

**DEVLET HASTANELERİNDE ÇALIŞAN ÜST DÜZEY  
YÖNETİCİLERİN İŞ TATMİNLERİNİN BELİRLENMESİNE  
YÖNELİK BİR AMPİRİK ÇALIŞMA: TRABZON İLİ ÖRNEĞİ**

**Enver AYDOĞAN\***

**Aslı KÖSE\*\***

**Gökçen ŞENEL\*\*\***

**ÖZET**

Hastaneler etkin bir yönetimle hizmetlerini daha nitelikli sunabilirler. Hastanenin amaçlarına ulaşabilmesi için eldeki insan gücü kaynağı ve maddi kaynakları uygun şekilde kullanabilmesi önemlidir. Özellikle hastanelerde örgütsel amaçlara ulaşmada insan kaynaklarının işten sağladığı tatmin çok önemlidir. İnsan kaynaklarının en önemlileri arasında hastane yöneticileri ön plana çıkmaktadır. Hastane yöneticileri işlerinden tatmin oldukları sürece başarılı olabilir ve sağlık kurumlarının amaçlarını gerçekleştirmeye daha fazla odaklanabilir. Bu çalışmanın amacı Trabzon ilindeki hastane yöneticilerinin iş tatmin düzeylerini saptamak ve olası ilişkili faktörlerin iş tatminine etkilerini değerlendirmektir.

Araştırma, Trabzon ilinde hizmet veren toplam 15 kamu hastanesinde çalışan toplam 130 üst düzey yönetici ile anket yöntemi uygulanarak yapılmıştır. Üst düzey yönetici hastanede çalışan Başhekim, Başhekim Yardımcısı, Başhemşire, Başhemşire Yardımcısı, Hastane Müdürü, Hastane Müdür Yardımcısı olarak tanımlanmıştır. Araştırmada 130 yöneticiye Minnesota Tatmin Anketi uygulanmıştır. Evrenin %10'u Başhekim (13 kişi), %26,2'si Başhekim Yardımcısı (34 kişi), % 29,2'si Hastane Müdür Yardımcısı (38 kişi), %11,5'i

---

\* Doç. Dr., Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı.

\*\* Öğr. Gör., Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Yüksek Okulu Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı.

\*\*\* Uzman, Gazi Üniversitesi Atatürk Meslek Yüksek Okulu.

Başhemşire (15 kişi) , %11,5'i Başhemşire Yardımcısı (15 kişi), %11,5'i Hastane Müdürü (15 kişi) dür.

**Anahtar Kelimeler:** İş Tatmini, Kamu Hastaneleri, Üst Düzey Yöneticiler, Hastane Yöneticileri, Araştırma

### ABSTRACT

The hospitals present their services more quality with effective administration. The hospitals can use their human resources and physical resources properly for to attain its objectives. Especially the human resources's job satisfaction is very important at the hospitals for to attain its objectives. The hospital administrators are the most important of this human resources. The hospital administrators can be succesful during getting satisfaction from their works and they perform the medical establishment's aims up to the mark. The aim of the study is to determine job satisfaction and is to evaluate the effects of factors that are probably related to job satisfaction in hospital administrators in the Trabzon.

The study was made with 130 top-level managers in total who are employed in totally 15 public hospitals serving in the City of Trabzon. Chief Physicians, Assistant Chief Physicians, Chief Nurses, Assistant Chief Nurses, Hospital Director, Hospital Vice-Directors who are employed in the hospitals have been defined as top-level managers. In study Minnesota Satisfaction Questionnaire was carried out on 130 administrators. %10 of the population is composed of Chief Physicans (13 people), %26,2 Assistant Chief Physicians (34 people), %29,2 Hospitals Vice Directors (38 people) , %11,5 Chief Nurses (15 people), Assistant Chief Nurses (15 people), Hospital Director (15 people).

**Key Words:** Job Satisfaction, Public Hospitals, Top Managers, Hospital Administrators.

## 1. İŞ TATMİNİ

Locke tarafından 1976 yılında iş tatmini, birinin iş ya da iş tecrübesinin takdirinin sonucunda memnuniyet ya da pozitif duygu durumu olarak tanımlamıştır. Bu kavram kişinin tatmin düzeylerinin meslek çeşitliliğine atıfta bulunur. Bunlar genellikle ücret, çalışma koşulları, işveren, kariyer planları ve iş arkadaşlarıdır (Noe., Hollenbeck., Gerhart B., Wright, 2004:204-208). Judge ve Hulin ise 1993 yılında iş tatmini alanında üç farklı yaklaşımdan bahsetmişlerdir. Birinci yaklaşım

iş tatmini içerisindeki iş davranışları, tecrübe içerisinde öğrenilmiş negatif ya da pozitif durumlar ya da kişinin genetik mirasını temel alır. İkinci yaklaşım olan sosyal bilgilendirme süreci modelinde iş tatmini ya da diğer iş yeri davranışları gelişir ya da inşa edilir. Diğer bir ifadeyle iş tatmini insanları iş yerinde ne yaptıkları konusunda değerlendirme ve yorumlama işidir. Üçüncü yaklaşım ise bilgi işleme modelinde kişinin iş tatmini onun mesleki karakterinden etkilenir ve bir meslekte kişinin ne istediğinin karakterine uygunluğu ölçülür (Noe vd., 2004:204-208).

