür. Çalışanlara ikramiye dağıtımı, bu değerlendirme neticesinde yapılmaktadır.

#### **2.9.5.2. Dâhili müşteri değerlendirmesi**

Bir iç müşteri, kuruluş içindeki işlevini yerine getirmek için bir başka çalışanın çıktılarını temel alan herhangi bir çalışandır. Örneğin bölümlerinde seçim ve eğitim alanlarında insan kaynakları bölümünü kullanan yöneticiler, organizasyonun İnsan Kaynakları Bölümünün performansını değerlendirmek için iç müşteriler olarak kabul edilmektedir. Bu iç değerlendirme, kurum içindeki ekiplerin veya personellerin katma değerini yansıtan bir geri bildirim olarak kullanılabilir (Cad, 2009, s. 522-523).

### **2.9. İş Performansını Değerlendirme Problemleri**

Performans değerlendirmesinde bir takım sorunlar ve hatalar vardır. Aşağıdaki bölümde, bu problemleri ve hataları dile getireceğiz.

### **2.10.1. Halo etkisi**

Halo etkisi, değerlendirmecinin bir özelliğe bağlı olarak bir hükme varma kararı demektir. Çalışanların iletişim becerilerinde yetkin olması, çalışanların performanslarının tüm yönleriyle üstün olması demektir (Cevdet, 2010, s. 266).

### **2.10.2. Tolere ya da katı olma eğilimi**

Değerlemecinin işçileri yüksek veya çok düşük seviyelerde değerlendirme eğiliminde olduğu durumlar vardır. Örneğin bir öğretim üyesi, öğrenci yanıtlarını tasarlamak, değerlendirmek ve çok yüksek veya çok düşük bir not vermek için tolere olabilir. Bu durum, öğrencilerin hayal kırıklığına uğramalarına, ümitsizliğe düşmelerine ve kendilerine veya performans değerlendirme sistemine karşı güvensizlik yaşamalarına neden olabilir (Cad, 2009, s. 527).

### **2.10.3. Önyargı**

Bir denetçinin astlarının her birine karşı beslediği sorumluluk, bağlılık ve nefret duygusu; astlarının performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu durumda, nesnel performans ölçümlerinin ve ölçütlerinin mevcut olmadığı aşikârdır.

### **2.10.4. Organizasyonel etkiler**

Performans değerlendirme sürecindeki kişisel hususlara ek olarak, verimlilik tahminlerinin yönetimin kullanılacağı alana da bağlı olduğunu ve değerlendirmecilerin mevcut tedbirlerin optimal kullanımını dikkate aldığını görmekteyiz.

### 2.10.5. Değerlendirmede ılımlılık eğilimi

Bazı değerlendirmeciler, dereceli ölçeğin sonunda astlarını etkili bir şekilde değerlendirme konusunda isteksizdirler. Denetçi, yönetim politikasının çalışanların verimliliğini düzenli aralıklarla belirlediğini iyi biliyorsa tahminlerinde ortaya eğilimli olur. Verimlilik değerlendirmesinin ortasına doğru olan bu eğilim; genellikle denetçilerin verimliliği ölçülen bazı personelden habersiz olmasından, çalışanlar hakkındaki bilgi eksikliğinden, sağlam bir nesnel değerlendirme yapmak için yeterli zaman bulunmamasından veya bireylerin davranışlarını bilememesinden kaynaklanmaktadır (Amir, 2010, s. 233-234).

## 2.10. İş Tatmini ile İş Performansı Arasındaki İlişki

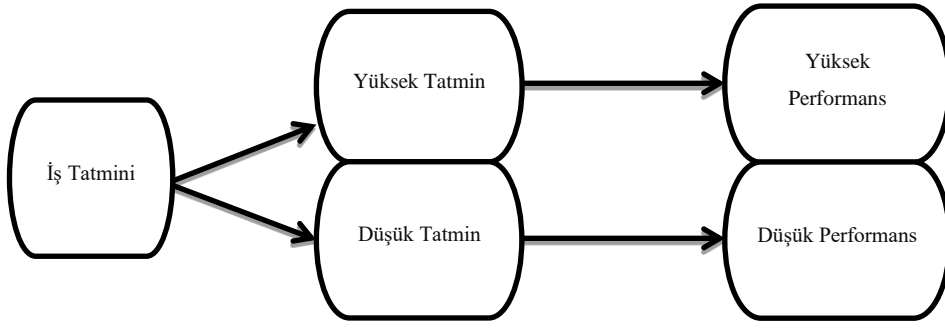
Birinci bölümde iş tatmini ile ilgili, ikinci bölümde ise iş performansı hakkında bilgi verilmiştir. Şimdi ise kurumdaki iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkiyi açıklığa kavuşturacağız.

### 2.11.1. İş tatmini, iş performansı kadar yüksek olur

Bireyin iş tatmini arttıkça performansın artması beklenir. Tersisi durumda ise iş tatmini ne kadar düşük olursa kurumdaki bireysel performansının da o kadar düşük olması beklenir. İş tatmini bağımsız bir faktör olarak kabul edilirken iş performansı ise iş tatminine bağımlı bir değişken faktör olarak kabul edilir. Yani, işten daha çok memnun olan bir bireyin; iş hevesi, morali, işine ve örgütüne olan saygısı daha fazla olur. Böylece Şekil (11)'de de gösterildiği gibi bireyin performansı ve üretkenliği artar.

İşten duyduğu memnuniyeti düşük olan bir kişinin performansında da bir azalma görülür. Bu durum, çalışma hevesinde de bir azalmaya neden olmasının yanında moralinin bozulmasına, işine ve organizasyonuna olan bağlılık duygusunun azalmasına neden olur. Şekil 11'de bu durum şema edilmiştir ( El-Sultan, 2003, s. 224).

Sonuç olarak; iş tatmini ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir.

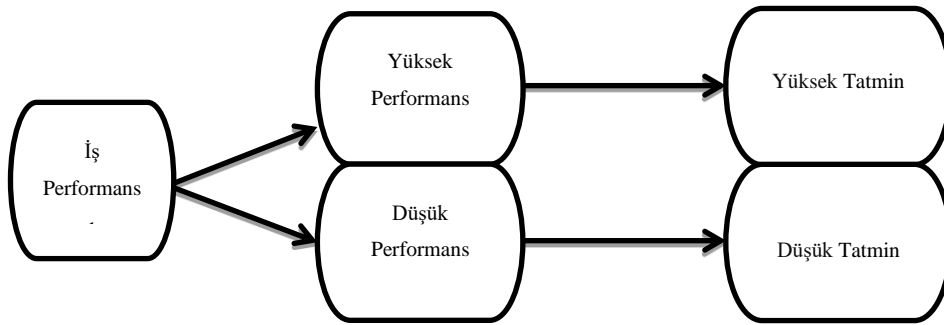


**Şekil 11.** İş Tatmini ile İş Performans Aralarındaki İlişki

### 2.11.2. İş performansı seviyesi yükseldikçe iş tatmini de yükselir

Bireylerin yüksek performansının, daha yüksek iş tatminini sağladığı ile ilgili ve bu durumu kanıtlayan birçok araştırma ve çalışma bulunmaktadır.

Burada performansın bağımsız bir değişken olduğu düşünülürken iş tatmininin ise bağımlı bir değişken olduğu kabul edilir. Bireyin iş tatminini; ikramiye, terfi ve ücret gibi unsurlardan biri etkileyebilir. Tüm bu unsurlar, belli bir performans seviyesine ulaşma ihtiyacına bağlıdır. Çalışan, yüksek bir ödül almak için yüksek performans gösterecektir. Bu durum da çalışanın performansından duyduğu memnuniyeti açıklar. Ancak çalışanın performans seviyesi düşükse bu durum çalışanın düşük bir teşvik veya ikramiye almasına ya da çalışanın terfi edememesine neden olur. Bu nedenle çalışanın doyumları düşük ise tatmin düzeyi de düşük olmaktadır(Şinofi, 2005, s. 204)(Şekil 12).



**Şekil 12.** İş Performansı ile İş Tatmini Aralarındaki İlişki



**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**SAĞLIK SEKTÖRÜNDE İŞ MEMNUNİYETİNİN İŞ GÖREN**  
**PERFORMANSINA ETKİSİ**  
**(KERKÜK ÖZEL DAR EL-SELAM HASTANESİ VE ANKARA ÖZEL**  
**KORU HASTANESİ ÖRNEĞİ) DEĞERLENDİRMESİ**

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, önemi, amacı, soruları (problemleri), ana hipotezi ve alt hipotezleri ve sınırlılıkları ele alınmıştır.

**3.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın temel amacını aşağıdaki gibi detaylandırmak mümkündür:

1. İş memnuniyetini ve iş gören performansı üzerindeki etkisini incelemek, bilgilerimizi arttırarak bu olguyu ve yaşanan gerçekliği keşfetmek, sağlık sektöründe çalışanların iş memnuniyetini ve performanslarını etkileyen faktörleri ortaya koymak,
2. İş tatmini teorilerini, modellerini ve iş memnuniyetinin boyutlarını açıklamak,
3. İş memnuniyeti ve iş performansı arasındaki ilişkiyi vurgulamak,
4. Sağlık sektöründe ve özellikle de Irak Kerkük Özel Dar El-Selam Hastanesi (İKÖDE-SH) ve Türkiye Ankara Özel Koru Hastanesi (TAÖKH) karşılaştırılarak çalışanların iş memnuniyetinin geliştirilmesine yönelik önerilerde ve tavsiyelerde bulunmak,
5. Kurumun hedeflerini güvence altına alarak hastanede çalışanların iş memnuniyetini sağlayan objektiflik, adalet, tarafsızlık ve doğruluk ile karakterize edilen personel performansını değerlemek için sağlam yöntemlerin koyulması.

### **3.2. Araştırmanın Önemi**

Bu çalışmanın önemi; zamanla değişen bireylerin ihtiyaçları ve güdeleri ile ilgili olduğu için henüz yeni çalışmalara ihtiyaç duyan ve birçok araştırmacının ilgisini çeken etkenlerden biri olan iş memnuniyeti ile sağlık sektöründe çalışanların performansı üzerine olan etkisine değinerek önemli ve hassas bir konuyu işlemeden kaynaklanmaktadır.

Biri Türkiye’de, diğeri de Irak’ta olmak üzere sağlık sektöründe hizmet veren TAÖKH ve IKÖDE-SH’nin çalışanlarına dağıtılan anketten elde edilen verilerin analizi yoluyla iş memnuniyetinin iş görenlerin performansı üzerine olan etkisine değinilecektir. Bu çalışma ile araştırma anketinden elde edilen sonuçlarla TAÖKH ve IKÖDE-SH arasında karşılaştırma yapılacaktır. Elde edilen sonuçları kullanarak iş memnuniyetinin düzeylerini belirleyecek ve iş görenlerin performansına yansımaya değinilecektir. Kurumların yararlanılabileceği tavsiyeler ile öneriler sunularak çalışanların performansının geliştirilmesi doğrultusunda teşvik, ödüllendirme ve terfi sisteminin değiştirilmesinde bu çalışmadan yararlanma olasılığı ortaya çıkacaktır.

### **3.3. Araştırmanın Problemi, Soruları ve Hipotezleri**

#### **3.3.1. Araştırmanın problemi**

Bu araştırmada; iki özel hastanede çalışan personellere uygulanan anketle, iş görenlerin hastane içerisindeki iş memnuniyetlerinin ve bunun iş performanslarına olan etkisi değerlendirilecektir.

Konuyla ilgili yapılan literatür taraması neticesinde aşağıdaki sorular geliştirilmiştir.

İş tatmini ile bunun iş görenin üzerindeki etkisi, iş tatmininin gerçekleştirilmesinin yolları genel olarak nasıl değeri? Özel olarak da IKÖDE-SH’de ve TAÖKH’de nasıl değerlendirilir? Sorularına cevap vermek için aşağıdaki sorular sorulabilir:

1. İş Tatmini Nedir? Onu etkileyen özellikler nelerdir?
2. İş tatminini etkileyen faktörler nelerdir? İş tatminin boyutları nelerdir?
3. İş performansı kavramı nedir? Bileşenleri nelerdir?
4. İş performansının ölçüm yöntemleri nelerdir?
5. İş tatmini ile iş performansı arasındaki ilişki nedir?

### **3.3.2. Araştırmanın hipotezleri**

Bu araştırmada ilgili aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

#### Ana Hipotez

Çalışanların iş memnuniyetleri ile terfi-teşvik sistemi ve iş performansları arasında pozitif bir korelasyon vardır.

#### Alt Hipotezler

1. İş memnuniyeti ile çalışma ortamı ve ücret arasında pozitif bir korelasyon vardır.
2. İş memnuniyeti ile yönetimin başarısı arasında pozitif bir korelasyon vardır.

### **3.3.3. Araştırmanın sınırlılıkları**

Bu araştırma, 2018 yılı Ocak-Aralık ayları arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırma iki farklı ülkede yapıldığından, ülkeler arasında farklılıklar olmasından ve anket uygulamak için yeterli zamanın olmamasından dolayı anket sınırlandırılmıştır. Bu çalışma, sağlık sektöründe hizmet veren iki özel hastane ile de sınırlandırılmış ve gerçekleştirilmiştir. Özel hastanelerden biri IKÖDE-SH iken diğeri TAÖKH'dir.

Bu çalışmada, IKÖDE-SH ile TAÖKH'de işgörenler arasından rasgele örnekler alınmıştır. Örneklerin meslek grubu içerisinde doktor, yönetici ve personel bulunmaktadır.

