

ARAŞTIRMA MAKALESİ

# YÖNETİCİ DAVRANIŞLARININ ÇALIŞAN İŞ DOYUMU ÜZERİNE ETKİSİ: SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ \*

Ali BAKIRCI \*\*  
Musa ÖZATA \*\*\*

## ÖZ

Bu çalışmanın amacı sağlık kurumlarında görev yapan yöneticilerin sergiledikleri davranışların, çalışanların iş doyumunu üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Tanımlayıcı nitelikte olan bu çalışmada nicel araştırma deseni kullanılmıştır. Verilerin toplanmasında Weiss ve arkadaşları (1967) tarafından geliştirilip Baycan (1985) tarafından Türkçeye uyarlanan Minnesota İş Doyum Ölçeği (İ.D.Ö.) ile Terzi ve Kurt (2005) tarafından geliştirilen Yönetici Davranışları Ölçeklerinden (Y.D.Ö) faydalanılmıştır. Etik kurul onayı sonrasında (27.08.2020 Karar No: 3) çalışma Kırşehir Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde görev yapan ve araştırmaya katılmayı kabul eden 261 sağlık personeli üzerinde yüz yüze anket tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Veriler SPSS 22 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Toplanan veriler üzerinde tanımlayıcı istatistikler, bağımsız gruplar arası t testi, tek yönlü varyans analizi, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Analizler sonucunda demokratik yönetici davranışı ile çalışanların iş doyumunu arasında  $r=0,73$ ;  $p<0,05$  pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca ilgisiz yönetici davranışlarının ise çalışanların iş doyumlarını olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yönetici davranışlarının çalışanların iş doyumunu etkileyen önemli bir unsur olduğu, yönetsel davranışların geliştirilmesinin, çalışanların iş doyumunu olumlu etkileyeceği ve bunun sonucunda verilen sağlık hizmetinin kalitesinin de artacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Çalışan iş doyumunu, yönetici davranışları, sağlık çalışanları

## MAKALE HAKKINDA

\* Bu çalışma 5. Uluslararası Sağlık Bilimleri ve Yönetimi Kongresi'nde sunulmuş olan bildirinin genişletilmiş halidir.

\*\* Şube Müdürü, Kırşehir İl Sağlık Müdürlüğü, alikaptan4414@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0002-7566-5141>

\*\*\* Prof. Dr., Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, musaozta@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0003-1742-0215>

Gönderim Tarihi: 03.08.2021

Kabul Tarihi: 24.12.2021

## Atıfta Bulunmak İçin:

Bakırcı, A. & Özata, M. (2022) Yönetici davranışlarının çalışan iş doyumunu üzerine etkisi: Sağlık çalışanları örneği, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 25(1), 175-192

## THE EFFECT OF MANAGERIAL BEHAVIORS ON EMPLOYEE SATISFACTION: THE CASE OF HEALTHCARE EMPLOYEES \*

Ali BAKIRCI\*\*  
Musa ÖZATA\*\*\*

### ABSTRACT

The aim of this study is to examine the effect of the behaviours exhibited by managers working in health institutions on employee job satisfaction. In this descriptive study, quantitative research design was used. In data collection, Minnesota Satisfaction Questionnaire, developed by Weiss et al. (1967) and adapted to Turkish by Baycan (1985) and Management Behaviors Scale of Managers scales developed by Terzi and Kurt (2005) were employed. The study was carried out by using face-to-face survey technique on 261 staff working in Kırşehir Training and Research Hospital and agreeing to participate in the research. The data were analyzed using SPSS 22 program. Descriptive statistics, independent t-test, one-way analysis of variance, correlation and regression analysis were performed on the collected data. It was observed that there is a significant relationship between democratic manager behaviours and employee job satisfaction  $r=0.73$ :  $p<0.05$ , and indifferent manager behaviours negatively affect employee job satisfaction. It is considered that managerial behaviours are an important factor affecting employee job satisfaction, and the development of managerial behaviours will positively affect employee job satisfaction and motivation, and as a result, the quality of healthcare provided will increase.

**Keywords:** Employee job satisfaction, managerial behaviours, healthcare professionals

### ARTICLE INFO

\*This study is the expanded version of the paper presented at the 5th International Health Sciences and Management Conference.

