



T.C.

Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**EBE VE HEMŞİRE SAĞLIK YÖNETİCİLERİNDE İŞ
DOYUMUNUN TESPİTİ: DİYARBAKIR ÖRNEĞİ**

Leyla YÜKSEKKAYA
22939009

Danışman
Doç. Dr. Mehmet Emin KURT

Diyarbakır 2025

T.C.
Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**EBE VE HEMŞİRE SAĞLIK YÖNETİCİLERİNDE İŞ
DOYUMUNUN TESPİTİ: DİYARBAKIR ÖRNEĞİ**

Leyla YÜKSEKKAYA
22939009

Danışman
Doç. Dr. Mehmet Emin KURT

Diyarbakır 2025

TAAHHÜTNAME
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Dicle Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “**Ebe ve Hemşire Sağlık Yöneticilerinde İş Doyumunun Tespiti: Diyarbakır Örneği**” adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve tez yazım kılavuzuna uygun olarak hazırladığımı taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde saklanmasına izin verdiğimi onaylarım. Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

29/05/2025

Leyla YÜKSEKKAYA

ÖN SÖZ

Tez çalışmam boyunca desteklerinden ötürü danışman hocam Doç. Dr. Mehmet Emin KURT' a teşekkür ederim. Derslerime giren hocalarıma teşekkür ederim. Beni her zaman destekleyen aileme ve arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Leyla YÜKSEKKAYA
Diyarbakır 2025



ÖZET

Amaç: Bu çalışmada, Diyarbakır ilinde ebe ve hemşire sağlık yöneticilerinde iş doyumunu tespit etmek, iş doyumunu ilişkisini kurulan hipotezlerle test etmek ve yorumlamak amaçlanmıştır.

Gereç ve Yöntem: Yapılan bu araştırmada evren Diyarbakır İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı izin alınan hastanelerde görev yapan ebe ve hemşire sağlık yöneticilerinden meydana gelmektedir. Örneklemde kotalama yönteminde basit rastgele örneklem yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Kişilere demografik ve mesleki sorular içeren Bilgi Formu ve Minnesota İş Doyum Ölçeği yüz yüze uygulanmıştır. Toplamda 98 kişiden ankete katılmayı kabul eden 72 ebe ve hemşire sağlık yöneticisi yanıtlamıştır.

Bulgular: Cinsiyet, yaş, meslek, eğitim durumu, çocuk sahibi olma, çalışma yılı, yönetici olarak çalışma süresi değişkenleri ile iş doyumunu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

İş doyumunu değişkeni açısından yöneticilik pozisyonları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Birim kat sorumlusu ve süpervisör pozisyonundaki katılımcıların iş doyumunu ortalamalarının, idari birimde sorumlu grubundaki katılımcılardan anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen puanlar incelendiğinde ortalama değer 3.37 olup bu değer memnuniyet belirtmek için yeterli değer olan 3.5 değerinin altında kalmış ancak kararsızlık noktası olan 3 değerinin üzerindedir. Bu durumda katılımcıların iş doyumunu konusunda kısmi doyumlarının varlığından söz edilebilir.

Sonuç: Ebe ve hemşire sağlık iş doyumlarını artırmak adına örgütsel destek algılarının güçlendirilmesi, iş yüklerinin adil ve dengeli dağıtılması, klinik ve yönetimsel süreçlere katılımlarının teşvik edilmesi büyük önem taşımaktadır.

Anahtar Sözcükler

Sağlık, Ebe, Hemşire, Sağlık yöneticisi, İş doyumunu

ABSTRACT

Aim: In this study, it was aimed to determine the job satisfaction of midwives and nurse health managers in Diyarbakır province, to test and interpret the relationship between job satisfaction and the established hypotheses.

Material and Method: In this study, the universe consists of midwives and nurse health managers working in hospitals affiliated with the Diyarbakır Provincial Health Directorate. The simple random sampling method was used in the quotation method in the sample. The Information Form containing demographic and professional questions and the Minnesota Job Satisfaction Scale were applied face to face to the individuals. A total of 72 midwives and nurse health managers out of 98 people who agreed to participate in the survey responded.

Results: No statistically significant difference was found between the variables of gender, age, profession, education level, having children, working years, and working years as a manager and job satisfaction scores. A significant difference was found between the management positions in terms of the job satisfaction variable. It was found that the job satisfaction averages of the participants in the unit floor manager and supervisor positions were significantly higher than the participants in the administrative unit responsible group. When the obtained scores were examined, the average value was 3.37, which was below the sufficient value of 3.5 to indicate satisfaction, but above the indecision point of 3. In this case, it can be said that the participants had partial satisfaction regarding job satisfaction.

Conclusion: In order to increase the job satisfaction of midwives and nurses in healthcare, it is of great importance to strengthen their perception of organizational support, distribute their workload fairly and balancedly, and encourage their participation in clinical and administrative processes.

Keywords

Health, Midwife, Nurse, Health manager, Job satisfaction

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ.....	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT	III
İÇİNDEKİLER	IV
TABLO LİSTESİ	VII
ŞEKİL LİSTESİ	VIII
1. GİRİŞ.....	1
2. GENEL BİLGİLER.....	4
2.1. Hastane Kavramı ve Tanımı	4
2.2. Hastanenin Önemi	7
2.3. Hastane Yönetimi Kavramı ve Tanımı.....	10
2.4. Hastane Yönetiminin Önemi	12
2.5. Yönetim, Yönetici, Kavramı, Tanımı ve Yönetici Tarzları	13
2.5.1. Yönetim Kavramı ve Tanımı	13
2.5.2. Yönetici Kavramı ve Tanımı	18
2.6. İş Doyumu	21
2.6.1. Kavramsal Olarak İş Doyumu	21
2.6.1.1. İçsel Doyum.....	24
2.6.1.2. Dışsal Doyum.....	25
2.6.2. İş Doyumunun Boyutları	26
2.6.2.1. Bireysel Faktörler.....	28
2.6.2.2. Örgütsel Faktörler	30
2.7. İş Doyumu ve Motivasyon İlişkisi.....	34
2.8. İş Doyumunun Kuramları	36
2.8.1. Geleneksel Kuramlar	37
2.8.1.1. Maslow - İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	37
2.8.1.2. McGregor X- Y Kuramı.....	39
2.8.1.3. Alderfer ERG Kuramı	41
2.8.1.4. Herzberg-Çift Faktör Kuramı.....	42

2.8.2. Modern Kuramlar	43
2.8.2.1. Adams Eşitlik Kuramı	43
2.8.2.2. Wroom-Ümit/Bekleyiş Kuramı.....	44
2.9. İş Doyumu ve Doyumsuzluğunun Yarattığı Sonuçlar	45
2.10. İş Doyumsuzluğunun Örgüt Üzerindeki Etkileri	48
2.10.1. İşten Ayrılma Niyeti	48
2.10.2. Devamsızlık	49
2.10.3. İşgören Devir Hızı	50
2.10.4. Performans Düşüklüğü	50
2.10.5. İşe Yabancılaşma.....	51
2.10.6. Stres	52
2.11. İş Doyumunun Önemi ve Sonuçları	52
3. GEREÇ VE YÖNTEM	55
3.1. Araştırmanın Amacı.....	55
3.2. Araştırmanın Tipi	55
3.3. Araştırma İzni	55
3.4. Araştırmanın Yeri ve Tarihi	55
3.5. Araştırma Soruları	55
3.6. Araştırmanın Değişkenleri	56
3.7. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	56
3.7.1. Örneklem Alınma Kriterleri	56
3.7.2. Örneklemden Dışlanma Kriterleri.....	57
3.8. Veri Toplama Araçları.....	57
3.8.1. Bilgi Formu (Ek 1).....	57
3.8.2. Minnesota İş Doyum Ölçeği (Ek 2).....	57
3.9. Veri Toplama Yöntemi.....	58
3.10. Verilerin Analizi	58
4. BULGULAR	59
4.1. Betimsel Analizler.....	59
4.2. İstatistiksel Analizler.....	61
5. TARTIŞMA VE SONUÇ.....	67
6. KAYNAKLAR.....	76
7. EKLER.....	85

8. ÖZGEÇMİŞ.....	89
-------------------------	-----------



TABLO LİSTESİ

Tablo 1. İş Doyumu Tanımlamaları ve İlişkili Oldukları Teoriler	24
Tablo 2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	38
Tablo 3. McGregor'un X-Y Kuramı	40
Tablo 4. Herzberg'in Gündüleyici ve Hijyen Faktörleri	42
Tablo 5. İş Doyumu Teorik Yapılarının Karşılaştırılması	45
Tablo 6. İş Doyumuna Etki Eden Faktörler.....	46
Tablo 7. Çalışma Grubunun Kişisel Bilgi Değişkenlerinin Dağılımları	60
Tablo 8. Araştırma Ölçme Araçlarının Ortalama Skorları, Normallik ve Güvenilirlik Değerleri.....	61
Tablo 9. İş Doyumu Ölçeği Normallik Testi Sonuçları	62
Tablo 10. Cinsiyet ve Araştırma Ölçme Araçları Ortalama Farklılıkları.....	62
Tablo 11. Yaş Değişkeni ve İş Doyumu Ölçeği Ortalama Farklılıkları.....	63
Tablo 12. Meslek ve Araştırma Ölçme Araçları Ortalama Farklılıkları	63
Tablo 13. Eğitim Durumu ve İş Doyumu Ölçeği Ortalama Farklılıkları	64
Tablo 14. Çocuk Sayısı ve İş Doyumu Ölçeği Ortalama Farklılıkları	64
Tablo 15. Çalışma Yılı ve İş Doyumu Ölçeği Ortalama Farklılıkları	65
Tablo 16. Yöneticilik Pozisyonu ve İş Doyumu Ölçeği Ortalama Farklılıkları.....	65
Tablo 17. Yönetici Olarak Çalışma Süresi ve İş Doyumu Ölçeği Ortalama Farklılıkları.....	66

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi	38
--	----



1. GİRİŞ

Yaşamları boyunca bireyler zamanlarının ve enerjilerinin önemli bir kısmını işe ayırırlar, kişisel ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamak için çeşitli görev ve sorumluluklar üstlenirler. Bu amansız arayış genellikle ekonomik istikrara ulaşmak ve nihayetinde rahat bir yaşam tarzının tadını çıkarmak etrafında döner. Ancak, bu özelemlerin temelini oluşturan en kritik faktörlerden biri sağlıktır. Bir kişi, bir hastalık, yaralanma veya diğer koşullar nedeniyle sağlığında bir düşüş yaşadığında, iş yerinde gerekli olan fiziksel ve zihinsel talepleri yerine getirmesi son derece zorlaşır. Kronik sağlık sorunları olmasa bile, bireyler kendilerini mevsimsel değişiklikler, stres veya çevre koşulları gibi faktörlerin tetiklediği hastalıklara karşı hassas bulabilirler. Bu gibi durumlarda, sağlıklarını eski haline döndürme umuduyla genellikle tıbbi yardım ararlar, hastaneleri veya klinikleri ziyaret ederler. Bu yolculuk, iş, refah ve hem kişisel hem de profesyonel alanlarda gelişme yeteneği arasındaki karmaşık ilişkiyi vurgular. Sonuç olarak, iyi sağlığı korumak yalnızca bireysel tatmin için değil, aynı zamanda daha geniş ekonomik ve sosyal hedeflere ulaşmak için de önemlidir.

Bilgi ekonomisinin hızla yayıldığı günümüz dünyasında, bireyler çabalarının ölçeğinden bağımsız olarak çeşitli alanlarda becerilerini ve bilgilerini geliştirmenin yollarını sürekli olarak aramaktadır. Kişisel gelişimin modern yaşamın karmaşıklıklarında yol almadaki değerini daha fazla insan anladıkça, kendini geliştirme eğilimi giderek daha yaygın hale gelmektedir. Bu artan farkındalığın yanı sıra, her toplumda insan sağlığına verilen önemde de belirgin bir artış görülmektedir. Her geçen yıl, sağlığın yaşam kalitesinde oynadığı hayati role dair kolektif bir anlayışı yansıtan refah ve sağlık hizmetlerine daha fazla vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda, hastaneler, toplum sağlığını korumak için vazgeçilmez olan kritik hizmetleri sağlayarak bireylerin tıbbi ihtiyaçlarını karşılayan temel kurumlar olarak ortaya çıkmıştır. Artık varlıkları yalnızca bir lüks olarak görülmemektedir; bunun yerine, bireysel sağlık ile daha geniş toplum arasındaki karşılıklı bağımlılığı vurgulayarak toplumun yapısında temel bir gereklilik haline gelmiştir.

Hastane gelişiminin tarihi boyunca, sağlık ve hastalık dinamiklerinin tıp bilimindeki devam eden gelişmeler eşliğinde tekrar tekrar önemli dönüşümler geçirdiği açıkça ortaya çıkmıştır. Diğer sektörlerde olduğu gibi, hastanelerin

kuruluşundan operasyonlarının zirvesine kadar olan yolculukta ortaya çıkan temel unsur insandır. Dolayısıyla, tüm iş faaliyetlerini yönlendiren temel bileşenin aslında insanlığın kendisi olduğu açıktır. Her işletmenin temelinde, organizasyon için çerçeveyi oluşturmada önemli bir rol oynayan girişimci veya işletme sahibi yer alır. İşletme faaliyete geçtikten sonra, kaynakları etkili bir şekilde yönetebilen, bunların verimli ve zamanında kullanılmasını sağlayan kişilere ihtiyaç duyulur. Bu kişiler ayrıca çalışanların eylemlerini organizasyonun genel hedefleri ve amaçlarıyla uyumlu hale getirmelerine rehberlik etmekten de sorumludur. Bu kritik rol **“yönetici”** tarafından yerine getirilir. Bir yönetici, yalnızca hem organizasyonun hem de iş gücünün ihtiyaçlarını karşılayan değil, aynı zamanda başarıya elverişli temel koşulları yaratan biri olarak tanımlanabilir. Ayrıca, bir yöneticinin çalışanlara sorumluluk devretme ve belirtilen hedeflere ulaşma yönünde yönlendirme görevi vardır. Özünde, bir yöneticinin rolü, özellikle sağlık hizmetlerinin karmaşık ortamında, herhangi bir organizasyonun sorunsuz işleyişi ve başarısı için olmazsa olmazdır.

Son yıllarda hastanelerin organizasyonel yapılarında belirgin bir evrim yaşandı. Sağlık sektörünün karmaşık yapısı, finansal ve idari hizmetlerle ilgili kararlara karmaşıklık katmanları ekliyor. Bu artan karmaşıklık, hem tıp uzmanlarının hem de hastane yöneticilerinin karar alma süreçlerine katılımını kolaylaştırmakla kalmıyor, aynı zamanda gerekli kılıyor, özellikle de ilgili bilgi ve uzmanlığa sahip oldukları alanlarda. Dahası, yeni nesiller (özellikle X, Y ve Z Nesilleri) iş gücüne daha fazla entegre oldukça, hastane yöneticilerinin stratejilerinde, davranışlarında ve bakış açılarında buna karşılık gelen bir değişim yaşandı. Bu yöneticiler, çalışanlarının ve hizmet verdikleri hastaların çeşitli profilleri arasında gezinirken, koçluk yöntemlerini ve yönetim yaklaşımlarını bu nesil gruplarının değişen beklentileri ve değerleriyle uyumlu hale getirmek zorunda kalıyorlar. Yönetim uygulamaları ile nesiller arası farklılıklar arasındaki bu dinamik etkileşim, iş birliğine dayalı ve etkili bir sağlık ortamının teşvik edilmesi için hayati önem taşıyor. Hastane yönetimi, temel hizmetleri sunarak hastane personelinin, hastaların ve ailelerinin çeşitli ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan sistemik çerçeveyi ifade eder. Bu çerçeve, bu hizmetlerin en iyi düzeyde sağlanmasını ve hastane ortamında sağlıklı çevre koşullarının teşvik edilmesini sağlamak için tasarlanmıştır. Sağlık sektöründeki rekabet artmaya devam ettikçe, etkili hastane yönetiminin önemi giderek daha belirgin hale gelmiştir. Aslında, sağlık

kuruluşlarının etkinliği, verimliliği ve genel kalitesi büyük ölçüde sağlam yönetim uygulamalarına bağlıdır.



2. GENEL BİLGİLER

2.1. Hastane Kavramı ve Tanımı

Sağlık hizmetlerinin başlangıcının insan varoluşunun en başlangıcına kadar uzandığı iddia edilebilir. Atalarımız Dünya'ya ilk adım attıkları andan itibaren, insanlığın kendisiyle birlikte evrimleşen temel bir bakım ve şifa ihtiyacı olmuştur. İlk insanlar yaralanmalar, hastalıklar ve çevrelerinin sert gerçekleri gibi çeşitli zorluklarla karşılaştıkça, içgüdüsel olarak acıyı hafifletmenin ve refahı teşvik etmenin yollarını aradılar. Yaşamı koruma ve sürdürme yönündeki bu doğuştan gelen dürtü, sağlık hizmetlerinin geliştirilmesinin temelini oluşturdu. Zamanla, toplumlar daha karmaşık ve organize hale geldikçe, sağlık hizmetlerini çevreleyen yöntemler ve uygulamalar dönüştü ve bugün bildiğimiz yapılandırılmış sağlık hizmetlerinin ortaya çıkmasına neden oldu. Dolayısıyla, sağlık hizmetlerinin insanlık tarihinin başlangıcından beri ayrılmaz bir parçası olduğu ve hayatta kalma ve yaşam kalitemizi iyileştirme konusundaki sürekli arayışımızı yansıttığı sonucuna varılabilir (Erbaş, 2013).

Tıbbın gelişimi, tarihsel olarak farklı kültürlerin hâkim dini inançları ve bakış açılarıyla derinden iç içe geçmiştir. Yüzyıllar boyunca, tıp uygulaması ayrı bir disiplin olarak değil, ruhsal ve dini anlayışın bir uzantısı olarak görülmüştür. Genellikle ruhsal liderler veya rahipler olarak kabul edilen şifacılar, sağlığın ilahi güçlerden etkilendiğine dair inancı yansıtan, fiziksel tedavileri ritüeller ve dualarla birleştiren bütünsel bir yaklaşım kullanmışlardır. Tıp ve dinin bu iç içe geçmesi, her iki alanın da birbirleriyle birlikte değerlendirilip anlaşılmasıyla yüzyıllar boyunca devam etmiştir. Bu ilişkide önemli bir değişim, Sanayi Devrimi'nin başlangıcına kadar gerçekleşmemiştir. Bilimsel anlayış ve teknolojiye ileri adımlar, tıbbi uygulamayı dini doktrinden ayırmaya başlamış ve sağlık hizmetlerine daha ampirik bir yaklaşıma yol açmıştır. Bu dönüşüm, bilimsel araştırmanın ve kanıta dayalı uygulamaların ruhsal yorumlamalar ve dini inançlara göre öncelikli olduğu, bugün bildiğimiz modern tıbbın temelini oluşturmuştur (Ergenoğlu ve Aytuğ, 2007: 44). Tıbbi olgulara ve sağlık uygulamalarının evrimine ilişkin tarihi kayıtları incelediğimizde, en erken gözlemlerin bazılarının Sümer uygarlığına kadar uzandığını görüyoruz. Çeşitli alanlara yaptığı önemli katkılarla bilinen bu kadim toplum, sağlık ve tıp ile ilgili temel kavramları da ortaya koydu. Ancak, tıbbi uygulamaların keşfi Sümerlerle bitmiyor; eski Mısır,

Yunan ve Hitit uygarlıklarında da önemli tıbbi içgörüler ortaya çıkarılabilir. Bu kültürler, tıbbi metinlerinde, eserlerinde ve uygulamalarında yansıyan sağlık ve hastalığı anlamada önemli ilerlemeler kaydetti. Dahası, arkeolojik bulgular, rahatsızlık çeken bireyler için barınak ve bakım sağlayan özel alanlar inşa edildiğini gösteriyor. Bu erken dönem kuruluşları tasarım ve işlevlerinde nispeten basit olsalar da, bugün tanıdığımız modern hastane sisteminin öncüsü olarak hizmet ediyorlar. Hastalara ve savunmasızlara bakım sağlama kavramı, bu erken dönem toplumlarının temel bir yönü olarak görülebilir. Bu tarihi dönemde, dini ritüelleri yöneten bireylerin rolleri genellikle tıp uygulayıcılarının rolleriyle örtüşüyordu. Bu ikili sorumluluk, antik çağlarda maneviyat ve sağlığın iç içe geçmiş doğasını vurgular. Şifa verme görevini üstlenen kişiler yalnızca dini törenleri gerçekleştirmekle değil, aynı zamanda ihtiyacı olanlara tıbbi bakım sunmakla da sorumluydu. Bu benzersiz rol karışımı, birçok antik medeniyeti karakterize eden, bireylerin fiziksel ve ruhsal refahının ayrılmaz bir şekilde bağlantılı olduğu düşünülen bütünsel sağlık yaklaşımını vurgulamıştır (Danacı, 2010). O dönemde, din ve tıp arasında önemli bir bağlantı olduğu ve tıp biliminin o dönemdeki yaygın dini inançlardan büyük ölçüde etkilendiği iddia edilebilir. Tıp uygulaması izole bir şekilde yürütülüyordu; bunun yerine, ruhsal ve dini ideolojilerle derinlemesine iç içe geçmişti. Şifacılar ve uygulayıcılar genellikle sağlık, hastalık ve şifa uygulamalarına ilişkin anlayışlarını şekillendiren dini doktrinlerin rehberliğinde hareket ediyorlardı. Sonuç olarak, tıbbi tedaviye sıklıkla ritüeller, dualar ve diğer dini törenler eşlik ediyordu ve bu da ilahi güçlerin bireylerin refahında önemli bir rol oynadığına olan inancı yansıtıyordu. Sonuç olarak, tıbbın anlaşılma ve uygulanma biçimi yalnızca deneysel gözlemlere veya bilimsel akıl yürütmeye dayanmıyordu, bunun yerine o dönemde yaşamın her alanına nüfuz eden daha geniş bir inanç ve maneviyat çerçevesi tarafından şekillendiriliyordu.

Hastanelerin kesin kökenleri, belirli medeniyet ve kuruluş tarihleri de dahil olmak üzere belirsiz ve anlaşılması güçtür. Ancak, tarihi kayıtlar MÖ 1134 gibi erken bir tarihte hastaların Antik Yunan'da kutsal bir alanda tedavi edildiğini göstermektedir; bu da dini uygulamalara entegre edilmiş ilkel bir sağlık hizmeti biçimini düşündürmektedir. Sonraki yıllarda, ibadethanelerde hastalara bakım sağlama kavramının ivme kazandığı ve Antik Yunan ve Roma'da çok sayıda bu tür tesisin kurulmasına yol açtığı ortaya çıkmıştır. Dahası, kanıtlar Çin ve Antik Mısır gibi diğer

antik kültürlerde de hastanelerin bu dönemde inŖa edildiğini göstermektedir. Özellikle, Antik Mısır'da bu sağlık kurumlarına "Kopth" deniyordu (Seçim, 1991). Bu tarihsel bakıŖ açısı, ibadethanelerin hastanelerin evriminde oynadığı önemli rolü vurgular ve antik çağlardan modern zamanlara kadar sağlık tesislerinin geliŖimine katkıda bulunan temel unsurlar olarak hizmet eder. Bu kutsal alanların kalıcı mirası, bugün tanıdığımız sağlık sistemlerini Ŗekillendirmedeki kritik önemlerini vurgulamıŖtır.

Türkler tarafından kurulan ilk sağlık kurumu, 1206 yılında Kayseri Ŗehrinde inŖa edilen Gevher Nesibe Hastanesi veya Kayseri Hastanesi olarak da bilinen hastaneydi. Aynı dönemde Selçuklu Türkleri, sağlık hizmetlerinin öneminin giderek daha fazla farkına vardıklarını yansıtan, topraklarındaki diğer birçok Ŗehirde hastaneler kurdular. Tarih Osmanlı dönemine doğru ilerledikçe, hastanelerin geliŖimi imparatorluğun belirli bölgelerine bağlı olarak deđiŖse de devam etti. Özellikle, BaŖhekimler ve hastaneler olarak bilinen kurumlar bu dönemde  ne  ıktı. Bu Osmanlı hastaneleri, Hayran ve Sur'un 1998 tarihli  alıŖmalarında (s. 220) belirttiği gibi, günümüzdeki Sağlık Bakanlığı ve BaŖhekimlik sistemiyle benzerlikler taŖıyordu. Bu tarihsel bağlam, hastanelerin kurulmasının tıbbi bakıma duyulan gerçek bir ihtiyaçtan kaynaklandığını ve medeniyetler geliŖtik e, bu sağlık tesislerinin yaygınlaŖmasının ve iyileŖtirilmesinin sonraki yıllarda giderek daha belirgin hale geldiğini göstermektedir.

Hastanelerin  ađdaŖ anlayıŖı, sağlık hizmetlerindeki çok yönlü rollerini ve iŖlevlerini vurgulayan  eŖitli kapsamlı tanımlarla özetlenebilir. İlk olarak, hastaneler hasta olan, yaralanan, kendilerini hasta olarak algılayan veya önleyici sağlık değerlendirmeleri arayan kiŖilere sürekli bakım sağlamaya adanmıŖ kurumlar olarak tanımlanmaktadır. Bu bakım, hem ayakta tedavi hem de yatan hasta ihtiyaçlarını karŖılayan, hastaların kapsamlı muayeneler, doğru teŖhisler ve uygun tedaviler almasını sağlayan nitelikli uzmanlar tarafından sağlanır (Yatan Hasta Tedavi Kurumları İŖletme Yönetmeliği, 2007:1).

Bu tanımlar toplu olarak, hastanelerin yalnızca binalar veya tesisler olmadığını; toplumdaki bireylerin sağlık ve esenliğe eriŖebilmelerini ve bunu baŖarabilmelerini sağlamak için gerekli kaynaklara ve uzmanlığa sahip, son derece uzmanlaŖmıŖ kurumlar olduğunu vurgular. Hastaneler, yetenekli profesyoneller aracılığıyla kesintisiz hizmet sunarak, bireylerin yalnızca sağlığa kavuŖmalarına değil, aynı

zamanda bunu zaman içinde sürdürmelerine yardımcı olmada önemli bir rol oynar. Ayrıca, hastaneler, tutarlı ve güvenilir bakım sunan, sağlık hizmetlerinin daha geniş bağlamında faaliyet gösteren işletmeler olarak görülmektedir. Yapısal, teknolojik ve çevresel faktörlerin bir araya gelmesiyle oluşan karmaşıklık ve uzmanlık düzeyleri yüksek işletmeler olarak öne çıkmaktadırlar (Aslan, 2004: 599).

2.2. Hastanenin Önemi

Bilgi ekonomisinin hızla yayıldığı günümüz dünyasında, bireyler kişisel gelişimlerini artırmak ve çok çeşitli alanlarda çevrelerinin daha fazla farkına varmak için giderek daha fazla proaktif adımlar atmaktadır. Genellikle daha küçük ölçekte gerçekleşen bu eğilim, kendini geliştirme ve yaşam boyu öğrenmeye doğru daha geniş bir toplumsal değişimi yansıtmaktadır. Modern yaşamın karmaşıklıkları arasında yol alırken, insan sağlığının önemi her geçen yıl artmaya devam etmekte ve her toplumun refahındaki temel rolünü vurgulamaktadır. Bu bağlamda, hastaneler bireylerin yaşamlarında kritik bir rol oynayan temel kurumlar olarak ortaya çıkmıştır. Artık sadece tedavi tesisleri değil, aynı zamanda toplum altyapısının hayati bileşenleri haline gelmiş, nüfusun sağlık ihtiyaçlarını karşılamış ve tıbbi bakıma ihtiyaç duyanlar için önemli bir güvenlik ağı görevi görmüştür. Sağlık sorunlarına ilişkin farkındalık arttıkça ve kaliteli sağlık hizmetlerine olan talep arttıkça, hastaneler sağlıklı bir toplum oluşturmada ve bireylerin ihtiyaç duydukları tıbbi bakıma erişebilmelerini sağlamada vazgeçilmez hale gelmiştir.

Hastanelerin tarihsel bağlamlardan çağdaş ortamlara evrimi, tıp alanında çok sayıda değişim ve sürekli ilerlemelerle işaretlenen sağlık ve hastalık anlayışında önemli bir dönüşümü ortaya koymaktadır. Tarih boyunca, sağlık kurumlarının oluşumu ve gelişimi, sosyal dinamikler, politik manzaralar, teknolojik yenilikler, çevresel hususlar ve ekonomik koşullar ile devam eden araştırma ve tıp bilimindeki ilerlemeler dahil olmak üzere çeşitli faktörlerden derinden etkilenmiştir (Ergenoğlu ve Aytuğ, 2007: 44). Bu eğilim, günümüzün sağlık manzarasında da belirginliğini korumaktadır. Hastanelerin evriminin kesin bir son noktası olmadığını iddia edebiliriz; bunun yerine, birbirine bağlı küresel toplumumuzda, sağlıkla ilgili yenilikler sürekli olarak ortaya çıkmakta ve hastaneleri sürekli olarak uyum sağlamaya ve gelişmeye zorlamaktadır. Bu devam eden dönüşüm, büyük ölçüde küresel eğilimleri titizlikle

takip eden, sürekli olarak kendini geliştirmeye çalışan ve yeni fikirlere açık olan sağlık profesyonelleri tarafından yönlendirilmektedir. Ayrıca hastaneler uzman liderliğindeki eğitim programları aracılığıyla personellerinin eğitimine yatırım yapar, mali kaynaklarını verimli bir şekilde yönetir ve en son tıbbi teknolojiyi yansıtan gelişmiş çok yönlü tıbbi cihazlar ve sarf malzemeleri tedarik eder. Sonuç olarak, sağlık sektörü sadece dinamik değil aynı zamanda giderek daha da karmaşık hale gelir ve hastanelerin hasta bakımı ve tıbbi uygulamaların sürekli değişen taleplerini karşılamak için iyi donanımlı olmasını sağlamıştır.

