

# SAĞLIK BAKANLIĞI MERKEZ VE TAŞRA TEŞKİLATI YÖNETİCİLERİNİN İŞ DOYUMUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA (ANKARA ÖRNEĞİ)

Günay Aksu\* ❖ Ahmet Münir Acuner\*\* ❖ Ruhi Selçuk Tabak\*\*\*

## ÖZET

İşgörenin işini ya da önemli iş değerlerini değerlendirmesi sonucu algıladığı ve hoşta giden olumlu duygusal durum olarak tanımlanan iş doyumunu, oldukça karmaşık ve bir çok etmeden etkilenen soyut bir kavramdır. İş doyumunu; sosyal ve kişisel etmenlerden, işgörenin genel yaşamındaki doyum ve mutluluk durumundan etkilenmekte, moral, iş tutumları, iş başarımı ve güdülenme kavramları da yakından ilgili görülmektedir.

Betimsel nitelikte ansal tarama modeli olan bu araştırma, Ankara ilinde Sağlık Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatında çalışan yöneticilerin iş doyum düzeylerini belirlemek amacıyla yapılmış, araştırma grubundaki 205 yönetici tarafından doldurulan anketler değerlendirmeye alınmıştır.

Bu çalışmada kullanılan her bir bağımsız değişkene göre her bir iş doyum etmeninden iş doyum düzeyi ve toplam iş doyum düzeyleri arasında fark olup olmadığı araştırılarak, hangi etmenin daha çok doyumsuzluğa neden olduğu saptanmaya çalışılmıştır. Ayrıca her bir bağımsız değişken ile yöneticilerin görevlerinden ayrılma/ ayrılma düşünceleri arasında fark olup olmadığı araştırılmıştır. Buna göre; araştırma grubunu oluşturan yöneticilerin her bir iş doyum etmenine ve toplam iş doyum düzeyine göre oldukça düşük doyum düzeyi gösterdikleri, özellikle "yönetim ve denetim", "ücret", "çalışma koşulları", "örgütsel ortam" ve "gelişme ve yükselme imkanları" gibi iş doyum etmenleri açısından daha fazla memnuniyetsizlik belirttikleri saptanmıştır. Bu bulgulara paralel olarak, iş doyumları düşük olan yöneticilerin görevlerinden ayrılma isteğinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt, Yönetim, İş Doyumu.

## SUMMARY

**A Study on Job Satisfaction of Managers in the Central and Provincial organizations of the Ministry of Health (Ankara Example)**

Job satisfaction, which is defined as a pleasant positive emotional condition and is perceived by the worker as result of his or her assessment on the work or on the prominent job values, is an abstract concept that is quite complicated and is sensible to many factors. It is easily affected by personal and social factors as well as by the satisfaction and happiness in worker's daily life and is closely related to the concepts such as morale, work attitude, achievement and motivation.

This descriptive and instantaneous screening type survey was carried out to define the job satisfaction levels of the administrative staff working in the central and provincial organizations of Ministry of Health in Ankara. The data were collected by applying a special questionnaire to 205 managers.

The major factor that causes dissatisfaction the most has been investigated by searching whether there is a significant difference between the job satisfaction levels with respect to each factor. Also, whether there is a difference between the opinions of managers about staying on/leaving the positions was detected with respect to each independent variable. Consequently, it was found that the managers expressed very low satisfaction levels according to both each job satisfaction factor and overall job satisfaction level. They were more unsatisfied with especially the job satisfaction factors such as 'management and control', 'wage', 'working conditions', 'organizational environment' and 'improvement and promotion opportunities'. In parallel to these findings, it was also found out that the managers with lower job satisfactions had stronger intention to leave their positions.

**Key Words:** Organization, Administration, Job Satisfaction.

\* Ankara İl Sağlık Müdürlüğü Gıda ve Çevre Kontrol Şube Müdürlüğü

\*\* Ankara Üniversitesi Sağlık Eğitim Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü Öğretim Üyesi

\*\*\* Ankara Üniversitesi Sağlık Eğitim Fakültesi Dekan Yard. Ve Sağlık Eğitim Bölümü A.B.D. Başkanı

İşten doyum, bir işgörenin bir bütün olarak işi- ni ya da iş yaşamını değerlendirmesiyle duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumdur. Örgüt işgörenin beklentilerini ne oranda karşılayabiliyorsa, işgörenin işten doyumunu da o oranda artıracaktır. İşgörenin işinden duyduğu doyumun derecesi, bu hazzın ya da ulaştığı bu olumlu duygusal durumun derecesidir (1).

İşten doyumunu etkileyen faktörler iki grupta toplanmaktadır. Bunlar; bireysel ve örgütsel faktörlerdir. Bireysel faktörler; işgörenin yaşını, cinsiyetini, eğitim düzeyini, hizmet süresini ve medeni durumunu içerirken; örgütsel faktörler iş ve niteliğini, yönetim ve denetimi, ücreti, gelişme ve yükselme olanaklarını, çalışma koşullarını, birlikte çalışılan kişileri, kurumsal ortamı, işgörenin kişiliğini ve övülmek istediğini içermektedir (1-4).

İşten doyumsuzluk, işgörene elem vericidir ve onu olumsuz duygulara yöneltebilmektedir. İşten doyumsuzluğun ruhsal açıdan işgörende kaygı yaratması, bu kaygının yoğun ve sürekli olması, onun ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyebilmekte, bunun yanında işgörende bıkkınlık, işi bırakma, devamsızlık, kavgacılık gibi örgüt için istenmeyen davranışlar görülebilmektedir (1). İş doyumsuzluğu aynı zamanda işgörenin beden sağlığını etkileyerek psikosomatik kökenli ülserden, kalp hastalıklarına kadar pek çok yakınmaya yol açabilmekte, alkol ve sigara alışkanlığı, anksiyete, kavgacılık, uykusuzluk, örgütüne yabancılaşma gibi olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (5).

Türkiye'deki sağlık hizmetleri, merkezi planlama ve yönetim özelliği göstermektedir. Sağlık Bakanlığı kendisine bağlı sağlık kuruluşlarının yapımı, onarımı, işletilmesi, personel gereksinimi, hizmetlerin planlanması ve denetimi gibi işleri ya doğrudan merkezden ya da taşra teşkilatı aracılığıyla yürütmektedir (6). Merkezi yönetim ve planlama koşullarında, Sağlık Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatı yöneticilerinin iş ile ilgili tutumları, diğer yöneticileri, işgörenleri ve toplumun sağlığa bakış açısını etkileyebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, sağlık yöneticilerinin iş doyum düzeylerinin ve iş doyumlarına etki eden etmenlerin bilinmesi, hem kendilerinin sorunlarına daha bilinçli yaklaşmalarında; hem de hizmet veren diğer işgörenler ile hizmeti alan insanların olumlu yönde etkilenmelerinde yararlı sonuçlara neden olabile-

cektir (7). Ülke kalkınmasındaki rollerinin önemi nedeni ile, sağlık yöneticilerinin iş doyum düzeylerinin belirlenmesi ve iş doyum düzeylerine etki eden etmenlerin irdelenmesi, buradan hareketle de anılan yöneticilerin iş doyumlarının artırılmasına yönelik önerilerin geliştirilmesi gerekli görülmektedir. Bu araştırma bu düşünceden kaynaklanarak yapılmıştır.