### **3.4. Araştırma Yöntemi**

Bu araştırma, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci ve ikinci bölüm teorik bilgilerden oluşurken üç bölüm ise araştırma verilerinin analizinden oluşmaktadır. Tez konusuyla ilgili daha önceden hazırlanmış yerel ve yabancı kaynaklar incelenmiştir. Yayınlanmış/yayınlanmamış yüksek lisans-doktora tezlerinden, makalelerden, internet ortamından ve kitaplardan yararlanılarak literatür taraması yapılmıştır. Bu çalışmada; nicel yöntemden faydalanılarak betimsel veri toplama yöntemlerinden biri olan anket kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla konuyla ilgili iki özel hastanenin yöneticileriyle ve iş görenleriyle birtakım mülakatlar yapılmıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) şubesiinden elde edilen bilgiler aracılığıyla iki hastaneyle ilgili özel bilgilere ve sayılara sahip olunmuştur. İki özel hastanede 122 iş görene, hazırlanan anket dağıtılarak cevaplamaları talep edilmiştir. Verilerin analizinde IBM SPSS 24.0 paket programı kullanılmıştır. İş Memnuniyeti ve İş Gören Performansı Ölçeği likert tipi ölçek olduğundan non-parametrik testlerden olan Kruskal Wallis H Testi ve Mann Whitney U Testi kullanılmıştır.

### **3.5. Anket Yöntemi, Evreni ve Örneklemi**

Araştırma evrenini, 2018 Ocak-Aralık aylarında sağlık sektöründe hizmet veren iki özel hastane oluşturmaktadır. Birinci hastane TAÖKH iken ikincisi ise IKÖDE-SH'dir ve bunlar arasında bir karşılaştırma yapılacaktır. Edinilen bilgilere göre TAÖKH'de yaklaşık 500-530 personel çalışmaktadır. IKÖDE-SH'de ise edinilen bilgilere göre yaklaşık 250-275 personel çalışmaktadır. Bu evrenden, iki hastanede iş görenlerin %15'i rastgele seçim yöntemiyle seçilerek toplam 122 iş görene ulaşılarak araştırma kapsamına alınmıştır. TAÖKH'den 79 iş gören seçilirken IKÖDE-SH'den 43 iş gören seçilmiştir. Her iki hastanede toplamda 122 iş görene anket uygulanmıştır.

İki eksenden oluşan anketin ilk ekseni, iş görenlerin kişisel bilgilerinden oluşmaktadır. Bunlar; cinsiyet, medeni durum, yaş, deneyim yılları, eğitim düzeyi ve kariyer unvanı olmak üzere toplam 6 değişkenden oluşmaktadır. Anketin ikinci ekseni, hastanede iş görenlerin iş memnuniyetini ve bunun iş gören performansına etkisini ölçmesi için literatürde yaygın olan ve güvenilirliği test edilmiş 5'li Likert ölçeği (Kesinlikle katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum) tipinde 19 soruyu içeren İş Memnuniyeti ve İş Gören Performansı Ölçeği uygulanmıştır.

### **3.6. Araştırmanın İstatistiksel Bulguları**

Uygulanan anket neticesinde elde edilen verilerin analizi bu bölümde yapılmaktadır. Öncelikle, verilerin analizinin yapılabilmesi için katılımcıların doldurdukları anket formları uygun kodlamalar yapılarak IBM SPSS 24,0 programına aktarılmıştır.

İş Memnuniyeti ve İş Gören Performansı Ölçeği eklektik yöntemle derlenerek oluşturulmuştur. Bu ölçek, katılımcılardan onaylama ve reddetme derecelerini bir dizi ifadeyle açıklamaları istenen, 1'den 5'e kadar numaralandırılmış 19 tane Likert tipi maddeden oluşmaktadır. Ölçek için tutarlılık ve geçerlilik çalışması yapılmıştır. Sonrasında da tanımsal veri analizi ve çıkarımsal ölçek analizlerine yer verilmektedir.

#### **3.6.1. Faktör ve tutarlılık analizleri**

Çalışmada kullanılan İş Memnuniyeti ve İş Gören Performansı Ölçeği için yapısal geçerlilik ortaya koyulmaya çalışıldığında, açıklayıcı faktör analizi metodu uygulanmıştır. Sağlık sektöründe iş memnuniyetinin iş gören performansına etkisini ölçmeye yönelik sorulan sorulara verilen cevaplar neticesinde elde edilen verilere uygulanan temel bileşenler analizinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testi, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu (KMO değeri=,754) göstermiştir. Gerçekleştirilen Barlett Testi sonucu da anlamlı çıkmıştır (470,929;  $p < 0,001$ ).

İş Memnuniyeti ve İş Gören Performansı Ölçeğine ait verilerin faktör analizine sokulması ve varimax döndürülmesi sonucunda özdeğeri 1.00'den büyük beş faktör elde edilmiştir. Oluşan beş faktör toplam varyansın %57,12'sini açıklamaktadır. Ayrıca, İş Memnuniyeti ve İş Gören Performansı Ölçeğinde yer alan 21'inci soru, birden fazla faktöre .400'ten aşağı yükleme yaptığından çıkarılmış olup sonrasında İş Memnuniyeti ve İş Gören Performansı Ölçeğine ait verilerin tekrar faktör analizine sokulmuştur. Analiz neticesinde; 25'inci soru da birden fazla faktöre .500'den fazla yükleme yaptığı için çıkarılmıştır. Tablo 5'de ise oluşan faktörler ve faktör yükleri gösterilmektedir.

**Tablo 5.** İş Memnuniyeti ve İş Gören Performansı Ölçeğinin Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans (%)
İş Memnuniyeti (Özdeğer=4,203)	20. İşimi severek yapmaktayım.	,778	24,72
	22. Performans değerlendirme sonunda eksik ve yetersiz yönlerimi öğrenir ve telafi ederim.	,731	
	13. Hastane çalışanları arasında bilgi paylaşımı yüksektir.	,565	
	11. Hastanede, hasta memnuniyeti ve hizmet kalitesi yüksektir.	,530	
	18. İşimi tam anlam ile yapabilecek yetki ve sorumluluklarım var.	,465	
Çalışma Ortamı ve Ücret (Özdeğer=1,824)	17. Üst yönetim, çalışanlara objektif davranmaktadır.	,581	10,73
	14. Çalıştığınız bölümde çalışanlar arasında işbirliği ve takım ruhu yüksektir.	,575	
	19. Bana verilen yeni ve farklı görevlere hemen uyum sağlayabilirim.	,556	
	7. Aldığımız toplam maaş, iş arkadaşlarınıza göre sizi memnun etmektedir.	,546	
Yönetimin Başarısı (Özdeğer=1,434)	12. Hastane yönetimi, çalışanlara güvenli ve güvenceli bir iş ortamı sağlamaktadır.	,540	8,44
	9. Hastanede cezalandırmadan çok, eğitim ve geliştirmeye önem verilmektedir.	,683	
	16. Üst yönetim çalışanların görüş ve önerilerine önem vermektedir.	,640	

	15. Hastanede fiziksel çalışma koşulları ve teknoloji altyapısı yeterlidir.	,619	
Terfi-Teşvik Sistemi (Özdeğer=1,129)	10. Hastanede adil bir ücret, terfi ve teşvik sistemi vardır.	,838	6,64
	8. Çalıştığımız hastanede Yaratıcılık ve yenilikçilik ödüllendirilmektedir.	,698	
İş Performansı (Özdeğer=1,120)	23. Performans değerlendirme sistemi hem hastane hem de çalışanların verimliliklerini öğrenme ve kalite geliştirmeye katkı sağlar.	,828	6,59
	25. İş memnuniyetinin yüksek olması aidiyeti olumlu etkilemektedir.	,773	

Ankette kullanılan 17 maddelik İş Memnuniyeti ve İş Gören Performansı Ölçeğine (İMİGPÖ) verilen cevapların iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,802 olarak belirlenmiştir. Ölçeğe ait alt boyutlardan olan İş Memnuniyeti alt boyutuna ait iç tutarlılık katsayısı 0,689'dur. Çalışma Ortamı ve Ücret alt boyutuna ait iç tutarlılık katsayısı 0,685'dir. Yönetimin Başarısı alt boyutuna ait iç tutarlılık katsayısı ise 0,549, Terfi-Teşvik Sistemi alt boyutuna ait iç tutarlılık katsayısı 0,576, İş Performansı alt boyutuna ait iç tutarlılık katsayısı ise 0,618, olarak belirlenmiştir (Tablo 6). Ölçeğin yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca, ölçeğin yapısal geçerliliğe sahip olduğu da söylenebilir.

**Tablo 6.** İş Memnuniyeti ve İş Gören Performansı Ölçeğine ve Alt Boyutlarına Ait İç Tutarlılık Analizi

Ölçek ve Alt Boyutları	Cronbach's	
	Alpha	N
İş Memnuniyeti ve İş Gören Performansı Ölçeği	,802	17
İş Memnuniyeti	,689	5
Çalışma Ortamı ve Ücret	,685	5
Yönetimin Başarısı	,549	3
Terfi-Teşvik Sistemi	,576	2
İş Performansı	,618	2

### 3.6.2. Katılımcıların kişisel bilgileri ile ilgili tanımsal analizler

Anket çalışması Irak'taki KERKÜK ÖZEL DAR EL-SELAM HASTANESİ'nde çalışan 43 personele ve Türkiye'deki ANKARA ÖZEL KORU HASTANESİ'nde çalışan 79 personele, toplam da 122 kişiye uygulanmış olup anket çalışmalarına katılan bireylerin kişisel bilgilerinin çözümlenmeleri başlıklar halinde sunulmuştur.

#### 3.6.2.1. Cinsiyet durumu dağılımı

Katılımcılar hakkındaki cinsiyet durum verileri Irak'taki Kerkük Özel Dar El-Selam Hastanesi'nde ve Türkiye'deki Ankara Özel Korum Hastanesi'nde çalışanlar için ayrı ayrı tablo haline getirilip, analiz edilerek Tablo 7 ve Tablo 8'da açıklanmıştır.

**Tablo 7.** Cinsiyet Durumu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu (IKÖDE-SH)

	N	%	Geçerli %	Kümülatif %
Cinsiyet	Erkek	24	55,8	55,8
	Kadın	19	44,2	100,0
	Total	43	100,0	100,0

Iraklı katılımcıların cinsiyet durumu dağılımına bakıldığında, çoğunluğunun (%55,8) Erkek olduğu görülmektedir.

**Tablo 8.** Cinsiyet Durumu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu (TAÖKH)

	N	%	Geçerli %	Kümülatif %
Cinsiyet	Erkek	36	45,6	45,6
	Kadın	43	54,4	100,0
	Total	79	100,0	100,0

Türkiyeli katılımcıların cinsiyet durumu dağılımına bakıldığında ise çoğunluğunun (%54,4) Kadın olduğu görülmektedir.



### 3.6.2.2. Medeni durum dağılımı

Katılımcılar hakkındaki medeni durum verileri Irak'taki Kerkük Özel Dar El-Selam Hastanesi'nde ve Türkiye'deki Ankara Özel Korum Hastanesi'nde çalışanlar için ayrı ayrı tablo haline getirilip, analiz edilerek Tablo 9 ve Tablo 10'da açıklanmıştır.

**Tablo 9.** Medeni Durum Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu (IKÖDE-SH)

		N	%	Geçerli %	Kümülatif %
<b>Medeni Durum</b>	Evli	30	69,8	69,8	69,8
	Bekar	13	30,2	30,2	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

Iraklı katılımcıların medeni durum dağılımına bakıldığında, çoğunluğunun (%69,8) Evli olduğu görülmektedir.

**Tablo 10.** Medeni Durum Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu (TAÖKH)

		N	%	Geçerli %	Kümülatif %
<b>Medeni Durum</b>	Evli	43	54,4	54,4	54,4
	Bekar	36	45,6	45,6	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Türkiyeli katılımcıların medeni durum dağılımına bakıldığında, burada da çoğunluğun (%54,4) Evli olduğu görülmektedir.

### 3.6.2.3. Yaş grubu dağılımı

Katılımcılar hakkındaki yaş durumu verileri Irak'taki Kerkük Özel Dar El-Selam Hastanesi'nde ve Türkiye'deki Ankara Özel Korum Hastanesi'nde çalışanlar için ayrı ayrı tablo haline getirilip, analiz edilerek Tablo 11 ve Tablo 12'de açıklanmıştır.

**Tablo 11.** Yaş Grubu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu (IKÖDE-SH)

	N	%	Geçerli %	Kümülatif %
20-25	8	18,6	18,6	18,6
26-30	13	30,2	30,2	48,8
31-35	10	23,3	23,3	72,1
<b>Yaş Grubu</b> 36-40	7	16,3	16,3	88,4
41-45	1	2,3	2,3	90,7
46-50	4	9,3	9,3	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Iraklı katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında, en fazla katılımın 13 (%30,2) kişi ile 26-30 yaş aralığında olduğu, 41-45 yaş aralığında olanların ise 1 (%2,3) kişi ile sınırlı kaldığı görülmektedir.

**Tablo 12.** Yaş Grubu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu (TAÖKH)

	N	%	Geçerli %	Kümülatif %
20-25	21	26,6	26,6	26,6
26-30	19	24,1	24,1	50,6
31-35	26	32,9	32,9	83,5
<b>Yaş Grubu</b> 36-40	6	7,6	7,6	91,1
41-45	4	5,1	5,1	96,2
50 üzeri	3	3,8	3,8	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Türkiyeli katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında ise en fazla katılımın 26 (%32,9) kişi ile 31-35 yaş aralığında olduğu, 50 ve üzeri yaş aralığında olanların ise 3 (%3,8) kişi ile sınırlı kaldığı görülmektedir.

#### 3.6.2.4. Deneyim yılı durumu dağılımı

Katılımcılar hakkındaki deneyim yılı durumu verileri Irak'taki Kerkük Özel Dar El-Selam Hastanesi'nde ve Türkiye'deki Ankara Özel Kuru Hastanesi'nde çalışanlar için ayrı ayrı tablo haline getirilip, analiz edilerek Tablo 13 ve Tablo 14'te açıklanmıştır.

