

## ŞEHİR HASTANESİNDE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ARAŞTIRMASI\*



### EMPLOYEE SATISFACTION RESEARCH IN CITY HOSPITAL



DOI: <https://doi.org/10.25204/iktisad.511419>

Dilruba UĞURLUOĞLU<sup>1</sup>

Durmuş GÖKKAYA<sup>2</sup>

Ramazan ERDEM<sup>3</sup>

#### Öz

Hastanelerde sağlık hizmeti üretiminde kullanılan en önemli kaynak işgücünü oluşturan çalışanlardır. Bu nedenle, hastanelerde sunulan sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesi büyük ölçüde hastane çalışanlarına bağlıdır. Çalışan memnuniyetinin hastaneler açısından bu denli önemli oluşu, çalışan memnuniyeti kavramının birçok çalışmaya konu olmasına yol açmıştır. Sağlıkta Dönüşüm Programı kapsamında oluşturulan şehir hastaneleri kamu-özel ortaklığı modeliyle finansmanı, kurulması ve işletilmesi sağlanan bir projedir. Bu kapsamda, çalışmanın amacı Türkiye'deki bir şehir hastanesinde çalışanların memnuniyet düzeylerinin tespit edilmesi, aynı zamanda eski çalıştıkları hastane ile şehir hastanesinde çalışmaktan duydukları memnuniyet düzeylerinin kıyaslamalarının yapılarak, çalışanların Sağlık Bakanlığı'na bağlı Devlet ve Özel Dal Hastanelerinin Şehir Hastanesine dönüşmesine dair görüş ve önerilerinin belirlenmesidir. Çalışma sonucunda, çalışanların; şehir hastanesindeki binanın yeni, ferah ve rahat oluşu, temizlik ve hijyen koşullarının iyi oluşu vb. konularda memnuniyet duydukları; iş yüklerinde meydana gelen artış, hastane içi ulaşımında yaşanan sıkıntılar, döner sermayelerin azalması, çalışana verilen önem konusundaki eksiklikler ve çalışanların kendilerini değersiz hissetmesi, yönetimde yaşanan çift başlılık sorunu vb. konularda ise memnuniyetsizlik duydukları ortaya konulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Çalışan Memnuniyeti, Hastane Çalışanları, Şehir Hastanesi.

#### Abstract

The most important resource used in the production of health services in hospitals is the employees who make up the workforce. Therefore, the improvement of the health services offered in hospitals is largely dependent on the hospital staff. The importance of employee satisfaction in terms of hospitals has led to the concept of employee satisfaction being subject to many studies. It is a project that provides financing, establishment and operation of public hospitals with public-private partnership model. In this context, the study aims to determine the level of satisfaction of employees in a city hospital in Turkey, at the same time comparing the level of satisfaction with working in the hospital they work with in the city hospital, to determine the opinions and proposals on the transformation of employees of the State and Special Branch Hospitals affiliated to the Ministry of Health into City Hospitals. As a result of the study, the employees; the new, spacious and comfortable building in the city hospital, clean and hygienic conditions etc. they are pleased with the issues; increase in workloads, difficulties in intra-hospital transportation, reduction of circulating capitals, deficiencies in the importance given to the employees and feeling the employees themselves worthless, the management of the problem of double-headed issues etc. in the subject of dissatisfaction is revealed.

**Keywords:** Employee Satisfaction, Hospital Employees, City Hospital.

\* Bu makale 13-15 Ekim 2017 tarihleri arasında 1. Uluslararası 11. Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi'nde sunulmuş olan özet bildirinin genişletilmiş halidir.

<sup>1</sup> Arş. Gör., Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF, Sağlık Yönetimi Bölümü, dilrubaizguden@sdu.edu.tr  
ORCID: 0000-0002-6938-8854

<sup>2</sup> Arş. Gör., Yozgat Bozok Üniversitesi, İİBF, Sağlık Yönetimi Bölümü, durmus.gokkaya@bozok.edu.tr  
ORCID: 0000-0002-6713-1748

<sup>3</sup> Prof. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF, Sağlık Yönetimi Bölümü, ramazanerdem@sdu.edu.tr  
ORCID: 0000-0001-6951-3814

## 1. GİRİŞ

Çalışan memnuniyeti çalışanların örgüt içerisindeki amaçlarını gerçekleştirmelerine ve çalışanların motivasyonlarının artırılmasına yardımcı olmaktadır (Sageer, 2012: 32). Bunun yanı sıra memnuniyet düzeyi yüksek olan çalışanlar örgüt amaç ve hedeflerine ulaşma konusunda daha istekli olmaktadır. Örgütler için bu denli önemli olan çalışan faktörü sağlık kurumları açısından ayrı bir önem taşımaktadır. Sağlık hizmeti üretim aşamalarının her birinde insan unsuruna ihtiyaç bulunmaktadır. Sağlık çıktılarında iyileştirme istendiğinde öncelikli olarak çalışanların yeterlilikleri ve bu doğrultuda motivasyonları sağlanmalıdır. Çalışanların memnuniyet düzeyleri kişilik, beklentiler, yaş, cinsiyet vb. bireysel özelliklerden etkilenebileceği gibi, örgüt yönetimi, çalışma koşulları vb. örgütsel faktörlerden de etkilenebilmektedir. Sağlıkta dönüşüm programıyla birlikte yapılan reformlar çerçevesinde hayata geçirilen devlet hastanelerinin şehir hastanesi şeklinde bir araya toplanması konusu da hastane çalışanlarının memnuniyet düzeylerinde örgütsel manada etkili olmaktadır. Bu yeni yapılanmayla birlikte hem hastaların hem de çalışanların memnuniyet düzeylerinin artırılması amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda, çalışmada Türkiye’de belirlenen bir ildeki Şehir Hastanesi’nde çalışanların memnuniyet düzeylerinin tespit edilmesi temel amacıyla birlikte, bu dönüşüm süreciyle ilgili hastane çalışanlarının görüş ve önerilerinin incelenmesi ve çalışanların eski çalıştıkları hastanelerinde mi şehir hastanesinde mi çalışmaktan daha çok memnuniyet duyduklarının kıyaslamalar yoluyla tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Bu çerçevede çalışma kapsamında öncelikli olarak çalışan memnuniyeti kavramından ve öneminden bahsedilecek, sonrasında şehir hastanelerinden bahsedilerek, çalışmaya dâhil edilen Şehir Hastanesi kapsamında çalışanların memnuniyeti inceleme konusu olacaktır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Çalışan Memnuniyeti

Çalışan memnuniyeti; çalışanların örgüt içerisindeki ihtiyaç ve arzularının karşılanmasını ve çalışanların işlerinden ve çalışma koşullarından memnuniyet duymalarını anlatan bir kavramdır (Sageer, 2012: 32). Örgütlerin performansını ve başarısını önemli ölçüde etkileyen çalışanların, işlerinden memnuniyet duymaları, işlerine değer verdiklerini ve genel manada işlerini sevdiklerini göstermektedir (Doğan ve Karataş, 2011: 2). Çalışanların işlerinden memnuniyet duymaları bu bağlamda örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırarak, örgütsel etkililiğinin ve başarının artmasını sağlayabilecektir (Heskett, 1994: 164; Doğan ve Karataş, 2011: 2; Sageer, 2012: 32). Örgütlerde sürekliliğin sağlanabilmesi açısından işini seven, sahiplenen çalışanların olması önemli bir husustur (Doğan ve Karataş, 2011: 2). Çalışan memnuniyeti arttırıldığında çalışanların örgüte olan bağlılıkları ve üretkenlikleri de artmaktadır (Heskett, 1994: 164; Hunter vd., 1997: 61). Örgüt içerisinde çalışmaktan memnun olan çalışanlar örgütün üretkenliğini de olumlu yönde etkileyecek ve müşterilere (hastalara) olan tutum ve davranışları da bu doğrultuda değişecek, daha iyi hizmet sunarak müşteri (hasta) memnuniyetinin artmasında da etkili olabileceklerdir. Unutulmamalıdır ki hastaneler sağlık hizmeti üreten, üretim süreci sonucunda oluşturulan çıktının insan sağlığını etkilediği kurumlardır. İnsan sağlığının bu denli önemli olması, hastane çalışanlarının da bu çıktılar üzerinde büyük rol oynaması, hastane çalışanlarının memnuniyetlerini belki de diğer örgütlere oranla daha önemli kılmaktadır. Memnuniyetleri sağlanan hastane çalışanları işlerini daha istekli ve ‘güler yüz politikası’ çerçevesinde yürütecek ve hem hastaların hastaneden daha memnun ayrılmasına hem de daha etkili sağlık hizmetlerinin sunulmasına yardımcı olacaklardır.