Hastanelerin önemi, sağlık sistemi içinde gerçekleştirdikleri çeşitli işlevleri inceleyerek anlaşılabilir. Hastaneler, bir dizi kritik rolü yerine getiren temel kurumlar olarak hizmet verir ve bu roller, operasyonlarının temel temelini oluşturan dört temel işleve damıtılabilir. Bu kavramı açıklamak için, her biri sağlık hizmeti sunumunun genel etkinliğine ve verimliliğine katkıda bulunan bu dört temel işlevin özlü bir genel görünümünü sağlayabiliriz. Bu çerçevede, hastane operasyonları bağlamında bu işlevlerin ayrılmaz doğasını ve hasta bakımı üzerindeki etkilerini vurgulayan Kavuncubaşı (2012: 118) ve Seç (1991: 9-18)'in içgörülerıyla desteklenmektedir. Bu işlevlerin her birini derinlemesine inceleyerek, hastanelerin toplumlarımızda sağlık ve refahı teşvik etmede oynadığı çok yönlü rol için daha derin bir takdir kazanabiliriz.

Tedavi Hizmetleri: Hastane kavramının ilk ortaya çıktığı günden bu yana temel işlevi tedavi hizmetleri olmuştur. Hastaneler, sağlık sorunları yaşayan veya kaza sonucu yaralanan bireylere tedavi hizmeti sunmaktadır.

Koruyucu ve Geliştirici Sağlık Hizmetleri: Hastaneler, tedavi olanaklarına ek olarak çok çeşitli önleyici sağlık hizmetleri sunarak bireylerin genel sağlık ve refahında önemli bir rol oynar. Bu tesisler, bireylerin sağlığını tehlikeye atan ve önemli fiziksel ve ruhsal sağlık bozulmasına yol açan zararlı bağımlılık davranışlarına karşı mücadelede önemlidir. Hastaneler yalnızca mevcut sağlık sorunlarını tedavi etmeye odaklanmakla kalmaz, aynı zamanda bireylerin bu tehlikeli alışkanlıkların başlangıcından kaçınmasına yardımcı olan önleyici tedbirlere de öncelik verir. Dahası, bu zararlı alışkanlıklardan kurtulmak isteyenlere paha biçilmez destek ve kaynaklar sağlarlar. Hastaneler, danışmanlık, eğitim programları ve rehabilitasyon hizmetleri aracılığıyla bireyleri sağlıklarını ve refahlarını geri kazanmaları için güçlendirmeye

çalışır ve onları toplumun daha sağlıklı yaşam tarzlarını teşvik etme ve bağımlılığın yaygın etkisiyle mücadele etme çabalarının önemli bir parçası haline getirir. Bu kapsamlı yaklaşım, hastanelerin yalnızca tedavi merkezleri olarak değil, aynı zamanda hizmet verdikleri nüfus arasında uzun vadeli sağlık ve dayanıklılığı teşvik etmede proaktif ajanlar olarak önemini vurgular.

Eğitim: Hastaneler, topluma temel tedavi, koruyucu bakım ve gelişimsel sağlık hizmetleri sunarken aynı zamanda hayati eğitim kurumları olarak ikili bir amaca hizmet eder. Tıbbi bakımdaki rollerinin ötesinde, hastalar, aileleri, çalışanlar, doktorlar, tıp öğrencileri, hemşireler, sağlık personeli ve idari personel dahil olmak üzere çeşitli bireyleri eğitmeye adanmışlardır. Eğitime yönelik bu çok yönlü yaklaşım, sağlık sisteminde yer alan herkesin ortaya çıkabilecek herhangi bir potansiyel sağlık riski faktörünü ele almak ve yönetmek için iyi hazırlanmış olmasını sağlar. Hastaneler, bu bireyleri gerekli bilgi ve becerilerle donatarak, onların sağlıklarını ve başkalarının sağlığını korumak için proaktif önlemler almalarını sağlar ve daha bilgili ve dirençli bir toplum oluşturur. Eğitime olan bu bağlılık, yalnızca sağlanan bakımın kalitesini artırmakla kalmaz, aynı zamanda eğitilmiş bireyler kişisel yaşamlarında ve daha geniş toplumda sağlık zorluklarını tanımak, bunlara yanıt vermek ve bunları azaltmak için daha iyi konumlandırıldığından, halk sağlığı sonuçlarının genel olarak iyileştirilmesine de katkıda bulunur.

Ar-Ge Faaliyetleri: Genel olarak, hem tıbbi hem de idari araştırma faaliyetleri hastanelerin işleyişinin ayrılmaz bir parçasıdır, çünkü bunlar yalnızca klinik sonuçları iyileştirmekle kalmaz, aynı zamanda hastanenin sorunsuz ve verimli bir şekilde çalışmasını da sağlar. Hastaneler, araştırma ve inovasyon kültürünü teşvik ederek hizmetlerini sürekli olarak iyileştirebilir, ortaya çıkan sağlık sorunlarına yanıt verebilir ve nihayetinde hastalarına daha iyi bakım sağlayabilir. Tıbbi araştırma, bilimsel bilgiyi iletmeyi ve çeşitli sağlık koşulları için tedavi seçeneklerini iyileştirmeyi amaçlayan, hastalar veya hayvanlar üzerinde yürütülen çalışmaları kapsar. Bu tür araştırmalar, yeni ortaya çıkan virüslerin doğasını belirlemeye, bulaşma mekanizmalarını anlamaya ve bunlarla mücadele için mevcut ilaçlar veya tedavi yöntemleri olup olmadığını belirlemeye yardımcı olduğu için bulaşıcı hastalıklarla mücadelede hayati öneme sahiptir. Ek olarak, tıbbi araştırmalar şu anda bilinen bir tedavisi olmayan hastalıklar için tedavi arayışında etkilidir ve böylece halk sağlığına ve hasta refahına önemli

ölçüde katkıda bulunur. Öte yandan, idari araştırmalar bir hastanenin operasyonel ve yönetsel yönlerini incelemeye odaklanır. Bu tür araştırmalar, hastanenin yönetim yapısı ve iş akışındaki zorlukları ve verimsizlikleri belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu sorunları ele alarak, idari araştırma hastane operasyonlarının kolaylaştırılmasına yardımcı olur, kaynakların etkili bir şekilde kullanılmasını ve hasta bakımının en önemli öncelik olmaya devam etmesini sağlar. Ayrıca, potansiyel sorunları tırmanmadan önce belirleyerek risk yönetiminde proaktif bir rol oynar. Hastaneler, küçük risk faktörlerini erkenden fark edip ele alarak, bunların gelecekte krizlere yol açabilecek daha önemli sorunlara dönüşmesini önleyebilir.

2.3. Hastane Yönetimi Kavramı ve Tanımı

Hastane yönetimi, stratejik planlama, kaynak tahsisi, personel, kalite güvencesi ve operasyonel verimlilik dahil ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere çeşitli işlevleri kapsar. Sadece günlük operasyonların denetimini değil, aynı zamanda sürekli değişen sağlık hizmetleri manzarasına uyum sağlamak için gerekli olan uzun vadeli planlamayı da içerir. Hastane yönetiminin etkinliği, hasta bakımını, personel memnuniyetini ve sağlık hizmeti tesisinin genel performansını doğrudan etkiler. Hastane yönetiminin tanımlarını ve yorumlarını incelerken, beceri, bilgi ve yetkinliklerin bir karışımını gerektiren çok yönlü bir disiplin olduğu açıkça ortaya çıkar. Etkili hastane yönetimi yalnızca idari görevlerle ilgili değildir; yüksek kaliteli hasta bakımını teşvik eden, operasyonel verimliliği artıran ve kurumu gelecekteki zorluklarla başa çıkmaya hazırlayan bir ortamı teşvik etmekle ilgilidir. İlerledikçe, hastane yönetimi anlayışımızı daha da zenginleştiren bazı temel tanımları ve bakış açılarını ana hatlarıyla açıklayacağız. Çeşitli akademisyenler ve profesyoneller, hastane yönetimi kavramını daha da aydınlatan tanımlar önerdiler. Bu tanımlar genellikle liderliğin önemi, ekip çalışmasının gerekliliği ve sağlık hizmeti sunumunu iyileştirmek için yenilikçi teknolojilerin entegrasyonu gibi alanın farklı yönlerini vurgular. Örneğin, bazı tanımlar hastane yönetiminin hasta güvenliğini ve düzenleyici standartlara uyumu sağlamadaki rolünü vurgularken, diğerleri sağlık kuruluşlarının finansal sürdürülebilirliğine odaklanabilir. Hastane yönetimi kavramıyla ilgili bir tartışmaya tam olarak katılmak için, öncelikle yönetimin neyi gerektirdiğine dair net bir anlayış oluşturmak esastır. Yönetim, özünde, bilinçli kararlar alma ve bireyleri yönlendirmenin yanı sıra finansal kaynakları, ekipmanı ve malzemeleri organize

etmenin sistematik süreci olarak tanımlanabilir. Bu unsurlar, üretimi kolaylaştırmak ve gerekli bilgi ve süreçlerin etkili, aktif ve verimli bir şekilde uyumlu hale getirilmesini sağlamakta kritik öneme sahiptir (Eren, 2011). Bu temel tanım, sağlık kuruluşlarının benzersiz zorluklarına ve gereksinimlerine odaklanan daha geniş yönetim alanı içinde uzmanlaşmış bir alan olan hastane yönetiminin nüanslarını daha derinlemesine incelemek için bir basamak taşı görevi görür.

Hastane yönetimi özünde hastane idaresinin himayesinde faaliyet gösteren kritik bir kontrol mekanizması olarak hizmet eder. Kurum içindeki sayısız hizmet ve faaliyeti denetlemekten, bunların belirlenmiş standartlar ve hedeflerle uyumlu olmasını sağlamaktan sorumludur (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2012). Bu denetim, sağlık hizmeti sunumunun bütünlüğünün sürdürülmesi ve hastaların en yüksek standartta bakım aldığı bir ortamın teşvik edilmesi için hayati öneme sahiptir. Hastane yönetimi, bu çeşitli unsurları entegre ederek sağlık sistemlerinin genel etkinliği ve verimliliğinde önemli bir rol oynar. Hastane yönetimi, sağlıklı bir yaşam tarzını teşvik etmeye adanmış kapsamlı bir örgütsel çerçeve olarak anlaşılabilir. Toplum içindeki bireylerin ihtiyaç ve beklentilerine yanıt veren bir ortam yaratmayı ve aynı zamanda sağlık hizmetlerinin mümkün olan en etkili ve verimli şekilde sunulmasını kolaylaştırmayı içerir (Bulut ve İşman, 2004:277).

Bu, yalnızca acil sağlık sorunlarını ele almayı değil, aynı zamanda uzun vadeli iyilik hali için temel zemin hazırlamayı ve böylece genel toplum sağlığını teşvik etmeyi gerektirir. Ayrıca, hastane yönetimi genel yönetimin daha geniş alanıyla karmaşık bir şekilde bağlantılıdır. Planlama, organize etme, yönlendirme ve kontrol etme dahil olmak üzere çeşitli temel yönetim işlevlerini içerir. Ek olarak, hastane ortamındaki mali koordinasyonu ve yürütme organlarının çalışmalarını kapsar (Dinçer, 2019). Bu çok yönlü yaklaşım, hastane operasyonlarının tüm yönlerinin kurumun hedeflerine ulaşma ve hastalara yüksek kaliteli bakım sağlama yönünde hizalanmasını sağlar. Bu kavramı daha da genişleten hastane yönetimi, sağlık tesislerinde tıbbi hizmetlerin sunulması ve optimum sağlık koşullarının sürdürülmesi için gerekli olan zaman ve kaynakların sistematik denetimini kapsar. Bu yönetim yaklaşımı, çeşitli hizmetlerin bireylere, kurumlara ve kuruluşlara sağlanmasını sağlayarak tutarlı bir sağlık desteği ağı oluşturur (Gemlik, 2018).

Buradaki odak, nüfusun sağlık ihtiyaçlarını etkili bir şekilde karşılamak için kaynakların stratejik tahsisi ve kullanımudur.

Daha önce ana hatlarıyla belirtilen tanımlara dayanarak, hastane yönetiminin hastane personeli, hastalar ve aileleri de dahil olmak üzere çeşitli paydaşların çeşitli ihtiyaçlarını ve isteklerini ele almak ve karşılamak üzere tasarlanmış kapsamlı bir organizasyonel çerçeveyi kapsadığı sonucuna varabiliriz. Bu karmaşık sistem yalnızca temel hizmetleri sunmakla kalmaz, aynı zamanda hasta bakımının ve operasyonel verimliliğin tüm yönlerinin mümkün olan en yüksek standartta yürütülmesini sağlar. Dahası, etkili hastane yönetimi, sağlık ve refahı teşvik eden elverişli bir ortam yaratmada ve sürdürmede kritik bir rol oynar ve böylece tüm ilgili taraflar için sonuçları optimize eden bir şekilde bakım sunumunun genel sürecini kolaylaştırır. Hastane yönetimi bu unsurlara öncelik vererek sağlanan bakımın kalitesini önemli ölçüde artırabilir ve nihayetinde hastalara, yakınlarına ve tedavilerine adanmış sağlık profesyonellerine fayda sağlayan destekleyici bir atmosfer yaratabilir.

2.4. Hastane Yönetiminin Önemi

Çağdaş zamanlarda, sağlık hizmetlerine ayrılan finansal kaynakların artışta olduğu ve bunun toplumda sağlık hizmetlerinin öneminin giderek daha fazla kabul edildiğini gösterdiği gözlemlenebilir. Tahsis edilen bu bütçenin önemli bir kısmı, sürekli gelişim ve genişleme içinde olan hastanelere yönlendirilmektedir. Bu devam eden evrim, çok yönlü ve karmaşık bir sağlık hizmetleri yapısının kurulmasına yol açmaktadır. Ayrıca, sağlık sigortasının yaygınlaşmasıyla birlikte, hem kurumlar ve kuruluşlar hem de bireysel hastalar, hastanelerin sağladığı hizmetlerin kalitesi ve kapsamıyla ilgili beklentilerini yükseltmektedir. Sonuç olarak, gelişmiş tıbbi tesislere ve iyileştirilmiş hasta bakımına olan talep artmakta ve hastaneleri bu gelişen ihtiyaçları karşılamak için sürekli olarak yenilik yapmaya ve uyum sağlamaya zorlamaktadır.

Sağlık sektöründeki rekabet yoğunlaşmaya devam ederken, etkili hastane yönetiminin önemi sağlık kurumlarının başarısını ve sürdürülebilirliğini belirlemede kritik bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. Hastane yönetimi, hastane hizmetlerinin etkinliğini, verimliliğini ve genel kalitesini artırmada önemli bir rol oynar. Son zamanlarda, sağlık hizmetlerinin değişen manzarasına uyum sağlama ihtiyacını yansıtan hastanelerin organizasyon yapılarında önemli değişimlere tanık olduk.

Sektörün içsel karmaşıklığı, bu yapısal değişikliklerle birleşince, finansal ve idari hizmetlerle ilgili karar alma süreçlerini her zamankinden daha zorlu hale getirmiştir. Sağlık sektörünün tekel olmadan faaliyet gösterdiği göz önüne alındığında, hastane yönetiminin sürekli iyileştirme ve uyarlama zihniyetini benimsemesi zorunludur. Sürekli artan rekabet, sağlık kurumlarının yüksek katma değerli hizmetler sunmaya elverişli bir ortam yaratmasını gerektirir. Bir hastane gelişim ve yeniliğe öncelik vermezse, rakiplerinin gerisinde kalma riskiyle karşı karşıya kalır ve bu da nihayetinde hasta tercihi ve güveninde düşüşe yol açar. Bu nedenle, hastane yönetiminin yalnızca sektördeki gelişmelerle aynı hızda ilerlemesi değil, aynı zamanda hızla değişen bir pazarda alakalı ve rekabetçi kalmak için gelecekteki eğilimleri öngörmesi de önemlidir. Bu karmaşık ortamda, doktorlar ve yöneticiler gibi sağlık profesyonellerine, uzmanlaşmış bilgi ve deneyime sahip oldukları alanlarla ilgili karar alma süreçlerine aktif olarak katılmaları için benzersiz fırsatlar sunulmaktadır. Bu işbirlikçi yaklaşım yalnızca bu bireyleri güçlendirmekle kalmaz, aynı zamanda hastaneler içinde alınan kararların kalitesini de artırır. Dahası, etkili hastane yönetimi, çeşitli paydaşların çıkarlarını ve isteklerini uyumlu hale getirmek için önemli bir mekanizma görevi görür ve hastane ortaklarının çeşitli isteklerinin kabul edilmesini ve ele alınmasını sağlar (Gemlik, 2018).

2.5. Yönetim, Yönetici, Kavramı, Tanımı ve Yönetici Tarzları

2.5.1. Yönetim Kavramı ve Tanımı

Yönetim fikri, medeniyetin başlangıcından bu yana insan varlığıyla iç içedir (Güney, 2017). Yönetim faaliyetleri sosyal yapıların yanında ortaya çıkar ve belirlenmiş hedef ve amaçlar doğrultusunda yürütülür, bireyler arasındaki işbirliğini ve uyumu kolaylaştırır (Ataman, 2002). Genellikle insanlığın kendisi kadar eski bir sanat formu ve sürekli evrimleşen bir bilimsel disiplin olarak nitelendirilen kapsamlı bir süreç olarak tanımlanır (Baransel, 1993; Gökçe ve Şahin, 2003: 133). Yönetimin tanımlayıcı bir özelliği, çeşitli bilimsel alanlardan elde edilen bilgileri ve analitik teknikleri entegre etme ve bunları pratik senaryolarda uygulama yeteneğidir (Mucuk, 2008). Paylaşılan hedeflere ulaşmak için, bireyler koordineli bir şekilde birlikte çalışmalıdır. Bu işbirliğine dayalı çaba içinde, yönetici ile yönetilen arasında her iki tarafın da ortak hedefe doğru hareket ettiği dinamik bir ilişki vardır (Şimşek ve Çelik,

2016). Yönetim, hem kişisel hem de profesyonel alanlara nüfuz eden insan yaşamının içsel bir yönüdür. Yönetim süreci, bir kişinin yaşamı boyunca devam eden bir sürekliliktir, aile bağlamında başlar, eğitim deneyimleri boyunca ilerler ve kişinin yaşamının sonuna kadar profesyonel çabalara kadar uzanır. Bu nedenle, yönetim yalnızca insanları denetleme eylemini aşar; görevlerin veya kaynakların etkili bir şekilde planlanmasını ve tahsis edilmesini sağlayan daha geniş bir süreci kapsar.

Yönetim kavramı için yapılan tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Yönetim, önceden belirlenmiş hedef ve amaçlara ulaşmak için gerekli tüm görev ve faaliyetleri kapsayan kapsamlı bir süreç olarak anlaşılabilir. Bu süreç, istenen sonuçların etkili ve verimli bir şekilde elde edilmesini sağlamak için dikkatli planlama, kaynakları organize etme, ekiplere liderlik etme ve çeşitli operasyonları kontrol etmeyi içerir. Yöneticilerin, kuruluşlarının çeşitli unsurlarını stratejik vizyonla uyumlu hale getirmek için koordine etmeleri ve denetlemeleri, nihayetinde önceden belirlenmiş amaçları yerine getirme yönünde ilerlemeyi kolaylaştırmaları esastır. Yönetime yönelik bu bütünsel yaklaşım, örgütsel dinamiklerin karmaşıklıklarında gezinmek ve tüm çabaların başarıya yönlendirilmesini sağlamak açısından çok önemlidir (Onal, 2000).

- Yönetim, bireyler ve ekipler arasındaki işbirliğini teşvik etmede, çabalarını ortak bir hedefe doğru hizalayarak önemli bir rol oynar. Ertürk'e (2006: 98) göre, bu işbirlikçi yaklaşım, paylaşılan bir amaç ve kolektif sorumluluk duygusunu teşvik ettiği için, kurumsal hedeflere ulaşmak için esastır. Yönetim, çalışanları etkili bir şekilde yönlendirerek ve motive ederek, herkesin hedefe odaklandığı, böylece üretkenliği artıran ve tüm katkıların kuruluşun genel başarısına yönlendirilmesini sağlayan bir ortam yaratabilir. Bu sinerji yalnızca bireysel performansı iyileştirmekle kalmaz, aynı zamanda tüm ekibin uyumunu ve etkinliğini de güçlendirir ve sonuçta daha iyi sonuçlara ve daha uyumlu bir iş yerine yol açar (Ertürk, 2006).

- Yönetim, üretimle ilişkili tüm kaynakları etkin ve verimli bir şekilde koordine etme ve kullanma kapsamlı ve sistematik süreci olarak tanımlanabilir. Bu, yalnızca stratejik kararlar almakla kalmayıp aynı zamanda her unsurun (insan, finansal, teknolojik veya fiziksel kaynaklar olsun) önceden belirlenmiş belirli hedef ve amaçlara ulaşmak için hizalanmasını ve yönlendirilmesini sağlamayı içerir. Güney'in

(2015a:26) vurguladığı gibi, yönetimin özü, kurumsal amaçlara başarılı bir şekilde ulaşılacak bir ortam yaratmak için bu çeşitli üretimle ilgili bileşenleri uyumlu hale getirme yeteneğinde yatmaktadır. Bu çok yönlü yaklaşım, oyundaki çeşitli unsurların derinlemesine anlaşılmasını ve performansı optimize etmek ve kuruluşu ileriye taşımak için değişen koşullara uyum sağlama ve yanıt verme yeteneğini gerektirir (Güney, 2015).

- Yönetim, insan kaynakları, finansal varlıklar ve malzemeler gibi çeşitli üretim faktörlerinin hem etkili hem de verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamada önemli bir rol oynayan hayati bir faaliyettir. Bu, yönetimin yalnızca kuruluşun istenen sonuçlarına ve hedeflerine ulaşmaya odaklanmadığı, aynı zamanda süreçte mevcut kaynakların kullanımını optimize etmeye çalıştığı anlamına gelir. Yönetim, kuruluşun kaynaklarını ve çabalarını stratejik hedefleriyle uyumlu hale getirerek, kuruluşun sorunsuz bir şekilde işlemlerini kolaylaştırır ve nihayetinde genel başarısına ve sürdürülebilirliğine katkıda bulunur. Bu çok yönlü yaklaşım, her bir unsurun ortak hedeflere doğru uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlamak için kurumsal faaliyetleri planlamayı, organize etmeyi, yönetmeyi ve kontrol etmeyi kapsar. Özünde, etkili yönetim bir kuruluşun omurgası olarak hizmet eder, üretkenliği artırır ve kuruluşun misyonunu ve vizyonunu tüm faaliyetlerin ön saflarında tutarken sürekli iyileştirme kültürünü teşvik eder (Rachman, 1993).

- Yönetim, mal veya hizmet üretimi için gerekli tüm temel kaynakları koordine etme ve bir araya getirme kapsamlı süreci olarak tanımlanabilir. Bu süreç, öncelikle insan kaynaklarının önemini vurgular, çünkü insanlar herhangi bir organizasyonun işleyişinde ve başarısında kritik bir rol oynarlar. Etkili yönetim, yalnızca bu kaynakları toplamakla kalmayıp aynı zamanda organizasyonu genel hedeflerine doğru stratejik olarak yönlendirmeyi ve yönlendirmeyi de içerir. Bu, organizasyon içindeki tüm faaliyetlerin yüksek bir verimlilik seviyesini korurken hedeflerine katkıda bulunmasını sağlamayı gerektirir. Özünde, yönetim kaynakların en iyi şekilde kullanıldığı ve iş gücünün motive edildiği ve organizasyonun vizyonu ve misyonuyla uyumlu olduğu, nihayetinde artan üretkenliğe ve başarıya yol açan bir ortam yaratmakla ilgilidir (Güçlü, 2003: 61).

- Yönetim, yalnızca çalışanların değil, aynı zamanda çeşitli diğer temel

kaynakların da dikkatli koordinasyonunu ve rehberliğini içeren sistematik bir süreç olarak anlaşılabilir. Bu kaynaklar, ham maddelerden çevresel varlıklara kadar her şeyi kapsayan doğal kaynakları; operasyonlar için gerekli parasal fonlara ait olan finansal kaynakları ve organizasyon içinde verimliliği ve yeniliği yönlendiren araç ve sistemleri içeren teknolojik kaynakları içerir. Bu çok yönlü sürecin temel amacı, bu unsurları organizasyonun belirlenen hedeflerine ve amaçlarına başarılı bir şekilde ulaşabileceği şekilde etkili bir şekilde hizalamaktır. Yönetime yönelik bu bütünsel yaklaşım, organizasyonun tüm yönlerinin uyum içinde çalışmasını sağlayarak nihayetinde genel başarısına ve sürdürülebilirliğine katkıda bulunur (Saxena, 2009).

- Yönetim, hem insan kaynaklarını hem de maddi varlıkları etkili bir şekilde kullanmak için tasarlanmış stratejik planların formülasyonunu ve uygulanmasını kapsayan kapsamlı bir organizasyonel süreç olarak tanımlanabilir. Bu karmaşık süreç, bu kaynakları, organizasyon tarafından belirlenen belirli hedef ve amaçlara ulaşmayı kolaylaştıracak şekilde hizalamayı amaçlamaktadır (Hissom, 2009). Yönetim, planlama, koordinasyon ve denetimin çeşitli unsurlarını entegre ederek, tüm organizasyonel faaliyetlerin kurumun genel misyon ve vizyonunu yerine getirmeye yönlendirilmesini sağlamada kritik bir rol oynar. Bu, yalnızca kaynakların tahsisini değil, aynı zamanda dinamik iç ve dış ortamlara yanıt vermek için stratejilerin sürekli değerlendirilmesini ve ayarlanmasını da içerir, böylece istenen sonuçlara ulaşmada genel verimlilik ve etkinlik artar (Hissom, 2009).

- Yönetim, yalnızca çalışanların üretkenliğine elverişli bir ortamın hazırlanmasını değil, aynı zamanda sürekli olarak sürdürülmesini de içeren çok yönlü bir disiplin olarak anlaşılabilir. Bu ortam, bir organizasyon içindeki bireylerin belirli, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için etkili bir şekilde çalışabilmelerini sağlamak için gereklidir. Koontz'a (2009: 2-3) göre yönetim, çalışanların gelişebileceği, işbirliği yapabileceği ve nihayetinde hedeflerine zamanında ve verimli bir şekilde ulaşabileceği en uygun koşulları yaratmayı amaçlayan bir dizi faaliyet ve stratejiyi kapsar. Liderler, yönetimin bu yönüne odaklanarak motivasyonu artıran, yeniliği teşvik eden ve ekip çalışmasını destekleyen bir iş yeri atmosferi yaratabilirler; bunların hepsi organizasyonun genel başarısı için hayati önem taşımaktadır (Koontz ve Weihrich, 2009).

- Yönetim, ortak bir hedef veya amaç doğrultusunda çalışan bir grup bireyin etkili koordinasyonunu ve yönetimini içeren hem bir sanat hem de bir teknik olarak anlaşılabilir. Bu disiplin, görevlerin verimli ve etkili bir şekilde tamamlanmasını sağlamak için insanları yönlendirmeyi ve denetlemeyi amaçlayan çok çeşitli beceri ve uygulamaları kapsar. Bagad'a (2008: 7) göre, yönetim yalnızca stratejik planlama ve organizasyon değil, aynı zamanda ekip üyelerine ilham verme ve onları motive etme, işbirliğinin ve üretkenliğin gelişebileceği bir ortamı teşvik etme becerisini de gerektirir. Yönetim, çeşitli yaklaşımları ve metodolojileri harmanlayarak kaynakları optimize etmeyi, süreçleri düzene sokmayı ve nihayetinde bir ekip ortamındaki insan dinamiklerinin karmaşıklıklarında gezinirken istenen sonuçları elde etmeyi amaçlamaktadır (Bagad, 2008).