\*\*Branch Manager, Kırşehir Provincial Health Directorate, alikaptan4414@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0002-7566-5141>

\*\*\*Prof. Dr., Kırşehir Ahi Evran University, School of Economics and Administrative Science, Department of Business Administration, musaozta@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0003-1742-0215>

Received: 03.08.2021

Accepted: 24.12.2021

### Cite This Paper:

Bakırcı, A. & Özata, M. (2022) Yönetici davranışlarının çalışan iş doyumuna etkisi: Sağlık çalışanları örneği, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 25(1), 175-192

## I. GİRİŞ

Sosyal varlık olan insanların bir arada yaşamalarının gereği çeşitli organizasyonlara ihtiyaç duyulmuş ve bu organizasyonların varlığı ile birlikte yönetim kavramı ortaya çıkmıştır. İnsanlık tarihi boyunca var olmasına rağmen (Kahraman, 2019), profesyonel anlamda yönetim olayı 19. yüzyılın sonlarına doğru bilimsel bir perspektifle incelenmeye başlanmıştır (Arıkboğa, 2007). Yönetici olgusundan bahsetmek için muhakkak ki yönetilen insanların olması gerekmektedir (Erol, 2013). Bu tespitten hareketle ana hedef bir örgütün çalışanlarıdır ve çalışanları koordine edecek yöneticilerin faaliyetleridir. Üzerinde sürekli yönetici baskısı hisseden çalışan, görevlerine ve sorumluluklarına müdahale durumunda performansını gerçekleştiremez ve hedeflerine ulaşamaz (Crawford vd., 2013). Bu nedenle insan kaynaklarının ahlaki kurallara göre yönetilmesinde en büyük iş yöneticilere düşmektedir. Zira işe alımdan işin feshine kadar çalışanların maruz kalacağı süreçlerin tümünde yöneticiler etkin rol oynamaktadır (Zaim, 2008).

Yöneticilerin bu denli etkili oldukları ve yönetici davranışlarının belirleyici etken olduğu sağlık yönetiminde yönetsel davranış tiplerinin bilinmesi önem arz etmektedir. Yönetim tanımsal açıdan reel olmasına rağmen, uygulanış şekli yöneticilere göre farklılık göstermektedir. Stratejik yaklaşım içinde yöneticilerin artan rekabet koşullarında ve kıt kaynaklar ile çalışanların memnun edilip örgüt başarılarına yönelme, yöneticilerin başa çıkması gereken temel problemlerden biridir (Al-Sada vd., 2017). Her yöneticinin kişisel özellikleri, göreve bakış açısı, kişiler arası ilişkileri, eğitimleri ve benzeri beşerî yapıları farklıdır. Yönetici sadece emir veren değil, yönettiği çalışanın psikolojik yapısını da bilip onu, amaç ve hedeflere en iyi koordine eden kişidir (Aytürk, 2007). Sağlık yöneticileri hizmet verdikleri alan gereği empati yetenekleri gelişmiş, fedakârlık ve yardım severlik özellikleri olan, kendilerini işlerine ve mahiyetindekilere adanmış kişilerden olması, çalışanları tarafından kolay kabullenilmelerine ve takip edilmelerine vesile olur (Aslan ve Özata, 2011). Sağlık çalışanlarının işlerine olan olumlu duyguları arttırıp, daha özverili bir şekilde çalışmalarını sağlayacak olan sağlık yöneticisi bu konuda gerekli tedbirleri ve ön çalışmaları planlamak ve yapmak durumundadır (Özgen, 2007). Sağlık yöneticisi elindeki maddi imkânların yanı sıra, örgütün temel yapı taşı olan çalışanları da hedeflenen amaçlara ulaştırmak üzere etkili ve verimli bir şekilde kullanmasını bilmeli; bilgisi, tecrübesi ve analitik yaklaşımı ile ortaya çıkabilecek problemleri çözebilecek davranışları sergileyebilmelidir.

### 1.1. Yönetici Kavramı

Geniş perspektifte yönetim, insan kaynağı başta olmak üzere örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için kullanabileceği demirbaş malzeme, para, hammadde ve benzeri her türlü yardımcı kaynağın verimli bir şekilde kullanımını sağlayarak, örgütün amaçları doğrultusunda hedefe koordine edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Crawford vd., 2013; İslami vd., 2018; Thau vd., 2009). Yönetim bir süreçtir ve bu sürecin ilerlemesini sağlayan temel faktör insandır (Çelik ve Şimşek, 2018).

