

**T.C.
ZONGULDAK KARAELMAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
PAZARLAMA VE SATIŞ YÖNETİMİ BİLİM DALI**

Dönem Projesi

**SAĞLIK İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ:
ZONGULDAK KARAELMAS ÜNİVERSİTESİ UYGULAMA VE
ARAŞTIRMA HASTANESİ ÖRNEĞİ**

Ayşe Yeni Kaylan

Zonguldak 2010

**T.C.
ZONGULDAK KARAELMAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
PAZARLAMA VE SATIŞ YÖNETİMİ BİLİM DALI**

Dönem Projesi

**SAĞLIK İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ:
ZONGULDAK KARAELMAS ÜNİVERSİTESİ UYGULAMA VE
ARAŞTIRMA HASTANESİ ÖRNEĞİ**

**Hazırlayan
Ayşe Yeni Kaylan**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Ali Sait Albayrak**

Zonguldak 2010

T.C.
ZONGULDAK KARAEMLAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DÖNEM PROJESİ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalında 2008528206010 numaralı Oya KORKMAZ'ın hazırladığı “Sağlık İşletmelerinde Çalışan Memnuniyeti: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Uygulama ve Araştırma Hastanesi Örneği” konulu Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi ile ilgili Yeterlilik Savunma Sınavı, Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 15.04.2011 Cuma günü saat 10.30’da yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezinin onayına OYBİRLİĞİYLE karar verilmiştir.

Başkan _____
Prof. Dr. Güven MURAT (Danışman)

Üye _____
Prof. Dr. Bilçin TAK

Üye _____
Doç. Dr. Ali Sait ALBAYRAK

Üye _____
Yrd. Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA

Üye _____
Yrd. Doç. Dr. Ahmet F. ÇAKMAK

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

24.04. 2011

Prof.Dr. Turhan KORKMAZ
Enstitü Müdürü

ÖZET

Kurum	: ZKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Pazarlama ve Satış Yönetimi Bilim Dalı
Tez Başlığı	: Sağlık İşletmelerinde Çalışan Memnuniyeti: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Uygulama ve Araştırma Hastanesi Örneği
Tez Yazarı	: Ayşe Yeni Kalyan
Tez Danışmanı	: Doç.Dr. Ali Sait Albayrak
Tez Türü, Yılı	: Dönem Projesi, 2010
Sayfa Adedi	: 104

Bu çalışmada, Zonguldak Karaelmas Üniversitesinde görev yapan 657'ye tabi devlet memurları ile akademik personelin memnuniyet düzeyler; fiziksel ortam, çalışanların yetki ve sorumlulukları, yönetim ile ilişkiler, kişisel gelişim ve eğitim, kurum içi iletişim, maddi ve manevi olanaklar, genel memnuniyet düzeyi ve demografik özellikler itibarıyla araştırılmıştır.

Araştırmada tanımsal istatistik ölçüleri, frekans, ANOVA ve regresyon analizi kullanılmıştır. Ulaşılan örneklem hacmi 125'tir.

Çalışanların genel memnuniyet düzeylerini açıklamada en önemli değişkenlerin sırasıyla; fiziksel ortam, yönetim ile ilişkiler ve maddi ve manevi olanaklar faktörü olduğu saptanmıştır.

Bu faktörler genel memnuniyet düzeyindeki toplam değişkenliğin yaklaşık %66.6'sını açıklamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Çalışan Memnuniyeti, Regresyon Analizi, ANOVA, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi.

ABSTRACT

Institution : ZKU Institute of Social Sciences, Department of Business Administration, The Field of Marketing and Sales Management

Title : Contentment of the staff in Health Institutions: The Example of Zonguldak Karaelmas University Application and Research Hospital

Author : Ayşe Yeni Kalyan

Adviser : Assoc. Prof Dr. Ali Sait Albayrak

Type of Thesis, Year : MSc. Thesis, 2010

Total Number of Pages : 104

In this research, the contentment levels of civil servants and academic staff who work in Zonguldak Karaelmas University and are dependent on 657 law were researched in respect of physical environment, staff's authorization and responsibilities, relationships with the management, self development and education, spiritual and material facilities, general contentment level and demographic features.

In the research, descriptive statistics measurements, ANOVA and regression analysis were used. Attained sample volume is 125.

It is determined that, best way to explain variables in the contentment of the staff in order are physical environment, relationships with the management, spiritual and material facilities.

These factors explain approximately % 66 of total variability of general contentment level

Keywords: Staff Contentment, Regression Analysis, ANOVA, Zonguldak Karaelmas University.

ÖNSÖZ

Stephen R. Covey,".... rakipleriniz şirketinizin ürünlerini, sistemlerini, yapısını ve stratejilerini kopyalayabilirler ancak şirketinizdeki güven ortamını ve çalışanlarınızın performansını kopyalayamazlar” diyerek bu çalışmanın ana temasını gözler önüne sermektedir.

Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Tıp Fakültesinde kadrolu olarak görev yapan çalışanların memnuniyet düzeylerini farklı boyutlarla inceleyerek hastane yöneticilerine işletmelerini daha fazla kişinin memnun olarak çalıştığı hatta çalışmak istediği bir kurum haline getirebilmek için ihtiyaç duyacakları verileri sunmayı amaçlayan bu çalışma örgütlerdeki memnuniyetin bir çalışandan diğerine, hatta hastalarla onların yakınlarına geçebileceği inancından yola çıkılarak hazırlanmıştır.

Bu araştırmanın başlangıcından son aşamasına kadar desteğini benden esirgemeyen danışman hocam Sayın Doç.Dr. Ali Sait ALBAYRAK’a, yüksek lisans eğitiminin başlangıcından itibaren beni doğru yönlendiren ve desteğini esirgemeyen hocam, Sayın Prof.Dr. Turhan KORKMAZ’a, öğrenimim süresince çok değerli bilgilerini benimle paylaşan; Sayın Yrd.Doç.Dr Ramazan Aksoy, Sayın Yrd.Doç.Dr. Halil Yıldırım ve tüm hocalarıma,busüreçte bana her konuda destek veren sevgili kardeşim Hilal YENİ VERGİLİ’ye, Nazan ATALAY OTU’ya, Zeynep TORUN İÇÖZ’e ve Mehmet KAYLAN’a, her daim yanımda olan dostum Funda TOPALOĞLU’na sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Manevi desteklerinden ve fedakârlıklarından dolayı eşime, oğullarım Mehmet Utku ve Mir Alp’e, ablama ve canım anne babama teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Zonguldak, Haziran 2010

Ayşe YENİ KAYLAN

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ	1
1. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
1.1. Sağlık Hizmeti.....	3
1.2. Sağlık Hizmetinin Pazarlanması ve Kalitesi.....	4
1.3. Çalışan Memnuniyeti Kavramı.....	6
1.3.1. Çalışan Memnuniyetinin Tarihçesi ve Açıklanması	6
1.3.2. Çalışan Memnuniyetinin Örgütler Açısından Önemi	7
1.3.3. Çalışan Memnuniyetinin Boyutları	11
1.3.4. İç Müşteri Memnuniyetini Oluşturan Nedenler	12
1.3.4.1. Bilişsel Bileşen.....	12
1.3.4.2. Duygusal Bileşen	12
1.3.4.3. Davranışsal Bileşen.....	13
1.3.5. Çalışan Memnuniyetini Olumlu Yönde Etkileyen Faktörler	13
1.3.5.1. Başarılı Yönetimin Rolü ve Güven Faktörü	13
1.3.5.2. Açık İletişim.....	15
1.3.5.3. Örgütsel Etik	17
1.3.5.4. Psikolojik Sözleşme	19
1.3.5.5. Personel Güçlendirme	22
1.3.5.6. Uyumlu Çalışma Ortamı, Takım Bilinci, Vizyon ve Diğer Faktörler.....	24
1.3.6. Çalışan Memnuniyetini Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörler	27
1.3.6.1. Monotonluk.....	28
1.3.6.1.1. İş Genişletme	28

1.3.6.1.2. İş Değişirme.....	28
1.3.6.1.3. İş Zenginleştirme	28
1.3.6.1.4. Spor-Kültür-Sanat Aktiviteleri	28
1.3.6.1.5. Ücret Yetersizliği ve Ücretlendirmede Yapılan Adaletsizlik	29
1.3.6.1.6. Yükselme Olanaklarının Olmaması.....	30
1.3.6.1.7. Kötü Çalışma Koşulları ve Aşırı İş Yükü.....	31
1.3.6.1.8. Başarının Takdir Edilmemesi ve Ödüllendirme Sisteminin Olmaması	34
1.3.6.1.9. İletişim Eksikliği ve Başarısız Yöneticiler	36
1.4. Çalışanın İş Tatmini.....	38
1.4.1. İş Tatmininin Boyutları.....	41
1.4.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	41
1.4.2.1. Bireysel Faktörler.....	42
1.4.2.2. Örgütsel Faktörler	42
1.5. Yabancılaşma Kavramı	43
1.5.1. İşletmelerde Yabancılaşmanın Sonuçları ve Farklı Görünümleri.....	45
1.5.1.1. İş Tatminsizliği	45
1.5.1.2. Çalışma Yaşamının Kalitesizliği.....	45
1.5.1.3. Mesleki Tükenmişlik	45
1.6. Konu İle İlgili Araştırmalar	46
2. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI, METODOLOJİSİ VE VERİLERİ	52
3. ARAŞTIRMANIN AMPİRİK BULGULARI	54
3.1. Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Analizinin Sonuçları.....	54
3.2. Anketin Güvenilirlik Analizinin Sonuçları.....	57
3.3. Memnuniyet Düzeyi Boyutlarına Göre Tanımsal İstatistikler ve ANOVA Analizinin Sonuçları.....	60
3.4. Regresyon Analizinin Sonuçları.....	93
SONUÇ	96
KAYNAKÇA	100
EKLER	103
Ek 1: Araştırmada Kullanılan Çalışan Memnuniyeti Anketi (Ölçeği)	103

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 3.1: Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı (A1).....	54
Tablo 3.2: Çalışanların Yaş Sınıfına Göre Dağılımı (A2).....	54
Tablo 3.3: Çalışanların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı (A3)	55
Tablo 3.4: Çalışanların Medeni Duruma Göre Dağılımı (A4)	55
Tablo 3.5: Çalışanların Meslek Sınıfına Göre Dağılımı (A5)	55
Tablo 3.6: Çalışanların İşyerindeki Unvanına Göre Dağılımı (A6)	56
Tablo 3.7: Çalışanların Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı (A7)	56
Tablo 3.8: Çalışanların ZKÜ Hastanesinde Çalışma Süresine Göre Dağılımı (A8)	57
Tablo 3.9: Araştırmada Kullanılan Ölçeğin Ayrıntılı Güvenilirlik Sonuçları	58
Tablo 3.10: Ölçekten Bir Sorunun Silinmesi Halinde Güvenilirlik İstatistikleri	59
Tablo 3.11: Cinsiyete Göre Memnuniyet Düzeyi Boyutlarının Tanımsal İstatistikleri	61
Tablo 3.12: Cinsiyete Göre Memnuniyet Düzeyi Boyutlarının ANOVA Analizinin Sonuçları	62
Tablo 3.13: Yaşa Göre Memnuniyet Düzeyi Boyutlarının Tanımsal İstatistikleri	64
Tablo 3.14: Yaş Sınıfına Göre Memnuniyet Düzeyi Boyutlarının ANOVA Analizinin Sonuçları	65
Tablo 3.15: Yaş Sınıfına Göre Memnuniyet Düzeyi Boyutlarının Alt Türdeş Grupları	65
Tablo 3.16: Eğitim Düzeyine Göre Memnuniyet Düzeyi Boyutlarının Tanımsal İstatistikleri	69
Tablo 3.17: Eğitim Düzeyine Göre Memnuniyet Düzeyi Boyutlarının ANOVA Analizinin Sonuçları	71
Tablo 3.18: Eğitim Düzeyine Göre Memnuniyet Düzeyi Boyutlarının Alt Türdeş Grupları	71
Tablo 3.19: Medeni Duruma Göre Memnuniyet Düzeyi Boyutlarının Tanımsal İstatistikleri	74
Tablo 3.20: Medeni Durum ve Memnuniyet Düzeyi Boyutlarına Göre ANOVA Analizinin Sonuçları	74
Tablo 3.21: Mesleğe Göre Memnuniyet Düzeyi Boyutlarının Tanımsal İstatistikleri	77

Tablo 3.22: Mesleğe ve Memnuniyet Düzeyi Boyutlarına Göre ANOVA Analizinin Sonuçları	79
Tablo 3.23: Mesleğe Göre Alt Türdeş Grupları	79
Tablo 3.24: Unvana Göre Memnuniyet Düzeyi Boyutlarının Tanımsal İstatistikler	82
Tablo 3.25: Unvan ve Memnuniyet Düzeyi Boyutlarına Göre ANOVA Analizinin Sonuçları	83
Tablo 3.26: Unvana Göre Alt Türdeş Grupları	84
Tablo 3.27: Toplam Hizmet Süresi ve Memnuniyet Düzeyi Boyutlarına Göre Tanımsal İstatistikler	87
Tablo 3.28: Toplam Hizmet Süresi ve Memnuniyet Düzeyi Boyutlarına Göre ANOVA Analizinin Sonuçları	88
Tablo 3.29: Toplam Hizmet Süresine Göre Memnuniyet Düzeyi Boyutlarının Alt Türdeş Grupları	88
Tablo 3.30: ZKÜ Hastanesinde Çalışma Süresi ve Memnuniyet Düzeyi Boyutlarına Göre Tanımsal İstatistikler	91
Tablo 3.31: ZKÜ Hastanesinde Çalışma Süresi ve Memnuniyet Düzeyi Boyutlarına Göre ANOVA Analizinin Sonuçları	91
Tablo 3.32: Regresyon Analizinin Sonuçları	94

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1: Kotelnikov'un Kar ve Gelişme Zinciri	11
Şekil 1.2: İş Doyumu veya Doyumsuzluğunun Sebep ve Sonuçları.....	41
Şekil 3.1: Regresyon Modelinin Standartlaştırılmış Hatalarının Olasılık Grafiği	94

KISALTMALAR LİSTESİ

A.Ş.	: Anonim Şirketi
DBE	: Davranış Bilimleri Enstitüsü
KTÜ	: Karadeniz Teknik Üniversitesi
MPM	: Milli Prodüktivite Merkezi
NEASB	: Nalhdere Eğitim Araştırma ve Sağlık Bölge Başkanlığı
s.	: sayfa
SPSS	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi
SA8000	: Sosyal Sorumluluk Standardı 8000
vd.	: ve diğerleri

GİRİŞ

Sağlık hizmeti, insan yaşamı için en önemli konuların başında gelmektedir. Sağlık hizmetlerinin sunuluş ve kullanılış biçimi, toplumun refah ve mutluluğunun sağlanması bakımından büyük bir önem taşımakla birlikte ülkelerin kalkınma düzeyini belirleyen en önemli göstergeler arasında yer almaktadır.

Hastaneler; farklı eğitim, bilgi ve ihtiyaçlara sahip çok sayıda meslek grubunun çalıştığı karmaşık ve işlevsel bağımlılığı olan örgütlerdir. Bu örgütlerde hizmet sunumunun temel belirleyicisi ise çalışanlardır.

Çalışanlar, işgücünü oluşturdukları için hastanelerin en büyük kaynaklarıdır. Çalışanların davranışları, tutumları, kurum içi etkileşimleri, çalışma pratiklerinin tamamı, iş yetkinlikleri ve memnuniyet durumları kurum performansını belirlemektedir. Çalışan memnuniyetinin kurumsal düzeyde ele alınması da kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesi noktasındaki önemiyle doğru orantılıdır. Kurumsal başarılar, personelin yönetimi ve dolayısıyla memnuniyeti ile ilgilidir.

Hastaneler hastaların, hasta yakınlarının ve çevrelerinin sağlık sorunları nedeniyle sıkıntılı ve hatta bazen bunalımlara varacak şekilde stres içinde bulundukları kurumlardır. Hastaların ve yakınlarının mutsuz olarak geldikleri bu kurumdan mutlu olarak ayrılmalari, aldıkları sağlık hizmetinin kalitesinin yanı sıra hastane çalışanlarına kolayca ulaşabilmeleri ve çalışanların ilgisi ile yakından ilgilidir. Bu durumda memnun olmayan çalışanın hastalara ve yakınlarına karşı ilgili ve şefkatli davranmasını beklemek çalışandan elinden gelenin daha fazlasını beklemek anlamına gelebilir.

Kurumlar hastalara daha iyi hizmet sunabilmek için çalışanlarına daha iyi hizmet olanakları sağlamalıdır. Kurumsal düzeyde hasta memnuniyetini hedef belirleyen kurumların bunu ihmal etmemesi gerekmektedir. Hastanelerin performansının ölçülmesinde, hizmeti alanların ve hizmeti sunanların algısının belirleyici özelliklerden olması anlayışı ülkemiz için yeni bir uygulama olmasına karşın, başarılı bir hastanenin her iki unsuru en uygun düzeyde tutabilmesi büyük önem taşımaktadır.

Hastanelerde sunulan hizmetin kalitesini; hasta bakımı ve tedavisi gibi tıbbi hizmetlerle, ev idaresi, ulaşım, güvenlik hizmetleri, kullanılan araç-gereç ve akla gelebilecek her düzeyde görev alan hastane çalışanları belirlemektedir. Bu nedenle, hastaneler yirmiye yakın meslek grubunu bünyesinde barındıran organizasyonlar olarak çalışan memnuniyetini ön plana alan kurumlar olmak zorundadır.

Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde görev yapan doktor, hemşire, eczacı, memur ve sağlık teknikerlerinin memnuniyet düzeylerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırmanın birinci bölümünde sağlık hizmetinin pazarlanması ve çalışan memnuniyetiyle ilgili kavramsal ve kuramsal çerçeve tartışılmaktadır.

Araştırmanın ikinci bölümünde çalışmanın amacı, evreni ve örneklemini ve sınırlılıkları açıklanmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ampirik bulgulara ve yorumlarına; sonuç bölümünde ise araştırmanın ampirik bulguları ışığında ulaşılan sonuçlara ve bazı önerilere yer verilmektedir.

1. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde, sağlık hizmeti, bu hizmetin pazarlanmasının özellikleri, kavram olarak çalışan memnuniyeti ve önemine değinildikten sonra çalışan memnuniyetini olumlu ve olumsuz yönde etkileyen faktörlere yer verilecektir.

1.1. Sağlık Hizmeti

Sağlık hizmeti, doğrudan doğruya mesleğinde uzman donanımlı ve profesyonel kişiler tarafından verilen hizmetlerdir. Sağlık hizmetleri, bireye ve aileye doğrudan ve dolaylı sunulan hizmetlerin tümünü kapsar (Sözen ve Özdevecioğlu, 1999:2).

Sağlık hizmetleri de tıpkı diğer hizmetler gibi soyut olma, heterojen olmama ve depolanamama gibi özelliklere sahiptir. Sağlık hizmetlerinin sunumunun kendine özgü yapısı nedeniyle sağlık işletmeleri üretim, yönetim, finansman ve yatırım açısından diğer işletmelerden farklılıklar gösterir.

Sağlık hizmetleri personeli, uzun bir eğitim sonucuna tüketiciye hizmet verir. Bu yüzden, tüketici sağlık hizmetleri konusunda çok fazla bilgili değildir. Fişek'e (1993:6) göre hizmetin tüketicisi konumunda olan hastalar hizmetin niceliği ve niteliği hakkında kolayca da bilgilenebilirler, telkine açıktırlar. Ürün ve kalite de belirsiz olduğundan, sağlık personeline güven duymak durumundadırlar bu nedenle tüketiciler, sağlık hizmetlerini satın almadan önce hizmetin niteliği ve değeri konularında bir ölçüm yapamazlar.

Sağlık hizmetlerine ne zaman ihtiyaç duyulacağı önceden bilinemeyeceği gibi ihtiyaç olduğunda da hemen giderilmesi gerekir, bekletilemez ve ertelenemez (Kurtulmuş, 1998:57). Ertelendiği takdirde sonuç; atlatılması zor kronik hastalıklar, sakatlıklar ya da vefat olabilir.

Sağlık hizmetlerinde satıcı ile alıcının bir arada bulunması gerekir ve hizmet sunumu standart değildir. Hizmet sunanların farklılığı eşit hizmet sunumunu zorlaştırır. Sunulan hizmet, hem onu sunan kişiye göre değişir hem de zaman içinde aynı kişi düzeyinde de sabit kalmayabilir. Menderes'e (1992:50) göre dikkatli personel seçimi ve eğitimle hizmet kalitesini bir ölçüde standartlaştırmak mümkün olabilir.

1.2. Sağlık Hizmetinin Pazarlanması ve Kalitesi

Sağlık hizmetleri söz konusu olduğunda “pazarlama” kavramı sağlık hizmetleri yöneticileri tarafından büyük ölçüde yanlış anlaşılmaktadır (Bakır, 2006:7).

Sağlık hizmetlerinin pazarlanmasında; pazarlamanın diğer uygulama alanlarına göre; gerek hizmet sektörünün kendine özgü özelliklerinden ve gerekse sağlık olgusunun hassasiyetinden kaynaklanan bir takım özellikler söz konusudur.

- a) Sağlık piyasasına girebilmek için bazı kısıtlamalar vardır. Arz yönünden, bu piyasaya girmek istenen işletmelerin, belli şartları yerine getirmeleri ve kamu otoritelerinin izin ve denetimlerine uygun olmaları zorunludur (Kurtulmuş, 1998:46).
- b) Pazarlama hizmetlerinde mal ve hizmetlerin değiş tokuşu çoğu kez karşılıklı olarak iki tarafın isteği ile gerçekleşmesine rağmen, sağlık hizmetleri konusunda bazı durumlarda bu durumdan farklı bir durum ortaya çıkmaktadır.
- c) Sağlık hizmetlerinin tüketicileri olan hastalar, sağlık hizmeti olarak tıbbi müdahale konu edildiğinde, mamul veya hizmet yerine, bu hizmeti veren doktorları; hastaneler söz konusu olduğunda da, hemşireleri, hasta bakıcıları, fizik tedavi uzmanlarını, düşünmektedirler. Başka bir ifadeyle hasta için söz konusu hizmet değil, bu hizmeti veren kişiler daha önemlidir. Sağlık hizmetlerinin pazarlanmasında pazarlamanın 4P’si olan mamul, fiyat, dağıtım ve tutundurmanın yanı sıra bir beşinci P olarak kişiler eklenmelidir.
- d) Sağlık hizmetleri pazarında arz ve talep eşitsizliği vardır (Kurtulmuş, 1998:46). Sağlık hizmetlerinde çalışan personel ve kuruluşların kapasitesi belli ve sabitken, hasta sayısı her an değişebilecek, artabilecek veya azalabilecek bir özelliğe sahiptir. Sağlık hizmetleri tüketim talebinin tesadüfi olmasından, yani ne zaman hasta olunacağını bilinememesinden kaynaklanan bu durum, sağlık hizmetlerinin, “nerde, ne zaman ve kimlerce isteneceği” konusunda, belirsizlik sonucunu doğurur (Kurtulmuş, 1998:50). Bulaşıcı ve salgın hastalıklar sağlık

hizmetleri talep ve tüketiminde patlamaya yol açarken (Saltık, 1995:38), fertlerin gelir seviyelerindeki düşüşler, ekonomik krizler talebi kısar.

- e) Sağlık hizmetleri konusunda alınan fiyatlandırma kararlarında, söz konusu bedeli ödemek durumunda olan sağlık sigortası kurumları da etkili olmaktadır.
- f) Birçok sanayi kolunda ve klasik iktisat teorisinde talebin fiyatın bir fonksiyonu olmasına karşılık, sağlık hizmetleri konusunda talebin arz ve sigorta kapsamının bir fonksiyonu olduğu düşünülebilir.
- g) Sağlık hizmetlerinde tüketiciler, fiyatı büyük ölçüde dikkate almazlar. Sağlık hizmetleri konusundaki kararların tüketicilerden ziyade daha çok doktorların elinde olduğundan tüketicilerin fiyata karşı duyarlı olmaları zordur. Sağlık hizmetlerinde talep, “ihtiyaç sebebiyle” ortaya çıkmaktadır ve bireylerin sağlık durumlarını iyileştirmek veya korumak ihtiyacından kaynaklanmaktadır.
- h) Sağlık hizmetlerinde yapılacak işlemleri, gerekecek tedavi ve ilaçların neler olacağı bilinemediği için, yapılacak masraf da belirsizdir (Kurtulmuş, 1998:50). Pazardan talep edilen herhangi bir mal olsa ortalama bir fiyat saptanabilir; fakat hastalığın ne olduğu, hangi işlemleri gerektireceği bilinmeyen sağlık hizmetlerinde, yapılacak harcamada önceden kestirilemez.
- i) Tıp bu konuda tüketici davranışlarındaki değişimler içinde tüketicilerin söz sahibi olmadığı bir satıcılar pazarı özelliğini taşımaktadır (Kurtulmuş, 1998:50). Tüketiciler sadece doktor seçiminde karar verme olanağına sahiptir, sağlık hizmetleri ve bunların değerlendirilmesi konusunda tam bilgi sahibi değildir, sağlık hizmetlerinin boyutunu ve kapsamını hasta değil, hekim belirler.
- j) Hekim ve hasta ilişkisi karşılıklı güven ve inanca dayanır, bu bakımdan genellikle hastalar bu ilişki içerisinde hekimle olan pazarlık güçlerini kaybeder. Hekimlerin uyguladıkları fiyatları reklâm etmeleri günümüzde mesleğin geleneklerine aykırı olarak düşünüldüğü için çoğu zaman hastalar sağlık hizmetini veren hekimlerin uyguladıkları fiyatlardan dahi habersiz olabilirler.

Sağlık hizmetinin verimli, kaliteli, yararlı ve düşük maliyette olması, hastanede hizmet veren tüm meslek dallarının sorumluluk alanı içerisindeydir. Kurumlarda yürütülen farklı hizmetler ancak sistemli bir ekip çalışması gerçekleştirildiğinde istenen düzeyde gerçekleştirilebilmektedir.

Kaliteli bir sağlık hizmetinin tanımlanabilmesi için önce böyle bir hizmette bulunması gereken özelliklerin değerlendirilmesi gerekir. Kaliteli sağlık hizmeti;

- Hastanın fiziksel yapısında, fonksiyonlarında, ruhsal durum ve zihinsel yeteneklerinde mümkün olan en kısa zamanda bir iyileşme sağlayan,
- Sağlık sisteminde, insan ve diğer kaynakların en verimli bir şekilde kullanılabilmesine olanak veren,
- Çalışanların uyumlu ve koordineli bir şekilde çalışması ile ast üst ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunan,
- Çalışanların yaptıkları işten memnuniyet duymalarını sağlayan bir hizmettir (Aslan, 2005:1).

1.3. Çalışan Memnuniyeti Kavramı

Çalışan memnuniyeti yapılan işten, çalışılan ortamdan, ilişkilerden vb. pek çok konu ile ilgili memnuniyet anlamına gelir. Çalışanların beklentilerini doğru düzeyde karşılayabilmek için öncelikle beklentileri doğru tespit etmek gerekir (DBE,2010). Günümüz örgütleri için giderek önemi artan çalışan memnuniyeti kavramı kısaca, çalışanların işlerindeki ve iş çevrelerindeki deneyimleri sonucu oluşan olumlu duyguları olarak tanımlanabilir.

1.3.1. Çalışan Memnuniyetinin Tarihçesi ve Açıklanması

Allen ve Wilburn'e (2002) göre çalışan memnuniyeti konusunda yapılan bilimsel araştırmaların geçmişi 1930'lu yıllara kadar uzanmaktadır. Günümüze kadar, uygulamada ve teoride çalışan memnuniyetiyle ilgili çok önemli gelişmeler kaydedilmiştir. Çalışan memnuniyetini ölçen anketler ise 1960'ların sonundan itibaren geliştirilmeye başlanmıştır. Bu anketlere örnek olarak 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilen "Minnesota İş Doyum Ölçeği" ve 1969 yılında Smith, Kendall ve Hulin tarafından geliştirilen "İş Betimlemesi Ölçeği" verilebilir. 1980'lerin başında ise çalışan

memnuniyetinin müşteri memnuniyetiyle ilgisi araştırılmaya başlanmıştır. Çalışan memnuniyeti kavramı, pek çok akademisyenin ilgisini çekmiş, bilimsel makale, kitap ve dergilerde konu edilmiştir (Karataş, 2008:119).

Çalışan memnuniyeti, çalışanlara ödenen ücrete, örgütün yükselme ve kariyer imkânlarına, çalışanların yöneticileriyle ilişkilerine ve örgüt içindeki konumlarına, statülerine, eğitim ve çalışanı geliştirme olanaklarına bağlı olarak değişebilir. Bu sayılanların yanı sıra, genel olarak çalışma şartlarına (araç-gereç, bina, güvenlik vd.) yapılan işin içeriğine, çalışma saatlerinin uygunluğuna, işin sürekli bir iş olup olmadığına ve çalışanın iş arkadaşlarıyla ilişkilerine bağlı olarak da değişir. Çalışanın memnuniyet durumunda stres hali, iş yükü, örgütün politikaları, takdir edilme, ödüllendirilme ve çalışanların eğitim durumu, yaşı gibi demografik özellikleri de etkilidir.

1.3.2. Çalışan Memnuniyetinin Örgütler Açısından Önemi

Sağlık işletmelerinin müşterilerini, diğer birçok organizasyonda olduğu gibi, iç ve dış müşteriler olarak iki grupta toplamak mümkündür. Sağlık işletmesinde çalışan veya sağlık işletmesi ile organik bir ilişkisi bulunan kişi veya gruplar iç müşterileri oluşturmaktadır. Sağlık işletmesinin hizmetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak yararlanan kişi ve kurumlar ise sağlık işletmesinin dış müşterileridir. Sağlık işletmelerinde hastalar genellikle birincil müşteriler olarak tanımlanır ve aynı zamanda büyük bir dış müşteri grubunu oluşturur. Hasta yakınları ve çevresi, refakatçiler, ziyaretçiler, diğer sağlık işletmeleri, anlaşmalı kuruluşlar, eczaneler, dernekler, medya, sigorta şirketleri, tıbbi malzeme ve ilaç firmaları, inşaat şirketleri, çamaşırhane işletmeleri, çiçek satıcıları, yüklenici firmalar, devlet ve toplum sağlık işletmelerinin diğer dış müşterilerine örnek olarak verilebilir. İç müşterileri arasında ise; pay sahipleri, danışmanlar ve kurum personeli yer almaktadır. Kurum personeli ise; sözleşmeli işçi, teknisyen, tekniker; Yardımcı Hizmetler Grubunda yer alan, güvenlik, santral operatörü, hastabakıcı; Genel İdari Hizmetler Grubunda yer alan, sekreter, halkla ilişkiler memuru, idari personel, memur, idareci, çözümleyici, bilgisayar işletmeni; Sağlık Hizmetleri Grubunda yer alan; hemşire, biyolog, sağlık teknikeri, sağlık memuru, radyoterapi teknisyeni, fizyoterapist, diyetisyen, laborant, radyoterapi uzmanı, tıbbi sekreter, eczacı, sağlık teknisyeni, ebe, sağlık fizikçisi;

Öğretim Sınıfında yer alan iç müşteriler ise, araştırma görevlisi, doktor, doçent, profesör ve dış hekiminden oluşmaktadır (Kavuncubaşı, 2000:292).

Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine en iyi şekilde cevap vermek isteyen kurumlar öncelikle buna uygun çalışma ortamı oluşturmak, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya çalışmak, kararlara katılımlarını sağlamak, problem çözümlerinde motivasyonlarını arttırmakla bunu mümkün kılabilecektir. Bu faaliyetlerin yapıldığı bir ortamda, çalışanların memnuniyetleri artabilecek ve işlerini daha fazla sahiplenebileceklerdir. Böyle bir ortamın oluşturulmasında çalışanlarından dürüstlük ve bağlılık bekleyen bir yöneticinin, öncelikle kendisinin çalışanlarına karşı dürüst davranması ve gerçekten örgütün geleceğini düşünerek adım atması gerektiğini; örgütte çözdüğü her sorunun çalışanların örgüte olan güvenlerinin her geçen gün artmasına neden olacağını unutmaması gerekmektedir. Çalışanlar da örgütten memnun kaldıkça, moral ve motivasyonları artacak ve örgüt ile uzun dönemli ilişkiler sürdürme yolunda çaba sarf edeceklerdir (Doğan, 2005:295).

Phillips'e göre çalışanların örgütle uzun dönemli ilişkiler sürdürmesi ve nitelikli aday çalışanların örgüte çekilmesinde, çalışan memnuniyeti önem taşımaktadır. Çalışanların memnun oldukları ve çevreye "çalışılacak en iyi yer" mesajı verdikleri bir örgüt, aday çalışanların dikkatini çekebileceği gibi örgütün itibarını da artırabileceklerdir (Karataş, 2008:120).

Allen ve Wilburn'e (2002) göre örgütlerin itibarlarını koruyabilmeleri ve ayakta kalabilmeleri için öncelikle çalışan memnuniyetini sağlamaları ile gerçekleşebilecektir. Yapılan araştırmalar, çalışan memnuniyetinin verimlilik ve müşteri memnuniyeti ile olumlu yönde, işe devam etmeme ve personel devir hızı ile ise ters yönde ilişkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Bu araştırmalara göre, çalışan memnuniyetinin artmasına paralel olarak çalışanların işlerindeki verimleri artmakta ve çalışan verimliliğinin artması sonucunda da müşteri memnuniyeti artmaktadır. Memnuniyetlerinin artmasına bağlı olarak çalışanların işteki devamsızlıkları ve personel devir hızı azalmaktadır. Bütün bu olumlu etkileri nedeniyle, yöneticilerin çalışan memnuniyetini artırmaya daima gayret göstermeleri ve çalışanları nelerin memnun edebileceğini çok iyi bilmeleri gerekmektedir. Ayrıca yöneticilerin, çalışanların memnuniyetlerinden emin olabilmeleri için, onlara

yaklaşmaları ve memnuniyetlerini belirten ifadelere kulak vermeleri gerekmektedir (Karataş, 2008:120). Aşağıda, bir çalışanın genel olarak memnuniyetini belirten ifadelere yer verilmiştir:

Yaptığım işten memnunum.

Örgütümden memnunum.

Bu örgütte çalışmaktan gurur duyuyorum.

Çalıştığım örgütü, bir akraba veya dostuma çalışması için rahatlıkla tavsiye edebilirim.

Aynı maaş ve aynı iş olanakları başka bir örgütte de olsa, yine kendi örgütümü tercih ederim.

Genel olarak yukarıdaki ifadelerin hepsine katılan çalışanların, memnun oldukları söylenebilecektir (Karataş, 2008:121). Aşağıda ise memnun çalışanların özelliklerine yer verilmektedir:

- Örgütlerinde daima memnun olacaklarına inanırlar.
- Yaptıkları işin kaliteli olmasına özen gösterirler.
- Müşterilere değer verirler ve yüksek kalitede hizmet sunarlar.
- Örgütlerine daha fazla bağlıdırlar.
- Örgütlerle olan ilişkilerinde sürekliliğe önem verirler.
- Daha verimlidirler.

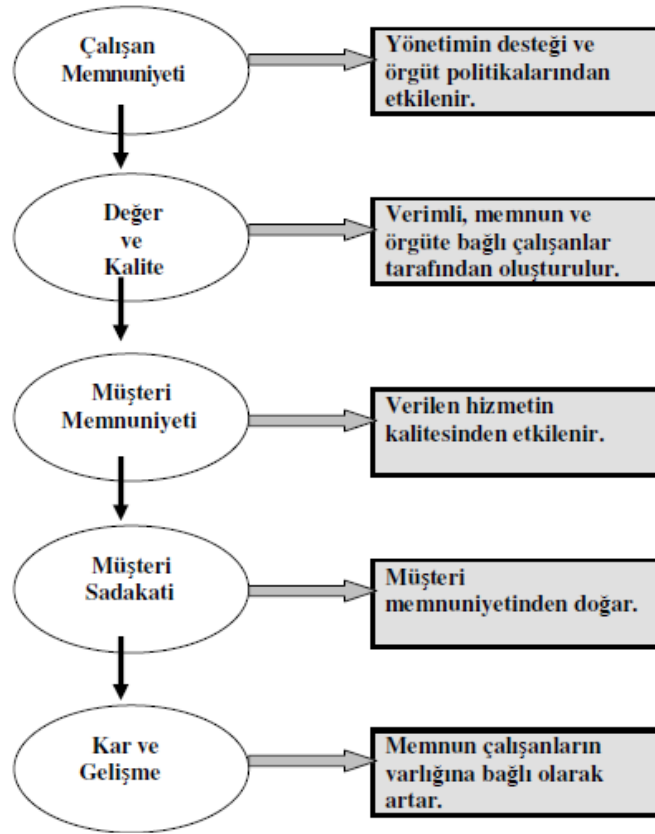
İşyerleri için nitelikli çalışanları bulmanın ve elde tutmanın gittikçe zor bir hale geldiği, başarıya da nitelikli çalışanlarla ulaşılacağı düşünülürse, örgütlerin çalışanları nelerin memnun ettiğini bilmelerinin önemi de ortaya çıkacaktır. Örgütler çalışanların memnuniyetine önem verirlerse, çalışanlar da örgütleri amaçlarına ulaştırmak için daha özverili ve daha verimli bir şekilde çalışarak karşılığını verebileceklerdir. Örgütlerin amaçlarına ulaşmalarında, iş için doğru çalışanlara sahip olmaları büyük önem taşımaktadır. Başarılı ve köklü örgütler, iş için doğru çalışanlara sahip olmanın, kendi başarılarını olumlu yönde etkileyebileceğini iyi bildiklerinden, adayların işe alınma aşamasında hem mülakatlara hem de referansların kontrolüne titizlikle uzun süreler

ayırmaktadırlar. Yanlış bir adayın işe girişinden çıkışına kadar örgüte büyük zararları dokunmaktadır. Bu açıdan, doğru çalışanları seçtikten sonra, müşteri memnuniyetiyle beraber çalışan memnuniyetine odaklanmak ve bunun için de yapılan işlerde kaliteden ödün vermeyerek sürekliliği sağlamak, örgütlerin hedeflerine ulaşmalarında yapabilecekleri faaliyetlerin başında gelmelidir (Karataş, 2008:122).

Gerçek anlamda müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için, örgütlerin öncelikle çalışanlarının iyi eğitilmelerine ve onların elde tutulmalarına yani sadık müşteriler yaratmadan önce örgüte sadık çalışanlar yaratmaya çalışmaları gerekmektedir (Doğan, 2005:180). Yöneticilerin daima, “Çalışanların müşterilere nasıl davrandıkları doğrudan doğruya üstlerinin onlara nasıl davrandıkları ile ilgilidir” gerçeğini göz önünde bulundurması örgütün geleceği açısından büyük önem taşımaktadır (Doğan, 2003:69). Bir başka ifadeyle, müşterileri elde etmek ve devamlılıklarını sağlamak, öncelikle çalışanların memnuniyetini kazanmak ve onları elde tutmakla mümkün olabilmektedir. Eğer örgütler mükemmel müşteri hizmeti sağlamak istiyorlarsa, çalışanlarına tıpkı en iyi müşterilerine davrandığı gibi davranmalıdır. Çünkü örgütün en değerli müşterilerinin çalışanlar olduğu söylenebilir (Doğan, 2005:270-271). Çalışan memnuniyetinin örgüte yararları ve müşteri memnuniyetine olumlu etkileri Şekil 1.1’de özetlenmiştir.