Çalışanların memnuniyet düzeyleri örgütsel (örgüt politikaları, kariyer gelişim olanakları, iş güvenliği, çalışma koşulları, yönetimle ilişkiler, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, maaş vb.) ve bireysel (kişilik, beklentiler, yaş, cinsiyet, eğitim vb.) değişkenlerden etkilenmektedir (Sageer, 2012: 34-37; Şahin vd., 2015: 31-35). Çalışanların iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler geliştirmesi, yeterli düzeyde bir maaşa sahip olması, çalışma ortamının iyi durumda olması, örgüt içi eğitim olanaklarının mevcut

olması, kariyer gelişim olanaklarının bulunması vb. çalışanların memnuniyet düzeylerini arttıran önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Sageer, 2012: 32). Örgütlerde açık ve etkili bir iletişimin sağlanması (Eroğluer; 2011: 134-135; Sageer, 2012: 37), çalışanların yetenek ve özellikleri doğrultusunda görev dağılımlarının yapılması, çalışanların gelişimleri için gerekli kurum içi eğitimlerin verilmesi, adil ödül-ceza uygulamaları, örgütteki gelişim fırsatlarının eşit bir şekilde dağıtılması, uygun çalışma koşullarının sağlanması da çalışan memnuniyetini sağlayan faktörlerdendir (Adomaitiene ve Slatkeviciene, 2008: 771-772; Eroğluer; 2011: 134; Sageer, 2012: 37-38).

Çalışanların örgütten ayrılmamasını, devamsızlığı ve performanslarında artış sağlanmasının yollarından biri yapılan çalışmalarda da ortaya konulduğu üzere, örgütsel bağlılıktır (Porter vd., 1974: 3; Mowday vd., 1982; Mottaz, 1989: 144; Allen ve Meyer, 1996: 252; Meyer ve Allen, 1991: 61; Meyer ve Allen, 1990: 710; Guatam vd., 2005: 304-305). Çalışanların örgütsel bağlılıkları ise çalışan memnuniyetinden geçmektedir (Heskett, 1994: 167-168). Anlaşılmaktadır ki çalışanların örgütten ayrılma ve devamsızlık durumlarını azaltmak için çalışan memnuniyeti sağlanmalı ve bu şekilde çalışanların örgüte olan bağlılıkları arttırılmalıdır. Çalışan memnuniyeti örgütsel unsurları etkileyerek, belirtildiği şekilde çalışanların örgüte daha sadık olmasını ve performans artışını sağlayabilmektedir.

Çalışan memnuniyeti sayesinde örgütsel manada pek çok etkiye (örgütten ayrılmaların ve devamsızlığın azalması, örgütsel üretkenliğin ve bu doğrultuda karın ve müşteri memnuniyetinin artması vb.) ulaşılmaktayken (Adomaitiene ve Slatkeviciene, 2008: 770), buna ek olarak, çalışan memnuniyetinin bireyler üzerinde de etkileri mevcuttur. Çalışan memnuniyeti bireylerin daha üretken olmalarına, kariyerlerinde gelişim fırsatları yakalamalarına yardımcı olmaktadır (Sageer, 2012: 37). Bunun yanı sıra, ömrünün büyük bir kısmını iş ortamında geçiren bireyler, yaptıkları işten zevk alıyor ve örgütlerinde çalışmaktan memnuniyet duyuyorlarsa bu durum bireylerin ruhsal ve bedensel sağlıkları üzerinde de etkili olacaktır. Özellikle hastaneleri düşünecek olursak, insan hayatı söz konusu olduğundan iş ortamı diğer örgütlere oranla daha stresli ve yorucudur. Eğer ki çalışan memnuniyeti sağlanmaz ise bu durum bireyler için daha yıpratıcı bir hal alacak ve bireyin hem sağlığı hem de iş performansı bundan olumsuz şekilde etkilenebilecektir.

## 2.2. Şehir Hastaneleri

Şehir hastaneleri bölge hastaneleri ve entegre sağlık kampüsleri olarak da adlandırılmaktadır (Aydın, 2015; Güler, 2014; Övgün ve Küçük, 2013; Karasu, 2011).

Kamu hizmetlerinde özelleştirme uygulamaları ve bu bağlamda gerçekleşen kamu hizmetlerinin özel kişiler eliyle görülmesi hususlarını içeren yeni sözleşme türleri sağlık alanında da yaygınlaşmaya başlamıştır (Karasu, 2011: 223). Sağlık Bakanlığı teşkilat yapısı 2003 yılı Sağlıkta Dönüşüm Programının uygulamaya konmasıyla birlikte değişime uğrayarak, Kamu Hastane Birlikleri kurulmuş ve Türkiye geneli 29 Sağlık Hizmet Bölgesi tanımlanmıştır. Belirlenen bu 29 sağlık hizmet bölgesinin yönetimi kamu hastaneler birliğine bağlanmış ve finans modeli olarak da kamu-özel ortaklığı yapısı benimsenmiştir (Aydın, 2015; Akdağ, 2011).

Sağlıkta Dönüşüm programının temel unsurlarından biri olan planlama çerçevesinde, tüm bireylerin sağlık hizmetlerini en uygun fiziksel ortamlarda, en son teknoloji ile alabilmesi amacıyla Türkiye'nin coğrafi yapısı, nüfus dağılımı, nüfusun sağlık merkezlerine uzaklıkları, bölgenin ulaşım kriterleri ve mevcut sağlık envanterleri dikkate alınarak bakanlık tarafından 29 sağlık hizmet bölgesi oluşturulmuştur. Sağlıkta yapılan bu yeni planlamayla birlikte, hem hastaların hem de sağlık sektörünün her bir basamağında çalışmakta olan çalışanların memnuniyet düzeylerinin arttırılması amaçlanmaktadır (Akdağ, 2011:5-6).

Sağlıkta Dönüşüm Programı kapsamında sağlık hizmetlerinin üretim ve yönetimi bölgesel unsurlar ön plana çıkarılacak biçimde düzenlenmiştir. Bunun nedeni bölgesel kalkınma ve hizmet

sunumunda sağlık alanının tamamlanmasıdır (Övgün ve Küçük, 2013: 57). 2005 yılında kabul edilen ‘Sağlık Hizmetleri Temel Kanununa Bir Ek Madde Eklenmesi Hakkında Kanun’ ile birlikte sağlık hizmetlerinin finansmanı ve işletilmesi açısından yeni bir model olan kamu-özel ortaklığının temelleri ortaya konmuştur (3.7.2005 tarihli ve 5396 sayılı kanun). Bu kanunla birlikte, sağlık tesisleri yapılması ve işletilmesinde Sağlık Bakanlığı’na verilecek ön proje ve belirlenecek temel standartlar çerçevesinde özel sektör finansman kaynaklarından yararlanılarak, riskin özel sektörle paylaşılması sağlanacak ve sağlık tesisi yapım süreleri kısaltılarak, tıbbi hizmetler dışındaki hizmet ve alanların işletilmesinin özel sektöre yaptırılması amaçlanmaktadır (Övgün ve Küçük, 2013: 75). Bu modelde devlet sadece tıbbi hizmet üretiminde yer alırken, sağlık tesislerinin yapımı, tıbbi olmayan ve destek hizmetlerinin sunumu ve ticari alanların işletilmesi özel sektöre devredilmiştir (Karasu, 2011: 217). Bu yolla sağlık kurumları, sağlık yöneticileri ve hizmet sunan sağlık profesyonelleri, asıl amaçları olan tedavi ve bakım hizmetlerine odaklanma şansı elde etmiş olacaktır. Şehir hastanelerinin oluşumu sayesinde farklı alanlarda uzmanlaşmış hastaneler, gelişmiş laboratuvar hizmetleri, sosyal tesisler vb. bir arada bulunarak, hizmet verebilmektedir (Güler, 2014).