Yönetim, belirli hedef ve amaçlara ulaşmak için kaynakların koordinasyonunu ve organizasyonunu içeren sistematik bir süreç olarak tanımlanabilir. Bu süreç, öncelikle bir organizasyon içindeki bireylerin işbirliği ve çabaları yoluyla etkili ve verimli bir şekilde yürütülür. Corum'a (2015: 4) göre yönetim, insanların işlerinde rehberlik etmeyi ve desteklemeyi, görevlerin üretkenliği en üst düzeye çıkarırken israfı ve verimsizliği en aza indirecek şekilde tamamlanmasını sağlamayı amaçlayan çok çeşitli faaliyetleri kapsar. Sonuç olarak, başarılı yönetim yalnızca işin tamamlanmasına odaklanmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların gelişebileceği ve paylaşılan organizasyonel hedeflere en iyi çabalarını sunabileceği olumlu bir çalışma ortamı yaratmanın önemini de vurgulamıştır (Corum, 2015). Yönetim hakkında kapsamlı bir anlayış geliştirebiliriz. Yönetim, bir organizasyon içindeki bireyleri yönlendirme ve yönlendirmenin karmaşık sanatı olarak tanımlanabilir. Bu süreç, bütünüyle verimli ve etkili üretim için gerekli olan temel koşulların yaratılmasına katkıda bulunan çeşitli unsurların ve faktörlerin dikkatli bir şekilde değerlendirilmesini içerir. Sadece insanları etkileme ve motive etme liderlik yönünü değil, aynı zamanda üretim sürecinin tüm bileşenlerinin uyumlu bir şekilde birlikte çalışmasını sağlayan stratejik planlama ve kaynak tahsisini de kapsar. Özünde, yönetim, bireylerin ortak hedeflere ve amaçlara ulaşma yönündeki kolektif çabalarını optimize etmeyi amaçlayan ve nihayetinde organizasyonun bir bütün olarak başarısını ve üretkenliğini yönlendiren çok yönlü bir disiplindir.

2.5.2. Yönetici Kavramı ve Tanımı

İnsanlar, yaşamları boyunca istikrarlı bir istihdamı sürdürme yeteneklerini engelleyen durumlar haricinde, yaşamlarının önemli bir bölümünü çalışmaya adanır. Herhangi bir iş girişiminin en başında, karşılaştığımız ilk bileşen temelde insan unsurudur. Tüm iş faaliyetlerinin temel taşı olarak hizmet eden insandır. Her işletmenin özü, organizasyonun temelini oluşturan sahibinde yatar. İşletme kurulduktan ve çalışmaya başladıktan sonra, kaynakları etkili bir şekilde yönetebilen, bunları uygun şekilde ve zamanında kullanabilen bireylere yönelik kritik bir ihtiyaç ortaya çıkar. Dahası, bu bireyler tüm çalışanların eylemlerini organizasyonun genel amaçları ve hedefleriyle uyumlu hale getirmelerini sağlamalıdır. Bu temel rol, ekibi başarıya ve üretkenliğe yönlendirmekle görevli olan yönetici tarafından doldurulur.

Bir yönetici, bir işletmenin hedef ve amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırmanın ötesinde, aynı zamanda yenilikçilik ve uyum sağlama ruhunu da benimsemelidir. Çeşitli sektörlerde, bu sorumluluk yalnızca yaratıcılığı teşvik etmekle kalmayıp aynı zamanda yüksek katma değerli ürün veya hizmetlerin geliştirilmesi için temel oluşturan bir ortamı teşvik etmeye kadar uzanır. Bu, yöneticinin ileri görüşlülüğü ve yeni fikirlerin keşfini önceliklendiren bir kültür geliştirmesini gerektirir. Bunu yaparken, yönetici bir rehber veya akıl hocası rolünü üstlenir ve ekibini iş dünyasının karmaşıklıkları arasında yönlendirir. Yönetici, açık iletişimi teşvik ederek ve çeşitli bakış açılarını teşvik ederek gizli fırsatları ve potansiyel büyüme alanlarını ortaya çıkarabilir. Bu bütünsel bakış açısı, yalnızca yöneticinin etkili bir şekilde liderlik etme yeteneğini geliştirmekle kalmaz, aynı zamanda organizasyonu sürekli gelişen bir pazarda gelişmek üzere konumlandırır. Sonuç olarak, stratejik hedef başarısı ve inovasyona bağlılığın birleşimi, işletmelerini sürdürülebilir başarıya ve rekabete doğru yönlendirmeyi amaçlayan her yönetici için çok önemlidir. Bu rolde başarılı olmak için, bir yönetici sorun çözme ve karar alma konusunda çok yönlü bir yaklaşım benimsemelidir. Bu, zorluklara ve fırsatlara çeşitli açılardan bakmak, en önemli içgörülerin genellikle hemen görünenin ötesinde yattığını kabul etmek anlamına gelir. Yöneticinin ilk bakışta görünmeyen temel faktörleri belirlemesi önemlidir, çünkü bu unsurlar organizasyonun genel başarısını büyük ölçüde etkileyebilir.

Yönetici, kavramı için yapılan tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Bir yönetici, organizasyonun paydaşlarının talep ve isteklerine etkili bir şekilde yanıt verebilmesini sağlayarak üretimi mümkün kılan gerekli kaynakları ve unsurları tedarik etmekten sorumludur. Bu sorumluluk yalnızca tedariki değil, aynı zamanda organizasyonun hedeflerine ulaşmak için bu kaynakları etkili bir şekilde kullanmak üzere personelin stratejik organizasyonunu da içerir (Önal, 2000).

- Bir yönetici, çeşitli projeleri ve girişimleri planlama, yürütme ve nihayetinde sonuçlandırma kapsamlı sorumluluğu ile görevlendirilen ve bunların mali sonuçları genellikle diğer paydaşlara atfedilen bir birey olarak tanımlanabilir. Bu rol ayrıca, organizasyonun genel bütçesel değerlendirmelerine önemli katkılarda bulunmayı ve böylece finansal sağlığı ve stratejik yönünde hayati bir rol oynamayı da kapsar (Eroğlu, 2011).

- Bu sorumluluklara ek olarak, bir yöneticiye stratejik planların ve bütçelerin geliştirilmesi, personelin işe alınması ve eğitimi, devam eden iş süreçlerinin gözetimi ve kontrolü ve ortaya çıkabilecek zorlukların çözümü gibi temel yönetim işlevleri emanet edilir. Bu işlevlerin hepsi organizasyonun istenen hedeflerine ulaşmaya ve hedeflerine doğru yolda kalmasını sağlamaya yöneliktir (Kotter, 2001: 85). Ek olarak, bir yönetici, işgücünün kolektif çabalarını üretken sonuçlara yönlendirerek organizasyonun hedeflerine daha dolaylı bir şekilde katkıda bulunur. Bu rehberlik, bireysel ve kurumsal hedefler arasındaki uyumu sürdürmek ve nihayetinde başarıya ulaşmak için daha birleşik bir yaklaşım geliştirmek için çok önemlidir (Tovmasyan, 2017: 20).

- Özetle, bir yöneticinin çok yönlü rolü, stratejik planlama, ekip seferberliği, kaynak koordinasyonu ve bilginin pratik uygulamasını kapsar; bunların hepsi bir organizasyonu hedeflerine doğru yönlendirmek ve uzun vadeli başarısını sağlamak için ayrılmaz bir parçadır. Bir yönetici ayrıca, organizasyonun kaynaklarının etkili ve verimli yönetimi ve koordinasyonu ile görevlendirilir. Bu, üretkenliği en üst düzeye çıkarmak ve organizasyonun hedef ve amaçlarına zamanında ulaşılmasını sağlamak için mevcut kaynakları kullanma konusunda dikkatli bir dengeleme eylemini içerir (Benowitz, 2001).

- Yöneticinin rolü, kendisine bağlı çalışanları yönlendirmek ve yönlendirmek, onların çabalarının belirlenen hedeflerle uyumlu olmasını sağlamak, bu hedeflere

ulaşma konusunda motive ve odaklanmış kalmalarını sağlamaktır (Eren, 2011).

Daha önce tartışılan tanımlara dayanarak, bir yöneticinin neyi oluşturduğuna dair daha kapsamlı bir anlayış geliştirebiliriz. Bir yönetici, hem kuruluşun hem de çalışanlarının çeşitli ihtiyaçlarını karşılamada ve karşılamada önemli bir rol oynayan bir birey olarak tanımlanabilir. Bu kişi, kuruluşun gelişmesini ve hedeflerine etkili bir şekilde ulaşmasını sağlayan temel koşulları yaratmaktan ve beslemekten sorumludur. Dahası, bir yönetici sorumlulukları devrederek, bir sahiplik duygusu yaratarak ve onları paylaşılan hedeflere ulaşmaya yönlendirerek çalışanları güçlendirir. Bir yönetici, işgücünün isteklerini kuruluşun genel hedefleriyle uyumlu hale getirerek yalnızca başarıyı kolaylaştırmakla kalmaz, aynı zamanda hem kuruluşun hem de çalışanlarının birlikte gelişebileceği bir ortam yaratır. Bu çok yönlü rol, kuruluşun tüm üyelerinin ortak hedeflere doğru çalışmak için uyumlu ve motive olmasını sağlamak için liderlik, stratejik planlama ve kişilerarası becerilerin bir karışımını gerektirir.

Yönetici ve lider kavramları arasındaki ilişki, örgütsel teoride önemli bir tartışma konusudur. Bir lider, genellikle ekip üyelerinin memnuniyetini ve moralini artıran, motivasyonlarını ve işteki katılımlarını önemli ölçüde etkileyen biri olarak görülür. Bu kişi, çalışanlarını şirketin hedefleri etrafında bir araya getirmede, herkesin uyumlu olmasını ve ortak bir amaç için çalışmasını sağlamada önemli bir rol oynar. Bu mercekten bakıldığında, liderlerin ve yöneticilerin rollerinin birçok benzerliği paylaştığı ortaya çıkar. Sonuç olarak, çok sayıda iş literatürü kaynağı bu iki terimi eşitleme eğilimindedir ve bunları birbirinin yerine kullanılabilir olarak ele alır (Kutanis, 2018). Bu yakın ilişki, 1950'lerden beri devam eden bir söylemin konusu olmuştur ve akademisyenler ve uygulayıcılar bu roller arasındaki nüansları incelemektedir. Geleneksel olarak, yönetimde daha klasik bir bakış açısına sahip olanlar, onları ayıran ayırt edici nitelikleri fark edemeyerek genellikle "yönetici" ve "lider" terimlerini eşanlamlı olarak kullanmışlardır. Ancak, daha nüanslı bir anlayış, bu iki rol arasında temel farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır. Yönetici, öncelikle organizasyonu ve operasyonlarını denetleyen, kurumsal hedeflere ulaşmak için yerleşik politikalara ve düzenlemelere uyulmasını sağlayan bir birey olarak tanımlanır. Buna karşılık, bir lider yalnızca yönetmekle kalmayıp aynı zamanda çalışanlarına ilham verme ve onları etkileme yeteneğine sahip olarak bu tanıımı aşar. Bu etkili g, liderlerin ekipleri içinde bir bağlılık ve coşku duygusu oluşturmasını sağladığı için

liderliğin önemli bir yönüdür (Bulut ve Bakan, 2005: 63). Özetle, lider ve yönetici kavramları önemli ölçüde örtüşürken, aralarında ince ama önemli bir ayrım olduğunu fark etmek çok önemlidir. Bir lider, salt yönetimin ötesine geçen, ilham ve etkiye odaklanan nitelikleri bünyesinde barındırırken, bir yönetici öncelikle bir organizasyonun operasyonel yönleriyle görevlendirilir. Bu ayrımı anlamak, kuruluşların daha etkili ve motive olmuş bir iş gücü yaratmak için her iki rolün güçlü yönlerinden yararlanmasına yardımcı olabilir.

2.6. İş Doyumu

Bu bölümde, iş doyumu tanımları, boyutları, iş doyumu ve motivasyon ilişkisi, iş doyumu kuramları, iş doyumu ve doyumsuzluğunun yarattığı sonuçlar ve iş doyumunun örgüt üzerindeki etkileri yer almaktadır.

2.6.1. Kavramsal Olarak İş Doyumu

İş tatmini kavramı ilk olarak 1920'lerde ortaya çıkmış, ancak 1930'lar ve 1940'larda önemli bir ilgi ve önem kazanmıştır. Bu dönemde örgütsel psikolojiye odaklanan araştırmalarda artış görülmüş ve bu dönemde iş tatmini kritik bir çalışma alanı olarak kabul edilmeye başlanmıştır. 1930'ları takiben, örgütlerdeki çalışan deneyimlerinin dinamikleri araştırmacıların odak noktası haline gelmiş ve iş tatminini ve çalışan performansı üzerindeki etkisini anlamaya adanmış kapsamlı çalışmalar ve analizlerin artmasına yol açmıştır. Özcan'a (2011: 107-108) göre, konuya olan bu artan ilgi, iş tatmininin örgütsel yaşamın çeşitli yönlerini nasıl etkilediğini inceleyen çeşitli araştırmaları hızlandırmıştır. Mevcut literatürün kapsamlı bir şekilde incelenmesi, çok sayıda akademisyenin iş tatmini kavramını tanımlamaya çalıştığını ve buna katkıda bulunan çok çeşitli bireysel ve örgütsel faktörleri belirlediğini ortaya koymaktadır. Bu alana önemli katkılarda bulunan önemli araştırmacılar arasında Cano ve Miller (1992), Locke (1976), Davis (2004), Spector (1997), Hoppock (1935) ve Hackman ve Oldham (1974) yer almaktadır. Toplu çalışmaları, iş tatmini anlayışını zenginleştirmiş, karmaşıklığını ve onu şekillendiren sayısız etkiyi vurgulamıştır (Özpehlivan, 2018: 43). Çalışmaları aracılığıyla, iş tatmininin ele alınmasının önemini vurgulamışlardır, çünkü iş tatmini yalnızca bireysel refahı etkilemekle kalmayıp aynı zamanda genel kurumsal etkinlikte de önemli bir rol oynamaktadır.

Memnuniyet fikri, istenen bir hedef veya istek elde edildiğinde ortaya çıkan

tatmin duygusu olarak anlaşılabılır. İstihdam bağlamında, iş tatmini özellikle bir çalışanın bir organizasyon içindeki rolü ve genel iş deneyimi konusunda ne kadar memnun hissettiğini ifade eder. Bireylerin işleriyle ilgili olarak deneyimledikleri hem olumlu hem de olumsuz duygusal tepkileri kapsar. İş tatmini büyük ölçüde çalışanların işlerinden elde ettikleri maddi tazminat, kişisel ve profesyonel gelişim fırsatları ve genel çalışma ortamı gibi somut ve soyut faydaları nasıl algıladıklarından etkilenir. Bir bireyin bu algılara verdiği öznel tepki, iş tatmininin çeşitli boyutlarını şekillendirmede önemli bir rol oynar. Bu, farklı çalışanların benzersiz bakış açılarına ve beklentilerine göre farklı tatmin seviyeleri yaşayabileceği anlamına gelir. İş tatmini, çalışanların işlerine, sorumluluklarına, temsil ettikleri organizasyona ve karşılaştıkları yönetim tarzlarına karşı hissettikleri bir zevk veya memnuniyet duygusu olarak ortaya çıkar. Bir bireyin işinden elde ettiği genel tatmini ve ayrıca işyerindeki rolleriyle ilgili özelemleri ve beklentilerini yansıtır. İş tatmini, özünde, bir çalışanın iş durumuna ilişkin kolektif tutumunu temsil eder; iş deneyimi hakkındaki duygu, düşünce ve değerlendirmelerini kapsar (Tutar, 2016).

İş doyumunu, kişinin sahip olduğu iş ile ilgili deneyimleri ve işteki pozisyonuna bağlı ortaya çıkan duygusal çıktı ve yaklaşımları olarak açıklanmaktadır (Parnell ve diğ., 2003: 45). Başka bir ifade ile iş doyumunu çalışanların yaptıkları işten aldıkları mutluluk şeklinde ifade edilmektedir. İşgörenin iş doyumunu sağlayabilmesi için bireyin beklentileri ile işin niteliklerinin örtüşmesi gerekmektedir (Trevor, 2001). Spector iş doyumunu, bireyin işine karşı hissettiği olumlu duygular olarak ifade etmiştir (Spector, 1997). Davis' e göre, iş doyumunu bir işgörenin, örgütüyle ilgili belirli zaman diliminde elde ettiği bilgilerle meydana gelir. Ayrıca işgörenlerin ihtiyaçları çok sık değişebilmektedir bu yüzden iş doyumunu geliştirilebileceği süreden çok daha çabuk bir zaman diliminde gerileyebilir buna iş doyumunu dinamikten denilebilir (Davis, 1988).

İş doyumunu kavramı denilince, yapılan işten sağlanan maddi menfaatler ile çalışanın bir arada iş yapmaktan mutlu olduğu çalışma arkadaşları ve bir şeyler üretebilmenin getirdiği bir sevinç akla gelir. Kişiler çalışması neticesinde ortaya çıkardığı eseri somut şekilde görebiliyorsa, bu durumdan alacağı işçilik gururu onun için büyük bir doyum sebebi olacaktır. Fazlaca tekniğin ve iş bölümünün sebep olduğu otomasyon biçimi ve seri şekilde üretim yapılması çalışanı emeğinin karşılığını alma, kendisi ile gurur duyma keyfinden mahrum edecektir. Bu anlamda monotonluğu

engellemek için önlemlere başvurarak morali iyileştirme olanaklıdır (Eren, 2014).

Doyumun tüm türlerinde olduğu gibi, iş doyumunu da diğerleri gibi duygusal yapılı bir sorumluluktur. Etki, beğenme veya beğenmeme ile alakalı duyguların hepsini ifade eder. Ancak iş doyumunu, doyumun bir bireyin herhangi bir işten mutluluk duymasını sağlayan boyutudur. Locke (1969) iş doyumunu bir bireyin yaptığı iş ya da iş hayatı boyunca edindiği tecrübelerinin beğenilmesi neticesinde, onu mutlu yapan, duygusal hâl ya da onu mutlu eden pozitif duygusal bir hâl sağlanması diye tanımlar. İş doyumunu, bir tür mesuliyeti olan morale karşın, kesinlikle kişisel bir sorumluluktur. Grubun moral seviyesi yüksek olsa bile gruptaki bir ferdin iş doyumunu düşük olabilir. Bunun tersi de mümkündür (Izgar, 2012).

İş tatmini veya tatminsizliğinin altında yatan nedenler ne olursa olsun, çalışan tatminine elverişli bir ortam yaratmayı başaramayan kuruluşlar çok sayıda zorlukla karşı karşıya kalabilir. Bu zorluklar çeşitli biçimlerde ortaya çıkabilir ve yalnızca iş gücünün moralini değil, aynı zamanda kuruluşun genel üretkenliğini ve verimliliğini de etkileyebilir. Bu olası sorunlardan bazıları artan ciro oranları, daha düşük çalışan katılımı seviyeleri ve işyeri çatışmalarında artıştır ve bunların hepsi nihayetinde kuruluşun başarısını ve büyümesini engelleyebilir (Şimşek ve diğ., 2015).

Ek olarak, birçok çalışanın kuruluşun hedeflerine ve değerlerine daha az bağlı ve bağlı hissetmesiyle, çalışanların şirkete olan sadakatinde gözle görülür bir düşüş vardır. Bu sadakat erozyonu, çalışanlar arasında artan yabancılaşma duygularına yol açabilir ve bu da iş yerinde artan gerginlikle sonuçlanır. Böyle bir ortam, bireyler etkili bir şekilde işbirliği yapmada veya birbirleriyle açık bir şekilde iletişim kurmada zorluk çekebileceğinden, genellikle çatışmalara ve anlaşmazlıklara yol açar. Bazı durumlarda, bireyler çalışma ortamlarından duydukları derin hoşnutsuzluğu yansıtarak makinelerin ve diğer şirket varlıklarının tahrip edilmesine veya sabote edilmesine başvurabilirler. Bu olumsuz davranışlar yalnızca kuruluşa zarar vermekle kalmaz, aynı zamanda iş gücünün genel zihinsel ve fiziksel sağlığının azalmasına da katkıda bulunur. Çalışanlar, bu zararlı işyeri dinamikleri sonucunda stres, kaygı ve diğer sağlık sorunları yaşayabilir ve bu da kuruluş kültürünü daha da kötüleştirebilecek bir kısır döngüye yol açabilir (Pelit, 2015).

Tablo 1’de bazı iş doyumunu tanımları ve ilişkili oldukları teorilere yer

verilmiştir.

Tablo 1. İş Doyumu Tanımlamaları ve İlişkili Oldukları Teoriler (Pelit, 2015).

İş Doyumu Tanımlamaları	İlişkili Oldukları Teoriler
- Kişisel taleplerin karşılanması kapsamında mesleğin bu talepleri yerine getirme potansiyeli ile alakalı algılamaların kesişimidir (Kuhlen, 1963). - Çalışma alanında işgörenin psikolojik ve fiziksel taleplerinin, yapılan iş tarafından karşılanması ya da karşılanmaması hâlidir (Worf, 1970). - Kişilerin neye gereksinim hissettiklerinin ve ödülleri algılamalarıyla işten ne algıladıklarının kesişimidir (Conrad vd., 1985).	Maslow'un İnsan İhtiyaçları Teorisi (Maslow, 1954)
Çalışmanın türlü elementlerinden alınan doyumun bir fonksiyonudur (Herzberg vd., 1959).	Herzberg ve Mausner'in Motivasyon ve Hijyen Teorisi (Herzberg Vd., 1959)
- Kişinin iş hakkındaki hissettiklerinin tamamıdır (Gruneberg, 1976). - İşgörenin yaptığı işe yönelik olan etkili isteğidir (Price, 2001).	Bilişsel Sürece Odaklanan Teoriler (Spector, 1997)

İş tatmini kavramı çeşitli yönleri kapsar ve çalışanların çalışma sürecinden elde ettikleri tatminin, işlerinin doğrudan bir sonucu olarak elde ettikleri tatminden önemli ölçüde farklı olabileceğini kabul etmek önemlidir. Bu ayrım, çalışanların işyerindeki genel deneyimlerini anlamak için çok önemlidir. Bu bağlamda, araştırmacılar iş tatmininin analiz edilebileceği iki temel boyut belirlemişlerdir: içsel tatmin ve dışsal tatmin (Şimşek, 2001: 77). İçsel tatmin, bireylerin görev ve sorumluluklarından deneyimledikleri kişisel doyum ve başarı duygusunu ifade ederken, dışsal tatmin maaş, yan haklar ve tanınma gibi işleriyle ilişkili dışsal ödüller ve faydalarla ilgilidir. Bu iki boyutu inceleyerek, bir çalışanın genel iş tatminine katkıda bulunan çeşitli faktörler ve bu faktörlerin işyerindeki performanslarını ve refahlarını nasıl etkileyebileceği hakkında daha derin anlayışlar elde edebiliriz.

2.6.1.1. İçsel Doyum

Hem iç hem de dış faktörler, çalışanların deneyimlediği genel iş memnuniyetini etkilemede önemli bir rol oynar. İşgücündeki iş memnuniyeti ve memnuniyetsizliğinin

kökenlerini araştırmak için çok sayıda çalışma yürütülmüş ve bu karmaşık olguyu açıklığa kavuşturmayı amaçlayan çeşitli teorilerin geliştirilmesine yol açmıştır. Bu teoriler genellikle iş memnuniyetini iki temel çerçeveye ayırır: bir çalışanın kişisel duyguları, motivasyonları ve algıları gibi yönleri kapsayan iç faktörler ve çalışma ortamı, örgüt kültürü ve yönetim uygulamalarını içeren dış faktörler. Bu çalışmalardan elde edilen bulgular, çalışanların işlerine ilişkin duygusal ve psikolojik durumlarının bu iki geniş kategori içinde şekillendiğini ve iş memnuniyetinin çok yönlü doğasını vurguladığını göstermektedir (Cerey, 2018: 91).

İçsel tatmin, bir bireyin işinden elde ettiği doyum ve memnuniyeti ifade eden bir kavramdır. Bu tür tatmin, başarılar, akranlar ve üstler tarafından tanınma, ilerleme fırsatları ve organizasyon içinde daha büyük sorumluluklar üstlenme gibi çeşitli unsurları kapsar. Bir çalışan hedeflerine başarıyla ulaştığında veya rolünde yeni becerileri ve metodolojileri ustaca uyguladığında, içsel tatmin seviyelerini önemli ölçüde artırabilir. Özünde, içsel tatmin, çalışanın işine derinden bağlandığı ve elindeki görevlerle derin bir bağ hissettiği bir durumu temsil eder. Çalışanların deneyimlediği içsel tatmin, yalnızca kendileri için değil, aynı zamanda bir bütün olarak organizasyon için de önemli avantajlar sağlayabilir. Örneğin, görevlerinde neşe ve tatmin bulan çalışanların, becerilerini ve yeterliliklerini aktif olarak geliştirmeye çalışarak sürekli kendini geliştirme olasılığı daha yüksektir. Kişisel gelişim için bu dürtü, iş yerinde artan üretkenliğe ve yeniliğe yol açabilir. Ek olarak, çalışanlar başarı ve öz değer duygusu gibi olumlu duygular geliştirdikçe, daha olumlu bir işyeri kültürüne katkıda bulunurlar ve bu da meslektaşlar arasındaki ekip çalışmasını ve iş birliğini artırabilir. Özetle, içsel memnuniyet hem bireysel çalışan refahında hem de kurumsal başarıda önemli bir rol oynar ve bireylerin mükemmelleşmeye ve anlamlı bir şekilde katkıda bulunmaya motive olduğu bir ortamı teşvik etmektedir (Csikszentmihalyi, 1990).

2.6.1.2. Dışsal Doyum

Alınan ödüllerin düzeyi, beklentileri karşılayıp karşılamadığı veya aşp aşmadığı, bir çalışanın iş memnuniyetini belirlemede önemli bir rol oynar. Ödüller bir çalışanın beklentileriyle uyumlu olduğunda, işlerinden memnun hissetme olasılıkları yüksektir. Öte yandan, ödüllerin yetersiz olduğu veya çalışanın beklediğinin altında olduğu algılanırsa, bu memnuniyetsizlik duygularına yol açabilir (Özgen ve diğ., 2005). Bu nedenle, beklenen ve gerçek ödüller arasındaki dinamikleri anlamak,

Çalışanların değerli hissettikleri ve işlerine katıldıkları bir ortamı teşvik etmek için hayati önem taşır. Dahası, dışsal memnuniyet, elverişli bir çalışma ortamı, rekabetçi maaşlar, çalışan faydaları ve diğer iş ile ilgili ödüller gibi, bir çalışanın işteki deneyimini topluca geliştiren yönleri içerir. Rollerinden memnun hisseden çalışanlar genellikle kurumsal performans üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Tersine, memnuniyetsiz olanlar ise kuruluşun genel etkinliğini olumsuz yönde etkileyebilir. Sonuç olarak iş tatmini hem örgütler hem de çalışanlar açısından önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir (Yıldız, 2011: 216).

2.6.2. İş Doyumunun Boyutları

Yöneticilerin çalışanlarına ilham verme ve onları motive etme sorumluluğu, bu bireylerin rollerinde tam bir tatmin bulmalarını sağlayacak stratejileri uygulama becerilerine dayanır. Çalışanlar bu yönetimsel uygulamalarla tatmin yaşadıklarında, bu yalnızca kişisel memnuniyetlerini artırmakla kalmaz, aynı zamanda organizasyonu genel hedeflerine ulaşmaya yönlendirmede de önemli bir rol oynar. Ancak, bireysel davranışın karmaşıklıklarını anlamak zorlu bir görev olabilir ve bu da genel olarak uygulanabilecek evrensel motivasyon ilkelerinin belirlenmesini zorlaştırır. Bireysel kişiliklerdeki, tercihlerdeki ve motivasyonlardaki önemli farklılıklar bu sorunu daha da karmaşık hale getirir. Sonuç olarak, ihtiyaçlar hiyerarşisi ve motivasyon araçlarının etkinliği bir organizasyondan diğerine önemli ölçüde değişebilir. Bu, alışanları bir bağlamda başarıyla motive eden ve yönlendiren bir yöneticinin, her ortamın kendine özgü zorlukları ve dinamikleri sunduğu için farklı bir organizasyonel ortamda aynı başarı seviyesini bulamayacağı anlamına gelir (Eren, 2014).

İş doyumunun bütün boyutları Spector'a göre şu şekildedir (Spector, 1997);

- Takdir Edilme
- İletişim
- Çalışma Arkadaşları
- Sosyal Yardım
- İş Doyumu
- İşin Doğası

- Organizasyon Örgüt
- Politika ve Prosedürler
- Maaş
- Kişisel Gelişim
- Terfi Fırsatları
- Tanınma
- Güvenlik
- Denetim

İlk kategori, kişilik özellikleri, tutumlar ve bireylerin çalışma ortamlarına getirdikleri önceki deneyimler gibi bir dizi kişisel özelliği içeren bireysel faktörleri kapsar. Bu bireysel faktörler, bir kişinin işini nasıl algıladığını ve genel memnuniyetini şekillendirmede önemli bir rol oynar. Örneğin, olumlu bir bakış açısına ve güçlü bir dayanıklılığa sahip biri, dış koşullardan bağımsız olarak daha yüksek bir iş tatmini yaşayabilirken, daha olumsuz bir mizaca sahip biri işinde tatmin bulmakta zorlanabilir. Birlikte, hem bireysel hem de iş ile ilgili faktörler bir kişinin deneyimlediği iş tatmini derecesine önemli ölçüde katkıda bulunur. Bu boyutları anlamak, olumlu bir çalışma ortamı yaratmayı ve çalışan moralini ve üretkenliğini iyileştirmeyi amaçlayan kuruluşlar için önemlidir. İşverenler, her iki kategoriyi de etkili bir şekilde ele alarak, yalnızca çalışanlarının çeşitli ihtiyaçlarını karşılamakla kalmayıp aynı zamanda genel iş tatminini de artıran, daha iyi tutma ve performans sonuçlarına yol açan bir işyeri kültürü yaratabilirler (Spector, 1997).