İki temel sebep nedeniyle iş tatmini önemli görülmüştür. Birinci neden kişinin psikolojisinin iyi olmasıdır. Bu durum genelde mutlu olan işinde mutsuz olan bir kişiyi düşündürmemelidir. Bu yüzden psikologlar ve diğer uzmanlar yüksek iş tatminine sahip kişilerde bireysel huzurla ilgilenirler. İkinci neden iş tatmininin sıklıkla motivasyon ve iyi bir iş performansını sağladığı varsayılmasıdır. Çoğunlukla davranışlar ve alışkanlıklar arasındaki bağlantı gerekli görülürken iş tatmini ve iş performansı arasındaki bağlantı ise zayıftır (Arnold.,Cooper, Robertson, 1998:204-208).

Diğer örgütlerde olduğu gibi sağlık kurumlarında da başarı derecesini etkileyen en önemli faktör insandır. Emek yoğun sektör olan sağlık sektöründe sağlık çalışanlarının iş tatmini kadar sağlık yöneticilerinin de iş tatmini örgütsel etkinlik açısından önemlidir. Eğer sağlık yöneticileri işlerinde tatminsizseler, onların mutsuzluğunun, geniş yönetim etkileri nedeniyle bütün bir örgüte yayılabileceği unutulmamalıdır (Şahin, 1997:57-71).

### **1.1 İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

İş tatmini statik ya da durağan bir olgu değildir. Dolayısıyla bireysel ya da başka bir takım faktörlerle iş tatmini ya da tatminsizliğini ortaya çıkarılabilir. Bu bağlamda ele alınabilecek faktörler bireysel ve iş ya da iş ortamına bağlı örgütsel faktörler olarak sınıflandırılabilir (Lam, 1995:72-78).

### 1.1.1. Bireysel Faktörler

**Yaş:** Yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların çoğu yaş ilerledikçe iş tatmininin arttığını ortaya koymaktadır. Ancak Herzberg'in yaptığı bir araştırmaya göre yaş ile iş tatmini arasındaki ilişki U şeklindeki bir eğriyle açıklamıştır. Yani erken yaşta “yüksek”, orta yaşlarda “düşük” ve ileri yaşlarda “yüksek” bir iş tatmini sergilenmesi söz konusudur (Sığrı ve Basım, 2006:134). Bu görüşe göre işe yeni başlayan bir iş görenin iş tatmini, yeni duruma alışma sürecinde olması ya da bir iş bulmuş olması nedeniyle yüksek olacaktır. Ancak bu iş tatmini zamanla yerini monotonluktan kaynaklanan bıkkınlığa bırakacak ve kişi orta yaşlarda düşük iş tatminine sahip olacaktır. Bir süre sonra tatminsizliğin üstesinden gelmek için gösterdiği çabalar (yeni iş bulma gibi) ya da durumunu kabullenmesi sonucu iş tatmininde artış gözlenecektir (Telman ve Ünsal, 2004:58).

**Cinsiyet:** Cinsiyet ile iş tatmini arasında bir ilişkinin olup olmadığı konusunda şimdiye kadar birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların sonuçları genellikle kadın ve erkeklerin iş tatminleri bakımından birbirinden farklılaşmadığı yönündedir (Telman ve Ünsal, 2004:57). Farklı araştırmalar ise kadınların erkeklere oranla aile tatminine, kişisel tatmine ve güvenliğe daha fazla önem verdiklerini; buna karşın işle ilgili tatmin özelliklerini daha az önemsediklerini göstermektedir (Çarıkçı ve Oksay, 2004:160).

**Eğitim Düzeyi:** Genel olarak araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, eğitim düzeyi yüksek çalışanların genel iş tatminlerinin, eğitim düzeyi daha düşük olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanlar eğitim düzeyleri ve deneyimlerine uygun pozisyonlarda yer alamadıklarında mutsuz olmakta ve iş tatmini azalmaktadır (Eğinli, 2009:40).

**Hizmet Süresi:** Çalışma yaşamına yeni başlayan, iş tecrübesi az olan kişilerin genelde gerçekçi olmayan beklentileri vardır. Bir örgüte istediği işi yapmak için başvuran ve kabul edilen kişi, hızla yükseleceğini, çalışma koşullarının üst düzeyini hayal eder. Ancak bunların bir anda gerçekleşmemesi kişide iş tatminsizliğine yol açar (Erdoğan, 1999: 34). Ancak aynı örgütte uzun süre çalışanların iş tatmin düzeyi yüksek olmaktadır. Bu durum genellikle çalışanın örgütü tanınması, örgüte bağlanması, örgütteki deneyimleri ve beklentileri arasında bir uyumun ortaya çıkması ile açıklanmaktadır (Eğinli, 2009:42).

**Medeni Durum:** Evli ya da bekâr olma ile iş tatmini arasındaki ilişkiler incelendiğinde genellikle evlilerin bekârlara göre iş tatminlerinin daha yüksek olduğu yönünde bulgular dikkati çekmektedir. Evlilerin daha tatminkâr olmalarının nedeni aile yaşamındaki tatminin işe yaygınlaştırılmasından olabilir ya da evliliğin işle ilgili beklentilerini değiştirmesinden kaynaklanabilir (Telman ve Ünsal, 2004:59).

**1.1.2. Örgütsel Faktörlerin Niteliği:** Bir örgütün çalışana sağladığı tatmin, o örgütte yapılan işin niteliğine ve bunun çalışanlar tarafından nasıl algılanıp, kabul gördüğüne bağlıdır. İşin içeriğinin ilginç ve zevkli olması, çalışanın bilgi ve yetenekleri ile uyum sağlaması, iş tatminini etkileyen başlıca faktördür (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 125).