Yönetici ise yönetim faaliyetlerini icra eden, var olan durumu korumaya çalışan kişidir (Koparal, 2012). Yönetici astlarını kullanarak hedefe ulaşmaya çalışır (Arıkboğa, 2007; Çelik ve Şimşek, 2018) ve örgüt amaçları için mücadele verir (Koparal, 2012). Yöneticilik işini mesleksi anlamda yapan ve çalıştığı konum itibarıyla kısa orta ve uzun vadeli plan yapabilen, sahip olduğu teknik bilgi ve becerisi ile çalışanları sevk ve koordine eden kişi profesyonel yöneticidir (Şimşek vd., 2015). Yöneticiler çalışanların insani durumlarını göz önünde bulundurarak, onların sorunları ile ilgilenen kişidir. Görev dağılımlarının yapılmasından personelin ödüllendirilmesine, çalışanın işe adaptasyonundan işten çıkarılmasına kadar örgüt açısından elzem işleri yürütür (Çelik ve Şimşek, 2018). Yöneticiler yönetsel fonksiyonları yerine getirirken güç kaynaklarını kullanırlar. Güç; yöneticinin astlarını kontrol etme potansiyelidir. Güç başkaları ile etkileşim halinde ortaya çıkar (Güleç, 2008) ve güç kaynağının yansımaları kendisini yetki olarak gösterir. Yetki, işgal edilen mevkiinin yöneticiye sunmuş olduğu bir emir hakkı (Arıkboğa, 2007) ve çalışanlar üzerinde etkinliğini ortaya koyma şeklidir (Koçel, 2010). Yetkiler örgütte alt kademeden üst kademeye çıkıldıkça artar. Katz (1974) "Skills of an Effective Manager" adlı kitabında başarılı bir yöneticinin teknik becerilere ağırlık veren, beşerî ilişkileri güçlü ve kavramsal yeteneklere sahip olması gerektiğini belirtmiştir (Katz, 1974, akt. Koparal, 2012).

## 1.2. Yönetici Davranışları

Davranış; örgütsel düzen içinde bireylerin sergiledikleri tutum ve alışkanlıkların diğer kişilerce algılanma şeklidir (Şimşek vd., 2015). Yöneticilerin davranışları özellikle hedeflenen demokratik bir iş ortamı için önemli bir faktördür. Görüş alınarak, yetki devri ile sorumluluk yüklenen ve örgütün geleceği için fikirlerini rahatça dile getirebilen çalışanların olduğu bir örgüt kültüründe, bütün bu olumlu şartların oluşmasında şüphesiz yöneticilerin demokratik davranışları önemli bir rol oynar (Çabukel, 2008). Çalışanların iş doyumunu yöneticilerin tutum ve davranışları ile yakından ilgilidir (Parvin ve Kabir, 2011). İşletmelerde oluşabilecek yönetsel hatalar genellikle kendini verim düşüklüğü veya faaliyet zararı olarak gösterirler. Ancak sağlık işletmeleri yönetimindeki sergilenen hatalar geri dönüşü mümkün olmayan zararlara ve toplumsal sorunlara yol açabilir (Akgün, 2019). Bu nedenle sağlık yöneticiliği hassaslığını mesleğinden alır ve toplumun değer yapısı ile kültürel dinamiklerine de uyumludur.

Yönetici davranışları önemli yönetsel unsurlardan biridir. Özellikle çalışan ile direkt etkileşimde olan orta ve ilk kademe yöneticilerin davranışları, iş doyumunu belirleyen güçlü bir faktördür. Yöneticilerin davranış tipini belirleyen şey ise kişinin yetkilerini kullanma şeklidir (Terzi ve Kurt, 2005). Yönetici davranışları kurumda üstlenilen roller gereği şekillenmekte ve dolayısı ile yöneticiden beklenen rol davranışlarına da etki etmektedir. Rol; örgütte sahip olunan statünün gerektirdiği gibi davranma işidir. İşgal edilen konuma ve yere göre değişir çalışanların beklentilerini karşılayacak tutumları içerir (Şimşek vd., 2015).

Klasik anlayışa göre yönetici davranışları; otoriter (otokratik), demokratik (katılımcı) ve serbest bırakıcı (ilgisiz) davranışlar şeklinde sınıflanmaktadır (Arıkboğa, 2007). Aşağıda bu davranış kalıplarının özellikleri kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.