İkinci kategori, iş ortamının kendisine özgü olan iş ile ilgili faktörlere odaklanır. Bu, yönetim ve meslektaşların çalışanlara karşı sergilediği davranışların yanı sıra, bireylerin üstlendiği iş ile ilgili görev ve sorumlulukların doğasını içerir. İş arkadaşlarıyla ilişkiler de iş memnuniyetinin kritik bir yönüdür, çünkü olumlu etkileşimler ve yoldaşlık duygusu bir bireyin işteki deneyimini önemli ölçüde artırabilir. Ek olarak, çalışanların katkıları için aldıkları ödüller ve takdirler (ister parasal tazminat, ister yan haklar, ister akranlar ve yöneticiler tarafından takdir edilmek şeklinde olsun) da işlerinden duydukları genel memnuniyeti büyük ölçüde etkiler. İş memnuniyeti, iki temel boyut kategorisi aracılığıyla analiz edilebilen

karmaşık ve çok yönlü bir kavramdır (Spector, 1997).

2.6.2.1. Bireysel Faktörler

Yaş: Bu bakış açısını destekleyen, Kalleberg ve Loscocco tarafından 1970'lerin başında yürütülen araştırma, yaş ve iş tatmini arasında pozitif bir korelasyon buldu. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki ulusal anketlerde 16 ila 61 yaşları arasındaki 1.391 katılımcının verilerini analiz eden çalışmaları, iş tatmininin farklı yaşam evrelerinde zirveye ulaştığını gösterdi. Özellikle, erken yetişkinlikteki (yaklaşık 25 yaş) bireylerin orta yaşlı yetişkinliktekilere (yaklaşık 43 yaş) kıyasla daha düşük iş tatmini seviyeleri bildirdiklerini kaydettiler (Jepsen David ve Sheu, 2003: 162). Bu, iş tatmininde gelişimsel bir ilerleme olduğunu, bireylerin mesleki özlemleri hakkında deneyim ve netlik kazandıkça kariyerlerinde kademeli olarak daha fazla memnuniyet bulduklarını göstermektedir. Herzberg'in yaş ve iş tatmini arasındaki bağlantıya dair analizi, belirgin bir U şeklinde eğri ortaya koymaktadır. Bu eğri, mesleki yolculuklarına hayatlarının erken dönemlerinde başlayan bireylerin başlangıçta genellikle yüksek düzeyde iş tatmini yaşadıklarını göstermektedir. Ancak, 30 yaşına yaklaştıkça, bu memnuniyet azalma eğilimindedir. İlginç bir şekilde, bu düşüşten sonra, çalışanlar yaşlandıkça, özellikle kariyerlerinin sonuna yaklaştıkça, iş memnuniyeti tekrar yükselmeye başlar (Uyargil, 1988). Bu olgu, bireyler olgunlaştıkça, kişisel hedeflerini işlerinin sorumlulukları ve talepleriyle daha iyi uyumlu hale getirebilmelerine ve işlerinde daha fazla tatmin ve memnuniyet duygusuna yol açmalarına bağlanabilir. Sonuç olarak, iş memnuniyetinin genellikle bir kişinin çalışma hayatının çeşitli aşamalarında artacağı öngörülmektedir (Jepsen David ve Sheu, 2003: 162).

Cinsiyet: Araştırmalar, kadın çalışanların çoğunlukla artan aile sorumluluklarından kaynaklanan çatışmalar sonucu iş tatminlerinde düşüşlerle karşı karşıya kaldığını göstermiştir (Garcı'a-Bernal, 2005: 279). Özel bir çalışma, kariyer ilerlemesi ile iş tatmini arasında pozitif bir korelasyon olduğunu göstermektedir; başka bir deyişle, terfi almak ve daha üst düzey pozisyonlara yükselmek, bir bireyin genel iş tatminini artırma eğilimindedir. Ancak, kadınların erkek meslektaşlarına kıyasla sıklıkla daha kısıtlı terfi fırsatlarıyla karşılaştıklarını belirtmek önemlidir. İlerleme beklentilerindeki bu eşitsizlik, nihayetinde kadınların erkeklerden daha düşük iş tatmini seviyeleri bildirdiği bir duruma katkıda bulunmakta ve iş yerindeki cinsiyet

eşitsizliğinin etkisini vurgulamaktadır. Kadınların iş ve aile yükümlülüklerini dengelemede karşılaştıkları zorluklar, sınırlı kariyer gelişim fırsatlarıyla birleştiğinde, genel iş tatminlerini olumsuz etkileyen karmaşık bir dinamik yaratmakta ve kuruluşların bu sorunları kapsamlı bir şekilde ele alması gerektiğini vurgulamaktadır (Chiu, 1998: 521).

Medeni Durum: Bir çalışanın medeni durumu, genel yaşam kalitesini ve sorumluluklarının kapsamını etkilemede önemli bir rol oynar. Araştırmalar, evli çalışanların bekar meslektaşlarına kıyasla daha yüksek iş tatmini seviyeleri bildirme eğiliminde olduklarını tutarlı bir şekilde göstermiştir. Bu olgu, kısmen, evli bireylerin aile dinamiklerinden elde ettikleri yaşam tatmini duygusuna atfedilebilir ve bu da iş tatminlerini olumlu yönde etkiler. Ayrıca, evli çalışanlar arasında gözlemlenen yüksek iş tatmini seviyelerine katkıda bulunan bir diğer faktör, evliliğin genellikle bir bireyin hayatına getirdiği yapı ve istikrardır. Evlilik belirli sorumluluklar ve yükümlülükler getirir de, genel iş tatminini artırabilecek bir rutin ve düzenlilik duygusu da besler. Bu bağlamda, evlilik ilişkisinin yarattığı destekleyici ortam, bireyleri profesyonel olarak daha iyi performans göstermeye teşvik edebilir ve böylece medeni durum ile iş tatmini arasındaki bağlantıyı güçlendirebilir (Telman, 2004).

Eğitim Durumu: Burris, bu olgunun bireylerin yeterliliklerine ilişkin öznel algılarından kaynaklanabileceğini vurgular. Başka bir deyişle, insanların kendi eğitim geçmişlerini iş görevleriyle ilişkili olarak görme biçimleri, iki yön arasındaki nesnel uyumsuzluktan daha fazla iş tatminlerini etkileyebilir. Bu nedenle, önemli olan yalnızca eğitim düzeyi ile iş gereksinimleri arasındaki tutarsızlık değildir; bunun yerine, bireylerin kendi yeterliliklerini iş sorumlulukları bağlamında nasıl yorumladıkları, genel iş deneyimlerini ve tatminlerini şekillendirmede önemli bir rol oynar (Pelit, 2015).

Meslekte Geçen Süre: Bireyler mesleki kariyerlerinde daha fazla zaman biriktirdikçe, bu deneyime genellikle iş tatmininde belirgin bir artış eşlik eder. Bu olgu birkaç faktöre bağlanabilir. İlk ve en önemlisi, deneyimli çalışanlar rolleri ve sorumluluklarıyla ilgili olarak daha gerçekçi ve uygun beklentilere sahip olma eğilimindedir. Daha fazla deneyimle, pozisyonlarında neyin gerekli olduğuna dair daha derin bir anlayış gelir ve bu da görevleri ve işyerinin genel dinamikleri hakkında

daha net bir algı geliştirir. Sonuç olarak, bu artan farkındalık, Cano ve Miller (1992: 40) tarafından vurgulandığı gibi, çalışan ve işveren arasında ortak bir anlayışa yol açabilir. Örneğin, bir şirket içinde ilerlemenin önemli bir zaman ve çaba yatırımı gerektirebileceğini anlayan bir çalışanı düşünün. Bu gerçeği kabul ederek, çalışanın motivasyonunu ve iş ahlakını buna göre uyarlaması muhtemeldir. Sonunda terfilere veya diğer tanınma biçimlerine yol açacak gerekli becerileri ve deneyimi edinmek için çabalayacaklardır. Akıncı'nın (2002: 55) belirttiği gibi, bu proaktif yaklaşım yalnızca başarı hissini artırmakla kalmaz, aynı zamanda genel iş tatminlerine de katkıda bulunur. Bir çalışan mesleğinde daha fazla yıl geçirdikçe, genellikle kişisel beklentileri hakkında daha sağlam bir anlayış geliştirir ve bu da iş hayatını karakterize eden çeşitli koşulları daha iyi kabul etmelerini sağlar. Bu olgunlaşma süreci genellikle yönetimle daha şeffaf ve dürüst bir ilişkiyle sonuçlanır. Çalışanlar çalışma ortamı ve onun içsel zorlukları hakkında gerçekçi bir anlayışa sahip olduklarında, iş tatminleri optimum seviyeye ulaşabilir. Mesleki yaşamlarının gerçekleriyle yüzleşenler, tatminin mutlak bir durum olmadığını, aksine zamanla değişen bir değişken olduğunu fark ederler (Akıncı, 2002: 1-25).

2.6.2.2. Örgütsel Faktörler

Ücret: Özünde, ücretler ve iş tatmini arasındaki etkileşim karmaşıktır, çünkü hem somut finansal ödülleri hem de çalışanların işyerindeki değerleri ve tanınmaları konusunda yaptıkları öznel yorumları kapsar. Bu ilişkiyi anlamak, motive olmuş ve tatmin olmuş bir işgücü yetiştirmeyi amaçlayan kuruluşlar için hayati önem taşır. Bir bireyin emeği karşılığında aldığı maaş, iş tatmininin nüanslı ve çok yönlü bir yönüdür. Bir yandan ücretler temel finansal ihtiyaçları karşılar; diğer yandan, daha üst düzey psikolojik ve sosyal ihtiyaçları karşılamada önemli bir rol oynarlar. Çalışanlar genellikle ücretlerini, yönetimin katkılarını ve değerlerini nasıl algıladığının bir yansıması olarak yorumlarlar. Rekabetçi bir maaş, bir çalışana yönetimin performansından memnun olduğunu ve değerini tanıdığını gösterebilirken, düşük veya yetersiz bir ücret bir memnuniyetsizlik veya değersizlik duygusu iletebilir (Erdoğan, 1996).

İşin Kendisi: İş tatminine katkıda bulunan faktörleri anlamak hem çalışanlar hem de işverenler için önemlidir. Sadece ilgi çekici ve sorumlu değil, aynı zamanda

büyüme ve gelişmeye de izin veren roller yaratarak, kuruluşlar daha memnun ve motive olmuş bir işgücü yaratabilirler. Bu da daha yüksek üretkenliğe, daha düşük ciro oranlarına ve genel olarak daha olumlu bir organizasyon kültürüne yol açabilir. Birkaç temel faktör iş tatminini yaratmada önemli bir rol oynar. Örneğin, işin içsel ilgisi, kişisel ve profesyonel gelişim için sağladığı fırsatlar, gerektirdiği sorumluluk düzeyi ve genel çekiciliği, bir çalışanın işinden duyduğu memnuniyete katkıda bulunan kritik unsurlardır. Bir iş ilgi çekici olduğunda ve yenilikçi zorluklar sunduğunda, çalışanların rollerinde güçlü bir memnuniyet ve doyum duygusu yaşama olasılıkları daha yüksektir (Erdoğan, 1996).

Terfi Olanakları: Ayrıca, terfilere eşlik eden maaş artışları da iş tatmininde önemli bir rol oynar. Örneğin, %10 zam alan bir çalışan, %20 zam alan bir meslektaşından daha az tatmin olmuş hissedebilir ve bu da ödülün büyüklüğünün psikolojik etkisini vurgular. Sonuç olarak, terfiler üst düzey yöneticiler için iş tatminini artırma eğilimindeyken, alt düzey çalışanlar için aynı etkiyi yaratmayabilir. Bu eşitsizlik, örgütler içindeki terfi dinamiklerinin karmaşıklığını ve çalışan moraline olan çeşitli etkilerini vurgulamıştır. Terfilerin öncelikli olarak kıdeme dayalı olduğu örgütlerde, çalışanlar genellikle iş tatmin düzeylerinde olumlu bir etki yaşarlar. Ancak araştırmalar, performanslarına göre terfi alanların, yalnızca kıdemleri nedeniyle terfi alan meslektaşlarına kıyasla daha yüksek memnuniyet düzeyleri bildirme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Bu, liyakate dayalı terfilerin çalışanlarla daha derin bir şekilde yankı bulduğunu ve daha büyük bir başarı ve tanınma duygusu yarattığını göstermektedir (Özkalp ve Kirel, 2011).

Hunt ve Saul, çalışanlar daha fazla deneyim yılı biriktirdikçe ve kurumsal merdiveni tırmandıkça beklentilerinin azalma eğiliminde olduğu fikrini ortaya koydular. Beklentilerdeki bu düşüşün, genellikle genel iş tatmini seviyelerinde buna karşılık gelen bir artışla sonuçlandığını savunuyorlar. Buna karşılık, Oshagbemi iş tatmini ve çalışan deneyimi arasındaki ilişkiye farklı bir bakış açısı sunuyor. Bireyler kariyer yolculuklarına ilk başladıklarında, iş tatmini seviyelerinin oldukça yüksek olma eğiliminde olduğunu öne sürüyor. Ancak, zamanla bu tatmin genellikle azalıyor. Oshagbemi, bu düşüşü yeni çalışanların iş gücüne rolleri ve işyeri ortamı hakkında yüksek beklentilerle girmelerine bağlıyor. İşlerinin gerçekleriyle yüzleşirken, bu ilk umutlar ve beklentiler sıklıkla hayal kırıklığı duygularına yol açıyor. Sonuç olarak, bu

hayal kırıklığı, pozisyonlarının doğasında var olan zorlukların ve sınırlamaların daha fazla farkına vardıkça genel tatmin seviyelerinin azalmasına neden olabilir. Hunt ve Saul, kıdemin artmasıyla birlikte memnuniyetin arttığını vurgularken, Oshagbemi, yeni çalışanların iş hayatlarının günlük gerçekleriyle yüzleşmesiyle birlikte başlangıçtaki iyimserliğin azaldığını vurgulamaktadır (Pelit, 2015).

Bireyler genellikle başkaları tarafından olumlu görülmek isterler ve genellikle kendileri hakkında olumlu algılar geliştirmek için bilinçli adımlar atarlar. Bu arzu, psikolog Abraham Maslow tarafından dile getirilen bir kavram olan öz kabul ve öz saygı özemleriyle yakından bağlantılıdır. İnsanlar doğal olarak kendileri hakkında iyi hissetmeye çalışırlar ve başkalarının takdir, kabul, saygı ve gerçek ilgi ifadeleriyle ortaya çıkan dışsal onay, öz saygılarını artırmada önemli bir rol oynar. Başkaları bir bireye değer verdiklerini ve öncelik verdiklerini gösterdiklerinde, bu o kişinin öz değerini yükseltmeye yarar. Sosyal onaya ek olarak, statü, prestij ve başarıyla ilişkili belirli özellikler de bir bireyin motivasyonuna ve öz imajına katkıda bulundukları için oldukça aranır. Maslow, bireylerin saygı ve tanınma ihtiyaçları karşılandığında, mutluluk ve öz güvenlerinde artış yaşadıklarını öne sürer. Öte yandan, bu temel ihtiyaçlar karşılanmadığında, bireyler aşağılık duygusu, çaresizlik, hayal kırıklığı ve hatta kaygı veya gerginlik duygularıyla boğuşabilir ve bu da genel refahlarını derinden etkileyebilir (Türk, 2007). Bu nedenle, benlik algısı ile başkalarının algıları arasındaki etkileşim, bir bireyin duygusal durumunu ve kimlik duygusunu şekillendirmede önemlidir.

Çalışma Şartları: Bir organizasyonun genel bağlamı, çalışanlarına ve çalışma ortamına sunduğu sosyal ve ekonomik yönler iş tatminini belirlemede önemli bir rol oynar. Bu unsurlar yalnızca bireysel faktörler değil, sistematik olarak analiz edilebilen, ölçülebilen ve diğer iş ortamlarıyla karşılaştırılabilen sosyal yapılardır (Özgen ve diğ., 2005). Uygun aydınlatma, rahat sıcaklık, estetik açıdan hoş renkler ve uygun nem seviyeleri gibi optimum koşullarla karakterize edilen olumlu bir çalışma ortamı, çalışanların refahına önemli ölçüde katkıda bulunur ve iş tatminlerini artırır. Tersine, çalışma ortamı etkili iş performansını desteklemiyorsa (güvenilir bir ısıtma ve soğutma sisteminden yoksun olmak, hijyen sorunları sunmak veya aşırı gürültü ve tehlikeli olmak gibi) bu tür koşullar altında iş tatmininin zarar görmesi muhtemeldir. Bu, çalışma ortamının çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinin iş arkadaşlarınınkine

benzer olduğunu göstermektedir. Uygun bir ortam genellikle daha yüksek memnuniyet düzeyleriyle ilişkilendirilirken, olumsuz bir ortam daha düşük memnuniyet düzeyleriyle ilişkilendirilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2011).

Daha işbirlikçi bir yaklaşımı benimseyerek, kuruluşlar yalnızca çalışanların moralinin artmasından faydalanmakla kalmaz, aynı zamanda daha kararlı, yenilikçi ve kuruluşun hedefleriyle uyumlu bir iş gücü yetiştirir. Bu nedenle, kuruluşların kontrol mekanizmalarını yeniden değerlendirmeleri ve çalışanların güçlendirilmesi ve geliştirilmesine öncelik veren uygulamaları benimsemeyi düşünmeleri hayati önem taşır. Bu değişim, çalışanların rollerinde değerli ve tatmin olmuş hissettikleri daha tatmin edici ve üretken bir çalışma ortamının önünü açabilir. Sıkı kontrolle karakterize edilen kuruluşlarda çalışan çalışanlar genellikle iş tatmini duygusuna ulaşmayı zor bulurlar. Bir kuruluşun kontrol yapısı çalışanların özerkliğini sınırladığında ve kişisel kararlar alma yeteneklerini kısıtladığında, işte tatmin ve memnuniyetin elde edilmesinin zor olduğu bir ortam yaratabilir. Bu tür ortamlarda, bağımsızlık eksikliği yaratıcılığı ve motivasyonu engeller ve iş gücü arasında kopukluğa ve tatminsizliğe yol açmaktadır (Tutar, 2016).

Liderlik Tarzı: Örgüt içi iletişim kanallarının açık ve net olduğu durumlarda iş gören üstlerinin kendisinden beklentilerini, işe ilişkin gerekleri ve üstlerinin kendisi hakkında düşüncelerini öğrenebilmektedir. İletişimin yetersiz olduğu durumlarda belirsizliğin artması beklenmektedir. Artan belirsizlik ortamında çalışanın üzerinde stres, baskı, tatminsizlik, endişe, kaygı, güvensizlik ve bunları takip ederek devamsızlık, işten ayrılma, verimsizlik gibi sonuçların ortaya çıkması beklenmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 1-18). Günümüz koşullarında liderlerden beklenen, çok boyutlu düşünebilmek, gereken durumlarda risk alabilmek ve doğru kanallarla iş görenlerin ihtiyaçlarını iyi analiz edebilmektir. Yöneticilerin iş görenlere karşı kullandığı takdir ifadeleri onları motive edecek ve daha fazla sorumluluk almalarına teşvik edecektir. Ayrıca iş görenlerin örgüte yaptığı katılımlar yönetim tarafından desteklenmeli ve gerektiğinde ödüllendirilmelidir. İyi bir yönetim tarzının olması, arzu edilen çalışma ortamının iş görene sağlanması iş doyumunu pozitif etkileyecektir.

Yönetim Tarzı: Çağdaş işyerlerinde, çalışanlar giderek daha fazla mesleki yaşamlarını etkileyen konularda görüşlerini dile getirme ve çalışma ortamlarında aktif

bir rol oynama arzusundadır. Şirketler bu isteklere olumlu yanıt verdiğinde, bu bir güven duygusu yaratır ve çalışanların özgüvenini yükseltir, bu da onları sorumluluklarının daha fazla sahibi olmaya yönlendirir. Bireysel katkıları önceliklendiren, aktif katılımı teşvik eden ve kurumsal büyümeyi destekleyen bir iş yeri kültürü geliştirerek, işletmeler çalışanların becerilerini en üst düzeyde kullanma konusunda kendilerini güçlendirilmiş hissettikleri bir atmosfer yaratabilirler. Böyle bir ortam yalnızca iş memnuniyetini artırmakla kalmaz, aynı zamanda genel kurumsal başarıyı da yönlendirir (Söyük, 2007).

2.7. İş Doyumu ve Motivasyon İlişkisi

Dünyadaki ekonomik çalışmaların hepsinin temelinde insan ihtiyaçlarının karşılanması ve tatmin edilmesi düşüncesi yatmaktadır. Doyum sağlandığı zaman kişiye zevk, sağlanmadığı zaman üzüntü ve elem veren ve organizmada türlü gerilimlere sebep olan itici güç diye isimlendirilen ihtiyaçlarımız, davranışlarımızın temelini meydana getirmektedir. Bu anlamda incelendiği zaman gereksinimlerin, güdüleme, iş doyumu ve moral gibi başlıca değişkenlerin önem kazandığı sadece iş hayatında değil, bütün insan hayatında hayati roller oynadığı gözden kaçmamaktadır (Şimşek ve Çelik, 2013).

Araştırmacılar, iş doyumu ve motivasyonun aynı anlamı içerip içermediği hususunda fikir ayrılığı yaşamaktadır. Motivasyon geleceğe yönelik bir anlam taşıırken doyum geçmişe ve yaşanmakta olan zamana dair bir mana taşır; motivasyon kolektif olmaya ve kolektif amaç elde etmeye dayanırken, doyum kişisel ve egosaldır. Geçmiş zamanlarda motivasyonun kişiselliğe özgü olduğu düşünülürken, sonradan kolektif olduğu ve kollektiviteye özgü olduğu görüşü egemen olmuştur. İş doyumunun motivasyon manasını taşımadığı, motivasyona yardım edecek bir hâl olabileceği Gilmer, Bloom ve Naylor tarafından ileri sürülmektedir (Karcıoğlu, 2001: 3).

İş doyumu ile motivasyon arasında ki ikili ilişki şu şekildedir; çoğunlukla kişilerin gerçek olmasını bekledikleri dilekleri ile iş hayatından elde ettikleri izlenimler birbirine uyduğunda doyum meydana gelir. Kişinin elde ettiği ödül ile işten beklediği ödülü karşılaştırılması da iş doyumunu ortaya çıkarır. İş görenin yaptığı işin neticesinde elde ettiği karşılıktan ortaya çıkan doyum ile yaptığı iş esnasında aldığı doyum aynı değildir. Çalışmanın karşılığı neticesinde elde edilen doyum “dışsal

doyum” çalışma sırasında hissedilen doyum ise “içsel doyum” dur. Dışsal doyumunu dışsal ödüller sağlarken, içsel doyumunu da içsel ödüller sağlayacaktır. Doyum sağlamış bir kişinin motive olabilmesi için elzem koşullar yerine getirilmiş demektir. Benzer biçimde, motive olmuş bir kişinin çalışmalarının neticesinde iç huzuru tatması ve zevk alması muhtemeldir. Farklı bir deyişle motivasyon doyumunu ortaya çıkarabilir. Tüm bunların sonucunda işlerinde istediklerini elde eden kişiler, elde ettikleri ölçüde doyum sağlarlar. Bu da kişilerin motivasyonunu ve performansını artırır (Şimşek ve diğ., 2015).

Başaran motivasyonun altı kademedeki ortaya çıktığını söylemiştir. Bunlar (Başaran, 2000: 80);

- İş görenin doyumsuzluk hissetmesi,
- İş görenin kaygılanmasına sebep olan ihtiyaçların karşılanması ve uygun koşulların hazırlanması,
- Oluşan kaygının giderilmesi için, ihtiyaçları giderecek alternatifler bulunması,
- Uygun koşullar sağlanarak bulunan ihtiyaçların, iş görenin arzuları olarak ortaya çıkması,
- İş görenin bulduğu alternatifi hayata geçirmek için adım atması,
- Doyum vakti,

Yukarıda açıklandığı gibi, motivasyonun en son basamağı doyumdur. Sonuncu aşamaya gelindiğinde iş gören doyuma ulaşır ve kaygılarından uzaklaşır. İstenilen doyuma ulaşamadığında ise, iş gören için iki yol vardır. Tekrar motive olarak bu evrelerin ilk başına dönüp doyum sağlamaya çalışmak ya da kaygı duymaktır (Başaran, 2000: 80).

Motivasyon ile alakalı iki çeşit ödül söz edilebilir. Bu ödüller; içsel ödüller yaradılıştan ve başka birisinin verdiği dışsal ödüllerdir. İçsel ödüllerde örnek olarak komplike bir işin bitirilmesi, başarı duygusunu ortaya çıkaracaktır ya da başkalarının işini kolaylaştıracak bir soruna çözüm bulmak, bireysel misyonu geliştirme manasına gelecektir. Dışsal ödüller ise, promosyonlar ve gelir artışlarını içerir ve çoğunlukla idarecilerce verilir. Bu ödüller, başka kişileri mutlu etme düşüncesine dayanır. Yaptığı

işten memnun olmayan bir şahıs elde ettiği fazla gelirle motive olabilmektedir. Motivasyonun ehemmiyeti, bir örgütte yüksek performansı sağlamada davranışlara yön vermesidir (Türk, 2007).

Motivasyon da en mühim unsur, çalışanların davranışlarını ve bu davranışların sebeplerini bilmektir. Tüm davranışların arkasında bir beklenti, önünde ise hedef vardır. Hedeflere erişmek için kişi taleplerinin karşılanması şarttır. Kişi, kendi yaşantısına uygun ve kendine has nitelikte belirlediği hedeflerine kavuştuğu oranda mutludur. Çalışanın örgütten pek çok beklentisi vardır; ekonomik kaynaklar, güvenlik, eğitim imkânları, vb. örgütte çalışandan yaratıcılığını ve zekâsını meydana çıkarmasını ister. Bu iki talep arasında en iyi dengeyi sağlamak önemlidir. Bu dengeyi kurmanın en kolay yolu örgütün amaçlarının yanında çalışanların amaçlarını da yakından tanımaktır (Türk, 2007).

2.8. İş Doyumunun Kuramları

Eskiden üretimin önemli bir parçası olarak kabul edilen insan ögesi, farklılaşan sosyoekonomik yapı sebebiyle, örgütte insan kaynakları bölümün ortaya çıkmasına sebebiyet vermiştir. Örgütün hedeflerine erişebilmesi için, önemi git gide artan insan ögesinin, bireysel hedeflerini örgütün amaçları ile uyuşturmak ihtiyacı doğmuştur. Bu hususta, araştırmacılar tarafından birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda, iş doyumu ile alakalı teoriler geliştirilmiştir. Araştırmacılar, yönetim proseslerinin gelişim evresinden etkilenerek, birtakım teoriler bulmuşlardır (Izgar, 2012). İş doyumu kuramlarından geleneksel kuram ve modern kuram ele alınmıştır. Klasik kuram, fiziki şartlar ve ekonomik hâli baz alan, üretim odak noktası olan bir modeldir. Modern kuramda ise üretkenlik ve insan ön plandadır (Şimşek ve Çelik, 2009).

Geleneksel Kuramlar

- Maslow- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı
- McGregor - X Y Kuramı
- Alderfer ERG Kuramı
- Herzberg- Çift Faktör Kuramı

Modern Kuramlar

- Adams Eşitlik Kuramı
- Vroom Bekleyiş Kuramı

2.8.1. Geleneksel Kuramlar

İş doyumunu açıklayan geleneksel kuramların belli çıkarımları bulunmaktadır. Buna göre, kişilerin ihtiyaçları farklılık göstermektedir. İhtiyaçların tamamının karşılanması oldukça güçtür ve ihtiyaçlar birbirine bağımlılık göstermektedir.

2.8.1.1. Maslow - İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Abraham Maslow, psikoloji alanında çığır açan bir isimdi ve bireylerin ihtiyaçlarını bilimsel bir mercekten sistematik olarak inceleyen ilk bilim insanı olarak tanındı. Motivasyon ve kişisel tatmine yol açan faktörler anlayışımıza önemli katkılarda bulundu. Maslow, öncü çalışmalarında, bireylerin neden sıklıkla kişisel fedakarlıklar yaptıklarının ve başkalarının otoritesine ve emirlerine boyun eğmek anlamına gelse bile, iş hayatının çeşitli yönlerine gönüllü olarak katıldıklarının altında yatan nedenleri ortaya çıkarmaya çalıştı. Bu araştırma, onu insan davranışını yönlendiren karmaşık motivasyonları keşfetmeye yöneltti ve kapsamlı araştırmalar yoluyla, bireylerin yerine getirmeye çalıştığı bir ihtiyaçlar hiyerarşisi belirledi. İnsanların yalnızca biyolojik gereksinimlerini karşılamak için değil, aynı zamanda sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak için de belirli davranışlarda bulunduklarını keşfetti. Maslow, içgörülerini sayesinde, insan motivasyonu ile bu temel ihtiyaçların karşılanması arasındaki karmaşık ilişkiyi anlamak için temel oluşturdu ve bu, psikoloji, yönetim ve insan davranışıyla ilgili çeşitli alanlar üzerinde kalıcı bir etki yaratmıştır (Eren, 2008).

Kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla birtakım davranışlar sergilediğini belirten Abraham Maslow, kuramını üç temel varsayıma dayandırmaktadır (Szilagyı, Andrew ve Wallace, Marc, 1990). Bunlar;

1. Yalnızca tatmin olmamış ihtiyaçlar, kişileri farklı biçimde davranmaya iterler, tatmin olmuş ihtiyaçların ise davranışlar üzerinde hiçbir etkisi yoktur.
2. Kişilerin ihtiyaçları aşağıdan yukarıya doğru önem derecesine göre hiyerarşik olarak sıralanırlar.

3. Kişilerin belirli bir basamaktaki ihtiyacı yeterince tatmin edildiğinde ancak bir üst basamaktaki ihtiyacın etkisi altına girebilirler.



Şekil 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi (Johnson ve Johnson, 1993: 53)

Bu teoriye göre insan ihtiyaçları belli başlı beş basamakta bir araya getirilebilir. Birinci basamak en alt seviyedeki ve en temel ihtiyaçları içermektedir. Beşinci basamak ise en yüksek seviyedeki ihtiyaçları içermektedir. Bu ihtiyaçların meydana getirdiği hiyerarşi tablo 2'de görüldüğü gibidir (Koçel, 2015).

Tablo 2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi (Okumuş, 2011)

İhtiyaçlar	İhtiyaç Giderici Bazı Önlemler
- Kendini Gerçekleştirme- (İşinin Yaratıcı Faaliyetlerini Kullanabilme)	- Yaratıcılık Gerektiren Çekici Görevler - Kişisel Gelişim - Terfi İmkânları - İşteki Başarı
- Saygınlık İhtiyacı- (Tanınma, Başarı, Yapılan İşin Beğenilmesi, Statü Sahibi Olma)	- İşin Kendisi ve Sorumluluğu - Övülmek - Yükselme ve Prestij Sağlama
- Ait Olma ve Sosyal İhtiyaçlar - (Ait Olma, Sevgi, Kimlik Duygusu, Benimseme, Kazanma)	- Arkadaşça İlişkiler Ortamı - Sosyal Faaliyetler - Uyumlu Çalışma Grupları
- Güvenlik İhtiyacı - (Korku Duymama, Tehlikelerden Korunma, Güvenlik İçinde Olma)	- Sigorta Emeklilik Programları - İş Garantisi - Güvenli Çalışma Koşulları

- Temel Fizyolojik İhtiyaçlar - (Su, Hava, Yiyecek, Hayati İhtiyaçlar)	- Maaş - Yan Ödeme - İyi Fiziki Çalışma Şartları
---	--

Beş kategori şeklinde alttan üste doğru sıralanmış olan bu ihtiyaçların içsel ve dışsal doyum açısından; alt ve üst ihtiyaçlar olarak iki biçimde incelenebileceği belirtilmiştir. Buradan yola çıkarak fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları alt ihtiyaçlar biçiminde dışsal doyum içerisinde açıklanabilirken; diğer üç ihtiyaç olan aidiyet, saygınlık ve kendini gerçekleştirme üst düzey ihtiyaçlar olarak içsel doyum olarak açıklanmaktadır (Çetin, 2011). Maslow kişilerin farklı basamaklardaki ihtiyaçlarını karşılama oranlarının değişiklik gösterdiğini ileri sürmüştür. Buna göre ortalama olarak fizyolojik ihtiyaçların tatmin düzeyi %75 civarında karşılanmakta olup güvenlik ihtiyaçlarının tatmin düzeyi %70, sevgi ve aidiyet ihtiyaçlarının %50'sini, saygı ihtiyaçlarının %40'ını ve bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının ise yalnızca %10'u tatmin edilebilmektedir (Koçel, 2015).

2.8.1.2. McGregor X- Y Kuramı

Douglas McGregor büyük ölçüde Dr. Mayo'nun çalışmalarından esinlenmiştir. Öncelikle Taylor ve Fayol tarafından geliştirilen klasik yönetim teorisinin betimlenmesini yapmış ve buna X teorisi ismini vermiştir. Sonrasında bu kuramı sert bir biçimde eleştirerek Y teorisi adında beşerî ilişkiler teorisinin ilkelerini ortaya koymuştur (Eren, 2014).

Bu iki teorinin ortaya çıkarak geliştirildiği zaman dilimi, yönetim yaklaşımları tarihsel açıdan iki ayrı döneme denk düşmektedir. X teorisi olan ilk teori, Klasik Yönetim Yaklaşımı döneminde geliştirilip, daha fazla bu dönemde oluşan yönetim anlayışının iş görenlere bakış açısını anlatırken, Y Teorisi ise Neo-klasik Yönetim Yaklaşımı döneminde geliştirilip bu dönemde ortaya atılmıştır. Y Teorisinin içeriği X Teorisinin hemen hemen tam tersi bir içeriğe sahiptir. Bu sebeple Y Teorisi'nin de Neoklasik Yönetim Yaklaşımı'nın iş görenlere bakış açısını özetlediği söylenebilir (Tekin ve Bilgin, 2016: 9-19).

Douglas McGregor' a göre, X teorisi yöneticilerin iş görenlere yönelik negatif

tutuma sahip olduğu bir değerlendirmedir. X teorisinde iş görenlerin ne çıkan bir takım negatif özellikleri vardır. Bu teoriye göre, insan doğası gereği tembeldir, çalışmak istemez veya minimum seviyede çalışmak ister. Ayrıca insanlar hırslı değildir, sorumluluk almaktan sakınır ve onlara iş yaptırmak için kontrol etmek ve cezalandırmak gerekmektedir. İnsanlar her zaman en çok kendini düşünmekte ve örgütün ihtiyaçlarını göz ardı etmektedirler. Dahası, insanlar değişimi sevmezler ve değişime karşı direnme eğilimi gösterirler. Son olarak insanlar kolay kandırılabilir ve pratik zekâdan yoksundurlar (McGregor, 1957).

Y teorisine göre ise, İnsan tembel değildir gerekli koşullar sağlandığında çalışmak zevkli hale dönüştürülebilir, bir insan için çalışmak oyun oynamak kadar doğaldır, insanlar gerekli şartlar sağlandığında sorumluluk alma eğilimindedirler, Eğer iş görene amaçlar düzgün bir şekilde ifade edilirse, iş gören işbirliğini kabul eder ve amaçlar doğrultusunda hizmet edebilir, İnsanlar amaçlarını, ulaşabilecekleri mükâfatlara göre belirlemektedir, bu bağlamda amaçlara bağlılık iş görenlerin elde edebilecekleri ödüller ile ilgilidir (McGregor, 1957).

Robbins ve Timothy, McGregor'un X ve Y Teorisini şu şekilde özetlemişlerdir; negatif görüşler içeren X teorisine göre, iş görenler çalışmayı sevmezler bu yüzden çalışmaya zorlanmalıdırlar, tembeldirler, sorumluluk almaktan kaçınırlar, Pozitif görüşler içeren Y teorisine göre ise; iş görenler çalışmayı sever, yaratıcıdırlar, sorumluluk alırlar, yönlendirme olmadan işlerini yaparlar (Robbins, Stephen ve Judge, Timothy, 2012).

Tablo 3. McGregor'un X-Y Kuramı (Goldhaber, Gerald, 1990)

X Teorisi	Y Teorisi
İnsanlar işe karşı isteksiz bir tutum içerisindedirler ve mümkün olduğunca işten kaçarlar.	alışmak insanlar için oyun oynamak veya dinlenmek kadar doğaldır.
İnsanlar işe karşı zorlanmalı, kontrol edilmeli, yönlendirilmeli, tehdit edilmeli ve cezalandırılmalıdır. Ancak bu şekilde örgütsel hedefler gerçekleştirilebilir.	İnsanlar hedeflerine ulaşmak için çalışmalarını kendileri yönlendirebilir ve kontrol edebilirler.
İnsanlar sorumluluk almaktan kaçınırlar bu yüzden yönlendirilmelidir.	İnsanlar sorumluluk almaktan kaçınmazlar.

	Modern endüstriyel şartlar altında, insanın zekâ potansiyeli sınırlı şekilde kullanılabilir.
--	--

2.8.1.3. Alderfer ERG Kuramı

ERG kuramı Clayton Alderfer tarafından, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının eksik taraflarını tamamlamak ve desteklemek için ortaya atılmış bir kuramdır. ERG teorisine göre ihtiyaçlar üç sınıfa ayrılır ve aşağıdan yukarıya sıralanırlar.

3-Gelişme İhtiyacı - Growth

2-İlişki İhtiyacı – Relatedness

1-Var olma İhtiyacı – Existence

ERG teorisi adını, İngilizce karşılıkları olan, Existence, Relatedness, Growth kelimelerinin birleşiminden almaktadır. ERG teorisinde ihtiyaçlar üç sınıfa ayrılmaktadır. Var olma ihtiyacı, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyacına karşılık gelmektedir. İlişki kurma gereksinimi Maslow'un sosyal ihtiyacı ile saygınlık ihtiyacından oluşmaktadır. Gelişme ihtiyacı ise, Maslow'un saygınlık ihtiyacı ile bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyacına karşılık gelmektedir (Robbins, 2005).

Alderfer, Maslow'un kuramından farklı olarak bireylerin aynı zamanda birden fazla ihtiyacının olabileceğini ve üst basamaktaki ihtiyacının giderilmesi engellenen kişilerin alt basamaktaki ihtiyacını gidermeye yönelik arzularının artacağını öne sürmüştür (Can ve diğ., 2006). Alderfer'in bazı kuramları Maslow'un ki ile benzer özellikler gösterirken bir kısmı ise karşılıklar içermektedir. Alderfer'e göre eğer var olma ve ilişki gereksinimleri tatmin edilmemiş ise;

1. İlişki ihtiyacının tatmin edilememesi, var olma ihtiyaçlarının daha üst seviyede tatmin edilmesini arttırır.

2. Gelişim ihtiyaçlarının istenildiği kadar doyuma ulaşması ise daha fazla ilişki gereksiniminin artmasına neden olur.

Üst seviye ihtiyaçların tatminsizliği, kişinin alt seviye ihtiyaçlarında artışa sebep olur. Bu varsayım saldırma, klasik engelleme tepkisini yansıtır. Hedeflenen

amaca ulaşmaması sebebiyle engellenen kişi, bu amacını yer değiştirir ve önceden başardığı bir hedefe olan tüm enerjisini verir (Özkalp ve Kirel, 2011).

2.8.1.4. Herzberg-Çift Faktör Kuramı

İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramından sonra Frederick Herzberg tarafından ortaya çıkarılan bu kuramda, en çok bilinen motivasyon kuramıdır. Çift faktör teorisinde, birinci grup motive eden/güdüleyici faktörlerdir. Bu faktörlerin var olması bireye başarılı olduğunu hissettiren, motive ettiği bildirilen faktörlerdir. Bu faktörlerin yok olması ise bireyin motive olmaması, motivasyon seviyesini düşürmesi ile neticelenecektir. İkinci grup hijyen faktörleridir. Bu faktörlerin bireyi motive etme durumundan ziyade bireyin motive olabilmesi için gerekli olan asgari koşulları ifade etmektedir. Motivasyon yalnızca, hijyen faktörlerinin var olduğu bir ortamda ve motive edici faktörlerin varlığı halinde mümkündür (Koçel, 2015).

Tablo 4. Herzberg'in Güdüleyici ve Hijyen Faktörleri (Çetin, 2011)

Motive Edici Faktörler	Hijyen Faktörler
İşin Kendisi	Üst, Astlar, Eşit Seviyedekiler, Statü
Gelişim İmkânı, Başarı	Yönetim, Kişiler Arası İlişkiler
Sorumluluk	İşletme Politikası, İş Güvenliği
Yükselme	İş Koşulları, Maaş, Özel Hayat

Herzberg'e göre iş görenlerin iş doyumunu yükseltmede etkin olan hususlar başarılı olma, takdir görme, işin özelliği, yükselme, mesuliyet alma ve bireysel gelişimdir. Bunlara genel anlamda iç kaynaklı ödüller adı verilebilir. Bunlar manevi doyum alınmasını sağlayan somut olmayan ödüllerdir. Bununla birlikte dış kaynaklı ödüller olarak adlandırılan statü, iş güvencesi, maaş ve diğer maddi imkânlar somut getirileridir. Herzberg'e göre, iş görenleri motive etmede iç kaynaklı ödüller kullanılmalıdır. Ancak bu tutumun farklı kültürlerde farklı sonuçlar doğuracağı düşünülmelidir. Mesela, özellikle toplulukçu kültürlerde, bireyler ödüller nedeniyle değil de işletmeye veya işverene bağlılık nedeniyle çalışmaya devam edebilirler. Buna ek olarak, gelişmekte olan ülkelerde karşılaşılan kaynak sorunu ve belirsizlikten kurtulma isteği sebebiyle, dış kaynaklı ödüller daha çok etkin olabilir (Türk, 2007).

Bu içgörülere ek olarak, Herzberg'in teorisinin eleştirilerle karşı karşıya

olduğunu belirtmek önemlidir. Bazı eleştirmenler, Herzberg'in iş yerinde tartışmasız önemli olan ekonomik faktörlerin önemini küçümsemeye meyilli olduğunu savunmaktadır. Teorisi, çalışanların özellikle ABD gibi yüksek satın alma gücüne sahip toplumlarda, çevrelerinden ortaya çıkan bir dizi hedef tarafından motive edildiğini varsayar. Ancak, bu bakış açısı, farklı kültürlerde ve sosyoekonomik bağlamlarda geçerli olmayabileceğinden, evrensel uygulanabilirliği hakkında sorular gündeme getirir (Koçel, 2015). Bu nedenle, Herzberg'in modeli motivasyona ilişkin değerli içgörüler sağlarken, yöneticilerin çeşitli ortamlarda çalışan motivasyonunu etkileyebilecek çeşitli faktörlerin farkında olması esastır.

2.8.2. Modern Kuramlar

Davranışların nasıl enerjiye çevrildiği, yönlendirildiği, devam ettirildiği ve durdurulduğu sürecini açıklamaktadır. İş doyumunun yalnızca işin gerektirdiği ile değil, kişilerin mesleki sahip oldukları ihtiyaçlar ve değerler tarafından belirlendiğini ifade etmektedir.

2.8.2.1. Adams Eşitlik Kuramı

Adams güdüleme ile ilgili birtakım araştırma ve deneyler yaparak ödül adaletinin iş görenleri devamlı güdülemek ve özendirmek anlamında çok önemli bir yere sahip olduğunun altını çizmiştir. Adams çalışmalarında kişilerin aldıkları ödüllerle diğerlerinin aldıkları ödülleri daima karşılaştırdıklarını ve kendilerine verilmiş olan ödüllerin aynı başarıyı sergilemiş kişilerle ne ölçü de farksız olduğunu belirlemeye çalıştıklarını açıklamıştır. Bu karşılaştırmada kişiler kendilerinin işletmeye kazandırdıkları girdiler veya verdikleri emekleri, zekâları, bilgi, tecrübe ve yetenekleri ile başarılarını göstermektedirler.

Buna karşılık, işletmeden sağladıkları ödüller olarak ücret, terfi, primler, iş güvenliği gibi hususlar gelmektedir. Kişiler bu iki unsuru birbiriyle karşılaştırır. Eğer eşitsiz bir durum olursa, ödül adaletinin bozulduğu ve bir istikrarsızlık halinin görüldüğü söylenilebilir (Eren, 2014).

Başka bir deyişle, çalışanlar diğer iş görenlerle eşit ödül ve ücreti talep etmektedirler. Kişi gösterdiği gayretin sonucunda bir ücret istemektedir. Çalışan açısından bir gelir, kazanç olan bu hal yönetici tarafından gider ve çıktı olarak algılanmaktadır. Çalışanın örgütten elde ettiği ödeme yalnızca para olarak

düşünülmemelidir. Ödemeler işte terfi etme, ücret, psikolojik doyum gibi öğeleri de içermektedir. Çalışan sarf ettiği emek sonucunda elde ettiği ücreti değerlendirirken, kendisiyle denk işi yapan çalışanın ücretiyle mukayese eder. Bu mukayese neticesinde çalışan ücretini yeterli veya yetersiz bulur. Fakat çalışan kendisiyle benzer işi yapan başka bir çalışan yoksa kıyaslama yapamaz (Okumuş, 2011).

Eşitlik kuramının örgütlerdeki iş görenleri motive etmeye yönelik öncelikli yararı, hasetlik ve düşmanlık gibi duygulara sebep olabilecek bir adaletsizlik algılamasının, daha olumlu taraflara çekilmesini sağlamasıdır. İş görenlerin eşit görmediği ödüller, gerginliğe sebep olur. Bu durumun uygun bir zihinsel ya da davranışsal metotlar uygulanarak ortadan kaldırılması gerekir. Bu nedenle, çalışanların zihinsel anlaşmazlıklarının yok edilmesinde tercih edilen metotlara etki ederek, motivasyonları arttırılabilir (Eroğlu, 1998).

2.8.2.2. Wroom-Ümit/Bekleyiş Kuramı

Wroom'un ümit kuramı bir süreç kuramıdır. Kişisel farklılıkların motivasyonda ki önemini ele almışlardır süreç kuramları. Kurama göre, iş ve görevden elde edilen başarı büyük oranda ödüllendirilmiş bir eylemin sonucudur (Eren, 2014). Victor Vroom tarafından geliştirilen bekleyiş teorisinin üç temel kavramı bulunmaktadır. Bunlar;

1. Çaba ve başarı ilişkisi: bireyin çabası karşılığında başarılı olacağına dair inancıdır.
2. Başarı ve ödül ilişkisi: bireyin başarısı neticesinde ödül kazanacağına dair beklentisidir.
3. Ödül ve ihtiyaç ilişkisi: ödülün bireyin isteklerini tatmin etme derecesidir. Kişinin ihtiyaçları hangi oranda karşılanırsa, ödülü arzulama derecesi ve valens o oranda artacaktır (Gibson, James ve diğ., 1976).

Vroom'a göre, motivasyon derecesi: Elde edilmek istenen herhangi bir şeyin kişi tarafından arzulama seviyesi bunu elde etmek için ortaya konulan çabanın amaca ulaşılabilirlik olasılığının kişi tarafından değerlendirilmesinin çarpımıdır.

Güdülenme gücü = Arzulama Derecesi x Beklenti (Barlı, 2010).

Bu teori güdülenme ile alakalı başlıca faktörleri ele almış olmakla birlikte,

altında olan varsayımların her kültür yapısında uygun bulunmayacağı bilinmelidir. Mesela, bu kuram kişilerin davranışlarının mantıksal ve hesapçı temellere dayandığını varsaymıştır. Bu kuram daha çok bireyselci kültürler için uygundur. Toplulukçu kültürlerde ise, bireylerin eylemlerinin temelinde ahlaki değerler ve toplumun beklentilerini yerine getirme dürtüsü olabilir. Dahası, belirsizlikten kaçınmanın üst seviyede olduğu toplumlarda kadercilik algılayışı görülebilir. Bireyler, eylemlerinin neticesinin kendi ellerinde olmadığı hissine kapılabilir. Bu nedenle iş görenlerden Wroom'un öngördüğü gibi olasılık hesapları yapmalarını istemek mantıklı olmayabilir (Türk, 2007).

Tablo 5. İş Doyumu Teorik Yapılarının Karşılaştırılması (Gülner, 2007)

Kapsam Teorileri	Süreç Teorileri	Performansa Bağlı Teoriler	Rol Teorileri
İş Tatminini Tanımlamak İçin İhtiyaçların Tatminini ve Kazanılan İçsel ve Dışsal Faktörleri İnceler.	İş Tatminini Tanımlamak İçin Değerlerin, Beklentilerin ve İhtiyaçların Etkileşimini İnceler.	İş Tatminini Tanımlamak İçin Bireysel Nitelikler, Görev ve Kuruma İlişkin Niteliklerin Etkileşimini İnceler.	İş Tatminini Tanımlamak İçin Rollerin, Pozisyonların ve Bireysel Niteliklerin Etkileşimini İnceler.
Maslow'un (1954) İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	Vroom'un (1964) Beklenti Teorisi	Ouarstein, McAfee ve Glassman'ın (1992) Performansa Bağlı Oluşum Teorisi	Biddle'ın (1979) Rol Çatışma Teorisi
Kişisel Beş İhtiyaç: *Fizyolojik *Güvenlik *Ait Olma ve Sevilme *Benlik *Kendini Gerçekleştirme	İş Tatmini İçin Beklenen Ödüllerin ve Güven Düzeyinin Tanımlanması İçin Üç Değişken *Beklenti *Birleşme Değeri * Ölçülebilirlik	İş Tatmini Performansa Bağlı Nitelikleri (Ücret, Çalışma Şartları, Şirket Politikaları, Promosyonlar ve Yönetim) ve Performansa Bağlı Olayları İnceler.	Motivasyonu ve İş Tatminini İnceleyen Stres ve Dengesizliği Belirli Bir Pozisyondaki Birey Üzerindeki İçsel ve Dışsal Baskılan İnceler.
Herzberg'in (1966) Motive Edici - Hijyen Teorisi	Adams'ın (1963) Eşitlik Teorisi	Glisson ve Durick'in Öngören Model Teorisi	Biddle'ın (1979) Rol Belirsizliği
İş Tatmininin Motive Edici ve Hijyen Faktörlerini Ölçer *Motive Ediciler (İçsel) Başarı, Terfi, Gelişim Şansı, Tekdir, Sorumluluk *Hijyenler (Dışsal) Ücret, Statü, Çalışma Şartları.	Çalışanın Girdi - Çıktı Oranının Ölçüm Temelinde Kişinin Kendi İş Tatminini ve Eşit Düzey Çalışanların Kıyaslamasını Ortaya Koyar.	İş Tatminini Öngörmek İçin Çalışanı İş ve Örgütsel Nitelikleri İnceler.	Çalışan Alanı ve Rolünün Sorumluluğuyla İlgili Bilgi Eksikliği Kaygıya, Etkisiz Performansa ve İş Tatminsizliğine Neden Olur.

2.9. İş Doyumu ve Doyumsuzluğunun Yarattığı Sonuçlar

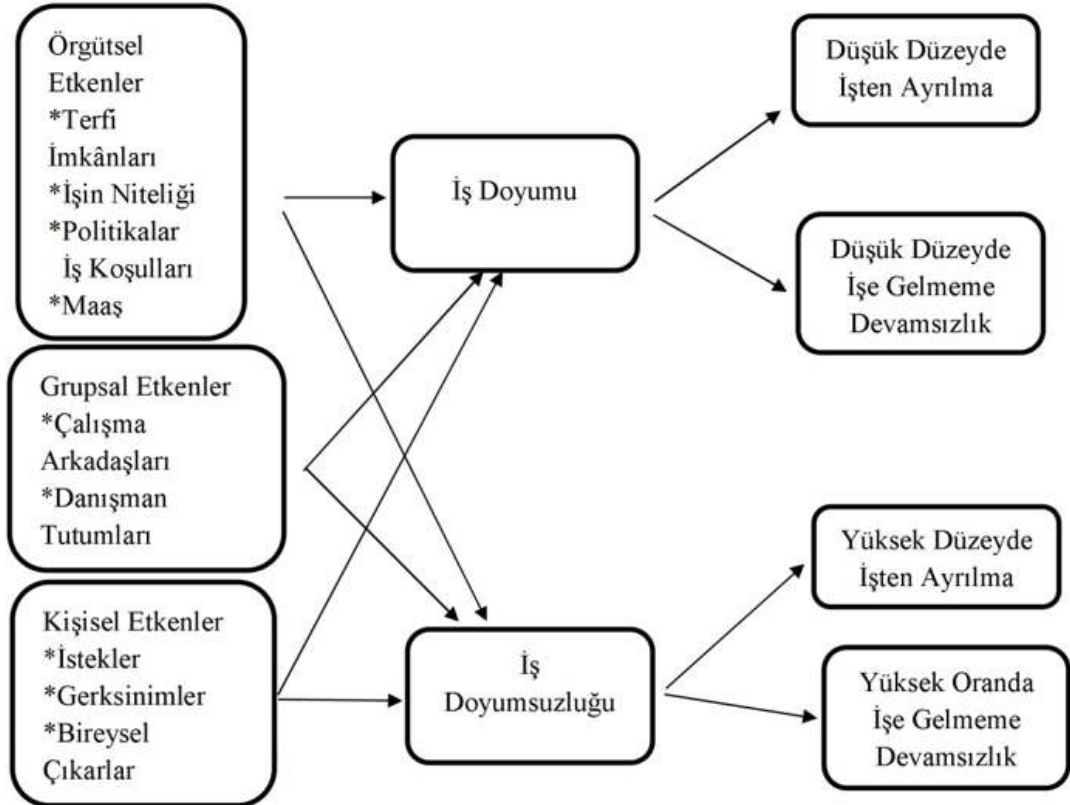
İş doyumuna veya doyumsuzluğuna sebep olan etkenlere bakıldığında zaman bunların üç grup altında toplandığı görülür.

- Bireysel Etkenler
- Grupsal Etkenler
- Örgütsel Etkenlerdir (Türk, 2007).

İş değişikliği yapmak ve devamsızlık, iş tatminsizliğinin iki sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Buna sebep olan dört ana faktör vardır. Bunlar:

- Ücret
- Yükselme olanakları
- Politikalar
- Çalışma şartları (Türk, 2007)

Tablo 6. İş Doyumuna Etki Eden Faktörler (Özkalp ve Kirel, 2011)



Yukarıda tabloda verilen ve iş doyumuna etki eden faktörler genel olarak incelendiğinde, genellikle bunların örgütsel faktörler olduğunu belirtmek

mümkündür.

Tabloda belirtilen bu etkenlerin sayısının arttırılması, örgüt türü ve büyüklüğüne göre muhtemel olsa da genel anlamda iş görenin işinden doyum almasına etki eden temel örgütsel faktörler olarak İncelenmektedir (Başaran, 2000).

İş tatminsizliği durumunda bireyin, bedensel, psikolojik ve sosyal uyumu bozulur. Bunun neticesinde kişide işten uzaklaşma, işe karşı ilgisiz olma, devamlı işten ve örgütten şikâyet etme (sinizm), yönetime, yöneticiye, iş arkadaşlarına ve örgüte karşı güvensizlik duyguları hâkim olur. İşi geciktirme, kuralları bilinçli olarak görmezden gelerek otoriteye karşı çıkmak, diğer çalışanlara karşı saldırgan davranışlar sergilemek gibi negatif davranışlar da tatminsizliğin sonucunda gözlemlenebilecek davranışlardır. Çalışanların bu tepkilerin birini veya bir kaçını tercih etmelerinde kişilik yapıları, bireysel geçmişleri, grup normları ve işyeri politikaları etkili olabilir (Tutar, 2016).

İşletme açısından da iş doyumunun neticeleri çok önem taşır. Çalışanın işe devam etmesinde ya da işten ayrılmasında, işten doyum ya da doyumsuzluk sağlaması pozitif veya negatif olarak etkilenir. İş doyumunu yüksek olan çalışan, işini isteyerek yapar, işten kaçmak ve ayrılmak istemez. Bireyin iş doyumsuzluğu mevcutsa, işten kaçmak ister. Fakat bu durum ülkeden ülkeye değişiklik gösterir. Ekonomisi kötü giden bir ülkede, çalışan işsiz kalma çekincesiyle işinden mutlu olmasa da işsiz kalmamak için çalışmaya devam eder. Çalışanın iş doyumunu sağlanmadığı durumlarda davranış bozuklukları, psikolojik hastalıklar ortaya çıkabilir. Bu sebeple iş doyumunu önemlidir. Örgütlerin işten doyum sağlaması önemlidir. İş doyumunun sağlanması örgütün ve iş görenin verimliliği açısından önem taşımaktadır (Türk, 2007).

İş doyumunda azalma kurumsal şartlarda görülen bozukluğun ana göstergesidir. Bu azalma kurumun bağışıklık sistemini düşürmekte, işletme ortaya çıkabilecek iç ve dış tehdit öğeleri karşısında korunmasız kalmaktadır (Akıncı, 2002: 15). Mevcut çalışmalar sonucunda kişide ortaya çıkan iş doyumsuzluğunun işinde devamsızlık yapma, hayat doyumunda azalma, stres, iş gücü devir hızı, azalan performans, bedensel ve psikolojik sağlık problemleri ve işe karşı yabancılaşma gibi sonuçlara neden olduğu belirtilmiştir.

2.10. İş Doyumsuzluğunun Örgüt Üzerindeki Etkileri

İş doyumsuzluğunun örgüt üzerinde pek çok etkileri bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; işten ayrılma niyeti, devamsızlık, iş gören devir hızı, performans düşüklüğü, işe yabancılaşma ve stres olarak çalışmanın devamında açıklanmaktadır.