**Çalışma Koşulları:** İş yerindeki çalışma koşulları ve fiziksel ihtiyaçlar arasında bir uyum varsa iş tatmini de vardır. Çünkü işgörenlerin belirlenen amaçlara ulaşmalarını sağlayan çalışma şartları mevcut ise tatmin olmaları daha kolay olur. İşgörenler, işyerlerinde rahat ve güven içinde çalışmak isterler. İşgörenleri tatmin olmaya yöneltten çalışma şartlarından bazıları şunlardır: uygun aydınlatma, sıcaklık, havalandırma sistemi, az gürültü, koruyucu malzemeler, temiz bir ortam, uygun iş kıyafetleri v.s (Turmuş, 2005:58).

**Yönetim Politikaları:** İşgörenlerin işinden tatmin olmasında yöneticilerin tutum ve davranışları önemli rol oynar (Tengilimoğlu, 2005:25). Yapılan araştırmalar ücret gibi önemli bir motivasyon kaynağının yetersiz olduğu iş ortamlarında bile sadece yönetici ve yönetim tarzının iyi olmasının çalışanların iş tatminini artırıcı etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur (Bozkurt ve Bozkurt, 2008:4).

**Ücret:** Ücret, çalışan tarafından sadece ekonomik bir kazanç olarak görülmemekte, çalışanın iş yerine yapmış olduğu katkıların bir karşılığı, aynı zamanda emeğin bir değeri olarak görülmektedir. Bu nedenle ücret, çalışanların iş tatmini ile yakından ilgili olan bir faktördür (Eğinli, 2009:41).

**Çalışma Arkadaşları:** İşgörenler yaptıkları işten sadece ekonomik fayda beklemeyiz. Günlük yaşantısının önemli bir kısmını işyerinde çalışarak geçiren kişi, iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşme içerisinde (Erdil vd.,

2004:20). İşgörenin çalışma arkadaşlarıyla uyum içerisinde olması iş tatminini artıracak tam tersi ise azaltacaktır.

**Yükselme Olanakları:** Örgütün yükselme olanaklarını adil bir şekilde yapması ve yükselmeye yönelik fırsatların olması iş tatminiyle yakından ilgilidir. Çünkü işinde yükselmek (terfi etmek), kişinin başarılı olduğunun ve ileride başarılı olacağını tahmin edildiğinin bir göstergesidir. Ayrıca yükselme olanağı beraberinde, statü ve maaş artışı getirir (Telman ve Ünsal, 2004:41-42).

## 1.2 İŞ TATMİNİNİN İŞ ORTAMINA SAĞLADIĞI FAYDALAR

**Yüksek Moral Sağlaması:** İyi motive olmuş ve iş tatminine ulaşmış çalışanlar daha yüksek morale sahip olurlar ve bunun neticesinde işyerine olan yararları artar. Yüksek moral işgücü devir ve devamsızlık üzerinde olumlu etkiler yaparak personel devir hızını ve devamsızlığını azaltır. Buna bağlı olarak katlanılan maliyet de azalır (Şenatalar, 1978:300).

**Çalışanların İşlerine Bağlılığı:** Çalışanların işlerini tam anlamıyla benimseyebilmeleri ve kendilerinden istenen verimin sağlanabilmesi, işinde isteyerek ve zevkle çalışabilmesi için bazı koşulların varlığı gereklidir (Erdoğan, 1996:16).

**İşyerinde Bütünleşme Sağlaması:** Çalışan, işyerinin amaçlarını ne ölçüde benimserse, bu durum amaçların gelişmesine de o ölçüde katkıda bulunacaktır. İş yavaşlatma, bölüm veya gruplar arası dengenin bozulması şeklinde görülebilecek bazı aksamalar yok edilecektir (Erdoğan, 1996:16).

## 1.3 İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI

**Bireysel Açıdan:** Örgütsel faaliyetlerde kendisini etkileyen kararların alınması sürecinde söz hakkına sahip olmayan ve başkalarının amaçlarına katkıda bulunan insan, günümüz toplumlarında kendisine, örgüte ve giderek topluma yabancılaşan bir insandır (Eren, 1989:189).

**İşletme Açısından:** Düşük iş tatmini büyük bir olasılıkla, personel devir hızının yüksek olması sonucunu da doğurur bu da yetmişmiş iş gücünün kaybı demektir. İş görenin düşük tatmine sahip olması sonucu iş yavaşlatmalar, iş

durdurmaları, aşırı ölçüde devamsızlık ve gecikmeler, çalışan devir hızındaki yükseklik, iş veriminde düşmeler, iş ilişkilerinde olumsuzlaşmalar, çalışanlar arasında geçimsizlik durumları ortaya çıkar (Eren, 1989:189).

#### 1.4 İŞ TATMİNİN ÖLÇÜLMESİ

İşgörenlerin iş tatminini öğrenmek ve geliştirmek: işgörenlerin sorunlarının tespiti, iş hakkındaki genel tutumun geliştirilmesi, örgüt içi iletişimin düzenlenmesi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, değişimin planlanması ve yönetimi gibi konulara ışık tutması açısından örgüte büyük yararlar sağlamaktadır (Gedik vd., 2009:2). Ancak iş tatmininin ölçülmesi kolay değildir. İşgörenlerin iş tatminini doğru şekilde ölçebilecek güvenilir ve geçerli bir ölçeğin geliştirilmesi, işgörenlerin iş tatminine ulaşmasında önem taşımaktadır (Kaya, 2007:356). Yapılan iş tatmini araştırmaları sonucunda birtakım ölçekler geliştirilmiştir. Bu çalışmada Minnesota tatmin ölçeği kullanılmıştır.