## GEREÇ VE YÖNTEM

Bu araştırmanın çalışma evrenini, Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatında bulunan 302 yönetici, Ankara İl Sağlık Müdürlüğünde bulunan 31 yönetici ve Ankara İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı toplam 25 Sağlık Grup Başkanı oluşturmaktadır. Araştırma grubunu oluşturan toplam yönetici sayısı 358'dir. Araştırmada örneklem seçilmemiş, evrendeki tüm yöneticiler araştırma kapsamına alınmıştır. Genel olarak, araştırma kapsamındaki toplam 358 yöneticiden tümüne ulaşılmaya çalışılmış ancak 205 kişi anketleri doldurmuştur. Verilen anketlerden % 57,26'sının geri dönüşü sağlanmıştır. Bakanlık merkez teşkilatından geri dönüşüm oranı %50,33'dür (152 kişi). Ankara İl Sağlık Müdürlüğünde görev yapan toplam 12 Sağlık Müdür Yardımcısından 10'u (% 83,33), 19 Şube Müdürünün hepsi ve 25 Sağlık Grup Başkanından 24'ü (% 96) anketi doldurmuştur.

Veri toplamada, yöneticilerin işin çeşitli etmenlerine göre iş doyum düzeylerini belirlemek için, Balcı (1985) tarafından eğitim yöneticilerine yönelik hazırlanmış, Likert tipi beş seçenekli ölçme aracı kullanılmıştır. Geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçme aracının bu çalışmada elde edilen Cronbach Alpha katsayısı 0,92, standardized item alpha katsayısı 0,95 olarak bulunmuştur.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgilere yer verilmiştir. İkinci ve üçüncü bölümde Balcı tarafından geliştirilen iş doyum ölçeğindeki sorular yer almaktadır. İkinci bölümde, yöneticilerin işten doyum etmenlerine göre isteklerini, üçüncü bölümde ise, yöneticilerin işten doyum etmenlerine göre isteklerinin işlerinde gerçekleşme durumunu ölçecek sorular yer almakta, son kısımda yöneticilerin görevlerinden ayrılma düşüncelerine ilişkin bir soru bulunmaktadır. Ayrıca üçüncü

bölümün sonunda yöneticilere görevlerinden ayrılma ya da ayrılmama düşüncelerinin gerekçesi açık uçlu olarak sorulmuştur.

Araştırmada her etmene ilişkin doyum, Locke'in "Tutarsızlık Kuramına" uygun modeli gereğince (8), yöneticilerin her etmene ilişkin istekleri ve bu isteklerin işte gerçekleşme durumu arasındaki fark olarak kabul edilmiştir. Bu farkın artması doyumsuzluk derecesinin fazla olduğunu, az olması ise doyumsuzluk derecesinin düştüğünü göstermektedir. Konu ile ilgili yayınlarda iş doyumunun çeşitli bileşenlerden oluşan bir kavram olduğu ve tek boyutlu bir ölçekle ölçülmesinin sağlıklı olacağı vurgulanmaktadır. Bu nedenle araştırmada kullanılan iş doyum ölçeğinde yöneticilerin iş doyumlarına etki edebilecek iş etmenleri, "İş ve Niteliği"; "Yönetim ve Denetim"; "Ücret"; "Gelişme ve Yükselme Olanakları"; "Çalışma Koşulları"; "Birlikte Çalışılan Kişiler"; "Örgütsel Ortam" biçiminde gruplanmıştır. Ölçek, yöneticilerin gruplanan bu etmenlere ilişkin doyum düzeylerini ölçmek amacıyla her etmenin değişik yönlerini temsil edebilecek şekilde toplam 55 sorudan oluşmuştur. (9)

Geri dönüşümü sağlanan anket formları bilgisayara aktarılarak, SPSS for Windows 7.5 paket programı ile değerlendirilmiştir. Gruplar arasında iş doyumunu açısından fark olup olmadığını test etmek amacıyla, iki eş arasındaki farkın önemlilik testi, bağımsız gruplar için iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi, ikiden fazla bağımsız gruplarda tek yönlü varyans analizi kullanılmış, farklılık yaratan gruplar Duncan testi ile belirlenmiştir. Gruplar arası karşılaştırmalar yapılırken Levene's Homojenlik testi yapılmıştır. Homojen olmayan gruplarda ve parametrik test varsayımlarının gerçekleşmediği durumlarda ilgili parametrik testlerin karşılığı olan non parametrik testlerden Mann-Whitney U Testi, Kruskal-Wallis analizleri yapılmıştır. Sürekli değişkenler ve iş doyum düzeyi arasında ilişkinin araştırılması için Korelasyon analizi (Pearson) yapılmıştır. Kesikli değişkenler arasında ise  $\chi^2$  (Ki-Kare) yöntemi kullanılmıştır.

## BULGULAR VE TARTIŞMA

Yönetimin özel alanı içinde olan sağlık yönetiminin, toplumun gereksinimi olan sağlık hizmeti-

nin niteliğini ve niceliğini yükseltmeye çalışmaktan sorumlu olduğu kadar, işgörenlerin işten doyumunu yükseltmeye çalışmaktan da sorumlu olduğu düşünülmektedir.

Sağlık sorunları ile ilgili yapılan çalışmalarda, sağlık işgörenlerinin ve hastane yöneticilerinin iş doyum düzeylerini belirlemek amacıyla bir çok araştırma yapılmıştır. Ancak sağlık işgörenlerinin iş doyumlarını sağlayacak en üst yönetim kademesi olan Sağlık Bakanlığı (SB) merkez teşkilatı ve taşra teşkilatı yönetim kademesinin iş doyum düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir araştırmaya literatürde rastlanmamıştır. Araştırma grubundaki SB merkez ve taşra teşkilatı yöneticilerinin iş doyum düzeyleri bulguları ile, sağlık işgörenlerinin ve yöneticilerin iş doyum düzeylerini belirlemek amacıyla yapılmış çalışmalardan elde edilen bulgular karşılaştırılarak tartışılmıştır.