2.10.1. İşten Ayrılma Niyeti

Bireyin istifa etme niyetine yaş, cinsiyet, kişilik özellikleri, medeni durum, stres seviyeleri, iş ve aile yükümlülükleri arasındaki çatışma, örgütsel dinamikler (OD), iş tatmini, tükenmişlik duyguları, örgütsel adalet algıları, liderlikten gelen destek düzeyi, iş yükü ve yeni istihdam için mevcut fırsatlar dahil olmak üzere çok sayıda faktör katkıda bulunur (Yenihan ve diğ., 2014). Örgüte güçlü bir bağlılığın, çalışanlar arasında daha yüksek iş tatmini düzeyleriyle ilişkili olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak, iş tatmini, Kim (2007: 335) tarafından vurgulandığı gibi, ayrılma niyetini önemli ölçüde etkileyen kritik bir örgütsel faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanların işten ayrılma riskini azaltmak için, kuruluşlar iş gücünün taleplerini, ihtiyaçlarını, beklentilerini ve isteklerini anlamaya öncelik vermelidir. Çalışanlar genellikle profesyonel yaşamlarında ulaşmayı amaçladıkları belirli hedeflere sahiptir. Bu nedenle, yetenekleri elinde tutmak isteyen kuruluşlar için bu gereksinimleri belirlemek ve yerine getirmek önemli hale gelmektedir. Başarılı bir organizasyon, çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerini belirleme ve karşılama konusunda aktif olarak yer alacak, böylece işten ayrılmaları en aza indirecek ve kararlı ve memnun bir iş gücünden elde edilen faydaları en üst düzeye çıkaracaktır (Bolat ve diğ., 2017: 157).

İşlerinin talepleriyle başa çıkmakta zorlanan çalışanlar genellikle önemli ölçüde iş kaynaklı stres yaşarlar ve bu da hem rolleri hem de bir bütün olarak organizasyon hakkında giderek daha olumsuz duygulara yol açabilir. Bu artan memnuniyetsizlik, işyerine ilişkin daha önceki olumlu algılarını aşındırabilir ve nihayetinde örgütsel vatandaşlık davranışı (OCB) seviyelerini, genel iş tatminlerini ve organizasyona bağlılıklarını etkileyebilir. Dahası, iş stresinin bir diğer kritik sonucu da çalışanların pozisyonlarından ayrılma niyetleri üzerindeki etkisidir. Zamanla, çalışanlar beklentilerinin organizasyon tarafından karşılanmadığını hissettikçe, işlerinden istifa etme fikri kök salmaya başlayabilir. Bu ayrılma niyeti gerçek istifaya dönüştüğünde, ciro ve değerli yeteneklerin kaybı açısından organizasyon için önemli

maliyetlere yol açabilir. Bu nedenle, organizasyonların işyerinde iş stresine katkıda bulunan faktörleri belirlemesi ve ele alması önemlidir. Böylelikle çalışanların stres kaynaklı sorunlar nedeniyle işten ayrılma niyetleri azaltılabilir, daha olumlu bir çalışma ortamı teşvik edilebilir ve genel işten ayrılma oranları artırılabilir (Yenihan ve diğ., 2014).

2.10.2. Devamsızlık

Blau ve Boal, devamsızlığı dört ayrı kategoriye ayırmıştır: tıbbi, kariyer geliştirme, hesaplanabilir ve normatif devamsızlık. İlk kategori olan tıbbi devamsızlık, bir çalışanın sağlık sorunları nedeniyle işe gelemediği durumları ifade eder. Buna, çalışanın bir hastalıktan muzdarip olması, bir engelle uğraşması veya hasta bir aile üyesine bakması durumları dahildir. Bu tür devamsızlıklar genellikle mazur görülen devamsızlık olarak sınıflandırılır, çünkü sıklıkla işe gelmemenin meşru nedenleri kapsamına girerler. Üçüncü tür olan hesaplanabilir devamsızlık, çalışanların genellikle şirket politikalarında belirtilen kendilerine ayrılan devamsızlık haklarını kullandıkları durumları ifade eder. Bu, çalışanların haklarına uygun olarak tatil günleri veya kişisel günler gibi planlı izin almalarını içerebilir. İkinci kategori olan kariyer geliştirme devamsızlığı, bir çalışanın mesleki hedeflerini veya sorumluluklarını ilerleten faaliyetlerin peşindeyken işe devamsız olduğu durumları kapsar. Bu tür devamsızlığı tespit etmek daha zor olabilir, çünkü devamsızlığın haklı olup olmadığı veya çalışanın kariyer ilerlemesi için yararlı olup olmadığı her zaman hemen belli olmayabilir. Bu kategoride, işyerinin kendisi tarafından organize edilen faaliyetlerle ilgili devamsızlıklar genellikle mazur görülebilir. Ancak, faaliyetler kuruluş dışında gerçekleşirse (örneğin şirketle bağlantısı olmayan atölyelere veya ağ oluşturma etkinliklerine katılmak gibi) mazur görülebilir. Son olarak, normatif devamsızlık, işyerinde onaylanan ve kabul edilen sürekli izinle karakterize edilir ve genellikle çalışanların kuruluş politikaları tarafından öngörülen izin haklarından yararlandığı durumlarda ortaya çıkar. Örneğin, birçok şirket çalışanlarının her yıl çeşitli nedenlerle, uzun tatiller veya kişisel konular dahil olmak üzere belirli bir miktarda izin almalarına izin verir. Bu tür devamsızlık, işverenin belirlediği beklentilerle uyumlu olduğu için mazur görülebilir (Blau ve Boal, 1987: 290-291).

2.10.3. İşgören Devir Hızı

Çalışanlar işyerindeki çözülmemiş sorunlar nedeniyle işten ayrılma niyeti geliştirdiğinde ve bu endişeler müdahale edilmeden devam ettiğinde, bu niyetin zamanla gerçek bir işten ayrılmaya dönüşmesi muhtemeldir. Başka bir deyişle, sadece ayrılma isteğinin varlığı personel işten ayrılma oranlarında önemli bir artışa katkıda bulunabilir. Yüksek işten ayrılma oranı genellikle herhangi bir organizasyon için olumsuz bir olgu olarak görülür (Zincirkıran ve diğ., 2015: 59). Artan çalışan işten ayrılma oranlarının etkileri, organizasyonların göz ardı edemeyeceği kritik bir konu haline gelmiştir, çünkü bu tür artışlar organizasyonun genel başarısı ve performans ölçütleri üzerinde doğrudan ve olumsuz bir etkiye sahip olabilir. Sonuç olarak, organizasyonların çalışan ayrılışlarına katkıda bulunan risk faktörlerini belirlemeleri ve işten ayrılma oranlarını azaltmak için aktif olarak çalışmaları esastır. Bunu yaparak, uzun vadeli başarı ve istikrar elde etme şanslarını artırabilirler (Akova ve diğ., 2015: 88). Çalışan devir hızı, örgütlerin ortaya çıkan boş pozisyonları doldurmak üzere yeni personel alıp eğittiği, bu ayrılışların gönüllü veya gönülsüz olmasına bakılmaksızın devam eden süreci ifade eder (Çakınberk ve diğ., 2001: 252). Bu devir hızına katkıda bulunan temel etkenlerden biri, çalışanların işlerinden kopmasına yol açabilen düşük iş tatminidir. Bireyler rollerinden tatmin olmadıklarında, ilgisizleşebilirler ve bu da motivasyon ve üretkenliğin azalmasına neden olabilir. Bu kopukluk, hatalarda artış, disiplin sorunlarında artış ve örgüt içindeki genel verimlilikte gözle görülür bir düşüş dahil olmak üzere çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. Sonuç olarak, böyle bir tatminsizlik çalışanları pozisyonlarını bırakmaya zorlayabilir ve bu da hata sıklığını ve operasyonel zorlukları daha da kötüleştirebilir. Bu faktörlerin her biri, örgüt için olumsuz sonuçların bir dizi yaratabileceği yüksek bir çalışan devir hızı oranına katkıda bulunmaktadır (Baş ve Ardıç, 2002: 72).

2.10.4. Performans Düşüklüğü

Ek olarak, ayrılan çalışan meslektaşları arasında sevilen ve saygı duyulan biriye, kalan personel üzüntü ve kayıp duyguları yaşayabilir. Ayrıca, özellikle önceki ekip üyesiyle güçlü bir bağ kurmuşlarsa, gelen çalışanla yeni ilişkiler kurmayı zor bulabilirler. Değerli bir meslektaş kaybetmenin duygusal etkisi, ekibin karşılaştığı zorlukları daha da kötüleştirerek moral ve üretkenlikte düşüşe yol açabilir. Bu gibi

durumlarda, kuruluş yalnızca uygun bir yedek bulmanın acil zorluklarıyla karşı karşıya kalmaz, aynı zamanda ekip dinamikleri ve genel çalışan memnuniyeti üzerindeki olası uzun vadeli etkileri de yönetmek zorundadır. Bu, iş memnuniyetinin sağlıklı ve verimli bir iş yeri sürdürmede oynadığı kritik rolü ve yöneticilerin çalışan memnuniyetsizliğine katkıda bulunan faktörleri ele almada proaktif olmaları ihtiyacını vurgulamaktadır (Erdirençelebi ve Ertürk, 2018: 604).

2.10.5. İşe Yabancılaşma

Yabancılaşma kavramı, bir bireyin varoluşunu, temelde gerçek özüyle çelişen veya insanlığın içsel özellikleriyle bağdaşmayan bir yaşam biçimine dönüştürdüğü bir olgu olarak anlaşılır. Yabancılaşma, bir kişinin artık kendi hayatında birincil etken rolünü üstlenmediği, bunun yerine dışsal etkilere ve koşullara tabi bir nesne haline geldiği bir durum olarak tanımlanabilir. Bu yabancılaşma süreci genellikle birey içinde bir bölünme olarak kendini gösterir; burada bir kısım gerçek potansiyelini gerçekleştirmeye çalışan yaratıcı benliği temsil ederken, diğer kısım yaşamın karmaşasında kaybolur - bir kimlik duygusu oluşturmaya çalışır ve başkalarının dayattığı baskı ve beklentilere yenik düşer. Bu, olmayı arzuladıkları kişiden uzaklaşmalarına ve onları gerçek benliklerinden uzaklaşan bir yola sürükler (Şimşek ve diğ., 2006). İşyeri bağlamında, yabancılaşma, çalışanlar işlerinden kopuk hissettiklerinde ortaya çıkabilir. Bu kopukluk hissi genellikle çalışanın çalışma ortamı üzerindeki kontrolünü kaybettiğini algıladığı, kendini etkili bir şekilde ifade edemediği ve mesleki sorumlulukları konusunda giderek artan bir güçsüzlük hissine yol açtığı koşullardan kaynaklanır. Ayrıca özerklik eksikliği, tekrarlayan hayal kırıklıkları ve olumsuz çalışma koşulları gibi faktörler işyerinde yabancılaşma deneyimine önemli ölçüde katkıda bulunur (Ceylan ve Sulu, 2010: 67). Bu tür olumsuz koşullar uzun bir süre devam ettiğinde, çalışanlar rollerinden ve bir bütün olarak organizasyondan giderek daha fazla kopabilir ve sonuçta işlerine yalnızca maddi tazminat elde etme aracı olarak yaklaşmalarına ve herhangi bir içsel motivasyon veya tatminden yoksun olmalarına yol açabilir. Bu kopukluk yalnızca bireyin refahı üzerinde değil, aynı zamanda organizasyon içindeki genel verimlilik ve moral üzerinde de zararlı etkilere sahip olabilir.

2.10.6. Stres

Çok sayıda çalışma, yüksek düzeyde iş tatmininin, stres düzeylerinin azalmasına yol açabileceğini ve bunun da işyerindeki genel performansı olumlu yönde etkileyebileceğini göstermiştir. Bazı çalışanlar için stres kaynağı olarak algılanan şeyin, diğerleri tarafından stresli olarak kabul edilmeyebileceğini; hatta bazı bireylerin aynı işi nispeten kolay ve yönetilebilir bulabileceğini belirtmekte fayda var. İşle ilgili stres, genellikle bir çalışanın koşulları ve uyum yeteneğiyle ilgili çeşitli faktörlerden kaynaklanır. Araştırmalar, orta düzeyde stresin aslında bir bireyi canlandırabileceğini, fiziksel canlılığını artırabileceğini ve reflekslerini keskinleştirebileceğini göstermektedir. Bu orta düzeyde stres durumu, bir bireyi işine daha fazla titizlikle, daha hızlı ve daha yoğun bir şekilde yaklaşmaya motive edebilir. Tersine, stres aşırı seviyelere tırmandığında, isteksizlik duygularına ve çeşitli engellere yol açabilir ve sonuçta hem iş tatminini hem de kişinin profesyonel yaşamındaki başarısını azaltabilir (Demir, 2007). Stres, bir bireyin genel iş tatminini etkileyen önemli bir faktördür. İş stresi ve iş tatmini arasındaki karmaşık ilişkiyi inceleyen önemli sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu çalışmalar bu iki kavram arasında sürekli olarak negatif bir korelasyon olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin, Taylor vd. tarafından yürütülen araştırma, sağlıklı örgütlerin daha düşük iş stresi seviyeleri, daha yüksek iş tatmini ve çalışanlar arasında daha güçlü örgütsel bağlılık ile karakterize edildiğini vurgulamaktadır. Ek olarak, diğer çalışmalar iş stresindeki artışın hem iş tatminini hem de örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediğini bulmuştur. Spector ve meslektaşları tarafından yürütülen araştırmada, bir örgüt içindeki artan iş stresinin bir bireyin iş tatmini düzeyini olumsuz etkilediği belirtilmiştir (Özpehlivan, 2018: 45). Ayrıca, bireylerdeki stres seviyeleri arttıkça, işlerinden ayrılma niyetlerinin de artması muhtemeldir; bu da stres ile çalışanların elde tutulması arasında doğrudan bir bağlantı olduğunu düşündürmektedir.

2.11. İş Doyumunun Önemi ve Sonuçları

Organizasyonların kullanımına sunulan maddi kaynaklar, finansal varlıklar, ekipman ve teknoloji, ancak insan kaynaklarının etkili kullanımıyla tamamlandığında tam potansiyeline ulaşabilir. Çalışanların deneyimlediği iş tatmini veya tatminsizliği düzeylerinin, bireysel çalışanın ötesine uzanan geniş kapsamlı etkileri olduğunu kabul

etmek önemlidir; bu duygular, organizasyonun bir bütün olarak genel sağlığını ve işlevselliğini önemli ölçüde etkileyebilir. İş tatmininin önemi, yüksek devamsızlık oranları, çalışan devir hızı ve azalan örgütsel bağlılık gibi sorunların ortaya çıkardığı çeşitli zorlukları ve ahlaki ikilemleri düşündüğümüzde giderek daha da belirgin hale gelir; bunların hepsi genellikle iş tatminsizliğinden kaynaklanır. Bu zorluklar yalnızca organizasyona ek yükler getirmekle kalmaz, aynı zamanda onun gelişip hedeflerine ulaşma yeteneğini de engelleyebilir (Demir, 2007). Bu nedenle, organizasyonların çalışanlarının refahını ve memnuniyetini önceliklendirmesi çok önemlidir, çünkü onların bağlılığı ve özverisi, kurumun bir bütün olarak etkili bir şekilde işlemesi ve başarısı için hayati önem taşımaktadır.

İş doyumu, işverenler ve iş görenler için önemlidir. Günümüzde hızla değişen teknoloji işi yalnız yapmayı olanaksız duruma getirmiştir. Grup çalışmasında iş doyumu önemli bir yere sahiptir. Fakat herkes kendi ihtiyacını karşılayacak işi bulamayabilir. İş doyumu veya doyumsuzluğuna sebep olan iş öğeleri; yükselme imkânları, ücret, yönetim biçimi, işin bireye uyumu ve çalışma arkadaşları ile ilişkiler şeklinde sıralanabilir. Her çalışanın işinden istekleri ve kendince önemli olan şeyleri farklıdır. Bu açıdan baktığımızda ise iş doyumu kısmen kendince mühim gördüğü gereksinimlerini işinin hangi oranda karşıladığı ile alakalıdır. İş doyumu modern yönetim anlayışının önemli bir faktörüdür. İş doyumu sağlayan organizasyonların iş gören bulmakta zorluk çekmediği, iş doyumu sağlayamayan organizasyonların da aksi sonuçlarla karşılaştığı görülmektedir. İş doyumu çalışan mutluluğu sağlar (Türk, 2007).

Yapılan bir araştırmaya göre, işteki doyumsuzluğun kişinin genel yaşantısına da negatif etki ettiği aynı şekilde hayatında tatminsizlik yaşayan bireyinde bunu iş hayatına olumsuz yansıttığı sonucuna varılmıştır. Buradan hareketle, eğer kişi işinden mutlu ise, işine önem vermesi bu bilişle uyumlu olur ve yaşamında da mutludur. İşinde mutlu olmayan bireyin ise işini önemsememesi ve bunu hayatına yansıtmaması mümkündür (Iris ve Barret, 1972).

İş doyumunun hayatımız üzerindeki etkileri oldukça nettir. Yöneticiler çalışanların iş doyumları ile alakalı şekilde üç sebeple konuya yaklaşırlar. İlki, tatmin olmayan çalışan sorumluktan ve işten kaçır ve olabildiğince işten ayrılıp başka bir işe

başlamanın çaresini bakar. Buda işletme açısından zarar vericidir. İkincisi, iş doyumu yüksek olan çalışan daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşar. Sonuncusu, iş doyumu yüksek olan çalışan bu mutluluğu iş dışına da taşır ve yansıtır. Doyum sağlamış iş gören işe geç kalmaz ve devamsızlık yapmaz. Dahası işten ayrılma niyeti de çok azdır. Bu durum araştırmalarla da doğrulanmıştır. Yöneticiler açısından doyum sağlamış bir çalışan iş yerine yüksek üretkenlik, sağlıklı ve pozitif bir hayat ve mutluluk getirir (Özkalp ve Kirel, 2011).

Sonuç olarak işinden doyum alan iş gören pozitif eylemler gösterir. Bu pozitif eylemleri işyerinde, sosyal hayatında ve aile hayatında devam ettirir. Hayattan keyif alır, hayata daha optimist bakar ve dinamik olur. İşinde doyuma ulaşamamış bireylerin bu pozitif yaklaşımlara sahip olması olası değildir (Türk, 2007).

3. GEREÇ VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada Diyarbakır İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı kurumlarda çalışan ebe ve hemşire sağlık yöneticilerinde iş doyumunu ölçmek, iş doyumunu ilişkisini kurulan hipotezlerle test etmek ve yorumlamak amaçlanmıştır. Bütün işletmelerde olduğu gibi sağlık işletmelerinin de başarı göstermesinin gereklerinden birisi de iş doyumunu idaresini etkili bir şekilde sürdürmektir.

3.2. Araştırmanın Tipi

Tanımlayıcı ve kesitsel tipte bir araştırmadır.

3.3. Araştırma İzni

Dicle Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Başkanlığı tarafından 09.01.2024 tarih ve 632919 sayılı karar ile çalışmanın bilimsel etik açıdan uygun olduğu onaylanmıştır (EK 4). Diyarbakır İl Sağlık Müdürlüğü'nün 12.03.2024 tarih ve E- 61141975-799-239047541 sayılı yazıyla anketin uygulanabileceğine dair hastanelere gönderilen dağıtım yazısı. Diyarbakır İl Sağlık Müdürlüğü'nün 13/05/2024-704483 yazıyla araştırmaya uygunluk verdiği dair yazısı.

3.4. Araştırmanın Yeri ve Tarihi

Araştırma Diyarbakır İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı Çocuk Hastalıkları Hastanesi, Selahaddin Eyyubi Devlet Hastanesi, Dağkapı Devlet Hastanesi ve Sağlık Bilimleri Üniversitesi Gazi Yaşargil Eğitim ve Araştırma Hastanesi Ana Bina ve Ek Binada çalışan ebe ve hemşire sağlık yöneticilerine yüz yüze anket uygulandı. Araştırma verileri 01.06.2024-31.08.2024 tarihleri arasında toplandı.

3.5. Araştırma Soruları

Bu araştırmada iş doyumunu ve sağlık çalışanları hakkında aşağıda yer alan bazı sorulara yanıt aranmaya çalışılmıştır. Çalışmanın sonuç ve öneriler kısmında araştırma soruları, niteliksel bulgular ışığında tartışılacaktır. Bu kapsamda yanıt aranacak sorular aşağıda yer almaktadır;

- Sağlık çalışanlarının iş doyum düzeyleri nedir?
- Sağlık çalışanlarının iş doyumunu ve çalışma yılı arasındaki ilişki nedir?

- Sağlık çalışanlarının iş doyumu ve unvan arasındaki ilişkisi nedir?
- Sağlık çalışanlarının iş doyumu ve yaş arasındaki ilişkisi nedir?

3.6. Araştırmanın Değişkenleri

Diyarbakır İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı kurumlarda çalışan ebe ve hemşire sağlık yöneticilerinde iş doyumunu ölçmek başlıklı anketleri yanıtlayan kişilere yönelik bilgiler elde edilmiştir. Araştırmada hakkında bilgi toplanan bağımlı değişkenler;

- İş doyumu

Bağımsız değişkenler;

- Cinsiyeti
- Yaşı
- Öğrenim durumu
- Meslek
- Çocuk Sayısı
- Çalışma Yılı
- Yöneticilik pozisyonu
- Yönetici olarak çalışma süresi

3.7. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Yapılan bu araştırmada evren Diyarbakır İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı izin alınan hastanelerde görev yapan ebe ve hemşire sağlık yöneticilerinden meydana gelmektedir. Örneklemde kotalama yönteminde basit rastgele örneklem yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Toplamda 98 kişiden ankete katılmayı kabul eden 72 ebe ve hemşire sağlık yöneticisi yanıtlamıştır.

3.7.1. Örneklem Alınma Kriterleri

- Gönüllü olmak.
- Ebe veya hemşire sağlık yöneticisi olmak.
- Diyarbakır İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı izin alınan hastanelerde çalışıyor

olmak.

3.7.2. Örneklerden Dışlanma Kriterleri

- Gönüllü olmamak
- Ebe veya hemşire sağlık yöneticisi olmamak İzin alınmayan hastanelerde çalışmak

3.8. Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanmasında demografik ve mesleki sorular içeren Bilgi Formu ve Minnesota İş Doyum Ölçeği kullanılmıştır.

3.8.1. Bilgi Formu (Ek 1)

Araştırmaya katılanlara demografik ve mesleki sorular içeren 8 sorudan oluşan anket formu yüz yüze olarak uygulanmıştır.

3.8.2. Minnesota İş Doyum Ölçeği (Ek 2)

Akademik araştırmalarda çalışanların iş tatminlerini ölçmek için en fazla tercih edilen ölçektir. Minnesota iş tatmini ölçeği 1967 yılında Weiss, Dawis, England & Lofquist tarafından geliştirilmiştir. 1985 yılında Aslı Baycan tarafından Türkçeye çevrilmiştir. 20 tane sorudan oluşmaktadır.

“Bu form 5 puanlık “Likert ölçeği” üzerinde 1’den 5’e kadar puanlanmış 5 noktalık cevaplardan oluşmaktadır. Bu ölçekde her bir puanın anlamı şöyledir:

“1” değeri “Hiç Memnun Değilim”

“2” değeri “Memnun Değilim”

“3” değeri “Kararsızım”

“4” değeri “Memnunum”

“5” değeri “Çok Memnunum” Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 100, en düşük puan 20’dir. Ölçekten alınan 20-39 arası puan çok düşük, 40-59 arası puan düşük, 60-79 arası puan yeterli; 80-100 arası puan yüksek iş doyumunu ifade etmektedir.

3.9. Veri Toplama Yöntemi

Veriler, Diyarbakır İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı Çocuk Hastalıkları Hastanesi, Selahaddin Eyyubi Devlet Hastanesi, Dağkapı Devlet Hastanesi ve Sağlık Bilimleri Üniversitesi Gazi Yaşargil Eğitim ve Araştırma Hastanesi Ana Bina ve Ek Binada çalışan ebe ve hemşire sağlık yöneticilerine yüz yüze anket uygulandı. Araştırmacı tarafından katılımcılara araştırmanın amacı açıklandı. Anket formunun katılımcılar tarafından doldurulması yaklaşık 3-5 dakika sürdü.

3.10. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS23.0 istatistik programı aracılığıyla değerlendirildi. Araştırmaya katılan bireylerin tanımlayıcı özelliklerinin belirlenmesinde frekans ve yüzde analizlerinden, ölçeğin incelenmesinde ortalama ve standart sapma istatistiklerinden faydalanıldı. Kategorik değişkenlerin karşılaştırılmasında Ki-kare testi kullanılmıştır. Araştırma değişkenlerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere Kurtosis (Basıklık) ve Skewness (Çarpıklık) değerleri kullanıldı. Hastaların ölçek düzeylerini belirleyen boyutlar arasındaki ilişkiler pearson korelasyon analizleri aracılığıyla incelenmiştir. Hastaların tanımlayıcı özelliklerine göre ölçek düzeylerindeki farklılaşmaların incelenmesinde bağımsız gruplar t-testi, tek yönlü varyans analizi (Anova) ve posthoc (Tukey, LSD) analizlerinden faydalanılmıştır.

4. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde araştırma amaçları doğrultusunda toplanan verilerin betimsel ve istatistiksel analiz bulgularına yer verilmiştir. Bu çerçevede öncelikle betimsel analiz bulguları sunulmuş ardından da araştırmanın hipotezlerine cevap aramak amacıyla gerçekleştirilen istatistiksel analizlerin bulgularına yer verilmiştir.

4.1. Betimsel Analizler

Betimsel analiz çerçevesinde çalışma grubunun kişisel bilgi değişkenlerinin dağılımları frekans ve yüzdeler üzerinden incelenmiştir. Aşağıda yer alan Tablo 1’de araştırma örnekleminin kişisel bilgi değişkenlerinin dağılımı sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların 63’ü (%88) kadın, 9’u (%13) erkektir. Yaş dağılımına bakıldığında, 7 katılımcı (%10) 26-30 yaş aralığında, 17 katılımcı (%24) 31-35 yaş aralığında, 16 katılımcı (%22) 36-40 yaş aralığında ve 32 katılımcı (%44) 41 yaş ve üzerindedir. Eğitim durumu açısından, 1 (%1) katılımcı ortaöğretim, 8 (%11) katılımcı ön lisans, 57 (%79) katılımcı lisans ve 6 (%8) katılımcı yüksek lisans düzeyindedir. Katılımcıların mesleklerine göre dağılımı incelendiğinde, 14’ü (%19) ebe ve 58’i (%81) hemşiredir. Çocuk sahibi olma durumuna göre, 14 (%19) katılımcı çocuğa sahip değilken, 21 (%29) katılımcının bir çocuğu ve 37 (%51) katılımcının iki veya daha fazla çocuğu bulunmaktadır. Katılımcıların toplam çalışma yılı dağılımına göre, 2’si (%3) 0-5 yıl, 11’i (%15) 6-10 yıl, 18’i (%25) 11-15 yıl, 10’u (%14) 16-20 yıl ve 31’i (%43) 21 yıl ve üzeri deneyime sahiptir. Yöneticilik pozisyonuna göre dağılımda ise 15 katılımcı (%21) süpervisör, 3 katılımcı (%4) sağlık bakım hizmetleri müdürü, 2 katılımcı (%3) müdür yardımcısı, 42 katılımcı (%58) birim kat sorumlusu ve 10 katılımcı (%14) idari birimde sorumlu olarak görev yapmaktadır. Katılımcıların yönetici olarak çalışma süresi incelendiğinde, 10’u (%14) 1 yıldan az, 39’u (%54) 1-5 yıl, 11’i (%15) 6-10 yıl ve 12’si (%17) 10 yıl ve üzeri süredir bu pozisyonda görev yapmaktadır.

Tablo 7. Çalışma Grubunun Kişisel Bilgi Değişkenlerinin Dağılımları

Değişken	N	%
Cinsiyet		
Kadın	63	88
Erkek	9	13
Yaş		
26-30	7	10
31-35	17	24
36-40	16	22
41 ve üzeri	32	44
Eğitim Durumu		
Ortaöğretim	1	1
Ön Lisans	8	11
Lisans	57	79
Yüksek Lisans	6	8
Meslek		
Ebe	14	19
Hemşire	58	81
Çocuk Sahibi Olma		
Yok	14	19
1	21	29
2 ve üzeri	37	51
Çalışma Yılı		
0-5 Yıl	2	3
6-10 Yıl	11	15
11-15 Yıl	18	25
16-20 Yıl	10	14
21 Yıl ve Üzeri	31	43
Yöneticilik Pozisyonu		
Süpervisör	15	21
Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü	3	4
Müdür Yardımcısı	2	3
Birim Kat Sorumlusu	42	58
İdari Birimde Sorumlu	10	14
Yönetici Olarak Çalışma Süresi		
1 Yıldan Az	10	14
1-5 Yıl	39	54
6-10 Yıl	11	15
10 Yıl ve Üzeri	12	17
Toplam	72	100

4.2. İstatistiksel Analizler

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma amaçları doğrultusunda oluşturulan araştırma sorularına cevap verebilmek adına gerçekleştirilen istatistiksel analizlerin bulgularına yer verilmiştir. İstatistiksel analizler öncesinde, araştırmanın ölçme aracına ilişkin tanımlayıcı analizler, normallik ve güvenilirlik incelemelerine dair bulgular sunulmuştur.