**Tablo 13.** Deneyim Yılı Durumu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu (IKÖDE-SH)

	N	%	Geçerli %	Kümülatif %
<b>Deneyim Yılı</b>	1-5	12	27,9	27,9
	6-10	16	37,2	65,1
	11-15	11	25,6	90,7
	16-20	2	4,7	95,3
	21-25	2	4,7	100,0
	Total	43	100,0	100,0

Iraklı katılımcıların deneyim yılı durumu dağılımına bakıldığında, 6-10 yıldır hastanede çalışanların katılımcıların %37,2'sini oluşturduğu görülmektedir.

**Tablo 14.** Deneyim Yılı Durumu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu (TAÖKH)

	N	%	Geçerli %	Kümülatif %
<b>Deneyim Yılı</b>	1-5	38	48,1	48,1
	6-10	24	30,4	78,5
	11-15	11	13,9	92,4
	16-20	3	3,8	96,2
	25 üzeri	3	3,8	100,0
	Total	79	100,0	100,0

Türkiyeli katılımcıların deneyim yılı durumu dağılımına bakıldığında ise 6-10 yıldır hastanede çalışanların katılımcıların %30,4'ünü oluşturduğu, 1-5 yıldır hastanede çalışanların ise katılımcıların %48,1'ini oluşturduğu görülmektedir.

### 3.6.2.5. Eğitim düzeyi durumu dağılımı

Katılımcılar hakkındaki eğitim düzeyi durumu verileri Irak'taki Kerkük Özel Dar El-Selam Hastanesi'nde ve Türkiye'deki Ankara Özel Korum Hastanesi'nde çalışanlar için ayrı ayrı tablo haline getirilip, analiz edilerek Tablo 15 ve Tablo 16'da açıklanmıştır.

**Tablo 15.** Eğitim Düzeyi Durumu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu (İKÖDE-SH)

	N	%	Geçerli %	Kümülatif %
<b>Eğitim Düzeyi</b>	Yükseköğül	7	16,3	16,3
	Lisans	34	79,1	79,1
	Yüksek Lisans	1	2,3	2,3
	Doktora	1	2,3	2,3
	Total	43	100,0	100,0

Iraklı katılımcıların eğitim durumu dağılımına bakıldığında, büyük bir çoğunluğun (%79,1) Lisans mezunu olduğu görülmektedir.

**Tablo 16.** Eğitim Düzeyi Durumu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu (TAÖKH)

	N	%	Geçerli %	Kümülatif %
<b>Eğitim Düzeyi</b>	İlköğül	2	2,5	2,5
	Ortaöğül	2	2,5	5,1
	Yükseköğül	15	19,0	19,0
	Lisans	43	54,4	54,4
	Yüksek Lisans	8	10,1	10,1
	Doktora	9	11,4	11,4
	Total	79	100,0	100,0

Türkiyeli katılımcıların eğitim durumu dağılımına bakıldığında ise yarısından fazlasının (%54,4) Lisans mezunu olduğu görülmektedir.

### 3.6.2.6. Kariyer ünvanı durumu dağılımı

Katılımcılar hakkındaki kariyer ünvanı durumu verileri Irak'taki Kerkük Özel Dar El-Selam Hastanesi'nde ve Türkiye'deki Ankara Özel Koru Hastanesi'nde çalışanlar için ayrı ayrı tablo haline getirilip, analiz edilerek Tablo 17 ve Tablo 18'de açıklanmıştır.

**Tablo 17.** Kariyer Ünvanı Durumu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu (İKÖDE-SH)

	N	%	Geçerli %	Kümülatif %
Ebe	8	18,6	18,6	18,6
Hasta Danışmanı	5	11,6	11,6	30,2
Teknisyen	2	4,7	4,7	34,9
Uzman	4	9,3	9,3	44,2
Yabancı Hasta Sorumlusu	1	2,3	2,3	46,5
Laborant	1	2,3	2,3	48,8
Eczacı Teknisyeni	3	7,0	7,0	55,8
Acil Tıp Teknisyeni	1	2,3	2,3	58,1
İdari Personel	1	2,3	2,3	60,5
Hemşire	14	32,6	32,6	93,0
İletişim	2	4,7	4,7	97,7
Asistan	1	2,3	2,3	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Irak'la katılımcıların kariyer ünvanı durumu dağılımına bakıldığında, en fazla katılımın 14 (%32.6) kişi ile hemşirelerden olduğu görülmektedir.

**Tablo 18.** Kariyer Ünvanı Durumu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu (TAÖKH)

	N	%	Geçerli %	Kümülatif %
Ebe	2	2,5	2,5	2,5
Hasta Danışmanı	13	16,5	16,5	19,0
Teknisyen	2	2,5	2,5	21,5
Uzman	12	15,2	15,2	36,7
Yabancı Hasta Sorumlusu	5	6,3	6,3	43,0
<b>Kariyer Ünvanı</b>				
Laborant	3	3,8	3,8	46,8
Eczacı Teknisyeni	3	3,8	3,8	50,6
İdari Personel	20	25,3	25,3	75,9
Hemşire	17	21,5	21,5	97,5
İletişim	1	1,3	1,3	98,7
Asistan	1	1,3	1,3	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Türkiyeli katılımcıların kariyer ünvanı durumu dağılımına bakıldığında ise en fazla katılımın 20 (%25,3) kişi ile idari personellerden olduğu görülmektedir.

### 3.6.3. Katılımcıların iş memnuniyeti ve iş gören performansı ölçeğine verdiği cevapların analizi

Tablo 19’da Türkiyeli katılımcıların İş Memnuniyeti ve İş Gören Performansı Ölçeğine verdiği cevaplara ait tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. İşaretlenen maddelere ait ortalamaların 3.81 ile 2.52 aralığında yer aldığı görülmektedir. En az ortalamaya sahip olan madde 2.52 ortalama ile “M7 Aldığınız toplam maaş iş arkadaşlarınıza göre sizi memnun etmektedir” maddesi iken en yüksek ortalamaya sahip olan madde 3.81 ortalama ile “M19 Bana verilen yeni ve farklı görevlere hemen uyum sağlayabilirim” maddesidir.

**Tablo 19.** Türkiyeli Katılımcıların İş Memnuniyeti ve İş Gören Performansı Ölçeğine Verdiği Cevaplara Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	n	Ort	Ss	En az	En çok
M7 Aldığınız toplam maaş iş arkadaşlarınıza göre sizi memnun etmektedir.	79	2.52	1.24	1	5
M8 Çalıştığımız hastanede yaratıcılık ve yenilikçilik ödüllendirilmektedir.	79	2.80	1.26	1	5
M9 Hastanede cezalandırmadan çok eğitim ve geliştirmeye önem verilmektedir.	79	2.91	1.30	1	5
M10 Hastanede adil bir ücret, terfi ve teşvik sistemi vardır.	79	2.68	1.16	1	5
M11 Hastanede, hasta memnuniyeti ve hizmet kalitesi yüksektir.	79	3.72	1.02	1	5
M12 Hastane yönetimi, çalışanlara güvenli ve güvenceli bir iş ortamı sağlamaktadır.	79	3.35	1.24	1	5
M13 Hastane çalışanları arasında bilgi paylaşımı yüksektir.	79	3.42	1.16	1	5
M14 Çalıştığımız bölümde çalışanlar arasında iş birliği ve takım ruhu yüksektir.	79	3.37	1.24	1	5
M15 Hastanede fiziksel çalışma koşulları ve teknoloji alt yapısı yeterlidir.	79	3.32	1.18	1	5
M16 Üst yönetim çalışanlarının görüş ve önerilerine önem vermektedir.	79	3.07	1.17	1	5
M17 Üst yönetim, çalışanlara objektif davranmaktadır.	79	2.94	1.16	1	5
M18 İşimi tam anlam ile yapabilecek yetki ve sorumluluklarım var.	79	3.59	1.20	1	5
M19 Bana verilen yeni ve farklı görevlere hemen uyum sağlayabilirim.	79	3.81	1.18	1	5
M20 İşimi severek yapmaktayım.	79	3.67	1.14	1	5
M21 Performans değerlendirme sistemi objektif kriterlere dayanmaktadır.	79	3.13	1.14	1	5
M22 Performans değerlendirme sonunda eksik ve yetersiz yönlerimi öğrenir ve telafi ederim.	79	3.45	1.08	1	5
M23 Performans değerlendirme sistemi hem hastane hem de çalışanların verimliliklerini öğrenme ve kalite geliştirmeye katkı sağlar.	79	3.42	1.14	1	5
M24 Yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişim iş memnuniyetini olumlu etkilemektedir.	79	3.50	1.20	1	5

M25 İş memnuniyetinin yüksek olması aidiyeti olumlu etkilemektedir.	79	3.56	1.24	1	5
---	----	------	------	---	---

Tablo 20’de Iraklı katılımcıların İş Memnuniyeti ve İş Gören Performansı Ölçeğine verdiği cevaplara ait tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. İşaretlenen maddelere ait ortalamaların 3.47 ile 2.54 aralığında yer aldığı görülmektedir. En az ortalamaya sahip olan madde 2.54 ortalama ile “M11 Hastanede, hasta memnuniyeti ve hizmet kalitesi yüksektir” maddesi iken en yüksek ortalamaya sahip olan madde 3.47 ortalama ile “M10 Hastanede adil bir ücret, terfi ve teşvik sistemi vardır” maddesidir.

**Tablo 20.** Iraklı Katılımcıların İş Memnuniyeti ve İş Gören Performansı Ölçeğine Verdiği Cevaplara Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	n	Ort	Ss	En az	En çok
M7 Aldığınız toplam maaş iş arkadaşlarınıza göre sizi memnun etmektedir.	43	2.65	1.19	1	5
M8 Çalıştığınız hastanede yaratıcılık ve yenilikçilik ödüllendirilmektedir.	43	3.35	.94	1	5
M9 Hastanede cezalandırmadan çok eğitim ve geliştirmeye önem verilmektedir.	43	3.33	1.61	1	5
M10 Hastanede adil bir ücret, terfi ve teşvik sistemi vardır.	43	3.47	1.66	1	5
M11 Hastanede, hasta memnuniyeti ve hizmet kalitesi yüksektir.	43	2.54	1.40	1	5
M12 Hastane yönetimi, çalışanlara güvenli ve güvenceli bir iş ortamı sağlamaktadır.	43	2.98	1.30	1	5
M13 Hastane çalışanları arasında bilgi paylaşımı yüksektir.	43	3.17	1.28	1	5
M14 Çalıştığınız bölümde çalışanlar arasında iş birliği ve takım ruhu yüksektir.	43	3.02	1.32	1	5
M15 Hastanede fiziksel çalışma koşulları ve teknoloji alt yapısı yeterlidir.	43	2.89	1.43	1	5
M16 Üst yönetim çalışanlarının görüş ve önerilerine önem vermektedir.	43	3.38	1.19	1	5
M17 Üst yönetim, çalışanlara objektif davranmaktadır.	43	3.07	1.38	1	5
M18 İşimi tam anlam ile yapabilecek yetki ve sorumluluklarım var.	43	2.84	1.22	1	5
M19 Bana verilen yeni ve farklı görevlere hemen uyum sağlayabilirim.	43	3.35	1.56	1	5



M20 İşimi severek yapmaktayım.	43	3.16	1.37	1	5
M21 Performans değerlendirme sistemi objektif kriterlere dayanmaktadır.	43	3.37	1.01	1	5
M22 Performans değerlendirme sonunda eksik ve yetersiz yönlerimi öğrenir ve telafi ederim.	43	2.78	1.38	1	5
M23 Performans değerlendirme sistemi hem hastane hem de çalışanların verimliliklerini öğrenme ve kalite geliştirmeye katkı sağlar.	43	3.08	1.31	1	5
M24 Yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişim iş memnuniyetini olumlu etkilemektedir.	43	3.16	1.12	1	5
M25 İş memnuniyetinin yüksek olması aidiyeti olumlu etkilemektedir.	43	3.09	1.47	1	5

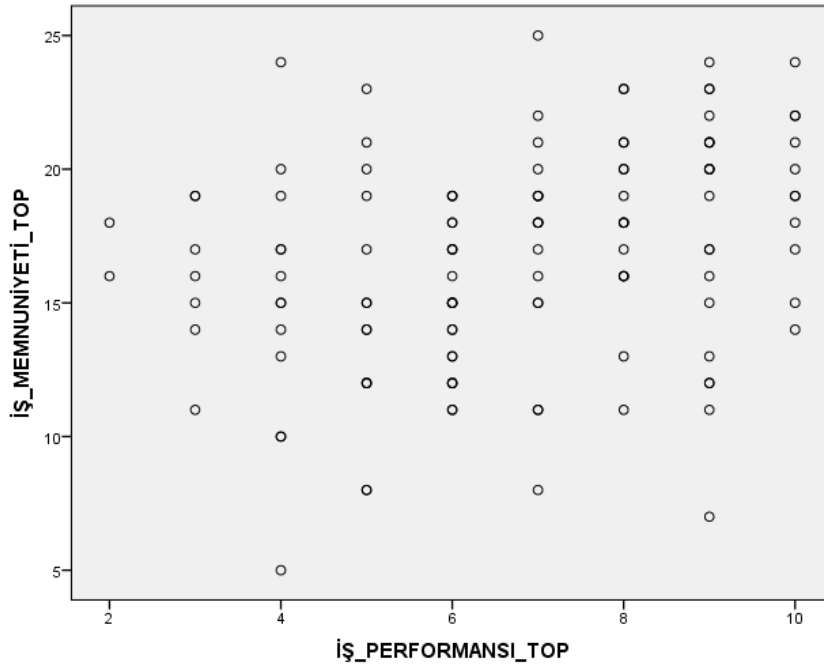
### 3.6.4. Ölçeğin alt boyutlarının analizi ve hipotez değerlendirmeleri

İMİGPÖ sıralamalı (ordinal) likert tipi ölçek olduğundan, bağımsız değişkenler arası ilişkiler parametrik olmayan Spearman Rho korelasyon katsayısı testi ile incelenmiştir. İstatistiksel anlamlılık değeri  $p < 0.05$  olarak kabul edilmiştir.