### Tanımlayıcı Bulgular

Araştırma grubundaki 205 yöneticinin % 80'i erkeklerden, % 20'si kadınlardan oluşmakta, % 48,8'i 31-40 yaş grubunda, % 42,0'si 41-50 yaş grubunda, % 5,8'i 51-60 yaş grubunda ve % 84,9'u evlidir. Yöneticilerden % 41,0'i dört yıllık fakülte, % 35,6'sı yüksek lisans veya doktora mezunudur (Tablo 1).

Araştırma grubundaki 205 yöneticiden % 74,1'i SB merkezde, % 25,9'u ise taşra teşkilatında çalışmakta, % 69,3'ü yönetim görevini asaleten, % 30,7'si yönetim görevini vekaleten yürütmektedir (Tablo 2). Yöneticilerin % 2,4'ü müsteşar yardımcısı, % 6,8'i genel müdür yardımcısı, %19,0'u daire başkanı, % 4,9'u sağlık müdür yardımcısı, % 55,1'i şube müdürü, % 11,7'si sağlık grup başkanı olarak görev yapmaktadır. Yöneticilerden % 44,4'ü 0-5 yıl arası yöneticilik yapmış, %29,3'ü 6-10 yıl arası yöneticilik yapmış, % 15,6'sı 11-15 yıl arası yöneticilik yapmış, % 10,7'si 16-35 yıl arası yöneticilik yapmıştır (Tablo 2). Yöneticilerin yönetici olarak çalışma yılı ortalamaları 7,5 yıl, toplam çalışma süre ortalamaları 12,6 yıl ve yaş ortalamaları 41 yıldır. Yöneticilerin % 70,2'si yönetimle ilgili kurs ya da seminere katıldığını, % 52,2'si dernek, vakıf gibi bir sivil toplum örgütüne üye olduğunu, % 55,1'i yöneticilik görevinden ayrılmak istemediğini belirtmiştir (Tablo 2).

**Tablo 1.** Araştırma Grubunun Sosyo-Demografik Özellikleri (Ankara 2001)

Özellikler	Sayı (n)	%
<b>Cinsiyet</b>		
Erkek	164	80,0
Kadın	41	20,0
<b>Yaş</b>		
20-30	7	3,4
31-40	100	48,8
41-50	86	42,0
51-60	12	5,8
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	174	84,9
Bekar	19	9,3
Dul, boşanmış ya da ayrı yaşıyor	12	5,8
<b>Öğrenim Düzeyi</b>		
İki yıllık yüksek okul ya da açık öğretim fakültesi	32	15,6
Dört yıllık fakülte	84	41,0
Yüksek lisans, doktora	73	35,6
Diğer	16	7,8
<b>Toplam</b>	<b>205</b>	<b>100,0</b>

**Tablo 2.** Araştırma Grubunun Çalışma Yaşamına İlişkin Özellikleri (Ankara 2001)

Özellikler	Sayı (n)	%
<b>Çalışılan Kurum</b>		
Sağlık Bakanlığı merkez	152	74,1
İl Sağlık Müdürlüğü	29	14,2
Sağlık Grup Başkanlığı	24	11,7
<b>Kadro</b>		
Asaleten	142	69,3
Vekaleten	63	30,7
<b>Yönetim Görevi</b>		
Müsteşar Yardımcısı	5	2,4
Genel Müdür Yardımcısı	14	6,8
Daire Başkanı	39	19,0
Sağlık Müdür Yardımcısı	10	4,9
Şube Müdürü	113	55,1
Sağlık Grup Başkanı	24	11,7
<b>Yönetici Olarak Çalışma Yılı</b>		
0-5	91	44,4
6-10	60	29,3
11-15	32	15,6
16-35	22	10,7
<b>Kurumda Toplam Çalışma Yılı</b>		
0-5	52	25,4
6-10	31	15,1
11-15	43	21,0
16-35	79	38,5
<b>Yönetimle İlgili Kurs veya Seminare Katılma Durumu</b>		
1-2 kez	57	27,8
3-4 kez	39	19,0
5-6 kez	48	23,4
Hiç	61	29,8
<b>Sivil Toplum Örgütüne Üye Olma Durumu</b>		
Üye Olanlar	107	52,2
Üye Olmayanlar	98	47,8
<b>Görevden Ayrılmayı Düşünme</b>		
Evet	81	39,5
Hayır	113	55,1
Yanıtsız	11	5,4
<b>Toplam</b>	<b>205</b>	<b>100,0</b>

### Hipotezlere İlişkin Bulgular

Bu çalışmada, araştırma kapsamındaki SB merkez ve taşra teşkilatı yöneticilerinin iş doyum düzeylerini belirlemek amacıyla araştırma aracı olan ankette yer alan bağımsız değişkenlerle, toplam iş doyum düzeyleri ile “iş ve niteliği”, “yönetim ve denetim”, “ücret”, “gelişme ve yükselme olanakları”, “çalışma koşulları”, “birlikte çalışılan kişiler”, “örgütsel ortam” iş doyum etkenleri ayrı ayrı karşılaştırılarak her bir etkenden iş doyum düzeyi araştırılmıştır. Ayrıca her bir bağımsız değişken ile yöneticilerin görevden ayrılmaya ilişkin düşünceleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma grubundaki yöneticilerin her bir iş doyum etkeninden istek düzeylerinin yüksek olduğu fakat gerçekleşme düzeylerinin düşük olduğu, yöneticilerin her bir iş doyum etkeninden doyum olmadıkları bulunmuştur ( $p < 0,001$ ). Yapılan t-testi sonucunda, yöneticilerin iş doyum etkenlerinin toplamından elde edilen istek ve gerçekleşme düzey ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,001$ ), (Tablo 3). Sonuç olarak SB merkez ve taşra teşkilatı yöneticilerinin işlerinden doyum olmadıkları saptanmıştır. Asil(1992)'nin alt ve orta düzey yöneticilerin algıladıkları iş doyumunu üzerine yaptığı çalışmasında, alt ve orta düzey yöneticilerin tüm gereksinim alanlarından doyumluluk algılandığını belirtmiştir.

### Cinsiyete Göre İş Doyum Düzeyi

Araştırma grubundaki yöneticilerin erkek ya da kadın olmalarına göre her bir iş doyum etkeninden doyum düzeyleri arasında ve toplam iş doyum düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir farkın olmadığı bulunmuştur ( $p > 0,05$ ). Ulusal (1998)'in iş doyum ve verimlilik üzerine yaptığı çalışmasında kadın ve erkek işgörenlerin iş doyumları arasında farklılık bulunmamıştır.