Şekil 1.1’den anlaşılacağı üzere, çalışanlara yönetim tarafından verilen her türlü destek ve açık iletişimin temel alındığı bir yönetim politikası, çalışanların memnuniyetini olumlu yönde etkileyerek daha verimli olmalarını sağlayabilecektir. Memnun çalışanlar ürün ve hizmetlerde değer ve kaliteyi artırarak, müşteri memnuniyetinin artmasını sağlayacak böylece sadık müşteriler oluşabilecektir. Sadık müşteriler de örgütün kar elde ederek gelişip büyümesine yardımcı olacaktır. Müşterilerin örgüte sadık bir hale gelmelerini çalışan memnuniyetinin etkilediği düşünülürse, çalışan memnuniyetine etki eden faktörleri de yöneticilerin göz ardı etmemeleri gerekecektir. Çünkü bu faktörler, örgütün hedeflerine ulaşmasında büyük önem taşımaktadır.

Şekil 1.1: Kotelnikov'un Kar ve Gelişme Zinciri



Kaynak: Abdullah Karataş (2008); “*Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*,” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

1.3.3. Çalışan Memnuniyetinin Boyutları

Çalışanın bulunduğu sosyal ve kültürel ortam ele alındığında, çok çeşitli duygu ve değer yargılarının etkisi altında kaldığı görülür. Bu bağlamda memnuniyet sağlayan alanlar sayılamayacak kadar çoktur. Önce birey içinde bulunduğu sosyal ortamdaki memnun olacaktır. Yaşamda yüklendiği rollerden memnun olması gerekir; eş, baba, arkadaş, çalışan olarak memnuniyeti söz konusudur. Çalışanın iş beklentileri öncelikle kendi kişiliği ile ilgilidir. Temel kişisel özellikler, iş ve iş çevresinden beklentilerin nitelik ve niceliğinin öncelikli sınırlayıcısıdır. Kişi, eğitimine, toplum içindeki sosyal yerine, kurduğu ilişkilere göre iş arayacak ve yapacağı işin gelecekteki şeklini de yine bu tür bireysel özelliklerine göre belirleyecektir. Çalışanın işine ilişkin beklentileri kişiliği ile ilgili olduğuna göre iş tatminini sağlayan faktörlerin başında da kişiliğin bulunduğunu söylenebilir. Kişinin iş hayatındaki deneyimleri de memnuniyeti belirlemede bir faktördür. Çalışanın işinden beklentisi kendi kişiliği ile ilgilidir. Bazıları işinde bağımsız olmayı

istediği gibi bazıları da aksi isteklere sahip olabilmektedir. Zor işi sevenler olabildiği gibi kolay işleri de sevenlerde olabilmektedir.

Çalışan memnuniyetine ilişkin genel kabul görececek bir tanım vermenin güçlüğü nedeniyle "tutum" konusuyla bu kavramın işlenmesi daha açıklayıcı olacaktır.

1.3.4. İç Müşteri Memnuniyetini Oluşturan Nedenler

Tutumlar ilk defa Rosenberg ve Hovland (1960) tarafından incelenmeye başlanmış ve sınıflandırılmıştır. Bu iki sosyal psikologa göre tutumların bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç tane alt bileşkeni vardır. Bir tutumun gücü her üç unsurun toplamı olarak düşünülebilir (Şimşek, 2005:55).

1.3.4.1. Bilişsel Bileşen

Bilişsel unsurlar bir tutum objesi ile ilgili sahip olunan bilgileri ve bunların sözlü ifadelerini kapsar. Bireyin tutumunun nesne hakkındaki inançlarından oluşur. Bir tutumun inanç yönü ile duygu yönü karşılıklı olarak birbirlerini etkilerler. Tutumlarla inançlar daima birlikte bulunurlar. Tutumla birlikte bulunma durumu bütün inançlar için geçerli kabul edilmemektedir. Tutumla ilişkisi olmayan inançlar da vardır. Bu nedenle ikisini birbirinden ayırmak amacıyla bir tutuma eşlik eden inanca "kanı" adı verilmektedir (Şimşek, 2005:56).

1.3.4.2. Duygusal Bileşen

Bir nesne ile ilgili görelî olarak devamlı bir duygudur. Bu nesne bir insan olabilir, bir grup, bir kurum veya soyut bir şey olabilir. Tutumlar bir bireyin kazanılmış kişisel özelliklerinin bir bölümüdür ve diğer kazanılmış kişisel özellikleri gibi klasik veya edimsel koşullanma yoluyla veya modellerin gözlenmesi ve taklit yoluyla öğrenilmişlerdir. Duygusal unsurlar tutum objesine karşı gösterilen duygusal tepkiler ile ilgilidir. Kişinin bir nesne hakkında ki hislerini olumlu, olumsuz yansız kapsar. Tutumların gücü, özellikle duygusal bileşkenin gücü, tutum ölçme çabalarının ve tutum araştırmalarının en çok üstünde durduğu konudur (Şimşek, 2005:56).

1.3.4.3. Davranışsal Bileşen

Duygu ve konuya uygun olarak hareket etme eğilimidir. Davranışsal unsurlar da işe o tutum objesine karşı gösterilen tüm davranışları içerir. Bir tutumun davranışsal bileşeninin duygusal bileşeni etkileyebileceği ve davranış biçimlerinin tutumları şekillendirdiği ileri sürülmektedir. Her tutumun bir gücü, şiddeti vardır (Şimşek, 2005:56).

1.3.5. Çalışan Memnuniyetini Olumlu Yönde Etkileyen Faktörler

Çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Çalışmanın bu kısmında, çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkileyen faktörlerden başarılı yönetimin rolü ve güven faktörü, açık iletişim, örgütsel etik, psikolojik sözleşme, personel güçlendirme, uyumlu çalışma ortamı, takım bilinci ve vizyona yer verilecektir (Karataş, 1998:124).

1.3.5.1. Başarılı Yönetimin Rolü ve Güven Faktörü

Günümüzün rekabete dayalı ekonomi anlayışında, çalışan memnuniyetini engelleyen korku ve baskıya dayalı yönetim tarzının zararları, çoğu örgüt tarafından kabul edilmektedir. Bu nedenle, örgütler bu tarz yönetimden her geçen gün biraz daha uzaklaşmaya çaba göstermektedirler. Korku ve baskıdan uzaklaşıldığında, çalışanlarda güven ve memnuniyet duyguları kendiliğinden artar ve çalışanlar işlerinde daha verimli olabilirler. Böylece çalışanlar, değişim ve yeniliğe daha açık bir hale gelebilirler. Tehditler savurmak ve baskı uygulamak yerine, kendilerini gerçekten koruyan ve önlerini açan yöneticilerini her konuda destekleyebilirler. Bu nedenle, yöneticilerin güvene dayalı ilişkilerin hakim olduğu, korku ve baskıdan uzak bir çalışma ortamı oluşturmaya gayret göstermeleri gerekmektedir. Güven, kavram olarak kısaca karşıdaki insanın dürüstlük, doğruluk ve adaletinden emin olmak ve bu konuda ona inanmak şeklinde tanımlanabilmektedir. Bu açıdan güven, memnuniyetin de ötesinde sadakate uzanan güçlü ilişkilerin yapılandırılmasında çok etkilidir (Karataş, 1998:124).

Çalışanlarına güvenen yöneticiler, onları sorumluluk ve risk almaları konusunda cesaretlendirir böylece özgüvenli çalışanlara sahip olurlar böyle çalışanlar, yönetime katılarak işlerini sahiplenirler. Çalışanlarına güvenen yöneticilerin, çalışanlarıyla aralarında karşılıklı güvene dayalı bir dostluk ilişkisi doğacak ve bu ilişki de çalışanların yüksek

motivasyonla daha verimli çalışmalarına neden olabilecektir. Dünya çapında tanınan bir yönetim-danışmanlık şirketi olan Hay Group tarafından yapılan bir araştırma, çalışan memnuniyetini etkileyen pek çok faktör içinde en etkili olanın, çalışanların yöneticilerine karşı duydukları güven olduğunu ortaya koymuştur. Bu araştırmaya göre, yöneticiye duyulan güven, çalışan memnuniyetinin en önemli göstergesi olmaktadır. Hay Group tarafından yapılan bu araştırma, bir örgütte güven ortamının oluşması için, çalışanların örgütün tüm amaç ve hedeflerine nasıl katkıda bulunacakları konusunda bilgilendirilmeleri ve bu amaçlarla faaliyetlerinin ne kadar uyum içinde olup olmadığıyla ilgili olarak sürekli geribildirimlerle desteklenmeleri gerektiğini de ortaya koymaktadır (Karataş, 1998:125).

Örgütler için güven faktörü ne kadar yararlıysa, güvensizliğin de o kadar zararlı olduğu söylenebilecektir. Yöneticiler, doğru karar vermeleri konusunda çalışanlara güvenemedikleri için, onları sıkı kontrol altında tutabilecek ve onlara baskı uygulayabileceklerdir. Ancak, yöneticilerin bu davranışları karşısında, çalışanlar ya yaptıkları işin sonucunu gizleyerek kendi kararlarını verecek, ya da özgüvenleri oluşmadığı için nasıl karar vereceklerini tam olarak bilemeyeceklerinden, her durumu yöneticilerine danışabileceklerdir. Yöneticilerin örgütte ilgili olumsuz haber duyduklarında, hemen çalışanlarını cezalandırma yöntemine başvurmaları, çalışanların yöneticilerine olan güven duygularını olumsuz yönde etkileyebilecektir. Ancak, çalışanlarından sadece iyi haber duymaya tahammülü olan yöneticilerin, kötü sürprizlerle karşılaşmaya da hazır olmaları gerekmektedir. Çünkü cezalandırılmaktan korkan çalışanlar, doğal olarak örgütte ilgili bilgileri yöneticileriyle paylaşmaktan çekinecek ve çalışanların bu davranışı sonucunda da, yöneticilerin örgütte olup bitenlerden tam olarak haberi olmayabilecektir. Böyle bir iletişim kopukluğu da, yöneticilerin örgüt içi ilişkilerinde başarısını olumsuz yönde etkileyebilecektir. Örgütte böyle bir iletişim kopukluğunun yaşanmaması açısından, çalışanların sorunlar veya önerilerle korkmadan yöneticilerine gelebilmeleri ve yöneticilerin her durumu dinlemeye açık olduğunu çalışanlarına hissettirmesi gerekmektedir.

Heathfield'e (2004) göre yöneticilerin çalışanları her yönden desteklemeleri, onlara eğitim olanakları sunmaları, örgütte ilgili konularda bilgilendirmeleri ve işleriyle ilgili kararlarında daha etkin ve özgür olmalarını sağlamalarıyla, yöneticiler ve çalışanlar

arasındaki karşılıklı güven ilişkisi sağlamlaşabilecektir. Yöneticilerin, çalışanların kararlarını yine çalışanların onaylarını almadan iptal etmemeleri veya değiştirmemeleri de çalışanların hem kendi yeteneklerine hem de yöneticilerine olan inanç ve güvenlerinin sarsılmaması açısından önem taşımaktadır. Çalışanların örgütle ilgili her konuda bilgilendirilmeleri, örgüte olan inanç ve güvenlerini artıran bir başka etken olarak ifade edilebilir ancak çalışanlardan bilgilerin saklanması, örgüt açısından tehlikeli ve olumsuz sonuçlar doğurabilecektir. Şüphe ve belirsizlik örgütlerde güvensiz bir ortama neden olabileceğinden, yöneticilerin böyle bir durumu engelleyerek, örgütte bilgilerin rahatça paylaşıldığı açık iletişim ortamını hayata geçirmeleri gerekmektedir (Karataş, 1998:125).

1.3.5.2. Açık İletişim

Örgüt içinde iyi düzenlenmiş bir iletişim ağının, hem çalışanlar hem de yöneticiler için güdeleyici bir niteliğe sahip olduğu söylenebilir. Örgütle ilgili konularda bilgi sahibi olmak, üstleriyle, işleriyle ilgili konularda özgürce tartışabilmek, öneriler iletebilmek, çalışanların kendilerine olan güven ve saygılarını artırabilecek, örgüt amaçlarını benimsemelerini ve çabalarını bu yolda harcamalarını sağlayabilir. (Doğan, 2005:62).

Dünyaca ünlü bir danışmanlık şirketi olan Watson Wyatt'ın 2005-2006 yılında gerçekleştirdiği bir araştırma (Karataş, 1998:127), açık iletişimin örgütlerin yüksek performansındaki temel etken olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Bu araştırmaya göre, açık iletişim ortamının olduğu örgütler, olmayan örgütlere göre %19.4 dolaylarında daha fazla kar elde etmektedir. Açık iletişim ortamında olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının, açık iletişim ortamında olmayanlara göre 4.5 kat daha fazla olduğu ve personel devir hızının ise açık iletişim ortamında çok daha düşük olduğu da aynı araştırmanın önemli bulguları arasında yer almaktadır. Watson Wyatt şirketinin yapmış olduğu araştırma, örgütlerin başarıya ulaşmalarında çok önemli bir etken olan iletişimin önemine dikkat çekmektedir. Gerçekten de başarılı örgütler incelendiğinde, başarılı ilişkiler üzerine kurulmuş oldukları görülecektir. Çalışanlarla sürekli iletişim halinde olmayan, yöneticilerin örgütte yapılan tüm faaliyetlerden haberdar olmaları ihtimali düşüktür.

Çalışanlarla iletişimi güçlü tutmak, örgütün genel atmosferini olumlu yönde değiştirerek çalışanların motivasyonunu da yükseltebilecektir (Doğan, 2005:333). Çünkü

Çalışanlar açısından en önemli ilişki, yöneticileriyle olan ilişkileridir. Bu ilişki sağlıklı olmadığında, çalışanlar mutsuz olabileceklerdir. Yöneticilerin çalışanlarla arasındaki iletişimi güçlendirmeye gayret göstererek, bu iletişimin önündeki tüm engelleri ortadan kaldırmaları gerekmektedir. Çünkü çalışanlarıyla iletişim kuramayan yöneticilerin, örgütle ilgili problemleri çözüme kavuşturabileceklerini düşünmek biraz güç olacaktır. Çalışanların sadece yönetimden gelecek mesajları alan örgütün pasif unsurları olarak değil, bilgilendirilmeye ve iletişim kurmaya ihtiyaçları olan örgütün en değerli varlıkları olarak görülmesi gerekmektedir. Çalışanların bu şekilde görülmesi, memnuniyetleri açısından büyük önem taşımaktadır. Günümüz çalışanları, artık kendilerine emirler verecek yöneticilere değil, kendilerini yönlendiren ve açık iletişim ortamını destekleyen lider yöneticilere ihtiyaç duymaktadırlar.

Çalışanlar, örgütle ilgili problemlerin neler olduğunu ve nasıl çözülebileceklerini, çalışan olarak kendilerine problemlerin çözümü konusunda hangi görevlerin düştüğünü ve gerekli olan sorumluluğu almaları konusunda da nasıl güçlendirilebileceklerini bilmek istemektedirler. Örgüt içinde oluşturulacak açık iletişim ortamıyla, çalışanların ihtiyacı olan bilgelere ulaşmaları sağlanabilecektir.

Colvard'a (2003) göre açık iletişim ortamının oluşturulmasında liderlerin yapması gereken faaliyetlerden bazılarına aşağıda yer verilmektedir (Karataş, 1998:128):

- Örgüt içinde, öğrenmeyi bir kural haline getirerek çalışanları sürekli öğrenmeye ve yenilik yapmaya teşvik etmesi,
- Çalışanları direk suçlamadan olumlu eleştiriler yapması,
- İnsan doğasını iyi bilmesi ve çalışanlarını iyi tanınması,
- Çalışanlara samimi, dürüst, içten davranarak onların daima iyiliğini gözetmesi,
- Örgütle ilgili her konuda çalışanları bilgilendirmesi,
- Çalışanlarla samimi ve güçlü ilişkiler kurması,
- Çalışanların mesleki anlamda sorumluluk duygusu geliştirmelerine yardımcı olması,
- Çalışanlarına takım ruhu ve bilincini vererek onları ortak hedefe yönlendirmesi,
- Takım olarak eğitim ve gelişmeleri konusunda, çalışanlara her türlü desteği vermesi.

Çalışan memnuniyetini sağlamak isteyen liderlerin, öncelikle çalışanlarıyla iletişimini artırma konusunda ellerinden gelen gayreti göstermeleri gerekmektedir. Çünkü, örgüt içindeki birimleri birbirine bağlayan iletişim, liderin hem çalışanlarıyla hem de örgütün tamamıyla daha sağlıklı ilişkiler kurmasını kolaylaştırarak, çalışanların örgütlerine karşı olumlu bir tutum geliştirmelerine ve memnuniyetlerinin artmasına neden olabilecektir. Ayrıca, açık iletişimle sağlanacak çalışan memnuniyeti, hem müşteri memnuniyetini hem de müşteri memnuniyeti sonucunda elde edilecek karı da olumlu yönde etkileyebilecektir.

Günümüzde pek çok üst düzey yönetici, hala müşteri memnuniyetinin büyük oranda çalışan memnuniyetiyle alakalı olduğu görüşüne katılmamaktadır. Çünkü bu tarz düşünen yöneticiler, memnuniyeti etkileyen faktörlerin neler olduğunu zaten bilmemekte ve çalışan memnuniyetinin müşteri memnuniyetinin sağlanmasındaki çok önemli bir unsur olduğuna inanmamaktadırlar. Bu tarz yöneticilerin bakış açılarını değiştirmeleri, örgütlerin geleceği açısından büyük önem taşımaktadır çünkü insanların birbirlerini anlamaya daha fazla ihtiyaçlarının olduğu rekabet ortamında, kurulacak olumlu ilişkiler örgütlere başarıların kapısını açabilecektir.

1.3.5.3. Örgütsel Etik

Günümüzde rüşvet, hırsızlık, yolsuzluk gibi etik dışı faaliyetlerin artması, doğru davranışların oluşması ve geliştirilmesini amaçlayan etiği, örgütler açısından çok önemli bir kavram haline getirmektedir. Etik dışı faaliyetler, örgütleri olumsuz yönde etkileyebileceği için, örgütlerin uzun süre ayakta kalmalarına karşı büyük bir tehdit oluşturmaktadır. Etik dışı davranışları olan örgütlerin itibarı zarar görebileceğinden, ürünleri müşteriler tarafından tercih edilmeyebilecektir. Ancak daha da önemlisi, örgütlerin etik dışı davranışları sonucunda itibarının zarar görmesinden, çalışanlar da olumsuz yönde etkilenebileceklerdir. Çünkü itibarın kaybolmasıyla paralel olarak çalışma ortamındaki stres seviyesi artacak ve stresin artmasıyla memnuniyetleri azalan çalışanların performansları düşerken, bunun bir sonucu olarak personel devir hızı da yükselebilir (Karataş, 1998:129).

Örgüt çalışanları etik davranışlarla muamele görüyorlarsa, bunun olumlu etkileri çalışanların davranışlarında rahatlıkla görülebilecektir Yöneticilerin, çalışanlar için etik

davranışların hakim olduğu bir iş çevresi oluşturmak için uğraşmaları sonucunda çalışanlardaki etik davranışlar da artabilecektir. Örgüt içinde etik davranış gösteren çalışanların yöneticiler tarafından ödüllendirilerek desteklenmeleri de etik davranışların artmasına neden olabilecektir. Örgütler, etiği ne kadar çok kendi kültürlerinin bir parçası haline getirmeye çabalarlarsa, etiğin çalışanlar tarafından benimsenmesinin de o oranda artacağı söylenebilir.

Amerika’da 2003 yılında yapılan, Ulusal İş Etiği Araştırması, iş ortamında yapılan etik davranışlarla çalışan memnuniyeti arasındaki olumlu ilişkiye dikkat çekmektedir. Bu araştırmanın bulguları, çalışan memnuniyetini hem yöneticilerin hem de çalışma arkadaşlarının göstereceği etik davranışların olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, örgütteki etik yapının hissedilebilmesinin de, çalışan memnuniyetindeki önemli bir etken olduğu da aynı araştırmanın bulguları arasında yer almaktadır.

Yöneticilerin yapacağı şu faaliyetlerin çalışan memnuniyetini en fazla etkilediğini ortaya koymaktadır (Karataş, 1998:130):

- Etiği örgüt içinde odak noktası haline getirerek, önemini çalışanlara hissettirmesi,
- Verilen sözleri yerine getirmesi,
- Çalışanları örgütle ilgili her konuda bilgilendirmesi,
- Etik davranışlarla çalışanlara örnek olması,
- Etik davranışlar gösteren çalışanları ödüllendirmesi.

Ulusal İş Etiği Araştırması (2003) kapsamında, örgütlerinde etik yapının olduğunu belirten çalışanlara etik yapıyı oluşturan önemli unsurların neler olduğu sorulduğunda, çalışanların büyük bir çoğunluğu aşağıdaki cevapları vermiştir:

- Yazılı etik ilkeler,
- Etik konusunda eğitim programları,
- Etik danışma hatları veya birimleri,
- Etik dışı davranışların rapor edilebileceği sistemler.

Örgütsel etiğin sağlanması, çalışanların etik davranışlar göstermeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü, çalışanların örgüt içindeki bireysel etik davranışları, kendilerine yöneltilen etik davranışlarla etkileşerek oluşabilmektedir. Yani, örgüt içindeki etik yapı, çalışanların etik davranışlarda bulunmalarına neden olabilmektedir.

Çalışanların davranışları, yöneticilerini algılama şekillerinden de olumlu ya da olumsuz yönde etkilenebilmektedir. Yapılan araştırmalarla yöneticilerinin etik davranışlara sahip olduğunu algılayan çalışanlarda memnuniyet düzeyinin arttığı, personel devir hızının düştüğü; yöneticilerinde etik dışı davranışlar algılayan çalışanlarda ise artan memnuniyetsizlikle beraber personel devir hızında yükselme olduğu tespit edilmiştir (Karataş, 1998:131).

Etik ilkeler çerçevesinde yapılandırılacak örgütsel etik, çalışan memnuniyetiyle beraber örgütün itibarı açısından da önem taşımaktadır. Çalışanların içinde bulundukları örgüt, etik açıdan iyi bir üne sahip değilse, bu durum çalışan memnuniyetini olumsuz yönde etkileyebilecektir. Örgütte çalışmaktan utanç ve suçluluk duyan çalışanların, iş arkadaşlarıyla ilişkileri de bozulabilecektir. Bu nedenle, etik davranışları olan örgütlerin, çalışanlar tarafından daha fazla tercih edileceği söylenebilecektir çünkü örgütsel etik, örgüt çalışanlarının kararlarında ne kadar etik olduklarıyla ilgili ipuçları sunmaktadır. Yapılan araştırmalar da, etik davranışların hakim olduğu örgütlerde, çalışanların etik dışı davranışlarında azalma görüldüğünü ortaya koymaktadır. Örgütlerin çalışan memnuniyetini gerçek anlamda sağlayabilmeleri ve personel devir hızını düşürebilmeleri için, etik dışı davranışlardan kaçınmaları ve örgütsel etiği kültürlerinin bir parçası haline getirerek tüm karar ve uygulamalarında etik ilkeler çerçevesinde hareket etmeleri gerekmektedir (Karataş, 1998:132).

1.3.5.4. Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşme; çalışanlar ile yöneticileri arasındaki yazılı olmayan ve sürekli değişebilen beklentiler bütünü olarak tanımlanabilecektir. Bu ifadeye göre; çalışanlar ve yöneticiler arasındaki karşılıklı inançlar, değerler ve beklentiler bütünü olan psikolojik sözleşmenin, dinamik ve değişken bir yapısının olduğu söylenebilecektir. Çünkü psikolojik sözleşmenin özü olan çalışan ve yönetici beklentileri ekonomik, sosyal ve çevresel faktörlerdeki değişimlere göre sürekli değişebilmektedir. Yani, psikolojik

sözleşme hem çalışanların hem de yöneticilerin zamanla değişen beklenti ve isteklerine, aralarındaki ilişkilerine göre değişebilmektedir. Bir başka yönden psikolojik, çalışanlar ve yöneticilerin birbirlerine karşılıklı yükümlülüklerini algılama şekilleri olarak da ifade edilebilecektir (Karataş, 1998:132).

Yöneticilerin psikolojik sözleşmeye uymamaları, çalışanların örgütlerine karşı güvenlerini sarsabilecek, performans ve davranışlarını olumsuz yönde etkileyerek motivasyon ve işlerindeki verimlerini düşürebilecektir. Bunun sonucunda da, günümüzün değişen çalışma şartlarına bağlı olarak, çalışanlar artık sadece maddi anlamda tatmin oldukları örgütlerinin yerine; işlerinde tatmin oldukları, güçlendirildikleri, motive edildikleri ve gelişmeleri için fırsatların sunulduğu örgütleri tercih edebileceklerdir. Bu nedenle, yöneticilerin psikolojik sözleşmeyi kesinlikle ihlal etmemeleri ve bu sözleşmenin çalışanlar açısından büyük öneminin ve yararlarının olduğunu daima göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

Çalışanların hizmet verdikleri örgütlerinden maddi beklentileri olduğu kadar, sosyal ve psikolojik anlamda manevi beklentilerinin de olduğu söylenebilir. Saygınlık ve statü kazanma gibi beklentiler sosyal; memnuniyet ve takdir edilme gibi beklentiler ise psikolojik beklenti olarak ifade edilebilir. Çoğunlukla, çalışanlarla örgüt arasında maddi beklentilerle ilgili yazılı bir anlaşma olup, manevi beklentiler bunun dışında tutulmaktadır. Oysa çalışanların örgüte bağlılıklarını, dolayısıyla iş verimlerini maddi faktörler kadar manevi unsurlar da etkilemektedir (Doğan, 2005:188).

Çalışanlarla yöneticiler arasındaki karşılıklı beklentiler bütününi ifade eden psikolojik sözleşmede, tarafların bu beklentileri yerine getirmeleri büyük önem taşımaktadır. Çalışanlarla ilişkisinde psikolojik sözleşmeye uyan yöneticilerin, çalışanların gözündeki güvenilirliği de buna bağlı olarak artabilecektir. Ancak, psikolojik sözleşme inanç ve algılara dayalı olarak yapıldığı için, beklentilerin yerine getirilmemesi iki tarafın da birbirlerine olan güvenlerinin yıkılmasına neden olabilecektir.

Psikolojik sözleşmede hem çalışanlar hem de yöneticilerin birbirlerine karşı ortak yükümlülükleri bulunmaktadır. Yöneticiler, çalışanlarına adil muamele yapar ve onlara güvene dayalı bir çalışma ortamı, eğitim, gelişme fırsatı sunarsa; buna karşılık çalışanlar da

yöneticilerine layık olabilmek için, zamanlarını, enerjilerini ve becerilerini en iyi şekilde kullanarak örgütsel faaliyetler için ellerinden gelen gayreti gösterebileceklerdir. Ancak, taraflardan birinin bu sözleşmeyi ihlal etmesiyle örgüt açısından hiç de iyi olmayan sonuçlar doğabilecektir. Yapılan araştırmalar, çalışanların örgüt içinde olumsuz davranış göstermelerindeki önemli bir nedenin, örgüt tarafından yerine getirilmemiş vaatler olduğunu ortaya koymaktadır (Karataş, 1998:134).

Kendilerine güvenildiğini hisseden çalışanların, özgüvenleriyle birlikte yöneticilerine karşı güvenleri de artabilecektir. Yöneticiye duyulan güvenin de, çalışanların memnuniyetinin önemli bir göstergesi olduğu söylenebilecektir. Örgüt içinde, karşılıklı güven ortamını oluşturmak isteyen yöneticilerin, öncelikle çalışanlarına karşı tutarlı ve adil davranmaları ve verdikleri sözleri yerine getirmeleri gerekmektedir. Yöneticilerin böyle davranmaları, psikolojik sözleşmenin amacına ulaşması açısından da büyük önem taşımaktadır. Verdiği sözleri yerine getirmeyen yöneticilerin, çalışanların memnuniyetleri, bağlılıkları ve psikolojik sözleşme üzerine olumsuz ve yıkıcı etkilerinin olabileceğini araştırma sonuçları göstermektedir (Karataş, 1998:134).

Çalışma koşulları kötüye doğru gittiğinde veya örgütler birleşme ve yeniden yapılanma gibi durumlardan olumsuz olarak etkilendiklerinde, yöneticiler çalışanlara verdiği sözlerini yerine getirmeyebilmekte ve sözleşmeye uymayabilmektedirler. Ancak, sözleşmeye uyulmaması sonucu ortaya çıkacak zararları gidermeye çalışmanın, sözleşmeye uymaktan çok daha zor olabileceğini yöneticilerin daima göz önünde bulundurarak, çözüm yolları bulmaya gayret etmeleri gerekmektedir

Yönetici konumundaki kişilerin, psikolojik sözleşmenin uygulanmasında çok önemli bir yerinin olduğu açıkça görülmektedir. Çünkü yöneticilerin çalışanlarına karşı göstermiş olduğu davranış tarzı ve buna bağlı olarak gelişen çalışan yönetici ilişkileri, örgütlerde psikolojik sözleşmeyi etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Bu açıdan, yöneticilerin psikolojik sözleşmeyi önemli ölçüde etkilediklerinin bilinciyle hareket etmeleri ve psikolojik sözleşmeyi ihlal etmemeye gayret göstermeleri gerekmektedir. Çünkü yöneticiler ve çalışanlar arasındaki psikolojik sözleşme, yöneticilerin bu sözleşmeye değer ve önem verdiklerine çalışanların dürüstçe inanmaları ve güvenmeleriyle başlamaktadır. Yöneticilerin, çalışanlarıyla aralarındaki bu çok önemli

anlaşmaya daima uymaları, çalışan memnuniyetiyle beraber örgütün performansını da olumlu yönde etkileyebilecektir.

1.3.5.5. Personel Güçlendirme

Güçlendirme, çalışanları kendi işlerini ilgilendiren konularda üstlerine danışmadan kendi kararlarını verebilme yetkisine sahip bir hale getirmektir. Güçlendirilen çalışanlar, karar verme sürecinde aktif rol üstlenmektedir. Bu nedenle, güçlendirilen çalışanların yönetime katılmalarının sağlanmasıyla beraber, memnuniyetleri de artabilecektir. Yapılan pek çok araştırmayla da güçlendirmenin çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (Karataş, 1998:136). Güçlendirmenin, örgütsel başarıya ulaşmada tüm çalışanların katılımını gerektiren ve örgütlere rekabet üstünlüğü kazandırabilen çok önemli bir yaklaşım olduğu söylenebilecektir. Güçlendirmede, çalışanlarda var olan potansiyelin ortaya çıkarıldıktan sonra artırılarak harekete geçirilmesi amaçlanmaktadır. Güçlendirilen çalışanlar, örgütün hedefleriyle özdeşleşerek verimle, şevkle ve isteyerek çalışabileceklerdir. Çünkü personel güçlendirme ve çalışan memnuniyeti arasında olumlu yönde ve yüksek düzeyde ilişki bulunmaktadır (Karataş, 1998:136).

Personel güçlendirmede, yöneticiler ve çalışanlar arasında kurulacak güzel ilişkiler, örgütte her şeyin olumlu yönde değişmesine ve bunun sonucunda da uyumlu bir atmosferin oluşmasına neden olabilecektir. Yöneticilerin çalışanlarına karşı her zaman ulaşılabilir ve açık olmasının, uyumlu bir atmosferin oluşturulmasında önemli bir unsur olduğu söylenebilecektir. Ancak, çalışanlarına uzak, onları korkuyla etkilemek isteyen yöneticiler, çalışanların memnuniyetsizlikleriyle beraber huzursuz bir çalışma ortamına da neden olabileceklerdir. Çalışanlarına daima yakın olmak ve personel güçlendirmeyi örgütlerinde tam anlamıyla uygulamak isteyen yöneticilerin, her zaman yardıma ve danışılmaya hazır olduğunu çalışanlarına hissettirmesi gerekmektedir. Kapısının çalışanlarına açık olması, çalışanların sorunlarına karşı duyarlı olması, çalışanlarıyla sohbet etmesi, onları dinlemesi, yapılacak faaliyetlerle ilgili açık ve net bilgiler vererek kararlarında daha etkin olmalarını sağlaması, eğitim ve gelişmeleri konusunda her türlü desteği vererek kendi yeteneklerine olan inançlarını yani özgüvenlerini artırması gerekmektedir.

Personel güçlendirme anlayışının, özellikle hizmet sektöründeki yönetimin rolünü, emir verme anlayışından koordinasyon anlayışına dönüştürdüğü söylenebilir. Artık yönetim sadece emir vermemekte ama çalışanlarını desteklemekte, onların deneyimlerini uygulamalarına olanak tanımakta, onlara gerekli her türlü malzemeyi sağlamakta ve hizmetin kalitesinin artırılmasına yönelik her konuda yardımcı olmaktadır. Yönetim, güçlendirilmiş personeli için en iyi hizmet sistemini oluşturmaya çalıştıkça çalışan memnuniyeti ve örgütün verimliliği de artabilecektir (Doğan, 2003:68). Çünkü, personel güçlendirmenin olduğu bir ortamda çalışanlar bir orkestra gibi hareket edecek, problemleri hep beraber ve uyumlu bir şekilde çözebilecek, takım çalışmaları ile beyin fırtınası yapabilecek, sorunları çözmenin yeni yollarını bularak, hata yapmaktan korkmayacaklardır (Doğan, 2003:141). Ayrıca çalışanlar, yönetimin karar verme sürecine katılımlarını ve çabalarını desteklediğini bildikleri için, karar verme ve bunu uygulama konusunda tereddüde düşmeyecek ve kendilerini güvende hissedebileceklerdir.

Personel güçlendirme ile kendini güvende hisseden çalışanlar, işlerinde daha verimli ve daha başarılı olabileceklerdir. Personel güçlendirmenin uygulandığı bir örgütte, çalışanların işleri üzerindeki kontrol seviyeleri arttıkça, çalışan memnuniyeti de artabilecek ve bunun sonuçları da müşterilere olumlu bir şekilde yansiyabilecektir. Çünkü işinin sahibi konumundaki çalışanlar, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini en iyi şekilde karşılayabilecek ve müşterilerle daha sağlam ilişkiler kurabileceklerdir. Bu açıdan, örgütlerin personel güçlendirmenin yararlarını göz ardı etmemeleri gerekmektedir. Personel güçlendirme uygulamaları, örgütlerin rekabete dayalı bir ortamda varlıklarını sürdürebilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Örgütlerde güçlendirilmiş çalışanlardan oluşan bir iş çevresinin oluşturulabilmesi için gerekli olan unsurlar şunlardır (Karataş, 1998:137):

- Basık ve esnek bir örgüt yapısı,
- Örgüt faaliyetleriyle ilgili bilgilerin paylaşımı,
- Performansa dayalı ödül sistemi,
- Örgütün değerleriyle uyumlu bir vizyon,
- Değişime uyum sağlayabilen yeterli ve yetenekli çalışanlar.

Güçlendirmede gerekli olan unsurlar gerçekleştirildiğinde, çalışanlar kendi işleriyle ilgili söz sahibi olabilecek ve kararlarının sorumluluklarını da üstlenerek örgütsel faaliyetlerde daha etkin bir duruma gelebileceklerdir. Personel güçlendirme faaliyetleri böylece, çalışanların memnuniyetiyle beraber, örgütler için yüksek verimliliği de getirebilecektir. Ayrıca, personel güçlendirme faaliyetlerine bağlı olarak personel devir hızı da düşebilecektir. Personel güçlendirmenin örgütler açısından tüm yararları düşünüldüğünde, güçlendirme konusunda örgütlerin ellerinden gelen gayreti göstermeleri gerektiği söylenebilecektir. Çünkü rakiplerine göre üstünlük sağlamak isteyen örgütler, güçlendirilmiş çalışanlara sahip olmakla bu üstünlüğü elde edebileceklerdir.

1.3.5.6. Uyumlu Çalışma Ortamı, Takım Bilinci, Vizyon ve Diğer Faktörler

Grup; ortak norm ve davranış ilkelerini paylasan, aralarında çeşitli rol farklılaşması gerçekleştiren, ortak bir amacı paylaşan ve bu amaç doğrultusunda birbirleri ile iletişim içinde olan, karşılıklı olarak birbirini etkileyen iki veya daha fazla kişinin bir araya gelmesi ile ortaya çıkan sosyal bir olgu olarak tanımlanabilecektir (Koçel, 2005:614). Sağlam bir şekilde yapılandırılmış grup ilişkileri içerisinde, çalışanların memnuniyet düzeyleri de artabilecektir.

Grup ilişkilerindeki güven; açıklık, dürüstlük, karşılıklı anlayış ve uzlaşmanın olduğu bir çalışma ortamının oluşması ve gelişmesine yardımcı olabilecektir. Çalışanların ilişkilerinde başarılı ve uyumlu olmalarını, işbirliği yapmalarını temel alan böyle bir ortam, grubun etkin çalışmasını sağlarken motivasyonunu da yükseltebilecektir.

Grup içinde, çalışanlar birbirlerine olumlu duygular besleyebilecek, birbirleriyle ilişki kurmak ve geliştirmek için çaba gösterebileceklerdir. Bu açıdan, başarılı bir grup içinde işini severek birlikte çalışmak, birçok çalışan için başlı başına bir motivasyon kaynağı olabilecektir (Tüter, 2003). Çalışanları motive etmenin, onların verimliliklerini artırmada kullanılabilecek en etkili yöntemlerden birisi olduğu söylenebilir. Çalışanları motive etmek için, onlara inisiyatif ve sorumluluk vererek kendi işlerini kendilerinin planlamalarını sağlamak gerekmektedir. Böylece, hem daha gerçekçi hedef ve planlar ortaya çıkarken, çalışanlarda da önemliymiş hissi uyandırılmakta, kendilerine saygınlıkları ve örgüte ait olma duyguları artırılabilir. Motivasyonla çalışanların yaratıcı kapasiteleri de harekete geçirilebilecek, tüm fonksiyonlarda ve her hiyerarşi kademesinde

takım ruhu ve sorumluluk duygusu oluşturulabilecektir (Eren, 1996:92). Bir grup; önderliğin paylaşılan bir faaliyet olarak mevcudiyeti, kendine has amaç ve misyonun varlığı, sorun çözmenin yaşam tarzı olması, etkinliğin grubun ortak ürünleri ve çıktısı ile ölçülebilmesi gibi özelliklere sahip olursa takım veya ekip olma özelliğini taşıyabilecektir (Koçel, 2005:614). Bu çerçevede, grup veya takım çalışanlarından her birinin, örgütle paylaşacağı özel bir yeteneği olan bir değer olarak görülmesi gerekmektedir. Çalışanlar, bilinçsizce bölümlere ayrılıp onlara gelişigüzel görevler verilmişse, çalışanlarda hem grup bilinci yok olacak hem de verimlilikleri azalacaktır. Çalışanlar arasında grup bilincinin güçlenmesi ve çalışma gruplarının daha etkin ve verimli olmasını isteyen yöneticilerin öncelikle grup bireyleri arasında güveni artırması ve bu konuda onlara destek olması gerekmektedir. Daha sonra aşağıdaki faaliyetleri uygulamasının, başarıya ulaşmada önemli etkenlerden biri olduğu söylenebilecektir (Dinçer, 1994:24).

- Görünmeyen problemleri açığa çıkararak bunları grup içinde ve gruplar arasında çözüme kavuşturmak,
- Açık bir iletişim ortamı sağlamak,
- Örgüt amaçlarını grup bireyleriyle özdeşleştirmek,
- Planlama ve uygulama safhalarında grup bireylerinin sorumluluğunu artırmak,
- Ortaya çıkan problemler için örgütte açık bir problem çözme iklimi oluşturmaktır.