**Otoriter (otokratik) Yönetici Davranışı:** Bu davranış tipinde görev ya da iş odaklı yönetim anlayışı vardır, yönetici kendi başına karar alır, çalışandan önce iş gelir (Arıkboğa, 2007; Aytürk ve Peker, 2000; Thau vd., 2009). Otoriter yöneticiler belirsizliği önlemek için kişisel tercihlerini ve kişilik yapılarını astlarına güçlü bir şekilde yansıtırlar. Otoriter özellikli yöneticiler değişime ve yeni fikirlere kapalıdır. Gelenekçi yapıda mevcut durumu korumaya ve güçlendirmeye çalışırlar (Frese ve Fay, 2001). Otoriterlik bir bireysel özellik olsa da teorisyenlere göre çalışma ortamında yöneticinin algılanma durumu olarak da yorumlanmaktadır (Feldman, 2003).

Otoriter yönetim tarzı katı, dogmatik ve kurallara bağlı öngörülebilir davranış şeklinde ortaya çıkar. Yöneticisinin yönetim tarzını kötü algılayan bir çalışan, otoriter yöneticisine karşı oldukça güçlü ve olumsuz tepki verir (Thau vd., 2009). Örgütte çalışanların söz hakkının olmadığı, kararların ve politika hedeflerinin sadece yönetimde yetkili kişilerin verdiği, önderlerin ön planda olduğu yönetsel anlayışın olduğu davranış özelliğidir. Otoriter yönetici mevcut sistemi sürdürmek için disiplini elden bırakmaz ve bunu ceza aracını kullanarak gerçekleştirir. Otoriter yönetici davranışlarının hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar zamanla korkunun da etkisi ile itaat edilmeye yöneltilir (Özgür, 2011), çalışma azimleri düşer emir verilmeden hareket edilmez, istenilenden fazlasını yapmazlar (Aytürk ve Peker, 2000).

Otoriter davranışlar şekilsel bir düzen ve disiplin oluşturur ancak çalışanlar içten içe örgütten uzaklaşır. Kendilerini işlerine vermezler, otoriter yaklaşım astlarda “kötü niyetli itaat” şeklinde kendini gösterir (Özgür, 2011). Kimi zaman otoriter yaklaşım otokratik ve bürokratik toplum yapılarında olumlu sonuçlar vermeye birlikte, uzun dönemde çalışanlara söz hakkı tanınmaması ve yöneticinin ben merkezli hareket etmesi, çalışanları psikolojik olarak tatminsizliğe iter ve yönetime karşı bir nefreti körükleyebilir. Ayrıca çalışanların fikirlerinin önemsenmemesi zamanla örgütsel yaratıcılığı zayıflatır, yeni fikirlerin oluşumu engellenir, tek düze bir sistem oluşur ve bu durum çalışanlarca da kanıksanır (Eren, 2012). Otoriter yöneticilik tipi çalışanların bilgisiz, beceriksiz ve yetersiz oldukları topluluklarda daha uygulanabilir bir yöneticilik tipidir (Aytürk, 2007).

**Demokratik (Katılımcı) Yönetici Davranışı:** Bu yönetsel davranış tarzında çalışanların sürekli tecrübe ve bilgisine başvurulur, fikirleri önemsenir, örgüt hedefleri ve planlamalarında çalışanlardan

aktif destek alınır, yöneticinin güç kaynağı çalışanların fikir ve düşünceleridir. Çalışanların görüşleri kıymetli olduğu için yönetici kadar çalışanlarda örgüt amaçları için fazlasıyla çalışırlar, motivasyon yüksek ve örgüt psikolojisi iyi durumdadır (Eren, 2012). Demokratik yönetici çalışanlara eşit mesafededir, kararlar kolektif alınır (Arıkboğa, 2007), yönetici davranışları teşvik edici ve özgür hareket sağlama özelliği ile çalışanların iş ilişkilerini geliştirir ve iş doyumunu arttırır. Demokratik yönetim şekli ekip çalışmasının ön planda olduğu ve kalitenin arandığı süreçlerde tercih edilir. Katılımcı bir anlayış olduğu için karar süreci uzayabilir ancak daha etkili sonuçlar elde edilir. Çalışanlar bu yönetim şeklinde kendi becerilerini geliştirir ve örgüte katkıları en yüksek seviyededir (Bhatti vd., 2012). Çalışanlar daha fazla performans gösterdiklerini ve yaptıkları işin örgütsel yapıya katkıda bulunduğunu düşündüklerinden çalışma azimleri artar (Chan, 2019).