Araştırma grubundaki yöneticilerin cinsiyetlerine göre görevlerinden ayrılma/ayrılmama düşünceleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı bulunmuştur ( $\chi^2 = 0,32$   $p > 0,05$ ). Akdaş ve ark. (2000)'nin birinci basamak sağlık hizmetlerinde çalışan sağlık işgörenlerinin iş doyum düzeyleri araştırmasında, kadın işgörenlerin çalışma yaşamında risk almaktan hoşlanmadıklarını, devlet memurluğunun getirdiği güvenceden memnun olduklarını, düzenli bir yaşamı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Ancak bu çalışmada, kadın ve erkek yöneticiler arasında görevden ayrılma/ ayrılmama düşüncesi farklılık yaratmamıştır.

### Medeni Duruma Göre İş Doyum Düzeyi

Araştırma grubundaki yöneticilerin evli ya da “bekar, dul, boşanmış” olmalarına göre, her bir iş doyum etkeninden doyum düzeyleri ve toplam iş doyum düzeyi ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı bulunmuştur ( $p > 0,05$ ). Bölüktepe (1993)'nin çalışmasında evli

**Tablo 3.** Araştırma Grubunun İş Doyum Etkenleri Alt Ölçekleri ve Bunlara İlişkin İstek ve Gerçekleşme Düzeyleri Ortalamaları ve Fark Dağılımı (n=205)

İş Doyum Etkenleri	İstek		Gerçekleşme		Fark		t	p
	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss		
1. İş ve Niteliği	44,47	4,29	32,02	7,44	-12,44	8,62	20,67	$p < 0,001$
2. Yönetim ve Denetim	43,67	4,80	28,47	8,15	-15,19	9,27	23,47	$p < 0,001$
3. Ücret	31,93	3,33	12,54	5,62	-19,38	7,53	36,86	$p < 0,001$
4. Gelişme ve Yükselme	27,77	2,37	14,38	5,49	-13,40	6,28	30,51	$p < 0,001$
5. Çalışma Koşulları	30,85	3,51	19,62	5,55	-11,23	7,17	22,42	$p < 0,001$
6. Birlikte Çalışılan Kişiler	22,32	2,37	15,91	3,67	-6,40	4,40	20,83	$p < 0,001$
7. Örgütsel Ortam	43,95	4,45	30,37	7,82	-13,58	8,99	21,61	$p < 0,001$
Toplam	244,96	18,87	153,33	32,50	-91,63	38,31	34,24	$p < 0,001$

işgörenlerin, bekarlara göre daha doyumlu olduğunu, ancak oransal olarak anlamlı bir farkın olmadığını belirtmiştir.

Medeni duruma göre yöneticilerin evli ya da "bekar, dul, boşanmış" olmaları ile görevlerinden ayrılma/ayrılmama düşünceleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Yıldırım (1999)'ın hastane yöneticileri üzerinde yaptığı çalışmada, evli hastane yöneticilerinin, bekarlara göre işinden ayrılmak istediğinin daha fazla olduğu belirtilmiştir.

### Öğrenim Durumuna Göre İş Doyum Düzeyi

Araştırma grubundaki yöneticilerden öğrenim durumlarına göre, yüksek lisans ve doktora yapmış olanların, diğer öğrenim düzeyindeki yöneticilere göre "ücret" iş doyum etkeninden daha doyumlu oldukları saptanmıştır ( $p<0,05$ ). Şuvağ (1996)'ın üniversite mezunu işgörenlerin iş doyum ve moral durumu araştırmasında, üniversite mezunu işgörenlerin iş doyum ve moral düzeylerinin oldukça düşük olduğunu belirtmiştir. Bu durumun nedenleri olarak, Türkiye'deki ücret politikalarının yanlışlığı, maaşın öğrenim durumuna orantılı olmaması, özel sektörle kamu arasındaki ücret dengesizliği ve hak edilen ücreti alamama düşünülmektedir.

Araştırma grubundaki iki yıllık yüksek okul ve açık öğretim mezunu olan yöneticilerin % 31,3'ü, dört yıllık fakülte mezunu yöneticilerin % 34,1'i, yüksek lisans ya da doktora yapan yöneticilerin % 57,8'i, diğer kapsamındaki yöneticilerin % 37,5'i görevlerinden ayrılmak istediğini belirtmişlerdir. Bu durumda yüksek lisans ve doktora yapmış yöneticilerin görevlerinden ayrılmak isteme yüzdesinin, diğer öğrenim düzeylerine göre daha fazla olduğu saptanmıştır ( $\chi^2=0,02$ ,  $p<0,05$ ). Share ve Martin (1989)'nin yaptıkları çalışmada % 67'si fakülte, %18'i yüksek okul mezunu olan işgörenlerde iş doyumunun performans üzerinde örgütsel bağlılıktan daha kuvvetli etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum, lisans üstü eğitim yapan, işinden doyumlu olan yöneticilerin görevlerinden ayrılmak istediğinin fazla olmasını doğrulayan bir çalışmadır.

### Çalışılan Yere Göre İş Doyum Düzeyi

Araştırma grubundaki Sağlık Grup Başkanlığı (SGB) yöneticilerinin, Sağlık Bakanlığı (S.B) mer-

kez ve Ankara İl Sağlık Müdürlüğü (ASM) yöneticilerine göre "ücret" iş doyum etkeninden daha doyumlu oldukları bulunmuştur ( $p<0,05$ ). ASM yöneticilerinin diğerlerine göre, "çalışma koşulları" etkeninden daha doyumlu oldukları bulunmuştur ( $p<0,001$ ). Araştırma grubundaki yöneticilerin çalıştıkları kurum, SB merkez ve taşra teşkilatı olarak sınıflandırıldığında, taşra teşkilatı kapsamındaki ASM ve SGB'de çalışan yöneticilerin, SB merkez teşkilatında çalışan yöneticilere göre "ücret" iş doyum etkeninden doyum düzeyleri arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde, "çalışma koşulları" etkeninden doyum düzeyleri arasında 0,001 anlamlılık düzeyinde farkın olduğu bulunmuştur.

Piyal ve ark. (2000)'nın Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi, Sosyal Sigortalar Kurumu Ankara Eğitim Hastanesi ve SB Ankara Onkoloji Eğitim Hastanesinde yaptıkları çalışmada, hekimlerin üç hastanedeki genel iş doyum puan ortalamaları arasında farklılık olduğunu ve bu farklılığın fiziksel koşullar, işin kendisi, çalışanların gelişmesi, ücret ve ödül sistemleri, örgüt kültürü ile kuruma bağlılık ve güven alt ölçeklerinden kaynaklandığını belirtmişlerdir.