Şehir hastaneleriyle ilgili yapılan çalışmalarda genellikle kamu-özel ortaklığı yani finansal boyut ele alınmış ve uygulamaya giren şehir hastanelerinin bu kurumda çalışacak olan bireyler açısından ne gibi getiri ve götürülere sahip olacağı incelenmemiştir. Bu bağlamda, bu çalışma ile araştırma konusu olan Şehir Hastanesi çalışanları üzerinde bir memnuniyet anketi uygulanacak ve çalışanların eski çalıştıkları kurumda (devlet hastanesi/devlet hastanesi (ek bina) /özel dal hastanesi) mı yoksa şehir hastanesinde mi çalışmaktan daha memnun olduğu kıyaslamalar yoluyla ortaya konulacaktır. İncelenen şehir hastanesine geçişte kamu-özel ortaklığına dayanarak, sözleşmeli statüdeki bazı personellerin işine son verilerek, yeni personeller işe alınmıştır. Bu durum çalışanları iş güvencesi konusunda kaygıya düşürmüş olabilecektir. Bununla birlikte şehir hastanelerine geçişle birlikte çalışanların iş yoğunluğu artmıştır. Bunlar şehir hastanelerine geçişin çalışanlar açısından olumsuz yönleri gibi görülmektedir. Fakat şehir hastanelerine geçişle birlikte, çalışanların çalışma ortamları (sıcaklık, büyüklük vb.) iyileştirilmiştir. Bu gibi unsurlar ise çalışan memnuniyetini artırıcı olabilmektedir. Bu ve benzeri pek çok faktör şehir hastanelerinde çalışan memnuniyetini etkilemektedir. Bu çerçevede araştırmacılar tarafından geliştirilmiş olan ‘Çalışan Memnuniyeti Anketi’ çalışanların eski kurumlarıyla şehir hastanesini kıyaslamalarına olanak verecek şekilde oluşturulmuştur. Oluşturulan anket yoluyla çalışanların eski kurumlarıyla, şuan çalışmakta oldukları şehir hastanelerini kurumun toplumsal imajı, çalışma ortamı ve koşulları, örgüt yapısı, iş güvencesi ve hastanede çalışmaktan edindikleri genel memnuniyet gibi değişkenler çerçevesinde değerlendirmesi amaçlanmaktadır. Bu sayede sağlıkta meydana gelen bu dönüşümden çalışanların memnun olup olmama durumları tespit edilmiş olacak ve şehir hastanelerine yönelik pek çok geri dönüt elde edilmiş olacaktır.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Amaç

Bu çalışmanın amacı Türkiye’de çalışmaya dâhil edilen ildeki şehir hastanesi çalışanlarının memnuniyet düzeylerinin tespit edilmesi ve bu doğrultuda çalışanların Devlet Hastanesi, Devlet Hastanesi (ek bina) ve Özel Dal Hastanesinin Şehir Hastanesine dönüşmesine dair görüş ve önerilerinin belirlenmesidir.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini Türkiye’de incelemeye alınan bir şehir hastanesinin çalışanları oluşturmaktadır. Anketler 2017’nin ilk altı ayı içerisinde hekim, hemşire, ebe, diğer sağlık personeli, idari personel ve diğer personellere uygulanmıştır. Araştırma için bahsi geçen hastaneden gerekli

izinler alınarak, kolayda örneklem yoluyla 211 ankete ulaşılmış olup, elde edilen anketler değerlendirmeye alınmıştır.

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada Erken (2013) tarafından geliştirilen Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinden, Vatansaver (1994)'in geliştirdiği Çalışan Memnuniyetine Yönelik Tutum Ölçeği'ne ekleme ve çıkarma yapılmadan Gülakan (2013)'in oluşturduğu Kamu Hizmet Sektöründe Çalışan Memnuniyeti Anket Formundan, Elyas (2016) tarafından geliştirilen çalışan memnuniyetini etkileyen örgütsel faktörleri belirlemeye yönelik sorulardan, Sağlıkta Kalite ve Akreditasyon Daire Başkanlığı'nın Çalışan Memnuniyet Anketinden, Dokuz Eylül Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı (2014)'nın Çalışan Memnuniyeti Anket Raporunda yer alan sorulardan ve Zarca Interactive'in çalışan memnuniyeti anketinde yer alan sorulardan yararlanılarak araştırmacılar tarafından hastane çalışanlarının eski çalıştıkları hastane ile şuan çalışmakta oldukları şehir hastanesine ilişkin yanıtlar verebilecekleri bir çalışan memnuniyeti anketi geliştirilmiştir. Literatür taraması doğrultusunda geliştirilen anketle ilgili olarak uzman görüşü alınarak düzeltmeler yapılmıştır. Çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılan anketin faktör analizine yer verilerek yapı geçerliliği de test edilmiştir. Veri toplama aracında 5'li Likert tipi ölçek kullanılmış olup, ankete cevap verenlerin ifadelerine katılma düzeyi hiç katılmıyorsa "1", tamamen katılıyorsa "5" puan aralığında ölçeklendirilmiştir. Anketin son bölümünde ise demografik sorular yer almaktadır.

### 3.4. Analiz Yöntemi

Anket formları aracılığıyla elde edilen veriler Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) programı kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve verilerin analizinde bu programdan yararlanılmıştır. Analizde, tanımlayıcı bilgiler ve nitel değişkenlerle ilgili sorular için frekans ve yüzde hesaplamaları yapılmıştır. "Çalışan Memnuniyeti Anketi"ndeki ifadeleri boyutlandırmak için faktör analizi yapılmıştır. Veriler normallik testine tabi tutularak, belirlenen her bir boyutun basıklık ve çarpıklık değerleri bulunmuştur. Bunun sonucunda çalışan memnuniyeti boyutlarının test istatistiği değerlerinin -1.5 ile +1.5 aralığında kaldığı görülmüştür. Anlaşılmaktadır ki; boyutlar normal dağılım göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2007). Bu doğrultuda boyutlar arasındaki eski (Devlet Hastanesi, Devlet Hastanesi (ek bina), Özel Dal Hastanesi) ve yeni (Şehir Hastanesi) hastane karşılaştırmaları yapılırken parametrik testlerden 'iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi (t testi)' kullanılmıştır.

## 4. BULGULAR

Araştırma kapsamında hastane çalışanlarının çeşitli bağımsız değişkenlere göre dağılımı Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1:** Hastane Çalışanlarının Demografik Özellikleri

Değişkenler	Frekans	Yüzde
<b>Cinsiyet</b>		
Erkek	58	29.4
Kadın	139	70.6
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	165	85.1
Evli Değil	29	14.9
<b>Yaş (Yıl)</b>		
0-30	29	15.8
31-40	85	40.3
41+	70	43.9
<b>Görev</b>		
Hekim	24	11.4
Hemşire/Ebe	116	55
İdari Personel	27	12.8
Diğer Sağlık Personeli	28	13.3
Diğer	16	7.6
<b>Eğitim Durumu</b>		
İlköğretim/Lise	11	5.6
Ön lisans	53	27.2
Lisans	108	55.4
Lisansüstü	23	11.8
<b>Toplam Çalışma Yılı</b>		
-9	51	26.4
10-19	56	26.5
20+	86	40.8
<b>Eski Hastanedeki Çalışma Yılı</b>		
-4	69	36.1
5-9	51	26.7
10+	71	37.2
<b>Eski Hastane</b>		
Devlet Hastanesi (ek bina)	43	21.8
Devlet Hastanesi	117	59.4
Özel Dal Hastanesi	26	13.2
Diğer	11	5.6
<b>Toplam</b>	<b>211</b>	<b>100</b>

Tablo 1’de görüleceği üzere, araştırmaya katılan hastane çalışanlarının %15.8’inin 30 yaş ve altında, %40.3’ünün 31-40 yaş aralığında ve %43.9’unun 41 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların %29.4’ü erkeklerden oluşurken, %70.6’sı kadınlardan oluşmaktadır. Medeni durumlarına göre bakıldığında hastane çalışanlarının yarısından fazlasının (85.1) evli olduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde %5.6’sının ilköğretim-lise, %27.2’sinin ön lisans, %55.4’ünün lisans, %11.8’inin lisansüstü eğitime sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının görev dağılımına bakıldığında, %11.4’ünü hekimler, %55’ini hemşireler/ebeler, %13.3’ünü diğer sağlık personeli, %12.8’ini idari personel ve %7.6’sını ise diğer personel oluşturmaktadır.

Ankete katılanların toplam çalışma yılları incelendiğinde, %26.4’ü 9 yıldan az, %26.5’i 10-19 yıl, %40.8’i 20 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir. Katılımcıların eski hastanelerindeki çalışma yıllarına bakıldığında, %36.1’i 4 yıldan az, %37.2’si 5-9 yıl aralığında ve %44.9’unun da 10 yıl ve üzeri süreli olarak şuan buldukları kurumda çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların eski

hastanelerine bakıldığında ise, hastane çalışanlarının %21.8'inin Devlet Hastanesi (ek bina), %59.4'ünün Devlet Hastanesi, %13.2'sinin Özel Dal Hastanesi ve %5.6'sının ise diğer hastanelerde çalışmış olduğu görülmektedir.