Goleman'a (2000) göre, bir çalışma grubu, performansını iyileştirmenin yollarını aramak üzere düzenli olarak bir araya geliyorsa, bu grubun kolektif bir başarıma dürtüsüne sahip olduğu söylenebilecektir. Böyle bir grubun oluşumu için, ileriye gören bir yöneticinin, çalışanların takip edebileceği örgütün değerleri ve inançlarına uygun bir vizyon oluşturması, önemli sorumlulukları arasında bulunmaktadır. Çünkü vizyon, çalışanları bir arada tutabilecek, onların örgütlerine olan bağlılıklarını artırabilecek en güçlü etkenlerden biri olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, çalışanların memnuniyetleriyle beraber bağlılıklarını da artırmayı hedefleyen yöneticilerin çalışanları bir vizyona doğru yönlendirmesi gereklidir (Karataş, 1998:139).

Çalışanların ortak bir vizyona sahip olmaları, onları bu vizyonu gerçekleştirecek faaliyet veya projelere doğru yönlendirmeye başlayabilecektir. Vizyon, çalışanların

örgütteki tüm faaliyetlerinde hedeflerine ulaşabilmeleri açısından, onlara yön gösteren bir pusulaya benzetilebilir. Vizyonu gerçekleştirme, bir örgütte bireysel hedeflerden önce geldiği zaman; örgüt engelleri aşabilir. Vizyon belirlemek, örgütün yaşaması için ona bir amaç ve anlam katmaktadır. Ancak bu vizyonun çalışanlarca paylaşılması, onlar tarafından benimsenmesi ve anlamlı bulunması da önemlidir. Bu açıdan örgütün vizyon ve misyonunun sadece sembolik bir anlam ifade etmemesi, çalışanlar tarafından gerçekten benimsenmesi gerekmektedir. Çalışanların motivasyonları ve memnuniyetleri sonucunda elde edilebilecek yüksek performans, birbirleriyle uyum içinde çalışan ve ortak hedefleri olan grup faaliyetleriyle ulaşılabilir. Grup çalışanları arasındaki sürekli dayanışma ve ortak amaç etrafında toplanma, çalışanların bir takım ruhuyla hareket etmelerini sağlayarak, örgütü ulaşmak istenen hedeflere daha kolay bir şekilde götürebilecektir. İstenilen sonuçlar için, çalışanların takım ruhuyla hareket etmelerini sağlamak amacıyla, örgüt içinde bazı unsurlarda yapılabilecek iyileştirme faaliyetlerine aşağıda yer verilmiştir (Karataş, 1998:141).

- Teknoloji ve sistemlerde yapılacak iyileştirmeler,
- Örgüt kültürünü etkileyen; yönetim tarzı, kararlara katılım, iletişim kanalları, eğitim ve ödüllendirme sistemlerde yapılacak iyileştirmeler,
- Müşteriler, tedarikçiler, ortaklar gibi paydaşlarla olan ilişkilerde yapılacak iyileştirmeler

Örgütte bazı konularda yapılabilecek geliştirme ve iyileştirme çabalarıyla takımlar daha etkin bir hale getirilebileceklerdir. Bu konuda takımların sadece aynı ortamda aynı anda çalışanlar demek olmadığını, ortak hedeflere ulaşmak için birlikte çalışmaya bağımlı, çok farklı özellikteki çalışanlardan oluşan bir grup olduğunu unutmamak gerekmektedir. Çalışanların hepsinin deneyim, beceri ve eğitim konusunda eşit olması muhtemelen olsa da, örgütün çıkarları doğrultusunda ve takım ruhu içinde hepsinin amaçlarının aynı olması gerekmektedir. Çalışanlar, takım içinde kendilerini çok güçlü bir bütünün parçası gibi hissederlerse, ortak takım ruhunun gücüyle, çalışma şevkinin ve başarının zevkine varabileceklerdir. Başkalarıyla beraber aynı ortamda çalışırken anlaşmazlıkların olmayacağını düşünmek gerçekçi değildir. İşte takım ruhuyla hareket eden çalışanlar,

çatışmalarla zaman kaybetmeyerek anlaşamadıkları noktalarda birbirleriyle iletişim kurabilecek ve amaçlarına odaklanabileceklerdir.

Örgütlerin başarısı ve geleceği açısından, takım performansının artırılması önem taşımaktadır. Performansın artırılabilmesi için, öncelikle belirli standartlar ortaya konularak bu standartlarla takımın performans seviyesinin belirlenmesi gerekmektedir. Performans istenen seviyeden düşükse, yükseltilebilmesi için gerekli olan faaliyetler belirlenebilecektir. Performans yüksekse, ödüllendirmede ne çeşit yöntemlerin uygulanabileceğine karar verilebilecektir. Ödüllendirme yöntemleri, ücret artışı, kademe yükseltme veya takdir edici davranışlar şeklinde olabilecektir. Takımdaki çalışanların hangi ödüllendirme davranışından etkilendiğinin belirlenmesi ve buna uygun ödüllendirmelerin kullanılması çalışan memnuniyetini arttırabilecektir.

Örgütlerin, takım performansının artırılması konusunda oldukça bilinçli davranmaları gerekmektedir. Günümüzün rekabet ortamında yüksek verimlilik ve başarıya, problemleri çözüme kavuşturabilen ve sürekli yüksek kalitede hizmet verebilen, memnuniyeti yüksek çalışanlardan oluşan takımlarla ulaşılabilecektir.

1.3.6. Çalışan Memnuniyetini Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörler

Çalışan memnuniyeti örgütlerin başarısında büyük önem taşımaktadır. Memnun çalışanlar işlerinde daha iyi performans gösterebileceklerinden, verimliliği de arttırabileceklerdir. Yöneticilerin çalışan memnuniyetini olumsuz yönde etkileyen nedenleri bularak bunları ortadan kaldırmaları, çalışanların örgütleriyle daha sağlıklı ilişkiler kurmalarını ve örgütlerinde kendilerini daha rahat hissetmelerini sağlayabilecektir. Aktan'a (1999) göre monotonluk, ücret yetersizliği, ücret sisteminin adaletsizliği, yükselme olanaklarının olmaması, çalışma koşullarının kötü olması, başarının takdir edilmemesi, ödüllendirme sisteminin olmaması, iletişim eksikliği, aşırı iş yükü, iş güvencesinin olmaması ve kötü yöneticiler çalışan memnuniyetini olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışmanın bu kısmında, çalışan memnuniyetini olumsuz yönde etkileyen faktörlere ve bu olumsuzlukları ortadan kaldırmak için uygulanabilecek kavramlara yer verilecektir.

1.3.6.1. Monotonluk

Bir örgütte aynı işin sürekli yapılması monotonluğa ve çalışanlarda bezginlik, bıkkınlık, yorgunluğa neden olabilecektir. Monotonluk sadece yapılan işlerin fiziksel olarak tekrarlanmasıyla ortaya çıkan basit bir kavram değildir. Altında yatan nedenlerle birlikte daha kapsamlı bir şekilde ele alınması gerekmektedir. Her örgütte yapılan bir iş bir öncekine veya daha sonra yapılacak olan işe benzeyebilmektedir. Tekrar tekrar aynı işi yapan her çalışan, işini monoton bulmayabilecektir. Monotonluğun daha çok, zihinsel yorgunluk ve strese neden olan, çalışanların psikolojik durumlarıyla ilgisi olduğu söylenebilecektir. Bu açıdan, monotonluk çalışanların motivasyon ve memnuniyetlerini olumsuz yönde etkileyebileceği gibi, stres seviyelerinin artmasına da neden olabilecektir. Çalışanları olumsuz yönde etkileyen monotonluğun ortadan kaldırılabilmesi için, aşağıdaki önlemler alınabilir (Aktan, 1999).

1.3.6.1.1. İş Genişletme

Çalışanların tek bir iş üzerinde sürekli çalışmaları yerine daha geniş bir uzmanlık alanına sahip olmaları ve farklı görevler üstlenmeleri ile monotonluk sorunu kısmen ortadan kaldırılabilir.

1.3.6.1.2. İş Değiştirme

Monotonluğu azaltmanın ve ortadan kaldırılmanın yollarından birisinin de çalışanları zaman zaman farklı bölümlerde ve farklı işlerde çalıştırmak olduğu söylenebilir.

1.3.6.1.3. İş Zenginleştirme

Örgütte işlerin daha iyi bir şekilde yapılabilmesi için mevcut çalışma ortamının ve koşullarının daha cazip hale getirilmesi gerekmektedir. Örgütte çalışanlara işi planlama ve karar verme yetkisinin verilmesi, kendi kendini yöneten takımlar oluşturulması ve öneri geliştirme gruplarının oluşturulması iş zenginleştirmeye örnek olarak verilebilir.

1.3.6.1.4. Spor-Kültür-Sanat Aktiviteleri

Örgütte monotonluğu ortadan kaldırmanın uygun olan zamanlarda spor-kültür-sanat faaliyetleri yapmak olduğu söylenebilir.

Yöneticilerin, monotonluğun çalışan memnuniyetini olumsuz yönde etkileyebileceğini göz önünde bulundurarak, bu yönde önleyici tedbirler almaları gerekmektedir. Monotonluk çalışanların iş tatminlerini engelleyerek verimlerinin düşmesine neden olabileceği gibi, yaptıkları işlerinden sıkılarak memnuniyetlerinin düşmesine de neden olabilecektir. Örgütsel hedeflere ulaşmada büyük önem taşıyan çalışan memnuniyeti için, öncelikle çalışanların işlerini sevmeleri ve sahiplenmeleri gerekmektedir. İşlerini gerçek anlamda sahiplenilen çalışanlar müşterilerle daha iyi ilişkiler kurabilecek ve böylece örgütlerin kar elde etmelerine katkıda bulunacaklardır.

1.3.6.1.5. Ücret Yetersizliği ve Ücretlendirmede Yapılan Adaletsizlik

Çalışana istediği ücretin verilmesi onu memnun edebilir. Fakat çalışanın diğer çalışanlarla eşit ücret talebinde bulunabileceğini de yöneticilerin unutmaması gerekmektedir. Böyle bir durumda, çalışanın istediği ücreti vermek yetmeyebilecek ücretlendirmede adil olmak da gerekebilecektir. Bu açıdan, geçinebilecekleri kadar ücret alan çalışanların memnuniyetini, ücretin ne kadar olduğu değil de diğer çalışanlarla yaptıkları karşılaştırmalar etkileyebilecektir. İş yükü fazla olan çalışanların, olmayanlara göre daha az ücret alması çalışan memnuniyetsizliğine yol açabilecektir. Çünkü çalışanların, örgütlerinde uygulanan ücretlendirme sisteminin adil ve beklentilerine uygun olmasını istedikleri söylenebilecektir (Kostak, 2007).

Bir örgütte ücretlendirmenin işin yükü ve sorumluluğuna göre farklı oranlarda olması, o örgütte adil bir ücretlendirme sisteminin olduğuna işaret etmektedir. Bazı işler daha fazla beceri ve sorumluluk isteyen, daha karmaşık ve stratejik kararlar vermeyi gerektiren bir yapıda olabilecektir. Bu nedenle, ücretlendirme sisteminde adaleti gözeten örgütlerin, öncelikle örgüt içinde yapılan işleri analiz eden ve değerlendiren bir uzman grubunun olması gerekmektedir.. Bu konuda insan kaynakları bölümüne büyük sorumluluklar düşmektedir. Çalışanlar yaptıkları işlere karşılık aldıkları ücretlerin adil olup olmadığını ya da ücretlendirme konusunda kendi aralarında adaletsizliğin yapıp yapılmadığını rahatlıkla algılayabileceklerdir. Tüm örgütlerin çalışanlar arasında adaletsizliğe yol açacak bir duruma yol açmamak için, ücretlendirmede adil bir sistemi kendi bünyelerinde oluşturmaları gerekmektedir. Aksi halde ücretlendirmede yapılacak

adaletsizlik, örgüt açısından hiç de iyi olmayan şu sonuçların doğmasına neden olabilecektir (Karataş, 1998:145):

- Çalışanların işlerine karşı negatif bir tutum içine girmesi,
- Çalışanlar tarafından verilen hizmet kalitesinin düşmesi,
- Sendika veya derneklerin örgüte karşı saldırgan davranışlarda bulunması,
- Çalışanlarda işlerini değiştirme isteğinin artması.

Yöneticilerin, örgütlerinde adil bir ücretlendirme sistemini yapılandırarak daima adaletten yana hareket etmeleri ve ücretlendirmede çalışanlarına haksız uygulamalardan kaçınmaları gerekmektedir. Adil olmayan bir ücretlendirme sistemi çalışan memnuniyetini olumsuz yönde etkileyebilir. Verilen emek karşılığında hak edilen ücretin alınmaması ya da ücretin normal hayat standartları için yeterli olmaması çalışan memnuniyetsizliğine neden olabileceği gibi, ücretin benzer meslek gruplarında çalışanların ücretleriyle kıyaslanması sonucunda çalışanların algılayacağı herhangi bir adaletsizlik de çalışan memnuniyetsizliğine neden olabilir. Çalışan memnuniyeti açısından ücretlendirme sisteminin adaletli olması büyük önem taşıdığından, yöneticilerin ücretlendirmede her türlü adaletsizliği engelleyerek bu konuda oldukça hassas davranmaları gerekmektedir (Karataş, 1998:145).

1.3.6.1.6. Yükselme Olanaklarının Olmaması

Çalışanlar, örgütlerinde başarılı olmak ve bir üst göreve yükselmek isteyebilirler. Yükselme, yapılan işten elde edilen maddi geliri artırabileceği gibi çalışanın sosyal statüsünü de artıracaktır, toplum içindeki yerini olumlu yönde değiştirebilecektir. Bu açıdan, işlerinde yükselme olanağı olan çalışanların memnuniyetlerinin de artacağı söylenebilecektir (Kostak, 2007). Örgütlerin çalışanlarına eğitim ve gelişme fırsatları sunarak onların işlerinde yükselmelerine ve kariyer yapmalarına destek olmaları gerekmektedir. Artık yatırım yapılan, eğitilen, kariyer planlarına katkıda bulunan çalışanların, günümüzün rekabet ortamında örgütler açısından kritik önemi bulunmaktadır. Ayrıca, böyle çalışanları örgütün bünyesinde tutmak da başarıyı etkileyecek bir faktör olarak öne çıkmaktadır.

1997 yılında McKinsey Danışmanlık Şirketinin yapmış olduğu bir araştırma, örgütlerde iyi planlanmış bir yetenek yönetiminin, çalışanların örgütlerini terk etmeyerek uzun süreli ilişkiler kurmalarındaki önemine dikkat çekmektedir. Amerika'daki büyük ve orta ölçekli 56 örgütün 6900 yöneticisini kapsayan bu araştırmaya göre, yöneticilerin %90'ı yetenekli çalışanları örgütte tutmanın daha önceye göre çok daha zor olduğunu belirtmiştir. Günümüzde, yöneticilerin öncelikle çalışanların yetenek ve becerilerini en iyi şekilde kullanabilecekleri bir ortam oluşturarak yetenek yönetimini örgütün her kademesinde bilinçli bir şekilde uygulamaları gerekmektedir. Gelişim ve yükselmeleri için, çalışanlara her türlü fırsatın sunulması ve çalışanlara performanslarıyla ilgili olarak daima geribildirimler verilmesinin bu konuda yöneticilerin yapabilecekleri faaliyetler arasında olduğu söylenebilecektir. Yöneticilerin örgütte yükselme ve kariyer endişesi olmasının, örgütsel fonksiyonları olumsuz yönde etkileyebileceğini unutmamaları gerekmektedir.

Çalışanlara gelişecekleri ve işlerinde yükselebilecekleri fırsatların sunulmamasının, örgüt açısından büyük zararları olabilecektir. Bu zararlar içinde örgütü olumsuz yönde en fazla etkileyecek olanın, artan personel devir hızı olduğu söylenebilecektir. Personel devir hızının artmasıyla, örgütlerde verim de düşebilecektir. İşten ayrılan yetenekli çalışanların yerine nitelikli çalışanları bulmak ve onlara istihdam olanakları sunmak, örgütün hem zaman hem de maliyet açısından zarara girmesine neden olabilecektir. İşe yeni başlayan çalışanların yeteneklerini artırmak için yapılacak eğitim masrafları da, zaman ve maliyet açısından dezavantajdır.

1.3.6.1.7. Kötü Çalışma Koşulları ve Aşırı İş Yüğü

Çalışanların rahatı ve saygınlığı açısından çalışma şartlarının iyileştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Çünkü çalışanlar, sağlıklı ve güven veren bir iş ortamında çalışmayı hak etmektedirler. Kötü çalışma koşulları çalışanların sağlığını, dengelerini ve sonuç olarak da verimliliklerini olumsuz yönde etkileyebilecektir. Ayrıca, kötü koşullar çalışanları hem psikolojik hem de fiziksel yönden etkileyerek, iş ortamında stres ve bitkinliğe bağlı olarak memnuniyetsizliğin artmasına ve personel devir hızının da yükselmesine neden olabilecektir. Yapılan işin çalışan için tehlikeli olması, iş ortamının aşırı soğuk veya aşırı sıcak olması, iş yerinin çalışanın oturduğu yere uzak olması gibi

etkenler çalışan memnuniyetini belirli sınırlar içinde olumsuz yönde etkileyebilecektir. Çalışanlar evlerine yakın, temiz, modern ve yeterli araç gerece sahip örgütlerde çalışmak istemektedirler (Kostak, 2007). Çalışanların bu isteklerinin karşılanabilmesi için, imkanlar ölçüsünde her türlü teknolojinin çalışanların hizmetine sunulması gerekmektedir ayrıca gerek çalışanların sağlığı ve güvenliği açısından, gerekse örgütsel verimlilik açısından çalışanların fiziksel, psikolojik ve sosyal yönden korunmaları, çalışma ortamlarındaki sağlığa zararlı etkenler karşısında her türlü önlemlerin (ısı, nem, havalandırma, aydınlatma, gürültü, titreşim, temizlik, bakım vb.) alınması da büyük önem taşımaktadır. Çalışanlara hem fizyolojik hem de psikolojik bakımdan sağlıklı ve güvenli ortamların sunulması çalışanların memnuniyetinin artmasına neden olacağı açıktır. Böyle bir çalışma ortamının sağlanması durumunda, ergonomik ortamda çalışmanın getirdiği sağlık ve güvenlikle iş kazalarının ve meslek hastalıklarının azaltılması ve çalışanların daha az yorulması da sağlanabilecektir. Aynı zamanda üretimin kalitesi ve miktarı artırılarak istenilen verimlilik de gerçekleştirilebilir. (Hayta, 2007:21).

Kötü çalışma koşulları çalışanları olumsuz yönde etkileyebileceği gibi, yapılan işin sahip olunan bilgi, yetenek ve özelliklerin çok üstünde olması da çalışanları olumsuz yönde etkileyebilecektir. Çalışanlardan yetenek ve yapabileceklerinin üstünde bir performans beklemek, başarısızlıklarına neden olabilecektir. Ayrıca, çalışanların bireysel özellik ve yeteneklerinin üzerinde bir iş yapmak zorunda kalmaları, örgüt içinde stres veya moral bozukluğu yaratabileceği için, çalışan memnuniyetini de olumsuz yönde etkileyebilecektir (Kostak, 2007). Bu açıdan, çalışmanın zorluk derecesi ile çalışanların yetkinlikleri arasındaki dengenin kurulması gerekmektedir. Zaten bu denge çalışanların motivasyon ve memnuniyetleri açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü gerçekleştirilmek istenen iş aşırı zor ya da fazla basitse, çalışanların motivasyon seviyeleri düşebilir. Bu nedenle çalışanlara uygun düzeyde sorumluluk ve gerekli yetkinin verilmesi gerekmektedir. Sorumluluklarına uygun yetki sahibi olan çalışanların, motivasyon ve memnuniyet düzeyleri artabilir (Tüter, 2003).

Çalışanların motivasyon ve memnuniyetleri açısından, iş yüküyle çalışanlarını zorlamamaları gerekmektedir. Çalışan haklarının korunması ve bu konuda belirli standartların oluşturulması yönünde, 1997 yılında Amerika'da yayınlanan Sosyal

Sorumluluk Standardı 8000'e göre çalışanların iş yükü ile ilgili olarak örgütlerin şu koşullara uymaları gerekmektedir:

- 15 yaşın altındaki çocuklar çalıştırılmamalıdır.
- Hiçbir çalışan zorla çalıştırılmamalıdır.
- Çalışanlar olağanüstü durumlar haricinde haftada 48 saatten fazla çalıştırılmamalıdır.
- Fazla mesailer haftada 12 saati geçmemelidir.
- Çalışanlara en azından haftada 1 gün izin verilmelidir.

Sosyal Sorumluluk Standardı 8000, ayrıca çalışma ortamı ile ilgili olarak da örgütlere şu koşulları getirmektedir:

- Örgütler çalışanlara sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı sunmalıdır.
- İş ortamında kazaları önleyici tedbirler alınmalıdır.
- Örgütler düzenli olarak sağlık ve güvenlik konularında çalışanlarına eğitim vermelidir.
- Örgütlerde sağlık ve güvenliği tehdit eden durumlar tespit edilerek önlemi alınmalıdır.
- Hijyen ve temizliğe dikkat edilmelidir (çalışma ortamı, tuvaletler, içme suyu vb.).

İşçi sendikaları, insan hakları örgütleri, akademisyenler, tüccarlar, imalatçılar, danışmanlık şirketlerinin katılımıyla oluşturulan bu standartlar, Uluslararası Çalışma Örgütü, Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Beyannamesi ve Birleşmiş Milletler Çocuk Hakları Sözleşmesi temel alınarak yapılandırılmıştır (Karataş, 1998:149).

Çalışanlarına değer veren örgütlerin, öncelikle onlara rahat ve güvenilir bir iş ortamı sunarak, bu rahat ortamlarında aşırı iş yüküyle onları sıkıkmaları gerekmektedir. Günümüz örgütleri, artık esnek çalışma saatleri uygulamalarıyla çalışanların iş ve özel yaşamları arasındaki dengenin kurulmasına yardımcı olmakta ve böylece memnuniyetlerini artırarak onları daha verimli bir hale getirebilmektedir. Esnek çalışma saatleriyle çalışanlar en verimli olabilecekleri saatlerde çalışarak, hem örgütsel faaliyetlere

katkıda bulunmakta hem de iş dışındaki vakitlerini daha iyi bir şekilde değerlendirebilmektedirler.

1.3.6.1.8. Başarının Takdir Edilmemesi ve Ödüllendirme Sisteminin Olmaması

Örgütlerin daha fazla kar elde etmelerinin, çalışanlarını takdir etmeleri ve ödüllendirmeleri ile bağlantılı olduğu söylenebilecektir. Çünkü başarılarından dolayı ödüllendirilen ve takdir edilen çalışanların memnuniyetleri artabilecek, işlerini daha istekle yapabilecek ve örgütleriyle daha uzun süreli ilişkiler geliştirebileceklerdir. Ancak, başarılarından dolayı ödüllendirilmeyen ve yöneticileri tarafından takdir edilmeyen çalışanlar ise, kendilerine değer verilmediğini düşünerek işlerine karşı gereken ilgiyi göstermeyebileceklerdir. Ayrıca, müşterilerle ilişkilerinde de başarısız olabilecek ve görevi bittiğinde hemen işinden ayrılmak isteyebileceklerdir. Çalışanların motivasyonunun düşmesine neden olabilecek bir durumla karşılaşmak istemeyen başarılı örgütlerin, çalışanlarını başarılarından dolayı takdir edecekleri ve ödüllendirecekleri sistemlerinin olduğu söylenebilir.

Goldsmith'e (2005) göre; yöneticiler, çalışanların da insan olduklarını ve her insan gibi çalışanlar için de takdir edilme duygusunun çok önemli olduğunu unutmamalıdır. Takdir edilmenin, çalışanların motivasyonlarını artırabilecek ve dolayısıyla da memnuniyetlerini sağlayabilecek unsurların en önemlilerinden biri olduğu söylenebilir. Çünkü takdir, çalışanlara değer verildiğini göstermektedir. Takdir edilen ve ödüllendirilen çalışanlar işlerini iyi yaptıklarını bilecek ve özgüvenleri arttığı için daha başarılı olabileceklerdir. Başarılarından dolayı yöneticileri tarafından çalışanlara teşekkür edilmesi veya yöneticilerin kendi el yazılarıyla çalışanlarını öven ve onları takdir eden notlarını çalışanların masasına bırakmaları ya da maillerine atmaları, başarılı çalışanları çalışma arkadaşlarının yanında kutlamaları onları motive edebilecek, memnuniyetlerini artıracaktır (Karataş, 1998:150).

Yüksek performansla takdir edilme arasında önemli bağlantıların olduğu pek çok araştırmayla ortaya konulmuş olsa da, günümüzde yöneticilerin çoğunluğu hala çalışanların takdir edilmeye ihtiyaçlarının olduğunu görmezlikten gelebilmektedirler. Lindler tarafından Ohio Üniversitesi Piketon Araştırma ve Geliştirme Merkezi'nde yapılan bir araştırma, takdir etmenin çalışanların motivasyonu için gerekli olan en önemli

unsurlardan biri olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Lindler tarafından yapılan bu araştırmaya göre, çalışanların motivasyonunu artıran diğer unsurlar ise şöyle sıralanmaktadır (Karataş, 1998:150-151):

- İlgi çekici bir iş
- İyi  cret,
- İş güvenliği,
- İyi  alışma şartları,
- Yükselme ve gelişme olanakları,
- Çalışanlara gösterilen ilgi ve yakınlık,
- Baskıcı olmayan yönetim tarzı

Smith tarafından yapılan araştırmaya göre de, takdir edilmemenin çalışanların memnuniyetsizliklerinde önemli bir etken olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma sonucuna göre, çalışanların memnuniyetsizlik nedenleri aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Karataş, 1998:150-151):

- Takdir edilmeme (%33),
- Aşırı iş yükü (%27),
- Yöneticilerle sorunlar (%23),
- Düşük  cret ve ikramiyeler (%22),
- Eğitim imkanı ve gelişme fırsatlarının olmaması (%20),
- Adil olmayan davranışlar (%18),
- Çalışma arkadaşlarıyla problemler (%16),
- Sıkıcı bir iş (%9).

Smith tarafından yapılan araştırma sonuçları incelendiğinde, çalışan memnuniyetini olumsuz yönde etkileyen faktörler arasında takdir edilmemenin, diğer faktörlere göre çalışanları daha fazla etkilediği görülmektedir. Türkiye’de de İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi’nin yaptığı geniş çaplı bir araştırmaya göre, çalışanların memnuniyetini olumsuz yönde etkileyen faktörlerin basında %44.1 ile yapılan işin takdir edilmemesi gelmektedir (Karataş, 1998:151). Yapılan araştırmalar takdir etmenin önemini açıkça vurgulamaktadır. Bu açıdan, başarıyla tamamlanmış her işin takdir edilmesi gerektiği ve çalışan

memnuniyetindeki önemi yöneticiler tarafından hiçbir zaman göz ardı edilmemeli ve her örgütte bir ödüllendirme sistemin yapılandırılması gerekmektedir.

1.3.6.1.9. İletişim Eksikliği ve Başarısız Yöneticiler

Yöneticilerin, çalışanların göstermiş oldukları kötü performansın büyük bir oranda kötü yönetim ile ilgisi olduğunu kabul ederek, kötü performansın sorumluluğunu çalışanlara yüklemek yerine, onların motivasyon düzeylerini artırmaya ve örgütte açık iletişim ortamını bir an önce yapılandırmaya gayret göstermeleri gerekmektedir. Yöneticilerin, açık iletişimi desteklemeleri ve çalışanların motivasyonlarını artırıcı faaliyetlerde bulunmaları örgütlerin hedeflerine ulaşması açısından önem taşımaktadır. Yüksek motivasyonlu çalışanların, hem performans hem de memnuniyet düzeyleri artabilecektir. Memnuniyeti artan çalışanlar da, müşteri memnuniyetiyle beraber örgütlerin kar elde etmelerini sağlayabileceklerdir. Watson Wyatt Danışmanlık Şirketi'nin 2006-2007 yıllarında Amerika'da yapmış olduğu ve 12.205 çalışanı kapsayan bir araştırmada, çalışanların %49'unun üst düzey yöneticilerine güvendikleri, %51'inin ise güvenmedikleri tespit edilmiştir. Ayrıca, aynı araştırma kapsamında olan çalışanların %57'si, üst düzey yöneticilerinin kendileriyle aktif iletişiminin olmadığını belirtmiştir. Amerika'da yapılan bu geniş çaplı araştırma, çalışanların güven ve iletişim konusunda üst düzey yöneticilerinden pek memnun olmadığı sonucunu ortaya koymaktadır. Oysa üst yönetimin desteği olmadan yapılacak iletişim çabaları yetersiz kalacağı için, örgüt içinde iletişim yoluyla kurulabilecek karşılıklı güvene dayalı bir ilişki de söz konusu olmayacaktır. Örgütte ilişkilerin sağlıklı bir şekilde geliştirilmesini isteyen yöneticilerin, öncelikle çalışanları sıkı kontrol altında tutmaktan vazgeçmeleri gerekmektedir. Hiyerarşik komuta kontrol yapısının, artık günümüzün modern anlamdaki örgüt anlayışına taban tabana zıt olduğu düşünülebilir. Rekabete dayalı ekonomi anlayışı hızı, esnekliği, kararlarda seri olmayı, müşterilerle çalışanların bütünleşmelerini, çalışanların güçlendirilmelerini gerektirmektedir. Çalışanların adını bile bilmeyen, onlarla iletişim kurmakta başarısız olan bir yöneticinin olduğu örgütte, otorite, kurallar ve sıkı denetime doğal olarak bir yönelim olabilecektir. Ancak, çalışanlar üzerinde sıkı kontrol ve baskı uygulamak, örgütün başarısı için kritik bir öneme sahip olan yenilikçilik ve yaratıcılığın yok olmasına, yaratıcılık kapasitesi olan çalışanların da örgütten ayrılmasına zemin hazırlayacaktır. Yöneticilerin

böyle bir durumu açık iletişim ortamını örgütte yapılandırarak engellemeleri gerekmektedir (Karataş, 1998:152).

Çalışanların işlerini severek yapmaları, işlerinden nefret etmeleri veya işlerinde süreklilik göstermeleri yöneticileriyle aralarındaki ilişkiden büyük ölçüde etkilenebilir. Çalışanlarıyla iletişimini güçlü tutan başarılı yöneticiler, örgüt içinde uyumlu bir atmosferin oluşmasına ve çalışanların işlerini isteyerek yapmalarına neden olabilir. İşini severek ve isteyerek yapan çalışanlar, işini sadece ücreti için yapan çalışanlara göre daha fazla başarı gösterebilir. Çalışanların işlerini sahiplenerek daha başarılı olmalarını isteyen yöneticilerin, onlara grup bilincinin hakim olduğu bir çalışma ortamını sunmaları, eğitim ve gelişmelerini yine grup faaliyetleri kapsamında ele almaları gerekmektedir. Çünkü, çalışanlar arasında grup bilincinin olmaması, iletişim kopukluklarına ve memnuniyetsiz çalışanlara neden olabilecektir. Böyle bir durum, çalışanların müşterilerle ilişkilerine de kötü bir şekilde etkileyebilecektir.

Yöneticilerin çalışanlarıyla iletişimlerini güçlü tutarak, onlara grup bilincini aşilayarak örgütsel amaç ve hedeflerle özdeşleştirmeleri ve onlara değer vererek güvenmeleri gerekmektedir. Yöneticilerin çalışanlarına güvenmesi, onlarda özgüven duygusunun artmasına neden olabileceği gibi memnuniyetlerinin artmasına da neden olabilecektir. Çalışanların da yöneticilerine güvenmeleri yine çalışan memnuniyeti açısından önem taşımaktadır. Çünkü güven eksikliği, yöneticiler ve çalışanlar arasında iletişim kopukluğuna, çalışan memnuniyetinin azalmasına ve sonuçta da personel devir hızının artmasına neden olabilir (Karataş, 1998:152).

Örgütte açık iletişim ortamının sağlanamaması, çalışanların örgütün amaç ve hedefleriyle bütünleşmelerini de engelleyebilir. Böyle bir durum örgütte verim ve motivasyonu düşürebileceğinden, açık iletişimin önündeki engellerin kaldırılarak, çalışanların örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda hareket etmelerinin sağlanmasına öncelik verilmesi gerekmektedir. Amaç ve hedeflerin çalışanların kişisel ilgi, istek ve ihtiyaçlarıyla uyumlu olması gerekliliğinin de unutulmaması gerekmektedir. Böyle bir gerekliliğin örgütte uzun vadeli motivasyonu sağlamada altın anahtarlardan biri olduğu söylenebilir (Tüter, 2003).

1.4. Çalışanın İş Tatmini

İş tatmini en genel anlamda iş ortamına ilişkin olumlu ya da olumsuz duyguların tümü şeklinde ifade edilmektedir. Locke iş tatminini, “bir kimsenin işini veya tecrübesini değerlendirmesi sonucunda oluşan zevkli veya olumlu hisleri” şeklinde tanımlamaktadır. Davis iş tatminini, kişilerin işlerinden duydukları memnuniyet ya da memnuniyetsizlik olarak tanımlarken Hackman ve Oldham “çalışanların işinden duyduğu mutluluk” olarak tanımlamışlardır. Vroom ise iş tatmini, “kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoş giden veya olumlu duygusal durumdur” şeklinde tanımlamaktadır. İş tatmini ile ilgili diğer tanımlara bakacak olursak;

- Çalışanın kendi işine karşı olan iş değerleri ve işten kazandıklarının etkileşimi sonucu oluşan duygusal bir cevaptır.
- Bireyin bir işten beklediği ve iş sonuçlandırıldığında elde ettiklerinin fonksiyonudur.
- Çalışanların yaptıkları işler hakkında duyguları, işleri hakkında olumlu ya da olumsuz hislerin derecesidir (Aydemir, 2006:128).

İş tatmini ile ilgili tanımların da etkisiyle, iş tatmini etmenlerini şu şekilde sıralanabilir (Bingöl, 1990:201-202):

- 1) Tatmin, çalışanın işten elde ettiği maddi çıkarlarla ilgilidir. Bir çalışan çalışması karşılığında elde ettiği ücret ve benzeri ödemelerin düzeyi ölçüsünde tatmin olacaktır.
- 2) Tatmin, iş güvenliği ile ilgilidir. Çalışan sağlığı için tehlike arz eden bir ortamda çalışmak istemez.
- 3) Tatmin, işin zevk verme kabiliyeti ve uygunluğu ile ilgilidir. Çalışan becerilerini, deneyimini ve kişisel meraklarını karşılayan görevleri yerine getirmekten dolayı tatmin elde eder.
- 4) Tatmin, üretimde bulunmaktan doğan gururla ilgilidir.
- 5) Tatmin, umut verici projelerle ilgilidir. Çalışanın yükselme imkânı varsa tatmin düzeyi yüksek olur.
- 6) Tatmin, çalışanların yeteneğiyle ilgilidir. Yeteneklerini kullanma ve söz hakkına sahip ise tatmin artacak, başarı düzeyi yükselecektir.

- 7) Tatmin, işyerindeki olumlu beşeri ilişkilerle ilgilidir ve bu nedenle bir çalışanın işletmenin herhangi bir alt grubuna ait olmasından dolayı duyduğu tatmin işin içindedir.
- 8) Tatmin, işletmenin genel durumuyla ilgilidir. İşletmenin başlıca politikaları, genel personel politikaları toplumdaki statüsü ve ürünleri çalışanın tatmin olmasını sağlar.
- 9) Tatmin, amirin tutumuyla ilgilidir.
- 10) Tatmin, sendikal ilişkilerle ilgilidir. Sendika, çalışanların genel olarak arzularına hitap eden bir toplu iş sözleşmesi için yoğun çaba gösterip bunları gerçekleştirmişse dolaylı olarak çalışanların tatminini etkiler.

Organizasyonda demotivasyonun sonucu iş tatminsizliğidir. İş tatminsizliğinin sonucu ise düşük performans, işten ayrılma, işi savsaklama ve benzeri olarak görülür. Organizasyonlarda rastlanan en ciddi sorunlardan birisi iş tatminsizliği olarak ortaya çıkan işten ayrılmalardır. İşten ayrılmalar çeşitli nedenlere bağlı olarak oluşur ve yaygınlaşır. İşten ayrılmaların başlıca nedenleri arasında şunlar sayılabilir (Aktan, 1999):

- Ücret yetersizliği,
- Ücret sisteminin adaletsizliği,
- Kariyer geliştirme imkânlarının olmaması,
- Çalışma koşullarının kötü olması,
- Başarının takdir edilmemesi, ödüllendirme sisteminin organizasyonda mevcut olmaması,
- İletişim eksikliği,
- Aşırı iş yükü,
- İş güvencesinin olmaması,
- Sağlık, emeklilik vs. sosyal güvenlik imkânlarının yetersiz olması,
- Kötü yöneticilerin organizasyonda istihdam edilmesi ve benzeri nedenler işten ayrılmalara neden olur.

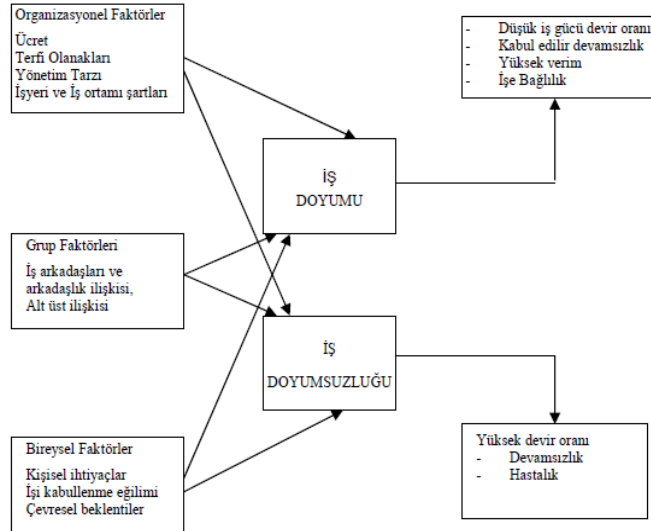
Organizasyonda demotivasyonun sonucu iş tatminsizliğidir. İş tatminsizliğinin sonucu ise düşük performans, işten ayrılma, işi savsaklama ve işten kaybolma vb. olarak görülür. Organizasyonlarda rastlanan en ciddi sorunlardan birisi iş

tatminsizliği olarak ortaya çıkan işten ayrılmalardır. İşten ayrılmalar çeşitli nedenlere bağlı olarak oluşur ve yaygınlaşır. İşten ayrılmaların başlıca nedenleri arasında şunlar sayılabilir (Aktan, 1999):

- Ücret yetersizliği,
- Ücret sisteminin adaletsizliği,
- Kariyer geliştirme imkânlarının olmaması,
- Çalışma koşullarının kôtu olması,
- Başarının takdir edilmemesi, ödüllendirme sisteminin organizasyonda mevcut olmaması,
- İletişim eksikliği,
- Aşırı iş yükü,
- İş güvencesinin olmaması,
- Sağlık, emeklilik vs. sosyal güvenlik imkânlarının yetersiz olması,
- Kôtu yöneticilerin organizasyonda istihdam edilmesi ve benzeri nedenler işten ayrılmalara neden olur.

İş doyumunu ve doyumsuzluğunu etkileyen bireysel, grup ve organizasyonel faktörleri ve sonuçlarını daha iyi anlayabilmek için şekil 1.2'yi incelemek yararlı olacaktır. şekilden anlaşıldığı üzere bireysel, grup ve organizasyonel faktörler iş doyumunu ve doyumsuzluğunu etkilemekte ve doyum sonucunda çalışanın iş yerinden ayrılma ihtimali azalmakta, devamsızlıkları kabul edilebilir düzeyde olmakta, çalışan bağlılığı ve verimi artmaktadır. Doyumsuzluk sonucunda ise işten ayrılmalar ve devamsızlık artmakta, hastalıklara varan sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Şekil 1.2: İş Doyumu veya Doyumsuzluğunun Sebep ve Sonuçları



Kaynak: İlhan Erdoğan(1991); *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Küre Ajans, İstanbul.