#### 3.6.4.1. İş memnuniyeti ve iş gören performansı ölçeğinin alt boyutları olan iş memnuniyeti ile terfi-teşvik sistemi ve iş performansı arasındaki analiz ve ana hipotez değerlendirmesi

İş Memnuniyeti ve İş Gören Performansı Ölçeğinin alt boyutları olan İş Memnuniyeti ile Terfi-Teşvik Sistemi toplam skorları arasındaki ilişkiye bakıldığında, ikili arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı ( $r_s(120) = 0.085$ ,  $p = 0.350$ ) görülmüştür. Diğer bir ifade ile terfi-teşvik sistemi ile iş memnuniyeti arasında herhangi bir korelasyon yoktur. Dolayısıyla da “İş memnuniyeti ile Terfi-Teşvik Sistemi arasında pozitif bir korelasyon vardır.” ana hipotezi kabul edilmemektedir.

İş Memnuniyeti ve İş Gören Performansı Ölçeğinin alt boyutları olan İş Memnuniyeti ile İş Performansı toplam skorları arasındaki ilişkiye bakıldığında, ikili arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların iş memnuniyeti arttıkça iş performanslarının da arttığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $r_s(120) = 0.332$ ,  $p < 0.001$ ) görülmüştür. Bu doğrusal ilişkinin saçılım grafiği Şekil 13’de gösterilmiştir. Dolayısıyla da “İş memnuniyeti ile İş Performansı arasında pozitif bir korelasyon vardır.” ana hipotezi kabul edilmektedir.

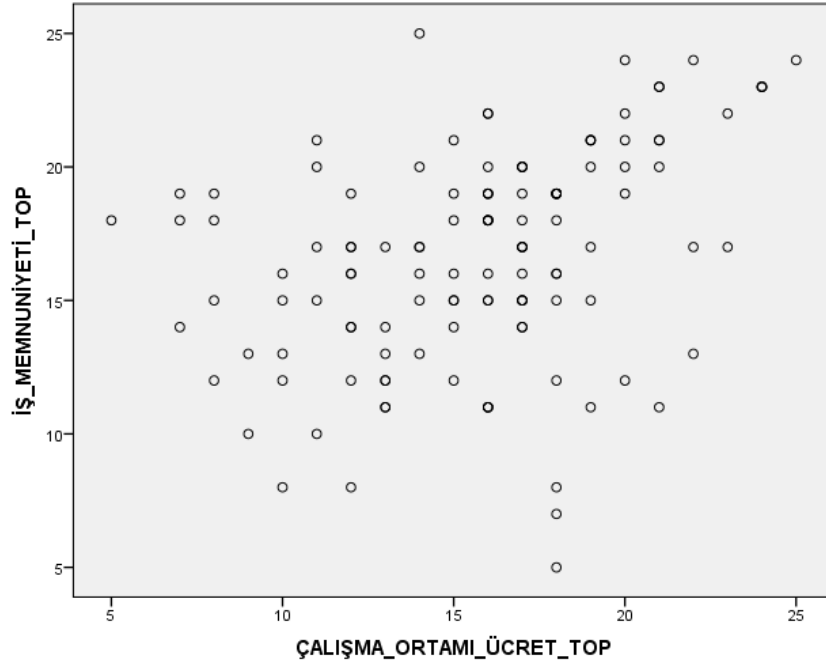


Şekil 13. Toplam İş Memnuniyeti skorları ile toplam İş Performansı skorları arasındaki doğrusal ilişkiyi gösteren saçılım grafiği.

### 3.6.4.2. İş memnuniyeti ve iş gören performansı ölçeğinin alt boyutları olan iş memnuniyeti ile çalışma ortamı ve ücreti arasındaki analiz ve yardımcı hipotez değerlendirmesi

İş Memnuniyeti ve İş Gören Performansı Ölçeğinin alt boyutları olan İş Memnuniyeti ile Çalışma Ortamı ve Ücreti toplam skorları arasındaki ilişkiye

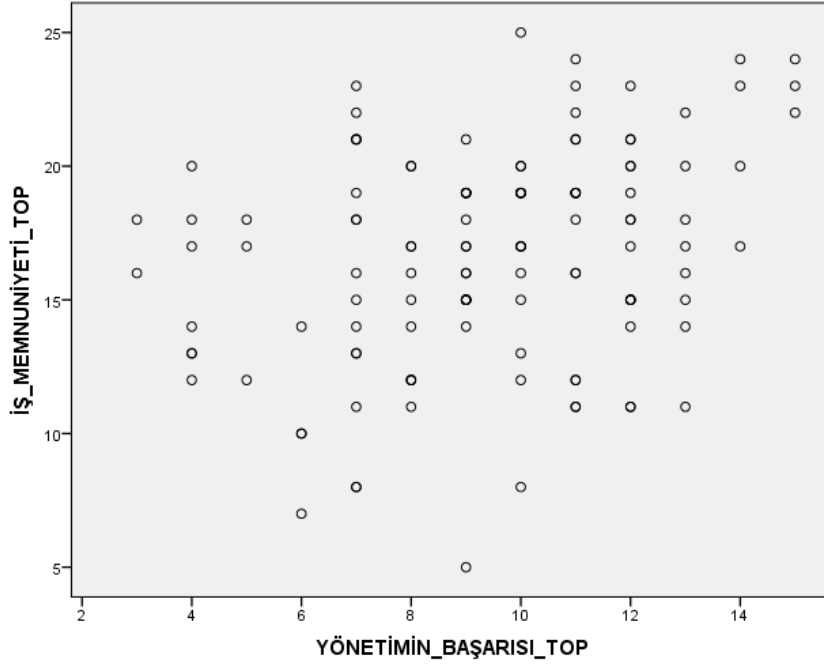
bakıldığında, ikili arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışma ortamı iyileştikçe ve ücreti arttıkça çalışanların iş memnuniyetinin de arttığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $r_s(120) = 0.396$ ,  $p < 0.001$ ) anlaşılmaktadır. Bu doğrusal ilişkinin saçılım grafiği Şekil 14’de gösterilmiştir. Dolayısıyla da “İş memnuniyeti ile Çalışma Ortamı ve Ücreti arasında pozitif bir korelasyon vardır.” yardımcı hipotezi kabul edilmektedir.



**Şekil 14.** Toplam İş Memnuniyeti skorları ile toplam Çalışma Ortamı ve Ücreti skorları arasındaki doğrusal ilişkiyi gösteren saçılım grafiği.

### 3.6.4.3. İş memnuniyeti ve iş gören performansı ölçeğinin alt boyutları olan iş memnuniyeti ile yönetimin başarısı arasındaki analiz ve yardımcı hipotez değerlendirmesi

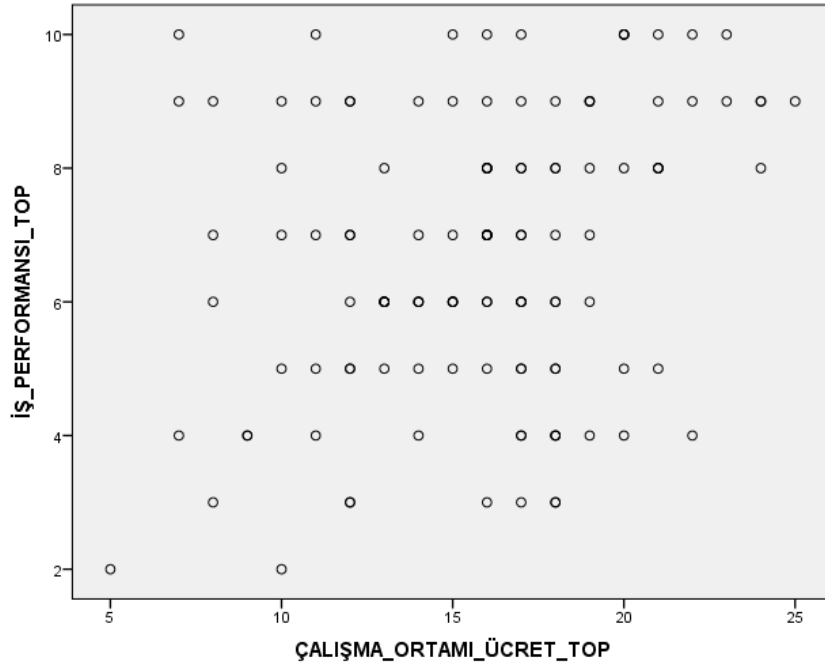
İş Memnuniyeti ve İş Gören Performansı Ölçeğinin alt boyutları olan İş Memnuniyeti ile Yönetimin Başarısı toplam skorları arasındaki ilişkiye bakıldığında, ikili arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların iş memnuniyeti arttıkça yönetimin başarısının da arttığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $r_s(120) = 0.296$ ,  $p = 0.001$ ) anlaşılmaktadır. Bu doğrusal ilişkinin saçılım grafiği Şekil 15’de gösterilmiştir. Dolayısıyla da “İş Memnuniyeti ile Yönetimin Başarısı arasında pozitif bir korelasyon vardır.” yardımcı hipotezi kabul edilmektedir.



**Şekil 15.** Toplam İş Memnuniyeti skorları ile toplam Yönetimin Başarısı skorları arasındaki doğrusal ilişkiyi gösteren saçılım grafiği.

#### 3.6.4.4. İş memnuniyeti ve iş gören performansı ölçeğinin alt boyutları olan iş performansı ile çalışma ortamı ve ücreti arasındaki analiz

İş Memnuniyeti ve İş Gören Performansı Ölçeğinin alt boyutları olan İş Performansı ile Çalışma Ortamı ve Ücreti toplam skorları arasındaki ilişkiye bakıldığında, ikili arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışma ortamı iyileştikçe ve ücreti arttıkça çalışanların iş performansının da arttığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $r_s(120) = 0.246$ ,  $p = 0.006$ ) görülmüştür. Bu doğrusal ilişkinin saçılım grafiği Şekil 16'da gösterilmiştir.



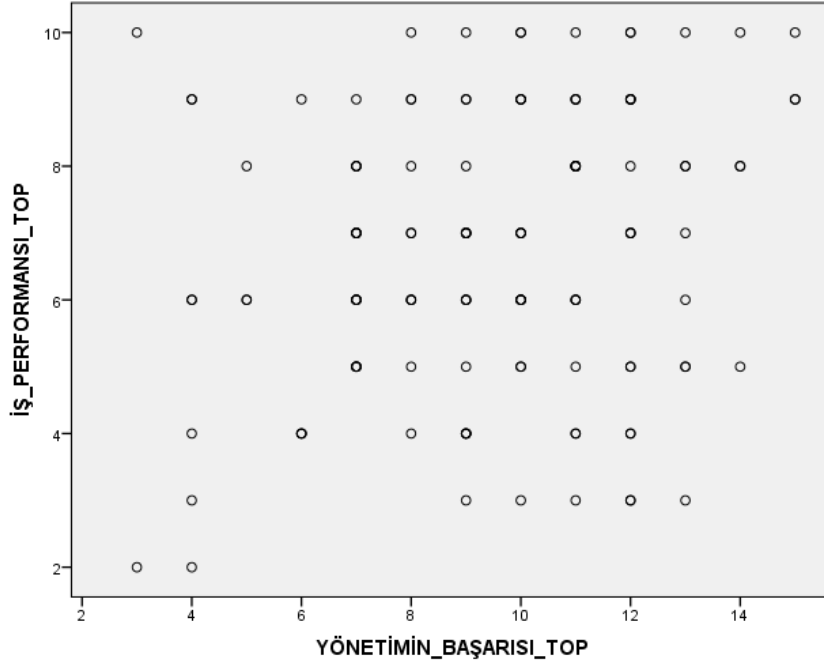
**Şekil 16.** Toplam İş Performansı skorları ile toplam Çalışma Ortamı ve Ücreti skorları arasındaki doğrusal ilişkiyi gösteren saçılım grafiği.

#### 3.6.4.5. İş memnuniyeti ve iş gören performansı ölçeğinin alt boyutları olan iş performansı ile terfi-teşvik sistemi arasındaki analiz

İş Memnuniyeti ve İş Gören Performansı Ölçeğinin alt boyutları olan İş Performansı ile Terfi-Teşvik Sistemi toplam skorları arasındaki ilişkiye bakıldığında, ikili arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı ( $r_s(120) = -0.021$ ,  $p = 0.814$ ) görülmüştür. Diğer bir ifade ile terfi-teşvik sistemi ile iş performansı arasında herhangi bir korelasyon yoktur.