**Tablo 2:** Hastane Çalışanlarının Şehir Hastanesi ile İlgili Olumlu Düşünceleri

Değişkenler	Frekans	Yüzde
Binanın yeni ve ferah olması	61	29.75
Temizlik koşulları	49	23.9
Hiçbir şey	31	15.12
Tıbbi cihazlar	19	9.26
Yemek	17	8.29
Otopark	13	6.34
Kantin/Kafeterya	4	1.95
Dinlenme alanlarının yeterliliği	3	1.46
Çalışma ortamı	2	0.97
Hastaneye ulaşım	2	0.97
Yönetsel sıkıntılar	2	0.97
Her şey	1	0.48
Otomasyon Sistemi	1	0.48

Tablo 2 çalışmada kullanılan veri toplama aracı içerisinde yer alan “Şehir hastanesinin memnun olduğunuz yönlerini yazınız.” açık uçlu sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda oluşturulmuştur. Tablo oluşturulurken şehir hastanesinden alınan cevaplar kodlamaya tabi tutulmuş ve sıklığı en yüksek olanlar değerlendirmeye alınmıştır. Tablo 2’den anlaşılmaktadır ki; şehir hastanesi çalışanları %15.12’lik oranla şehir hastanesinin hiçbir yönünden memnun olmadığını dile getirmiştir. Buna karşın %29.75’lik oranla binanın yeni oluşu, eski hastanelere göre daha ferah ve rahat oluşu çalışanların şehir hastanesinin olumlu yönleriyle ilgili en çok dile getirdiği ifade olmuş, bu ifadeyi şehir hastanesinin temizlik ve hijyen koşullarının iyi olması (%23.9) takip etmiştir. Bunlara ek olarak, şehir hastanesinde kullanılan tıbbi cihazların yeterli oluşu, hastaneye ulaşım, dinlenme alanlarının yeterliliği, çalışma ortamı, hastanede çıkan yemekler vb. etkenlerden çalışanlar düşük seviyede memnuniyet duymakta, bu ifadelerin dile getirilme sıklığı düşük görülmektedir.

**Tablo 3:** Hastane Çalışanlarının Şehir Hastanesi ile İlgili Olumsuz Düşünceleri

Değişkenler	Frekans	Yüzde
Hastane içi ulaşım	62	15.5
Döner Sermaye	60	15
Personele verilen önem	36	9
İş yükü	32	8
Personel yetersizliği	30	7.5
Yönetsel sıkıntılar	26	6.5
Otomasyon Sistemi	24	6
Hastaneye ulaşım	21	5.25
Tıbbi sekreter olmaması	20	5
Asansör	15	3.75
Çalışma ortamı	14	3.5
Dinlenme alanlarının yeterliliği	13	3.25
Her şey	11	2.75
Havalandırma	9	2.25
Yemek	8	2
Otopark	7	1.75
Tıbbi cihazlar	5	1.25
Kantin/Kafeterya	4	1
Temizlik koşulları	2	0.5
Hiçbir şey	1	0.25

Oluşturulan bu tablo ise çalışmada kullanılan veri toplama aracı içerisinde yer alan “Şehir hastanesinin memnun olmadığımız yönlerini yazınız.” açık uçlu sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda elde edilmiştir. Tablo oluşturulurken şehir hastanesinden alınan cevaplar kodlamaya tabi tutulmuş ve sıklığı en yüksek olanlar değerlendirmeye alınmıştır. Tablo 3’den anlaşılmaktadır ki; şehir hastanesine geçişte yaşanan çalışanların iş yüklerinde meydana gelen artış (%8), şehir hastanesinin büyük ve karmaşık olmasından kaynaklanan hastane içi ulaşımda yaşanan sıkıntılar (15.5), döner sermayelerin azalması ve bazen hiç alınmaması (%15), çalışana verilen önem konusundaki eksiklikler ve çalışanların kendilerini değersiz hissetmesi (%9) konuları şehir hastanesinde çalışanlar açısından görülen olumsuz faktörlerin başında gelmektedir. Yanı sıra şehir hastanelerinin oluşumundaki kamu-özel ortaklığının bir sonucu olarak meydana gelen yönetimdeki çift başlılık sorunu ve diğer bazı yönetsel sıkıntılar, hekimlerin yanındaki tıbbi sekreterlerin alınmasıyla birlikte hekimlerin yaşadığı sorunlar ve bunun diğer çalışanlara da yansması, döner sermaye ödemelerinin yapılmıyor olması ve bununla bağlantılı diğer finansal sorunlar, personel yetersizliği vb. unsurlar çalışanlar açısından şehir hastanesinin olumsuz yönlerini oluşturmaktadır.

**Tablo 4:** Hastane Çalışanlarının Çalışan Memnuniyeti ile İlgili İfadelerden Aldıkları Puanların Dağılımları

No	İfadeler	Şehir Hastanesi		Eski Hastane		Fark	Test Değerleri
		$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
1	Bu hastanede çalışmaktan memnunum/memnundum.	1.92	1.142	4.10	1.003	-2.238	t=-19.537 p=0.000
2	Bu hastanede çalışmayı başkalarına tavsiye ederim/ederdim.	1.81	1.164	3.94	1.106	-2.164	t=-16.555 p=0.000
3	Çalışma ortamım işimi kolay ve rahat yapabilmem için uygundur/uygundu (büyüklük, sıcak, soğuk, gürültü, kalabalık, dar alan vb.).	2.62	1.485	3.39	1.227	-0.780	t=-4.722 p=0.000
4	Hastanedeki fiziksel çalışma koşullarından (bina, oda, ekipman, ışık vb.) memnunum/memnundum.	2.76	1.510	3.36	1.211	-0.634	t=-3.741 p=0.000
5	Sabit maaşım dışında almış olduğum ek performans ödemelerinin miktarından memnunum/memnundum.	1.27	0.734	3.23	1.514	-1.952	t=-15.772 p=0.000
6	Bu hastanede çalışan memnuniyetine yönelik geri bildirimler alınır/alınırdı.	1.59	0.880	3.19	1.286	-1.640	t=-14.615 p=0.000
7	Bu hastanesinin yönetimine güven duyarım/duyardım.	1.84	1.043	3.42	1.216	-1.597	t=-14.206 p=0.000
8	Bu hastanenin yönetimi çalışanlara değer verir/verirdi.	1.77	0.981	3.35	1.246	-1.608	t=-13.959 p=0.000
9	Bu hastanede çalışmaktan mutluluk duyuyorum / duyardım.	1.79	1.090	3.91	1.037	-2.149	t=-18.956 p=0.000
10	Hastane personeli yeterlidir/yeterliydi.	2.00	1.285	3.71	1.212	-1.713	t=-14.384 p=0.000



11	Hastanede kullanılan bilgi otomasyon sistemi kullanışlı/kullanışlıydı.	1.92	1.200	3.97	1.056	-2.107	t=-17.471 p=0.000
12	Bu hastanede işlerin adil bir şekilde dağıtıldığını düşünüyorum / düşünüyordum.	1.70	1.000	3.21	1.181	-1.514	t=-14.102 p=0.000
13	Bu hastanede çalışanlara yönelik uygulanmakta olan personel politikalarından memnunum/memnundum.	1.69	0.934	3.31	1.159	-1.656	t=-15.595 p=0.000
14	Bu hastane beklentilerimi karşılamaktadır/ karşılamaktaydı.	1.79	1.043	3.55	1.088	-1.783	t=-15.751 p=0.000
15	Bu hastaneden ayrılmayı düşünmüyorum/ düşünmüyordum.	2.33	1.451	3.87	1.185	-1.536	t=-10.750 p=0.000
16	Bu hastanede iş yüküm olması gerektiği kadardır/kadardı.	1.99	1.208	3.51	1.149	-1.530	t=-11.990 p=0.000
17	Bu hastaneye kendimi ait hissediyorum/hissediordum.	1.78	1.103	3.93	1.044	-2.199	t=-19.679 p=0.000
18	Bu hastanede geleceğe dair iş güvencemin olduğunu düşünüyorum/ düşünüyordum.	1.78	1.157	3.85	1.112	-2.097	t=-18.169 p=0.000
19	Bu hastanenin toplum nezdinde sahip olduğu imaj memnuniyetimi artırıyor/artırıyordu.	1.79	1.122	3.66	1.049	-1.941	t=-16.760 p=0.000
20	Personel dinlenme alanları yeterlidir/yeterliydi.	2.08	1.298	3.69	1.176	-1.656	t=12.520 p=0.000
21	Çalışanların fikir ve görüşleri alınır/alınırdı.	1.69	1.025	3.29	1.281	-1.645	t=-14.009 p=0.000
22	Hastanede kullanılan tıbbi araç gereçlerin kullanımı kolaydır/kolaydı.	2.69	1.316	3.61	1.101	-0.929	t=-6.933 p=0.000
23	Hastanenin bize sağladığı sosyal mekânlardan (çay ocağı, kantin, vb.) memnunum/memnundum.	2.12	1.383	3.54	1.358	-1.500	t=-11.099 p=0.000

Tablo 4’de çalışan memnuniyetini ölçen ifadelerin aritmetik ortalamalarına, standart sapmalarına, aralarındaki farka ve test değerlerine yer verilmektedir. Bu bakımdan hastane çalışanlarının şehir hastanesiyle ilgili verdikleri puan bölümünde Hastane çalışanlarının eski çalıştıkları hastaneye ilgili verdikleri puan bölümünde “Bu hastanede çalışmaktan memnunum/memnundum.” ifadesinin 4.10 ortalama ile katılım seviyesinin en yüksek ifade olduğu ve “Bu hastanede çalışan memnuniyetine yönelik geri bildirimler alınır/alınırdı.” ifadesinin ise 3.19 ortalama ile katılım seviyesinin en düşük ifade olduğu görülmüştür. Tabloda görülmektedir ki, çalışanların eski hastanelerinden memnuniyet düzeylerine ait ifadelerin tümü 3’ün üzerinde bir ortalamaya sahip ve genel memnuniyet ortalaması 3.59 iken, çalışanların şehir hastanesinden memnuniyet düzeylerine ait ifadelerin tümü ise 3’ün altında ortalamaya sahip ve genel memnuniyet ortalaması 1.94 bulunmuştur. Buradan anlaşılmaktadır ki çalışanların eski hastaneleri ile şehir

hastanelerinde çalışmaktan edindikleri memnuniyet düzeyleri arasında büyük farklar bulunmakta ve çalışanlar genel manada şehir hastanesinde çalışmaktan memnuniyetsizlik duymaktadır.