1.4.1. İş Tatmininin Boyutları

İş tatminin üç önemli boyutu vardır. Bunlar:

1. İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Böyle olunca görülmez, sadece ifade edilebilir.
2. İş tatmini genellikle, kazançların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne kadar aşıldığının belirlenmesidir.
3. İş tatmini, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar işin kendisi, ücret, terfi imkânları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb.

1.4.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini, çalışmalarda çoklu değişkenler tarafından anlaşılabilen karmaşık bir olgu olarak tanımlanmıştır. Bu değişkenler bireysel ve iş çevresi olmak üzere iki başlık altında toplanabilir. İş tatminini etkileyen bireysel değişkenler olarak cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kişilik ve işte geçirilen süre sayılabilir. Örgütsel faktörler ise; ücret, terfi, fiziksel faktörler, işin niteliği, iletişim, statü vb. faktörlerdir (Aydemir, 2006:130-131).

1.4.2.1. Bireysel Faktörler

Yapılan araştırmalar cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olmasına rağmen hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda tutarsız sonuçlar göstermektedir. Hulin ve Smith, iş tatmini ya da tatminsizliği bakımından kadın ve erkek arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olduğunu, kadınların daha az iş tatminine sahip olduğunu vurgulamaktadırlar (Aydemir, 2006:130).

Yapılan çalışmalar yaş ilerledikçe işten duyulan tatminin arttığını göstermektedir. Araştırmalar genç işgörenlerin yaşlı işgörelere oranla daha düşük iş tatmin düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. Wringt, Hamilton, A.Kalleberg ve A.Loscocco yaptıkları çalışmalarda yaş ilerledikçe ödüllerin de arttığını, bunun da gençlere göre yaşlılarda daha fazla tatmin yarattığını belirtmişlerdir.

1.4.2.2. Örgütsel Faktörler

Çok az kişi aldığı ücreti yeterli bulmaktadır. Genelde çalışanlar nadiren aldıkları ücret nedeniyle yüksek tatmine sahip olurlar. Ülkemizde ücret düzeyi, erkekler için kadınlardan, mavi yakalılar için beyaz yakalılardan evliler için bekârlardan daha önemli bir değişken olarak gözükmektedir. Terfi insanı çalışmaya sevk eden önemli faktörlerden biridir. Terfi aynı zamanda ihtirası tatmin eden bir araç olarak karsımıza çıkmaktadır. Çalışanların içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar verimliliği etkileyen önemli faktörler arasında sayılabilir. Bu koşulların en uygun düzeye ulaşması çalışanın moral yapısını etkileyebileceği gibi işletmeyle bütünleşmesini ve dolayısıyla iş tatminini de kolaylaştıracaktır. Bu nedenle fiziksel koşulların, çalışanların çalışma temposu ve isteğini artıracak biçimde düzenlenmesine gidilmektedir. Dolayısıyla fiziksel koşullarının iyileştirilmesi işgörenlerin iş tatminini artırmaktadır. Çalışma yaşamını esnekleştiren ve örgütsüzleştiren uygulamalar, fiilen ve yasal olarak başlatılmıştır. Herzberg'e göre, iş tatminini etkileyen iki unsur vardır. Bunlar motivasyon ve hijyendir. Hijyen çalışanları motive edemez ancak tatminsizliği en aza indirir. Motivasyonu artırıcı unsurlar ise iş tatmin düzeyini artırır. Toplum tarafından yeteri kadar kabul görmeyen ve kendisini iş hayatına hazırlarken birey tarafından hayal edilmeyen işlerin yapılması iş tatminini azaltır. İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, bir sorumluluk gerektirmesi tatmin nedeni sayılabilir. Kişiler kendilerine yeteneklerini kullanma olanağı

veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça, kendilerine başarılı oldukları konusunda bilgi geldikçe işlerinden tatmin olurlar (Aydemir, 2006:131).

Çalışanlara kararlara katılma olanağı verildiği zaman, kendi görüş ve fikirlerine önem verildiğini düşünerek gerçek bir tatmin elde edebilirler. İletişim; yapılan araştırmalarda iyi iletişimin olmamasının iş tatminsizliği doğurduğu, buna karşılık yeterli iletişimin her zaman iş tatmini doğurmadığı görülmüştür. Çalışanların mesleki düzeyleri de iş tatminlerini etkilemektedir. Meslek düzeyi ile iş tatmini arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Yaptıkları işte mesleki açıdan daha üst düzeyde bulunan kişiler, işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır. Toplumda kabul gören daha üst düzeyde bulunanlar daha fazla iş tatmini sağlamaktadırlar. İş tatmininin azalması halinde iş gücü devir oranı artarken, iş tatmininin artması işgücü devir oranını azaltmaktadır.

İş tatmini çalışanın işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumudur. Başka bir deyişle, iş tatmini, kişilerin işlerine karşı duydukları kapsamlı, olumlu duygular ve bu duyguların insanlar üzerinde yarattığı sonuçlardır.

- İş tatmini ile yakın ilgisi olan dört kavram vardır (Hündür, 2006)
- Motivasyon, bir amaca doğru çaba harcamayı ve sürdürmeyi anlatır.
- İşin çalışana çekici gelmesi, çalışanın işe duyduğu ilgiye bağlıdır,
- Çalışanın işiyle özdeşleşmesi, çalışanın kopamayacak kadar işine bağlı olmasını anlatır.
- Moral, tıpkı sağlık kavramı gibi, çalışanın işletme içindeki tüm olumlu duygularının genel bir anlatımıdır. Zayıf bir moral duygusunun bileşenleri işe duygusuzluk, gevşeklik, kavga ve çekişmeler, kıskançlıklar, işbirliği ruhunun yokluğu ve kötümserliktir.

1.5. Yabancılaşma Kavramı

Bireyin toplumsal, kültürel ve doğal çevresine uyumunun azalması, çevresi üzerinde denetimini kaybetmesi ve giderek çaresiz kalarak yalnızlaşması şeklinde veya kişinin kendini bir topluma veya bir gruba ait hissedememesi olarak tanımlanabilir (Büyükyılmaz, 2007:1).

Yabancılaşma günümüzde birçok şekilde karşımıza çıkabilmektedir. İnsanın üretimi sonucunda ortaya çıkan ürüne yabancılaşması, çalıştığı ortama yabancılaşması veya düşmanca bir ilişki içinde bulunması yabancılaşma şekillerine örnek olarak verilebilir. Fakat genel olarak yabancılaşmanın beş şekilde karşımıza çıkabileceğini söylememiz mümkündür. Dolayısıyla yabancılaşma beş boyutlu bir olgudur. İlk olarak yabancılaşan insan, kendi davranışı sonucunda istediklerini elde edemeyeceğini düşünmesinden kaynaklanan güçsüzlük duygusuna sahiptir. İkinci olarak yabancılaşan insan neye inanacağına karar verememekte, anlamsızlık durumu içindedir. Üçüncü olarak toplumca belirlenen amaçlara ulaşmak için toplum tarafından yasaklanan yöntemlere ve davranışlara başvurmasından kaynaklanan kuralsızlık durumu içindedir. Dördüncü olarak toplum tarafından özellikle yüksek değer verilen şeylere düşük değer vermesinden dolayı tecrit olgusu içindedir ve son olarak ise kendinden uzaklaşmış diğer bir ifade ile kendine yabancılaşmış durumdadır. Böylece yabancılaşma kişinin tam olarak duygusal yönden toplumdan kopması anlamına gelmektedir.

Yabancılaşma felsefe, psikoloji, sosyoloji ve siyaset biliminde yüzyıllardır önemini koruyan bir kavramdır. Bununla birlikte yabancılaşma kavramı, 1950’den sonra işletmeler açısından da önemli olarak görülmeye başlanmış ve işletme biliminin de inceleme konusu içerisine girmiştir. İşletmeler açısından yabancılaşma en basit şekilde çalışanın yaptığı işe karşı isteksizlik duyması ya da çalışanın kariyerinden ve iş hayatındaki gelişmelerden üzüntü duyarak işinin gereklerini yerine getirememesi şeklinde tanımlanabilir.

İşletme içinde yabancılaşan çalışanlar işletmenin ürettiği ürün veya hizmetin kalitesiyle ilgilenmemekte, daha çok kendilerine sunulan iş sürecinin olumsuz yanlarını düşünmektedir. Bu durum da işletme içi bir çatışma ortamının oluşmasına neden olmakta ve verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir. Bu tür sorunların ortadan kaldırılması ve işletmelerin örgüt kültürü çerçevesinde belirlenen hedef ve amaçlara ulaşabilmesi amacıyla yapılması gereken, çalışanların çalışma yaşam kalitesinin artırılarak işe yabancılaşmanın azaltılmasıdır. Çalışma yaşamında kalitenin artırılması çalışana ve doğal olarak da işle da işletmeye somut ve soyut yararlar sağlamaktadır. İş memnuniyeti ve motivasyon, örgüt kimliğinin oluşturulması, işgücü ve performansındaki artış bu yararlardan bazılarıdır. Aynı zamanda çalışma yaşam kalitesindeki artış çalışanda ve

toplumun genelinde kişisel yabancılaşma duygusunu azaltmakta ve insanların yararlı deneyimlerle yaşamlarını zenginleştirmelerini sağlamaktadır.

1.5.1. İşletmelerde Yabancılaşmanın Sonuçları ve Farklı Görünümleri

İş tatminsizliği, çalışma yaşamının kalitesizliği, mesleki tükenmişlik kavramları günümüzde yabancılaşmayla ilişkili, yabancılaşmanın iş hayatındaki farklı şekillerde görünümüleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Büyükyılmaz, 2007:58).

1.5.1.1. İş Tatminsizliği

İş tatmini, kişinin işinden ve işinde edindiği deneyimlerden olumlu olarak etkilenmesi ve bunun sonucunda işinden zevk alması ya da kişinin işine ve çalıştığı kuruma karşı gösterdiği davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır. Konu ile ilgili yapılan çalışmalar kısmında belirtildiği üzere yapılan çalışmalar, iş tatminsizliğinin yabancılaşma seviyesine bağlı ve yabancılaşmanın bir sonucu olarak farklı düzeylerde ortaya çıkmaktadır (Büyükyılmaz, 2007:58).

1.5.1.2. Çalışma Yaşamının Kalitesizliği

Çalışma yaşamının kalitesi, çalışanın kişisel deneyimlerini ve aynı zamanda bu deneyimler sonucunda ortaya çıkan objektif çevresel koşulları da kapsayan çok geniş bir kavramdır. Çalışma yaşamında kalitenin sağlanması, sağlıklı, memnun, verimli çalışanlara ve etkili, değişken bir organizasyon yapısına bağlıdır. Çalışanın hedefleri ile çalıştığı işletmenin hedeflerinin giderek artan bir uyum çerçevesinde tek hedef haline gelmesi sonucunda, çalışanın işine olan memnuniyetinin artması olarak tanımlanabilir (Büyükyılmaz, 2007:61).

1.5.1.3. Mesleki Tükenmişlik

Maslach ve Jackson'a (1981) göre mesleki tükenmişlik, çalışanın sürekli olumsuz düşüncelere sahip olması ve işine olan dikkatinin azalmasına neden olan bir duygusal bitkinlik durumu olarak tanımlanmaktadır (Büyükyılmaz, 2007:62).

1.6. Konu İle İlgili Araştırmalar

Battal'ın 1989 yılında H.Ü. Hastaneleri Erişkin Servislerinde çalışan hemşirelerin çalıştıkları fiziki ortama ilişkin görüşlerinin ve etkilenme biçimlerinin saptanmasına yönelik araştırmasında; hemşirelerin büyük çoğunluğu, çalıştıkları fiziki ortamın yetersiz olduğunu ve bu durumun çalışmalarını olumsuz yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan servis hemşirelerine çalıştıkları servisin ısıtılma, ısıtma ve havalandırmasına ilişkin görüşleri sorulmuştur ve hemşirelerin %52.2'si çalışma ortamlarında ısıtılmayı yetersiz bulduklarını, %97.2'si çalışma ortamlarının yeterli şekilde ısıtılmadığını ve %85'i havalandırmanın yetersiz olduğunu ifade etmişlerdir.

Çobanoğlu ve Çobanoğlu tarafından 1997 yılında Ankara'da acil travmatoloji, onkoloji, doğumevi ve çocuk konularında özelleşmiş dört eğitim hastanesinde hekimlerin iş doyumu düzeyi ve bunu etkileyen unsurların saptanması amacıyla yapılan araştırmada fiziki çalışma ortamının durumuna ilişkin hekimlerin düşüncelerinin; %22.8'inin çok kötü, %38.6'sının kötü, %27.8'sinin orta, %10.7'sinin iyi olduğu bulunmuş ve çalışma ortamının fiziki koşullarının iyi olmasının hekimlerde iş doyumunu arttıran araçlardan biri olduğu vurgulanmıştır.

Güneykaya (1997) tarafından Başkent Üniversitesi Ankara Hastanesi'nde hemşirelik hasta bakımı hizmetlerinin sürekli iyileştirilmesi için talimat ve yöntemler geliştirilmiş ve Başkent Üniversitesi Hastanesi hemşirelik bakım hizmetleri birim sorumlusu yönetiminde yapılan bir çalışmayla kalite kayıt notları değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda, hastane hizmetleri yürütülürken işbirliği içinde çalışılan birimlerde çıkan aksaklıklar nedeniyle hemşirelik bakım hizmetlerinin olumsuz yönde etkileyen durumlar bulunmuştur. Bu olumsuz durumların hastanın bölümler arası taşınmasında personel sağlanmadığı için gecikmeler yaşanması, personel bulunmaması durumlarında hastaya verilecek hemşirelik bakımının aksaması, hastaya ait laboratuvar tetkiklerinin taşınmasında gecikmeler olması, satın almadan gelen malzemelerin taşınmasında kurum ev idaresi servis personeli kullanıldığı için servis işlerinin aksaması olduğu belirlenmiştir.

Aycan vd.(1997) tarafından Gölbaşı Bölgesi'nde birinci basamak sağlık kuruluşlarında çalışan sağlık personelinin mesleğinden ve çalıştığı kurumdan memnuniyet

durumlarını değerlendirmek amacıyla yapılan araştırmada; personelin %53.8'inin çalışma ortamının fiziki koşullarından memnun oldukları belirtilmiştir. Çalışma ortamının fiziki koşullarının iyi olmasının çalışanlarda iş doyumunu arttırıcı bir unsur olduğu bildirilmiştir.

Odacıoğlu ve şahin (1998) tarafından ISO 9000 kalite güvence sistemi kurma çalışmalarında, Osmangazi Üniversitesi Hastanesi'nde iş gören boyutunun irdelenmesine yönelik iki anket çalışması yapılmıştır. Yüz yüze görüşme yoluyla gerçekleştirilen anket çalışması sonucunda; çalışanların %3,1'nin ortamın iyileştirilmesi, arızalarla ilgilenme, teknik araçların alınması hizmetlerinin yetersiz ve kötü olduğu yönünde cevap verdikleri saptanmıştır.

Karakaş (1998) tarafından Akdeniz Üniversitesi Eğitim, Araştırma ve Uygulama Hastanesi'nde hastanede görev yapan hekimlerin kendilerine hizmet sunan birimlerden tatmin düzeyini belirlemek ve performansını önemli ölçüde etkileyen sorunları saptayarak, iyileştirme çalışmalarında kullanılmak üzere hastane yöneticilerine bilgi sunmak amacıyla çalışma yapılmıştır. Bu araştırmada, hekimlere ve hastane yöneticilerine yönetim hizmetleri ile ilgili olarak hasta odalarının görünümü, tesislerin temizliği, muayene ve tedavi odalarının görünümü ve doktorların dinlenme yerleri konularında sorular sorulmuştur. Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde; hasta odalarının görünümünü hekimlerin %79.0'unun yeterli ve çok yeterli, %13.0'ünün bu konuda kararsız, %8.0'inin yetersiz ve çok yetersiz bulduğu, tesislerin temizliğinin %72.0'sinin yeterli ve çok yeterli, %0.9'unun bu konuda kararsız, %19.0'unun yetersiz ve çok yetersiz bulduğu, muayene ve tedavi olanaklarının %59.0'unun yeterli ve çok yeterli, %16.0'sının bu konuda kararsız, %26.0'sının yetersiz ve çok yetersiz bulduğu ve doktorların dinlenme yerlerini %38.0'inin yeterli ve çok yeterli, %0.7'sinin bu konuda kararsız, %55.0'inin yetersiz ve çok yetersiz bulduğu saptanmıştır (Aslan, 1995:7).

Kılıç vd. (2001) tarafından Narlıdere Eğitim Araştırma ve Sağlık Bölge Başkanlığı sağlık ocaklarında çalışan personelin iş doyum düzeylerini ve bunları etkileyen etmenleri ortaya ıkılabilmek amacıyla yapılan araştırmada iş doyumunu etkileyen etmenler incelenmiştir. Bu çalışmada en yüksek ortalamaların iş arkadaşlarından memnuniyet (3.71) ve iş güvencesi (3.64) alanlarında olduğu gözlenmiştir. Çalışma ortamının fiziksel özellikleri ile ilgili iş doyum düzeyi ise 2.69 olarak bulunmuştur.

Aykanat ve Tengilimoglu'nun (2001) Ankara Numune Hastanesi'nde sağlık personelinin motive eden faktörlere ilişkin yaptıkları bir alan çalışmasında; iş yerine ait fiziksel özelliklerin yeterlilik düzeylerine ilişkin dağılımlar ve tanımlayıcı istatistikler incelenmiş ve personelin ısıtma (%46.2) ve aydınlatma (%43.9) düzeylerini yeterli, havalandırma ve sessizlik (%34.8) düzeylerini yetersiz bulduğu belirlenmiştir.

Ecer vd. (2002) tarafından Aksaray ilinde faaliyet gösteren özel ve kamu kuruluşuna ait 30 sağlık kurumunda toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliği üzerine yapılan çalışmada; yöneticilere sağlık kurumlarındaki hijyenik faktörlerin düzeyine ilişkin görüşleri sorulmuştur. Yöneticilerin %30.0'unun kurumlarındaki hijyenik faktörleri zayıf, %20.0'sinin orta, % 50.0'sinin ise iyi düzeyde buldukları saptanmıştır (Aslan, 1995:7).

Ataklı, Dikmetaş ve Altınışik tarafından (2003) üniversite hastanelerinde çalışan yönetici ve klinik sekreterlerin iş doyum düzeyini incelemek amacıyla yapılan çalışmada; her iki grubun en fazla doyum elde ettiği boyutun fiziki ortam ve ücret olduğu belirlenmiştir. Sekreterlerin ise ısı, nem, havalandırma, ışık, sessizlik, rahatlık ve dinlenme olanakları bakımından çalışmaya elverişli olan iş yerlerini tercih ettikleri ve bunlara yüksek değer verdikleri görülmüştür (Aslan, 1995:8).

İnce tarafından (2005) Hacettepe Üniversitesi İhsan Doğramacı Çocuk Hastanesinde çalışan doktor, hemşire, sağlık teknikerleri ve teknisyenleri, memur ve hastabakıcılarının iş doyum düzeylerini belirlemek amacıyla araştırma yapılmıştır. Bu araştırma sonucunda çalışanlar, iş doyum faktörlerinden en çok; işi severek yapma, işin kendilerini her zaman meşgul etmesi, çalışılan bölümün temizlik, ısıtma ve havalandırması ve çalışma arkadaşları ile ilişkilerden doyum sağlamaktadır. İşten sağlanan gelirin geçimi sağlama düzeyi, kurumdaki döner sermaye ödemesi, yapılan işle karşılaştırıldığında alınan ücret düzeyi, işteki yükselme olanakları, kantin ve yemekhane hizmetleri, kurumdaki iletişim ve yapılan iyi bir iş karşılığında takdir edilme faktörlerinden çok fazla doyumsuz olduklarını belirtmişlerdir. Aynı çalışmada erkek çalışanların iş doyum düzeylerinin kadın çalışanlardan fazla olduğu ve doktorların aldıkları eğitime göre ücreti yetersiz bulmalarına rağmen diğer çalışan gruplarına göre iş doyum düzeylerinin fazla olduğu belirlenmiştir. Kurum kıdemi 10 yıldan fazla olan çalışanların iş doyum düzeylerinin daha az süre çalışanlardan fazla olduğu sağlık tekniker ve teknisyenlerinin kurumdaki yükselme

olanakları nedeniyle iş doyumlarının düşük olduğu ve kurumdan ayrılmayı en fazla düşünen çalışanların hemşireler en az düşünenlerin doktorlar olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Yürümezoğlu (2007) tarafından İzmir’de bulunan iki kamu hastanesinin 28 kliniğinde çalışan 140 hemşirenin iş doyum düzeyi ve bu kliniklerde yatan 280 hastanın hemşirelik hizmetinden memnuniyetlerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada hemşire iş doyumunun demografik ve mesleki özelliklere göre değişiklik göstermediği; sadece cerrahi kliniklerde çalışan hemşirelerin doyum düzeyinin dahiliye kliniklerinde çalışanlardan yüksek olduğu saptanmıştır. Hastaların, hemşirelik bakımından yüksek düzeyde memnun oldukları ve memnuniyet düzeyinin hastaların demografik ve hastalık sürecine ilişkin özelliklerine göre değişiklik gösterdiği belirlenmiştir. Buna karşın, hemşire iş doyumunu ile hasta memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Bu araştırmanın sonuç bölümünde bazı araştırmalarda 25 yaş altı hemşirelerin daha doyumsuz oldukları, yaş ortalaması yükseldikçe hemşire iş doyumunun anlamlı şekilde yükseldiğinin bulunduğunu belirtmiştir. Bu sonucu destekleyen hemşire iş doyumunu ile ilgili yapılan bir meta analiz çalışmasında hemşire yaşının hemşire iş doyumunu üzerinde %15 etkisi olduğu ve yaş arttıkça iş doyumunun arttığının belirlendiğini belirtilmiştir. Yürümezoğlu başka bir araştırmada ise genç hemşirelerin daha yüksek doyuma sahip olduklarının belirlendiğini belirtmiştir. Eğitim düzeyinin hemşire iş doyumunu üzerine etkisini inceleyen çalışmalarda hemşire eğitim düzeyi ile iş doyumunun negatif yönde ilişkili olduğu, eğitim düzeyi azaldıkça iş doyumunun yükseldiği saptandığını, bazı çalışmalarda ise eğitim düzeyi yükseldikçe hemşire iş doyumunun ve moralinin yükseldiği bulunduğunu belirtmiştir. Bu durumda çalışanların yaşı ve eğitimiyle ilgili olarak yapılan çalışmalarda her zaman aynı bulgulara ulaşılamadığı açıktır.

T.C. Sağlık Bakanlığı’nın çalışan memnuniyeti konusunda İl Sağlık Müdürlükleri tarafından hastanelerde uygulaması ve kontrolleri yapılacak olan Ek1 Hizmet Kalitesi Standartları doğrultusunda Bolu İzzet Baysal Devlet Hastanesinde de çalışanların memnuniyetini belirlemek amacıyla anket çalışması yapılmıştır. Bu araştırma sonuçlarına göre hastane çalışanlarının %31.3’ü insan kaynaklarının etkin kullanılmadığını, %75.1’i hastane idaresi tarafından çalışanları ödüllendirilmediğini, 1/3’ü bu konuda raporlamada

yeterli bilgiye sahip olmadıklarını, % 43.6'sı çalışma mekanı ve çalışma koşulları ile ilgili düzenlemelerde görüşlerine başvurulmadığını, %32.2'si çalışma mekanının ergonomik düzenlenmediğini düşünmektedir. Çalışmaya katılanların % 18.9'u kurumdan ayrılmayı düşünürken, %21.1'i kesinlikle başka bir kurumda çalışmak istedikleri belirtmiştir. Buna karşın çalışanlar aynı araştırma sonuçlarına göre; %81.5'i hizmet içi eğitimlerin düzenli yapıldığını, %67.0'ı hasta ve çalışan güvenliği konusunda eğitim aldığını, %72.8'i yaralanmalara karşı alt yapının yeterli olduğunu, % 77.3'ü hasta ve çalışan güvenliği konusunda yeterli olacak şekilde düzeltici ve önleyici faaliyet yapıldığını, %81.1'i yöneticilerine sorunlarını iletme olanağı bulunduğunu belirtmişlerdir (İka, 2006).

Karataş, Niğde'de yer alan özel sağlık kuruluşlarında çalışanlar üzerinde örgütsel etiğin çalışan memnuniyeti olan ilişkisini araştırmıştır. Örgütte etik ilkeler çerçevesinde muamele gören çalışanların aynı şekilde karşılık vererek davranacakları bunda müşteri memnuniyetine olumlu etkisi olacağı düşüncesinden hareketle yapılan çalışmada özel sağlık kuruluşunda görev yapan çalışanların %86 gibi büyük bir oranda yöneticilerin etik ilkeler çerçevesinde karar almalarını önemsedikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayanılarak örgütsel etiğin çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmış ve özellikle yöneticilerin örgütte etik kültürünün oluşmasında örnek olmaları gerektiği vurgulanmıştır.

Sağlık sektöründe gerçekleştirilmiş olmamasına rağmen Kanoğlu'nun (2007) özel bir şirkette motivasyon ve çalışan memnuniyetiyle ilgili araştırmasının sonuçları her çalışanın memnuniyet durumunu etkileyen değişkenlerin aynı olmadığını ortaya konulması açısından ilgi çekicidir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre beyaz yakalı çalışanlar mavi yakalı çalışanlara oranla şirketteki arkadaşlık ilişkilerinden daha memnun durumdadırlar ve fikirlerini söyleyebilmeye daha fazla önem vermektedirler. Mavi yakalı çalışanların ise çalışma şartlarına ve ücrete daha fazla önem vermekte olduğu belirlenmiştir.

Topçu'nun (2009) Malatya il merkezinde birinci ve ikinci basamak sağlık kurum ve kuruluşlarında görev yapan personelin iş doyumu düzeyi ve bunu etkileyen faktörleri analiz etmek amacıyla yapmış olduğu araştırmanın sonuçları iş tatmini ve çalışan memnuniyetini açıklamak açısından önemlidir. Bu araştırma sonuçlarına göre, birinci

basamaktaki çalışanların %56,6'sı mesleğinden kazandığı parayı yeterli bulmadığı, bu oranın ikinci basamakta %43,4'e indiği bulunmuştur. Araştırma bulgularına göre; yardımcı sağlık personeli meslekten kazanılan paranın yetersiz olduğunu %76,5 oranı ile hekimlerden 3,25 kat daha fazla belirtmektedir ayrıca sağlık personelinin iş doyumunun tam olmamasına neden olarak personelin %75,4'ü aldığı maaş ve diğer ödemeleri, %71,1'i amirlerinden gördüğü desteği tatmin edici bulmadığını belirtmiştir. Sağlık personelinin %82,9'u döner sermaye dağılımında adaletsizlik olduğunu, %76,4'ü birinci basamakta, %49,4'u ise da ikinci basamakta verilen aylık dışı ödeme sisteminden memnun olmadıklarını belirtmişlerdir. Topçu'ya göre birinci ve ikinci basamakta yapılan ödeme miktarları arasında farklılık olması ayrıca memnuniyetsizlik yaratmaktadır. Genel çalışma ortamını değerlendirmeyi sağlayan; fiziki koşul, ortam, yeterli donanım ve kurumun temizliği yönünden beraberce dikkate alındığında sağlık personelinin %72,8'i bu değişkenlerden en az birini yetersiz bulmuştur.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI, METODOLOJİSİ VE VERİLERİ

Bu bölümde çalışmanın amacı, evreni ve örnekleme, sınırlılığı, yöntemi ve çalışmada kullanılan tekniklere ilişkin bilgiler verilmiştir.

Araştırmanın öncelikli amacı, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Tıp Fakültesi Uygulama ve Araştırma Hastanesi sağlık çalışanlarının bu iş yerinde çalışıyor olmaktan duydukları memnuniyet düzeylerini saptamaktır. Bu yolla ayrıca sağlık hizmetleri pazarlamasında geliştirilmeye açık alanların belirlenmesi ve sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesi yönünde bilgi üretilmesi amaçlanmıştır.

Bu çalışma ile başta Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Tıp Fakültesi Uygulama ve Araştırma Hastanesi olmak üzere, ülkemiz sağlık kuruluşlarında daha pozitif bir örgüt iklimi oluşturulması için önerilerde bulunmak hedeflenmektedir. Çünkü günümüzde sağlık işletmelerinin başarısında ve hasta memnuniyetinde etkin olan en önemli faktörlerin başında çalışan memnuniyeti gelmektedir. Bu düşünceden hareketle gerçekleştirilen çalışmanın konu üzerinde araştırma yapmak isteyen araştırmacılara da yol göstereceği inancındayız.

Bu çalışmanın evreni Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Tıp Fakültesi Uygulama ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan 657'ye tabi sağlık çalışanları ve öğretim elamanlarıdır. Sözleşmeli ve idari personelin dışarıda bırakılmasının nedeni, yalnızca kadrolu sağlık personeli üzerinde odaklanma isteğidir.

Yapılan yazın taramaları sonucunda bilimsel araştırmalarda kullanılan anketlerden yararlanılarak ve uzman görüşüne başvurulmak suretiyle bu çalışmaya özgü çalışan memnuniyeti anketi oluşturulmuştur. Araştırmacı tarafından hazırlanan anket, çalışanlara dağıtılmış ve doldurmaları istenmiştir. Bir haftalık bir sürecin ardından isim yazılmaması özellikle istenen anketler, her çalışandan kapalı zarflar halinde geri alınmıştır. Çalışma kapsamında 150 sağlık çalışanın 130'undan anket formu geri dönüşümü sağlanmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı %86.66'dır. Yapılan inceleme sonucunda 5 anket geçersiz sayılarak 125 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Zonguldak Karaelmas Üniversitesi çalışanlarının iş memnuniyeti düzeyinde etkili olan faktörleri belirlemeye yönelik bu çalışmada veri toplamak için geleneksel anket tekniği tercih edilmiştir. Anket formunda çalışanların sosyo demografik özelliklerini araştıran sorular yer almıştır. Çalışanların memnuniyet düzeyleri çeşitli değişkenlere göre sorgulanmıştır. Değerlendirme ölçeği olarak beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte 1 “Kesinlikle katılmıyorum”, 2 “Katılmıyorum”, 3 “Kararsızım”, 4 “Katılıyorum”, 5 “Kesinlikle katılıyorum” ifadelerini temsil etmektedir. Anket yöntemi ile toplanan veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) paket programı ile analiz edilmiştir. Anketin ayrıntılı güvenilirlik testleri yapılmış, verilerle ilgili tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Araştırmada tanımlanan demografik özelliklere göre, genel memnuniyet düzeyi ve memnuniyet düzeyinin alt boyutları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı uygun olan ANOVA analizleri ile araştırılmıştır. Daha sonra genel memnuniyet düzeyi (*GMDZ*) ile memnuniyet düzeyinin alt boyutları arasındaki ilişki regresyon analiziyle incelenmiştir. Tüm analizlerde anlamlılık seviyesi alfa %5 olarak alınmıştır. Araştırmada kullanılan 57 değişken boyutlarına göre toplam ölçeğine dönüştürülerek 7 faktör altında incelenmiştir. ANOVA testi sonuçlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bulunan faktörlere, çoklu karşılaştırma testleri uygulanarak alt homojen gruplar oluşturulmuştur.

3. ARAŞTIRMANIN AMPİRİK BULGULARI

Çalışmanın bulguları başlığı altında önce ankete katılanların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durumu işyerindeki unvanı toplam çalışma süresi ve bu hastanedeki çalışma süresi gibi demografik değişkenlere göre durumu ortaya konulmaktadır. Daha sonra çalışanların genel memnuniyet düzeylerini belirleyen faktörler itibariyle önce tanımsal istatistiklere, daha sonra demografik özellikler itibariyle grup ortalamaları arasındaki farklılıklar ANOVA analiziyle araştırılmıştır. Son olarak, çalışanların genel memnuniyet düzeylerini açıklayan en önemli değişkenler regresyon analiziyle saptanmıştır.

3.1. Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Analizinin Sonuçları

Tablo 3.1'deki anket verilerine göre araştırmaya katılan 125 çalışanın, 70'i (%56) kadın, 55'i (%44) erkektir. Anket verilerine göre araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımı dengeli bir dağılım göstermektedir.

Tablo 3.1: Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı (A1)

Cinsiyet	Mutlak Frekans	Oransal Frekans	Geçerli Oransal Frekans	Birikimli Oransal Frekans
Kadın	70	56	56	56
Erkek	55	44	44	100
Toplam	125	100	100	

Tablo 3.2'deki anket verilerine göre; araştırmaya katılan 125 çalışanın, 43'ü (%34.4) 30 yaşından küçük, 66'sı (%52.8) 30-40 yaş arasında, 16'sı (%12.8) 40 yaş ve üstü yaş grubundadır. Anket verilerine göre araştırmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğunun 30-40 yaş grubunda olduğu gözlenmektedir.

Tablo 3.2: Çalışanların Yaş Sınıfına Göre Dağılımı (A2)

Yaş Sınıfı	Mutlak Frekans	Oransal Frekans	Geçerli Oransal Frekans	Birikimli Oransal Frekans
30'dan az	43	34.4	34.4	34.4
30-40	66	52.8	52.8	87.2
40 ve üstü	16	12.8	12.8	100.0
Toplam	125	100.0	100.0	

Tablo 3.3'deki anket verilerine göre; araştırmaya katılan 125 çalışanın, 3'ü (%2.4) ilköğretim mezunu, 16'sı (%12.8) lise mezunu, 70'i (%56.0) üniversite mezunu, 14'ü (%11.2) yüksek lisans mezunu, 21'i (16.8) doktora mezunu olduğu bir kişinin de eğitim

düzeyini belirtmediği görülmektedir. Araştırma katılan en kalabalık grubun üniversite mezunları oluşturmaktadır.

Tablo 3.3: Çalışanların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı (A3)

Eğitim Düzeyi	Mutlak Frekans	Oransal Frekans	Geçerli Oransal Frekans	Birikimli Oransal Frekans
İlköğretim	3	2.4	2.4	2.4
Lise	16	12.8	12.9	15.3
Üniversite	70	56.0	56.5	71.8
Y.Lisans	14	11.2	11.3	83.1
Doktora	21	16.8	16.9	100.0
Toplam	124	99.2	100.0	
Eksik	1	.8		
Toplam	125	100.0		

Tablo 3.4'deki anket verilerine göre, araştırmaya katılan 125 çalışanın 92'si (%73.6) evli, 32'si (%25.6) bekâr, 1'inin de (%0.8) boşanmış olduğu görülmektedir. Bu verilere göre araştırmaya katılan çalışanların büyük bir bölümünün evli olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3.4: Çalışanların Medeni Duruma Göre Dağılımı (A4)

Medeni Durum	Mutlak Frekans	Oransal Frekans	Geçerli Oransal Frekans	Birikimli Oransal Frekans
Evli	92	73.6	73.6	73.6
Bekâr	32	25.6	25.6	99.2
Boşanmış	1	0.8	0.8	100.0
Toplam	125	100.0	100.0	

Tablo 3.5'deki anket verilerine göre araştırmaya katılan 125 çalışanın 10'u (%8.0) memur, 22'si (%17.6) laborant, 24'ü (%19.2) hemşire 3'ü (%2.4) eczacı, 42'si (%33.6) doktor, 3 'ü (2.4) meslek gurubunu belirtmemiştir.21'i (16.8) meslek grubunu diğer olarak belirtmiştir. Tablodaki veriler araştırmaya katılan en kalabalık grubun doktorlar grubu oluşturmaktadır. Onları sırasıyla hemşireler ve laborantlar grubu izlemektedir.

Tablo 3.5: Çalışanların Meslek Sınıfına Göre Dağılımı (A5)

Meslek Sınıfı	Mutlak Frekans	Oransal Frekans	Geçerli Oransal Frekans	Birikimli Oransal Frekans
Memur	10	8.0	8.2	8.2
Laborant	22	17.6	18.0	26.2
Hemşire	24	19.2	19.7	45.9
Eczacı	3	2.4	2.5	48.4
Doktor	42	33.6	34.4	82.8
Diğer	21	16.8	17.2	100.0
Toplam	122	97.6	100.0	
Eksik	3	2.4		
Toplam	125	100.0		

Tablo 3.6: Çalışanların İşyerindeki Unvanına Göre Dağılımı (A6)

Unvan	Mutlak Frekans	Oransal Frekans	Geçerli Oransal Frekans	Birikimli Oransal Frekans
Memur	14	11.2	11.3	11.3
Sekreter	4	3.2	3.2	14.5
Laborant	21	16.8	16.9	31.5
Hemşire	26	20.8	21.0	52.4
Eczacı	3	2.4	2.4	54.8
Arş. Grv.	28	22.4	22.6	77.4
Yrd. Doç.	10	8.0	8.1	85.5
Doçent	5	4.0	4.0	89.5
Profesör	1	0.8	0.8	90.3
Diğer	12	9.6	9.7	100.0
Toplam	124	99.2	100.0	
Eksik	1	0.8		
Toplam	125	100.0		

Tablo 3.6'daki anket verilerine göre araştırmaya katılan 125 çalışanın 14'ü (11.2) memur, 4'ü (%3.2) sekreter, 21'i (%16.8) laborant, 26'sı (%20.8) hemşire, 3'ü (%2.4) eczacı, 28'i (22.4) araştırma görevlisi, 10'u (%8.0) yardımcı doçent, 5'i (%4.0) doçent, 1'i (0.8) profesör ve 1'i (0.8) iş yerindeki unvanını belirtmemiştir.

Araştırmaya katılan en kalabalık iki grubu araştırma görevlileri ve hemşireler oluşturmaktadır. Onları laborant ve biyologlar grubu izlemektedir.

Tablo 3.7'deki anket verilerine göre araştırmaya katılan 125 çalışanın toplam hizmet sürelerine göre dağılımı incelendiğinde; çalışanların 43'ü (%34,4) hizmet süreleri 5 yıl ve altı 36'sı (%28,8) 5-10 yıl arası, 33'ü (%26,4) 10-15 yıl arası 12'si (%9,6) 15 yıl ve üstü, 1'inin (%0,8) belirtmemiş olduğu görülmektedir.

Tablo 3.7: Çalışanların Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı (A7)

Çalışma Süresi	Mutlak Frekans	Oransal Frekans	Geçerli Oransal Frekans	Birikimli Oransal Frekans
0-5 Yıl	43	34.4	34.7	34.7
5-10 Yıl	36	28.8	29.0	63.7
10-15 Yıl	33	26.4	26.6	90.3
15 Yıl ve Üstü	12	9.6	9.7	100.0
Toplam	124	99.2	100.0	
Eksik	1	.8		
Toplam	125	100.0		

Araştırmaya katılan en kalabalık gruplar 5-10 ve 10-15 yıl hizmeti olan çalışanların oluşturduğu gruplardır. Bu sonuçla araştırmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğunun orta yaş grubunda olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.8: Çalışanların ZKÜ Hastanesinde Çalışma Süresine Göre Dağılımı (48)

ZKÜ Çalışma Süresi	Mutlak Frekans	Oransal Frekans	Geçerli Oransal Frekans	Birikimli Oransal Frekans
0-5 Yıl	69	55.2	56.6	56.6
5 Yıl ve Üstü	53	42.4	43.4	100.0
Toplam	122	97.6	100.0	
Eksik	3	2.4		
Toplam	125	100.0		

Tablo 3.8'deki anket verilerine göre araştırmaya katılan 125 çalışanın ZKÜ hastanesinde çalışma süresine göre dağılımı incelendiğinde; çalışanların 69'unun (%55,2) bu hastanedeki hizmet süreleri 5 yıl ve altı, 53'ünün (%42,4) 5 yıl ve üstü, 3'ünün (%2,4) hizmet süresini belirtmediği görülmektedir.