Aşağıda yer alan Tablo 2’de araştırmada kullanılan İş Doyumu ölçeğine ilişkin ortalama skor, dağılım ve güvenilirlik bilgileri sunulmuştur. Bulgular incelendiğinde, İş Doyumu ölçeğinin ortalama puanı 3,37 (ss=0,55) olarak hesaplanmıştır. Ölçekten alınan puanların 1,85 ile 4,55 arasında değiştiği görülmektedir. Ölçek ortalama puanlarının kararsızlık noktası olan 3 üzerinde çıkması iş doyumunun olduğuna 2,5 altında kalması ise iş doyumundan memnuniyetsizliğe işaret etmektedir. Elde edilen puan incelendiğinde ise Ortalama değer 3.37 olup bu değer memnuniyet belirtmek için yeterli değer olan 3,5 değerinin altında kalmış ancak kararsızlık noktası olan 3’ünde üzerinde yer almıştır. Burunda katılımcıların iş doyumunu konusunda kısmi doyumlarının varlığında söz edilebilir.

Ayrıca, ölçeğin Cronbach’s Alpha katsayısı .79 olarak hesaplanmış olup, bu değer .70’in üzerinde olması ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 8. Araştırma Ölçme Araçlarının Ortalama Skorları, Normallik ve Güvenilirlik Değerleri

Ölçme Aracı	Ort±Ss	Alt-Üst	Çarpıklık	Basıklık	Cronbach’s Alpha
İş Doyumu	3,37±0,55	1,85-4,55	-0,535	0,763	.79

Ek olarak normallik incelemesi kapsamında İş Doyumu ölçeğinin normallik dağılımı Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri ile incelenmiştir. Aşağıda yer alan Tablo 9’da normallik test sonuçları sunulmuştur. Shapiro-Wilk testi sonuçlarına göre p değeri 0,072 olup, $p > 0,05$ olduğundan dolayı verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir. Bu doğrultuda, parametrik testlerin uygulanabilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 9. İş Doyumu Ölçeği Normallik Testi Sonuçları

Değişken	Test	Statistic	Df	p
İş Doyumu	Kolmogorov-Smirnov	0,079	72	0,200
	Shapiro-Wilk	0,969	72	0,072

Aşağıda yer alan Tablo 10’da, araştırmanın cinsiyet değişkeni ile İş Doyumu ölçeği ortalama puanları arasındaki istatistiksel anlamlı farklılıkların tespiti amacıyla gerçekleştirilen bağımsız örneklem t-testine ait bulgulara yer verilmiştir. Levene testi sonucu $p = 0,394 > 0,05$ olarak bulunmuş ve gruplar arası varyansların homojen olduğu kabul edilmiştir. Bağımsız örneklem t-testi sonucunda ise, cinsiyet değişkenine göre İş Doyumu puanlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($t(70) = 1,434$, $p = 0,156$; $p > 0,05$). Buna göre, erkek katılımcıların İş Doyumu puan ortalamalarının (Ort = 3,62, Ss = 0,43), kadın katılımcılardan (Ort = 3,34, Ss = 0,55) yüksek olduğu görülse de, bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 10. Cinsiyet ve Araştırma Ölçme Araçları Ortalama Farklılıkları

Değişken	Cinsiyet	N	Ort ± Ss	t	p
İş Doyumu	Kadın	3	3,34± 0,55	1,434	0,156
	Erkek	9	3,62 ± 0,43		

Aşağıda yer alan Tablo 11’de, araştırmanın yaş değişkeni ile İş Doyumu ölçeği arasındaki istatistiksel anlamlı farklılıkların tespiti amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü ANOVA testine ait bulgulara yer verilmiştir. Levene testi sonucu $p = 0,538 > 0,05$ olarak bulunmuş ve gruplar arası varyansların homojen olduğu kabul edilmiştir. Yapılan ANOVA testi sonucunda ise, yaş gruplarına göre İş Doyumu puanlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($F(3,68) = 1,496$, $p = 0,224$; $p > 0,05$).

Tablo 11. Yaş Değişkeni ve İş Doyumu Ölçeği Ortalama Farklılıkları

Değişken	Yaş Grubu	N	Ort ± Ss	F	p	Fark
İş Doyumu	1. 26-30	7	3,62 ± 0,69	1,496	0,224	–
	2. 31-35	7	3,16 ± 0,66			
	3. 36-40	6	3,44 ± 0,49			
	4. 41 ve üzeri	32	3,40 ± 0,46			

Aşağıda yer alan Tablo 12’de, araştırmanın meslek değişkeni ile İş Doyumu ölçeği arasındaki istatistiksel anlamlı farklılıkların tespiti amacıyla gerçekleştirilen bağımsız örneklem t-testine ait bulgulara yer verilmiştir. Levene testi sonucu $p = 0,413 > 0,05$ olarak bulunmuş ve gruplar arası varyansların homojen olduğu kabul edilmiştir. Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda ise, meslek türüne göre İş Doyumu puanlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($t(70) = 0,602$, $p = 0,549$; $p > 0,05$). Buna göre, ebe katılımcıların İş Doyumu puan ortalamalarının ($Ort = 3,45$, $Ss = 0,66$), hemşire katılımcılardan ($Ort = 3,36$, $Ss = 0,52$) yüksek olduğu görülsede, bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 12. Meslek ve Araştırma Ölçme Araçları Ortalama Farklılıkları

Değişken	Meslek	N	Ort ± Ss	t	p
İş Doyumu	Ebe	14	3,45 ± 0,66	0,602	0,549
	Hemşire	58	3,36 ± 0,52		

Aşağıda yer alan Tablo 13’de, araştırmanın eğitim durumu değişkeni ile İş Doyumu ölçeği arasındaki istatistiksel anlamlı farklılıkların tespiti amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü ANOVA testine ait bulgulara yer verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, eğitim düzeyine göre İş Doyumu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($F(3,68) = 0,745$, $p = 0,529$; $p > 0,05$).

Tablo 13. Eğitim Durumu ve İş Doyumu Ölçeği Ortalama Farklılıkları

Değişken	Eğitim Durumu	N	Ort ± Ss	F	p	Fark
İş Doyumu	1. Ortaöğretim	1	3,15 ± –	0,745	0,529	–
	2. Önlisans	8	3,21 ± 0,51			
	3. Lisans	57	3,42 ± 0,53			
	4. Yüksek Lisans	6	3,17 ± 0,81			

Aşağıda yer alan Tablo 14’de, araştırmanın çocuk sahibi olma durumu değişkeni ile İş Doyumu ölçeği arasındaki istatistiksel anlamlı farklılıkların tespiti amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü ANOVA testine ait bulgulara yer verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, çocuk sahibi olma durumuna göre İş Doyumu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($F(2,69) = 0,091$, $p = 0,913$; $p > 0,05$).

Tablo 14. Çocuk Sayısı ve İş Doyumu Ölçeği Ortalama Farklılıkları

Değişken	Çocuk Sayısı	N	Ort ± Ss	F	p	Fark
İş Doyumu	1. Yok	14	3,32 ± 0,57	0,091	0,913	–
	2. Bir	21	3,39 ± 0,67			
	3. İki ve Üzeri	37	3,39 ± 0,46			

Aşağıda yer alan Tablo 15’de, araştırmanın çalışma yılı değişkeni ile İş Doyumu ölçeği arasındaki istatistiksel anlamlı farklılıkların tespiti amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü ANOVA testine ait bulgulara yer verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, çalışma yılı gruplarına göre İş Doyumu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($F(4,67) = 0,742$, $p = 0,567$).

Tablo 15. Çalışma Yılı ve İş Doyumu Ölçeği Ortalama Farklılıkları

Değişken	Çalışma Yılı	N	Ort ± Ss	F	p	Fark
İş Doyumu	1. 0-5 Yıl	2	3,50 ± 0,00	0,742	0,567	–
	2. 6-10 Yıl	11	3,61 ± 0,66			
	3. 11-15 Yıl	18	3,32 ± 0,56			
	4. 16-20 Yıl	10	3,25 ± 0,53			
	5. 21 Yıl ve Üzeri	31	3,36 ± 0,52			

Aşağıda yer alan Tablo 16’da, araştırmanın yöneticilik pozisyonu değişkeni ile İş Doyumu ölçeği arasındaki istatistiksel anlamlı farklılıkların tespiti amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü ANOVA ve Tukey post-hoc test bulgularına yer verilmiştir. Elde edilen bulgular incelendiğinde, İş Doyumu değişkeni açısından yöneticilik pozisyonları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($F(4,67) = 3,531$, $p = 0,011$). Post-hoc test sonuçlarına göre, Birim Kat Sorumlusu (Ort = 3,49, Ss = 0,49) ve Süpervisör (Ort = 3,48, Ss = 0,40) pozisyonundaki katılımcıların İş Doyumu ortalamalarının, İdari Birimde Sorumlu (Ort = 2,86, Ss = 0,73) grubundaki katılımcılardan anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 16. Yöneticilik Pozisyonu ve İş Doyumu Ölçeği Ortalama Farklılıkları

Değişken	Yöneticilik Pozisyonu	N	Ort ± Ss	F	p	Fark
İş Doyumu	1. Süpervisör	15	3,48 ± 0,40	3,531	0,011*	1, 4 > 5
	2. Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü	3	3,27 ± 0,56			
	3. Sağlık Hizmetleri Müd. Yard.	2	2,98 ± 0,04			
	4. Birim Kat Sorumlusu	42	3,49 ± 0,49			
	5. İdari Birimde Sorumlu	10	2,86 ± 0,73			

Aşağıda yer alan Tablo 17’de, araştırmanın yönetici olarak çalışma süresi değişkeni ile İş Doyumu ölçeği arasındaki istatistiksel anlamlı farklılıkların tespiti amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü ANOVA ve Tukey post-hoc test bulgularına yer

verilmiştir. Elde edilen bulgular incelendiğinde, İş Doyumu değişkeni açısından yöneticilik süresine göre gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ($F(3,68) = 0,482$, $p = 0,696$; $p > 0,05$).

Tablo 17. Yönetici Olarak Çalışma Süresi ve İş Doyumu Ölçeği Ortalama Farklılıkları

Değişken	Yöneticilik Süresi	N	Ort $\pm$ Ss	F	p	Fark
İş Doyumu	1. 1 Yıldan Az	10	3,23 $\pm$ 0,55	0,482	0,696	–
	2. 1-5 Yıl	39	3,38 $\pm$ 0,57			
	3. 6-10 Yıl	11	3,34 $\pm$ 0,61			
	4. 10 Yıl ve Üzeri	12	3,51 $\pm$ 0,43			

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Çalışmanın bu bölümünde araştırma bulguları literatürde yer alan benzer araştırma bulguları ile karşılaştırılarak incelenmiş ve değerlendirilmiştir. Genel çerçevede bu çalışma, sağlık sektöründe yönetici pozisyonunda görev yapan 72 ebe ve hemşire sağlık yöneticilerinden oluşan bir örneklem grubuyla yürütülmüştür. Katılımcıların büyük çoğunluğunu kadınlar (%88) oluşturmakta olup, örneklemde ağırlıklı olarak 41 yaş ve üzeri deneyimli ebe ve hemşirelerin (%44) yer aldığı görülmüştür. Eğitim düzeyi açısından ebe ve hemşirelerin büyük bir kısmının lisans mezunu olduğu (%79), mesleki deneyimlerinin de çoğunlukla 21 yıl ve üzeri olduğu (%43) dikkat çekmektedir. Örneklem grubu ağırlıklı olarak birim kat sorumluları (%58) ve süpervisörlerden (%21) oluşmakta olup, yönetici pozisyonunda 1-5 yıl arasında görev yapan ebe ve hemşirelerin (%54) ağırlıklı olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların yarısından fazlasının iki veya daha fazla çocuğa sahip olması (%51), iş ve aile sorumluluklarının bir arada yürütülmesinin zorluğu açısından önemli bir demografik bilgi olarak değerlendirilebilir.

Çalışmanın ana odağı olan ebe ve hemşire sağlık yöneticilerinin iş doyumu düzeyleri incelendiğinde, ölçek puan ortalamasının $3,37 \pm 0,55$ olduğu ve katılımcıların genel olarak kısmi iş doyumu yaşadıkları belirlenmiştir. Literatürde hemşirelerin iş doyumu üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde bu araştırmanın bulguları ile aynı yönde olan, bu araştırmanın bulgularını destekleyen birçok yerli ve yabancı araştırmaya rastlanılmaktadır. Örnek olarak Kahraman ve diğerleri (2011), Tivel ve Beydağ (2014), Bu araştırmanın sonuçları, sağlık yöneticilerinin iş doyumunu artırmak için daha fazla destek ve eğitim programı düzenlenmesi gerektiğini göstermektedir. Sağlık yöneticilerinin çalışanların motivasyonunu artıracak stratejiler geliştirmesi ve iş ortamını iyileştirmesi önem arz etmektedir. Bu stratejiler, çalışanların iş tatminini artıracak, dolayısıyla hemşirelik ve ebe sağlığı hizmetlerinin kalitesini yükseltecektir. Ayrıca, iş doyumunun artırılması, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını güçlendirecek ve organizasyonel verimliliği artıracaktır. Bu durum, hemşirelik ve ebe sağlık yöneticileri arasında iş doyumunun arttırılması için gerekli stratejilerin geliştirilmesine olanak tanıyacaktır. Tambağ ve diğerleri (2015), Dar ve diğerleri (2015), Kundak ve diğerleri (2015), Kaya ve Oğuzöncül (2016), Güven

(2019) Düzgün ve diğerleri (2020) tarafından farklı hastanelerde ve farklı branş ve kademelerdeki hemşireler üzerinde gerçekleştirilen araştırmalarda hemşirelerin iş doyumunu yaşadıkları raporlanmıştır. Bu bulgular değerlendirildiğinde iş doyumunu yüksek hemşirelerin, çalışma koşullarına yönelik olumlu algılarının altında yatan çeşitli sebepler bulunduğu belirtilmektedir. Hemşirelerin iş doyumunu etkileyen faktörlerin başında çalışma ortamının fiziksel özellikleri, yöneticilerin liderlik tarzları ve ekip içindeki iletişim düzeyi yer almaktadır. Bu faktörlerin yanı sıra, hemşirelerin iş doyumunu üzerinde kişisel motivasyonları ve mesleki gelişim olanakları da önemli bir etkiye sahiptir. Özellikle, sürekli eğitim ve kendini geliştirme fırsatları, hemşirelerin mesleki tatmin seviyelerini artırabilir (Tambağ vd., 2015; Dar vd., 2015). Bazı araştırmada iş doyumunu yüksek hemşirelerin, örgütsel destek algılarının güçlü olması ve karar alma süreçlerine aktif olarak katılmaları, işlerine dair bağlılıklarını ve tatmin düzeylerini arttırdığı ifade edilmiştir. Hemşirelerin iş doyumlarını artırarak, hizmet kalitesini ve hasta memnuniyetini de olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bu bağlamda, ebe ve hemşire sağlık yöneticilerinin motivasyonunu artırmak için çeşitli stratejilerin uygulanması gerekmektedir (Laschinger ve Fida, 2014). Başka araştırmalarda ise çalışma ortamının güvenli olması, iş yükünün dengeli dağılımı ve yönetici desteğinin hissedilmesi gibi unsurlar, hemşirelerin mesleki motivasyonlarını pozitif yönde etkileyerek iş doyumunu yükselten önemli faktörler olarak öne çıkmaktadır (Güven, 2019; Labrague vd., 2020). Diğer bir taraftan kariyer gelişimi için sunulan fırsatlar, mesleki eğitimlerin yeterliliği ve mesleki gelişime sağlanan katkılar, hemşirelerin kendilerini değerli hissetmelerine yol açarak iş doyumunu seviyelerini belirgin ölçüde arttırdığı da raporlanmaktadır. Yöneticilerin hemşirelerin kariyer gelişimini destekleyen programlar sunmasının, iş doyumunu artırıcı bir etki yarattığı anlaşılmaktadır. Ayrıca, bu tür fırsatlar, hemşirelerin mesleki yeterliliklerini artırarak, sağlık hizmetlerinin kalitesine de olumlu katkılar sağlamaktadır (Ali ve Ali, 2014; Büyükbayram ve Gürkan, 2014; Lu, Zhao, ve While, 2019). Bunun yanında, hemşirelerin mesleki özerkliklerinin yüksek olması ve çalışma arkadaşları ile sağlıklı ve destekleyici ilişkiler kurabilmeleri de iş doyumlarını olumlu yönde etkileyen unsurlar arasında gösterilmektedir (Durmuş ve Günay, 2007; Hayes, Douglas, ve Bonner, 2015; Aiken ve diğ., 2018).

Diğer bir taraftan literatür incelendiğinde hemşirelerde düşük iş doyumunu

saptayan birçok araştırmaya rastlanılmaktadır. Bu araştırmalar incelendiğinde hemşirelerin düşük iş doyumunu yaşamasına neden olan çeşitli faktörler bulunduğu raporlanmıştır. Bazı araştırmalarda yoğun iş yükü ve stres, tükenmişliğe yol açarak iş doyumunu olumsuz etkilediği belirtilmiştir (Ateş ve Kınık, 2021). Ayrıca, yöneticilerden yeterli destek ve rehberlik alamama, adil olmayan davranışlara maruz kalma ve takdir eksikliği gibi örgütsel faktörler de iş doyumunu düşüren unsurlar arasında yer almaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Düşük ücret, terfi olanaklarının sınırlılığı ve kariyer gelişimi için yetersiz fırsatlar da hemşirelerin iş doyumunu azaltan ekonomik ve profesyonel faktörler olarak belirtilmektedir (Kantek ve Kartal, 2016). Çalışma ortamındaki fiziksel koşulların yetersizliği, ekip içi iletişim sorunları ve meslektaşlar arası iş birliğinin zayıflığı da hemşirelerin iş doyumunu olumsuz etkileyen diğer önemli etmenlerdir (Tosun ve Uludağ, 2021). Bu faktörlerin bir araya gelmesi, hemşirelerin mesleki motivasyonlarını düşürerek, sağlık hizmetlerinin kalitesini ve sürekliliğini tehlikeye attığı ifade edilmektedir.

Çalışmanın bulguları incelendiğinde ise ebe ve hemşire sağlık yöneticilerinde iş doyumunu puanları açısından yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma yılı, meslek türü ve çocuk sayısı gibi değişkenlere göre yapılan analizlerde anlamlı farklılık bulunmamıştır. Ancak yöneticilik pozisyonu açısından anlamlı bir fark tespit edilmiş, özellikle birim kat sorumlusu ve süpervisörlerin idari birimde sorumlu olanlara göre daha yüksek iş doyumunu yaşadığı saptanmıştır. Özellikle yönetim pozisyonundaki hemşirelerin daha yüksek sorumluluk yüküne rağmen, karar verme süreçlerine katılım imkânının bulunması sebebiyle daha yüksek iş doyumunu yaşadıkları yönündeki bulgular (Hayes, Douglas ve Bonner, 2015), bu araştırmanın sonuçları ile tutarlılık göstermektedir.

Araştırmamızda, cinsiyet değişkeninin hemşirelerin iş doyumunu üzerindeki etkisinin incelenmesi sonucunda, erkek hemşirelerin iş doyumunu puanlarının kadın hemşirelerden daha yüksek olduğu gözlemlenmiş, ancak bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t(70) = 1,434$, $p = 0,156$). Bu bulgu, literatürdeki bazı çalışmalarla uyumlu olup, cinsiyetin iş doyumunu üzerinde belirleyici bir faktör olmadığını göstermektedir. Örneğin, Aylaz ve arkadaşlarının (2015) yaptığı çalışmada, cinsiyet ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Benzer şekilde, Nal ve Nal'ın (2018) sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada

da cinsiyete göre iş doyumu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ancak, literatürde cinsiyetin iş doyumu üzerinde anlamlı farklılıklar yarattığını belirten çalışmalar da mevcuttur. Örneğin, Oğuzöncül ve Kaya'nın (2015) birinci basamak sağlık çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, kadınların iş doyumu puanlarının erkeklere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Cinsiyetin iş doyumu üzerindeki etkisine dair farklı sonuçların ortaya çıkmasının çeşitli nedenleri olabileceği değerlendirilmektedir. Öncelikle, çalışma ortamının fiziksel ve psikososyal koşulları, kurum kültürü ve yönetim tarzı gibi faktörler, cinsiyetin iş doyumu üzerindeki etkisini şekillendirebilir. Sağlık yöneticilerinin iş doyumunu artırmak için gerekli stratejiler geliştirilmelidir. Bu stratejiler, eğitim programları, çalışanların motivasyonunu artıracak teşvikler ve sağlık hizmetlerinin kalitesini yükseltecek yenilikçi uygulamalar içermelidir (Lin vd., 2010). Ayrıca, toplumsal cinsiyet rollerinin ve beklentilerinin farklı kültürlerde ve kurumlarda değişiklik göstermesi, kadın ve erkek hemşirelerin iş deneyimlerini ve dolayısıyla iş doyumlarını farklılaştırabilir. Örneğin, Kumcağız ve arkadaşlarının (2017) çalışmasında, erkeksi cinsiyet rolüne sahip hemşirelerin içsel doyum ve genel iş doyum düzeylerinin yüksek olduğu bildirilmiştir. Literatürde cinsiyetin iş doyumu üzerinde anlamlı farklılık yarattığını belirten araştırmalarda, bu farklılıkların nedenleri arasında toplumsal cinsiyet rollerine dayalı beklentiler, iş yükü dağılımındaki eşitsizlikler ve kariyer fırsatlarına erişimdeki farklılıklar gösterilmektedir (Üzen ve diğ., 2015). Örneğin, erkek hemşirelerin meslekte azınlıkta olmaları nedeniyle daha fazla dikkat çekmeleri ve bu durumun iş doyumlarını olumlu ya da olumsuz etkileyebileceği belirtilmektedir. Sonuç olarak, cinsiyetin hemşirelerin iş doyumu üzerindeki etkisi, çalışma ortamı, toplumsal cinsiyet rolleri ve kurum kültürü gibi çeşitli faktörlere bağlı olarak değişkenlik gösterebilir. Bu nedenle, iş doyumunu artırmaya yönelik stratejiler geliştirilirken, cinsiyetin yanı sıra bu faktörlerin de dikkate alınması önemlidir.

Araştırmanın yaş değişkeni ile iş doyumu arasındaki ilişkiye yönelik bulgularında, farklı yaş gruplarındaki ebe ve hemşirelerin iş doyumu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($F(3,68)=1,496$; $p=0,224$). Diğer bir ifadeyle, araştırmaya katılan ebe ve hemşirelerin yaşının iş doyumları üzerinde belirleyici bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Bu bulgu literatürdeki bazı

araştırmalarla paralellik göstermektedir. Örneğin, Tekir ve diğerlerinin (2014) hemşirelerle yaptıkları çalışmada, yaş gruplarına göre iş doyumu puanları arasında anlamlı fark bulunmamış ve iş doyumunun yaş ile ilişkili olmayabileceği vurgulanmıştır. Benzer şekilde, Aksoy ve arkadaşları (2017), farklı yaşlardaki sağlık çalışanlarının iş doyumu düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulmamıştır. Buna karşın literatürde yaş ile iş doyumu arasında anlamlı farklılıklar bulan çalışmalar da mevcuttur. Örneğin, Kantek ve Kartal'ın (2016) çalışmalarında daha ileri yaştaki hemşirelerin, mesleki deneyimlerinin artmasına bağlı olarak iş doyumu düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bu araştırmacılar, yaş ile artan mesleki tecrübenin, işte uzmanlaşma, yönetim desteği algısının güçlenmesi ve iş stresiyle başa çıkma kapasitesinin artması gibi faktörlerle birleşerek daha yüksek iş doyumuna neden olabileceğini ifade etmektedirler. Bu çalışmada yaş değişkenine ilişkin anlamlı farklılığın ortaya çıkmaması, örneklem grubunun yönetici pozisyonlarında görev yapan deneyimli ebe ve hemşirelerden oluşması ve yaş grupları arasında deneyim açısından homojen bir dağılımın bulunmasıyla ilişkili olabileceği değerlendirilmektedir. Bu durum, yönetici pozisyonlarındaki deneyimlerinin, yaş faktöründen bağımsız olarak iş doyumlarını etkileyen önemli bir unsur olduğunu göstermektedir. Ayrıca, bu bulgular, sağlık yöneticilerinin çalışan memnuniyeti üzerine odaklanmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Bu nedenle, sağlık yöneticileri, çalışanların iş doyumunu artırmak için gerekli stratejileri geliştirmelidir. Bu stratejilerin uygulanması, çalışanların motivasyonunu artıracak ve dolayısıyla hizmet kalitesini yükseltecektir. Ayrıca, iş doyumunu artırmak için yapılan bu çalışmalar, hemşire ve ebe sağlık yöneticilerinin liderlik becerilerini de geliştirmesine olanak tanıyacaktır. Bu gelişim, sağlık hizmetlerinin kalitesinin artırılmasına ve çalışan memnuniyetinin yükselmesine katkı sağlayacaktır. Ayrıca, liderlik becerilerinin güçlenmesi, ekip içi iletişimi ve işbirliğini de olumlu yönde etkileyecektir.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre meslek türünün (ebe ve hemşire) iş doyumu üzerindeki etkisi incelenmiş ve gruplar arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($t(70)=0,602$; $p=0,549$). Elde edilen bu sonuca göre, her ne kadar ebe katılımcıların iş doyumu puanları ($Ort=3,45\pm0,66$), hemşire katılımcılardan ($Ort=3,36\pm0,52$) biraz daha yüksek olsa da, bu fark istatistiksel olarak anlam taşımamaktadır. Bu durum literatürdeki benzer araştırma sonuçlarıyla paralellik

göstermektedir. Örneğin, Aydın ve Kutlu (2001) tarafından yürütülen araştırmada da ebe ve hemşireler arasında iş doyumu düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık olmadığı belirtilmiştir. Benzer şekilde, Koçak ve arkadaşlarının (2018) yaptığı çalışmada, ebe ve hemşirelerin iş doyum düzeyleri karşılaştırıldığında anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır. Meslek türüne göre iş doyumu puanları arasında anlamlı farklılık bulunmamasının nedenlerinden biri, ebelerin ve hemşirelerin sağlık hizmeti sunumunda benzer çalışma koşullarına sahip olmaları ve benzer iş yükleri altında çalışmaları olabileceği değerlendirilmektedir (Nur, 2011). Ayrıca, her iki meslek grubunun da sağlık hizmetlerinde benzer örgütsel desteğe sahip olması ve sağlık kurumlarında yönetim yaklaşımlarından eşit düzeyde etkilenmeleri, bu farkın ortaya çıkmamasına sebep olmuş olabilir (Uzun, 2010). Ancak literatürde meslek türüne göre iş doyumu açısından farklılık bulan çalışmalar da yer almaktadır. Örneğin, Altuntaş ve Baykal (2012), ebelerin bazı alanlarda hemşirelere kıyasla daha spesifik görev tanımlarına sahip olmaları nedeniyle daha yüksek iş doyumu yaşadıklarını ileri sürmüştür. Bunun yanında, iş doyumunda farklılık gösteren durumlarda, mesleki rollerin netliği, iş yükünün adil dağılımı ve mesleki kimlik algısı gibi faktörlerin etkili olabileceği belirtilmiştir (Gürkan ve Kasapoğlu, 2020). Sonuç olarak, meslek türünün iş doyumu üzerinde anlamlı bir fark yaratmaması, çalışma ortamlarının ve örgütsel faktörlerin her iki meslek grubu için de benzer etkiler yaratmasından kaynaklanabileceği değerlendirilmektedir.

Eğitim durumu ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi inceleyen analiz sonucunda, eğitim düzeyine göre iş doyumu puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F(3,68)=0,745$; $p=0,529$). Bu sonuç literatürdeki benzer araştırmalarla tutarlıdır. Örneğin, Durmuş ve Günay (2018) hemşirelerde eğitim düzeyi ile iş doyumu arasında anlamlı farklılık olmadığını belirtmiştir. Buna karşın, bazı araştırmalar eğitim düzeyi yükseldikçe iş doyumunun arttığını göstermektedir (Gökçen, Zengin ve Kaya, 2020). Bu farkın ortaya çıkmaması, çalışma koşullarının eğitim düzeyinden bağımsız olarak benzer olmasından kaynaklanabildiği değerlendirilmektedir. Diğer bir taraftan örneklemin çoğunlukla lisans mezunlarından oluşması ve diğer grupların nispeten az olması da anlamlı farklılığın ortaya çıkmasını engellemiş olabilir.