Çalışanların şehir hastanelerine verdikleri puanlarla eski çalıştıkları hastaneye verdikleri puanlar arasındaki fark memnuniyetsizlik puanını göstermektedir. Farkın negatif olması hastane çalışanlarının belirtilen ifade bakımından şehir hastanesinde çalışmaktan eski hastanelerinde çalışmaya oranla memnuniyet oranının daha düşük olduğunu göstermektedir.

“Bu hastanede çalışmaktan memnunum/memnundum.” ifadesi bakımından, hastane çalışanlarının şehir hastanesine verdikleri puanların ortalaması 1.92 ve eski çalıştıkları hastaneye verdikleri puanların ortalaması ise 4.10’dur. Buna göre çalışanlar bu hastanede çalışmaktan memnunum/memnundum ifadesi bakımından şehir hastanesinde çalışıyor olmaktan eski hastanelerinde çalışıyor olmaya göre -2.238 puan daha memnuniyetsiz oldukları tespit edilmiştir. Yani çalışanlar eski hastanelerinde çalışmaktan, şehir hastanesinde çalışmaya kıyasla daha memnundurlar.

“Bu hastaneye kendimi ait hissediyorum/hissediordum.” ifadesi bakımından, hastane çalışanlarının şehir hastanesine verdikleri puanların ortalaması 1.78 ve eski çalıştıkları hastaneye verdikleri puanların ortalaması ise 3.93’tür. Buna göre çalışanlar bu hastaneye kendimi ait hissediyorum/hissediordum ifadesi bakımından şehir hastanesine olan aidiyet duyguları eski hastanelerine olan aidiyet duygularına göre -2.199 puan daha düşük seviyede olduğu görülmüştür. Yani çalışanların eski hastanelerine olan bağlılıkları, aidiyet duyguları şehir hastanesine olan bağlılıklarından daha yüksek seviyededir denilebilecektir.

Tablo 4’de görülmektedir ki, çalışan memnuniyeti ifadelerinden her biri şehir hastanesi açısından eski hastaneye göre çalışanların daha memnuniyetsiz olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanların şehir hastanesinde çalışmaktan duydukları memnuniyet ile eski hastanelerinde çalışmaktan duydukları memnuniyet arasındaki fark her bir ifade için anlamlı bulunmuştur. Şöyle ki çalışma ortamı, ek ödemeler, yönetime duyulan güven, çalışanlara gösterilen özen, personel yeterliliği, hastanede kullanılan bilgi otomasyon sisteminin kullanılabilirliği, işlerin dağıtımında adaletin gözetimi, hastanenin çalışanların beklentilerini karşılama, hastanede çalışmanın başkalarına tavsiye edilebilirliği, çalışanların iş güvencelerinin oluşu, personel dinlenme alanlarının yeterliliği vb. hususlarda çalışanlar eski hastanelerine şehir hastanesine göre daha yüksek puanlar vermiş, yani tüm bu hususlarda aradaki farkın ortalamalarından da anlaşıldığı üzere, çalışanların memnuniyeti şehir hastanesinde, çalışanların eski hastanelerine göre daha düşük seviyededir. Buradan anlaşılmaktadır ki, hastane çalışanlarının memnuniyet düzeyleri şehir hastanesinde çalışmaktan eski hastanelerinde çalışmaya göre daha düşük seviyededir.

#### 4.1. Faktör Analizi Sonuçları

Veriler daha anlaşılır yorumlanabilmesi adına faktör analizine tabi tutulmuştur. “Çalışan Memnuniyeti Anketi”nde 25 ifade bulunmakta, bunlardan 2’si açık uçlu soru şeklinde yer almaktadır. Demografik verilerin yer aldığı üçüncü kısımda ise 8 ifade bulunmaktadır. İfadeler 1: Kesinlikle katılmıyorum’dan 5: Kesinlikle katılıyorum’a uzanan 5’li Likert tiplmesi ile ölçümlenmiştir. Çalışan memnuniyeti anketinde yer alan 23 ifade faktör analizine dâhil edilmiş ve Varimax döndürme yöntemi ile 3 faktör elde edilmiştir. Faktör yükü 0.30’tan düşük ifadeler ile 0.10’dan daha az farkla faktörlere yüklenen 3 ifade analizden çıkarılmıştır.

**Tablo 5: Çalışan Memnuniyetinin Faktör Analizi**

<b>Faktörler</b>	<b>Faktör Yüğü</b>
<b>Faktör 1. Kurum İçi İlişkiler</b>	
5.Sabit maaşım dışında almış olduğum ek performans ödemelerinin miktarından memnunum/memnundum.	0.752
6. Bu hastanede çalışan memnuniyetine yönelik geri bildirimler alınır/alınırđı.	0.648
7. Bu hastanesinin yönetimine güven duyarım/duyardım.	0.708
8. Bu hastanenin yönetimi çalışanlara değer verir/verirdi.	0.738
11.Hastanede kullanılan bilgi otomasyon sistemi kullanışlı/kullanışlıydı.	0.631
12.Bu hastanede işlerin adil bir şekilde dağıtıldığını düşünüyorum/düşünüyordum.	0.634
13. Bu hastanede çalışanlara yönelik uygulanmakta olan personel politikalarından memnunum/memnundum.	0.747
20. Personel dinlenme alanları yeterlidir/yeterliydi.	0.664
23. Hastanenin bize sağladığı sosyal mekânlardan (çay ocağı, kantin, vb.) memnunum/memnundum.	0.565
<b>Faktör 2. Kurum İmajı ve Genel Memnuniyet</b>	
1. Bu hastanede çalışmaktan memnunum/memnundum.	0.824
2. Bu hastanede çalışmayı başkalarına tavsiye ederim/ederdim.	0.831
9. Bu hastanede çalışmaktan mutluluk duyuyorum/duyardım.	0.740
15. Bu hastaneden ayrılmayı düşünmüyorum/düşünmüyordum.	0.629
17. Bu hastaneye kendimi ait hissediyorum/hissedişordum.	0.720
18. Bu hastanede geleceğe dair iş güvencemin olduğunu düşünüyorum/düşünüyordum	0.629
19. Bu hastanenin toplum nezdinde sahip olduğú imaj memnuniyetimi artırıyor/artırıyordu.	0.665
<b>Faktör 3. Çalışma Ortamı ve Fiziksel Koşullar</b>	
3. Çalışma ortamım işimi kolay ve rahat yapabilmem için uygundur/uygundu (büyüklük, sıcak, soğuk, gürültü, kalabalık, dar alan vb.).	0.876
4. Hastanedeki fiziksel çalışma koşullarından (bina, oda, ekipman, ışık vb.) memnunum/memnundum.	0.813
16. Bu hastanede iş yüküm olması gerektiği kadardır/kadardı.	0.574
22. Hastanede kullanılan tıbbi araç gereçlerin kullanımı kolaydır/kolaydı.	0.680

KMO: 0.938

Barlett Testi: 2706.240, p=0.000

Tablo 5’de örneklem büyüklüğünün yeterliliğı, verilerin faktör analizine uygunluğu ve değişkenler arasındaki korelasyonun anlamlılığı için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testi yapılmıştır. KMO değeri 0.938 olarak belirlenmiş olup, seçilen örneklem büyüklüğünün analiz için yeterli olduğú görülmektedir. Barlett testi değerlerine bakıldığında (Sig.=0.000, p<0.005) ifadelerin anlamlı olduğú görülmektedir. Yapılan faktör analizi sonucu itici faktörlerin 3 faktöre ayrıldığı görülmüştür. Bu 3 faktör varyansın %69.386’sını açıklamaktadır. Elde edilen faktörler şu şekilde isimlendirilmiştir:

Faktör 1. Kurum İçi İlişkiler: Faktör 9 maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri 0.565 ile 0.752 arasında değişmektedir. Açıkladığı varyans oranı 56.335 olarak saptanmıştır.