**Minnesota Tatmin Ölçeği:** Weis, Dawis, England ve Lofquist tarafından 1967 de geliştirilmiştir. 1'in tam doyumsuzluk 5'inde de tam doyumunu temsil ettiği Likert ölçeği kullanılan ölçek içsel, dışsal ve genel iş tatmini boyutlarının ölçümünü mümkün kılar. Ölçeğin 100 soruluk uzun ve 20 soruluk kısa versiyonu mevcuttur. Minnesota Tatmin Ölçeğinin içsel tatmin güvenilirlik ortalaması 0.86, dışsal tatmin güvenilirlik ortalaması 0.80 ve genel tatmin ortalaması 0.90' dır.

Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin her biri bir soru ile ölçülen 20 boyutu şunlardır (Kaya, 2007:359):

1.Ücret	11.Kabiliyet kullanımı
2.Özgürlük	12.Şirket politika ve uygulamaları
3.Çeşitlilik	13.Etkinlik
4.Sosyal statü	14.İlerleme
5.Amirler (insan ilişkileri)	15.Sorumluluk
6.Amirler (teknik)	16.İş arkadaşları
7.Ahlak değerleri	17.Çalışma koşulları
8.Güvenlik	18.Yaratıcılık
9.Sosyal hizmetler	19.Ödül
10.Otorite	20.Başarı

## 2. GEREÇ VE YÖNTEM

Araştırma evrenini Trabzon ilinde hizmet veren toplam 15 devlet hastanesinde çalışan üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Üst düzey yönetici hastanede çalışan Başhekim, Başhekim Yardımcısı, Başhemşire, Başhemşire Yardımcısı, Hastane Müdürü, Hastane Müdür Yardımcısı olarak tanımlanmıştır. Trabzon ilinde bu vasa uygun toplam 2009 Aralık ayı itibariyle 150 yönetici bulunmaktadır ve bu çalışmaya 130 kişi katılmıştır. Tanımlayıcı nitelikte olan bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu araştırmacı tarafından amacına uygun olarak tasarlanmıştır. Ankette sosyo-demografik özellikleri içeren 5 soru, 20 maddelik Likert tipindeki Minnesota Doyum Ölçeği uygulanmıştır. Tanımlayıcı nitelikteki bu çalışmadan elde edilen veriler elektronik ortama aktarılarak SPSS 11,5 istatistik paket programı aracılığıyla değerlendirilmiş ve gerekli analizler yapılmıştır.

## 3. BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırma kapsamında elde edilen demografik bilgiler aşağıdaki gibidir:

Katılımcıların %10'u Başhekim, %26,2'si Başhekim Yardımcısı, %11,5'i Başhemşire, %11,5'i Başhemşire Yardımcısı, %11,5'i Hastane Müdürü,



%29,2'si ise Hastane Müdür Yardımcısıdır. Araştırmaya katılanların %61,5'ini kadın, %38,5'ini ise erkek oluşturmaktadır. 31-40 yaş arası katılımcı sayısı %37,7, 41-50 yaş arası katılımcı sayısı %62,3'dür. Çalışma süresi 6-10 yıl arası %37,7, 11-15 yıl arası ise %62,3'tür. Araştırmaya katılanların %18,5'i lise, %30,8'i önlisans, %50,8'i lisans eğitimine sahiptir.

**Tablo 1. Üst Düzey Yöneticilerin İş Tatmin Düzeyleri**

Değişkenler	N	Min.	Max.	Ort.	SS
Meşgul etmesi	130	1	5	2,13	1,05
Tek başına çalışma	130	2	5	3,61	0,87
Değişik şeyler yapabilme	130	1	5	2,00	0,86
Saygın bir kişi olma	130	1	5	4,15	1,29
Amirin emrindeki kişileri idare tarzı	130	1	5	3,77	0,76
Amirin karar vermedeki yeteneği	130	1	5	3,91	0,94
Vicdana aykırı olmayan şeyler yapabilme	130	1	5	3,09	1,08
Sabit bir iş sağlama	130	1	5	4,27	0,83
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olma	130	1	5	3,54	0,80
Kişileri yönlendirebilme	130	4	5	4,01	0,12
Kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme	130	4	5	4,23	0,42
İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması	130	1	5	3,65	0,93
<b>İç Tatmin</b>	<b>130</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3,53</b>	<b>0,36</b>
Alınan ücret	130	1	5	3,91	1,03
İşte terfi olanağının olması	130	1	5	3,92	0,75
Kendi kararlarımı uygulama serbestliği	130	2	4	3,64	0,76
Kendi yöntemlerimi kullanabilme şansı	130	2	5	3,76	0,62
Çalışma şartları	130	2	5	4,17	0,48
Çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler	130	1	5	4,10	1,00
İşte takdir görme	130	1	5	3,96	1,12
İşteki başarı hissi	130	2	4	3,69	0,68
<b>Dış Tatmin</b>	<b>130</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3,89</b>	<b>0,63</b>
<b>Genel Tatmin</b>	<b>130</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3,71</b>	<b>0,42</b>

Tablo 1 'de katılımcıların iç tatmin düzeyleri, dış tatmin düzeyleri ve genel tatmin düzeyleri yer almaktadır. Katılımcıların iş tatmin düzeyleri iç tatmin ve dış tatmin olmak üzere iki kısımda incelenmiştir. En yüksek iç tatmin faktörü 4,27( $\pm 0,83$ ) değeri ile 'sabit iş sağlaması' iken en düşük iç tatmin faktörü 2,00 ( $\pm 0,86$ ) değeri ile 'değişik şeyler yapabilmeyi'. Dış tatmin faktörlerinde ise 4,17 ( $\pm 0,48$ ) değeri ile 'Çalışma şartları' en yüksek faktör iken, 3,64 ( $\pm 0,76$ ) değeri ile 'Kendi kararlarımı uygulama serbestliği' en düşük dış tatmin faktörüdür. Araştırma sonuçları, sabit iş sağlama ve çalışma şartlarını ön plana çıkarmaktadır.