#### 3.6.4.6. İş memnuniyeti ve iş gören performansı ölçeğinin alt boyutları olan iş performansı ile yönetimin başarısı arasındaki analiz

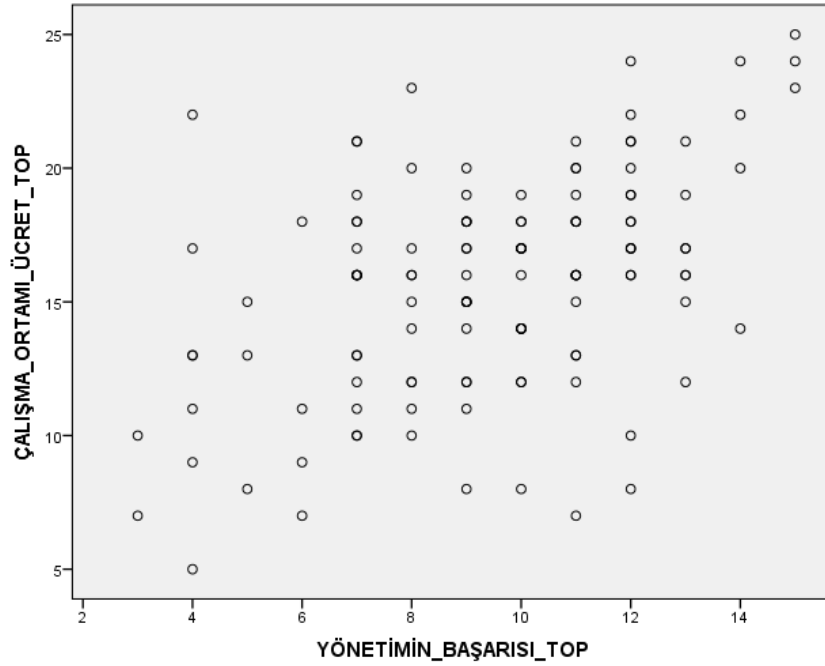
İş Memnuniyeti ve İş Gören Performansı Ölçeğinin alt boyutları olan İş Performansı ile Yönetimin Başarısı toplam skorları arasındaki ilişkiye bakıldığında, ikili arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların iş performansı arttıkça yönetimin başarısının da arttığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $r_s(120) = 0.183$ ,  $p = 0.043$ ) görülmüştür. Bu doğrusal ilişkinin saçılım grafiği Şekil 17'de gösterilmiştir.



**Şekil 17.** Toplam İş Performansı skorları ile toplam Yönetimin Başarısı skorları arasındaki doğrusal ilişkiyi gösteren saçılım grafiği.

#### 3.6.4.7. İş memnuniyeti ve iş gören performansı ölçeğinin alt boyutları olan çalışma ortamı ve ücreti ile yönetimin başarısı arasındaki analiz

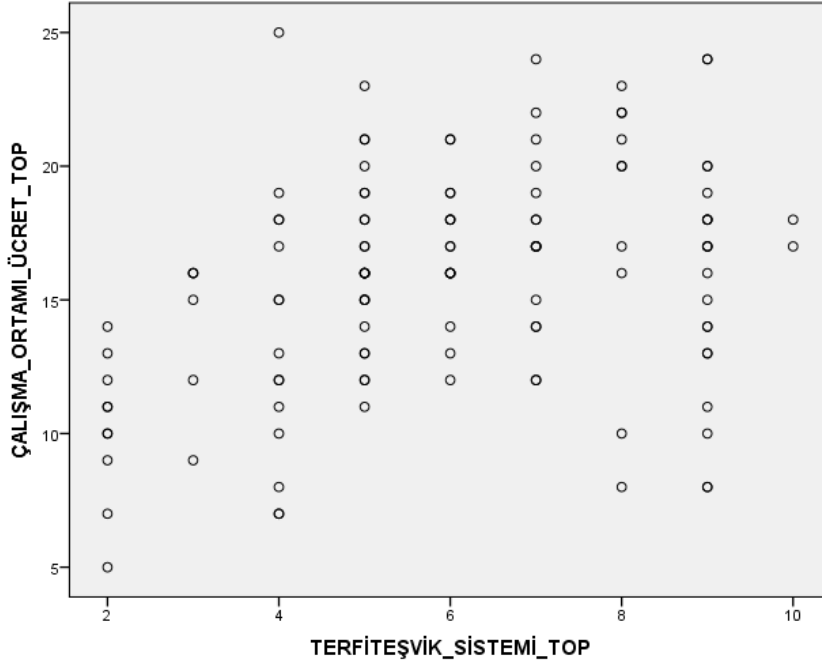
İş Memnuniyeti ve İş Gören Performansı Ölçeğinin alt boyutları olan Çalışma Ortamı ve Ücreti ile Yönetimin Başarısı toplam skorları arasındaki ilişkiye bakıldığında, ikili arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışma ortamı iyileştikçe ve ücreti arttıkça yönetimin başarısının da arttığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $r_s(120) = 0.424$ ,  $p < 0.001$ ) anlaşılmaktadır. Bu doğrusal ilişkinin saçılım grafiği Şekil 18'de gösterilmiştir.



**Şekil 18.** Toplam Çalışma Ortamı ve Ücreti skorları ile toplam Yönetimin Başarısı skorları arasındaki doğrusal ilişkiyi gösteren saçılım grafiği.

#### 3.6.4.8. İş memnuniyeti ve iş gören performansı ölçeğinin alt boyutları olan çalışma ortamı ve ücreti ile terfi-teşvik sistemi arasındaki analiz

İş Memnuniyeti ve İş Gören Performansı Ölçeğinin alt boyutları olan Çalışma Ortamı ve Ücreti ile Terfi-Teşvik Sistemi toplam skorları arasındaki ilişkiye bakıldığında, ikili arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, terfi-teşvik sisteminde iyileştirmeler arttıkça çalışma ortamının da iyileştiği ve ücretin de arttığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $r_s(120) = 0.354$ ,  $p < 0.001$ ) görülmüştür. Bu doğrusal ilişkinin saçılım grafiği Şekil 19'da gösterilmiştir.



**Şekil 19.** Toplam Çalışma Ortamı ve Ücreti skorları ile toplam Terfi-Teşvik Sistemi skorları arasındaki doğrusal ilişkiyi gösteren saçılım grafiği.

#### 3.6.4.9. İş memnuniyeti ve iş gören performansı ölçeğinin alt boyutları olan yönetimin başarısı ile terfi-teşvik sistemi arasındaki analiz

İş Memnuniyeti ve İş Gören Performansı Ölçeğinin alt boyutları olan Yönetimin Başarısı ile Terfi-Teşvik Sistemi toplam skorları arasındaki ilişkiye bakıldığında, ikili arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı ( $r_s(120) = 0.169$ ,  $p = 0.063$ ) görülmüştür. Diğer bir ifade ile terfi-teşvik sistemi ile yönetimin başarısı arasında herhangi bir korelasyon yoktur.



### **3.6.5. Katılımcıların kişisel bilgileri ile iş memnuniyeti ve iş gören performansı ölçeğinin analizi**

İMİGPÖ sıralamalı (ordinal) likert tipi ölçek olduğundan ikili gruplar arası farklılıkların tespiti için parametrik olmayan test olarak bağımsız gruplar arasında Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Çoklu gruplar arasında ise parametrik olmayan test olarak Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. İstatistiksel anlamlılık değeri  $p < 0.05$  olarak kabul edilmiştir. Ayrıca, katılımcılar hakkındaki kişisel bilgileri ile İMİGPÖ toplam skorlarına ait veriler; Irak'taki Kerkük Özel Dar El-Salam Hastanesi'nde ve Türkiye'deki Ankara Özel Kuru Hastanesi'nde çalışanlar için ayrı ayrı analiz edilmiştir.

#### **3.6.5.1. Katılımcıların cinsiyet durumu ile iş memnuniyeti ve iş gören performansı ölçeğinin analizi**

Katılımcıların cinsiyet durumları ile İMİGPÖ toplam skorları arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını test edebilmek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Yapılan Mann Whitney U testleri sonucunda; hem Iraklı katılımcıların hem de Türkiyeli katılımcıların kendi içlerindeki İMİGPÖ toplam skorlarının erkek veya kadın olmalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı ( $z = -0.111$ ,  $p = 0.912$ ; IRAK), ( $z = -1.335$ ,  $p = 0.182$ ; TÜRKİYE) görülmüştür.

#### **3.6.5.2. Katılımcıların medeni durumu ile iş memnuniyeti ve iş gören performansı ölçeğinin analizi**

Katılımcıların medeni durumları ile İMİGPÖ toplam skorları arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını test edebilmek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Yapılan Mann Whitney U testleri sonucunda; hem Iraklı katılımcıların hem de Türkiyeli katılımcıların kendi içlerindeki İMİGPÖ toplam skorlarının evli veya bekâr olmalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı ( $z = -1.037$ ,  $p = 0.300$ ; IRAK), ( $z = -0.266$ ,  $p = 0.790$ ; TÜRKİYE) görülmüştür.

### **3.6.5.3. Katılımcıların yaş durumu ile iş memnuniyeti ve iş gören performansı ölçeğinin analizi**

Katılımcıların yaş grupları ile İMİGPÖ toplam skorları arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını test edebilmek amacıyla Kruskal-Wallis H testi yapılmıştır. Yapılan Kruskal-Wallis H testleri sonucunda; hem Iraklı katılımcıların hem de Türkiyeli katılımcıların kendi içlerindeki İMİGPÖ toplam skorlarının katılımcıların yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı ( $\chi^2(5) = 8,594$ ,  $p = 0.126$ ; IRAK), ( $\chi^2(5) = 2,821$ ,  $p = 0.728$ ; TÜRKİYE) görülmüştür.

### **3.6.5.4. Katılımcıların deneyim yılı durumu ile iş memnuniyeti ve iş gören performansı ölçeğinin analizi**

Katılımcıların deneyim yılı durumu ile İMİGPÖ toplam skorları arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını test edebilmek amacıyla Kruskal-Wallis H testi yapılmıştır. Yapılan Kruskal-Wallis H testleri sonucunda; hem Iraklı katılımcıların hem de Türkiyeli katılımcıların kendi içlerindeki İMİGPÖ toplam skorlarının katılımcıların deneyim yılına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı ( $\chi^2(4) = 6,194$ ,  $p = 0.185$ ; IRAK), ( $\chi^2(4) = 2,384$ ,  $p = 0.666$ ; TÜRKİYE) görülmüştür.

### **3.6.5.5. Katılımcıların eğitim düzeyi durumu ile iş memnuniyeti ve iş gören performansı ölçeğinin analizi**

Katılımcıların eğitim düzeyi durumu ile İMİGPÖ toplam skorları arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını test edebilmek amacıyla Kruskal-Wallis H testi yapılmıştır. Yapılan Kruskal-Wallis H testleri sonucunda; hem Iraklı katılımcıların hem de Türkiyeli katılımcıların kendi içlerindeki İMİGPÖ toplam skorlarının katılımcıların eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı ( $\chi^2(3) = 7,046$ ,  $p = 0.070$ ; IRAK), ( $\chi^2(5) = 1,887$ ,  $p = 0.865$ ; TÜRKİYE) görülmüştür.

### 3.6.5.6. Katılımcıların kariyer unvanı durumu ile iş memnuniyeti ve iş gören performansı ölçeğinin analizi

Katılımcıların kariyer unvanı durumu ile İMİGPÖ toplam skorları arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını test edebilmek amacıyla Kruskal-Wallis H testi yapılmıştır. Yapılan Kruskal-Wallis H testleri sonucunda; Türkiyeli katılımcıların kendi içlerindeki İMİGPÖ toplam skorlarının katılımcıların kariyer unvanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı ( $\chi^2(10) = 13,656$ ,  $p = 0.189$ ) görülürken Iraklı katılımcıların kendi içlerindeki İMİGPÖ toplam skorlarının katılımcıların kariyer unvanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturduğu ( $\chi^2(11) = 22,725$ ,  $p = 0.019$ ) görülmüştür. Tablo 21’de Irak’lı katılımcıların toplam İş Memnuniyeti ve İş Gören Performansı Ölçeği skorları değerlerinin kariyer unvanı durumlarına göre dağılımı gösterilmiştir.

**Tablo 21.** Iraklı Katılımcıların Toplam İş Memnuniyeti ve İş Gören Performansı Ölçeği Skorları Değerlerinin Kariyer Unvanı Durumlarına Göre Dağılımı

		Toplam İş Memnuniyeti ve İş Gören Ferformansı		
		Ölçeği Değerleri		
		Ortalama±SS	Ortanca (ÇAG)	Min; Max
Katılımcıların Kariyer Unvanları	Ebe	49,75±3,53	49,50 (5,50)	44,00; 55,00
	Hasta Danışmanı	50,00±5,15	50,00 (9,00)	43,00; 57,00
	Teknisyen	56,00±2,83	56,00 (-)	54,00; 58,00
	Uzman	56,00±1,82	56,00 (3,50)	54,00; 58,00
	Eczacı			
	Teknisyeni	51,33±3,21	50,00 (-)	49,00; 55,00
	Hemşire	52,57±2,85	53,00 (5,00)	47,00; 57,00
	İletişim	48,00±1,41	48,00 (-)	47,00; 49,00

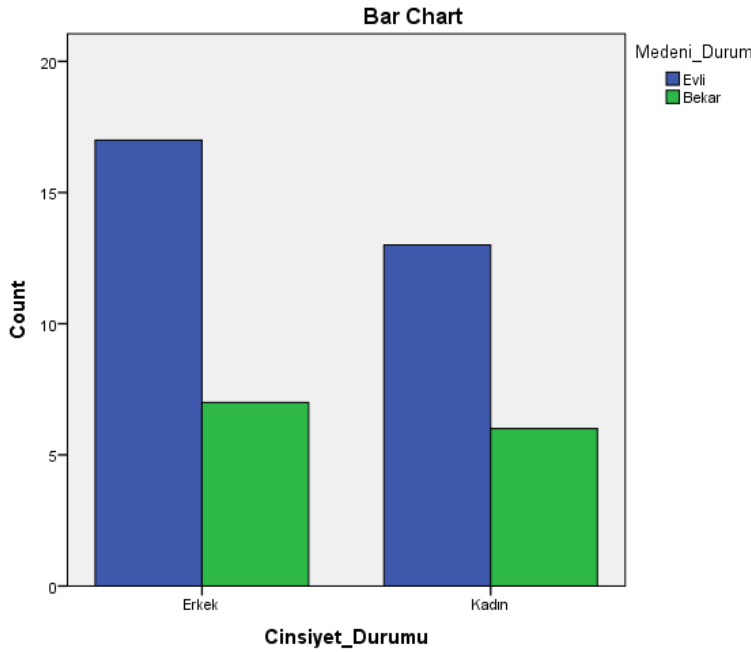
Not: SS, standart sapma değerini, ÇAG ise, Çeyrekler Arası Genişlik (Inter Quartile Range) değerini ifade etmektedir.