Faktör 2. Kurum İmajı ve Genel Memnuniyet: Faktör 7 maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri 0.629 ile 0.831 arasında değişmektedir. Açıkladığı varyans oranı 7.236 olarak saptanmıştır.

Faktör 3. Çalışma Ortamı ve Fiziksel Koşullar: Faktör 4 maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri 0.574 ile 0.876 arasında değişmektedir. Açıkladığı varyans oranı 5.815 olarak saptanmıştır.

**Tablo 6:** Çalışan Memnuniyeti Boyutlarının Psikometrik Özellikleri

Boyutlar	İfade Sayısı	Max/Min	Cronbach Alfa	Normallik Testi	
				Kurtosis (Basıklık)	Skewness (Çarpıklık)
Kurum İçi İlişkiler	9	1-5	0.916	-0.411	-0.046
Kurum İmajı ve Genel Memnuniyet	7	1-5	0.912	0.431	0.683
Çalışma Ortamı ve Fiziksel Koşullar	4	1-5	0.788	-0.169	0.218

Öncelikle veriler normallik testlerine tabi tutulmuşlardır. Bu nedenle boyutların çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Skewness ve Kurtosis değerleri (-1.5, +1.5) aralığında olduğundan verilerin normal dağılıma sahip olduğu tespit edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2007).

Ankette bulunan boyutlar şu şekildedir:

*Kurum İçi İlişkiler Boyutu:* Bu boyut 9 maddeden oluşmaktadır. İfadeler çalışanların şehir hastanesiyle eski çalıştıkları hastane arasındaki kurum içi ilişkilerini; yönetimle olan ilişkiler, kurumdaki bilgi otomasyon sistemleri, ek ödemeler, kurumun sağladığı sosyal imkânlar, personel politikaları vb. unsurlardan edindikleri memnuniyet seviyeleri arasındaki farkı ölçmeye yönelik oluşturulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda faktör güvenilirlik değeri (Cronbach Alpha) 0.916 (yüksek seviyede güvenilir) bulunmuştur.

*Kurum İmajı ve Genel Memnuniyet Boyutu:* Bu boyut 7 maddeden oluşmaktadır. İfadeler çalışanların şehir hastanesiyle eski çalıştıkları hastane arasındaki kurum imajı ve genel memnuniyetlerini; çalışanların buldukları hastanede olmaktan mutluluk duymaları, başkalarına burayı tavsiye etmeleri, hastaneye karşı aidiyet duygularının bulunması, hastaneden ayrılma düşünceleri, hastanenin toplum nezdinde sahip olduğu imajdan vb. unsurlardan duydukları memnuniyet seviyeleri arasındaki farkı ölçmeye yönelik oluşturulmuştur. Boyutun aritmetik ortalaması -2.031 olarak bulunmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda faktör güvenilirlik değeri (Cronbach Alpha) 0.912 (yüksek seviyede güvenilir) bulunmuştur.

*Çalışma Ortamı ve Fiziksel Koşullar Boyutu:* Bu boyut 4 maddeden oluşmaktadır. İfadeler çalışanların şehir hastanesiyle eski çalıştıkları hastane arasındaki çalışma ortamı ve fiziksel koşullarını; iş yükü, kullanılan tıbbi araç ve gereçlerin uygunluğu, çalışma ortamının rahatlığı, fiziksel ortam vb. unsurlardan duydukları memnuniyet seviyeleri arasındaki farkı ölçmeye yönelik oluşturulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda faktör güvenilirlik değeri (Cronbach Alpha) 0.788 bulunmuştur.

**Tablo 7:** Çalışan Memnuniyeti Boyutlarının Şehir Hastanesi-Eski Hastane Kıyaslaması

Boyutlar	Eski Hastaneden Duyulan Memnuniyet		Şehir Hastanesinden Duyulan Memnuniyet		Fark		Test Değerleri
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	
Kurum İçi İlişkiler	3.429	0.945	1.776	0.733	-1.684	1.257	t=-18.411 p= 0.000
Kurum İmajı ve Genel Memnuniyet	3.884	0.873	1.885	0.956	-2.040	1.366	t=-20.586 p= 0.000
Çalışma Ortamı ve Fiziksel Koşullar	3.462	0.977	2.510	1.084	-0.969	1.724	t=-7.750 p= 0.000

Tablo 7’de faktör analizi sonucunda elde edilen çalışan memnuniyeti boyutlarının eski hastane ve şehir hastanesi kıyaslamalarına yer verilmiştir. Tabloda hastane çalışanlarının eski hastaneden ve şehir hastanesinden duydukları memnuniyete ilişkin ifadelerle verdikleri cevaplar doğrultusunda boyutların ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Yanı sıra, hastane çalışanlarının şehir hastanesinden duydukları memnuniyet düzeyinden eski çalıştıkları hastaneden duydukları memnuniyet düzeyleri çıkarılarak farkın ortalama ve standart sapmaları tespit edilmiştir. Bu doğrultuda söylenebilir ki, farkın ortalamasının her boyutta negatif çıkmasının sebebi çalışanların şehir hastanesinde çalışıyor olmaktan duydukları memnuniyet düzeyinin eski hastanelerinde çalışmaktan duydukları memnuniyet düzeyinden daha düşük seviyede olmasındandır. İfadelerdeki puanlar negatife yaklaştıkça hastane çalışanlarının kurum içi ilişkiler, hastanenin çalışma ortamı ve fiziksel koşulları, kurum imajı ve genel memnuniyet boyutlarından edindikleri memnuniyet düzeylerinin şehir hastanesinde eski hastaneye göre daha düşük seviyede olduğu anlaşılmaktadır. Görüldüğü üzere, kurum içi iletişim boyutunun şehir hastanesi ve eski hastane arasındaki fark bağlamında tespit edilen aritmetik ortalaması -1.684, kurum imajı ve genel memnuniyet boyutunun aritmetik ortalaması -2.040 ve çalışma ortamı ve fiziksel koşullar boyutunun aritmetik ortalaması ise -0.969 bulunmuştur. Bulunan bu farkların anlamlı olup olmadığı test edilmiş ve her bir boyuttaki fark (p=0.000) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırmaya katılanların demografik verileri incelendiğinde; katılımcıların çoğunluğunun kadın olduğu ve yine çoğunluğun evli olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında yarıdan fazlasının lisans mezunu olduğu ve en fazla katılımcının bulunduğu yaş aralığının 41 yaş ve üzeri olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların yarıdan fazlasının hemşire/ebe pozisyonunda çalıştığı ve aynı zamanda toplam çalışma yıllarının çalışanların yarıya yakınında 20 yıl ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların çoğunluğunun eskiden çalışmakta olduğu hastanenin Devlet Hastanesi olduğu ve eski hastanede çalışma yıllarının daha çok 10 yıl ve üzerinde yer aldığı görülmektedir.

Hastane çalışanlarının devlet hastanesi, devlet hastanesi (ek bina), özel dal hastanesinden şehir hastanelerine geçiş sürecindeki, şehir hastanesi ve eski hastanelerden edinilen çalışan memnuniyeti kıyaslamasını yani çalışanların şehir hastanelerine geçişten memnuniyet duyup duymadığının tespitini amaçlayan bu çalışma kapsamında literatürde yer alan çalışan memnuniyeti anketlerinden yararlanılarak karşılaştırmalı bir çalışan memnuniyeti anketi oluşturulmuş ve oluşturulan anket hastane çalışanlarına uygulanarak veriler elde edilmiştir. Elde edilen bu verilere dayalı olarak faktör analizi yapılmış ve veri toplama aracı 3 boyuta indirgenmiştir.

Hastane çalışanlarının şehir hastanesinde çalışmaktan duydukları memnuniyet düzeyleri ile eski hastanelerinde çalışmaktan duydukları memnuniyet düzeyleri arasında negatif bir fark bulunmuştur. Tespit edilen farkın negatif olmasının sebebi, fark memnuniyet düzeyleri hesaplamalarında, şehir hastanesindeki memnuniyet düzeyinden eski hastanedeki memnuniyet düzeyinin çıkarılmasından kaynaklanmaktadır. Anlaşılmaktadır ki, hastane çalışanlarının şehir hastanesinden edindikleri memnuniyet düzeyi eski hastanelerinden edindikleri memnuniyet düzeyine kıyasla daha düşük seviyededir. Omaç ve Sevindik (2013: 47) de Sağlıkta Dönüşümün sağlık personeli üzerindeki etkilerini incelemiş ve çalışmasında eski sisteme düzene almış olan bireylerin gelen bu yeni sistemle memnuniyetsizlik yaşayabileceğini ifade etmiştir.