**Tablo 2: Üst Düzey Yöneticilerin Unvanlarına Göre İç Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması**

Değişkenler	Unvan	N	Ort.	SS	KW	P
Meşgul etmesi bakımından işimden memnunum	Başhekim	13	2,08	0,76	3,537	0,618
	Başhekim Yrd.	34	2,15	0,96		
	Başhemşire	15	2,27	1,16		
	Başhemşire Yrd.	15	2,27	1,16		
	Hastane Müdürü	15	1,67	0,82		
	Hastane Müdür Yrd.	38	2,21	1,21		
Tek başıma çalışma olanağının olması	Başhekim	13	3,38	0,96	3,016	0,697
	Başhekim Yrd.	34	3,53	0,96		
	Başhemşire	15	3,60	0,83		
	Başhemşire Yrd.	15	3,60	0,83		
	Hastane Müdürü	15	3,80	1,01		
	Hastane Müdür Yrd.	38	3,71	0,77		
Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın	Başhekim	13	1,77	0,44	4,433	0,489
	Başhekim Yrd.	34	1,88	0,69		
	Başhemşire	15	2,07	0,88		
	Başhemşire Yrd.	15	2,07	0,88		
	Hastane Müdürü	15	1,73	0,8		
	Hastane Müdür Yrd.	38	2,24	1,08		

Saygın bir kişi olma şansını bana vermesi	Başhekim	13	4,69	0,48	2,280	0,809
	Başhekim Yrd.	34	4,21	1,27		
	Başhemşire	15	4,13	1,36		
	Başhemşire Yrd.	15	4,13	1,36		
	Hastane Müdürü	15	3,87	1,55		
	Hastane Müdür Yrd.	38	4,05	1,37		
Amirin emrindeki kişileri idare tarzı	Başhekim	13	3,85	0,38	6,550	0,256
	Başhekim Yrd.	34	3,68	0,81		
	Başhemşire	15	3,93	0,46		
	Başhemşire Yrd.	15	3,93	0,46		
	Hastane Müdürü	15	3,27	1,28		
	Hastane Müdür Yrd.	38	3,92	0,67		
Amirin karar vermedeki yeteneği	Başhekim	13	4,15	0,38	9,062	0,107
	Başhekim Yrd.	34	3,97	0,83		
	Başhemşire	15	4,20	0,41		
	Başhemşire Yrd.	15	4,20	0,41		
	Hastane Müdürü	15	3,07	1,53		
	Hastane Müdür Yrd.	38	3,89	1,01		
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme	Başhekim	13	2,92	1,04	8,455	0,133
	Başhekim Yrd.	34	2,82	1,09		
	Başhemşire	15	3,20	1,01		
	Başhemşire Yrd.	15	3,20	1,01		
	Hastane Müdürü	15	2,73	1,28		
	Hastane Müdür Yrd.	38	3,45	1,03		
Bana sabit bir iş sağlaması	Başhekim	13	4,23	0,73	1,027	0,960
	Başhekim Yrd.	34	4,38	0,65		
	Başhemşire	15	4,40	0,63		
	Başhemşire Yrd.	15	4,40	0,63		
	Hastane Müdürü	15	4,00	1,31		
	Hastane Müdür Yrd.	38	4,21	0,93		

Başkaları için birşeyler yapabilme olanağına sahip olmam	Başhekim	13	3,69	0,75	1,414	0,923
	Başhekim Yrd.	34	3,56	0,89		
	Başhemşire	15	3,67	0,62		
	Başhemşire Yrd.	15	3,67	0,62		
	Hastane Müdürü	15	3,13	1,19		
	Hastane Müdür Yrd.	38	3,55	0,69		
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam	Başhekim	13	4,00	0,00	4,880	0,431
	Başhekim Yrd.	34	4,00	0,00		
	Başhemşire	15	4,00	0,00		
	Başhemşire Yrd.	15	4,00	0,00		
	Hastane Müdürü	15	4,00	0,00		
	Hastane Müdür Yrd.	38	4,05	0,23		
Kendi yeteneklerimi kullanarak birşeyler yapabilme	Başhekim	13	4,31	0,48	1,376	0,927
	Başhekim Yrd.	34	4,26	0,45		
	Başhemşire	15	4,20	0,41		
	Başhemşire Yrd.	15	4,20	0,41		
	Hastane Müdürü	15	4,27	0,46		
	Hastane Müdür Yrd.	38	4,18	0,39		
İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması	Başhekim	13	4,00	0,00	2,131	0,831
	Başhekim Yrd.	34	3,65	0,88		
	Başhemşire	15	3,60	0,83		
	Başhemşire Yrd.	15	3,60	0,83		
	Hastane Müdürü	15	3,60	1,40		
	Hastane Müdür Yrd.	38	3,61	1,03		
<b>İç doyum</b>	Başhekim	13	3,59	0,08	6,530	0,258
	Başhekim Yrd.	34	3,51	0,37		
	Başhemşire	15	3,61	0,12		
	Başhemşire Yrd.	15	3,61	0,12		
	Hastane Müdürü	15	3,26	0,66		
	Hastane Müdür Yrd.	38	3,59	0,34		