Araştırma grubundaki yöneticilerden Sağlık Grup Başkanlarının ve ASM yöneticilerinin çoğu hekimdir. Daha önce yapılmış çalışmalarda da hekimlerin ücret etkeninden çok fazla doyumlu oldukları saptanmıştır. Bu durumun nedenleri arasında, sağlık hizmeti gibi toplumun anayasal hakkı olan sağlık gereksinimini karşılamaya çalışan, çoğunluğu hasta insanlardan oluşan bir kesime hizmet sunan sağlık işgörenlerinin verdikleri hizmetin karşılığı olan ücreti alamadıklarını düşünmeleri, SGB'de çalışan hekimlerin hem yöneticilik hem de aktif olarak hekimlik yapmakla birkaç işi birlikte yürütmeleri, bütçeden sağlığa ayrılan payın az olması ve gelir dağılımındaki adaletsizlik düşünülmektedir. Çalışma koşulları etkeninden ASM yöneticilerinin daha fazla doyumlu olmalarını; ASM binasının işgören sayısına göre küçük olmasına, temiz ve kullanışlı olmamasına, sağlıklı çalışma ortamına sahip olmamasına, kullanılan malzemelerin yetersiz olmasına, sosyal aktivitelelerin olmamasına, kurumun yer ve ulaşım açısından iyi bir konumda olmamasına bağlayabiliriz.

Araştırma grubundaki, SB merkezde çalışan yöneticilerinin % 37,4'ü, ASM'de çalışan yöneti-

cilerin % 57,7'si, SGB'de çalışan yöneticilerin % 52,4'ü görevinden ayrılmak istediğini belirtmişlerdir. Sonuçta yöneticilerin çalıştıkları kurum ile görevlerinden ayrılma/ ayrılmama düşünceleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı bulunmuştur ( $p>0,05$ ).

### Yönetim Görevine Göre İş Doyum Düzeyi

Araştırma grubundaki yöneticilerin yönetim görevlerine göre, "yönetim ve denetim" iş doyum etkeninden sırasıyla, Sağlık Grup Başkanlarının, Daire Başkanlarının, ve Şube Müdürlerinin diğerlerine göre daha fazla doyum olmaları bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Yöneticilerden Sağlık Grup Başkanlarının diğer yönetim görevlerinde çalışanlara göre "ücret" iş doyum etkeninden daha doyum olmaları bulunmuştur ( $p<0,001$ ). Yöneticilerin, "gelişme ve yükselme olanakları" iş doyum etkeninden sırasıyla, Sağlık Grup Başkanlarının, Şube Müdürlerinin ve Daire Başkanlarının, diğerlerine göre daha fazla doyum olmaları saptanmıştır ( $p<0,05$ ). Yöneticilerin, "çalışma koşulları" iş doyum etkeninden, Sağlık Müdür Yardımcıları ve Sağlık Grup Başkanlarının, diğerlerine göre daha fazla doyum olmaları bulunmuştur ( $p<0,001$ ). Yöneticilerin yönetim görevleri ile toplam iş doyum düzeylerine baktığımızda, Sağlık Grup Başkanlarının, Şube Müdürlerinin ve Daire Başkanlarının diğerlerine göre toplam iş doyum düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

Orta ve alt kademe yöneticilerin yani, Sağlık Grup Başkanları, Şube Müdürleri ve Daire Başkanlarının "gelişme ve yükselme olanakları" etkeni içinde yer alan; yükselme politikasının objektif olmaması, hiyerarşinin fazla olması, merkeziyetçi yapı, hizmet içi eğitim olanaklarının eşit sunulmaması, gelişmeye sağlanan olanakların adil olmaması ve işte yükselmenin politik kaygılar ile yapıyor olması gibi nedenlerden dolayı doyum olabilecekleri düşünülmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar da bulguları desteklemektedir.

Burke (1989)'nin hastane yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmasında, işgörenlerin doyum olmasının üst yöneticiye olan mesafe arttıkça yükseldiğini ve üst kademe yöneticilerin orta seviyedeki yöneticilerden daha fazla iş doyum sağladıklarını belirtmiştir. Sağlık Projesi Genel Koordinatörlüğü (1996)'nin yaptığı Sağlık Reformları Araştırma-

ları-1'e göre, sürekli bir sağlık politikasının olmaması, Sağlık Bakanlığı (SB) üst yönetimindeki sık değişiklikler ve tüm kararların merkeziyetçi yönetim tarafından alınması sağlık sektörünün önemli sorunları olarak belirtilmiştir.

Araştırma bulgularımıza göre, alt düzey yönetici olan Sağlık Grup Başkanlarının, Şube Müdürlerinin ve Daire Başkanlarının genel anlamda diğerlerine göre işten doyum olmalarını, özellikle "yönetim ve denetim" iş doyum etkeninden daha fazla doyum olmalarını; SB'nin merkezi yönetim yapısında olması, iletişim kanallarının kapalı olması, kararlarda objektif olunmaması, teftişlerin ve denetimlerin yapıcı olmaması nedenleriyle açıklayabiliriz. "Gelişme ve yükselme" iş doyum etkeninden yine aynı grupların daha fazla doyum olmalarını; alt ve orta düzey yönetici olmalarından dolayı, yükselmek için mesleki yeterliliğin aranmamasına, çok fazla siyasi atamaların yapılmasına, yükselme politikalarının objektif olmamasına, yükselmenin başarıya orantılı olmamasına, hizmet içi eğitim olanaklarının bu gruplarda yeterince sağlanamamasına ve fırsat eşitliğinin verilmemesine bağlayabiliriz. Yine "çalışma koşulları" iş doyum etkeninden SB taşra teşkilatı yöneticilerinin daha fazla doyum olmalarını, taşra teşkilatına yeterince önem verilmemesine, tahsis edilen binaların yetersizliğine, temiz ve kullanışlı olmamasına, araç, gereç ve malzeme gereksiniminin yeterince karşılanamamasına, sağlıklı bir işyeri ortamının olmamasına, ulaşım sorunlarına ve bu sorunların merkezi yönetim anlayışında olan SB'ye ulaşamamasına ya da çözümsüz kalmasına bağlayabiliriz.

Araştırma grubundaki yöneticilerden, Müsteşar Yardımcılarının ve Genel Müdür Yardımcılarının % 21,1'i, Daire Başkanlarından % 36,1'i, Sağlık Müdür Yardımcılarından % 77,8'i, Şube Müdürlerinden % 42,2'si, Sağlık Grup Başkanlarının % 52,4'ü görevlerinden ayrılmak istediğini belirtmişlerdir. Sonuç olarak Sağlık Müdür Yardımcılarının ve Sağlık Grup Başkanlarının görevlerinden ayrılmak isteme yüzdesi diğerlerine göre daha fazla bulunmuştur ( $\chi^2 = 0,04$   $p<0,05$ ).