Çalışmanın bir diğer önemli bulgusuna göre ise ebe ve hemşirelerin çocuk sahibi olma durumları ile iş doyumları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı

belirlenmiştir ($F(2,69)=0,091$; $p=0,913$). Bu bulgu, çocuk sahibi olmanın tek başına iş doyumunu üzerinde belirleyici bir faktör olmadığını ortaya koymaktadır. Literatürdeki bazı araştırmalar da bu sonucu desteklemekte ve çocuk sahibi olma durumunun hemşirelerin iş doyumunu önemli ölçüde değiştirmedığını belirtmektedir (Kılıç ve Keklik, 2012; Ünal ve Karlıdağ, 2019). Ancak bazı araştırmalarda, çocuk sahibi olan hemşirelerin iş-aile çatışması nedeniyle iş doyumlarının daha düşük olduğunu vurgulayan sonuçlara da ulaşılmıştır (Aslan ve Akbayrak, 2020). Bu çalışmada anlamlı farklılık bulunmaması, ebe ve hemşirelerin aile ve iş rollerini dengeleyebilme yetkinlikleri ve kurumların destekleyici tutumlarıyla açıklanabilmektedir.

Gerçekleştirilen analizler sonucunda ebe ve hemşirelerin çalışma yılı ile iş doyumunu arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir ($F(4,67)=0,742$; $p=0,567$). Bu bulgu, çalışma süresinin tek başına iş doyumunu etkilemediğini ve farklı çalışma yıllarına sahip ebe ve hemşirelerin benzer düzeyde iş doyumunu yaşadığını göstermektedir. Literatürde bu sonuçla uyumlu çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin, Yıldız (2014) ile Er ve Üzen ve diğerleri (2015) tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda, hemşirelerin çalışma süreleri arttıkça iş doyumunu düzeylerinde belirgin bir değişim olmadığı saptanmıştır. Ancak, literatürde aksine çalışma süresi arttıkça iş doyumunun arttığını belirten çalışmalar da oldukça fazla sayıda yer almaktadır (Kantek ve Kartal, 2016; Tekir vd., 2016; Gürkan ve Kasapoğlu, 2020).

Araştırma kapsamında elde edilen önemli bir bulgu olarak, ebe ve hemşirelerin yöneticilik pozisyonları ile iş doyumunu düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F(4,67) = 3,531$; $p = 0,011$). Bu bulgu değerlendirildiğinde, Birim Kat Sorumluları ($Ort=3,49\pm0,49$) ve Süpervisörlerin ($Ort=3,48\pm0,40$) iş doyumunu puanlarının İdari Birimde Sorumlu olanlara ($Ort=2,86\pm0,73$) göre anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, yönetici ebe ve hemşirelerin görev alanları ve sorumluluklarının iş doyumunu üzerinde farklı etkiler yaratabileceğini göstermektedir. Elde edilen bu bulgu literatür kapsamında değerlendirildiğinde benzer bulgulara ulaşan araştırmalara rastlanılmaktadır. Yönetim kademesinde görev yapan hemşirelerin karar alma süreçlerine daha aktif katılmaları, iş üzerinde daha fazla kontrol ve yetkiye sahip olmaları, dolayısıyla iş doyumlarının yüksek olmasını sağladığı belirtilmektedir (Yılmaz ve Öztürk, 2011). Ayrıca, birim kat sorumluları ve süpervisörlerin doğrudan

hasta bakımı ve klinik uygulamalar ile ilgilenmeleri, mesleki doyum ve mesleki kimlik duygularının güçlenmesini sağlayarak iş doyumlarını artırıyor olabileceği de ayrıca değerlendirilmektedir (Manser, 2009).

Buna karşın, idari birimlerde görevli hemşirelerin iş doyumlarının daha düşük çıkmasının nedenleri arasında hasta bakımından uzaklaşarak klinik doyumun azalması, evrak işleri, bürokratik işlemler ve idari sorumlulukların yarattığı stres ve iş yükünün fazla olması yer olabileceği ifade edilmektedir (Durmuş ve Günay, 2007). Bu pozisyonlarda çalışan hemşirelerin görev tanımlarının belirsiz olması, kurum içi destek ve takdirin sınırlı olması da düşük doyuma neden olabileceği ayrıca belirtilmektedir (Kavlu ve Pınar, 2009).

Son olarak da gerçekleştirilen analiz sonucunda, ebe ve hemşirelerin yönetici olarak çalışma sürelerine göre iş doyumunu puanları arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($F(3,68)=0,482$; $p=0,696$). Bu durum, yönetici pozisyonunda çalışma süresinin tek başına iş doyumunu belirlemediğini göstermektedir. Benzer şekilde, literatürde de yönetici olarak çalışma süresi ile iş doyumunu arasında ilişki bulunmadığını bildiren çalışmalar vardır (Bakan ve Büyükebeşe, 2010; Tosun ve Uludağ, 2021).

Özetle, bu araştırmada, yönetici pozisyonlarında görev yapan ebe ve hemşirelerin iş doyumunu düzeyleri ve bunu etkileyen bazı demografik ve mesleki faktörler incelenmiştir. Çalışmada, ebe ve hemşirelerin genel olarak kısmi ve ortalama üzerinde bir düzeyde iş doyumunu yaşadıkları saptanmış olup bu bulgu, literatürdeki birçok çalışma ile paralellik göstermektedir. Çalışmanın temel bulgularına göre, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, meslek türü, çocuk sahibi olma durumu ve çalışma yılı gibi demografik değişkenlerin ebe ve hemşirelerin iş doyumları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Bu durum, iş doyumunun daha çok örgütsel faktörler ve çalışma koşullarına bağlı olabileceği şeklinde değerlendirilmektedir.

Araştırmanın en dikkat çekici bulgularından biri ise yöneticilik pozisyonunun iş doyumunu üzerinde anlamlı farklılık yaratmasıdır. Birim kat sorumluları ve süpervisörlerin, idari birimlerde sorumlu olan ebe ve hemşirelere kıyasla daha yüksek iş doyumunu yaşadıkları saptanmıştır. Bu durum, doğrudan hasta bakımı ve klinik faaliyetlerle daha fazla ilgilenmenin mesleki kimlik duygusunu güçlendirdiğini ve yönetim süreçlerine aktif katılımın, iş doyumunu olumlu yönde etkilediğini

göstermektedir. İdari görevlerdeki ebe ve hemşirelerin daha düşük iş doyumu yaşamaları ise bürokratik yükler, evrak işleri ve klinik uygulamalardan uzaklaşmaları ile ilişkilendirilebilir. Bu bulgu, sağlık kurumlarının idari pozisyonlarda görev yapan ebe ve hemşirelere yönelik destek mekanizmalarını güçlendirmeleri gerektiğine işaret etmektedir.

Sonuç olarak, ebe ve hemşirelerin iş doyumunu artırmak adına örgütsel destek algılarının güçlendirilmesi, iş yüklerinin adil ve dengeli dağıtılması, klinik ve yönetsel süreçlere katılımlarının teşvik edilmesi büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, sağlık kurumları yöneticilerinin çalışan ebe ve hemşirelerin beklenti ve ihtiyaçlarını anlamaları ve bu doğrultuda stratejiler geliştirmeleri kritik bir öneme sahiptir. İleri araştırmalarda, farklı kurumları içeren daha geniş örneklemelerle özellikle yönetici ebe ve hemşirelerin iş doyumu üzerine daha derinlemesine incelemeler yapılması önerilmektedir. Böylece sağlık çalışanlarının iş doyumunu artırılarak ebe ve hemşirelerin mesleki bağlılığı güçlendirilmiş ve sağlık hizmet kalitesinin yükseltilmesine katkı sağlanmış olacaktır.

6. KAYNAKÇA

- Aiken, L. H., Sloane, D. M., Bruyneel, L., Van den Heede, K., ve Sermeus, W. (2018). Nurses' Reports of Working Conditions and Hospital Quality of Care In 12 countries in Europe. *International Journal of Nursing Studies*; 50(2), 143-153. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2012.11.009>
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*. 4, 1-25.
- Akova, O., Tanrıverdi, H., ve Kahraman, O. C. (2015). Otel İşletmelerinde İşgören Devir Hızına Etki Eden Risk Faktörlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi*. C.6, S. 12, 87-107.
- Ali N, Ali A. (2014). The Mediating Effect of Job Satisfaction between Psychological Capital and Job Burnout of Pakistani Nurses. *Pakistan J Commer Soc Sci*. 8(2): 399-412
- Aslan, H., ve Akbayrak, N. (2020). Kadın Sağlık Çalışanlarında İş Doyumu, İş-Aile Çatışması ve Etkileyen Faktörler. *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*; 17(3), 210-216.
- Aslan, Ş. (2004). Hastanelerde Örgütsel Çatışma: Teori ve Örnek Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11, 599-617.
- Ataman, G. (2002). İşletme Yönetimi. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002.
- Ateş, M., ve Kınık, Ö. (2021). Hemşirelerde İş Doyumu Ve Etkileyen Faktörler. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. 24(1), 81-98. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1743975>
- Bagad, V. S. (2008). Principles of Management. Second Revised Edition, Maharashtra: Technical Publications Pune.
- Bakan, İ., ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarının Çalışanların İş Doyumu Üzerindeki Etkileri: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 12(19), 73-84. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/252092>
- Baransel, A. (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.
- Barlı, Ö. (2010). *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış*, İstanbul: Aktif Yayınevi.
- Baş, T. ve Ardıç, K. (2002). Yüksek Öğretimde İş Tatmini ve Tatminsizliği, İktisat, İşletme ve Finans, *İnceleme ve Araştırma*. C. 17, S. 198, 72-81.

- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü*, Ankara: Feryal Matbaası,
- Benowitz, E. A. (2001). *Cliffs Quick Review Principles of Management*. New York: Hungry Minds Inc.
- Blau, G. J. and Boal, K. B. (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turn Over and Absenteeism. *Academy of Management Review*. Vol. 12, No. 2, 288-300.
- Bolat, T., Bolat, Oya, İ., Seymen, O. ve Katı, Y. (2017). Otellerde Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı) ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Kariyer Düzleşmesinin Aracılık Etkisi, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 6(3), 157-180.
- Bozkurt, Ö., ve Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 9. 1, 1-18.
- Bulut, D. ve İşman, Ç. (2004). Muğla İli Sağlık Yöneticilerinde Kişisel Değer Analizi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. 7(3), 277-293.
- Bulut, Y., ve Bakan, İ. (2005). Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma, *SÜ İİBF ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. (9), 63-89.
- Büyükbayram A, Gürkan A. (2014). Hemşirelerin İş Doyumunda Duygusal Zekânın Rolü. *Psikiyatri Hemşireliği Dergisi*. 5(1): 41-8.
- Çakınberk, A., Derin, N. ve Gün, G. (2001). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Açısından İşgören Devir Hızının Analizi: Kapadokya Bölgesi Örneği, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 10(36), 252-272.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, Eren, M. (2006). *Örgütsel Davranış*, İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- Cerev, G. (2018). İş Güvenliği Uzmanlarının Genel, İçsel ve Dışsal İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi*. C.16, S. 32, 91-112.
- Çetin, F. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara: Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Ceylan, A., ve Sulu, S. (2010). Work Alienation as A Mediator of the Relationship of Procedural Injustice to Job Stress. *International Journal of Business and Management*. 5(8), 65-74.
- Chiu, C. (1998). *Do Professional Women Have Lower Job Satisfaction Than Professional Men? Lawyers as a Case Study*, Vol: 38; No: 7, 521-537.

- Corum, R. (2015). *Principles of Management: A Christian Perspective*. Bloomington: West Bow Press.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, NY: Harper Collins Modern Classics.
- Danacı, B. (2010). *Sağlık Bakanlığı, Üniversite ve Özel Hastanelerin Yataklı Birimlerinde Görev Yapan Hemşirelerin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Dar, I. S., Ahsan-ul-Haq, M., and Quratulain. (2015). Factors Influencing job Satisfaction of Nurses in Public Hospitals. *Sci. Int. (Lahore)*. 27(3),1761-1765.
- Davis, K. and Newstrom, J. W. (1988). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Demir, N. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Dinçer, S. (2019). *Olağanüstü Durumlarda Hastane Yönetimi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Medipol Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Durmuş S, Günay O. (2007). Hemşirelerde İş Doyumu ve Anksiyete Düzeyini Etkileyen Faktörler. *Erciyes Tıp Dergisi*. 2 9(2): 139-46
- Erbaş, A. (2013). Hastane Yönetimi, Sorunları ve Çözüm Önerileri, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdirençelebi, M., ve Ertürk, E. (2018). Çalışanların Örgütsel Yalnızlık Algısının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 17(2), 603-617.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul: Avcıoğlu Basım Yayım.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Dağıtım.
- Ergenoğlu, A. S. ve Aytuğ, A. (2007). Sağlık Kurumlarında Değişen Paradigmalar ve İyileştiren Hastane Kavramının Mimari Tasarım Açısından İrdelenmesi. *MEGARON Planlama-Tasarım-Yapım, YTÜ Mim. Fak. e-Dergisi*. 2(1), 44-63.

- Eroğlu, E. (2011). *İletişimci Liderlik*. Konya: Literatürk.
- Eroğlu, F. (1998). *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ertürk, M. (2006). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*. 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Garcı'a-Bernal, J., Caste, A. G., Marzo-Navarro, M. ve Rivera-Torres, P. (2005). Job Satisfaction: Empirical Evidence of Gender Differences. *Women in Management Review*. 20(4), s. 279-288.
- Gemlik, N. (2018). Hastane Yöneticiliği Temel Yaklaşımlar ve Öneriler. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Gibson, James L., Ivancevic, John, M. and Donnelly, James, H. (1976). *Organizations Behaviour, Structure, Processes*, Business Publications, Dallas.
- Gökçe, O. ve Şahin, A. (2003). Yönetimde Rol Kavramı ve Yönetmel Roller. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 3(6), 133-156.
- Gökçen, C., Zengin, S., ve Kaya, M. (2020). Sağlık Çalışanlarında Eğitim Düzeyine Göre İş Doyumu ve Tükenmişlik İlişkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*. 9(1), 74-82.
- Goldhaber, Gerald, M. (1990). *Organizational Communication*, IA: W. C. Brown, Dubuque.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 23(2), 61-85.
- Gülner, B. (2007). *Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu*, İstanbul: Literatürk.
- Güney, S. (2015). *Liderlik*. 2. Basım, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güney, S. (2017). *Örgütsel Davranış*. 4.Basım, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gürkan, S., ve Kasapoğlu, F. (2020). Ebeler ve Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu Düzeylerinin Değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*. 11(2), 158-165.
- Güven, D. (2019). Aile Sağlığı Merkezinde Çalışan Sağlık Çalışanlarının İş Doyum Düzeylerinin Belirlenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*. 3(1),6-12.
- Hayes, B., Douglas, C., and Bonner, A. (2015). Work Environment, Job Satisfaction, Stress and Burnout Among Haemodialysis Nurses. *Journal of Nursing Management*. 23(5), 588-598. <https://doi.org/10.1111/jonm.12184>
- Hissom, A. (2009). *Introduction to Management Technology*. Kentucky: Kent State University.

- Iris B., and Barret S. V. (1972). Some Relations Between Job and Life Satisfaction and Job Importance, *Journal of Applied Psychology*. 56(4).
- Izgar, H. (2012). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, 3.Baskı, Konya: Eğitim Yayınevi.
- Jepsen David, A. and Sheu, H. B. (2003). *General Job Satisfaction from A Developmental Perspective: Exploring Choice-Job Matches at Two Career Stages*, *Career Development Quarterly*, Vol. 52, Iss. 2, December; 162-179.
- Johnson, G.J. ve Johnson, W.R. (1993). Subjective Underemployment And Job Satisfaction. *International Review of Modern Sociology*. 25(1), 53-74.
- Kantek, F., ve Kartal, H. (2016). Hemşirelerin İş Doyumunu Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği. *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*. 10(1), 1-11. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ataunihem/issue/2650/34096>
- Karcıoğlu, F. (2001).Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İklimi, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*. C. 15, S. 3-4.
- Kavlu, İ., ve Pınar, R. (2009). Acil Servislerde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik ve İş Doyumlarının Yaşam Kalitesine Etkisi. *Türkiye Klinikleri J Med Sci*. 29(6): 1543-55.
- Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2012). *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*. 3.Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Kılıç, M., ve Keklik, B. (2012). Sağlık Çalışanlarının İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Bandırma Devlet Hastanesi Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 21(2), 237-250.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, 16. Baskı, İstanbul.
- Koontz, H., and Weihrich, H. (2009). *Essential of Management an International Perspective*. 8.Edition, New Delhi: TataMcGraw.
- Kotter, J.P. (2001). What Leaders Really Do? *Harvard Business Review*. 79(11), 85-96.
- Kutaniş, P. (2018). *Kendi Kendine Liderlik Tarzının İş Tatmini ve İş Özerkliği Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Labrague, L. J., McEnroe-Petitte, D. M., Gloe, D., Tsaras, K., Arteché, D. L., & Mardia, F. (2020). Organizational Politics, Nurses' Stress, Burnout Levels, Turnover Intention and Job Satisfaction. *International Nursing Review*. 67(1), 109-116. <https://doi.org/10.1111/inr.12547>
- Laschinger, H. K. S., & Fida, R. (2014). A time-lagged Analysis of the Effect of

- Authentic Leadership On Workplace Bullying, Burnout, And Occupational Turnover Intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 23(5), 739-753. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.804646>
- Lin, H. S., Probst, J. C., ve Hsu, Y. C. (2010). Depression Among Female Psychiatric Nurses in Southern Taiwan: Main and Moderating Effects Of Job Stress, Coping Behaviour and Social Support. *Journal of Clinical Nursing*. 19(15-16), 2342-2354.
- Lu, H., Zhao, Y., and While, A. (2019). Job Satisfaction Among Hospital Nurses: A Literature Review. *International Journal of Nursing Studies*. 94, 21-31. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2019.01.011>
- Manser, T. (2009). Teamwork and Patient Safety In Dynamic Domains of Healthcare: A Review of the Literature. *Acta Anaesthesiologica Scandinavica*. 53(2), 143-151. <https://doi.org/10.1111/j.1399-6576.2008.01717>.
- McGregor, D. (1957). *The Human Side of Enterprise*, Management Review, No. 46, Vol. 11.
- Mucuk, İ. (2008). *Modern İşletmecilik*. 21.Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Nur D. (2011). Kamu Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinde İş Doyumu ve Stres İlişkisi. *Klinik Psikiyatri Dergisi*. 14(4): 230-40.
- Okumuş, M. (2011). *Öğretmenlerde Meslek Tatmini ve İş Stresi*, İstanbul: Özgü Yayınları.
- Önal, G. (2000). *İşletme Yönetimi ve Organizasyonu*. 3.Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana: Nobel Yayınları.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*, 5. Baskı, Bursa: Ekin Basım Yayın.
- Özpehlivan, M. Yıldız. (2018). İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları, *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. C. 2, S. 2, 43-70.
- Parnell, J. and Crandall, William, R. (2003). Propensity for Participative Decision-Making, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Intentions to Leave Among Egyptian Managers, *The Multinational Business Review*. 11(1), 45-67.
- Pelit, E. (2015). *İş Gören Güçlendirme ve İş Doyumu (Otel İşletmelerinde Bir Uygulama)*, İstanbul: Gece Kitaplığı.
- Rachman, D. J., Mescon, M. H., Bovee, C. L. and Thill, J. V. (1993). *Business Today*. New York: McGraw-Hill Inc.

- Robbins P. S. (2005). *Organizational Behaviour*, 11th Edition, Prentice Hall.
- Robbins, Stephen, P. and Judge, Timoty, A. (2012). *Örgütsel Davranış* (Çev. İ. Erdem; 14. Basım), İstanbul: Nobel Yayınevi.
- Saxena, P. K. (2009). *Principles of Management: A Modern Approach*. New Delhi: Global India Publications.
- Seçim, H. (1991). *Hastane Yönetimi ve Organizasyonu-Türkiye’de Hastanelerin Organizasyonu İçin Bir Model Önerisi*, No.252, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2016). *Yönetim ve Organizasyon*. 18.Baskı, Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T. ve Fettahlıoğlu, T. (2006). Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 15, 569-587.
- Şimşek, M., Ş. ve Çelik, A. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*, Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Şimşek, M., Ş. ve Çelik, A. (2013). *İşletme Bilimine Giriş*, 20. Baskı, Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Şimşek, M., Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2015). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 9. Baskı, Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Şimşek, N. (2001). Eğitim Teknolojisindeki Yönelimlerin Uluslararası Boyutları. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*. (1), 77-88.
- Söyüç, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. London: Sage Publications Inc.
- Szilagyi, Andrew D. and Wallace, Marc, J. (1990). *Organizational Behaviour and Performance*, 5th Edition, Harper Collins.
- Tambağ, H., Can, R., Kahraman, Y., ve Şahpolat, M. (2015). Hemşirelerin Çalışma Ortamlarının İş Doyumu Üzerine Etkisi. *Bakırköy Tıp Dergisi*. 11, 143-149.
- Tekin, K. N., ve Bilgin S. (2016). Çankırı İl Merkezinde Birinci Basamak Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Ebe ve Hemşirelerde İş Doyum Düzeyi ve Etkileyen Faktörlerin Değerlendirmesi. *Hacettepe University Faculty of Health Sciences Journal*. 1(1), 9-19.

- Tekir Ö, Çevik C, Selma A. ve ark. (2016). Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik, İş Doyumu Düzeyleri ve Yaşam Doyumunun İncelenmesi. 18(2): 51-63
- Telman, N., ve Ünsal, P. (2004). Çalışan Memnuniyeti, Epsilon Yayınevi, İstanbul.
- Tosun, N., ve Uludağ, A. (2021). Pandemi Döneminde Hemşirelerde İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi. *Ankara Sağlık Bilimleri Dergisi*. 10(3), 610-624. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2052945>
- Tovmasyan, G. (2017). The Role of Managers in Organizations: Psychological Aspects. *Business Ethics and Leadership*. 1(3), 20-26.
- Trevor, Charlie, O. (2001). *Interactions Among Actual Ease-Of Movement Determinants and Job Satisfaction in The Prediction of Voluntary Turnover*, Academy of Management Journal, Vol: 44, No: 4.
- Türk, M., S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Ankara: Gazi Kitabevi
- Tutar, H. (2016). *Örgütsel Davranış (Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından)*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ünal, Z., ve Karlıdağ, R. (2019). Hemşirelerde İş Doyumu Düzeyleri ve İş Doyumunu Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*. 22(3), 148-156.
- Uyargil, C. (1988). *İş Tatmini ve Bireysel Özellikler*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Üzen, Ş., Karabacak, Ü., Doğu, Ö., ve Duyan, A. (2015). Yoğun Bakımda Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Stres Düzeylerinin Belirlenmesi. *Yoğun Bakım Hemşireliği Dergisi*. 19(1), 15-20.
- Uzun Ö. (2010). Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyum Düzeyleri ve İş Doyumları İle İlgili Bazı Değişkenlerin İncelenmesi. *Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi*. 18(1): 1-9.
- Yatan Hasta Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği, 2007:1
- Yenihan, B., Öner, M. ve Çiftçiyıldız, K. (2014). İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otomotiv İşletmesinde Bir Araştırma, *Çalışma İlişkileri Dergisi*. 5(1), 38-49.
- Yıldız, S. M. (2011). İçsel Pazarlama, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Spor Okullarında Görev Yapan Antrenörler Üzerine Bir İnceleme, *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*. 13 (2), 216-225.
- Yılmaz, F., ve Öztürk, H. (2011). Hastanelerde Yönetici Hemşirelerin Karşılaştıkları Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetim Yaklaşımları. *Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi*. 19(3), 145-152.

Zincirkıran, M., Çelik, Gaye, M., Ceylan, A. Kemal ve Emhan, A. (2015). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, İş Stresi ve İş Tatmininin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*. 52(600), 59-71.



7. EKLER

Etik Onay Belgesi, İl Sağlık Müdürlüğü Bilimsel Araştırma İzin Onay Belgesi, Uygulama Anketi

Evrak Tarih ve Sayısı: 07/01/2024-631611

	DİCLE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU PROJE ONAY BELGESİ FORMU (EK 4)
---	---

Üniversitemiz'de Dr. Öğr.Üyesi olarak görev yapmakta olan Mehmet Emin KURT'un ve Yüksek lisans öğrencisi olan Leyla YÜKSEKKAYA ile birlikte "Diyarbakır İl Sağlık Müdürlüğüne Bağlı Kumullarda Çalışan Ebe ve Hemşire Sağlık Yöneticilerinde İş Doyumlarının İncelenmesi" başlıklı çalışması, Dicle Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Yönergesi uyarınca değerlendirilmiştir.

SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU KARARI (Etik Kurul tarafından doldurulacaktır)	
Başvuru formunun Etik Kurula ulaştığı tarih	27/12/2023
Etik Kurul Karar toplantı tarihi ve karar sayısı	04/01/2024-1
☒ Proje etik açısından uygun bulunmuştur.	
☐ Proje etik açısından geliştirilmesi gerekmektedir. Açıklama:	
☐ Proje etik açısından uygun bulunmamıştır. Açıklama:	

Prof.Dr.Şengül KOCAMAN
BAŞKAN

Prof.Dr.Hasan TANRIVERDİ
ÜYE

Prof.Dr.Mehmet Mesut ERGİN
ÜYE

Prof.Dr.Kemal ÖZGEN
ÜYE

Prof.Dr.Mehmet Halis ÖZER
ÜYE

Prof.Dr.Bahar BURTAN DOĞAN
ÜYE

Prof.Dr. Oktay BOZAN
ÜYE

HKM-FRM-499/02

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EBE VE HEMŞİRE SAĞLIK YÖNETİCİLERİNDE İŞ DOYUMUNUN TESPİTİ: DİYARBAKIR ÖRNEĞİ (Uygulama Anketi)

Değerli katılımcı,

Bu çalışma; Diyarbakır İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı kurumlarda çalışan ebe ve hemşire sağlık yöneticilerinde iş doyumunu **tespit etmek** amacı ile sorular içermektedir. Anket sorularımız **8'i demografik ve mesleki sorular içeren Bilgi Formu**, 12'si iç tatmin, 8'i dış tatmin olan 20 soruluk **Minnesota İş Doyum** ölçeği sorularını içermekte olup toplamda 28 soruyu içermektedir. Araştırmaya katılımınız tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Araştırmaya ilişkin bilgileriniz gizli tutulacak ve başkaları ile paylaşılmayacaktır. Araştırmamıza katılım sağladığınız için teşekkür ederiz.

Yüksek lisans Öğrencisi: Leyla YÜKSEKKAYA Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Emin **KURT**

a) DEMOGRAFİK VE MESLEKİ SORULAR

1- Cinsiyetiniz	1) Erkek 2) Kadın
2- Yaşınız	1)20-25 2)26-30 3)31-35 4)36-40 5)41 ve üzeri
3- Eğitim Durumunuz?	1) Ortaöğretim 2) Önlisans 3) Lisans 4) Yüksek Lisans 5)Doktora
4- Meslek?	1)Ebe 2)Hemşire
5- Çocuk Sayısı?	1) Yok 2)Bir 3)İki ve üzeri
6- Çalışma Yılı?	1) 0-5 yıl 2) 6-10 yıl 3) 11-15 yıl 4) 16-20 yıl 5) 21 yıl ve üzeri
7- Yöneticilik pozisyonunuz?	1) Süpervisör 2)Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü 3)Sağlık Bakım Hizmetleri Müdür Yardımcısı 4) Şef 5)Birim veya Kat Sorumlusu 6) Diğer açıklayınız...
8- Yönetici olarak çalışma süreniz?	1) 1 yıldan az 2)1-5 yıl 3)6-10 yıl 4)10 yıl ve üzeri

b) Minnesota İş Doyumu Ölçeği

Ölçek Soruları (Size uygun olan seçeneği işaretleyiniz)	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	①	②	③	④	⑤
2. Ekip çalışması olanağının olması bakımından	①	②	③	④	⑤
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	①	②	③	④	⑤
4. Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	①	②	③	④	⑤
5. Yöneticilerin personeli idare tarzı açısından	①	②	③	④	⑤
6. Yöneticilerin karar vermedeki yeteneği bakımından	①	②	③	④	⑤
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması açısından	①	②	③	④	⑤
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	①	②	③	④	⑤
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip	①	②	③	④	⑤
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip	①	②	③	④	⑤
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme olman bakımından	①	②	③	④	⑤
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması şansımın olması bakımından	①	②	③	④	⑤
13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	①	②	③	④	⑤
14. İş içinde terfii olanağının olması bakımından	①	②	③	④	⑤

15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	①	②	③	④	⑤
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	①	②	③	④	⑤
17. Çalışma şartları bakımından	①	②	③	④	⑤
18. Çalışanların birbirleri ile anlaşması açısından	①	②	③	④	⑤
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından	①	②	③	④	⑤
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	①	②	③	④	⑤



8. ÖZGEÇMİŞ

Diyarbakır doğumluyum. 2010 yılında Mardin Kızıltepe Anadolu Lisesinden mezun oldum. 2014 yılında Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Ebelik Bölümünden lisans derecesi ile mezun oldum. 2016 yılında Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Pedagojik Formasyon Eğitimi tamamladım. 2022 yılında Dicle Üniversitesi Adalet Meslek Yüksekokulu Adalet Programından ön lisans derecesi ile mezun oldum. 26.08.2022 tarihinde Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalında tezli yüksek lisans yapmaya başladım.