Tablo 2’de katılımcıların iç tatmin düzeylerine bakıldığında en yüksek iç tatmin düzeylerine sahip yönetici grubu Başhemşire ve Başhemşire Yardımcılarıdır ve iç tatmin düzeyi bu iki grupta 3,61 ( $\pm 0,12$ ) olduğu

görülmektedir. Sırasıyla ikinci yönetici grubu Başhekim 3,59 ( $\pm 0.08$ ) ve Hastane Müdür Yardımcısı 3,59 ( $\pm 0.34$ ), üçüncü grup Başhekim Yardımcısı 3,51 ( $\pm 0.37$ ), son yönetici grup ise Hastane Müdürleridir 3.26 ( $\pm 0.66$ ). Üst düzey yöneticilerin unvanları ile iç düzey faktörleri karşılaştırıldığında istatistiksel anlamlılık bulunamamıştır. Araştırmada idari görev yapan yöneticilerin iç tatmin düzeylerindeki düşüklük, görev tanımlarının getirdiği sorumluluk ve buna karşılık işten beklentilerinin karşılanamaması nedeniyledir.

**Tablo 3: Üst Düzey Yöneticilerin Unvanlarına Göre Dış Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması**

Değişkenler	Unvan	N	Ort.	SS	KW	P
Aldığım ücret bakımından	Başhekim	13	4,38	0,51	7,797	0,168
	Başhekim Yrd.	34	4,15	0,93		
	Başhemşire	15	4,00	0,93		
	Başhemşire Yrd.	15	4,00	0,93		
	Hastane Müdürü	15	3,53	1,36		
	Hastane Müdür Yrd.	38	3,63	1,13		
İş içinde terfi olanağının olması	Başhekim	13	4,23	0,44	6,038	0,303
	Başhekim Yrd.	34	4,03	0,63		
	Başhemşire	15	4,13	0,35		
	Başhemşire Yrd.	15	4,13	0,35		
	Hastane Müdürü	15	3,27	1,28		
	Hastane Müdür Yrd.	38	3,82	0,77		
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	Başhekim	13	4,00	0,00	7,496	0,186
	Başhekim Yrd.	34	3,71	0,72		
	Başhemşire	15	3,60	0,83		
	Başhemşire Yrd.	15	3,60	0,83		
	Hastane Müdürü	15	3,60	0,83		
	Hastane Müdür Yrd.	38	3,53	0,86		

Kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi	Başhekim	13	3,85	0,38	11,509	0,042
	Başhekim Yrd.	34	3,85	0,44		
	Başhemşire	15	3,80	0,56		
	Başhemşire Yrd.	15	3,80	0,56		
	Hastane Müdürü	15	3,60	0,83		
	Hastane MüdürYrd.	38	3,68	0,77		
Çalışma şartları bakımından	Başhekim	13	4,31	0,48	4,073	0,539
	Başhekim Yrd.	34	4,26	0,45		
	Başhemşire	15	4,20	0,41		
	Başhemşire Yrd.	15	4,20	0,41		
	Hastane Müdürü	15	4,07	0,70		
	Hastane MüdürYrd.	38	4,08	0,49		
Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşması bakımından	Başhekim	13	4,54	0,52	0,961	0,966
	Başhekim Yrd.	34	4,26	1,02		
	Başhemşire	15	4,27	0,70		
	Başhemşire Yrd.	15	4,27	0,70		
	Hastane Müdürü	15	3,47	1,60		
	Hastane MüdürYrd.	38	3,95	0,93		
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	Başhekim	13	4,38	0,77	3,53	0,619
	Başhekim Yrd.	34	4,15	1,13		
	Başhemşire	15	4,13	0,92		
	Başhemşire Yrd.	15	4,13	0,92		
	Hastane Müdürü	15	3,47	1,60		
	Hastane MüdürYrd.	38	3,71	1,09		
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	Başhekim	13	4,00	0,00	7,999	0,156
	Başhekim Yrd.	34	3,76	0,55		
	Başhemşire	15	3,67	0,72		
	Başhemşire Yrd.	15	3,67	0,72		
	Hastane Müdürü	15	3,67	0,72		
	Hastane MüdürYrd.	38	3,55	0,83		

<b>Dış tatmin</b>	Başhekim	13	4,21	0,27	7,345	0,196
	Başhekim Yrd.	34	4,02	0,59		
	Başhemşire	15	3,98	0,51		
	Başhemşire Yrd.	15	3,98	0,51		
	Hastane Müdürü	15	3,58	0,92		
	Hastane Müdür Yrd.	38	3,74	0,65		
<b>Genel tatmin</b>	Başhekim	13	3,88	0,13	3,996	0,55
	Başhekim Yrd.	34	3,67	0,58		
	Başhemşire	15	3,52	0,50		
	Başhemşire Yrd.	15	3,73	0,29		
	Hastane Müdürü	15	3,71	0,49		
	Hastane Müdür Yrd.	38	3,78	0,25		

Tablo 3’de katılımcıların dış tatmin düzeylerine bakıldığında en yüksek dış tatmin düzeyine sahip yönetici grubu Başhekimlerdir ve dış tatmin düzeyi bu grupta 4,21 ( $\pm 0.27$ ) olduğu görülmektedir. Sırasıyla ikinci yönetici grubu Başhekim Yardımcıları 4,02( $\pm 0,59$ ), üçüncü grup Başhemşire ve Başhemşire Yardımcılarında dış tatmin düzeyi aynı olup 3,98( $\pm 0,51$ ), dördüncü grup Hastane Müdür Yardımcılarının dış tatmin düzeyi ise 3.74( $\pm 0.65$ ), son yönetici grubu Hastane Müdürlerinin dış doyum düzeyi ise 3.58 ( $\pm 0.92$ ) dir. Üst düzey yöneticilerin unvanları ile dış düzey faktörleri karşılaştırıldığında yönetici grupları ile dış tatmin faktörlerinden ‘Kendi Yöntemlerini Kullanabilme Şansını Tanıması Bakımından’ istatistiksel anlamlılık bulunmuştur.