Şehir hastanesi ve eski hastane fark memnuniyet düzeylerine bakıldığında, çalışma yapılmadan önce ön görülmüş olan sonuçları destekler nitelikte bulgulara ulaşılmıştır. Şöyle ki, hastane çalışanlarının şehir hastanesine geçişle birlikte çalışma ortamlarının (sıcaklık, büyüklük vb.) iyileştirildiği ve çalışanların bundan memnuniyet duyabilecekleri düşünülmektedir. Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara bakılacak olursa da, veri toplama aracında yer alan açık uçlu sorulara verilen cevaplarda çalışma ortamı unsurunun şehir hastanesinin olumlu yönleri arasında yerini aldığı, ayrıca çalışan memnuniyeti boyutları arasında eski hastaneyle olan kıyaslamalarda aradaki farkın en az olduğu boyutun da “çalışma ortamı ve fiziksel koşullar boyutu” olduğu görülmektedir. Ek olarak, yine çalışma yapılmadan önce ön görülmüş olan şehir hastanesine geçişle birlikte çalışanlarda iş güvenceleri konusunda kaygılar oluşabileceği ve yanı sıra bu süreçte iş yüklerinin artacağı düşünülmüştür. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular da bunu destekler niteliktedir. Veri toplama aracında yer alan “Bu hastanede iş yüküm olması gerektiği kadardır/kadardı.” ifadesine bakıldığında eski hastane ile şehir hastanesi arasındaki memnuniyet farkı negatif bulunmuş, yani anlaşılmaktadır ki şehir hastanesinde çalışanların iş yükü eski hastanelerine kıyasla daha yüksek olmakta ve çalışanlar bu durumdan memnuniyetsizlik duymaktadır. Benzer şekilde “Bu hastanede geleceğe dair iş güvencemin olduğunu düşünüyorum/düşünüyordum.” ifadesinde de memnuniyet farklarına bakıldığında negatif bir değer bulunmuş, anlaşılmıştır ki çalışanlar eski hastanelerinde şehir hastanelerine kıyasla iş güvenceleri konusunda daha az kaygılanmakta ve şehir hastanelerine geçiş bu bağlamda çalışanlar üzerinde memnuniyetsizlik durumuna yol açmaktadır.

Boyutlar açısından eski hastane ve şehir hastanesi farkı bağlamında kıyaslamalara bakıldığında en çok farkın “kurum imajı ve genel memnuniyet” boyutunda (-2.040), en az farkın ise “çalışma ortamı ve fiziksel koşullar” boyutunda (-0.969) yer aldığı görülmektedir. Buradan, hastane çalışanlarının genel manada şehir hastanesinde çalışmaktan eski hastanelerinde çalışmaya göre daha memnuniyetsiz olduğu söylenebilmekle birlikte, memnuniyetsizliklerinin daha çok “Bu hastanede çalışmaktan memnunum/memnundum.”, “Bu hastanede çalışmayı başkalarına tavsiye ederim/ederdim.”, “Bu hastanede çalışmaktan mutluluk duyuyorum/duyardım.” vb. daha genel memnuniyet ifadelerinin yer aldığı kurum imajı ve genel memnuniyet boyutundan kaynaklandığı ve “Çalışma ortamım işimi kolay ve rahat yapabilmem için uygundur/uygundu (büyüklük, sıcak, soğuk, gürültü, kalabalık, dar alan vb.)”, “Hastanedeki fiziksel çalışma koşullarından (bina, oda, ekipman, ışık vb.) memnunum/memnundum.” vb. daha çok çalışma ortamı ve fiziksel koşullarla ilgili olan ifadelerin yer aldığı boyutta ise memnuniyetsizlik düzeyinin diğer boyutlara kıyasla daha düşük seviyede olduğu görülmektedir. Bunun nedeni ise, şehir hastanelerinin yeni ve geniş, ferah binalar şeklinde dizayn edilmiş olması bunun sonucunda da çalışma ortamı, kullanılan tıbbi cihazların yeni oluşu vb. özelliklerin çalışanlar tarafından daha memnun edici seviyede kalmasındandır.

Hastane çalışanlarının açık uçlu sorulara verdiği yanıtlar doğrultusunda, şehir hastanesinin memnuniyet duyulan yönlerinden hastanenin binasının yeni ve ferah olması ve temizlik-hijyen koşullarının yeterli olması ifadeleri ön plana çıkmıştır. Işık (2014: 80)'ın Diyarbakır Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi'nde yürütmüş olduğu çalışmaya bakıldığında da çalışanların memnuniyet düzeylerinin yüksek olduğu ve hastane binasının yeni olmasının, fiziki şartların ve çalışma ortamının iyi olmasının bu duruma katkı sağladığı ifade edilmiştir. Kuluöztürk (2014: 93)'de çalışmasında benzer şekilde çalışma ortamının sağlık çalışanlarının memnuniyet düzeyleri üzerinde etkili olduğu görüşünü destekler nitelikte sonuçlara ulaşmıştır. Diğer yandan, bu çalışma kapsamında hastane çalışanlarının şehir hastanesinden memnun olmadıkları yönleri arasında, döner sermaye ödemelerindeki azalmalar, hastanenin büyüklüğünden kaynaklanan hastane içi ulaşımda yaşanan sıkıntılar, hastane yönetiminin personele yeteri kadar önem vermemesi ön plana çıkan ifadeler arasında yer almaktadır. Çalışma kapsamında memnuniyetsizliğe sebep olarak ortaya çıkan döner sermaye ödemelerindeki azalmalar, Kuluöztürk (2014: 93)'ün çalışmasında da ifade ettiği "..., *sağlık çalışanlarının memnuniyet düzeylerini etkileyen en önemli faktörün ücret olduğunu ifade edebilmekteyiz.*" sözüyle desteklenir niteliktedir. Yanı sıra, personel yetersizliği ve çalışmanın yapılması esnasında da özellikle hekimler tarafından sıkça dile getirilen "tıbbi sekreterlerin yetersizliği-olmaması" durumu şehir hastanesi çalışanları açısından memnuniyetsizlik yaratan önemli hususlar içerisinde görülmektedir. Şehir hastanesine geçiş sürecinde bir takım personelin işten çıkarılması ve hekimlerin işlerinde yardımcı olan tıbbi sekreterlerin alınması durumu hekimlerin iş yükünü arttırmakta ve bunun sonucunda hastalara ayırdıkları zamandan kısımlarına yol açabilmektedir. Aynı zamanda bu durum hekimlerin işlerine ve kurumlarına olan bağlılıklarının azalmasına yol açmış ve memnuniyetsizlik durumunu oluşturmuştur. Şehir hastanelerinde geçişte yaşanan bu tür personel alımları aynı zamanda çalışanların iş yüklerini arttırmış ve çalışanların yıpranmaları sonucunu doğurmuştur. Taş Özzebek (2018: 54)'in sağlık çalışanlarının şehir hastanelerine ilişkin görüşlerini incelediği çalışmasında da benzer şekilde özellikle hekimlerin şehir hastanesi uygulamalarına yönelik negatif düşüncelerinin olduğu sonucu tespit edilmiştir. Çalışmada şehir hastaneleriyle sağlık harcamalarının artacağı, bu sağlık kampüslerine ulaşım sorunun yaşanacağı yönünde görüşlerin olduğu ifade edilmiştir.

Yanı sıra, çalışmamız kapsamında çalışanlarda memnuniyetsizliğin oluşmasında yönetsel sıkıntılarının, şehir hastanelerinin yapımında esas alınan kamu-özel ortaklıklarının yönetsel süreçlerde de etkisini göstermesinin önemli faktörler arasında yer aldığı görülmüştür. Hastane yönetiminde bulunan hem kamuya ait yöneticiler hem de özel şirketten gelen yöneticiler yönetimde çift başlılığın doğmasına sebep olmakta bu da çalışanlar açısından birtakım olumsuzluklara yol açmaktadır. Kaya (2018: 130)'nın çalışmasında da sonucu destekler nitelikte, Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi'nde bulunan hastane çalışanlarından hemşirelerin memnuniyet düzeylerinin iş yükü dağılımı, yöneticiler tarafından önemsenme ve yönetimle iletişim kurabilme faktörlerinden etkilendiği ortaya konulmuştur.