ZKÜ Tıp Fakültesi hastanesinin 2000 yılında hizmete açıldığı da göz önünde bulundurularak çalışanların yarısından fazlasının çalışma süresinin 0-5 yıl arası olduğu gözlenmektedir.

3.2. Anketin Güvenilirlik Analizinin Sonuçları

Tablo 3.9 ve Tablo 3.10'da araştırmada toplanan verilerin güvenilirlik düzeylerine ilişkin ayrıntılı sonuçlar sunulmaktadır.

Araştırmamızda değişken setlerinin güvenilirliği Cronbach alfa istatistiği ile değerlendirilmiştir. Tablo 3.9'a göre genel ve demografik özelliklere göre anketin güvenilirlik istatistikleri şöyledir: Tablo 3.9 incelendiğinde genel güvenilirlik düzeyini gösteren standartlaştırılmış Cronbach alfa istatistiği 57 değişken için yaklaşık olarak %95.8 olarak bulunmuştur. Demografik özelliklere göre ise standartlaştırılmış Cronbach alfa güvenilirlik düzeylerinin %88.8 ile %97.4 arasında değişmekte olduğu gözlenmiştir. Bu istatistikler, çalışmada kullanılan değişken setlerinin mükemmel düzeyde güvenilir olduğunun bir göstergesidir.

Tablo 3.9 incelendiğinde kadınlarla erkeklerin verdikleri cevapların iç tutarlılık düzeyleri birbirine çok yakın, fakat kadınların erkeklere göre göreceli olarak daha tutarlı yanıtlar verdikleri anlaşılmaktadır. Genel olarak, demografik özelliklere göre anketin genel güvenilirlik düzeyleri arasında çok büyük farklar olmadığı rahatlıkla söylenebilir. Bu sonuçlar, anketle toplanan verilerin güvenilirlik (iç tutarlılık) düzeyinin mükemmel düzeyde olduğunun bir diğer göstergesidir.

Tablo 3.9: Araştırmada Kullanılan Ölçeğin Ayrıntılı Güvenilirlik Sonuçları

Güvenilirlik Düzeyi		Cronbach Alfa	Standart Cronbach Alfa	Değişken Sayısı
Genel	Genel	0.933	0.958	57
Cinsiyet	Erkek	0.949	0.949	57
	Kadın	0.922	0.967	57
Yaş Sınıfı	30 ve altı	0.939	0.940	57
	30-40	0.963	0.964	57
	40 ve +	0.857	0.969	57
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	0.963	0.974	57
	Lise	0.972	0.972	57
	Üniversite	0.894	0.944	57
	Y. Lisans	0.972	0.970	57
	Doktora	0.965	0.966	57
Medeni Durum	Evli	0.922	0.958	57
	Bekâr	0.957	0.958	57
Meslek Sınıfı	Memur	0.977	0.974	57
	Laborant	0.947	0.944	57
	Hemşire	0.964	0.961	57
	Eczacı	0.778	0.917	57
	Doktor	0.964	0.965	57
	Diğer	0.857	0.957	57
İş Yerindeki Unvan	Memur	0.920	0.925	57
	Sekreter	0.897	0.888	57
	Laborant	0.941	0.941	57
	Hemşire	0.961	0.958	57
	Eczacı	0.778	0.917	57
	Arş. Grv.	0.928	0.920	57
	Yrd. Doç.	0.962	0.971	57
	Doçent	0.966	0.964	57
	Diğer	0.816	0.960	57
Toplam Çalışma Süresi	0-5 Yıl	0.870	0.947	57
	5-10 Yıl	0.949	0.952	57
	10-15 Yıl	0.968	0.968	57
	15 Yıl ve +	0.964	0.963	57
ZKÜ Çalışma Süresi	0-5 Yıl	0.923	0.963	57
	5 Yıl v +	0.952	0.952	57

Tablo 3.10’da anketten herhangi bir sorunun silinmesi durumunda anketin genel güvenilirlik durumunda meydan gelecek değişiklikleri göstermektedir. Tablo 3.10 incelendiğinde herhangi bir sorunun silinmesi durumunda ölçeğin genel güvenilirlik düzeyi olan %95.8’den daha büyük bir güvenilirlik katsayısı elde edilememektedir. Bu durum anketten herhangi bir sorunun silinmesi durumunda genel güvenilirlik düzeyinin yükseltilemeyeceğinin bir kanıtıdır.

Tablo 3.10: Ölçekten Bir Sorunun Silinmesi Halinde Güvenilirlik İstatistikleri

Soru	İlgili Sorunun Silinmesi Durumunda			
	Ölçeğin Ortalaması	Ölçeğin Varyansı	Toplam Korelasyon	Cronbach Alfa
B1	174.39	1326.147	0.379	0.932
B2	174.55	1328.093	0.398	0.932
B3	174.53	1321.301	0.399	0.932
B4	174.30	1329.164	0.340	0.932
B5	174.39	1318.464	0.493	0.931
B6	174.88	1317.730	0.414	0.932
B7	175.86	1302.345	0.548	0.931
B8	175.03	1311.586	0.429	0.932
C1	174.53	1308.856	0.533	0.931
C2	175.00	1287.524	0.778	0.930
C3	174.41	1313.864	0.506	0.931
C4	174.77	1295.738	0.652	0.930
C5	174.75	1300.952	0.662	0.930
D1	175.02	1289.571	0.748	0.930
D2	174.27	1300.928	0.646	0.931
D3	174.58	1307.105	0.651	0.931
D4	174.66	1310.547	0.497	0.931
D5	173.73	1171.563	0.309	0.957
D6	174.64	1312.043	0.519	0.931
D7	174.27	1318.643	0.444	0.932
D8	175.50	1292.286	0.666	0.930
D9	175.17	1284.589	0.756	0.930
D10	175.14	1291.964	0.661	0.930
D11	174.67	1293.176	0.664	0.930
D12	174.50	1310.444	0.480	0.931
D13	174.39	1328.083	0.321	0.932
E1	174.88	1370.460	-0.220	0.935
E2	175.25	1299.810	0.636	0.931
E3	174.50	1313.397	0.488	0.931
E4	174.92	1322.994	0.341	0.932
E5	174.88	1294.016	0.569	0.931
E6	174.61	1303.639	0.558	0.931
E7	174.69	1306.123	0.622	0.931
E8	175.17	1287.129	0.719	0.930
E9	175.05	1299.506	0.591	0.931
E10	175.23	1301.135	0.622	0.931
F1	174.02	1326.587	0.394	0.932
F2	174.14	1317.139	0.482	0.931
F3	175.03	1317.047	0.362	0.932
F4	175.52	1336.762	0.189	0.933
F5	174.97	1295.809	0.675	0.930
F6	174.59	1323.578	0.331	0.932
F7	175.75	1305.175	0.573	0.931
F8	175.63	1304.619	0.583	0.931
F9	175.30	1304.910	0.575	0.931
F10	174.30	1305.799	0.572	0.931
F11	174.86	1303.996	0.492	0.931
F12	175.03	1320.983	0.334	0.932
F13	174.64	1309.694	0.482	0.931
F14	174.88	1302.841	0.584	0.931
F15	174.80	1324.704	0.407	0.932
F16	174.58	1305.295	0.564	0.931
G1	176.27	1330.484	0.275	0.932
G2	175.22	1299.761	0.546	0.931
G3	175.81	1296.377	0.668	0.930
G4	176.06	1309.679	0.699	0.931
GMDZ	174.67	1312.541	0.776	0.931

3.3. Memnuniyet Düzeyi Boyutlarına Göre Tanımsal İstatistikler ve ANOVA Analizinin Sonuçları

Bu bölümde çalışanların memnuniyet düzeyleri, demografik özellikler itibarıyla önce tanımsal istatistikleri ve daha sonra ANOVA analizi sonuçları sırasıyla verilmektedir. Demografik özelliklere göre tanımsal istatistiklerin sunulduğu tabloların son sütununda ANOVA analizinin en önemli varsayımı olan sabit varyans varsayımına ilişkin teste (Levene) yer verilmektedir. Bu varsayımın sağlanamadığı durumlarda daha robust bir test olan Brown-Forsythe (*B-F* istatistiği) testi, *F*-testine (ANOVA analizi) alternatif olarak kullanılmaktadır. Tablolarda rapor edilen Welch (*W*-istatistiği) testi, sabit varyansa varsayımının sağlanması durumunda ve grup örneklem hacimlerinin eşit olması durumunda geleneksel *F*-testine göre daha robust bir testtir.

Çalışanların genel memnuniyet düzeyi alt boyutlarına göre tanımsal istatistikleri Tablo 3.11’de, ANOVA analizinin sonuçları ise Tablo 3.12’de sunulmaktadır. Tablo 3.11 incelendiğinde çalışan kadınlarda genel memnuniyet düzeyi ortalaması 3.29’dur. Çalışan kadınlarda genel memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 3.09 ile 3.49 ($3.29 \pm 1.96 * 0.10$) arasında bir değer olduğu söylenebilir. Diğer taraftan çalışan erkeklerin ortalama memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 3.24 ile 3.69 ($3.47 \pm 1.96 * 0.11$) arasında bir değerdir. Tablo 3.11’in son sütununda rapor edilen Levene istatistikleri ve bu istatistiklere ilişkin *p*-değerleri incelendiğinde %5 anlamlılık düzeyinde sabit varyans varsayımı *GMDZ* ($p=0.920$), *FORT* ($p=0.210$), *KVKT* ($p=0.154$), *KGED* ($p=0.586$) ve *MMOL* ($p=0.543$) değişkenleri için sağlandığı görülmektedir. Diğer taraftan *ÇYVS* ($p=0.021$), *KİŞB* ($p=0.011$) değişkenleri için bu varsayımın sağlanamadığı anlaşılmaktadır. Tablo 3.12’de incelendiğinde ZKÜ Araştırma hastanesinde çalışanların cinsiyete göre genel memnuniyet düzeyleri arasında %5 anlamlılık düzeyinde önemli bir fark saptanamadığı anlaşılmaktadır ($F=1.324$, $p=0.224$).

Tablo 3.11: Cinsiyete Göre Memnuniyet Düzeyi Boyutlarının Tanımsal İstatistikleri

Boyut	Cinsiyet	n	Ortalama	SS	SH	%95 Güven Aralığı		Min.	Mak.	Levene İstatistiği (p-değeri)
						Alt Sınır	Üst Sınır			
GMDZ	Kadın	55	3.29	0.74	0.10	3.09	3.49	2.00	4.00	0.010
	Erkek	45	3.47	0.76	0.11	3.24	3.69	2.00	5.00	(0.920)
	Toplam	100	3.37	0.75	0.07	3.22	3.52	2.00	5.00	
FORT	Kadın	56	3.21	0.78	0.10	3.00	3.42	1.00	4.88	1.593
	Erkek	46	3.24	0.65	0.10	3.05	3.44	1.50	5.00	(0.210)
	Toplam	102	3.22	0.72	0.07	3.08	3.37	1.00	5.00	
ÇYVS	Kadın	56	3.43	0.80	0.11	3.22	3.65	1.00	5.00	5.504
	Erkek	46	3.16	1.01	0.15	2.86	3.46	1.00	5.00	(0.021)
	Toplam	102	3.31	0.90	0.09	3.13	3.49	1.00	5.00	
KVKT	Kadın	56	3.32	0.74	0.10	3.13	3.52	1.31	4.77	2.066
	Erkek	46	3.36	1.09	0.16	3.03	3.68	1.46	8.31	(0.154)
	Toplam	102	3.34	0.91	0.09	3.16	3.52	1.31	8.31	
KGED	Kadın	56	3.07	0.69	0.09	2.89	3.25	1.00	4.20	0.298
	Erkek	46	3.23	0.77	0.11	3.00	3.46	1.50	4.75	(0.586)
	Toplam	102	3.14	0.72	0.07	3.00	3.28	1.00	4.75	
KİŞB	Kadın	56	3.16	0.51	0.07	3.02	3.30	1.75	4.06	6.730
	Erkek	46	3.22	0.80	0.12	2.98	3.45	1.13	5.00	(0.011)
	Toplam	102	3.19	0.65	0.06	3.06	3.31	1.13	5.00	
MMOL	Kadın	55	2.19	0.93	0.13	1.94	2.44	1.00	4.00	0.373
	Erkek	46	2.41	0.91	0.13	2.14	2.68	1.00	5.00	(0.543)
	Toplam	101	2.29	0.92	0.09	2.11	2.47	1.00	5.00	

Tablo 3.11 incelendiğinde çalışan kadınlarda fiziksel ortam (*FORT*) memnuniyet düzeyi ortalaması 3.21, erkeklerde 3.24 ve genel ortalama ise 3.22’dir. Çalışan kadınlarda fiziksel ortam memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 3.00 ile 3.42 ($3.21 \pm 1.96 \cdot 0.10$) arasında bir değer olduğu söylenebilir. Diğer taraftan çalışan erkeklerin fiziksel ortam ortalama memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 3.05 ile 3.44 ($3.24 \pm 1.96 \cdot 0.11$) arasında bir değerdir. Tablo 3.12 incelendiğinde ZKÜ Araştırma hastanesinde çalışanların cinsiyete göre fiziksel ortam memnuniyet düzeyleri arasında %5 anlamlılık düzeyinde önemli bir fark saptanamadığı anlaşılmaktadır ($F=0.580, p=0.811$).

Çalışan kadınlarda çalışanların yetki ve sorumlulukları (*ÇYVS*) memnuniyet düzeyi ortalaması 3.43, erkeklerde 3.16 ve genel ortalama ise 3.31’dir. Çalışan kadınlarda *ÇYVS* memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 3.22 ile 3.65 ($3.43 \pm 1.96 \cdot 0.11$) arasında bir değer olduğu söylenebilir. Diğer taraftan çalışan erkeklerde *ÇYVS*’nin ortalama memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 2.86 ile 3.46 ($3.16 \pm 1.96 \cdot 0.15$) arasında bir değerdir. Tablo 3.12 incelendiğinde ZKÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesinde cinsiyete göre çalışanların yetki ve sorumlulukları memnuniyet düzeyleri arasında %5 anlamlılık düzeyinde önemli bir fark saptanamadığı anlaşılmaktadır ($F=2.205, p=0.141$).

Tablo 3.12: Cinsiyete Göre Memnuniyet Düzeyi Boyutlarının ANOVA Analizinin Sonuçları

Boyut	Değişimin Kaynağı	ANOVA Analizi			Robust Testler		
		Kareler Toplamı	<i>sd</i>	Ortalama Kareler	<i>F</i> (p-değeri)	Welch (p-değeri)	Brown-Forsythe (p-değeri)
<i>GMDZ</i>	Gruplar Arası	0.765	1	0.765	1.374	1.366	1.366
	Gruplar İçi	54.545	98	0.557	(0.244)	(0.245)	(0.245)
	Toplam	55.310	99				
<i>FORT</i>	Gruplar Arası	0.030	1	0.030	0.580	0.060	0.060
	Gruplar İçi	52.207	100	0.522	(0.811)	(0.807)	(0.807)
	Toplam	52.237	101				
<i>ÇYVS</i>	Gruplar Arası	1.853	1	1.853	2.308	2.205	2.205
	Gruplar İçi	80.308	100	0.803	(0.132)	(0.141)	(0.141)
	Toplam	82.161	101				
<i>KVKT</i>	Gruplar Arası	.029	1	0.029	0.035	0.032	0.032
	Gruplar İçi	83.698	100	0.837	(0.852)	(0.858)	(0.858)
	Toplam	83.727	101				
<i>KGED</i>	Gruplar Arası	0.638	1	0.638	1.221	1.195	1.195
	Gruplar İçi	52.262	100	0.523	(0.272)	(0.277)	(0.277)
	Toplam	52.900	101				
<i>KİŞB</i>	Gruplar Arası	0.076	1	0.076	0.177	0.162	0.162
	Gruplar İçi	43.168	100	0.432	(0.675)	(0.688)	(0.688)
	Toplam	43.244	101				
<i>MMOL</i>	Gruplar Arası	1.287	1	1.287	1.527	1.534	1.534
	Gruplar İçi	83.429	99	0.843	(0.219)	(0.218)	(0.218)
	Toplam	84.717	100				

Tablo 3.11 incelendiğinde çalışan kadınlarda yönetsel ve kurumsal düzen, yönetim şekli karar verme ve katılım, yönetim ile ilişkiler (*KVKT*), memnuniyet düzeyi ortalaması 3.32, erkeklerde 3.36 ve genel ortalama ise 3.34'tür. Çalışan kadınlarda *KVKT*'nin memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 3.13 ile 3.52 ($3.32 \pm 1.96*0.10$) arasında bir değer olduğu söylenebilir. Diğer taraftan çalışan erkeklerde *KVKT*'nin ortalama memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 3.03 ile 3.68 ($3.36 \pm 1.96*0.16$) arasında bir değerdir. Tablo 3.12 incelendiğinde ZKÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesinde cinsiyete göre yönetsel ve kurumsal düzen, yönetim şekli karar verme ve katılım, yönetim ile ilişkiler memnuniyet düzeyleri arasında %5 anlamlılık düzeyinde önemli bir fark saptanmadığı anlaşılmaktadır ($F=0.035, p=0.852$).

Tablo 3.11 incelendiğinde çalışan kadınlarda, ilerleme, yükselme ve kariyer fırsatları kişisel gelişim ve eğitim olanakları (*KGED*), memnuniyet düzeyi ortalaması 3.07, erkeklerde 3.23 ve genel ortalama ise 3.14'tür. Çalışan kadınlarda *KGED*'nin memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 2.89 ile 3.25 ($3.07 \pm 1.96*0.09$) arasında bir değer olduğu söylenebilir. Diğer taraftan çalışan erkeklerde *KGED*'nin ortalama memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla erkeklerde 3.00 ile 3.46 ($3.23 \pm 1.96*0.11$) arasında bir değerdir. Tablo 3.12 incelendiğinde ZKÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesinde cinsiyete göre yönetsel ve kurumsal düzen, yönetim şekli karar verme ve katılım, yönetim ile ilişkiler memnuniyet

düzeyleri arasında %5 anlamlılık düzeyinde önemli bir fark saptanmadığı anlaşılmaktadır ($F=1.221, p=0.272$).

Tablo 3.11 incelendiğinde çalışan kadınlarda, insan ilişkileri kurum içi iletişim iş birliği kadınlarda (*KİŞB*) memnuniyet düzeyi ortalaması 3.16 erkeklerde 3.22 ve genel ortalama ise 3.19'dur. Çalışan kadınlarda *KİŞB*'nin memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 3.02 ile 3.30 ($3.16 \pm 1.96 * 0.07$), arasında bir değer olduğu söylenebilir. Diğer taraftan çalışan erkeklerde *KİŞB*'nin ortalama memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla erkeklerde 2.98 ile 3.45 ($3.22 \pm 1.96 * 0.12$) arasında bir değerdir. Tablo 3.12 incelendiğinde ZKÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesinde cinsiyete göre insan ilişkileri kurum içi iletişim iş birliği memnuniyet düzeyleri arasında %5 anlamlılık düzeyinde önemli bir fark saptanmadığı anlaşılmaktadır ($F=0.162, p=0.688$).

Tablo 3.11 incelendiğinde çalışan kadınlarda, maddi ve manevi olanaklar (*MMOL*) memnuniyet düzeyi ortalaması 2.19 erkeklerde 2.41 ve genel ortalama ise 2.29'dur. Çalışan kadınlarda *MMOL*'ün memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 1.94 ile 2.44 ($2.19 \pm 1.96 * 0.13$), arasında bir değer olduğu söylenebilir. Diğer taraftan çalışan erkeklerde *MMOL*'ün ortalama memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla erkeklerde 2.14 ile 2.68 ($2.41 \pm 1.96 * 0.13$) arasında bir değerdir. Tablo 3.12 incelendiğinde ZKÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesinde cinsiyete göre maddi ve manevi olanaklar memnuniyet düzeyleri arasında %5 anlamlılık düzeyinde önemli bir fark saptanmadığı anlaşılmaktadır ($F=1.527, p=0.219$).

Çalışanların yaşa göre genel memnuniyet düzeyi alt boyutlarına göre tanımsal istatistikleri Tablo 3.13'de, ANOVA analizinin sonuçları ise Tablo 3.14'de sunulmaktadır. Tablo 3.13 incelendiğinde 30 yaşından küçük çalışanlarda genel memnuniyet düzeyi ortalaması 3.23'tür. 30 yaşından küçük çalışanlarda genel memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 2.98 ile 3.47 ($3.23 \pm 1.96 * 0.12$) arasında bir değer olduğu söylenebilir. Diğer taraftan 30 ile 40 yaş arasındaki çalışanların ortalama memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 3.11 ile 3.54 ($3.33 \pm 1.96 * 0.11$) arasında bir değerdir. Ayrıca 40 yaş ve üstü çalışanların ortalama memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 3.55 ile 4.17 ($3.86 \pm 1.96 * 0.14$) arasında bir değerdir. Tablo 3.13'ün son sütunundaki Levene istatistikleri ve bu istatistiklere ilişkin p -değerleri incelendiğinde %5 anlamlılık düzeyinde sabit varyans varsayımı *FORT* ($p=0.351$), *ÇYVS* ($p=0.648$), *KVKT* ($p=0.594$), *KGED* ($p=0.144$), *KİŞB* ($p=0.425$) ve *MMOL* ($p=0.121$) değişkenleri için sağlandığı görülmektedir. Diğer taraftan

GMDZ ($p=0.032$), değişkeni için bu varsayımın sağlanamadığı anlaşılmaktadır. Tablo 3.14'te incelendiğinde ZKÜ Araştırma hastanesinde çalışanların yaşa göre genel memnuniyet düzeyleri arasında %5 anlamlılık düzeyinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gözlenmiştir ($F=4.850$, $p=0.010$).

Tablo 3.13: Yaşa Göre Memnuniyet Düzeyi Boyutlarının Tanımsal İstatistikleri

Boyut	Yaş Sınıfı	n	Ortalama	SS	SH	%95 Güven Aralığı		Min.	Mak.	Levene İstatistiği (p-değeri)
						Alt Sınır	Üst Sınır			
<i>GMDZ</i>	30'dan az	31	3.23	0.67	0.12	2.98	3.47	2.00	4.00	3.554 (0.032)
	30-40	55	3.33	0.79	0.11	3.11	3.54	2.00	5.00	
	40 ve üstü	14	3.86	0.53	0.14	3.55	4.17	3.00	5.00	
	Toplam	100	3.37	0.75	0.07	3.22	3.52	2.00	5.00	
<i>FORT</i>	1 30'dan az	33	2.97	0.78	0.13	2.69	3.24	1.00	4.50	1.058 (0.351)
	30-40	55	3.28	0.70	0.09	3.09	3.47	1.38	5.00	
	40 ve üstü	14	3.61	0.44	0.12	3.36	3.86	3.00	4.25	
	Toplam	102	3.22	0.72	0.07	3.08	3.37	1.00	5.00	
<i>ÇYVS</i>	30'dan az	33	3.17	0.91	0.16	2.85	3.49	1.00	4.75	0.435 (0.648)
	30-40	55	3.33	0.90	0.12	3.09	3.58	1.00	5.00	
	40 ve üstü	14	3.56	0.88	0.24	3.05	4.07	1.40	4.80	
	Toplam	102	3.31	0.90	0.09	3.13	3.49	1.00	5.00	
<i>KVKT</i>	30'dan az	33	3.06	0.78	0.14	2.78	3.34	1.31	4.42	0.523 (0.594)
	30-40	55	3.34	0.75	0.10	3.14	3.54	1.77	4.92	
	40 ve üstü	14	4.00	1.39	0.37	3.20	4.80	2.15	8.31	
	Toplam	102	3.34	0.91	0.09	3.16	3.52	1.31	8.31	
<i>KGED</i>	30'dan az	33	3.02	0.74	0.13	2.75	3.28	1.00	4.20	1.973 (0.144)
	30-40	55	3.13	0.73	0.10	2.93	3.33	1.80	4.75	
	40 ve üstü	14	3.47	0.55	0.15	3.15	3.79	1.90	4.00	
	Toplam	102	3.14	0.72	0.07	3.00	3.28	1.00	4.75	
<i>KİŞB</i>	30'dan az	33	3.26	0.54	0.09	3.07	3.45	1.94	4.06	0.863 (0.425)
	30-40	55	3.15	0.71	0.10	2.96	3.35	1.75	5.00	
	40 ve üstü	14	3.14	0.68	0.18	2.74	3.53	1.13	3.81	
	Toplam	102	3.19	0.65	0.06	3.06	3.31	1.13	5.00	
<i>MMOL</i>	30'dan az	32	2.08	0.73	0.13	1.82	2.34	1.00	3.25	2.160 (0.121)
	30-40	55	2.33	1.02	0.14	2.05	2.60	1.00	5.00	
	40 ve üstü	14	2.63	0.82	0.22	2.15	3.10	1.00	3.75	
	Toplam	101	2.29	0.92	0.09	2.11	2.47	1.00	5.00	

Tablo 3.13 incelendiğinde 30 yaşından küçük çalışanlarda fiziksel ortam (*FORT*) memnuniyet düzeyi ortalaması 2.97, 30 ile 40 yaş arasındaki çalışanların 3.28, 40 yaş ve üstü çalışanların ortalaması 3.61 ve genel ortalama ise 3.22'dir. 30 yaşından küçük çalışanlarda fiziksel ortam memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 2.69 ile 3.24 ($2.97 \pm 1.96 \cdot 0.13$) arasında bir değer olduğu söylenebilir. Diğer taraftan 30 ile 40 yaş arasındaki çalışanların fiziksel ortam ortalama memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 3.09 ile 3.47 ($3.28 \pm 1.96 \cdot 0.09$). Ayrıca 40 yaş ve üstü çalışanların fiziksel ortam ortalama memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 3.86 ($3.61 \pm 1.96 \cdot 0.12$) arasında bir değerdir. Tablo 3.14 incelendiğinde ZKÜ Araştırma hastanesinde çalışanların yaşa göre fiziksel ortam memnuniyet düzeyleri arasında %5 anlamlılık düzeyinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gözlenmiştir ($F=4.600$, $p=0.012$).

Tablo 3.14: Yaşa Sınıfına Göre Memnuniyet Düzeyi Boyutlarının ANOVA Analizinin Sonuçları

Boyut	Değişimin Kaynağı	ANOVA Analizi				Robust Testler		
		Kareler Toplamı	<i>sd</i>	Ortalama Kareler	<i>F</i>	<i>p</i> -değeri	Welch (<i>p</i> -değeri)	Brown-Forsythe (<i>p</i> -değeri)
<i>GMDZ</i>	Gruplar Arası	4.067	2	2.034	3.850	0.025	6.261	4.850
	Gruplar İçi	51.243	97	0.528			(0.004)	(0.010)
	Toplam	55.310	99					
<i>FORT</i>	Gruplar Arası	4.442	2	2.221	4.600	0.012	6.454	5.597
	Gruplar İçi	47.795	99	0.483			(0.004)	(0.005)
	Toplam	52.237	101					
<i>ÇYVS</i>	Gruplar Arası	1.521	2	0.761	0.934	0.397	0.929	0.944
	Gruplar İçi	80.640	99	0.815			(0.404)	(0.395)
	Toplam	82.161	101					
<i>KVKT</i>	Gruplar Arası	8.756	2	4.378	5.781	0.004	3.323	3.749
	Gruplar İçi	74.971	99	0.757			(0.049)	(0.038)
	Toplam	83.727	101					
<i>KGED</i>	Gruplar Arası	2.047	2	1.023	1.992	0.142	2.819	2.311
	Gruplar İçi	50.854	99	0.514			(0.072)	(0.106)
	Toplam	52.900	101					
<i>KİŞB</i>	Gruplar Arası	0.269	2	0.135	0.310	0.734	0.367	0.322
	Gruplar İçi	42.975	99	0.434			(0.695)	(0.726)
	Toplam	43.244	101					
<i>MMOL</i>	Gruplar Arası	3.084	2	1.542	1.851	0.162	2.464	2.178
	Gruplar İçi	81.633	98	0.833			(0.099)	(0.122)
	Toplam	84.717	100					

Tablo 3.15: Yaşa Sınıfına Göre Memnuniyet Düzeyi Boyutlarının Alt Türdeş Grupları

<i>Duncan</i>	<i>Alfa=%5</i>	<i>GMDZ</i>		<i>FORT</i>		<i>KVKT</i>	
<i>A2</i>	<i>n_i</i>	1	2	1	2	1	2
30'dan az	31	3.23		2.9666		3.0572	
30-40	55	3.33		3.2821	3.2821	3.3400	
40 ve üstü	14		3.86		3.6084		4.001
Anl.	-	0.625	1.000	0.111	0.100	0.253	1.000

Not: Çözümlemelerde %5 anlamlılık düzeyi ve Duncan testi kullanılmıştır.

Genel memnuniyet düzeyi açısından memnuniyet düzeyi en düşük olan grup 30 yaşından küçük ve 30 ile 40 yaş aralığında olan gruptur. Yaşa göre memnuniyet düzeyleri, en yüksek olan grup ise 40 ve üstü yaş grubundaki kişilerdir. Bunun nedeni geçmişe göre daha iyi koşullarda yetişen, yeni neslin beklentilerinin daha yüksek olması olabilir. Fiziksel ortam faktörü açısından memnuniyet düzeyi en düşük olan grup 30 yaşından küçük ve 30-40 yaş aralığında olan gruptur. Yaşa göre fiziksel ortam memnuniyet düzeyleri, en yüksek olan grup ise 40 ve üstü yaş grubundaki kişilerdir. *KVKT* faktörü açısından memnuniyet düzeyi en düşük olan gruplar 30 yaşından küçük ve 30 ile 40 yaş aralığında olan gruptur. Yaşa göre memnuniyet düzeyleri, en yüksek olan grup ise 40 ve üstü yaş grubundaki kişilerdir.

Tablo 3.13 incelendiğinde 30 yaşından küçük çalışanlarda, çalışanların yetki ve sorumlulukları (*ÇYVS*) memnuniyet düzeyi ortalaması 3.17, 30 ile 40 yaş arasındaki

çalışanların 3.33, 40 yaş ve üstü çalışanların ortalaması 3.56 ve genel ortalama ise 3.31'dir. 30 yaşından küçük çalışanlarda çalışanların yetki ve sorumlulukları memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 2.85 ile 3.49 ($3.17 \pm 1.96 * 0.16$) arasında bir değer olduğu söylenebilir. Diğer taraftan 30 ile 40 yaş arasındaki çalışanların *ÇYVS*'nin ortalama memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 3.09 ile 3.58'dir ($3.33 \pm 1.96 * 0.12$). Ayrıca 40 yaş ve üstü çalışanların *ÇYVS*'nin ortalama memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 3.05 ile 4.07 ($3.56 \pm 1.96 * 0.24$) arasında bir değerdir. Tablo 3.14 incelendiğinde ZKÜ Araştırma Hastanesinde çalışanların *ÇYVS*'nin memnuniyet düzeyleri arasında %5 anlamlılık düzeyinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gözlenmemiştir ($F=0.934$, $p=0.397$).

Tablo 3.13 incelendiğinde 30 yaşından küçük çalışanlarda yönetsel ve kurumsal düzen, yönetim şekli karar verme ve katılım, yönetim ile ilişkiler (*KVKT*) memnuniyet düzeyi ortalaması 3.06, 30-40 yaş arasındaki çalışanların 3.34, 40 yaş ve üstü çalışanların ortalaması 4.00 ve genel ortalama ise 3.34'tür. 30 yaşından küçük çalışanlarda *KVKT*'in memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 2.78 ile 3.34 ($3.06 \pm 1.96 * 0.14$) arasında bir değer olduğu söylenebilir. Diğer taraftan 30-40 yaş arasındaki çalışanların *KVKT*'in ortalama memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 3.14 ile 3.54 ($3.34 \pm 1.96 * 0.10$) arasında bir değerdir. Ayrıca 40 yaş ve üstü çalışanların *KVKT*'in ortalama memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 3.20 ile 4.80 ($4.00 \pm 1.96 * 0.37$) arasında bir değerdir. Tablo 3.14 incelendiğinde ZKÜ Araştırma Hastanesinde çalışanların *KVKT*'in memnuniyet düzeyleri arasında %5 anlamlılık düzeyinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gözlenmiştir ($F=5.781$, $p=0.004$).

Tablo 3.13 incelendiğinde 30 yaşından küçük çalışanlarda; ilerleme yükselme ve kariyer fırsatları kişisel gelişim ve eğitim olanakları (*KGED*) memnuniyet düzeyi ortalaması 3.02, 30-40 yaş arasındaki çalışanların 3.13, 40 yaş ve üstü çalışanların ortalaması 3.47 ve genel ortalama ise 3.14'tür. 30 yaşından küçük çalışanlarda *KGED*'in memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 2.75 ile 3.28 ($3.02 \pm 1.96 * 0.13$) arasında bir değer olduğu söylenebilir. Diğer taraftan 30-40 yaş arasındaki çalışanların *KGED*'in ortalama memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 2.93 ile 3.33 ($3.13 \pm 1.96 * 0.10$) arasında bir değerdir. Ayrıca 40 yaş ve üstü çalışanların *KGED*'in ortalama memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 3.15 ile 3.79 ($3.47 \pm 1.96 * 0.15$) arasında bir değerdir. Tablo 3.14 incelendiğinde ZKÜ Araştırma Hastanesinde çalışanların *KGED*'in memnuniyet düzeyleri arasında %5

anamlılık düzeyinde gruplar arasında istatistik anlamda önemli farklılıklar gözlenmemiştir ($F=1.992$, $p=0.142$).

Tablo 3.13 incelendiğinde 30 yaşından küçük çalışanlarda, insan ilişkileri kurum içi iletişim işbirliği (*KİŞB*) memnuniyet düzeyi ortalaması 3.26, 30 ile 40 yaş arasındaki çalışanların 3.15, 40 yaş ve üstü çalışanların ortalaması 3.14 ve genel ortalama ise 3.19'dur. 30 yaşından küçük çalışanlarda *KİŞB*'in memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 3.07 ile 3.45 ($3.26 \pm 1.96 * 0.09$) arasında bir değer olduğu söylenebilir. Diğer taraftan 30 ile 40 yaş arasındaki çalışanların *KİŞB*'in ortalama memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 2.96 ile 3.35 ($3.15 \pm 1.96 * 0.10$) arasında bir değerdir. Ayrıca 40 yaş ve üstü çalışanların *KİŞB*'in ortalama memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 2.74 ile 3.53 ($3.14 \pm 1.96 * 0.18$) arasında bir değerdir. Tablo 3.14 incelendiğinde ZKÜ Araştırma hastanesinde çalışanların *KİŞB*'in memnuniyet düzeyleri arasında %5 anlamlılık düzeyinde grupların türdeş bir yapıya sahip olduğu söylenebilir ($F=0.310$, $p=0.734$).

Tablo 3.13 incelendiğinde 30 yaşından küçük çalışanlarda, maddi ve manevi olanaklar açısından (*MMOL*) memnuniyet düzeyi ortalaması 2.08, 30 ile 40 yaş arasındaki çalışanların 2.33, 40 yaş ve üstü çalışanların ortalaması 2.63 ve genel ortalama ise 2.29'dur. 30 yaşından küçük çalışanlarda *MMOL*'ün memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 1,82 ile 2,34 ($2.08 \pm 1.96 * 0.13$) arasında bir değer olduğu söylenebilir. Diğer taraftan 30-40 yaş arasındaki çalışanların *MMOL*'ün ortalama memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 2.05 ile 2.60 ($2.33 \pm 1.96 * 0.14$) arasında bir değerdir. Ayrıca 40 yaş ve üstü çalışanların *MMOL*'ün ortalama memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 2.15 ile 3.10 ($2.63 \pm 1.96 * 0.22$) arasında bir değerdir. Tablo 3.14 incelendiğinde ZKÜ Araştırma Hastanesinde çalışanların *MMOL*'ün memnuniyet düzeyleri arasında %5 anlamlılık düzeyinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gözlenmemiştir ($F=1.851$, $p=0.162$).

Tablo 3.16 incelendiğinde ilköğretim mezunu olan çalışanlarda genel memnuniyet düzeyi ortalaması 3.00'dır. Lise mezunu olan çalışanlarda genel memnuniyet düzeyi ortalaması 3.45' tir. Lise mezunu olan çalışanlarda genel memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 2.99 ile 3.92 ($3.45 \pm 1.96 * 0.21$) arasında bir değer olduğu söylenebilir. Üniversite mezunu olan çalışanların ortalama memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 3.04 ile 3.46 ($3.25 \pm 1.96 * 0.10$) arasında bir değerdir. Yüksek Lisans mezunu çalışanların ortalama memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 2.93 ile 4.07 ($3.50 \pm 1.96 * 0.26$) arasında bir değerdir.

Doktora yapmış olan çalışanların ortalama memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 3.34 ile 3.92 ($3.63 \pm 1.96 * 0.14$) arasında bir değerdir. Tablo 3.16'da son sütunundaki Levene istatistikleri ve bu istatistiklere ilişkin p -değerleri incelendiğinde %5 anlamlılık düzeyinde sabit varyans varsayımı *GMDZ* ($p=0.144$), *FORT* ($p=0.150$), *ÇYVS* ($p=0.532$), *KVKT* ($p=0.675$), *KGED* ($p=0.331$), *KİŞB* ($p=0.333$) ve *MMOL* ($p=0.015$) değişkenleri için sağlandığı görülmektedir. Tablo 3.17'de incelendiğinde ZKÜ Araştırma Hastanesinde çalışanların eğitim düzeyine göre genel memnuniyet düzeyleri arasında %5 anlamlılık düzeyinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gözlenmiştir ($F=1.201$, $p=0.316$).

Tablo 3.16 incelendiğinde ilköğretim mezunu çalışanlarda fiziksel ortam (*FORT*) memnuniyet düzeyi ortalaması 2.63'tür. Lise mezunu çalışanların 3.45, üniversite mezunu çalışanların ortalaması 3.21, yüksek lisans mezunu çalışanların ortalaması 3.23, doktora yapmış olan çalışanların 3.39 ve genel ortalama ise 3.22'dir. Lise mezunu çalışanlarda fiziksel ortam memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 2.69 ile 3.60 ($3.15 \pm 1.96 * 0.21$) arasında bir değer olduğu söylenebilir. Üniversite mezunu olan çalışanların fiziksel ortam ortalama memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 3.01 ile 3.40 ($3.21 \pm 1.96 * 0.10$), yüksek lisans yapmış olan çalışanların fiziksel ortam ortalama memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 2.64 ile 3.81 ($3.23 \pm 1.96 * 0.27$) arasında bir değerdir. Ayrıca doktora yapmış olan çalışanların fiziksel ortam ortalama memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 3.16 ile 3.63 ($3.39 \pm 1.96 * 0.11$) arasında bir değerdir. Tablo 3.17 incelendiğinde ZKÜ Araştırma Hastanesinde çalışanların eğitim düzeyine göre memnuniyet düzeyleri arasında %5 anlamlılık düzeyinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gözlenmemiştir ($F=0.651$, $p=0.628$).

Çalışanların eğitim düzeyinde genel memnuniyet düzeyi alt boyutlarına göre tanımsal istatistikleri Tablo 3.16'da, ANOVA analizinin sonuçları ise Tablo 3.17'de sunulmaktadır.