Tablo 3’de katılımcıların genel tatmin düzeylerine bakıldığında en yüksek genel tatmin düzeyine sahip yönetici grubu Başhekimlerdir ve genel tatmin düzeyi bu grupta 3,88( $\pm 0.13$ ) olduğu görülmektedir. Sırasıyla ikinci yönetici grubu Hastane Müdür Yardımcısı 3,78( $\pm 0,25$ ), üçüncü grup Başhemşire Yardımcısı 3,73( $\pm 0,29$ ), dördüncü grup Hastane Müdürlerinin genel tatmin düzeyi 3.71( $\pm 0.49$ ),beşinci grup Başhekim Yardımcılarının genel tatmin düzeyi 3.67( $\pm 0.58$ ), son yönetici grubu ise Başhemşirelerin genel tatmin düzeyi ise 3.52 ( $\pm 0.50$ ) dir. Üst düzey yöneticilerin unvanları ile genel tatmin düzeyleri karşılaştırıldığında istatistiksel anlamlılık bulunamamıştır.

#### 4. DEĞERLENDİRME

Sosyo-demografik bulgular değerlendirildiğinde yönetici görevinde bulunanların %38,5'inin kadın olduğu geriye kalan %61,5'nin ise erkek olduğu saptanmıştır. Bu durum yönetici kadın istihdamının yönetici erkeklere göre daha az olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte Arslanerer'in 2001 yılında yaptığı 'Yöneticilerde Özyetkinlik Algılaması ve Sağlık Yöneticilerinde Bir Araştırma' adlı çalışmada hastanelerde çalışan kadın yönetici oranı %31,7 olarak bulunmuştur.

Araştırmada en düşük tatmin düzeyi olan faktör 'ara sıra değişik şeyler yapabilme' olarak bulunmakla birlikte 'meşgul etmesi bakımından' diğer düşük tatmin düzeyine sahip faktör olarak belirlenmiştir. En yüksek tatmin düzeyine sahip olan faktör ise 'sabit bir iş sağlaması' olarak bulunmuştur.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre tatmin düzeylerine bakıldığında kadınların iç ve dış tatmin ortalamaları erkeklerden daha yüksek bulunmuştur. Genel tatmin düzeyinde ise erkeklerin tatmin düzeyinde kadınlardan yüksek bulunmuştur ve fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. İş tatmin düzeylerinin kadın ve erkek arasında farklılığın olduğunu bildiren çalışmalar olduğu gibi farklılığın olmadığını bildiren çalışmalarda bulunmaktadır. Bununla birlikte cinsiyetin iş tatminini etkilemediğini belirten çalışmalar da vardır. Bodur ve diğerleri (s.12-14) tarafından 1996 yılında sağlık yöneticileri üzerinde yapılan araştırmada cinsiyetin iş tatminini etkilemediği bulunmuştur.

Katılımcıların çalışma sürelerine göre tatmin düzeylerine bakıldığında 6-10 yıl çalışma süresine sahip grubun iç tatmin, dış tatmin ve genel tatmin düzeyleri 11-15 yıl çalışma süresine sahip olan gruptan daha yüksektir.

Katılımcıların iç tatmin düzeylerine bakıldığında en yüksek iç tatmin düzeylerine sahip yönetici grubu Başhemşire ve Başhemşire Yardımcılarıdır. En düşük iç tatmin düzeyine sahip yönetici grup ise Hastane Müdürleridir. Dış tatmin düzeylerine bakıldığında en yüksek dış tatmin düzeyine sahip yönetici grubu başhekimler, en düşük dış tatmin düzeyine sahip yönetici grubu ise Hastane Müdürleridir. Genel tatmin düzeylerine bakıldığında en yüksek genel tatmin düzeyine sahip yönetici grubu başhekimlerdir. Diğerleri sırasıyla ikinci yönetici grubu Hastane Müdür Yardımcısı, üçüncü grup



Başhemşire Yardımcısı, dördüncü grup Hastane Müdürleri, beşinci grup Başhekim Yardımcıları, son yönetici grubu ise Başhemşirelerdir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma evreni Trabzon ilinde hizmet veren toplam 15 devlet hastanesinde çalışan Başhekim, Başhekim Yardımcısı, Başhemşire, Başhemşire Yardımcısı, Hastane Müdürü, Hastane Müdür Yardımcısı olarak tanımlanmıştır ve bu çalışmaya 130 kişi katılmıştır. Katılımcıların iş tatmininin ölçümü için Minnesota Tatmin Ölçeği uygulanmıştır.

Yönetici görevinde bulunanların %38,5'inin kadın olduğu geriye kalan %61,5'inin ise erkek olduğu saptanmıştır. Yönetici görevinde çalışanlar %62,3 oranında 41-50 yaş arasındadır ve eğitim durumlarına bakıldığında %50,8 oranında lisans düzeyinde olduğu saptanmıştır.