Atan (1994)'in banka işgörenleri üzerinde yaptığı araştırmasında, iş doyum azaldıkça iş değiştirme ve işten ayrılma oranındaki artışın alt kademe yöneticiler için geçerli olduğunu, üst kademe

müdürler için bunun geçerli olmadığını belirtmiştir. Ücretin çok önemli olmasının nedenini ise, iş görenlerin paraya onun değişim gücünden daha fazla önem vermesine, paranın hem alt hem de üst düzey gereksinimleri karşılama temel faktör olmasına bağlamıştır.

### Yaşa Göre İş Doyum Düzeyi

Araştırma grubundaki yöneticilerden, 20-35 yaş grubu yöneticilerin diğer gruplardaki yöneticilere göre "çalışma koşulları" etkeninden daha doyumuz oldukları bulunmuştur ( $\chi^2 = 8,18$ ,  $p < 0,05$ ). Yöneticilerin yaşları ile iş doyum düzeyleri korele edilmiş, yalnızca "çalışma koşulları" etkeninde negatif yönde 0,20'lik zayıf bir ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Ulusal (1998)'in ve Atan (1994)'in çalışmalarında yaşla iş doyum düzeyi arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu, 46 ve üzeri yaşlarda iş doyumunun arttığını belirtmişlerdir. Akdaş ve ark. (2000)'nin sağlık işgörenleri üzerinde yaptıkları çalışmada, çalışma koşulları ve gelişme etkeninden en yüksek doyumun 40 yaş ve üzerinde görüldüğünü, en düşük doyumun ise 25-29 ve 30-34 yaş grubunda görüldüğünü belirtmişlerdir. Araştırma sonuçları bulgularımızı desteklerken, bu duruma genç işgörenlerin başlangıçta işten beklentilerinin fazla olması ve yaşın ilerlemesiyle buldukları ortamın koşullarına alışmaları neden olarak düşünülmektedir.

Araştırma grubundaki yöneticilerin yaş ortalamaları ile görevlerinden ayrılmak istemeleri ya da istememeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ).

### Kurumda Toplam Çalışma Süresine Göre İş Doyum Düzeyi

Araştırma grubundaki yöneticilerin kurumda toplam çalışma sürelerine göre 0-5 ile 6-10 yıl arası çalışma süresi olan yöneticilerin diğerlerine göre "çalışma koşulları" etkeninden daha doyumuz oldukları bulunmuştur ( $p < 0,001$ ). Araştırma grubundaki yöneticilerin kurumda toplam çalışma süreleri ile iş doyum düzeyleri arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda, yalnızca "çalışma koşulları" etkeni ile negatif yönde 0,30'luk zayıf bir ilişki bulunmuştur ( $p < 0,05$ ).

Bölüktepe (1993)'nin araştırmasında çalışma süresi arttıkça iş doyum düzeyinin de arttığını, iş

doyumunun 1-5 yıl arası çalışanlarda en düşük düzeyde olduğunu belirtmiştir. Bu durum; ideallerle yeni mezun olup işe yeni başlayan işgörenlerin beklentilerinin fazla olması, beklentilerine karşılık bulamaması, sonuçta hayal kırıklığı nedeniyle iş doyumlarının azalması ile, diğer taraftan çalışma süresi arttıkça çalışma koşullarını ve örgütü kanıksamaları sonucu ortama alışma ve ideallerden vazgeçme nedenlerinden dolayı doyum düzeylerinin diğerlerine göre yüksek çıkması ile açıklanabilir. Araştırma grubundaki yöneticilerin kurumda toplam çalışma sürelerine göre, görevlerinden ayrılmak istemeyenlerin, ayrılmak isteyen yöneticilere göre toplam çalışma süre ortalamalarının daha yüksek olduğu saptanmıştır ( $p < 0,001$ ).

### Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre İş Doyum Düzeyi

Araştırma grubundaki yöneticilerin, yönetici olarak çalışma sürelerine göre, 6-10, 0-5, ve 11-15 yıl arası yönetici olarak çalışanların, 16-35 yıl arası çalışan yöneticilerden "çalışma koşulları" iş doyum etkeninden daha doyumuz oldukları bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Araştırma grubundaki yöneticilerin yönetici olarak çalışma süreleri ile iş doyum düzeyleri arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda, yalnızca "çalışma koşulları" etkeninde negatif yönde 0,15'lik zayıf bir ilişki bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Akdaş ve ark. (2000)'nin sağlık işgörenlerinde yaptıkları çalışmada, en düşük iş doyumunun 5-9 yıl arası çalışanlarda, en yüksek doyumun ise 20 yıl ve üzerinde çalışanlarda olduğunu belirtmişlerdir. Sonuç olarak, kurumda toplam çalışma süresine göre iş doyum düzeyi ile yönetici olarak çalışma süresi arasında doyum düzeyi bulguları paralellik göstermiştir.

Araştırma grubundaki yöneticilerin yönetici olarak çalışma süresi ortalamalarının, görevlerinden ayrılma/ayrılmama düşüncesini etkilemediği ve ortalamalar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı bulunmuştur ( $p > 0,05$ ).

### Yönetim İle İlgili Kurs ya da Seminere Katılma Durumuna Göre İş Doyum Düzeyi

Araştırma grubundaki yöneticilerin yönetimle ilgili kurs ya da seminere katılma/ katılmama durumu ile her bir iş doyum etkeninden doyum düzeyi ve toplam iş doyum düzeyleri ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.



tır ( $p>0,05$ ). Akdaş ve ark. (2000)'nin yaptıkları çalışmada, hizmet içi eğitim alan sağlık işgörenlerinin; yönetici, gelişme ve işin içeriği boyutundan daha fazla doyum sağladıklarını belirtmişler, bunun nedenini, yöneticilerin eğitici özelliklerinin olmasına ya da eğitim olanakları sağlamalarının işgörenleri hoşnut eden nitelikler olmasına bağlamışlardır. Ancak araştırma bulgumuz bu sonucu desteklememektedir.

Araştırma grubundaki 1-6 kez kursa katılan yöneticilerden % 41'i kurumdan ayrılmak istediğini, bunun yanında hiç kursa katılmayan yöneticilerden % 43,3'ü görevlerinden ayrılmak istediğini belirtmişlerdir. Sonuç olarak yöneticilerin yönetimle ilgili kursa katılıp katılmama durumları ile kurumdan ayrılma/ ayrılmama düşünceleri arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

#### **Kadro Durumuna Göre İş Doyum Düzeyi**

Araştırma grubundaki yöneticilerin kadro durumuna göre her bir iş doyum etkeninden doyum düzeyi ortalamaları ve toplam iş doyum düzeyi ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Araştırma grubundaki asaleten görev yapan yöneticilerin % 38,7'si görevinden ayrılmak istediğini, vekaleten görev yapan yöneticilerin % 49,1'i görevinden ayrılmak istediğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin görevlerini asaleten ya da vekaleten yürütmesi kurumdan ayrılma ya da ayrılmama düşüncesini etkilememiştir.