Tablo 3.16: Eğitim Düzeyine Göre Memnuniyet Düzeyi Boyutlarının Tanımsal İstatistikleri

Faktör	Eğitim Düzeyi	n	Ortalama	SS	SH	%95 Güven Aralığı		Min.	Mak.	Levene İstatistiği (p-değeri)
						Alt Sınır	Üst Sınır			
GMDZ	İlköğretim	2	3.00	0.00	0.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1.757
	Lise	11	3.45	0.69	0.21	2.99	3.92	2.00	4.00	(0.144)
	Üniversite	56	3.25	0.77	0.10	3.04	3.46	2.00	5.00	
	Yüksek Lisans	12	3.50	0.90	0.26	2.93	4.07	2.00	5.00	
	Doktora	19	3.63	0.60	0.14	3.34	3.92	2.00	4.00	
	Toplam	100	3.37	0.75	0.07	3.22	3.52	2.00	5.00	
FORT	İlköğretim	2	2.63	0.00	0.00	2.63	2.63	2.63	2.63	1.727
	Lise	12	3.15	0.72	0.21	2.69	3.60	1.63	4.00	(0.150)
	Üniversite	56	3.21	0.73	0.10	3.01	3.40	1.00	4.88	
	Yüksek Lisans	13	3.23	0.96	0.27	2.64	3.81	1.71	5.00	
	Doktora	19	3.39	0.49	0.11	3.16	3.63	2.13	4.00	
	Toplam	102	3.22	0.72	0.07	3.08	3.37	1.00	5.00	
ÇYVS	İlköğretim	2	3.50	0.42	0.30	-.31	7.31	3.20	3.80	0.793
	Lise	12	3.45	0.79	0.23	2.94	3.95	2.00	4.75	(0.532)
	Üniversite	56	3.30	0.88	0.12	3.06	3.53	1.00	5.00	
	Yüksek Lisans	13	3.20	0.87	0.24	2.67	3.73	1.80	4.60	
	Doktora	19	3.33	1.14	0.26	2.78	3.87	1.00	5.00	
	Toplam	102	3.31	0.90	0.09	3.13	3.49	1.00	5.00	
KVKT	İlköğretim	2	3.04	0.05	0.04	2.55	3.53	3.00	3.08	0.584
	Lise	12	3.32	0.79	0.23	2.82	3.83	1.92	4.42	(0.675)
	Üniversite	56	3.29	1.01	0.13	3.02	3.56	1.31	8.31	
	Yüksek Lisans	13	3.27	0.88	0.24	2.74	3.80	1.75	4.62	
	Doktora	19	3.56	0.75	0.17	3.20	3.93	2.15	4.77	
	Toplam	102	3.34	0.91	0.09	3.16	3.52	1.31	8.31	
KGED	İlköğretim	2	3.20	0.14	0.10	1.93	4.47	3.10	3.30	1.166
	Lise	12	3.07	0.74	0.21	2.59	3.54	1.50	4.20	(0.331)
	Üniversite	56	3.10	0.65	0.09	2.93	3.28	1.90	4.75	
	Yüksek Lisans	13	2.96	0.96	0.27	2.38	3.54	1.00	4.50	
	Doktora	19	3.42	0.76	0.17	3.05	3.78	1.80	4.60	
	Toplam	102	3.14	0.72	0.07	3.00	3.28	1.00	4.75	
KİŞB	İlköğretim	2	3.22	0.13	0.09	2.03	4.41	3.13	3.31	1.161
	Lise	12	3.18	0.72	0.21	2.72	3.64	1.94	3.94	(0.333)
	Üniversite	56	3.19	0.59	0.08	3.04	3.35	1.75	5.00	
	Yüksek Lisans	13	3.17	0.70	0.20	2.75	3.60	2.13	4.69	
	Doktora	19	3.17	0.84	0.19	2.76	3.57	1.13	5.00	
	Toplam	102	3.19	0.65	0.06	3.06	3.31	1.13	5.00	
MMOL	İlköğretim	2	1.13	0.18	0.13	-.46	2.71	1.00	1.25	1.053
	Lise	11	1.93	0.70	0.21	1.46	2.40	1.00	2.75	(0.384)
	Üniversite	56	2.19	0.92	0.12	1.94	2.43	1.00	5.00	
	Yüksek Lisans	13	2.46	0.99	0.27	1.86	3.06	1.00	4.00	
	Doktora	19	2.80	0.81	0.19	2.41	3.19	1.00	4.00	
	Toplam	101	2.29	0.92	0.09	2.11	2.47	1.00	5.00	

Tablo 3.16 incelendiğinde ilköğretim mezunu çalışanlarda çalışanların yetki ve sorumlulukları (*ÇYVS*) memnuniyet düzeyi ortalaması 3.50'dir. Lise mezunu çalışanların 3.45, üniversite mezunu çalışanların ortalaması 3.30, yüksek lisans mezunu çalışanların ortalaması 3.20, doktora yapmış olan çalışanların 3.33 ve genel ortalama ise 3.31'dir. Lise mezunu çalışanlarda *ÇYVS*'nin memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 2.94 ile 3.95 ($3.45 \pm 1.96 * 0.23$) arasında bir değer olduğu söylenebilir. Üniversite mezunu olan çalışanların *ÇYVS*'nin ortalama memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 3.06 ile 3.53 ($3.30 \pm 1.96 * 0.12$), yüksek lisans yapmış olan çalışanların *ÇYVS*'nin ortalama memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 2.67 ile 3.73 ($3.20 \pm 1.96 * 0.24$), ayrıca doktora yapmış olan çalışanların *ÇYVS*'nin ortalama memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 2.78 ile 3.87 ($3.33 \pm 1.96 * 0.26$) arasında bir değerdir. Tablo 3.17 incelendiğinde ZKÜ Araştırma Hastanesinde çalışanların yetki ve sorumluluklarına göre memnuniyet düzeyleri arasında %5 anlamlılık düzeyinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gözlenmemiştir ($F=0.138$, $p=0.968$).

Tablo 3.16 incelendiğinde ilköğretim mezunu çalışanlarda çalışanların yönetsel ve kurumsal düzen yönetim şekli ve karar verme katılım yönetim ile ilişkiler (*KVKT*) memnuniyet düzeyi ortalaması 3.04'tür. Lise mezunu çalışanların 3.32, üniversite mezunu çalışanların ortalaması 3.29, yüksek lisans mezunu çalışanların ortalaması 3.27, doktora yapmış olan çalışanların 3.56 ve genel ortalama ise 3.31'dir. İlköğretim mezunu çalışanlarda *KVKT*'nin memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 2.55 ile 3.53 ($3.04 \pm 1.96 * 0.04$), lise mezunu çalışanlarda *KVKT*'nin memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 2.82 ile 3.83 ($3.32 \pm 1.96 * 0.23$) arasında bir değer olduğu söylenebilir. Üniversite mezunu olan çalışanların *KVKT*'nin ortalama memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 3.02 ile 3.56 ($3.29 \pm 1.96 * 0.13$), yüksek lisans yapmış olan çalışanların *KVKT*'nin ortalama memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 2.74 ile 3.80 ($3.27 \pm 1.96 * 0.24$), ayrıca doktora yapmış olan çalışanların *KVKT*'nin ortalama memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 3.20 ile 3.93 ($3.56 \pm 1.96 * 0.17$) arasında bir değerdir. Tablo 3.17 incelendiğinde ZKÜ Araştırma hastanesinde çalışanların *KVKT*'nin memnuniyet düzeyleri arasında %5 anlamlılık düzeyinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gözlenmemiştir ($F=0.388$, $p=0.817$).

Tablo 3.17: Eğitim Düzeyine Göre Memnuniyet Düzeyi Boyutlarının ANOVA Analizinin Sonuçları

Boyut	Değişimin Kaynağı	Kareler Toplamı	<i>sd</i>	Ortalama Kareler	<i>F</i>	<i>p</i> -değeri
<i>GMDZ</i>	Gruplar Arası	2.662	4	0.665	1.201	0.316
	Gruplar İçi	52.648	95	0.554		
	Toplam	55.310	99			
<i>FORT</i>	Gruplar Arası	1.365	4	0.341	0.651	0.628
	Gruplar İçi	50.872	97	0.524		
	Toplam	52.237	101			
<i>ÇYVS</i>	Gruplar Arası	0.465	4	0.116	0.138	0.968
	Gruplar İçi	81.696	97	0.842		
	Toplam	82.161	101			
<i>KVKT</i>	Gruplar Arası	1.317	4	0.329	0.388	0.817
	Gruplar İçi	82.410	97	0.850		
	Toplam	83.727	101			
<i>KGED</i>	Gruplar Arası	2.015	4	0.504	0.960	0.433
	Gruplar İçi	50.886	97	0.525		
	Toplam	52.900	101			
<i>KİŞB</i>	Gruplar Arası	0.014	4	0.003	0.008	1.000
	Gruplar İçi	43.230	97	0.446		
	Toplam	43.244	101			
<i>MMOL</i>	Gruplar Arası	10.090	4	2.522	3.245	0.015
	Gruplar İçi	74.627	96	0.777		
	Toplam	84.717	100			

Tablo 3.18: Eğitim Düzeyine Göre Memnuniyet Düzeyi Boyutlarının Alt Türdeş Grupları

	<i>n_i</i>	<i>MMOL</i>	
		1	2
İlköğretim	2	1.1250	
Lise	11	1.9318	1.9318
Üniversite	56		2.1875
Y.Lisans	13		2.4615
Doktora	19		2.8026
Anl.	-	0.095	0.100

Not: Çözümlemelerde %5 anlamlılık düzeyi ve Duncan testi kullanılmıştır.

Tablo 3.16 incelendiğinde ilköğretim mezunu çalışanlarda çalışanların ilerleme yükselme ve kariyer fırsatları, kişisel gelişme, eğitim olanakları (*KGED*) memnuniyet düzeyi ortalaması 3.20'dir. Lise mezunu çalışanların 3.07, üniversite mezunu çalışanların ortalaması 3.10, yüksek lisans mezunu çalışanların ortalaması 2.96, doktora yapmış olan çalışanların 3.42 ve genel ortalama ise 3.14'tür. İlköğretim mezunu çalışanlarda *KGED*'nin memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 1.93 ile 4.47 ($3.20 \pm 1.96 \cdot 0.10$), lise

mezunu çalışanlarda *KGED*'nin memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 2.59 ile 3.54 ($3.07 \pm 1.96 * 0.21$) arasında bir değer olduğu söylenebilir. Üniversite mezunu olan çalışanların *KGED*'nin ortalama memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 2.93 ile 3.28 ($3.10 \pm 1.96 * 0.09$), yüksek lisans yapmış olan çalışanların *KGED*'nin ortalama memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 2.38 ile 3.54 ($2.96 \pm 1.96 * 0.27$), ayrıca doktora yapmış olan çalışanların *KGED*'nin ortalama memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 3.05 ile 3.78 ($3.42 \pm 1.96 * 0.17$) arasında bir değerdir. Tablo 3.17 incelendiğinde ZKÜ Araştırma Hastanesinde çalışanların *KGED*'nin memnuniyet düzeyleri arasında %5 anlamlılık düzeyinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gözlenmemiştir ($F=0.960$, $p=0.433$).

Tablo 3.16 incelendiğinde ilköğretim mezunu çalışanlarda çalışanların insan ilişkileri, kurum içi iletişim, işbirliği (*KİŞB*) memnuniyet düzeyi ortalaması 3.22'dir. Lise mezunu çalışanların 3.18, üniversite mezunu çalışanların ortalaması 3.19, yüksek lisans mezunu çalışanların ortalaması 3.17, doktora yapmış olan çalışanların 3.17 ve genel ortalama ise 3.19'dur. İlköğretim mezunu çalışanlarda *KİŞB*'nin memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 2.03 ile 4.41 ($3.22 \pm 1.96 * 0.09$), lise mezunu çalışanlarda *KİŞB*'nin memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 2.72 ile 3.64 ($3.18 \pm 1.96 * 0.21$) arasında bir değer olduğu söylenebilir. Üniversite mezunu olan çalışanların *KİŞB*'nin ortalama memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 3.04 ile 3.35 ($3.19 \pm 1.96 * 0.08$), yüksek lisans yapmış olan çalışanların *KİŞB*'nin ortalama memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 2.75 ile 3.60 ($3.17 \pm 1.96 * 0.20$), ayrıca doktora yapmış olan çalışanların *KİŞB*'nin ortalama memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 2.76 ile 3.57 ($3.17 \pm 1.96 * 0.19$) arasında bir değerdir. Tablo 3.17 incelendiğinde ZKÜ Uygulama ve Araştırma Hastanesinde çalışanların *KİŞB*'nin memnuniyet düzeyleri arasında %5 anlamlılık düzeyinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gözlenmemiştir ($F=0.008$, $p=1.000$).

Tablo 3.16 incelendiğinde ilköğretim mezunu çalışanlarda çalışanların maddi ve manevi olanaklar (*MMOL*) memnuniyet düzeyi ortalaması 1.13'tür. Lise mezunu çalışanların 1.93, üniversite mezunu çalışanların ortalaması 2.19, yüksek lisans mezunu çalışanların ortalaması 2.46, doktora yapmış olan çalışanların 2.80 ve genel ortalama ise 2.29'dur. İlköğretim mezunu çalışanlarda *MMOL*'ün memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 0.46 ile 2.71 ($1.13 \pm 1.96 * 0.13$), lise mezunu çalışanlarda *MMOL*'ün memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 1.46 ile 2.40 ($1.93 \pm 1.96 * 0.21$) arasında bir değer olduğu söylenebilir. Üniversite mezunu olan çalışanların *MMOL*'ün ortalama memnuniyet

düzeyinin %95 olasılıkla 1.94 ile 2.43 ($2.19 \pm 1.96 * 0.12$), yüksek lisans yapmış olan çalışanların *MMOL*'ün ortalama memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 1.86 ile 3.06 ($2.46 \pm 1.96 * 0.27$), ayrıca doktora yapmış olan çalışanların *MMOL*'ün ortalama memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 2.41 ile 3.19 ($2.80 \pm 1.96 * 0.19$) arasında bir değerdir. Tablo 3.17 incelendiğinde ZKÜ Uygulama ve Araştırma Hastanesinde çalışanların *MMOL*'ün memnuniyet düzeyleri arasında %5 anlamlılık düzeyinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gözlenmiştir ($F=3.245$, $p=0.015$).

Maddi ve manevi olanaklar faktörü, eğitim düzeylerine göre değerlendirildiğinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Maddi ve manevi olanaklar açısından memnuniyet düzeyi en düşük olan grup ilköğretim mezunlarıdır. Memnuniyet düzeyleri lise, üniversite ve yüksek lisans olarak yükselmektedir. En yüksek olan grup ise doktora mezunlarıdır ($F=3.245$, $p=0.015$).

Çalışanların medeni durumları genel memnuniyet düzeyi alt boyutlarına göre tanımsal istatistikleri Tablo 3.19'da, ANOVA analizinin sonuçları ise Tablo 3.20'de sunulmaktadır. Tablo 3.19 incelendiğinde evli olan çalışanlarda genel memnuniyet düzeyi ortalaması 3.42'dir. Bekar olan çalışanlarda genel memnuniyet düzeyi ortalaması 3.26'dır. Evli olan çalışanlarda genel memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 3.24 ile 3.59 ($3.42 \pm 1.96 * 0.09$) arasında bir değer olduğu söylenebilir. Bekar olan çalışanların ortalama memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 2.96 ile 3.56 ($3.26 \pm 1.96 * 0.15$) arasında bir değerdir. Tablo 3.19'da son sütunundaki Levene istatistikleri ve bu istatistiklere ilişkin p -değerleri incelendiğinde %5 anlamlılık düzeyinde sabit varyans varsayımı *GMDZ* ($p=0.745$), *FORT* ($p=0.760$), *ÇYVS* ($p=0.920$), *KVKT* ($p=0.807$), *KGED* ($p=0.950$), *KİŞB* ($p=0.806$) ve *MMOL* ($p=0.626$) değişkenleri için sağlandığı görülmektedir. Tablo 3.20'de incelendiğinde ZKÜ Araştırma Hastanesinde çalışanların medeni durumuna göre genel memnuniyet düzeyleri arasında %5 anlamlılık düzeyinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gözlenmemiştir ($F=0.554$, $p=0.576$).

Tablo 3.19: Medeni Duruma Göre Memnuniyet Düzeyi Boyutlarının Tanımsal İstatistikleri

Boyut	Medeni Durum	n	Ortalama	SS	SH	%95 Güven Aralığı		Min.	Mak.	Levene İstatistiği (p-değeri)
						Alt Sınır	Üst Sınır			
GMDZ	Evli	72	3.42	.75	.09	3.24	3.59	2.00	5.00	0.106 (0.745)
	Bekâr	27	3.26	.76	.15	2.96	3.56	2.00	5.00	
	Boşanmış	1	3.00	.	.	.	.	3.00	3.00	
	Toplam	100	3.37	.75	.07	3.22	3.52	2.00	5.00	
FORT	Evli	73	3.24	.70	.08	3.08	3.40	1.00	4.88	0.094 (0.760)
	Bekâr	28	3.22	.78	.15	2.92	3.52	1.50	5.00	
	Boşanmış	1	2.38	.	.	.	.	2.38	2.38	
	Toplam	102	3.22	.72	.07	3.08	3.37	1.00	5.00	
ÇYVS	Evli	73	3.35	.93	.11	3.13	3.56	1.00	5.00	0.010 (0.920)
	Bekâr	28	3.26	.83	.16	2.94	3.58	1.60	4.80	
	Boşanmış	1	2.20	.	.	.	.	2.20	2.20	
	Toplam	102	3.31	.90	.09	3.13	3.49	1.00	5.00	
KVKT	Evli	73	3.43	.94	.11	3.21	3.65	1.31	8.31	0.060 (0.807)
	Bekâr	28	3.12	.82	.15	2.80	3.44	1.46	4.62	
	Boşanmış	1	2.62	.	.	.	.	2.62	2.62	
	Toplam	102	3.34	.91	.09	3.16	3.52	1.31	8.31	
KGED	Evli	73	3.20	.70	.08	3.03	3.36	1.63	4.75	0.004 (0.950)
	Bekâr	28	3.02	.79	.15	2.72	3.33	1.00	4.50	
	Boşanmış	1	2.50	.	.	.	.	2.50	2.50	
	Toplam	102	3.14	.72	.07	3.00	3.28	1.00	4.75	
KİŞB	Evli	73	3.22	.65	.08	3.06	3.37	1.13	5.00	0.061 (0.806)
	Bekâr	28	3.16	.63	.12	2.91	3.40	1.94	4.69	
	Boşanmış	1	1.75	.	.	.	.	1.75	1.75	
	Toplam	102	3.19	.65	.06	3.06	3.31	1.13	5.00	
MMOL	Evli	73	2.32	.93	.11	2.11	2.54	1.00	5.00	0.239 (0.626)
	Bekâr	27	2.25	.90	.17	1.89	2.61	1.00	4.00	
	Boşanmış	1	1.00	.	.	.	.	1.00	1.00	
	Toplam	101	2.29	.92	.09	2.11	2.47	1.00	5.00	

Tablo 3.20: Medeni Durum ve Memnuniyet Düzeyi Boyutlarına Göre ANOVA Analizinin Sonuçları

Boyut	Değişimin Kaynağı	Kareler		Ortalama Kareler	F	p-değeri
		Toplamı	sd			
GMDZ	Gruplar Arası	0.625	2	0.312	0.554	0.576
	Gruplar İçi	54.685	97	0.564		
	Toplam	55.310	99			
FORT	Gruplar Arası	0.736	2	0.368	0.708	0.495
	Gruplar İçi	51.501	99	0.520		
	Toplam	52.237	101			
ÇYVS	Gruplar Arası	1.415	2	0.708	0.868	0.423
	Gruplar İçi	80.746	99	0.816		
	Toplam	82.161	101			
KVKT	Gruplar Arası	2.523	2	1.262	1.538	0.220
	Gruplar İçi	81.204	99	0.820		
	Toplam	83.727	101			
KGED	Gruplar Arası	1.037	2	0.518	0.990	0.375
	Gruplar İçi	51.863	99	0.524		
	Toplam	52.900	101			
KİŞB	Gruplar Arası	2.148	2	1.074	2.588	0.080
	Gruplar İçi	41.096	99	0.415		
	Toplam	43.244	101			
MMOL	Gruplar Arası	1.782	2	0.891	1.053	0.353
	Gruplar İçi	82.935	98	0.846		
	Toplam	84.717	100			

Tablo 3.19 incelendiğinde evli olan çalışanlarda fiziksel ortam (*FORT*) memnuniyet düzeyi ortalaması 3.24'tür ve genel ortalama ise 3.22' dir. Bekar olan çalışanların 3.22' dir. Evli olan çalışanlarda fiziksel ortam memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 3.08 ile 3.40 ($3.24 \pm 1.96 * 0.08$) arasında bir değer olduğu söylenebilir. Bekar olan çalışanların *FORT*'un memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 2.92 ile 3.52 ($3.22 \pm 1.96 * 0.15$) arasında bir değerdir. Tablo 3.20 incelendiğinde ZKÜ Uygulama ve Araştırma Hastanesinde çalışanların *FORT*'un memnuniyet düzeyleri arasında %5 anlamlılık düzeyinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gözlenmemiştir ($F=0.708$, $p=0.495$).

Tablo 3.19 incelendiğinde evli olan çalışanlarda yetki ve sorumlulukları (*ÇYVS*) memnuniyet düzeyi ortalaması 3.35. Bekar olan çalışanların 3.26 ve genel ortalama ise 3.31'dir. Evli olan çalışanlarda *ÇYVS*'nin memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 3.13 ile 3.56 ($3.35 \pm 1.96 * 0.11$) arasında bir değer olduğu söylenebilir. Ayrıca bekar olan çalışanların *ÇYVS*'nin memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 2.94 ile 3.58 ($3.26 \pm 1.96 * 0.16$) arasında bir değerdir. Tablo 3.20 incelendiğinde ZKÜ Araştırma ZKÜ Uygulama ve Araştırma Hastanesinde çalışanların *ÇYVS*'nin memnuniyet düzeyleri arasında %5 anlamlılık düzeyinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gözlenmemiştir ($F=0.868$, $p=0.423$).

Tablo 3.19 incelendiğinde evli olan çalışanlarda yönetsel ve kurumsal düzen yönetim şekli ve karar verme katılım yönetim ile ilişkiler (*KVKT*) memnuniyet düzeyi ortalaması 3.43'tür. Bekar olan çalışanların 3.12' dir ve genel ortalama ise 3.34'tür. Evli olan çalışanlarda *KVKT*'nin memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 3.21 ile 3.65 ($3.43 \pm 1.96 * 0.11$) arasında bir değer olduğu söylenebilir. Ayrıca bekar olan çalışanların *KVKT*'nin memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 2.80 ile 3.44 ($3.12 \pm 1.96 * 0.15$) arasında bir değerdir. Tablo 3.20 incelendiğinde ZKÜ Uygulama ve Araştırma Hastanesinde çalışanların *KVKT*'nin memnuniyet düzeyleri arasında %5 anlamlılık düzeyinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gözlenmemiştir ($F=1.538$, $p=0.220$).

Tablo 3.19 incelendiğinde evli olan çalışanlarda ilerleme yükselme ve kariyer fırsatları, kişisel gelişme, eğitim olanakları (*KGED*) memnuniyet düzeyi ortalaması 3.20'tür. Bekar olan çalışanların 3.02' dir ve genel ortalama ise 3.14'tür. Evli olan çalışanlarda *KGED*'nin memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 3.03 ile 3.36 ($3.20 \pm 1.96 * 0.08$) arasında bir değer olduğu söylenebilir. Ayrıca bekar olan çalışanların *KGED*'nin memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 2.72 ile 3.33 ($3.02 \pm 1.96 * 0.15$) arasında

bir değerdir. Tablo 3.20 incelendiğinde ZKÜ Uygulama ve Araştırma Hastanesinde çalışanların *KGED*'nin memnuniyet düzeyleri arasında %5 anlamlılık düzeyinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gözlenmemiştir ($F=0.990$, $p=0.375$).

Tablo 3.19 incelendiğinde evli olan çalışanlarda insan ilişkileri, kurum içi iletişim, işbirliği (*KİŞB*) memnuniyet düzeyi ortalaması 3.22'dir. Bekar olan çalışanların 3.16'dır ve genel ortalama ise 3.19'tür. Evli olan çalışanlarda *KİŞB*'nin memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 3.06 ile 3.37 ($3.22 \pm 1.96 * 0.08$) arasında bir değer olduğu söylenebilir. Ayrıca bekar olan çalışanların *KİŞB*'nin memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 2.91 ile 3.40 ($3.16 \pm 1.96 * 0.12$) arasında bir değerdir. Tablo 3.20 incelendiğinde ZKÜ Uygulama ve Araştırma Hastanesinde çalışanların *KİŞB*'nin memnuniyet düzeyleri arasında %5 anlamlılık düzeyinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gözlenmemiştir ($F=2.588$, $p=0.080$).

Tablo 3.19 incelendiğinde evli olan çalışanlarda maddi ve manevi olanaklar (*MMOL*) memnuniyet düzeyi ortalaması 2.32'dir. Bekar olan çalışanların memnuniyet düzeyi ortalaması 2.25'tir ve genel ortalama ise 2.29'dur. Evli olan çalışanlarda *MMOL*'ün memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 2.11 ile 2.54 ($2.32 \pm 1.96 * 0.11$), arasında bir değer olduğu söylenebilir. Ayrıca bekar olan çalışanların *MMOL*'ün memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 1.89 ile 2.61 ($2.25 \pm 1.96 * 0.17$) arasında bir değerdir. Tablo 3.20 incelendiğinde ZKÜ Uygulama ve Araştırma Hastanesinde çalışanların *MMOL*'ün memnuniyet düzeyleri arasında %5 anlamlılık düzeyinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gözlenmemiştir ($F=1.053$, $p=0.353$).

Tablo 3.21: Mesleğe Göre Memnuniyet Düzeyi Boyutlarının Tanımsal İstatistikleri

Boyut	Meslek	n	Ortalama	SS	SH	%95 Güven Aralığı		Min.	Mak.	Levene İstatistiği (p-değeri)
						Alt Sınır	Üst Sınır			
GMDZ	Memur	7	3.29	.76	.29	2.59	3.98	2.00	4.00	0.302 (0.911)
	Laborant	18	3.06	.73	.17	2.69	3.42	2.00	4.00	
	Hemşire	15	3.53	.74	.19	3.12	3.94	2.00	4.00	
	Eczacı	3	4.33	.58	.33	2.90	5.77	4.00	5.00	
	Doktor	37	3.49	.73	.12	3.24	3.73	2.00	5.00	
	Diğer	17	3.24	.75	.18	2.85	3.62	2.00	5.00	
	Toplam	97	3.38	.76	.08	3.23	3.53	2.00	5.00	
FORT	Memur	7	3.25	.24	.09	3.03	3.47	3.00	3.71	1.732 (0.135)
	Laborant	18	3.07	.56	.13	2.79	3.35	1.86	3.75	
	Hemşire	16	3.21	.96	.24	2.70	3.72	1.00	4.88	
	Eczacı	3	4.21	.19	.11	3.73	4.68	4.00	4.38	
	Doktor	38	3.29	.70	.11	3.06	3.52	1.38	5.00	
	Diğer	17	3.21	.69	.17	2.85	3.56	2.13	4.38	
	Toplam	99	3.25	.71	.07	3.11	3.39	1.00	5.00	
ÇYVS	Memur	7	3.20	.67	.25	2.58	3.82	2.20	4.00	2.466 (0.038)
	Laborant	18	3.45	.48	.11	3.21	3.69	2.20	4.00	
	Hemşire	16	3.32	.99	.25	2.79	3.85	1.00	5.00	
	Eczacı	3	4.60	.53	.31	3.29	5.91	4.00	5.00	
	Doktor	38	3.26	1.04	.17	2.92	3.60	1.00	5.00	
	Diğer	17	3.28	.83	.20	2.86	3.70	1.60	4.75	
	Toplam	99	3.34	.90	.09	3.16	3.52	1.00	5.00	
KVKT	Memur	7	3.11	.79	.30	2.38	3.84	1.92	4.08	0.478 (0.792)
	Laborant	18	3.13	.74	.17	2.77	3.50	1.77	4.31	
	Hemşire	16	3.34	.75	.19	2.94	3.74	1.31	4.62	
	Eczacı	3	4.44	.50	.29	3.19	5.68	3.92	4.92	
	Doktor	38	3.38	.81	.13	3.12	3.65	1.46	4.77	
	Diğer	17	3.49	1.36	.33	2.78	4.19	2.23	8.31	
	Toplam	99	3.36	.91	.09	3.18	3.54	1.31	8.31	
KGED	Memur	7	2.71	.67	.25	2.08	3.33	1.50	3.60	0.669 (0.648)
	Laborant	18	2.89	.69	.16	2.55	3.24	2.00	4.00	
	Hemşire	16	3.25	.53	.13	2.97	3.54	2.44	4.20	
	Eczacı	3	3.87	.59	.34	2.41	5.32	3.20	4.30	
	Doktor	38	3.29	.81	.13	3.02	3.55	1.00	4.75	
	Diğer	17	3.15	.59	.14	2.84	3.45	2.20	4.20	
	Toplam	99	3.16	.72	.07	3.02	3.31	1.00	4.75	
KİŞB	Memur	7	3.09	.68	.26	2.46	3.72	1.94	3.94	0.744 (0.592)
	Laborant	18	3.08	.57	.13	2.80	3.36	2.00	3.88	
	Hemşire	16	3.33	.58	.15	3.02	3.64	1.75	3.81	
	Eczacı	3	3.87	.98	.57	1.44	6.31	3.19	5.00	
	Doktor	38	3.25	.74	.12	3.01	3.50	1.13	5.00	
	Diğer	17	2.98	.52	.13	2.71	3.24	1.94	3.81	
	Toplam	99	3.19	.66	.07	3.06	3.33	1.13	5.00	
MMOL	Memur	7	2.07	1.05	.40	1.10	3.04	1.00	4.00	1.581 (0.173)
	Laborant	18	1.69	.60	.14	1.39	1.99	1.00	3.00	
	Hemşire	15	1.95	.69	.18	1.57	2.33	1.00	3.00	
	Eczacı	3	3.00	.87	.50	.85	5.15	2.50	4.00	
	Doktor	38	2.78	.85	.14	2.50	3.06	1.00	5.00	
	Diğer	17	2.16	1.02	.25	1.64	2.69	1.00	3.50	
	Toplam	98	2.30	.93	.09	2.11	2.49	1.00	5.00	

Çalışanların mesleklerine göre genel memnuniyet düzeyi alt boyutlarının tanımsal istatistikleri Tablo 3.21’de, ANOVA analizinin sonuçları ise Tablo 3.22’de sunulmaktadır. Tablo 3.21 incelendiğinde çalışan memurların genel memnuniyet düzeyi ortalaması 3.29’dur, laborantların genel memnuniyet düzeyi ortalaması 3.06’dır, hemşirelerin 3.53, eczacıların 4.33, doktorların 3.49’dur ve genel ortalama ise 3.38’dir. Memur olarak çalışanlarda genel memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 2.59 ile 3.98 ($3.29 \pm 1.96 * 0.29$), laborant olarak çalışanlarda genel memnuniyet düzeyinin %95 olasılıkla 2.69 ile 3.42 ($3.06 \pm 1.96 * 0.17$), hemşirelerde 3.12 ile 3.94 ($3.53 \pm 1.96 * 0.19$) eczacılar için 2.90 ile 5.77 ($4.33 \pm 1.96 * 0.33$) doktor için 3.24 ile 3.73 ($3.49 \pm 1.96 * 0.12$) ve diğer olarak belirtilen grupta olanlar için 2.85 ile 3.62 ($3.24 \pm 1.96 * 0.18$) arasında bir değerdir. Tablo 3.21’de son sütunundaki Levene istatistikleri ve bu istatistiklere ilişkin *p*-değerleri incelendiğinde %5 anlamlılık düzeyinde sabit varyans varsayımı *GMDZ* ($p=0.911$), *FORT* ($p=0.135$), *KVKT* ($p=0.792$), *KGED* ($p=0.648$), *KİŞB* ($p=0.592$) ve *MMOL* ($p=0.173$) değişkenleri için sağlandığı görülmektedir. Diğer taraftan *ÇYVS* ($p=0.038$) değişkeni için bu varsayımın sağlanmadığı anlaşılmaktadır. Tablo 3.22’de incelendiğinde ZKÜ Uygulama ve Araştırma Hastanesinde çalışanların mesleklerine göre genel memnuniyet düzeyleri arasında %5 anlamlılık düzeyinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gözlenmiştir ($F=2.155$, $p=0.066$).

Çalışanların mesleğe göre memnuniyet düzeyleri %95 olasılıkla fiziksel ortam faktörü (*FORT*) açısından değerlendirildiğinde memurlarda 3.03 ile 3.47 ($3.25 \pm 1.96 * 0.09$), laborantlarda 2.79 ile 3.35 ($3.07 \pm 1.96 * 0.13$), hemşirelerde 2.70 ile 3.72 ($3.21 \pm 1.96 * 0.24$), eczacılar için 3.73 ile 4.68 ($4.21 \pm 1.96 * 0.11$), doktor için 3.06 ile 3.52 ($3.29 \pm 1.96 * 0.11$), diğer olarak belirtilen grupta 2.85 ile 3.56 ($3.21 \pm 1.96 * 0.17$) arasında bir değer olarak saptanmıştır.

Tablo 3.22: Mesleğe ve Memnuniyet Düzeyi Boyutlarına Göre ANOVA Analizinin Sonuçları

Boyut	ANOVA Analizi				Robust Testler		
	Değişimin Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kareler	F (p-değeri)	Welch (p-değeri)	Brown-Forsythe (p-değeri)
GMDZ	Gruplar Arası	5.812	5	1.162	2.155	2.373	2.282
	Gruplar İçi	49.075	91	0.539	(0.066)	(0.087)	(0.062)
	Toplam	54.887	96				
FORT	Gruplar Arası	3.436	5	0.687	1.402	11.594	1.887
	Gruplar İçi	45.599	93	0.490	(0.231)	(0.000)	(0.111)
	Toplam	49.036	98				
ÇYVS	Gruplar Arası	5.454	5	1.091	1.387	2.975	1.853
	Gruplar İçi	73.145	93	0.787	(0.236)	(0.043)	(0.116)
	Toplam	78.598	98				
KVKT	Gruplar Arası	5.135	5	1.027	1.257	2.806	1.392
	Gruplar İçi	75.977	93	0.817	(0.289)	(0.052)	(0.243)
	Toplam	81.111	98				
KGED	Gruplar Arası	4.976	5	0.995	2.015	1.987	2.386
	Gruplar İçi	45.929	93	0.494	(0.084)	(0.136)	(0.055)
	Toplam	50.905	98				
KİŞB	Gruplar Arası	2.939	5	0.588	1.371	1.050	1.191
	Gruplar İçi	39.859	93	0.429	(0.242)	(0.425)	(0.367)
	Toplam	42.798	98				
MMOL	Gruplar Arası	19.220	5	3.844	5.481	5.888	5.123
	Gruplar İçi	64.525	92	0.701	(0.000)	(0.003)	(0.002)
	Toplam	83.745	97				

Tablo 3.23: Mesleğe Göre Alt Türdeş Grupları

A5	n _i	MMOL		
		1	2	3
Laborant	18	1.6944		
Hemşire	15	1.9500	1.9500	
Memur	7	2.0714	2.0714	
Diğer	17	2.1618	2.1618	
Doktor	38		2.7763	2.7763
Eczacı	3			3.0000
Anl.	-	0.294	0.061	0.577

Not: Çözümlemelerde %5 anlamlılık düzeyi ve Dunca testi kullanılmıştır.

Tablo 3.22 incelendiğinde ZKÜ Uygulama ve Araştırma Hastanesinde çalışanların *FORT*'un memnuniyet düzeyleri arasında %5 anlamlılık düzeyinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gözlenmiştir ($F=1.402$, $p=0.231$).

Çalışanların mesleğe göre memnuniyet düzeyleri; yetki ve sorumlulukları faktörü açısından değerlendirildiğinde memurlarda 2.58 ile 3.82 ($3.20 \pm 1.96 * 0.25$), laborantlarda 3.21 ile 3.69 ($3.45 \pm 1.96 * 0.11$), hemşirelerde 2.79 ile 3.85 ($3.32 \pm 1.96 * 0.25$), eczacılar içi 3.29 ile 5.91 ($4.60 \pm 1.96 * 0.31$), doktor için 2.92 ile 3.60 ($3.26 \pm 1.96 * 0.17$), diğer olarak belirtilen grupta 2.86 ile 3.70 ($3.28 \pm 1.96 * 0.20$) arasında bir değer olarak saptanmıştır.

Çalışanların yetki ve sorumlulukları faktörü mesleğe göre değerlendirildiğinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ($F=1.853$, $p=0.116$).

Çalışanların mesleğe göre memnuniyetleri; yönetsel ve kurumsal düzen yönetim şekli ve karar verme katılım yönetim ile ilişkiler faktörüne (*KVKT*) göre değerlendirildiğinde memurlarda 2.38 ile 3.84 ($3.11 \pm 1.96 * 0.30$), laborantlarda 2.77 ile 3.50 ($3.13 \pm 1.96 * 0.17$), hemşirelerde 2.94 ile 3.74 ($3.34 \pm 1.96 * 0.19$), eczacılar için 3.19 ile 5.68 ($4.44 \pm 1.96 * 0.29$), doktorlarda için 3.12 ile 3.65 ($3.38 \pm 1.96 * 0.13$), diğer olarak belirtilen grupta 2.78 ile 4.19 ($3.49 \pm 1.96 * 0.33$) arasında bir değer olarak saptanmıştır.

Yönetsel ve kurumsal düzen yönetim şekli ve karar verme katılım yönetim ile ilişkiler faktörü mesleğe göre değerlendirildiğinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ($F=1.257$, $p=0.289$).

Çalışanların mesleğe göre memnuniyet düzeyleri; ilerleme yükselme ve kariyer fırsatları, kişisel gelişim, eğitim olanakları faktörü değerlendirildiğinde memurlarda 2.08 ile 3.33 ($2.71 \pm 1.96 * 0.25$), laborantlarda 3.24 ile 2.00 ($2.89 \pm 1.96 * 0.16$), hemşirelerde 2.97 ile 3.54 ($3.25 \pm 1.96 * 0.13$), eczacılar için 2.41 ile 5.32 ($3.87 \pm 1.96 * 0.34$), doktor için 3.02 ile 3.55 ($3.29 \pm 1.96 * 0.13$), diğer olarak belirtilen grupta 2.84 ile 3.45 ($3.15 \pm 1.96 * 0.14$) arasında bir değer olarak saptanmıştır.

İlerleme yükselme ve kariyer fırsatları, kişisel gelişim, eğitim olanakları faktörü mesleğe göre değerlendirildiğinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ($F=2.015$, $p=0.084$).

Çalışanların mesleğe göre memnuniyet düzeyleri; insan ilişkileri, kurum içi iletişim, işbirliği faktörü açısından değerlendirildiğinde memurlarda 2.46 ile 3.72 ($3.09 \pm 1.96 * 0.26$), laborantlarda 2.80 ile 3.36 ($3.08 \pm 1.96 * 0.13$), hemşirelerde 3.02 ile 3.64 ($3.33 \pm 1.96 * 0.15$), eczacılar için 1.44 ile 6.31 ($3.87 \pm 1.96 * 0.57$), doktor için 3.01 ile 3.50 ($3.25 \pm 1.96 * 0.12$), diğer olarak belirtilen grupta 2.71 ile 3.24 ($2.98 \pm 1.96 * 0.13$) arasında bir değer olarak saptanmıştır.

İnsan ilişkileri, kurum içi iletişim, işbirliği faktörü mesleğe göre değerlendirildiğinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ($F=1.371$, $p=0.242$).