Araştırmada en düşük tatmin düzeyi olan faktör 'ara sıra değişik şeyler yapabilme' olarak bulunmakla birlikte 'meşgul etmesi bakımından' diğer düşük tatmin düzeyine sahip faktör olarak belirlenmiştir. Yönetici konumundaki sağlık çalışanlarının aşırı iş yükü yöneticilerde tatminsizliğe yol açmaktadır. Bu tatmin düzeylerini iyileştirmek için iş analizleri ve tanımları yapılarak iş yükünün azaltılmasına yönelik politikalar oluşturulmalıdır.

Katılımcıların çalışma sürelerine göre tatmin düzeylerine bakıldığında 6-10 yıl çalışma süresine sahip grubun iç tatmin, dış tatmin ve genel tatmin düzeyleri 11-15 yıl çalışma süresine sahip olan gruptan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların yaşlarına göre tatmin düzeylerine bakıldığında 31-40 yaş grubunun iç tatmin, dış tatmin ve genel tatmin düzeyleri 41-50 yaş grubunda olanlardan daha yüksektir. Her iki sonuçta göz önünde bulundurulduğunda zaman ilerledikçe yöneticilerde işin tatminsizliğe yol açtığı görülmektedir. Bunun nedeni çeşitli faktörlere bağlı olabilir. Bunlardan biri yöneticilerin aşırı iş yükleridir. İş yükünün azaltılmasına yönelik istihdam politikaları geliştirilerek, hastane örgütlerinin sağlık hizmetlerinin sunumu tatmin düzeyi yüksek sağlık yöneticileri tarafından verilebilmesi sağlanabilir.

Katılımcıların genel tatmin düzeylerine bakıldığında en yüksek genel tatmin düzeyine sahip yönetici grubu Başhekimlerdir. Diğerleri sırasıyla ikinci yönetici grubu Hastane Müdür Yardımcısı, üçüncü grup Başhemşire Yardımcısı, dördüncü grup Hastane Müdürleri, beşinci grup Başhekim Yardımcıları, son yönetici grubu ise Başhemşirelerdir. Ücret, terfi, kendi yöntemlerini kullanma şansı, kendi kararlarını uygulama serbestliği, takdir edilme faktörleri açısından başhemşirelerin iş tatmin düzeyleri Başhekim ve Başhekim Yardımcılarından düşük çıkmıştır. Bu tatmin faktörlerinde tatmin düzeylerini arttırmak için adil bir ödüllendirme sisteminin kurulması gibi uygulamalar yapılabilir. Hiyerarşik yapılanma içerisinde yönetim sınırlarında Başhemşirelerin görev ve yetki kalanları yeniden tanımlanarak Başhemşirelere daha fazla özerklik verilebilir.

#### KAYNAKÇA

- Arnold, J., Cooper, C.L.,Robertson,I.T. (1998), Understanding Human Behaviour In The Workplace, Financial Times Professional Limited, England.
- Bodur, S., & Güler, S. (1997) “Sağlık Yöneticilerinde İş Doyumu”, Genel Tıp Dergisi, sayı:7, ss.12 14.
- Bozkurt, Ö., & Bozkurt, İ. (2008). “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması” Doğu Üniversitesi Dergisi, sayı:1, ss.1 18.
- Çarıkcı, O., & Oksay, A. (2004). “Örgütsel Yapı ve Meslek Farklılıklarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, sayı:2, ss.157 172.
- Eğimli, A. (2009). “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma” Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, sayı:3, ss.35 53.
- Erdil, O., & Keskin, H., & İmamoğlu, S. Z., & Erat, S. (2004). “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama” Doğu Üniversitesi Dergisi, sayı:1, ss.17 26.

- Erdoğan, İ. (1996), İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, Avcıoğlu Basım, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1999), İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (1989), Yönetim Psikolojisi, Yön Ajans, İstanbul.
- Gedik, T., & Akyüz, K. C., & Batu, C. (2009). “Orman Endüstri İşletmelerinde Yönetici İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi (Düzce İl Örneği)” Kastamonu Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi, sayı:1, ss. 1 11.
- İşcan, F., & Timuroğlu, M. (2007). “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama” Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, sayı:1, ss.119 135
- Kaya, İ. (2007). “Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği” Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, sayı:2, ss. 355 372.
- Lam, S. Quality Management and Job Satisfaction, International Journal of Quality & Reliability Management, 12(4),ss. 72 78.
- Musal, B., & Elçi, Ö., & Ç, Ergin S.(1995). “Uzman Hekimlerde Mesleki Doyum”, Toplum ve Hekim Dergisi, sayı:68, ss. 2 7.
- Noe, A.R., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, M.P. (2004). Fundamentals of Human Resource Management, Mc Graw Hill International Edition, Newyork.
- Sığırı, B., & Basım, N. (2006). “İşgörenlerin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, sayı:12, ss. 131 154.
- Şahin, N.H. (1997). “Bir Özel Hastane Sağlık Personeline İş Doyumu ve Stres” ,Türk Psikoloji Dergisi, sayı:12, ss. 7 71.
- Şenatarlar, F. (1978), Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İ.Ü. Kitabevi, İstanbul.
- Telman, N., & Ünsal, P. (2004), Çalışan Memnuniyeti, Epilson Yayınları, İstanbul.
- Tengilimoğlu, D. (2005). “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, sayı:1, ss.23 45.

Turmuş, E.K. (2005). “İş tatmini (İş Doyumu) ve savunma Sanayi Müsteşarlığı’nda bir uygulama”. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.