Bu durumda yöneticilerin görevlerini asaleten ya da vekaleten yürütmeleri iş doyum düzeyi açısından farklılık yaratmamıştır. Oysa asaleten görev yapanların kendilerini daha güvenli hissetmeleri, iş doyumunu azaltıcı etkenleri uzaklaştırmada daha güçlü olmaları, esnek hareket etmeleri beklenirken, vekaleten görev yapanlarla aynı iş doyum düzeyine sahip olmaları ve görevlerinden ayrılmak isteme düşünceleri arasında farkın bulunmamasını, bu yöneticilerin psikolojik olarak asil konumda olsalar bile her an görevden alınabilecek gibi ortamı kabullenememe ve güvenin az olması nedenlerine bağlayabiliriz.

#### **Sivil Toplum Örgütüne Üye Olma Durumuna Göre İş Doyum Düzeyi**

Araştırma grubundaki her hangi bir sivil toplum örgütüne üye olan yöneticilerin "çalışma ko-

şulları ve örgütsel ortam" etkenlerinden, üye olmayanlara göre doyumsuzlukları daha fazla bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Araştırma grubundaki her hangi bir sivil toplum örgütüne üye olan yöneticilerden görevinden ayrılmak isteyenler % 49,0 iken, üye olmayan yöneticiler içinde ayrılmak isteyenler % 33,7'dir. Bu durumda bir sivil toplum örgütüne üye olan yöneticilerin görevlerinden ayrılma düşünceleri, üye olmayanlara göre fazladır, ve bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

Yöneticiler arasında bir takım sosyal işlerle uğraşanların, çalışma koşulları ve örgütsel ortam etkenlerinden doyumsuzluğunun fazla olduğu görülmüştür. Bunun nedeni olarak, sosyal faaliyetleri olan yöneticilerin, örgütün bina, araç, gereç ulaşım gibi sorunlarına ve örgütün amaçları ile işgören gereksinimleri arasında dengenin olmamasına, ekip çalışmasının önemsenmemesine, saygı ve güven eksikliğine, bir takım yetkilerin devredilmesine, iyi ilişkilerin kurulamamasına, bilgi akışı eksikliğine ve kendileriyle ilgili kararlara katılma olanağının verilmemesine karşı duyarlılığının daha fazla olduğu düşünülmektedir.

#### **Görevden Ayrılmaya İlişkin Düşünceye Göre İş Doyum Düzeyi**

Araştırma grubundaki görevlerinden ayrılmayı düşünen yöneticilerin, ayrılmayı düşünmeyenlere göre yalnızca "birlikte çalışılan kişiler" iş doyum etkeni dışında tüm iş doyum etkenlerinden doyum düzeyleri daha düşük olarak bulunmuştur ve aralarındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p<0,001$ ). Yine görevlerinden ayrılmayı düşünen yöneticilerin, ayrılmayı düşünmeyen yöneticilere göre toplam iş doyum düzeyleri daha düşüktür ve bu fark da istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0,001$ ). Yıldırım (1999)'ın çalışmasında da görevlerinden ayrılmak isteyen yöneticilerin ayrılmak istemeyenlere göre daha doyumsuz oldukları belirtilmiştir.

Araştırmada yöneticilere uygulanan anketin son bölümünde açık uçlu olarak yöneltilen soruyla görevlerinden ayrılmak isteyen yöneticilerin neden ayrılmak istedikleri, görevlerinden ayrılmak istemeyen yöneticilerin ise neden ayrılmak istemedikleri öğrenilmeye çalışılmıştır. Bu sonuçlara göre, görevlerinden ayrılmak isteyen yöneticilerden; % 32'si, ücret yetersizliği ve dengesizliği,

özel sektör ve kamu sektörü arasındaki ücret farkının çok olmasını, % 24'ü, hiyerarşik engelleri, kurumun amacını yitirmesini, yükselme politikasının adil olmamasını, atamaların siyasi olmasını, maddi ve siyasi güç kullanmayı, iş başarısına ve bilgiye önem verilmemesini, statü ve kariyer planlamasında adaletsizliği, % 13'ü, yetki ve sorumluluk paylaşımının dengeli ve yeterli olmamasını, kurumdaki ya da üst yöneticiden destek görememeyi, engellenmeyi, yasalara ve etik kurallara uyulmamasını, % 11'i, işin, gereksinimlerini karşılayamamasını ve daha iyi bir iş olanağı beklentisini, % 10'u, kurum ortamının hizmeti engellemesini, özgür ve rahat bir iş ortamının olmamasını görevlerinden ayrılma gerekçesi olarak belirtmişlerdir.

### SONUÇ

Araştırma grubunu oluşturan Sağlık Bakanlığı merkez yöneticilerinin, Ankara İl Sağlık Müdürlüğü yöneticilerinin ve Sağlık Grup Başkanlarının her bir iş doyum etkeninden doyumsuz oldukları, toplam iş doyum düzeylerinin de çok düşük olduğu bulunmuştur. Bu genel iş doyumsuzluğu çerçevesinde, öğrenim durumu yüksek lisans ve üzeri düzeyinde olan yöneticilerin "ücret" etkeninden diğer öğrenim durumundaki yöneticilere göre daha fazla doyumsuz oldukları, görevden ayrılma isteğinin bu grupta daha fazla olduğu bulunmuştur. Sağlık Grup Başkanlarının, Şube Müdürlerinin ve Daire Başkanlarının "yönetim ve denetim", "gelişme ve yükselme" iş doyum etkenlerinden ve toplam iş doyum düzeyinden, Sağlık Grup Başkanlarının "ücret" iş doyum etkeninden, Ankara İl Sağlık Müdürlüğü yöneticilerinin "çalışma koşulları" etkeninden daha fazla doyumsuz oldukları saptanmıştır. Kurumları merkez ve taşra teşkilatı olarak ayırdığımızda ise, taşra teşkilatı yöneticilerinin "ücret ve çalışma koşulları" iş doyum etkenlerinden daha fazla doyumsuz oldukları saptanmıştır. Ayrıca taşra teşkilatı yöneticilerinin görevlerinden ayrılma düşüncesinin merkez teşkilatı yöneticilerine göre daha fazla olduğu bulunmuştur.