Çalışanların mesleğe göre memnuniyet düzeyleri; maddi ve manevi olanaklar faktörü açısından değerlendirildiğinde memurlarda 1.10 ile 3.04 ($2.07 \pm 1.96 * 0.40$), laborantlarda 1.39 ile 1.99 ($1.69 \pm 1.96 * 0.14$), hemşirelerde 1.57 ile 2.33 ($1.95 \pm 1.96 * 0.18$), eczacılar için 0.85 ile 5.15 ($3.00 \pm 1.96 * 0.50$), doktor için 2.50 ile 3.06 ($2.78 \pm 1.96 * 0.14$), diğer olarak belirtilen grupta 1.64 ile 2.69 ($2.16 \pm 1.96 * 0.25$) arasında bir değer olarak saptanmıştır

Alt türdeş gruplara ilişkin özet sonuçlar Tablo 3.23 sunulmuştur. Maddi ve manevi olanaklar faktörü, mesleğe göre değerlendirildiğinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gözlenmiştir. Maddi ve manevi olanaklar açısından memnuniyet düzeyi en düşük olan grup laborantlardır. Memnuniyet düzeyleri sırasıyla hemşireler, memurlar, diğerleri ve doktorlar olarak artmaktadır. En yüksek olan grup ise eczacılardır ($F=5.481$, $p=0.000$).

Çalışanların işyerindeki unvana göre genel memnuniyet düzeyi alt boyutlarının tanımsal istatistikleri Tablo 3.24'te, ANOVA analizinin sonuçları ise Tablo 3.25'te sunulmaktadır. Tablo 3.24 incelendiğinde çalışan memurların memnuniyet düzeyi ortalaması 3.20, sekreterlerin 2.75, laborantların 3.00, hemşirelerin 3.56, eczacıların 4.33, araştırma görevlilerinin 3.30, yardımcı doçentlerin 4.00 ve doçentlerin 3.60'tır. Genel memnuniyet düzeyi ortalama ise 3.37'dir. Genel memnuniyet düzeyi memurlarda 2.75 ile 3.65 ($3.20 \pm 1.96 * 0.20$), sekreterlerde 1.95 ile 3.55 ($2.75 \pm 1.96 * 0.25$) laborantlarda 2.64 ile 3.36 ($3.00 \pm 1.96 * 0.17$), hemşirelerde 3.21 ile 3.91 ($3.56 \pm 1.96 * 0.17$), eczacılar için 2.90 ile 5.77 ($4.33 \pm 1.96 * 0.33$), araştırma görevlileri için 3.00 ile 3.61 ($3.30 \pm 1.96 * 0.15$), yardımcı doçentlerde 3.66 ile 4.34 ($4.00 \pm 1.96 * 0.15$), doçentlerde 2.92 ile 4.28 ($3.60 \pm 1.96 * 0.24$), diğer olarak belirtilen grupta 2.30 ile 3.95 ($2.13 \pm 1.96 * 0.35$) arasında bir değer olarak saptanmıştır. Ankete katılan 1 profesör için ise 4 olarak saptanmıştır. Tablo 3.24'te son sütundaki Levene istatistikleri ve bu istatistiklere ilişkin p -değerleri incelendiğinde %5 anlamlılık düzeyinde sabit varyans varsayımı *GMDZ* ($p=0.391$), *FORT* ($p=0.596$), *ÇYVS* ($p=0.227$), *KVKT* ($p=0.177$), *KGED* ($p=0.742$), *KİŞB* ($p=0.471$) ve *MMOL* ($p=0.230$) değişkenleri için sağlandığı görülmektedir. Tablo 3.25 incelendiğinde ZKÜ Araştırma Hastanesinde çalışanların işyerindeki unvanlarına göre genel memnuniyet düzeyleri arasında %5 anlamlılık düzeyinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gözlenmiştir ($F=2.977$, $p=0.004$).

Tablo 3.24: Unvana Göre Memnuniyet Düzeyi Boyutlarının Tanımsal İstatistikler

Boyut	Unvan	n	Ortalama	SS	SH	%95 Güven Aralığı		Min.	Mak.	Levene İstatistiği (p-değeri)
						Alt Sınır	Üst Sınır			
GMDZ	Memur	10	3.20	0.63	0.20	2.75	3.65	2.00	4.00	1.070
	Sekreter	4	2.75	0.50	0.25	1.95	3.55	2.00	3.00	(0.391)
	Laborant	17	3.00	0.71	0.17	2.64	3.36	2.00	4.00	
	Hemşire	18	3.56	0.70	0.17	3.21	3.91	2.00	4.00	
	Eczacı	3	4.33	0.58	0.33	2.90	5.77	4.00	5.00	
	Arş.Grv.	23	3.30	0.70	0.15	3.00	3.61	2.00	5.00	
	Yrd.Doç.	10	4.00	0.47	0.15	3.66	4.34	3.00	5.00	
	Doçent	5	3.60	0.55	0.24	2.92	4.28	3.00	4.00	
	Profesör	1	4.00	-	-	-	-	4.00	4.00	
	Diğer	8	3.13	0.99	0.35	2.30	3.95	2.00	5.00	
	Toplam	99	3.37	0.75	0.08	3.22	3.52	2.00	5.00	
FORT	Memur	10	3.18	0.65	0.20	2.72	3.64	1.50	3.88	0.809
	Sekreter	4	2.75	0.43	0.22	2.06	3.44	2.13	3.13	(0.596)
	Laborant	17	3.03	0.55	0.13	2.75	3.32	1.86	3.75	
	Hemşire	19	3.20	0.92	0.21	2.76	3.64	1.00	4.88	
	Eczacı	3	4.21	0.19	0.11	3.73	4.68	4.00	4.38	
	Arş.Grv.	24	3.12	0.65	0.13	2.84	3.40	1.38	4.00	
	Yrd.Doç.	10	3.79	0.60	0.19	3.36	4.21	2.88	5.00	
	Doçent	5	3.43	0.53	0.24	2.76	4.09	2.88	4.00	
	Profesör	1	4.00	-	-	-	-	4.00	4.00	
	Diğer	8	3.04	0.82	0.29	2.36	3.73	2.13	4.38	
	Toplam	101	3.23	0.72	0.07	3.08	3.37	1.00	5.00	
ÇYYS	Memur	10	3.02	0.61	0.19	2.58	3.46	2.00	3.80	1.356
	Sekreter	4	2.20	0.49	0.24	1.42	2.98	1.60	2.60	(0.227)
	Laborant	17	3.43	0.49	0.12	3.18	3.68	2.20	4.00	
	Hemşire	19	3.37	1.01	0.23	2.88	3.86	1.00	5.00	
	Eczacı	3	4.60	0.53	0.31	3.29	5.91	4.00	5.00	
	Arş.Grv.	24	3.18	0.99	0.20	2.76	3.59	1.60	5.00	
	Yrd.Doç.	10	3.68	1.03	0.32	2.95	4.41	1.00	5.00	
	Doçent	5	3.08	0.95	0.43	1.89	4.27	1.40	3.80	
	Profesör	1	4.60	-	-	-	-	4.60	4.60	
	Diğer	8	3.22	0.80	0.28	2.56	3.89	2.00	4.40	
	Toplam	101	3.31	0.91	0.09	3.13	3.49	1.00	5.00	
KİKT	Memur	10	3.01	0.73	0.23	2.49	3.53	1.92	3.85	1.475
	Sekreter	4	2.65	0.46	0.23	1.92	3.39	2.23	3.31	(0.177)
	Laborant	17	3.06	0.70	0.17	2.70	3.42	1.77	4.31	
	Hemşire	19	3.42	0.75	0.17	3.06	3.78	1.31	4.62	
	Eczacı	3	4.44	0.50	0.29	3.19	5.68	3.92	4.92	
	Arş.Grv.	24	3.25	0.80	0.16	2.92	3.59	1.46	4.54	
	Yrd.Doç.	10	3.76	0.71	0.23	3.25	4.26	2.23	4.62	
	Doçent	5	3.29	0.68	0.31	2.44	4.14	2.15	4.00	
	Profesör	1	4.77	-	-	-	-	4.77	4.77	
	Diğer	8	3.73	1.90	0.67	2.14	5.32	2.54	8.31	
	Toplam	101	3.34	0.91	0.09	3.16	3.52	1.31	8.31	
KGED	Memur	10	2.82	0.64	0.20	2.36	3.27	1.50	3.80	0.640
	Sekreter	4	2.33	0.38	0.19	1.72	2.93	1.90	2.80	(0.742)
	Laborant	17	2.83	0.66	0.16	2.49	3.16	2.00	4.00	
	Hemşire	19	3.29	0.56	0.13	3.02	3.56	2.44	4.20	
	Eczacı	3	3.87	0.59	0.34	2.41	5.32	3.20	4.30	
	Arş.Grv.	24	3.23	0.84	0.17	2.87	3.59	1.00	4.75	
	Yrd.Doç.	10	3.70	0.59	0.19	3.28	4.12	2.90	4.60	
	Doçent	5	3.04	0.85	0.38	1.99	4.09	1.90	3.89	
	Profesör	1	3.60	-	-	-	-	3.60	3.60	
	Diğer	8	2.99	0.54	0.19	2.54	3.44	2.33	3.70	
	Toplam	101	3.14	0.73	0.07	2.99	3.28	1.00	4.75	
KİŞB	Memur	10	2.91	0.48	0.15	2.57	3.26	1.94	3.57	0.961
	Sekreter	4	2.53	0.65	0.33	1.49	3.57	1.94	3.19	(0.471)
	Laborant	17	3.06	0.58	0.14	2.76	3.36	2.00	3.88	
	Hemşire	19	3.38	0.55	0.13	3.11	3.64	1.75	3.94	
	Eczacı	3	3.87	0.98	0.57	1.44	6.31	3.19	5.00	
	Arş.Grv.	24	3.30	0.58	0.12	3.05	3.54	1.94	4.81	
	Yrd.Doç.	10	3.41	0.84	0.27	2.81	4.01	2.63	5.00	
	Doçent	5	2.86	1.08	0.48	1.52	4.21	1.13	4.13	
	Profesör	1	3.13	-	-	-	-	3.13	3.13	
	Diğer	8	3.04	0.53	0.19	2.59	3.49	2.33	3.81	
	Toplam	101	3.19	0.66	0.07	3.06	3.32	1.13	5.00	
MMOL	Memur	10	2.00	0.88	0.28	1.37	2.63	1.00	4.00	1.348
	Sekreter	4	1.50	0.61	0.31	0.53	2.47	1.00	2.25	(0.230)
	Laborant	17	1.62	0.52	0.13	1.35	1.89	1.00	2.75	
	Hemşire	18	2.10	0.71	0.17	1.74	2.45	1.00	3.00	
	Eczacı	3	3.00	0.87	0.50	0.85	5.15	2.50	4.00	
	Arş.Grv.	24	2.69	0.85	0.17	2.33	3.05	1.00	5.00	
	Yrd.Doç.	10	3.20	0.54	0.17	2.82	3.58	2.25	4.00	
	Doçent	5	2.60	1.15	0.52	1.17	4.03	1.00	3.50	
	Profesör	1	3.75	-	-	-	-	3.75	3.75	
	Diğer	8	1.81	0.98	0.35	0.99	2.63	1.00	3.25	
	Toplam	100	2.28	0.92	0.09	2.10	2.46	1.00	5.00	

Tablo 3.25: Unvan ve Memnuniyet Düzeyi Boyutlarına Göre ANOVA Analizinin Sonuçları

Boyut	Değişimin Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kareler	F	p-değeri
GMDZ	Gruplar Arası	12.766	9	1.418	2.977	0.004
	Gruplar İçi	42.406	89	.476		
	Toplam	55.172	98			
FORT	Gruplar Arası	8.964	9	.996	2.097	0.038
	Gruplar İçi	43.222	91	.475		
	Toplam	52.186	100			
ÇYVS	Gruplar Arası	14.879	9	1.653	2.244	0.026
	Gruplar İçi	67.041	91	.737		
	Toplam	81.920	100			
KVKT	Gruplar Arası	13.195	9	1.466	1.898	0.062
	Gruplar İçi	70.274	91	.772		
	Toplam	83.469	100			
KGED	Gruplar Arası	11.164	9	1.240	2.713	0.008
	Gruplar İçi	41.606	91	.457		
	Toplam	52.770	100			
KİŞB	Gruplar Arası	6.315	9	.702	1.732	0.093
	Gruplar İçi	36.863	91	.405		
	Toplam	43.177	100			
MMOL	Gruplar Arası	29.703	9	3.300	5.492	0.000
	Gruplar İçi	54.082	90	.601		
	Toplam	83.785	99			

Çalışanların işyerindeki unvanına göre memnuniyet düzeyleri; fiziksel ortam faktörü açısından değerlendirildiğinde memurlarda 2.72 ile 3.64 ($3.18 \pm 1.96 * 0.20$), sekreterlerde 2.06 ile 3.44 ($2.75 \pm 1.96 * 0.22$) laborantlarda 2.75 ile 3.32 ($3.03 \pm 1.96 * 0.13$), hemşirelerde 3.76 ile 3.64 ($3.20 \pm 1.96 * 0.21$), eczacılar için 3.73 ile 4.63 ($4.21 \pm 1.96 * 0.11$), araştırma görevlileri için 2.84 ile 3.40 ($3.12 \pm 1.96 * 0.13$), yardımcı doçentlerde 3.36 ile 4.21 ($3.79 \pm 1.96 * 0.19$), doçentlerde 2.76 ile 4.09 ($3.43 \pm 1.96 * 0.24$), diğer olarak belirtilen grupta 2.36 ile 3.73 ($3.04 \pm 1.96 * 0.29$) arasında bir değer olarak saptanmıştır. Ankete katılan 1 profesör için ise 4 olarak saptanmıştır. Çalışanların fiziksel ortam faktörü işyerindeki unvanına göre değerlendirildiğinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ($F=2.097$, $p=0.038$).

Çalışanların işyerindeki unvanına göre memnuniyet düzeyleri; yetki ve sorumlulukları faktörü açısından değerlendirildiğinde memurlarda 2.58 ile 3.46 ($3.02 \pm 1.96 * 0.19$), sekreterlerde 1.42 ile 2.98 ($2.20 \pm 1.96 * 0.24$), laborantlarda 3.18 ile 3.68 ($3.43 \pm 1.96 * 0.12$), hemşirelerde 2.88 ile 3.86 ($3.37 \pm 1.96 * 0.23$), eczacılar için 3.29 ile 5.91 ($4.60 \pm 1.96 * 0.31$), araştırma görevlileri için 2.76 ile 3.59 ($3.18 \pm 1.96 * 0.20$), yardımcı doçentlerde 2.95 ile 4.41 ($3.68 \pm 1.96 * 0.32$), doçentlerde 1.89 ile 4.27 ($3.08 \pm 1.96 * 0.43$),

diğer olarak belirtilen grupta 2.56 ile 3.89 ($3.22 \pm 1.96 * 0.28$) arasında bir değer olarak saptanmıştır. Ankete katılan bir profesör içinde 4.60 olarak saptanmıştır

Tablo 3.26: Unvana Göre Alt Türdeş Grupları

A6	n _i	GMDZ				FORT			ÇYVS			KGED				MMOL		
		1	2	3	4	1	2	3	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3
Sekreter	4	2.75				2.75			2.20			2.32				1.50		
Laborant	17	3.00	3.00			3.03	3.03		3.02	3.02		2.81	2.81			1.61		
Diğer	8	3.13	3.13			3.04	3.04		3.08	3.08		2.82	2.82			1.81	1.81	
Memur	10	3.20	3.20	3.20		3.11	3.11		3.17	3.17		2.99	2.99	2.99		2.00	2.00	
Arş Grv.	23	3.30	3.30	3.30		3.17	3.17		3.22			3.03	3.03	3.03		2.09	2.09	
Hemşire	18	3.56	3.56	3.56	3.56	3.19	3.19		3.37			3.23	3.23	3.23		2.60	2.60	
Doçent	5		3.60	3.60	3.60	3.42	3.42		3.43			3.29	3.29	3.29		2.68	2.68	
Yrd Doç.	10			4.00	4.00	3.78	3.78		3.68			3.70	3.70					3.00
Eczacı	3				4.33			4.20			4.60				3.86			3.20
Anl.		.055	.157	.053	.054	.115	.077	.252	.052	.218	1.000	.078	.254	.080	.109	.202	.059	.189

Not: Çözümlmelerde %5 anlamlılık düzeyi ve Duncan testi kullanılmıştır.

Çalışanların yetki ve sorumlulukları faktörü işyerindeki unvanına göre değerlendirildiğinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ($F=2.244$, $p=0.026$).

Çalışanların işyerindeki unvanına göre memnuniyetleri; yönetsel ve kurumsal düzen yönetim şekli ve karar verme katılım yönetim ile ilişkiler faktörüne göre değerlendirildiğinde memurlarda 2.49 ile 3.53 ($3.01 \pm 1.96 * 0.23$), sekreterlerde 1.92 ile 3.39 ($2.65 \pm 1.96 * 0.23$), laborantlarda 2.70 ile 3.42 ($3.06 \pm 1.96 * 0.17$), hemşirelerde 3.06 ile 3.78 ($3.42 \pm 1.96 * 0.17$), eczacılar içi 3.19 ile 5.68 ($4.44 \pm 1.96 * 0.29$), araştırma görevlileri için 2.92 ile 3.59 ($3.25 \pm 1.96 * 0.16$), yardımcı doçentlerde 3.25 ile 4.26 ($3.76 \pm 1.96 * 0.23$), doçentlerde 2.44 ile 4.14 ($3.29 \pm 1.96 * 0.31$), diğer olarak belirtilen grupta 2.14 ile 5.32 ($3.73 \pm 1.96 * 0.67$) arasında bir değer olarak saptanmıştır. Ankete katılan 1 profesör içinde 4.77 olarak saptanmıştır

Tablo 3.15 incelendiğinde yönetsel ve kurumsal düzen yönetim şekli ve karar verme katılım yönetim ile ilişkiler faktörü işyerindeki unvanına göre değerlendirildiğinde gruplar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ($F=1.898$, $p=0.062$).

Çalışanların işyerindeki unvanına göre memnuniyet düzeyleri; ilerleme yükselme ve kariyer fırsatları, kişisel gelişme, eğitim olanakları faktörü değerlendirildiğinde memurlarda 2.36 ile 3.27 ($2.82 \pm 1.96 * 0.20$), sekreterlerde 1.72 ile 2.93 ($2.33 \pm 1.96 * 0.19$), laborantlarda 2.49 ile 3.16 ($2.83 \pm 1.96 * 0.16$), hemşirelerde 3.02 ile 3.56 ($3.29 \pm 1.96 * 0.13$), eczacılar içi 2.41 ile 5.32 ($3.87 \pm 1.96 * 0.34$), araştırma görevlileri için 2.87 ile 3.59

($3.23 \pm 1.96 * 0.17$), yardımcı doçentlerde 3.28 ile 4.12 ($3.70 \pm 1.96 * 0.19$), doçentlerde 1.99 ile 4.09 ($3.04 \pm 1.96 * 0.38$), diğer olarak belirtilen grupta 2.54 ile 3.44 ($2.99 \pm 1.96 * 0.19$) arasında bir değer olarak saptanmıştır. Ankete katılan 1 profesör içinde 3.60 olarak saptanmıştır

Tablo 3.25' e göre İlerleme yükselme ve kariyer fırsatları, kişisel gelişme, eğitim olanakları faktörü (*KGED*) işyerindeki unvanına göre değerlendirildiğinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ($F=2.713, p=0.008$).

Çalışanların işyerindeki unvanına göre memnuniyet düzeyleri; insan ilişkileri, kurum içi iletişim, işbirliği faktörü açısından değerlendirildiğinde memurlarda 2.57 ile 3.26 ($2.95 \pm 1.96 * 0.15$), sekreterlerde 1.49 ile 3.57 ($2.53 \pm 1.96 * 0.33$), laborantlarda 2.76 ile 3.36 ($3.06 \pm 1.96 * 0.14$), hemşirelerde 3.11 ile 3.64 ($3.38 \pm 1.96 * 0.13$), eczacılar içi 1.44 ile 6.31 ($3.87 \pm 1.96 * 0.57$), araştırma görevlileri için 3.05 ile 3.54 ($3.30 \pm 1.96 * 0.12$), yardımcı doçentlerde 2.81 ile 4.01 ($3.41 \pm 1.96 * 0.27$), doçentlerde 1.52 ile 4.21 ($3.286 \pm 1.96 * 0.48$), diğer olarak belirtilen grupta 2.59 ile 3.49 ($3.04 \pm 1.96 * 0.19$) arasında bir değer olarak saptanmıştır. Ankete katılan 1 profesör içinde 3.13 olarak saptanmıştır.

Tablo 3.23 incelendiğinde; İnsan ilişkileri, kurum içi iletişim, işbirliği faktörü işyerindeki unvanına göre değerlendirildiğinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ($F=1.732, p=0.093$).

Çalışanların işyerindeki unvanına göre memnuniyet düzeyleri; maddi ve manevi olanaklar faktörü açısından değerlendirildiğinde memurlarda 1.37 ile 2.63 ($2.00 \pm 1.96 * 0.28$), sekreterlerde 0.53 ile 2.47 ($1.50 \pm 1.96 * 0.31$), laborantlarda 1.35 ile 1.89 ($1.62 \pm 1.96 * 0.13$), hemşirelerde 1.74 ile 2.45 ($2.10 \pm 1.96 * 0.17$), eczacılar içi 0.85 ile 5.15 ($3.00 \pm 1.96 * 0.50$), araştırma görevlileri için 2.33 ile 3.05 ($2.69 \pm 1.96 * 0.17$), yardımcı doçentlerde 2.82 ile 3.58 ($3.20 \pm 1.96 * 0.17$), doçentlerde 1.17 ile 4.03 ($2.60 \pm 1.96 * 0.52$), diğer olarak belirtilen grupta 0.99 ile 2.63 ($1.81 \pm 1.96 * 0.35$) arasında bir değer olarak saptanmıştır. Ankete katılan 1 profesör içinde 3.75 olarak saptanmıştır.

Maddi ve manevi olanaklar faktörü, işyerindeki unvanına göre değerlendirildiğinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gözlenmiştir ($F=5.492, p=0.000$).

Tablo 3.26 incelendiğinde, değişkenler işyerindeki unvana göre *GMDZ*, *FORT*, *ÇVYS*, *KGED* ve *MMOL* değişkenleri yönünden istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir (Bkz: Tablo 3.26).

Tablo 3.26 incelendiğinde *GMDZ* için işyerindeki unvanına göre memnuniyet düzeyi en düşük olan grup sekreterlerdir. Memnuniyet düzeyleri sırasıyla laborantlar, diğerleri, memurlar, araştırma görevlisi, hemşireler, doçentler, yardımcı doçentler olarak artmaktadır. En yüksek olan grup ise eczacılardır.

FORT için işyerindeki unvanına göre memnuniyet düzeyi en düşük olan grup sekreterlerdir. Memnuniyet düzeyleri sırasıyla laborantlar, diğerleri, araştırma görevlisi, memurlar, hemşireler, doçentler, yardımcı doçentler olarak artmaktadır. En yüksek olan grup ise eczacılardır.

ÇVYS faktörüne göre işyerindeki unvanına göre memnuniyet düzeyi en düşük olan grup sekreterlerdir. Memnuniyet düzeyleri sırasıyla memurlar, doçentler, araştırma görevlisi, diğerleri, hemşireler, laborantlar, yardımcı doçentler olarak artmaktadır. En yüksek olan grup ise eczacılardır.

KGED faktörüne göre işyerindeki unvanına göre memnuniyet düzeyi en düşük olan grup sekreterlerdir. Memnuniyet düzeyleri sırasıyla memurlar, laborantlar, diğerleri, doçentler, araştırma görevlisi, hemşireler, yardımcı doçentler olarak artmaktadır. En yüksek olan grup ise eczacılardır.

MMOL faktörüne göre işyerindeki unvanına göre memnuniyet düzeyi en düşük olan grup sekreterlerdir. Memnuniyet düzeyleri sırasıyla laborantlar, diğerleri, memurlar, hemşireler, doçentler, araştırma görevlisi, eczacılar olarak artmaktadır. Memnuniyet düzeyi en yüksek olan grup ise yardımcı doçentlerdir.

Tablo 3.27: Toplam Hizmet Süresi ve Memnuniyet Düzeyi Boyutlarına Göre Tanımsal İstatistikler

Boyut	Toplam		Ortalama	SS	SH	%95 Güven Aralığı		Min.	Mak.	Levene İstatistiği (p-değeri)
	Çalışma Süresi	n				Alt Sınır	Üst Sınır			
<i>GMDZ</i>	0-5 Yıl	34	3.24	.74	.13	2.98	3.49	2.00	5.00	1.491 (0.222)
	5-10 Yıl	28	3.21	.69	.13	2.95	3.48	2.00	4.00	
	10-15 Yıl	26	3.58	.86	.17	3.23	3.92	2.00	5.00	
	15 Yıl ve Üzeri	12	3.67	.49	.14	3.35	3.98	3.00	4.00	
	Toplam	100	3.37	.75	.07	3.22	3.52	2.00	5.00	
<i>FORT</i>	0-5 Yıl	36	2.97	.75	.12	2.72	3.22	1.00	4.50	0.865 (0.462)
	5-10 Yıl	28	3.24	.65	.12	2.99	3.49	1.50	4.38	
	10-15 Yıl	26	3.43	.74	.15	3.13	3.73	2.00	5.00	
	15 Yıl ve Üzeri	12	3.51	.53	.15	3.17	3.85	2.38	4.13	
	Toplam	102	3.22	.72	.07	3.08	3.37	1.00	5.00	
<i>ÇYVS</i>	0-5 Yıl	36	3.13	.96	.16	2.81	3.46	1.00	4.75	1.654 (0.182)
	5-10 Yıl	28	3.28	.71	.13	3.00	3.55	1.60	4.00	
	10-15 Yıl	26	3.49	1.01	.20	3.08	3.90	1.00	5.00	
	15 Yıl ve Üzeri	12	3.55	.87	.25	2.99	4.11	1.40	4.80	
	Toplam	102	3.31	.90	.09	3.13	3.49	1.00	5.00	
<i>KVKT</i>	0-5 Yıl	36	3.21	1.16	.19	2.82	3.60	1.31	8.31	0.987 (0.402)
	5-10 Yıl	28	3.16	.65	.12	2.91	3.42	1.77	4.00	
	10-15 Yıl	26	3.55	.80	.16	3.23	3.87	2.23	4.92	
	15 Yıl ve Üzeri	12	3.67	.68	.20	3.24	4.10	2.15	4.77	
	Toplam	102	3.34	.91	.09	3.16	3.52	1.31	8.31	
<i>KGED</i>	0-5 Yıl	36	3.06	.77	.13	2.80	3.32	1.00	4.20	2.165 (0.097)
	5-10 Yıl	28	2.95	.56	.11	2.73	3.16	1.80	4.20	
	10-15 Yıl	26	3.38	.79	.16	3.06	3.70	2.20	4.75	
	15 Yıl ve Üzeri	12	3.32	.67	.19	2.90	3.75	1.90	4.00	
	Toplam	102	3.14	.72	.07	3.00	3.28	1.00	4.75	
<i>KİŞB</i>	0-5 Yıl	36	3.25	.56	.09	3.06	3.44	1.94	4.06	1.253 (0.295)
	5-10 Yıl	28	3.08	.53	.10	2.87	3.28	1.94	3.69	
	10-15 Yıl	26	3.27	.85	.17	2.93	3.61	1.75	5.00	
	15 Yıl ve Üzeri	12	3.06	.71	.21	2.61	3.52	1.13	3.81	
	Toplam	102	3.19	.65	.06	3.06	3.31	1.13	5.00	
<i>MMOL</i>	0-5 Yıl	35	2.29	.85	.14	2.00	2.58	1.00	4.00	2.393 (0.073)
	5-10 Yıl	28	1.96	.73	.14	1.68	2.25	1.00	3.25	
	10-15 Yıl	26	2.55	1.12	.22	2.10	3.00	1.00	5.00	
	15 Yıl ve Üzeri	12	2.48	.92	.27	1.89	3.06	1.00	3.75	
	Toplam	101	2.29	.92	.09	2.11	2.47	1.00	5.00	

Çalışanların toplam hizmet sürelerine göre memnuniyet düzeylerine ilişkin tanımsal istatistikler tablo 3.27 ve ANOVA analizinin sonuçları 3.28’ de verilmektedir. Genel memnuniyet düzeyi 0-5 yıl çalışmış olanlarda 2.98 ile 3.49 ($3.24 \pm 1.96 * 0.13$), 5–10 yıl arasında çalışmış olanlarda 2.95 ile 3.48 ($3.21 \pm 1.96 * 0.13$), 10 – 15 yıl arasında çalışmış olanlarda 3.23 ile 3.92 ($3.58 \pm 1.96 * 0.17$), 15 yıl ve üstü çalışmış olanlarda 3.35 ile 3.98 ($3.67 \pm 1.96 * 0.14$) arasında bir değer olarak saptanmıştır.

Genel memnuniyet düzeyi toplam hizmet sürelerine göre değerlendirildiğinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($F=2.139, p=0.100$).

Tablo 3.28: Toplam Hizmet Süresi ve Memnuniyet Düzeyi Boyutlarına Göre ANOVA Analizinin Sonuçları

Boyut	Değişimin Kaynağı	Kareler Toplamı	<i>sd</i>	Ortalama Kareler	<i>F</i>	<i>p</i> -değeri
<i>GMDZ</i>	Gruplar Arası	3.465	3	1.155	2.139	0.100
	Gruplar İçi	51.845	96	0.540		
	Toplam	55.310	99			
<i>FORT</i>	Gruplar Arası	4.455	3	1.485	3.045	0.032
	Gruplar İçi	47.783	98	0.488		
	Toplam	52.237	101			
<i>ÇYVS</i>	Gruplar Arası	2.713	3	0.904	1.115	0.347
	Gruplar İçi	79.448	98	0.811		
	Toplam	82.161	101			
<i>KVKT</i>	Gruplar Arası	3.984	3	1.328	1.632	0.187
	Gruplar İçi	79.743	98	0.814		
	Toplam	83.727	101			
<i>KGED</i>	Gruplar Arası	3.129	3	1.043	2.054	0.111
	Gruplar İçi	49.771	98	0.508		
	Toplam	52.900	101			
<i>KİŞB</i>	Gruplar Arası	0.839	3	0.280	0.646	0.587
	Gruplar İçi	42.405	98	0.433		
	Toplam	43.244	101			
<i>MMOL</i>	Gruplar Arası	5.132	3	1.711	2.085	0.107
	Gruplar İçi	79.585	97	0.820		
	Toplam	84.717	100			

Tablo 3.29: Toplam Hizmet Süresine Göre Memnuniyet Düzeyi Boyutlarının Alt Türdeş Grupları

<i>A7</i>	<i>n_i</i>	<i>FORT</i>	
		<i>1</i>	<i>2</i>
0-5 Yıl	36	2.9687	
5-10 Yıl	28	3.2399	3.2399
10-15 Yıl	26		3.4313
15 Yıl ve Üstü	11		3.4659
<i>Anl.</i>		0.215	0.332

Not: Çözümlemelerde %5 anlamlılık düzeyi ve Duncan testi kullanılmıştır.

Çalışanların toplam hizmet sürelerine göre memnuniyet düzeyleri; fiziksel ortam faktörü açısından değerlendirildiğinde 0-5 yıl çalışmış olanlarda 2.72 ile 3.22 ($2.97 \pm 1.96 * 0.12$), 5–10 yıl arasında çalışmış olanlarda 2.99 ile 3.49 ($3.24 \pm 1.96 * 0.12$), 10–15 yıl arasında çalışmış olanlarda 3.13 ile 3.73 ($3.43 \pm 1.96 * 0.15$), 15 yıl ve üstü çalışmış olanlarda 3.17 ile 3.85 ($3.51 \pm 1.96 * 0.15$) arasında bir değer olarak saptanmıştır.

Fiziksel ortam faktörü çalışanların toplam hizmet sürelerine göre değerlendirildiğinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir

($F=3.045$, $p=0.032$). Tablo 3.29 incelendiğinde *FORT* faktörü hizmet sürelerine göre 5 yıldan az ve 5 yıldan çok çalışanların memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğu anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışanların hizmet süresi arttıkça genel memnuniyet düzeyleri artmaktadır.

Çalışanların toplam hizmet sürelerine göre memnuniyet düzeyleri; yetki ve sorumlulukları faktörü açısından değerlendirildiğinde 0-5 yıl çalışmış olanlarda 2.81 ile 3.46 ($3.13 \pm 1.96 * 0.16$), 5-10 yıl arasında çalışmış olanlarda 3.00 ile 3.55 ($3.28 \pm 1.96 * 0.13$), 10-15 yıl arasında çalışmış olanlarda 3.08 ile 3.90 ($3.49 \pm 1.96 * 0.20$), 15 yıl ve üstü çalışmış olanlarda 2.99 ile 4.11 ($3.55 \pm 1.96 * 0.25$) arasında bir değer olarak saptanmıştır.

Çalışanların yetki ve sorumlulukları faktörü, toplam hizmet sürelerine göre değerlendirildiğinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ($F=1.115$, $p=0.347$).

Çalışanların toplam hizmet sürelerine göre memnuniyetleri; yönetsel ve kurumsal düzen yönetim şekli ve karar verme katılım yönetim ile ilişkiler faktörüne göre değerlendirildiğinde 0-5 yıl çalışmış olanlarda 2.82 ile 3.60 ($3.21 \pm 1.96 * 0.19$), 5-10 yıl arasında çalışmış olanlarda 2.91 ile 3.42 ($3.16 \pm 1.96 * 0.12$), 10-15 yıl arasında çalışmış olanlarda 3.23 ile 3.87 ($3.55 \pm 1.96 * 0.16$), 15 yıl ve üstü çalışmış olanlarda 3.24 ile 4.10 ($3.67 \pm 1.96 * 0.20$) arasında bir değer olarak saptanmıştır.

Yönetsel ve kurumsal düzen yönetim şekli ve karar verme katılım yönetim ile ilişkiler faktörü, çalışanların toplam hizmet sürelerine göre değerlendirildiğinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ($F=1.632$, $p=0.187$).

Çalışanların toplam hizmet sürelerine göre memnuniyet düzeyleri; ilerleme yükselme ve kariyer fırsatları, kişisel gelişme, eğitim olanakları faktörü, değerlendirildiğinde 0-5 yıl çalışmış olanlarda 2.80 ile 3.32 ($3.06 \pm 1.96 * 0.13$), 5-10 yıl arasında çalışmış olanlarda 2.73 ile 3.16 ($3.95 \pm 1.96 * 0.11$), 10-15 yıl arasında çalışmış olanlarda 3.06 ile 3.70 ($3.38 \pm 1.96 * 0.16$), 15 yıl ve üstü çalışmış olanlarda 2.90 ile 3.75 ($3.32 \pm 1.96 * 0.19$) arasında bir değer olarak saptanmıştır.

İlerleme yükselme ve kariyer fırsatları, kişisel gelişme, eğitim olanakları faktörü, çalışanların toplam hizmet sürelerine göre değerlendirildiğinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ($F=2.054$, $p=0.111$).

Çalışanların toplam hizmet sürelerine göre memnuniyet düzeyleri; insan ilişkileri, kurum içi iletişim, işbirliği faktörü, değerlendirildiğinde 0-5 yıl çalışmış olanlarda 3.06 ile 3.44 ($3.25 \pm 1.96 * 0.09$), 5-10 yıl arasında çalışmış olanlarda 2.87 ile 3.28 ($3.08 \pm 1.96 * 0.10$), 10-15 yıl arasında çalışmış olanlarda 2.93 ile 3.61 ($3.27 \pm 1.96 * 0.17$), 15 yıl ve üstü çalışmış olanlarda 2.61 ile 3.52 ($3.06 \pm 1.96 * 0.21$) arasında bir değer olarak saptanmıştır.

İnsan ilişkileri, kurum içi iletişim, işbirliği faktörü, çalışanların toplam hizmet sürelerine göre değerlendirildiğinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ($F=4.646$, $p=0.587$).

Çalışanların toplam hizmet sürelerine göre memnuniyet düzeyleri; maddi ve manevi olanaklar faktörü değerlendirildiğinde 0-5 yıl çalışmış olanlarda 2.00 ile 2.58 ($2.29 \pm 1.96 * 0.14$), 5-10 yıl arasında çalışmış olanlarda 1.68 ile 2.25 ($1.96 \pm 1.96 * 0.14$), 10 - 15 yıl arasında çalışmış olanlarda 2.10 ile 3.00 ($2.55 \pm 1.96 * 0.22$), 15 yıl ve üstü çalışmış olanlarda 1.89 ile 3.06 ($2.48 \pm 1.96 * 0.27$) arasında bir değer olarak saptanmıştır.

Maddi ve manevi olanaklar faktörü toplam hizmet sürelerine göre değerlendirildiğinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ($F=2.085$, $p=0.107$).

Değişkenler toplam hizmet süresine göre değerlendirildiğinde sadece *FORT* değişkeni yönünden istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu gözlenmiştir.

FORT için toplam hizmet sürelerine göre memnuniyet düzeyi en düşük olan grup 0-5 yıl arasında çalışmış olanlardır. Memnuniyet düzeyleri sırasıyla 5-10 yıl ve 10-15 yıl olarak artmaktadır. Memnuniyet düzeyi en yüksek olan grup ise 15 yıl ve üstü çalışmış olan gruptur.

Çalışanların Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesindeki hizmet sürelerine göre memnuniyet düzeyleri, tablo 25 ve tablo 26 da gösterilmiştir. Genel memnuniyet düzeyi 0-5 yıl çalışmış olanlarda 3.17 ile 3.57 ($3.37 \pm 1.96 * 0.10$), 5 yıl ve üstü çalışmış olanlarda 3.12 ile 3.60 ($3.36 \pm 1.96 * 0.12$) arasında bir değer olarak saptanmıştır.