### 3.6.6. Katılımcıların kişisel bilgileri arasında yapılan analizler

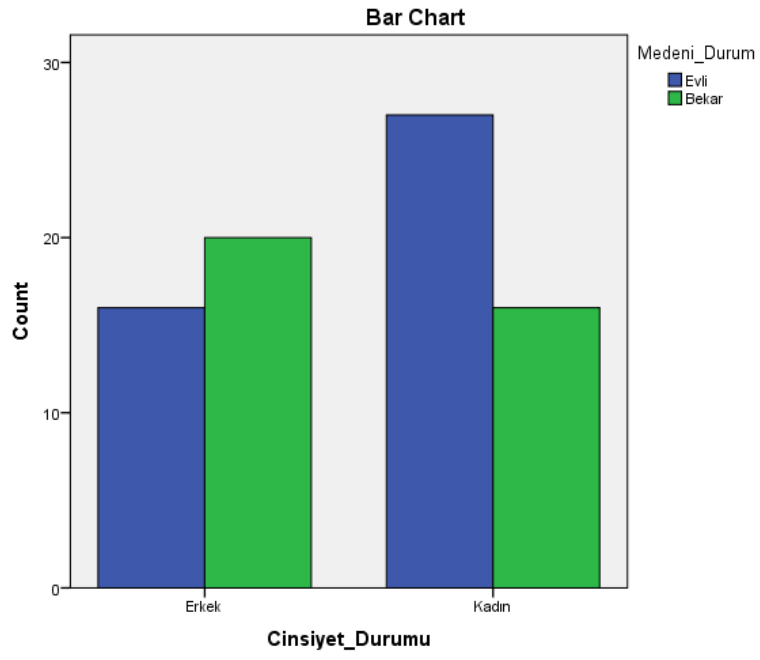
Kategorik verilerin karşılaştırılmasında Ki-Kare (Pearson Chi-Square Test) testi kullanılmıştır. İstatistiksel anlamlılık değeri  $p < 0.05$  olarak kabul edilmiştir. Ayrıca, katılımcılar hakkındaki kişisel bilgilere ait veriler; Irak'taki Kerkük Özel Dar El-Selam Hastanesi'nde ve Türkiye'deki Ankara Özel Kuru Hastanesi'nde çalışanlar için ayrı ayrı analiz edilmiştir.

#### 3.6.6.1. Katılımcıların cinsiyetleri ile medeni durumu arasında yapılan analiz

Katılımcıların cinsiyetleri ile medeni durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan Ki-Kare testi sonucunda; hem Iraklı katılımcıların hem de Türkiyeli katılımcıların kendi içlerinde kadın veya erkek olma durumu ile evli veya bekâr olma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı ( $\chi^2(1) = 0,029, p = 0.864$ ; IRAK) ( $\chi^2(1) = 2,659, p = 0.103$ ; TÜRKİYE) görülmüştür. Şekil 20'de ve Şekil 21'de cinsiyete göre medeni durum dağılımı grafikte gösterilmiştir.



Şekil 20. Iraklı Katılımcıların Cinsiyet Durumuna Göre Medeni Durumu Dağılımları



**Şekil 21.** Türkiyeli Katılımcıların Cinsiyet Durumuna Göre Medeni Durumu Dağılımları



## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Son yıllardaki yoğun rekabet koşulları, sağlık sektörü çalışanlarının etkili ve verimli çalışmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk, personellerin iş memnuniyetinin sağlanmasına verilen önemi artırmaktadır. Sağlık sektöründe planlanmış hedefe ve amaçlara; işletme içerisinde yüksek iş memnuniyetine sahip personellerle ulaşabilir ve bu sayede sürdürülebilirlik sağlanabilir. Bundan dolayı sağlık sektörü yöneticileri, personellerinin iş memnuniyetini etkileyen faktörleri belirlemek ve problemleri çözmek zorundadırlar.

Bu araştırmanın amacı; İş memnuniyetini ve iş gören performansı üzerindeki etkisini incelemek, bilgilerimizi artırarak bu olguyu ve yaşanan gerçekliği keşfetmek, sağlık sektöründe çalışanların iş memnuniyetini ve performanslarını etkileyen faktörleri ortaya koymak, iş memnuniyeti ve iş performansı arasındaki ilişkiyi vurgulama ve sağlık sektöründe ve özellikle de Irak Kerkük Özel Dar El-Selam Hastanesi (İKÖDE-SH) ve Türkiye Ankara Özel Koru Hastanesi (TAÖKH) karşılaştırılarak çalışanların iş memnuniyetinin geliştirilmesine yönelik önerilerde ve tavsiyelerde bulunmaktır. Bu kapsamda da İş Memnuniyeti ve İş Gören Performansı Ölçeği eklettik yöntemle derlenerek oluşturulmuştur. Bu ölçeği de içeren anket iki eksenden oluşmaktadır. Anketin ilk ekseni, iş görenlerin kişisel bilgilerinden oluşmaktadır. Bunlar; cinsiyet, medeni durum, yaş, deneyim yılları, eğitim düzeyi ve kariyer unvanı olmak üzere toplam 6 değişkenden oluşmaktadır. Anketin ikinci ekseni ise hastanede iş görenlerin iş memnuniyetini ve bunun iş gören performansına etkisini ölçmesi için literatürde yaygın olan ve güvenilirliği test edilmiş 5'li Likert ölçeği (Kesinlikle katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum) tipinde 19 soruyu içeren İş Memnuniyeti ve İş Gören Performansı Ölçeği uygulanmıştır. İki hastanede iş görenlerin %15'i rastgele seçim yöntemiyle seçilerek toplam 122 iş görene ulaşılarak araştırma kapsamına alınmıştır. TAÖKH'den 79 iş gören seçilirken İKÖDE-SH'den ise 43 iş gören seçilmiştir. Her iki hastanede toplamda 122 iş görene anket uygulanmıştır.

Anket sonuçlarına göre;

- Iraklı katılımcıların cinsiyet durumu dağılımına bakıldığında, çoğunluğunun (%55,8) Erkek olduğu görülürken Türkiyeli katılımcıların ise çoğunluğunun (%54,4) Kadın olduğu görülmüştür.
- Iraklı katılımcıların medeni durum dağılımına bakıldığında, büyük çoğunluğunun (%69,8) Evli olduğu görülürken Türkiyeli katılımcıların ise çoğunluğun (%54,4) Evli olduğu görülmüştür.
- Iraklı katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında, en fazla katılımın 13 (%30,2) kişi ile 26-30 yaş aralığında olduğu, 41-45 yaş aralığında olanların ise 1 (%2,3) kişi ile sınırlı kaldığı görülürken Türkiyeli katılımcıların ise en fazla katılımın 26 (%32,9) kişi ile 31-35 yaş aralığında olduğu, 50 ve üzeri yaş aralığında olanların ise 3 (%3,8) kişi ile sınırlı kaldığı görülmüştür.
- Iraklı katılımcıların deneyim yılı durumu dağılımına bakıldığında, 6-10 yıldır hastanede çalışanların katılımcıların %37,2'sini oluşturduğu görülürken Türkiyeli katılımcıların ise 6-10 yıldır hastanede çalışanların katılımcıların %30,4'ünü oluşturduğu, 1-5 yıldır hastanede çalışanların ise katılımcıların %48,1'ini oluşturduğu görülmüştür.
- Iraklı katılımcıların eğitim durumu dağılımına bakıldığında, çok yüksek bir çoğunluğun (%79,1) lisans mezunu olduğu görülürken Türkiyeli katılımcıların ise yarısından fazlasının (%54,4) lisans mezunu olduğu görülmüştür.
- Iraklı katılımcıların kariyer ünvanı durumu dağılımına bakıldığında, en fazla katılımın 14 (%32,6) kişi ile hemşirelerden olduğu görülürken Türkiyeli katılımcılardan ise en fazla katılımın 20 (%25,3) kişi ile idari personellerden olduğu görülmüştür.
- Iraklı katılımcıların İş Memnuniyeti ve İş Gören Performansı Ölçeğine verdiği cevaplara ait tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında, sorulara verilen cevapların ortalamalarının 3.47 ile 2.54 aralığında yer aldığı, en az ortalamaya sahip olan madde 2.54 ortalama ile “M11 Hastanede, hasta memnuniyeti ve hizmet kalitesi yüksektir” maddesi iken en yüksek ortalamaya sahip olan madde 3.47 ortalama ile “M10 Hastanede adil bir ücret, terfi ve teşvik sistemi vardır” maddesi olduğu görülürken Türkiyeli



katılımcıların ise ortalamalarının 3.81 ile 2.52 aralığında yer aldığı, en az ortalamaya sahip olan madde 2.52 ortalama ile “M7 Aldığınız toplam maaş iş arkadaşlarınıza göre sizi memnun etmektedir” maddesi iken en yüksek ortalamaya sahip olan madde 3.81 ortalama ile “M19 Bana verilen yeni ve farklı görevlere hemen uyum sağlayabilirim” maddesi olduğu görülmüştür.

Bununla birlikte ana ve alt hipotezlerle ilgili şu sonuçlara ulaşılmıştır;

- İş Memnuniyeti ile İş Performansı arasındaki ilişkiye bakıldığında, ikili arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların iş memnuniyeti arttıkça iş performanslarının da arttığı görülmüştür. Dolayısıyla da “İş memnuniyeti ile İş Performansı arasında pozitif bir korelasyon vardır.” ana hipotezimiz kabul edilmiştir.
- İş Memnuniyeti ile Terfi-Teşvik Sistemi arasındaki ilişkiye bakıldığında, ikili arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Diğer bir ifade ile terfi-teşvik sistemi ile iş memnuniyeti arasında herhangi bir korelasyon yoktur. Dolayısıyla da “İş memnuniyeti ile Terfi-Teşvik Sistemi arasında pozitif bir korelasyon vardır.” ana hipotezimiz kabul edilmemiştir.
- İş Memnuniyeti ile Çalışma Ortamı ve Ücreti arasındaki ilişkiye bakıldığında, ikili arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışma ortamı iyileştikçe ve ücreti arttıkça çalışanların iş memnuniyetinin de arttığı görülmüştür. Dolayısıyla da “İş memnuniyeti ile Çalışma Ortamı ve Ücreti arasında pozitif bir korelasyon vardır.” alt hipotezimiz kabul edilmiştir.
- İş Memnuniyeti ile Yönetimin Başarısı arasındaki ilişkiye bakıldığında, ikili arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların iş memnuniyeti arttıkça yönetimin başarısının da arttığı görülmüştür. Dolayısıyla da “İş Memnuniyeti ile Yönetimin Başarısı arasında pozitif bir korelasyon vardır.” alt hipotezimiz de kabul edilmiştir.

Bu ilişkilerin yanı sıra;

- İş Performansı ile Çalışma Ortamı ve Ücreti arasındaki ilişkiye bakıldığında, ikili arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışma ortamı iyileştikçe ve ücreti arttıkça çalışanların iş performansının da arttığı görülmüştür.

- İş Performansı ile Terfi-Teşvik Sistemi arasındaki ilişkiye bakıldığında, ikili arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Diğer bir ifade ile terfi-teşvik sistemi ile iş performansı arasında herhangi bir korelasyon yoktur.
- İş Performansı ile Yönetimin Başarısı arasındaki ilişkiye bakıldığında, ikili arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların iş performansı arttıkça yönetimin başarısının da arttığı görülmüştür.
- Çalışma Ortamı ve Ücreti ile Yönetimin Başarısı arasındaki ilişkiye bakıldığında, ikili arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışma ortamı iyileştikçe ve ücreti arttıkça yönetimin başarısının da arttığı görülmüştür.
- Çalışma Ortamı ve Ücreti ile Terfi-Teşvik Sistemi arasındaki ilişkiye bakıldığında, ikili arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, terfi-teşvik sisteminde iyileştirmeler arttıkça çalışma ortamının da iyileştiği ve ücretin de arttığı görülmüştür.
- Yönetimin Başarısı ile Terfi-Teşvik Sistemi arasındaki ilişkiye bakıldığında, ikili arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Diğer bir ifade ile terfi-teşvik sistemi ile yönetimin başarısı arasında herhangi bir korelasyon yoktur.

Sonuç olarak: kurumların ve sektörlerin başlıca hedefi, iş görenlerin verimliliğinin ve etkinliğinin artırılmasıdır. Bu kapsamda, iş memnuniyeti ve iş performansı değerlendirme sisteminden faydalanılabilir. İş gören performansını değerlendirilebilmesi ve iş görenin iş memnuniyetinin artırılabilmesi için örgüt performans kriterlerinin ölçülebilir olmasının yanında açık, net ve gerçek hayata uygun olarak oluşturulması gerekmektedir. Bu amaçla performans değerlendirme sonuçlarının iş görenleri ne düzeyde etkileyebileceği de belirtilmelidir. Kısaca, iş görenlerin iş memnuniyetlerinin ve performanslarının artması için değerlendirme sonuçlarına göre eksik yanların geliştirilmesi ve kurumsal gelişme hedefleri çerçevesinde iş görenler için kurum içi eğitim ve seminer faaliyetlerinin düzenlenmesi sağlanmalıdır.