Yaş etkenine göre 20-35 yaş grubunun, toplam çalışma süresine göre 0-5 ile 6-10 yıl çalışanların ve yönetici olarak çalışma sürelerine göre 6-10, 0-5 ve 11-15 yıl arası yöneticilik yapanların "çalışma koşulları" iş doyum etkeninden daha doyumsuz oldukları saptanmıştır. Herhangi bir sivil top-

lum örgütüne üye olan yöneticilerde "çalışma koşulları ve örgütsel ortam" iş doyum etkenlerinden doyumsuzluğun fazla olduğu, üye olanlarda görevlerinden ayrılma düşüncesinin, üye olmayanlara göre daha fazla olduğu bulunmuştur. Görevinden ayrılmak isteyen yöneticilerin "birlikte çalışılan kişiler" etkeni dışında tüm iş doyum etkenlerinden, ayrılmak istemeyenlere göre daha doyumsuz oldukları saptanmıştır.

### ÖNERİLER

Her bir iş doyum etmeni üzerinde, yöneticilerin iş doyumlarını artırıcı düzenlemeler yapılmalı, ücret ile öğrenim durumu arasında koşutluk yaratılmalı ve yükselme politikası yeniden gözden geçirilmeli, taşrada çalışan yöneticilerinin çalışma koşullarının düzeltilmesine gerekli önem verilmeli, sağlıklı çalışma ortamı düzenlenmeli, Sağlık Bakanlığında ki yükselme politikası siyasetten arındırılmalı, objektif bir düzenlemeye gidilmeli, işinde başarılı olanların yükselmesi sağlanmalı, başarılı ve başarısız olanlar aynı şekilde değerlendirilmeli, hizmet içi eğitim ve gelişme olanakları sağlanmalı, meslekte yükselmek için gerekli olanaklar adil bir şekilde yaratılmalı,

Orta ve alt düzey yöneticilerin yönetsel sorunları giderilmeli, merkezi yönetim anlayışı nedeniyle sorunlu olan iletişim kanalları açılmalı, bu çerçevede desantralizasyon çalışmaları yeniden gözden geçirilmeli, yetkili, sorumlu kimseler ile sahadaki uygulayıcıların kararlara katılımı sağlanmalı, teftiş ve denetimler yapıcı duruma getirilmeli, özellikle genç yöneticilerde, 0-10 yıl arası çalışan gurubun beklentilerinin karşılanması, yöneticilerin görevlerinden ayrılma oranını azaltacağından verilen emek, kazanılan deneyim gibi insana yapılan yatırımların boşa gitmesi önlenebileceğinden gerekli önlemler alınmalı,

Araştırmadan elde edilen bulgular sonucunda, başarılı bir güdüleme yönetimi süreci için; ilk olarak çalışanlardan beklenen davranışların neler olduğunun ortaya koyulması, iş analizleri ile iş tanımlarının yapılması, işin niteliklerine göre işgören seçiminin yapılması, bunun sonucunda performans etkileyen, işgörenlerin gereksinimlerini ortaya çıkaran çalışmaların yapılması önerilmektedir.

## KAYNAKLAR

1. BAŞARAN, İ.E. (2000a). Örgütsel Davranış. İnsanın Üretim Gücü. Ankara: Feryal Matbaası. 3. Baskı
2. IŞIKHAN, V. (1996). Sosyal hizmet örgütlerinin işlevsellik ölçütü. İş doyumu. *Verimlilik Dergisi*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları. 1996/1 s:118-119.
3. GÜNEY, S., VAROĞLU, A., AKTAŞ, A.M. (1996). Özel ve kamu bankalarında iş tatminine yönelik bir araştırma. *Verimlilik Dergisi*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları. 1996/3.
4. YILDIRIM, Y. (1999). Sağlık Bakanlığına bağlı genel hastanelerde çalışan hastane yöneticilerinin iş doyumu. Bilim Uzmanlığı Tezi. Hacettepe Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
5. GÖZÜM, S. (1996). Koruyucu sağlık hizmetlerinde görev yapan hemşire ve ebelerde iş doyumu, tükenmişlik ve işe devamsızlığı etkileyen faktörlerin araştırılması. Doktora Tezi. Atatürk Üniv. Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
6. Sağlık Bakanlığı. (2000). Sağlık Sektörüne Genel Bakış. Görevler. Erişim: [http://www. Pgm.saglik.gov.tr/gorev.html]. Erişim Tarihi: 27.09.2000.
7. ERGİN, C. (1996). Sağlık personelinin iş anlayışları ve tutumları araştırması. *S.B. Sağlık Projesi Genel Koordinatörlüğü Yayınları*. Ankara: 1. Baskı.
8. ERGENÇ, A. (1982). İş doyumunun belirleyicileri olarak beklenti- algılama tutarsızlığı ve çalışma değerleri. *Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumu*, TODAİE Yayınları. No:401.
9. BALCI, A. (1985). Eğitim yöneticilerinin iş doyumu, Doktora tezi. Ankara Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
10. AŞIL, Y. (1992). Alt ve orta düzey yöneticilerin algıladıkları iş tatmini üzerine bir araştırma. Hacettepe Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
11. ULUSAL, E. (1998). İş doyumu-verimlilik ilişkisinde yöneticinin rolü. Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme A.B.D. Yönetim ve Organizasyon Programı. İzmir.
12. AKDAŞ, A., CEBECİ, D., KARAVUŞ, M., GÜRBÜZ, Y. (2000). Birinci basamak sağlık hizmetlerinde çalışan sağlık personelinin iş tatmin düzeyleri. Ankara Üniv. Sağlık Eğitim Fakültesi 3. Ulusal Sağlık ve Hastane Yönetimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı.
13. ŞUVAĞ, Y. (1996). Üniversite mezunu çalışanların iş doyumu ve moral araştırması. (T.C.D.D. Örneği). Bilim Uzmanlığı Tezi. TODAİE Yayınları. Ankara.
14. SHORE, L.M., MARTİN, H.J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*. Vol:42. No:7. pp:625-638.
15. PİYAL, Y. B., PİYAL, B., ÇELEN, Ü. (2000). Sağlık çalışanlarının iş doyumu farklılıklarının hastaneler ve meslekler temelinde çözümlenmesi. Ankara Üniversitesi. 3. Ulusal Sağlık ve Hastane Yönetimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı. 28-29 Eylül 2000 Ankara.
16. BURKE, C.G. (1989). Understanding the dynamic role of the hospital executive: The view is better from the top. *Hospital And Health Services Administration*. Vol. 34. No:1. pp:100-109.
17. ATAN, Ö. (1994). Organizasyonlarda yöneten ve yönetilenlerin iş tatmini ve motivasyonu. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniv. Fen Bilimleri Enstitüsü.
18. BÖLÜKTEPE, E.F. (1993). Kamu örgütlerinde iş tatmini. Atatürk Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme A.B.D.