Çalışma sonucunda anlaşılmaktadır ki, Sağlıkta Dönüşüm Programı çerçevesinde kamu-özel ortaklığı finansmanı ile geçilen şehir hastaneleri, çalışmanın yapılmış olduğu Şehir Hastanesi çalışanlarında memnuniyetsizlik yaratmıştır. Çalışanlar kamu-özel ortaklığının getirilerinden memnuniyetsizlik duymakta, bu geçiş sürecinde pek çok sıkıntı yaşadıklarını ifade etmektedirler. Yaşanan yönetsel sıkıntılarının giderilmesi, hekimlere tıbbi sekreterlerin sağlanması ve döner sermaye ödemelerinin gözden geçirilmesi bu tür memnuniyetsizliklerin ortadan kaldırılabilmesi açısından önemli hususlar arasında yer almaktadır. Yanı sıra çalışanlara kurum içerisinde değer verildiği hissettirilmeli ve iş güvenceleri konusunda bazı uygulamalara gidilmelidir. Özellikle yönetimde meydana gelen çift başlılık giderilerek kurumla ilgili kararlar tek bir ağızdan çıkmalıdır. Böylece çalışanlar da görev ve sorumluluklarını daha net bir şekilde bilebilecek ve bu doğrultuda daha verimli çalışarak örgüte olan bağlılıkları da bu yönde arttırılabilecektir.

## KAYNAKÇA

- Adomaitiene, R. & Slatkeviciene, G. (2008). "Employee Satisfaction and Service Quality in Contact Centres", *Economics and Management*, 770-776.
- Akdağ, R. (2011). TC Sağlık Bakanlığı Yataklı Sağlık Tesisleri Planlama Rehberi Özet Kitap. Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü. Ankara.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity", *Journal of Vocational Behavior*, 49(3): 252-276.
- Aydın, S. (2015). "Entegre Sağlık Kampüsleri veya Nam-ı Diğer Şehir Hastaneleri", *Sağlık Düşüncesi ve Tıp Kültürü Dergisi*, 34: 12-19.
- Doğan, S. & Karataş, A. (2011). "Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (37): 1-40.
- Dokuz Eylül Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı. (2014). Çalışan Memnuniyeti Anket Raporu, <http://strateji.deu.edu.tr/wp-content/uploads/2015/02/Strateji-Geli%C5%9Firme-Daire-Ba%C5%9Fkanl%C4%B1%C4%B1-2014-Kalite-Hedefleri-Raporu.pdf>, (29.05.2017).
- Elyas, S. (2016). Çalışan Memnuniyetinin Sağlanmasında Örgütsel Faktörlerin Rolü: Bir Özel Hastaneye İlişkin Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı. İstanbul.
- Erken, M. (2013). Çalışan Memnuniyeti Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. İstanbul.
- Eroğluer, K. (2011). "Örgütsel İletişim ile İş tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kurumsal bir İnceleme", *Ege Akademik Bakışı*, 11(11): 121-136.
- Guatam, T. & Van D. R. & Wagner, U. & Upadhyay N. & Davis A. J. (2005). "Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Nepal", *Asian Journal of Social Psychology*, 8(3): 305-314.
- Gülakan, G. (2013). Kamu Hizmet Sektöründe Çalışan Memnuniyeti: Yalova Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı. Yalova.
- Güler, H. (2014). "Şehir Hastanelerinde Kalite Yönetimi ve Sağlık Kampüsleri Projesi", *Sağlık Düşüncesi ve Tıp Kültürü Dergisi*, 30: 14-17.
- Heskett, J. L. & Schlesinger, L. A. (1994). "Putting The Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, 72(2): 164-174.
- Hunter, W. & Tietjen, D. (1997). *Business to Business Marketing: Creating a Community of Customers*, Lincolnwood-Illinois, McGraw-Hill Professional.
- Işık, Ü. G. (2014). Sağlık Hizmetlerinde Kalite ve Çalışan Memnuniyeti. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı. İstanbul.
- Karasu, K. (2011). "Sağlık Hizmetlerinin Örgütlenmesinde Kamu-Özel Ortaklığı", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 66(3): 217-262.
- Kaya, B. F. (2018). Uluslararası Hastane Akreditasyonunun Çalışan Memnuniyetine Olan Etkisinin Araştırılması. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlıkta Kalite Geliştirme ve Akreditasyon Anabilim Dalı. İzmir.
- Kuluöztürk, S. (2014). Sağlık Çalışanlarında Memnuniyet. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı. İstanbul.



- Meyer, J. P. & Allen, N. J. & Gellatly, I. R. (1990). "Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations", *Journal of Applied Psychology*, 75(6): 710-720.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.
- Mottaz, C. J. (1989). "An Analysis of The Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment", *The Sociological Quarterly*, 30(1): 143-158.
- Mowday, R. T. & Porter, L. M. & Steers, R. M. (1982). *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment. Absenteeism and Turnover*. Academic Press. New York.
- Omaç S. M. & Sevindik, F. (2013). "Sağlıkta Dönüşümün Sağlık Personeli Üzerine Etkisi: Aile Sağlığı Elemanı Olmak", *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 12(1): 43-48.
- Övgün, B. & Küçük, A. (2013). "Sağlık Hizmetlerinde Yeniden Ölçeklendirme: Bölge Uygulamaları", *Amme İdaresi Dergisi*, 46(1): 57-80.
- Porter, L. W. & Steers, R. M. & Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59(5): 603-609.
- Sageer, A. & Rafat, S. & Agarwal, P. (2012). "Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization", *IOSR Journal of Business and Management*, 5(1): 32-39.
- Sağlıkta Kalite ve Akreditasyon Daire Başkanlığı, Çalışan Memnuniyet Anketi, <https://kalite.saglik.gov.tr/TR,13444/guncel-rehberler.html>, (29.05.2017).
- "Sağlık Hizmetleri Temel Kanununa Bir Ek Madde Eklenmesi Hakkında Kanun", 5396, 24 Mart 2017.
- Şahin, L. & Bacak, B. & Güler, A. G. M. (2015). "Çalışan Memnuniyetinin Sağlanmasında Temel Dinamikler: Dışsal Faktörlerin Çalışanların Memnuniyet Algıları Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Alan Araştırması", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(2): 28-44.
- Tabachnick, B. G. & Fidell L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. Pearson International. 5. Baskı. Boston.
- Taş Özzeybek, M. (2018). *Vatandaşların ve Sağlık Çalışanlarının Şehir Hastaneleri ile İlgili Görüşlerinin Belirlenmesi: Ankara İli Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Ankara.
- Zarca Interactive, (2017), <http://www.zarca.com/Online-SurveysEmployee/employee-satisfaction-survey-detailed-version.html>, (29.05.2017).

## EXTENDED ABSTRACT

### EMPLOYEE SATISFACTION RESEARCH IN CITY HOSPITAL

#### Background:

Employee satisfaction; to ensure that the requests and needs of the employees are satisfied. It is also easier for organizations to achieve organizational goals and objectives. The most important resource used in the production of health services in hospitals is the employees who make up the workforce. For this reason, the improvement of the health services provided in the hospitals depends to a great extent on the hospital employees. The importance of employee satisfaction in terms of hospitals has led to the concept of employee satisfaction being subject to many studies. One of the reforms that took place in the health sector within the Transformation of Health Care Program has been the City Hospitals Project, which was financed, established and operated with the Public-Private Partnership model. With this new structuring, it is aimed to increase the satisfaction levels of both patients and employees.

#### Research Purpose:

The study aims to determine the level of satisfaction of employees in a city hospital in Turkey, at the same time, comparison of the level of satisfaction they have with working in old hospital and city hospital, and to determine the opinions and proposals on the transformation of employees of the State and Special Branch Hospitals affiliated to the Ministry of Health into City Hospitals.

#### Methodology:

The universe of the study consisted of employees of a city hospital examination taken in Turkey. The questionnaires were applied to physicians, nurses, midwives, other health personnel, administrative staff and other personnel. In the study, 211 questionnaires were obtained by easy sampling and the surveys were evaluated. The questionnaire was used to collect data. The data obtained through the questionnaire forms were transferred to the computer environment and analysed by quantitative methods.

#### Findings:

It was found that more than half of the participants were working in the nurse / midwife position and at the same time the total working years were about 20 years or more in half of the employees. It is observed that the hospital where the majority of the participants were formerly working is the State Hospital and the years of working in the old hospital are more than 10 years.

There was a negative difference between the level of satisfaction of working in the city hospital and the satisfaction level of working in old hospitals. It is understood that the level of satisfaction of hospital staff from the city hospital is lower than that of the former hospitals. When we look at the comparisons in terms of the size of the old hospital and city hospital in terms of dimensions, it is seen that the most difference is in corporate image and general satisfaction in dimension and the least difference is in hast working environment and physical conditions a dimension.

#### Conclusions:

As a result of the study, the employees of the city hospital; new building, more spacious and comfortable than old hospitals, cleanliness and hygiene conditions, etc. they are pleased with the issues; increase in workloads, difficulties in intra-hospital transportation, reduction of circulating capitals, deficiencies in the importance given to employees and the feeling of the employees themselves worthless, the management of the problem of double-headed issues etc. in the subject of dissatisfaction is revealed.