Kurumların güçlü yapılarının korunması ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasında iş gören memnuniyetlerinin ve performanslarının izlenmesi ve

iyileştirilmesi rekabet ortamında kaçınılmazdır. Kaldı ki sağlık hizmetlerinde performans düşüklüğü ve memnuniyetsizlik, sağlık hizmeti sunumunda çok sayıda hatalara neden olabilir. Bu bağlamda, yanlış ve hatalı bir teşhis ve tedavi hizmeti kurumun statüsünü ve güvenilirliğini de olumsuz etkilediği gibi hatalı konumda olan sağlık çalışanının da hukuki sorunlarla karşılaşmasına neden olabilecektir. O nedenle, sağlık sektöründe görev yapan insan kaynakları birimlerinin, iş gören memnuniyetini ve performans göstergelerini takip ederek bu alandaki iş gören ihtiyaçları ile kurumsal amaç ve hedefleri yakından izleyerek çözümler üretmesi gerekmektedir. Kısaca; iş gören memnuniyetinin ve performansının iyileştirilmesi süreçleri konusunda ileriye yönelik politika uygulamaları, kurumsal gelişme ve sürdürülebilirlik açısından gereklidir. Sağlık sektörü herkesi ilgilendiren bir hizmet sektörü olduğuna göre, iş görenlerin memnuniyet düzeylerinin yüksekliği, aynı zamanda kalite güvencesi sisteminin kurumsal varlığını da gösterecektir. Bu ise rekabet karşısında kurumsal iyileştirmelere katkı sağlayacaktır.

Diğer yandan, sağlık sektöründe bu tür araştırmaların sayısının artırılması hem kurumsal kalite güvencesi sisteminin sağlık kurumlarında yaygınlaşmasına hem de işini iyi yapan, iş memnuniyeti yüksek iş görenlerin sayılarının artmasına katkı sağlayacaktır.



## KAYNAKÇA

- Abbas, E. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi. (1. bs.) Amman: Çelmesira Dağıtım ve Yayınevi.  
(عباس, أنس. (2011). إدارة الموارد البشرية. (الطبعة 1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع).
- Abbas, S. ve Hüseyin, A. (2003). İnsan Kaynakların Yöntemi. ( 3. bs). Amman : Dar Vail Yayın ve Dağıtım.  
(عباس, سهيلة. علي, حسين. (2003). إدارة الموارد البشرية. الطبعة 3). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- Abdulkaki, S. (2002). Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Bilimsel ve Uygulamalı Yönleri. İskenderiye, Mısır: Üniversite Dağıtım ve Yayınevi.  
(عبد الباقي, صلاح الدين. (2002). الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للتوزيع و).
- Abdulkaki, S. ve Diğerleri. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi. İskenderiye: İskenderiye Merkez Kitapevi.  
(عبد الباقي, صلاح الدين. وآخرون. (2009). إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: مركز الاسكندرية للكتاب).
- Abdülmühsin, V. (1999). Performans Değerleme (Yeni Bir Dünyaya Yeni Giriş). Mısır: Elnahda Elarabiye Yayınevi.  
(عبد المحسن, و فائق. (1999). تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد). مصر: دار النهضة العربية).
- Adem, Y. (2015). İş Memnuniyetinin Yüksek Öğrenim Kurumlarındaki Çalışanların Performansına Olan Etkisi – Emirlikler Fakültesi Teknoloji Bilimleri Üzerine Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sudan Üniversitesi, Sudan.  
(ادم, يوسف. (2015). أثر الرضا الوظيفي على اداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي - تطبيق على كلية الامارات للعلوم التكنولوجية. (رسالة ماجستير منشورة). جامعة السودان. السودان).
- Afifi, S. ve diğerleri. (1981). İş Projelerindeki Yönetim. Kuveyt: Yayın Kitapevi.  
(عفيفي, صادق. وآخرون. (1981). الإدارة في مشروعات الأعمال. الكويت. دار الكتاب).
- Amal, Z. (2014). Organizasyon Çatışmasının İşçilere Olan Etkisi – Alkavabil Müessesesinde Saha Araştırması. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Muhammed Hudayır Üniversitesi, Biskra.

- ( امال, زرفاوي. (2014). اثر الصراع التنظيمي للعاملين \_ دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد خيضر, بسكرة).
- Amir, S. (2010). İnsan Kaynakları Stratejileri. (1. bs.). Amman: Dar Elfikir Yayın ve Dağıtım.
- (عامر, سامح. (2010). إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية. ( الطبعة . 1). عمان: دار الفكر وناشرون وموزعون).
- Aşor, A. (1983). Çalışan Güçlerin Yönetimi. Beyrut: Al Nahda Al Arabiyye Evi.
- (عاشور, أجمد. (1983). إدارة القوى العاملة. بيروت: دار النهضة العربية).
- Berceraha, M. (2015). Örgütsel Kültürün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi. (Yayınlanmamış Master Tezi) Muhammed Huzayir Biskra Üniversitesi, Cezayir.
- (برجراحة, مريم. (2015). اثر الثقافة التنظيمي على الرضا الوظيفي. (رسالة ماجستير غير منشورة), جامعة محمد خيضر, الجزائر).
- Bin Ayşi, A. (2006). Eğitim İhtiyaçlarındaki Personelin Performansı, Elektrik Kabloları Sanayi Kuruluşu. (Yayınlanmamış Master Tezi), Baskara.
- (بن عيشي, عمار. (2006). دور الأداء العاملين في احتياجات التدريب, دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية. (رسالة ماجستير غير منشورة), بسكرة).
- Cad Arab, S. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi. Rekabet Gücünün Yüceltmesi için Stratejik Giriş. (Yayın Hakları Yazara Aittir) Mısır: Süveyş Kanalı üniversitesi.
- (جاد الرب, سيد محمد. (2009). إدارة الموارد البشرية, مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية. مصر: حقوق والنشر محفوظه للمؤلف).
- Cebin, A.V. (2009) . Taif Vilayetinde Sağlık Müdürlüğü-Sağlık İdarelerinde Performans Değerlemesi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Uluslararası Saint Clements Üniversitesi, Suriye Arap Cumhuriyeti.
- (جبين, عبد الوهاب. (2009). تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الصحية بمحافظة الطائف. (رسالة دكتوراه غير منشورة), جامعة سانت كليمنتس العالمية, الجمهورية العربية السورية).
- Cevdat, M. (2010). İnsan Kaynakları Yöntemi. (1. bs.) Amman: Dar Wael Yayıncılık ve Dağıtım.
- ( جودة, محفوظ. (2010). أدارة الموارد البشرية. (ط. 1). عمان: دار وائل للنشر).

- Demir, V. (2009). Performans Değerleme Sistemi ve Bir Örnek Şirket İncelemesi. (Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans) Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Durra, A. (2003). Örgütlerde İnsan Performansı Teknolojisi. Kahire: Arap Yönetimsel Kalkınma Kuruluşu Yayınları.
- (درة, عبد الباري. (2003). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية).
- El-Emin, B. ve Yahya, M. (2016). İş Memnuniyetinin İnsan Kaynakları Performansına Olan Etkisi – Mağniye'deki Genel Sağlık Müessesesindeki Durum Araştırması. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Abi Bekir Belkayd Üniversitesi, Tilimsan.
- (الأمين, براج. و يحي, موساري. تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية – دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية. (رسالة ماجستير المنشورة). جامعة ابي بكر بلقايد. تلمسان).
- El-Azzavi, N. ve Cevat, A. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Stratejik Görevler. Amman: El-yazuri Bilimsel Yayıncılık ve Dağıtım.
- (العزاوي, نجم. و جواد, عباس. (2010). الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع).
- El-Ferdos, B. A. (2016). Küçük ve Orta Arap Müessesesinde Çalışanların Performansını İyileştirmedeki Eğitimin Rolü. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ekonomi ve Ticari Bilimler ile Yönetim Bilimleri Fakültesi Yönetim Bilimleri Bölümü, Kasidi Üniversitesi, Ouargla.
- (الفردوس, بن عزة. (2016). دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العربية الصغيرة والمتوسطة. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير, جامعة قاصدي, ورقلة).
- El-Fericat, H. ve Diğerleri. (2009). Organizasyon Davranışı Çağdaş Kavramlar. Yayın ve Dağıtım için Zenginleştirilmiş, Ürdün.
- (الفريجات, خضير. و اخرون. (2009). السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة. إثراء للنشر و التوزيع. الأردن).
- El-Hiti. H. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi. Amman: Vail Yayın ve Basımevi.
- (الهيّتي, خالد. (2003). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر و الطباعة).
- El-Huzami, A. (1999). Değerlemeden Geliştirmeye Performans Teknolojisi. Riyad: El-Sai Yayın ve Dağıtım Kitabevi.

(الخزامي, عبد الحكيم. (1999). تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين. الرياض: مكتبة الساعي للنشر والتوزيع).

El-Karhi, M. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi. (1. bs.) Amman: Elmanahic Yayın ve Dağıtım Evi.

(الكرخي, مجيد. (2013). إدارة الموارد البشرية. (الطبعة. 1). عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع).

El-Kaysi, B. (2017, 26 Ocak) Performans Değerleme Metotları ve Yöntemleri, <http://anshrnow.com/article/104/>.

El-Mannavi, A. (1998). Tüketici Davranışı (2. bs.). Kahire: Ayn Al Şams Kütüphane Evi.

(المنأوي, عائشة. (1998). سلوك المستهلك. (ط 2). القاهرة. دار مكتبة عين الشمس).

El-Maşer, İ. (2009). İş Baskısının Çalışanların Performansı Üzerindeki Etkisi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tez) Ortadoğu Yükseköğretim Üniversitesi, Ürdün.

(المعشر, عيسى. (2009). أثر ضغوط العمل على أداء العاملين. (مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال) جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا, الأردن).

El-Melyod, B. M. ve Abdulkerim, B. S. (2017). İş Memnuniyeti ve Öğretmen Performansına Olan Etkisi – Aljalfa Vilayetinde Devlet Okulundaki Öğretmen İle Özel Okul Öğretmeninin Karşılaştırılması ile İlgili Uygulamalı Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Zidan Aşor Celfa Üniversitesi, Celfa.

(المليود, بن موفق. و عبد الكريم, بن صافي. (2017). الرضا الوظيفي وأثره على الاداء المعلم – دراسة تطبيقية مقارنة بين المعلم المدرسة العمومية والمعلم في المدرسة الخاصة بولاية الجلفة. (مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التربوي). جامعة زيدان عاشور. الجلفة).

El-Mubaydiyen, S. ve Alaklabi. A. B. Ş. (2013). İnsan Kaynaklarındaki Görevlerin Analizi ve Dizaynı. Amman: Alyazverdi Yayın ve Dağıtım Evi.

(المبييضين, صفوان. و الأكلبي, عائض بن شافي. (2013) تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع).

El-Naccar, N. (1992). Yönetim Usulleri ve Çağdaş Yönleri. Mısır: Al Arabiyye Yayın Şirketi.

(النجار, نبيل. (2013). الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة. مصر: الشركة العربية).



- El-Sisi, Ş. (1992). Eğitim Sektöründeki İş Memnuniyeti. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Eğitim Fakültesi, İskenderiye Üniversitesi, İskenderiye.  
(السيسي, شعبان. (1992). الرضا الوظيفي في المجال التعليمي. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية جامعة الاسكندرية. الاسكندرية).
- El-Serfi, M. (2007). İdari Davranış ve İnsani İlişkiler. İskenderiye: Elvafa Basın Yayınevi.  
(الصيرفي، محمد. (2007). السلوك الإداري و العلاقات الإنسانية. الاسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر).
- El-Şammari, M. (2013). Kuveyt Haber Ajansında "KONA" Çalışanların İş Memnuniyetini Gerçekleşmelerindeki Genel İlişkilerin Rolü. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Orta Doğu Üniversitesi, Kuveyt.  
(الشمري، محمد. (2013). دور العلاقات العامة في وكالة الأنباء الكويتية "كونا" في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. (رسالة ماجستير منشورة). جامعة الشرق الأوسط. الكويت).
- El-Şanti, M. (2006). Organizasyonel Atmosferinin İnsan Kaynakları Üzerindeki Etkisi. (Yayınlanmamış Master Tezi) Gazze Üniversitesi, Gazze.  
(الشنطي، محمود. (2006). أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة غزة، غزة).
- El-Tai, A. ve Mhebis, H. (2014). Analitik Karşılaştırmalı İncelemesi Yöneticilere ve Merkezinde Elektrik Bölümü daire başkanlarıyla, Su ve Kanalizasyon Genel Müdürlüğü Bir Örnek. Bağdat Üniversitesi.  
(الطائي، علي. محيبيس، حسام. (2014). التغذية العكسية من 360 درجة / دراسة تحليلية مقارنة لعينة من مدراء ورؤساء الأقسام في دائرة كهرباء الوسط والمديرية العامة للماء والمجاري، جامعة بغداد).
- El-Tai, Y. ve Alfadıl, M. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi. (6. bs.) Amman: Alvarrak Yayın ve Dağıtım.  
(الطائي، يوسف. و الفضل، مؤيد. (2006). إدارة الموارد البشرية. عمان. الوراق للنشر والتوزيع).
- El-Taravna, Ö. (2010). İnsan Kaynaklarının Profesyonel Yönetiminde Danışman. Mısır: Elmustakbel dağıtım ve Yayınevi.  
(الطراونة، عمر. (2010). المستشار في الإدارة الإحترافية للموارد البشرية. مصر: دار المستقبل للنشر والتوزيع).

El-Ubeydi, B. (2013). Çalışma Ortamının İş Memnuniyetinin Pekiştirilmesindeki Rolü – Bağdat Gaz Atölyesindeki Uygulamalı Araştırma, Bağdat Üniversitesi İktisadi Bilimler Fakültesi Dergisi, 36.

العبيدي, بشرى. (2013). دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي- دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات. مجلة كلية العلوم الاقتصادية الجامعة. بغداد. العدد 36.