Tablo 3.30: ZKÜ Hastanesinde Çalışma Süresi ve Memnuniyet Düzeyi Boyutlarına Göre Tanımsal İstatistikler

Boyut	ZKÜ Çalışma Süresi	<i>n</i>	Ortalama	SS	SH	%95 Güven Aralığı		Min.	Mak.	Levene İstatistiği (<i>p</i> -değeri)
						Alt Sınır	Üst Sınır			
<i>GMDZ</i>	0-5 Yıl	59	3.37	0.76	0.10	3.17	3.57	2.00	5.00	0.022
	5 Yıl ve Üstü	39	3.36	0.74	0.12	3.12	3.60	2.00	5.00	(0.883)
	Toplam	98	3.37	0.75	0.08	3.22	3.52	2.00	5.00	
<i>FORT</i>	0-5 Yıl	61	3.15	0.72	0.09	2.97	3.34	1.00	5.00	0.010
	5 Yıl ve Üstü	39	3.34	0.70	0.11	3.12	3.57	1.50	4.88	(0.921)
	Toplam	100	3.23	0.72	0.07	3.08	3.37	1.00	5.00	
<i>ÇYVS</i>	0-5 Yıl	61	3.23	0.99	0.13	2.98	3.48	1.00	5.00	7.099
	5 Yıl ve Üstü	39	3.45	0.74	0.12	3.21	3.69	1.40	5.00	(0.009)
	Toplam	100	3.32	0.90	0.09	3.14	3.49	1.00	5.00	
<i>KVKT</i>	0-5 Yıl	61	3.30	1.01	0.13	3.05	3.56	1.31	8.31	0.809
	5 Yıl ve Üstü	39	3.39	0.76	0.12	3.14	3.63	1.77	4.92	(0.371)
	Toplam	100	3.34	0.92	0.09	3.15	3.52	1.31	8.31	
<i>KGED</i>	0-5 Yıl	61	3.16	0.77	0.10	2.96	3.35	1.00	4.75	0.038
	5 Yıl ve Üstü	39	3.13	0.67	0.11	2.91	3.34	1.90	4.30	(0.846)
	Toplam	100	3.14	0.73	0.07	3.00	3.29	1.00	4.75	
<i>KİŞB</i>	0-5 Yıl	61	3.20	0.68	0.09	3.03	3.37	1.75	5.00	0.308
	5 Yıl ve Üstü	39	3.16	0.64	0.10	2.95	3.36	1.13	5.00	(0.580)
	Toplam	100	3.18	0.66	0.07	3.05	3.31	1.13	5.00	
<i>MMOL</i>	0-5 Yıl	60	2.39	0.92	0.12	2.15	2.62	1.00	5.00	0.011
	5 Yıl ve Üstü	39	2.12	0.93	0.15	1.81	2.42	1.00	4.00	(0.917)
	Toplam	99	2.28	0.93	0.09	2.10	2.47	1.00	5.00	

Tablo 3.31: ZKÜ Hastanesinde Çalışma Süresi ve Memnuniyet Düzeyi Boyutlarına Göre ANOVA Analizinin Sonuçları

Boyut	ANOVA Analizi				Robust Testler		
	Değişimin Kaynağı	Kareler Toplamı	<i>sd</i>	Ortalama Kareler	<i>F</i> (<i>p</i> -değeri)	Welch (<i>p</i> -değeri)	Brown-Forsythe (<i>p</i> -değeri)
<i>GMDZ</i>	Gruplar Arası	0.005	1	0.005	0.008	0.008	0.008
	Gruplar İçi	54.771	96	0.571	(0.929)	(0.929)	(0.929)
	Toplam	54.776	97				
<i>FORT</i>	Gruplar Arası	0.875	1	0.875	1.714	1.742	1.742
	Gruplar İçi	50.038	98	0.511	(0.193)	(0.191)	(0.191)
	Toplam	50.914	99				
<i>ÇYVS</i>	Gruplar Arası	1.192	1	1.192	1.474	1.669	1.669
	Gruplar İçi	79.257	98	0.809	(0.228)	(0.200)	(0.200)
	Toplam	80.449	99				
<i>KVKT</i>	Gruplar Arası	0.166	1	0.166	0.195	0.222	0.222
	Gruplar İçi	83.105	98	0.848	(0.660)	(0.639)	(0.639)
	Toplam	83.270	99				
<i>KGED</i>	Gruplar Arası	0.024	1	0.024	0.044	0.047	0.047
	Gruplar İçi	52.677	98	0.538	(0.834)	(0.829)	(0.829)
	Toplam	52.701	99				
<i>KİŞB</i>	Gruplar Arası	0.044	1	0.044	0.100	0.102	0.102
	Gruplar İçi	43.136	98	0.440	(0.753)	(0.750)	(0.750)
	Toplam	43.180	99				
<i>MMOL</i>	Gruplar Arası	1.750	1	1.750	2.060	2.050	2.050
	Gruplar İçi	82.409	97	0.850	(0.154)	(0.156)	(0.156)
	Toplam	84.159	98				

Genel memnuniyet düzeyi ZKÜ hastanesinde çalışma sürelerine göre değerlendirildiğinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($F=0.008$, $p=0.929$).

Çalışanların Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesindeki hizmet sürelerine göre memnuniyet düzeyleri; fiziksel ortam faktörü açısından değerlendirildiğinde 0-5 yıl çalışmış olanlarda 2.97 ile 3.34 ($3.15 \pm 1.96 * 0.09$), 5 yıl ve üstü çalışmış olanlarda 3.12 ile 3.57 ($3.34 \pm 1.96 * 0.11$) arasında bir değer olarak saptanmıştır.

Fiziksel ortam faktörü çalışanların, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesindeki çalışma sürelerine göre değerlendirildiğinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ($F=1.714, p=0.193$).

Çalışanların Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesindeki hizmet sürelerine göre memnuniyet düzeyleri; yetki ve sorumlulukları faktörü açısından değerlendirildiğinde 0-5 yıl çalışmış olanlarda 2.98 ile 3.48 ($3.23 \pm 1.96 * 0.13$), 5 yıl ve üstü çalışmış olanlarda 3.21 ile 3.69 ($3.45 \pm 1.96 * 0.12$) arasında bir değer olarak saptanmıştır.

Çalışanların yetki ve sorumlulukları faktörü, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesindeki çalışma sürelerine göre değerlendirildiğinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ($F=1.669, p=0.200$).

Çalışanların Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesindeki hizmet sürelerine göre memnuniyetleri; yönetsel ve kurumsal düzen yönetim şekli ve karar verme katılım yönetim ile ilişkiler faktörüne göre değerlendirildiğinde 0-5 yıl çalışmış olanlarda 3.05 ile 3.56 ($3.30 \pm 1.96 * 0.13$), 5 yıl ve üstü çalışmış olanlarda 3.14 ile 3.63 ($3.39 \pm 1.96 * 0.12$) arasında bir değer olarak saptanmıştır..

Yönetsel ve kurumsal düzen yönetim şekli ve karar verme katılım yönetim ile ilişkiler faktörü, çalışanların Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesindeki çalışma sürelerine göre değerlendirildiğinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ($F=0.195, p=0.660$).

Çalışanların Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesindeki hizmet sürelerine göre memnuniyet düzeyleri; ilerleme yükselme ve kariyer fırsatları, kişisel gelişme, eğitim olanakları faktörü, değerlendirildiğinde 0-5 yıl çalışmış olanlarda 2.96 ile 3.35 ($3.16 \pm 1.96 * 0.10$), 5 yıl ve üstü çalışmış olanlarda 2.91 ile 3.34 ($3.13 \pm 1.96 * 0.11$) arasında bir değer olarak saptanmıştır.

İlerleme yükselme ve kariyer fırsatları, kişisel gelişme, eğitim olanakları faktörü, çalışanların Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesindeki çalışma

sürelerine göre değerlendirildiğinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ($F=0.044$, $p = 0.834$).

Çalışanların Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde ki hizmet sürelerine göre memnuniyet düzeyleri; insan ilişkileri, kurum içi iletişim , işbirliği faktörü, değerlendirildiğinde 0-5 yıl çalışmış olanlarda 3.03 ile 3.37 ($3.20 \pm 1.96 * 0.09$), 5 yıl ve üstü çalışmış olanlarda 2.95 ile 3.36 ($3.16 \pm 1.96 * 0.10$) arasında bir değer olarak saptanmıştır.

İnsan ilişkileri, kurum içi iletişim, işbirliği faktörü, çalışanların Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesindeki çalışma sürelerine göre değerlendirildiğinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ($F=0.100$, $p= 0.753$).

Çalışanların Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde ki hizmet sürelerine göre memnuniyet düzeyleri; maddi ve manevi olanaklar faktörü değerlendirildiğinde 0-5 yıl çalışmış olanlarda 2.15 ile 2.62 ($2.39 \pm 1.96 * 0.12$), 5 yıl ve üstü çalışmış olanlarda 1.81 ile 2.42 ($2.12 \pm 1.96 * 0.15$) arasında bir değer olarak saptanmıştır.

Maddi ve manevi olanaklar faktörü Z.K.Ü. hastanesinde çalışma sürelerine göre değerlendirildiğinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ($F=2.060$, $p=0.154$).

Değişkenler Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesindeki hizmet süresine göre değerlendirildiğinde hiçbir değişken yönünden istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir.

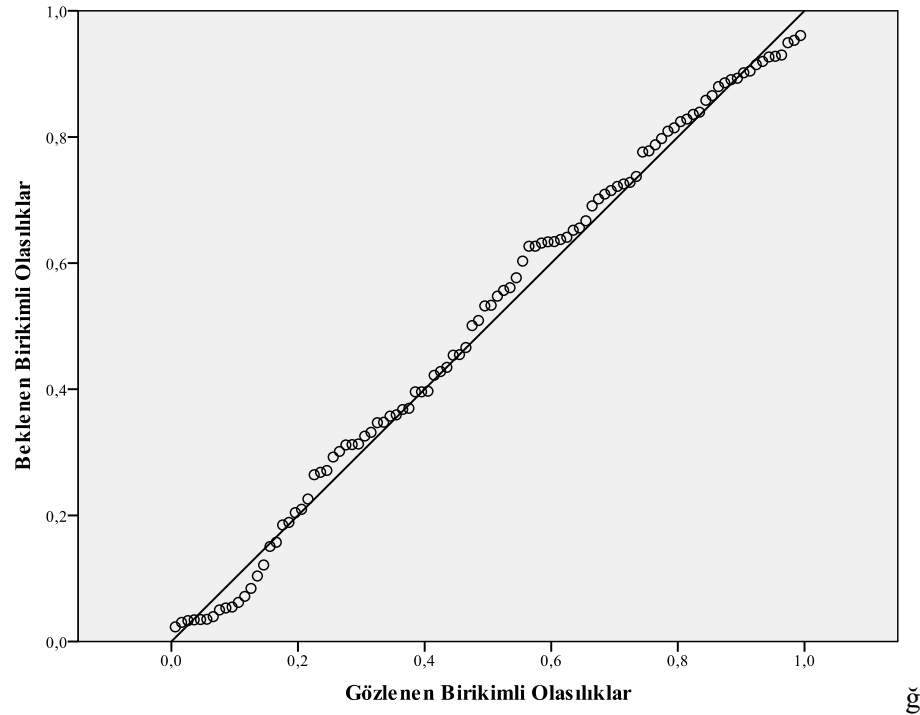
3.4. Regresyon Analizinin Sonuçları

FORT, *ÇYVS*, *KVKT* ve *MMOL* değişkenleri birlikte *GMDZ* puanları ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki göstermektedir ($R=0.816$, $p=0.01$). Bağımsız değişkenler birlikte bağımlı değişkenin toplam varyansının yaklaşık %67'sini açıklamaktadır ($R^2=0.666$).

Tablo 3.32: Regresyon Analizinin Sonuçları

	Standart Olmayan Katsayı	Standart Katsayı	%95 Güven Aralıkları					
<i>GMDZ</i>	<i>B</i>	SH	<i>Beta</i>	<i>t</i> -değeri	<i>p</i> -değeri	Alt Sınır	Üst Sınır	<i>VIF</i>
Sabit	0.365	0.267	-	1.369	0.174	-0.165	0.895	-
<i>FORT</i>	0.366	0.090	0.351	4.066	0.000	0.187	0.545	2.071
<i>ÇYVS</i>	-0.023	0.084	-0.027	-0.270	0.788	-0.189	0.144	2.814
<i>KVKT</i>	0.249	0.079	0.304	3.170	0.002	0.093	0.406	2.562
<i>KGED</i>	0.053	0.101	0.050	0.521	0.603	-0.148	0.253	2.581
<i>KİŞB</i>	0.161	0.099	0.142	1.622	0.108	-0.036	0.358	2.119
<i>MMOL</i>	0.166	0.063	0.206	2.648	0.010	0.042	0.291	1.680
<i>R</i>			0.816	Tahmini Standart Hatası				0.446
<i>R</i> -Kare			0.666	Durbin-Watson (D-W) İstatistiği				1.998
Düzeltilmiş <i>R</i> -Kare			0.664	<i>F</i> (<i>p</i> -değeri)				30.882 (0.000)

Standartlaştırılmış kısmi regresyon katsayısına (*beta*) göre çalışanların memnuniyet düzeylerini açıklamada iş doyumu üzerindeki göreceli önem sırası *FORT*, *KVKT*, *MMOL*, *KİŞB*, *KGED*, *ÇYVS*'dir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin *t*-testi sonuçları incelendiğinde ise sadece *FORT*, *KVKT* ve *MMOL* değişkenlerinin *GMDZ* üzerinde önemli değişkenler olduğu anlaşılmaktadır. Diğer bir anlatımla diğer faktörler arasında yer alan *KİŞB*, *KGED* ve *ÇYVS* önemli etkiye sahip değildir. Regresyon analizi sonuçlarına göre *GMDZ* ye ilişkin tahmin denklemi aşağıda verilmiştir.

Şekil 3.1: Regresyon Modelinin Standartlaştırılmış Hatalarının Olasılık Grafiği

$$GMDZ = 0.365 + 0.366 * FORT - 0.023 * \text{ÇYVS} + 0.249 * KVKT + 0.053 * KGED \\ + 0.61 * KİŞB + 0.166 * MMOL$$

Şekil 3.1’de verilen grafik incelendiğinde, beklenen birikimli olasılıklar ve gözlenen birikimli olasılıklar için oluşturulan serpilme diyagramının doğrusal bir ilişkiyi tanımladığı, noktaların bir eksen etrafında toplandığı söylenebilir. Bu durum elde edilen regresyon analizi sonuçlarının uygunluğunun bir göstergesidir. Belirtilen dönemde veriler ve oluşturulan model baz alındığında % 95 güven aralığında *FORT*, *KVKT* ve *MMOL* değişkenlerinin istatistiksel olarak anlamlı farklılığa sahip olduğu ve *GMDZ*’nin bu değişkenlere artışına bağlı olduğu söylenebilir. Diğer bir ifadeyle hastane yöneticileri çalışanların memnuniyet düzeyini artırabilmek için odaklanması gereken noktalar *FORT*, *KVKT* ve *MMOL*’dür. Bu faktörlerdeki iyileştirmeler çalışanların memnuniyeti artıracak ve böylece hastalara daha iyi hizmet verilmesini sağlanabilecektir. Hastaların ve çalışanların memnuniyet düzeylerinin artması da kurumun yararına olacaktır.

SONUÇ

Örgütsel başarı, personel yönetimi ve çalışan memnuniyeti ile doğrudan ilgilidir. Sağlık kurumlarının daha iyi hizmet üretebilmelerinin yolu, çalışanlarına daha iyi çalışma olanakları sunmalarından geçer. Hastalar ve hasta yakınları da; memnuniyeti yüksek dolayısıyla da güler yüzlü ve bilinçli personelden hizmet almayı tercih edeceklerdir.

Başarılı bir hastane yönetimi için, hizmet sunulan kesimleri memnun etmenin yanı sıra çalışanların memnuniyeti de göz önünde bulundurulmalıdır.

İş doyumu, çalışanların ulaştıkları memnuniyet derecesidir. Çalışanların memnuniyet düzeyleri ise, kişilerin beklentilerinden ve hedeflerinden etkilenmektedir. Çok sayıda faktörü etkilemesinden dolayı çalışan memnuniyeti, yöneticilerin göz ardı etmemesi gereken önemli konulardan biridir.

Çalışan memnuniyetine yönelik anket çalışması genel olarak değerlendirildiğinde şu hususlar vurgulanabilir:

Yaşa göre genel memnuniyet düzeyi iki ayrı faktörden etkilenmektedir. Bunlar; çalışanların fiziksel ortam koşulları ve yönetim ile olan ilişkilerdir. 40 yaşın altındaki çalışanlar çalıştıkları bölümlerin ve kurumun fiziksel ve teknik donanımını yeterli bulmamaktadırlar. Teknolojik gelişmelere ve yeniliklere daha açık olan gençlerin fiziksel şartların yetersizliğinden şikâyetçi olmaları gayet doğaldır. 40 yaşın altındaki çalışanlar, yönetim ile ilişkiler konusunda da düşük bir memnuniyet düzeyindedir. Yaşları ve mevkilerinden dolayı yönetimin içinde bulunamayıp, yöneticilere veya birim amirlerine şikâyet ve isteklerini dile getiremiyorlarsa kurullar ve bürokrasi ile mücadele etmeleri gerekiyorsa memnuniyetsizlikleri doğaldır. Hastane 10 yıllık bir geçmişe sahiptir ve çalışanlarının çoğunun ilk işe başladığı yerdir. Bu nedenle, hastane çalışanlarının büyük bölümü gençlerden oluşmaktadır. 40 yaş üstü çalışanlar ise (yardımcı doçentler ve doçentler) yönetime daha kolay isteklerini iletebilmekte ve çalıştıkları bölümde yetki sahibi olabilmektedirler.

Maddi ve manevi olanaklar faktörü, eğitim düzeyine göre incelendiğinde, eğitim düzeyi azaldığında memnuniyetin de azaldığı göze çarpmaktadır. Buna göre maddi olanaklar açısından en düşük memnuniyet oranı ilkokul mezunlarında olup bunu da sırasıyla; lise, üniversite, yüksek lisans ve doktora mezunları izlemektedir.

İş yerindeki unvana göre çalışanların memnuniyet düzeylerini incelediğimizde, fiziksel ortam, çalışanların yetki ve sorumlulukları, kariyer fırsatları, kişisel gelişim ve maddi manevi olanaklar faktörlerinden gruplar arasında ciddi farklılıklar gözlenmiştir. Sırasıyla incelersek, fiziksel ortam çalışanların yetki ve sorumlulukları, kariyer fırsatları maddi ve manevi olanaklarla memnuniyet düzeyi en düşük olan grup sekreterler olarak saptanmıştır. Bunun nedeni, bulundukları konum itibari ile hastalarla en çok yüz yüze gelen ve bir problem olduğunda iletişim çatışmasına en çok maruz kalan çalışanlar olmalarıdır. Toplumumuzun genel sosyoekonomik yapısı gereği, hasta ve hasta yakınları daha üst konumda gördükleri hekim ve öğretim üyelerinden çekindiklerinden tüm sıkıntı ve şikâyetlerini kendilerine daha yakın gördükleri ve kolay ulaşabilecekleri sekreter ve memurlara yöneltmektedirler.

Memurlar, sekreterlere göre, fiziksel ortam faktöründe daha memnundurlar. Çünkü hasta ile iletişimleri daha kısıtlıdır. Laborant ve biyologların fiziksel ortam ile ilgili memnuniyet düzeylerinin düşük olmasının nedeni ise hastalarla yüz yüze iletişimde bulunmasalar da, çalışmalarının büyük bölümünü cihazlara bağlı olarak gerçekleştirdikleri için, ortamın havalandırılmasından cihazların yerine kadar pek çok fiziki koşulun işlerini hızlı ve etkin bir şekilde yapmalarını etkilemesinden kaynaklanabilir. Örneğin, klima bozulduğunda cihaz ve kitlerle ilgili problemler oluşur, hasta kanları çalışamaz, zincirleme olarak hepsi birbirini tetikleyerek problemler yumağına dönüşür. Maddi ve manevi olanaklar açısından düşük memnuniyet düzeyleri ise düşük nöbet ücretleri fazla mesaiye kalma, ödüllendirmelerinin olmayışı ya da az oluşu ile açıklanabilir.

Laborant, biyolog ve hemşirelerin çalışanların yetki ve sorumlulukları faktörüne göre, memnuniyet düzeylerinin diğer çalışanlara nazaran yüksek olmasının nedeni ise; iş ve sorumluluklarının iyi tanımlanmış olması, daha çok bireysel çalışabilme alanlarının bulunması, eğitimlerine uygun bölümlerde çalışıyor olmaları, bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanabilme fırsatını yakalayabilmeleri ile açıklanabilir. Hemşire, laborant ve biyologların

kişisel gelişim ve eğitim olanaklarındaki memnuniyetsizlikleri; tıbbi seminerlere gönderilerek hizmet içi eğitim programları hazırlanarak ve çalışanların aktif katılımı sağlanarak giderilebilir.

Çalışmanın dikkate değer sonuçlarından biri de yardımcı doçentlerin ve araştırma görevlilerinin memnuniyet düzeylerinin doçentlere oranla daha yüksek olmasıdır. Bunun nedenini şu şekilde açıklayabiliriz; Akademik unvana göre bir geçiş kadrosu olan yardımcı doçentlerin maddi beklentilerinin doçentlere göre daha düşük olması olağandır. Mesleğe akademik olarak yeni atılmaları maddi koşullardan daha hoşnut olmalarının bir nedenidir.

Doçentlerin ise yardımcı doçentlikten doçentliğe geçişte çok yoğun emek verdikten sonra, maaşlarındaki az bir artışı yeterli bulmamaları da anlaşılabilir bir durumdur. İdari işlerle doçent ve profesörler yardımcı doçentlere göre daha fazla uğraşmaktadırlar, bu da beraberinde pek çok sorunla uğraşma yükümlülüğünü getirmektedir. Araştırmanın ortaya koyduğu sonuca göre diyebiliriz ki; “meslek grubunda kıdem aldıkça sorunlara duyulan farkındalık artıyor.” Kişisel gelişim ve eğitim imkânlarındaki düşük memnuniyet düzeyleri de uzun bir eğitim sürecinin ardından beklentilerdeki artışla açıklanabilecek bir durumdur. Örneğin, Hacettepe’deki ya da yurt dışındaki bir doçentle aynı mevkide olmasına rağmen aynı imkânlarla sahip olmaması onu memnuniyetsizliğe itiyor. Bilgi sahibi olan ama bunu kullanma fırsatı bulamayan kişilerin yetki ve sorumluluklar faktöründe kendilerini memnuniyetsiz değerlendirmeleri de beklenen bir durumdur.

Fiziksel ortam faktöründe memnuniyet düzeyleri en yüksek olan grup doçentler ve yardımcı doçentler olarak saptanmıştır. Kendilerine ait odalarının olması ve belirli sayıda hastaya randevu ile bakmalarıyla bu durum açıklanabilir. Araştırma görevlilerinin ise tam tersi memnuniyet düzeyleri düşüktür, Bunun da nedeni, nöbet tutup ertesi gün poliklinik hizmeti vermeleri ve çok sayıda hasta ile ilgilenmek zorunda kalmaları olabilir.

Araştırmadaki şaşırtıcı bir sonuç da eczacıların en memnun çalışan grup olmalarıdır. Bunun nedeni; sayılarının çok az olması yüzünden sorulara ‘kim olduklarının anlaşılabileceği’ kaygısıyla yanıt vermeleri olabileceği gibi; son iki yıl içinde yeni yapılan mekânlarına taşınmaları, eleman sayılarının artması, birim içinde iletişimlerinin iyi olması gibi iyileştirmeler de olabilir.

Hemşirelerin genel memnuniyet düzelerinin araştırma görevlilerine oranla daha yüksek olması ise; araştırma görevlilerinin eğitimlerini tamamlayıp gidecek olmalarından dolayı kendilerini kuruma ait hissetmemeleri buna karşılık, hemşirelerin kadrolarının bu kuruma bağlı olması nedeniyle aidiyet duygusunun daha güçlü olması ile açıklanabilir.

Toplam hizmet süresine göre, fiziksel ortam faktöründe 10 yıldan az çalışmış olanlar daha memnuniyetsizdir. Bu durum, iş yaşamına yeni başlayanların (gençlerin) fiziksel ortam, mekân, cihaz, teknik donanım alanlarındaki beklentilerinin daha yüksek olmasının bir sonucu olabilir.

Araştırmada, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi genel memnuniyet düzelerinin belirlenmesinde birinci derece etkili olan faktörün fiziksel ve teknik şartlar olduğu saptanmıştır. Bunu sırasıyla; yönetsel ve kurumsal düzen, yönetim ile ilişkiler faktörü ve maddi manevi olanaklar boyutu izlemektedir.

Demek ki çalışanlarının memnuniyet düzeyini arttırmak isteyen hastane yöneticilerinin odaklanması gereken noktaları şöyle sıralayabiliriz: Fiziksel ortam şartlarını elverişli hale getirmek maddi ve manevi olanakları arttırmak yönetim ile ilişkileri iyileştirmek. Tüm bu yöndeki çabalar, çalışanların memnuniyetini arttıracak ve hastalara daha iyi hizmet sunulmasını sağlayacaktır. Hastaların ve çalışanların memnuniyet düzeylerinin artması da kurumun yararına olacaktır.

Sağlık çalışanlarının memnuniyet derecesini arttırmakta bahsettiğimiz faktörlerin iyileştirmeye katkısı elbette çoktur ama tek başına üniversitelerin gerçekleştirebileceği bir iş değildir. Burada hükümetlerin de alacağı önlemler ile sağlık çalışanlarının çalışma ortamlarını iyileştirilmesi ve bütçeden ayrılan mali kaynakların miktarının artırılması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Aktan, Coşkun (1999); “Üniversitelerde Motivasyon Yönetimi,” <http://www.canaktan.org/egitim/universitereform/> (Erişim Tarihi: 08.02.2010).
- Aktaş, Arzu (2007); “Hastane İşletmelerinde Ev İdaresi Hizmetlerinden Sağlık Çalışanlarının Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma (KTÜ Farabi Hastanesi Örneği),” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Aslan, Özge (1995); “*Hastane Çalışanlarının Ev İdaresi Hizmetlerinin Yürütülmesine İlişkin Memnuniyetlerinin İncelenmesi*,” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Aydemir, Feryal Ahu (2006); “*Toplam Kalite Yönetiminin İş Yaşamına Etkisi ve Sağlık Sektöründe Uygulanması*,” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bakır, Yıldız (2006); “*Sağlık Kuruluşlarında Pazarlama Faaliyetleri, Müşteri Memnuniyeti*” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hatay.
- Battal, G.(1989); “*H.Ü. Hastaneleri Erişkin Servislerinde Çalışan Hemşirelerin Çalıştıkları Fiziki Ortama İlişkin Görüşlerinin ve Etkilenme Biçimlerinin Saptanması*,” Hemşirelik Hizmetleri Bilim Uzmanlığı Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bingöl, Dursun (1990); *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, 1. Basım, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum.
- Büyükyılmaz, Ozan (2007); “*İşletmelerde Yabancılaşmanın Sosyo-Psikolojik Etkileri ve Türkiye Taşkömürü Kurumunda Bir Uygulama*,” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- DBE (2010); <http://www.dbe.com.tr/?SectionID=325> /(Erişim Tarihi:08.02.2010).
- Dinçer, Ömer (1994), *Örgüt Geliştirme*, İz Yayıncılık, İstanbul.
- Doğan, Selen (2003), *Personel Güçlendirme*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Doğan, Selen (2005); *Çalışan İlişkileri Yönetimi*, Kare Yayınları, İstanbul.
- Erdoğan, İlhan (1991); *İşletmelerde Davranış*, Küre Ajans, İstanbul.
- Eren, Erol (1996); *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Fişek, Nusret H. (1993); Halk Sağlığına Giriş, Hacettepe Üniversitesi Dünya Sağlık Örgütü Hizmet Araştırma ve Yetiştirme Merkezi Yayınları, No:19.

- Gencay, İbrahim (1997) *Personeli Tanıma İş Tatmini İle İlişkisi ve Uygulamadan Örnekler*, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Güneykaya, Süreyya (1997); “*Hemşirelik Hizmetlerinde ISO 9000 Çerçevesinde Sürekli Kalite İyileştirme*,” Sağlık Yönetiminde Devamlı Kalite İyileştirme, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara.
- Hayta, Bayazıt Ateş (2007); “Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi,” *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Yıl: 2007, Sayı: 1, s. 21-41.
- Hündür, Bilgen (2006); <http://www.insankaynaklari.com>, İçerik Ekibi (Erişim Tarihi: 13.05.2010)
- İka, Hüseyin, Songül Yorgun vd. (boluibdh.gov.tr/haber/deneme14.htm) (Erişim Tarihi: 10.03.2010)
- İnce, Serdal (2005) “*Hacettepe Üniversitesi İhsan Doğramacı Çocuk Hastanesinde Çalışanların İş Doyum Düzeyleri*,” Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kanoğlu, Burhan (2007); “*Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyonuna Etki Eden Unsurlar: İstaç A.Ş. Örnek Uygulama*,” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karataş, Abdullah (2008); “*Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*,” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Kavuncubaşı, Şahin (2000); *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Kılıç, Bülent, Erol Gürpınar, Alp Ergör, Yücel Demiral (2004); “Sağlık Ocaklarında Çalışan Personelin İş Doyumu (NEASB),” *Sağlık ve Toplum*, Yıl: 14, Sayı: 2, s.12-21
- Koçel, Tamer (2005), *İşletme Yöneticiliği*, 10. Baskı, Arıkan Yayıncılık, İstanbul.
- Kostak, Fevzi (2007), “Çalışan Memnuniyeti” <http://www.kobitek.com/article.php?id=48>, (Erişim Tarihi: 10.03.2010)
- Kurtulmuş, Sevgi (1998); *Sağlık Ekonomisi ve Hastane Yönetimi*, Değişim Dinamikleri Yayınları, İstanbul.
- Menderes, Münevver (1992); “Sağlık Kuruluşlarında Muhasebenin Önemi,” *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, s. 50.

- Odacıoğlu, Yaşar ve Ümit Şahin (1999); “ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, KGS Kurma Çalışmaları Paralelinde O.G.Ü. Hastanesinde İşgören Boyutuna yönelik İki Anket Çalışmasının Sonuçlarının İrdelenmesi,” *Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi*, TODAİE Yayın No: 296, 1. Baskı İlksan Matbaası, Ankara.
- Saltık, Ahmet (1995); “Sağlık Ekonomisinde Yeni Kavramlar,” *Toplum ve Hekim*, Cilt: 10, Sayı 68, s. 38-44.
- Sözen, Cemil ve Mahmut Özdevecioğlu (1999); *Sağlık Hizmetlerinde ve İşletmelerinde Yönetim*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- SPK (2006); <http://www.spk.gov.tr/HaberDuyuru/haberduyuru.htm?tur=teblig>, (Erişim Tarihi: 10.03.2006).
- Şimşek, Tolga Bahadır (2005); “*İşletmelerde İç Müşteri Memnuniyetinin Hizmet Kalitesine Etkisi (Bursa’da Özel Bir Eğitim Kurumunda Uygulanması)*,” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Tengilimoğlu, Dilaver ve S. Aykanat (2003); “Hastanelerde Sağlık Personelini Motive Eden Faktörlere İlişkin Bir Alan Çalışması” *Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Yüksekokulu Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2, s. 71-97.
- Topçu, Mehmet Ümit (2009); “*Malatya İl Merkezinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyumu ve Etkileyen Faktörler*” Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Tüter, Nergis (2003), “Ekip Motivasyonu” <http://www.baltas-baltas.com> (Erişim Tarihi: 10.03.2010).
- Yürümezoğlu, Havva A. (2007); “*Yataklı Tedavi Kurumlarında Çalışan Hemşirelerin İş Doyumları ve Hastaların Hemşirelik Hizmetinden Memnuniyeti*,” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

EKLER

Ek 1: Araştırmada Kullanılan Çalışan Memnuniyeti Anketi (Ölçeği)

Bu anketle toplanan veriler, ZKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Pazarlama ve Satış Yönetimi Yüksek Lisans Programında Dönem Projesi çalışmasında kullanılacaktır. Anket ZKÜ hastanesinin çalışanlarının; daha iyi, daha verimli ve daha mutlu bir iş ortamında çalışabilmesi için, çalışan gözüyle iş ortamının değerlendirilebilmesi amaçlanmaktadır. Araştırma tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacak olup elde edilen bilgilerin güvenilirliği sorulara vereceğiniz cevapların gerçek durumu yansıtmasıyla mümkün olabilecektir. Anketi cevaplayarak çalışmaya sağladığınız katkılar için çok teşekkür ederiz.

A. Demografik Özellikler

A1-Cinsiyetiniz

- ☐ Kadın
☐ Erkek

A2-Yaşınız

- ☐ 30'dan az
☐ 30-40
☐ 40 ve +

A3-Eğitim düzeyiniz

- ☐ İlköğretim
☐ Lise
☐ Üniversite
☐ Yüksek Lisans
☐ Doktora

A4-Medeni durumunuz?

- ☐ Evli
☐ Bekâr
☐ Boşanmış
☐ Dul
☐ Ayrı Yaşıyor

A5-Mesleğiniz? [Belirtiniz:.....]

A6- İş yerindeki unvanınız?

- ☐ Laborant-Biyolog
☐ Hemşire
☐ Eczacı
☐ Araştırma Görevlisi
☐ Yardımcı Doçent
☐ Doçent
☐ Profesör
☐ Diğer [Belirtiniz:.....]

A7-Toplam çalışma süreniz?

- ☐ 0-5 Yıl
☐ 5-10 Yıl
☐ 10-15 Yıl
☐ 15 Yıl ve +

A8-Bu hastanedeki çalışma süreniz?

- ☐ 0-5 Yıl
☐ 5 Yıl ve +

		1=Kesinlikle Katılmıyorum	2=Katılmıyorum	3=Kararsızım	4=Katılıyorum	5=Kesinlikle Katılıyorum
	ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ANKETİ					
B.	ÇALIŞMA (FİZİKSEL) ORTAMI – [FORT]					
B1	İşimi iyi bir şekilde yapabilmek için gerekli araç-gereç ve donanımın sahibim	1	2	3	4	5
B2	Kullandığım araç- gereç ve donanımı destekleyen teknik bakım yeterlidir.	1	2	3	4	5
B3	Çalıştığım mekânın büyüklüğü amaca uygunluğu aydınlatma ısı gibi özellikleri standartlara uygundur.	1	2	3	4	5
B4	Çalıştığım mekân ve temiz ve düzenlidir.	1	2	3	4	5
B5	Çalıştığım mekânda hijyen kuralları/ hastalık bulaşmaması için konulan kurallar gerektiği gibi uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
B6	Çalıştığım kurumda yeterli güvenlik önlemleri alınmaktadır.	1	2	3	4	5
B7	Kurumumuzun sağladığı ulaşım imkânları yeterlidir.	1	2	3	4	5
B8	Kurumumuzun sağladığı beslenme imkânları yeterlidir.	1	2	3	4	5
C.	ÇALIŞANLARIN YETKİ VE SORUMLULUKLARI– [ÇYVS]					
C1	Benden beklenen işler ve sorumluluklar iyi tanımlanmıştır.	1	2	3	4	5
C2	İşimi nasıl yapacağıma karar vermede yeterince özgürüm.	1	2	3	4	5
C3	Benden beklenen işlerim iş hedeflerinin ve iş kalitesinin belirlenmesine aktif olarak katılıyorum.	1	2	3	4	5
C4	Çalışanların yaptığı işlerin, almış olduğu eğitimle uyumlu olmasına özen gösterilir.	1	2	3	4	5
C5	İşimde tüm beceri ve yeteneklerimi kullanabilme fırsatı buluyorum.	1	2	3	4	5
D.	YÖNETSEL VE KURUMSAL DÜZEN / YÖNETİM ŞEKLİ KARAR VERME VE KATILIM / YÖNETİM İLE İLİŞKİLER– [KVKT]					
D1	Bu kurumu yönetenlere güveniyorum.	1	2	3	4	5
D2	Bölümümü yönetenlere güveniyorum.	1	2	3	4	5
D3	Bu kurumda çalışıyor olmak bana gurur veriyor.	1	2	3	4	5
D4	Bu kurumun daima gelecek için hayalleri ve düşünceleri vardır.	1	2	3	4	5
D5	İşimle ilgili olarak yönetimin benden ne beklediğini ve ne istediğini tam olarak biliyorum.	1	2	3	4	5
D6	Bu kurumda, stratejiler ve hedefler, çevredeki değişikliklere bağlı olarak değiştirilir.	1	2	3	4	5
D7	Bu kurumun geleceği benim için gerçekten önemlidir.	1	2	3	4	5
D8	Bu kurumda bir işi yapmak ve sonuçlandırmak için kurallara ve bürokrasi ile mücadele etmek gerekmez.	1	2	3	4	5
D9	Hastane yöneticilerine sorunlarımı iletme imkânı bulabiliyorum.	1	2	3	4	5
D10	Yönetim; çalıştığımız birimin işleyişi konusundaki önerilerimiz dikkate alır.	1	2	3	4	5
D11	Birim amirimiz, işle ilgili sorunlarımıza hızlı ve kalıcı çözümler getirir.	1	2	3	4	5
D12	Birim amiri yalnızca hataları fark eder, başarıları görmezden gelir.	1	2	3	4	5
D13	Birim amirimden olumlu ya da olumsuz geribildirimler alıyorum.	1	2	3	4	5

E.	İLERLEME, YÜKSELME VE KARIYER FIRSATLARI / KİŞİSEL GELİŞİM VE EĞİTİM OLANAKLARI– [KGED]					
E1	İşimle ilgili daha fazla eğitime ihtiyacım olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
E2	Bu kurumda iyi çalışanlar ve yetenekli olanlar ilerliyor.	1	2	3	4	5
E3	Buradaki iş ortamı mesleki bilgilerimin körelmesine yol açıyor.	1	2	3	4	5
E4	Şu anda bulunduğum pozisyondan daha iyi bir pozisyona geçme olanağım yoktur.	1	2	3	4	5
E5	İmkânım olsaydı bu işyerinde daha farklı bir işte çalışmayı isterdim.	1	2	3	4	5
E6	Birim amirim bilgisi, tecrübesi ve yönlendirmeleriyle gelişimime katkıda bulunur.	1	2	3	4	5
E7	Bu kurumda teknolojik gelişmeler yakından takip edilir ve işlerin kolaylaştırılmasında teknolojiden yararlanılması teşvik edilir.	1	2	3	4	5
E8	Bu kurumda çalışanlara kendilerini geliştirme yetiştirme ve yükselme kararlarında fırsat eşitliği sağlanır.	1	2	3	4	5
E9	Bu kurumun çalışanları yalnızca işlerini yapmakla yetinmezler işlerin nasıl geliştirileceğini de düşünürler.	1	2	3	4	5
E10	Bu kurumda bir görev verileceğinde herhangi bir ayırım yapılmadan doğru işe doğru çalışan politikası uygulanır.	1	2	3	4	5
F.	İNSAN İLİŞKİLERİ/ KURUM İÇİ İLETİŞİM / İŞBİRLİĞİ– [KİŞB]					
F1	Çalışma arkadaşlarıma güvenirim.	1	2	3	4	5
F2	Ekibimizle birlikte verimli ve uyumlu çalışırız.	1	2	3	4	5
F3	Bu benim işim değil zihniyetinden dolayı bazı işler ortada sahipsiz kalıyor.	1	2	3	4	5
F4	İletişim kopuklukları mesleki hatalara yol açabiliyor.	1	2	3	4	5
F5	İletişim kopukluklarını daha çok ast-üst ilişkilerinde yaşıyorum.	1	2	3	4	5
F6	İletişim kopukluklarını daha çok kendi statümdekilerle yaşıyorum.	1	2	3	4	5
F7	Bazı birimlere daha fazla imkân tanınıyor.	1	2	3	4	5
F8	Birimler arası koordinasyon eksikliği vardır.	1	2	3	4	5
F9	Her birim kurumu ayrı yöne çekiyor.	1	2	3	4	5
F10	Benim bölümümde çalışanlar arasında sürekli çekişmeler anlaşmazlıklar vardır.	1	2	3	4	5
F11	Anlaşmazlıklar çözülmediği için hep tekrarlanır.	1	2	3	4	5
F12	Normal bölümler arası çözümlenebilecek sorunlar, iletişim kopukluğu nedeniyle üst yönetime aksettiriliyor.	1	2	3	4	5
F13	İş arkadaşlarım gerçek düşüncelerini açıklamaktan çekinirler.	1	2	3	4	5
F14	Bu kurumda hangi konuda olursa olsun insana değer verilir.	1	2	3	4	5
F15	Çalışanların tümü sürekli öğrenmeye açık ve isteklidir.	1	2	3	4	5
F16	Herhangi bir çalışan gerçekten çaba gösterdiğinde bir fark yaratabilir.	1	2	3	4	5
G.	MADDİ VE MANEVİ OLANAKLAR– [MMOL]					
G1	Kurumumuzda çocuklu çalışanlar için yuva veya kreş imkânı sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
G2	Sağlık problemi yaşadığımızda, çalışan olma ayrıcalığını ve önceliğini hissederiz	1	2	3	4	5
G3	Hastane yöneticileri tarafından çalışanlar ödüllendirilirler (teşekkür yazıları, tıbbi seminerler).	1	2	3	4	5
G4	Bu kurumda çalışanın konforu, sağlığı, eğitimi ve genel olarak tatmini ve mutluluğu için para harcanır.	1	2	3	4	5
H.	GENEL MENUNİYET DÜZEYİNİZ– [GMDZ]					
H1	ZKÜ Araştırma Hastanesi Tıp Fakültesinde çalışıyor olmaktan genel olarak çok memnunun.	1	2	3	4	5