El-Vaznani, A. (1999). Güvenlik Teşkilatlarındaki Teşviklerin Performansa ve İş Memnuniyetine Olan Etkisi. Al Riyad Bölgesindeki Pasaport Subayları ve Emleri Üzerine Yapılan Tarama Araştırması. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Riyad.

(الوزناني, عوض. (1999). اثر الحوافز على فاعلية الاداء والرضا الوظيفي في الاجهزة الامنية. دراسة مسحية على ضباط وأفراد جوازات منطقة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة). الرياض).

Hafız, H. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi. Mısır: Elvefa Basım ve Yayınevi.  
(حافظ, حجازي. (2005). إدارة الموارد البشرية. مصر: دار الوفاء لمطبعة والنشر).

Hakim, A. ve Yezid, M. (2014). İş Tatmini Kurumdaki Performansa Etkisi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uahç Muhned Üniversitesi, El-Buyra.

(حكيم, العربي. و يزيد, منقلاتي. (2014). أثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة. (رسالة ماجستير غير منشورة), جامعة ألكلي محند أولحاج, بويرة).

Hamzavi, M. (2013). Genel Örgütlerdeki İnsan Kaynakları İçin Modern Yönetim. Al Riyad: Elmerih Yayınevi.

(حمزاوي, محمد. (2013). الإدارة الحديثة للموارد البشرية في المنظمات العامة. الرياض. دار المريخ للنشر).

Hasan, R. (2004). Çağdaş Örgütsel Davranış. İskenderiye: Üniversite Evi Yayınları.

(حسن, راوية. (2004). السلوك التنظيمي المعاصر. الاسكندرية. الدار الجامعية).

Haşım, A. (2010). Komuta ve İş Memnuniyetiyle olan İlişkisi. Amman: Al Yazordi Yayın ve Dağıtım evi.

(هاشم, عادل. (2010). القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي. عمان. دار اليازوردي للنشر و التوزيع).

<http://vb1.alwazer.com/t56039.html> jun 2016\_06

<https://hrdiscussion.com/hr121160.html>. (24 Mayıs 2017).

<https://hrdiscussion.com/hr81977.html> 20/02/2014.

[https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/14/14\\_2017\\_04\\_08!12\\_51\\_37\\_PM.docx](https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/14/14_2017_04_08!12_51_37_PM.docx).

İbni Manthor. ve Bin Mukaram, A.El-F. (2005). Lisans Al Arap. Beyrut. Yayınevi, 5 (4).

(ابن منظور و أبو الفضل جمال الدين بن مكرم. (2005). لسان العرب. دار صادر. بيروت. المجلة 5 ، ط (4).

İbrahim, H. (2014). Hayat Kalitesi ve Personelin İş Performansı Üzerindeki Etkisi. (Yayınlanmamış Master Tezi) Süveyis Kanalı Üniversitesi, Filistin.

(ابراهيم خليل. (2014). جودة الحياة وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة تطبيقية على جامعات الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة قناة السويس).

Librav, K. (2015). Toplam Kalite Yönetiminin Cezayir Ekonomik Kurumlarında Çalışanların Performansını İyileştirmedeki Rolü. (Yayınlanmamış Master Tezi) Cezayir Posta Teşkilatı Durumunu İncelemesi (Ana Kabbada), Cezayir.

(لبراو, قدور. (2015). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. (رسالة ماجستير غير منشورة), الجزائر. دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر(القباضة الرئيسية) بالوادي, الجزائر).

Mursi, C. (2003). İnsan Kaynakları Stratejik Yönetimi. İskenderiye, Mısır: Eldar Elcamiiye Yayın ve Dağıtım.

(مرسي, جمال الدين. (2003). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية).

Musa, F. (2009). İş Psikolojisine Giriş(2. bs.). Cezayir: Kurtuba Yayınevi.

(محمد, موسى. (2009). مدخل الى علم النفس العمل. (طبعة. 2). الجزائر: دار قرطبة).

Naimi, B. (2015). İnsan Kaynakları Gelişimi ve Üretimi İyileştirmek İle Rekabet Özelliğini Gerçekleştirmekteki Önemi. Şalef Al Cezayir Üniversitesi, Kuzey Afrika Ekonomileri Dergisi, S. 7, s.275-276.

(نعيمة, بارك. (2015). تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الاناجية وتحقيق الميزة التنافسية جامعة شلف الجزائر, مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا, العدد7, ص. 275-276).

Nezir, S.A. (2013). İnsan Kaynaklarının Performans Değerleme Sistemi İle Ekonomik Kuruluşun Rekabetçiliğinin Etkinleştirilmesi Sonatrak ve Sifital Kurumları Durumu. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Cezayir Üniversitesi, Cezayir.

(نذير, سي احمد..(2013). نظام التقييم الاداء الموارد البشرية وتفعيل تنافسية المؤسسة-الاقتصادية حاله مؤسستي سوناترك وسيفيتال. ( رسالة دكتوراه غير منشورة) جامعة الجزائر, الجزائر).

Ömer, Ş. (2013). Kütüphanelerinde Çalışanların İş Memnuniyeti. Al Kalima Üniversitesi Dergisi, 33,6.

( عمر, شابونية. (2013). الرضا الوظيفي لدي العاملين في مكتبات جامعة القالمة. العدد: 33, 6.

Öztürk, Ü. (2009). Performans Yönetimi. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.

Psikoloji Akademisi. (2011, 1 Ocak) <http://www.acofps.com/vb/showthread.php?t=7725>.

Rababaya, A. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi. Amman: El- Safa Dağıtım ve Yayınevi.

(ربابعة, علي. (2003). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع).

Salem, M. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi – Kapsamlı Stratejik Giriş. Yayın ve Dağıtım İçin Hazırlanmış, Ürdün.

(سالم, مؤيد. (2001). إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي متكامل. إثراء للنشر والتوزيع.الأردن).

Suham, B. ve Hanan, A. (2012). İş Memnuniyetini Üniversite Kurumundaki Memurlara Olan Etkisi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Al Buvayre Üniversitesi, Cezayir.

(سهام, بلخيري. و حنان, عشيطة. (2012). أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية- دراسة حالة جامعة البويرة -،مذكرة ماستر قسم علوم التسيير. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البويرة. الجزائر).

Sultan, M. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi. İskenderiye: Elcamia Elcedide Yayınevi.

(سلطان, محمد. (2003). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة).

Sultan, M. (2004). Örgütlerdeki İnsani Davranış. İskenderiye: Yeni Üniversite Evi.

(سلطان, محمد. (2004). السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية. دار الجامعة الجديدة).

Şevki, F. (2002). Örgütsel Davranış ve İdari Faaliyet. Kahire: Garip Yayın ve Dağıtım.

(شوقي، فرج. (2002). السلوك التنظيمي والفعالية الإدارية. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع).

Şinofi, N. (2005). Kamu İktisadi Kuruluşunda Personel Performans Değerlendirme Sisteminin Etkinleştirilmesi. İktisat Bilimleri Üzerinde (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Cezayir.

(شنوفي، نورالدين. (2005). تفعيل نظام تقييم الاداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية. (أطروحة دكتوراه غير منشوره)، الجزائر).

Ticariye, B. (2007). Cezayir Ekonomik Kuruluşunda Çalışanların Performans Değerlemesi- Çoklu Petrol Ürünleri Dağıtım ve Pazarlama Kuruluşu Durumu Çalışması Naftal Mesile CLP- Stif Bölgesi. (Yayınlanmamış Master Tezi), Cezayir.

(تجارية، بعجي. (2007). تقييم فعالية نظام أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نפטال مسيلة CLP - منطقة سطيف. (رسالة ماجستير غير منشوره) الجزائر).

Uyargil, C. (2017). Performans Yönetimi Sistemi – Bireysel Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi (4. bs.), İstanbul.

Vali, A. (2007). Planlama ve Takip Dairesi, İdari Gelişim Bölümü, Geliştirme ve Araştırma Şubesi, Lubnan.

(والي، عدنان. دائرة التخطيط والمتابعة قسم التطوير الإداري شعبة التطوير والبحوث. لبنان).

Worner, J. Ve Desimon, R. (2011). İnsan Kaynakları Gelişimi. Al Riyad: Almerih Yayınevi.

Zuveylif, M. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi. Amman: Alfikir Basım Yayın ve Dağıtım.

(زويلف، م. (2001). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع).



Ek: ANKET SORULARI

## ANKET FORMU

Değerli çalışan,

Aşağıdaki anket “Sağlık Sektöründe İş Memnuniyetinin İş Gören Performansına Etkisi: Kerkük Özel Dar El-Salam Hastanesi ve Ankara Özel Koru Hastanesi Örneği” başlıklı yüksek lisans tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır. Elde edilecek veriler bilimsel olmakla birlikte üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır. Anket sorularına vereceğiniz içten cevaplar ile ayırdığınız zaman için teşekkür ederim.

**Not:** Anket sorularına ilgili kutucuğa (√) işaretini koymanızı rica ederim.

### Birinci Eksen: Kişisel Bilgiler

#### 1- Cinsiyet:

Erkek

Kadın

#### 2- Medeni Durum:

Evli

Bekar

#### 3- Yaş:

20 – 25

26 – 30

31 – 35

36 – 40

41 – 45

46---50

50+

**4- Deneyim Yılları:**

1 – 5	<input type="checkbox"/>
6 – 10	<input type="checkbox"/>
11 – 15	<input type="checkbox"/>
16 –20	<input type="checkbox"/>
21—25	<input type="checkbox"/>
25+ Yıl	<input type="checkbox"/>

**5- Eğitim Düzeyi:**

İlkokul	<input type="checkbox"/>
Ortaokul	<input type="checkbox"/>
Yüksekokul	<input type="checkbox"/>
Lisans	<input type="checkbox"/>
Yüksek Lisans	<input type="checkbox"/>
Doktora	<input type="checkbox"/>

**6- Kariyer Unvanı:** .....(Belirtiniz)



### İkinci Eksen Soruları :

Lütfen aşağıdaki soruların sizi ne kadar tanımladığını işaretleyiniz. Her sorunun karşısında beş cevap vardır. Görüşünüze uygun olan cevaba (√) işareti koyunuz:	Hiçlikle katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen katılıyorum	Hiçlikle katılıyorum
7.Aldığımız toplam maaş iş arkadaşlarınıza göre sizi memnun etmektedir.					
8.Çalıştığımız hastanede Yaratıcılık ve yenilikçilik ödüllendirilmektedir.					
9.Hastanede cezalandırmadan çok, eğitim ve geliştirmeye önem verilmektedir.					
10.Hastanede adil bir ücret, terfi ve teşvik sistemi vardır.					
11.Hastanede, hasta memnuniyeti ve hizmet kalitesi yüksektir.					
12.Hastane yönetimi, çalışanlara güvenli ve güvenceli bir iş ortamı sağlamaktadır.					
13.Hastane çalışanları arasında bilgi paylaşımı yüksektir.					
14.Çalıştığımız bölümde çalışanlar arasında işbirliği takım ruhu yüksektir.					
15.Hastanede fiziksel çalışma koşulları ve teknoloji altyapısı yeterlidir.					
16.Üst yönetim çalışanların görüş ve önerilerine önem vermektedir.					
17.Üst yönetim, çalışanlara objektif davranmaktadır.					
18.İşimi tam anlam ile yapabilecek yetki ve sorumluluklarım var.					

19.Bana verilen yeni ve farklı görevlere hemen uyum sağlayabilirim.					
20.İşimi severek yapmaktayım.					
21.Performans değerlendirme sistemi objektif kriterlere dayanmaktadır.					
22.Performans değerlendirme sonunda eksik ve yetersiz yönlerimi öğrenir ve telafi ederim.					
23.Performans değerlendirme sistemi hem hastane hem de çalışanların verimliliklerini öğrenme ve kalite geliştirmeye katkı sağlar.					
24.Yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişim iş memnuniyetini olumlu etkilemektedir.					
25.İş memnuniyetinin yüksek olması aidiyeti olumlu etkilemektedir.					

**ÖZGEÇMİŞ****Adı ve Soyadı:** Mustafa Khorsheed**Doğum Yeri ve Tarihi:** Kerkük/İrak-26.08.1992**Öğrenim Durumu: Lisans**

<b>Derece</b>	<b>Alan</b>	<b>Üniversite</b>	<b>Yıl</b>
<b>Lisans</b>	İdari ve İktisat Fakültesi	Kerkük Üniversitesi	2014
<b>Yüksek Lisans</b>	-	-	-

**İş Deneyimi: -**

<b>Çalıştığı Yer</b>	<b>Görev</b>	<b>Yıl</b>
-	-	-

**Yabancı Diller** : Arapça, Türkçe, İngilizce(Orta Düzey)**Yayımlar** : -**E-posta** : mustafafala335@gmail.com**Telefon** : 0531 941 17 05**Tarih** :

# Mustafa Khorseed

## ORIJINALLIK RAPORU

%**5**

BENZERLIK ENDEKSI

%**3**

İNTERNET  
KAYNAKLARI

%**2**

YAYINLAR

%**3**

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

## BIRINCIL KAYNAKLAR

**1**

**Submitted to Atilim University**

Öğrenci Ödevi

%**1**

**2**

**usos2016.com**

İnternet Kaynağı

<%**1**

**3**

**Submitted to Yildirim Beyazit Universitesi**

Öğrenci Ödevi

<%**1**

**4**

**Submitted to Bahcesehir University**

Öğrenci Ödevi

<%**1**

**5**

**Submitted to Beykent Universitesi**

Öğrenci Ödevi

<%**1**

**6**

**Submitted to Hofstra University**

Öğrenci Ödevi

<%**1**

**7**

**Submitted to Istanbul Bilgi University**

Öğrenci Ödevi

<%**1**

**8**

**Submitted to Kadir Has University**

Öğrenci Ödevi

<%**1**

**9**

**AFYON, Yakup Akif and METİN, Sabri Can.**

<%**1**