Katılımcı yönetsel tarzda çalışanlara sorumluluk verilir ve güç paylaşılır, böylece çalışanlar motive edilmiş olurlar. Çalışan performansını arttırmak için daha çok katılımcı bir yönetsel anlayış benimsenir (Humborstad vd., 2014). Katılımcı yönetici yenilikçi bir anlayışa sahiptir, çalışanları yaratıcılığa ve yeni şeyler üretmeye teşvik eder, farklı çalışma grupları oluşturur, yeteneklere göre iş dağılımı ve görev tanımlaması yapar (Schaufeli ve Bakker, 2004)

**İlgisiz (Serbet Bırakıcı) Yönetici Davranışı:** Bazı kaynaklarda *tam serbesti yönetici davranışı* olarak da tanımlanan yönetici davranışı tipinde, yetkiler kullanılmak istenmez, iş doyumunu düşünülmez, güç ve sorumluluktan kaçınılır, çalışanları kendi hallerine bırakan bir anlayış vardır. İlgisiz yönetici veya tam serbesti yönetsel tarzda, yöneticiler çalışanlara müdahale etmezler, örgüt hedeflerine ulaşmak için belirli bir yol izlenmez (Bhatti vd., 2012). Çalışanlar kendi haline bırakıldığı için kendileri karar alırlar ve kararlarından kendileri sorumludurlar. Bazen çalışanlar üstlerine karşı soru cevap şeklinde danışlırlar ancak performans geri bildirim alınmaz (Chaudry ve Javed, 2012). Bu tip yönetici davranışları kamu sektörlerindeki hizmet ağları ile daha çok ilişkilendirilebilir (Crews vd., 2019). İlgisiz yönetsel anlayışta rol çatışması olur, işyeri stresi fazladır ve genelde çalışanlarda iş doyum açlığı söz konusudur (Piccolo vd., 2010). İlgisiz yönetim anlayışının hâkim olduğu ortamda başıboşluk ve lakayt bir atmosfer oluşmuştur. Çalışanları düzene koyan bir kurallar bütünü olmaz, işler görece az sayıda çalışan tarafından yapılır ve başarısızlık kaçınılmazdır (Özgür, 2011).

### 1.3. Çalışan İş Doyumu

İş belirli bir zaman diliminde örgütsel araçların etkileşimi sonucu hedeflerin gerçekleştirilmesi için harcanan çabalar bütünüdür (Sevimli ve İşcan, 2005). Çalışan iş doyumunu ise kişinin duygusal beklentileri ile iş ve iş ortamını özdeşleştirerek içsel değerlendirme yapması sonucunda ortaya çıkan tutumların duygular ile ifade edilmesidir (Rençber, 2012; Şengül, 2008). Çalışan iş doyumunu, bireylerin işlerine ve çalışma ortamlarına verdikleri duygusal tepki ve psikolojik durumdur (Chan, 2019). Başka bir deyişle çalışanın işi ile ilgili beklentileri ile işin kendisine sunmuş olduğu alternatiflerin birbirini karşılama oranı olarak da yorumlanabilir (Avcı ve Karatepe, 2000; Şencan, 2011). İş doyumunu çalışanların işlerine karşı hislerinin bir dışa vurumu olarak belirtildiğinde, çalışanlar aslında yargısal bir sonuca vararak bu tepkiyi vermiş olurlar. Şencan (2011) iş doyumunu, çalışanların işleri hakkında olumlu düşünceler ve hisler besleyerek işlerini memnuniyet verici olarak yorumlamasıdır, şeklinde tanımlar. Ölçülmesi zor olan çalışan iş doyumunu bir kalıba koyarak tanımlamak veya sınırlarını belirtmek pek mümkün değildir. İş doyumunun sağlanması çalışılan örgütün menfaatleri açısından ahlaki bir gerekliliktir (Sevimli ve İşcan, 2005). İş doyumunu iş görenin işine yönelik kişisel hislerinin ürünüdür, dışardan gözlemlenemez, ancak tavırlarla ortaya çıkar. Çalışanın işi ile ilgili umduğunu bulduğu zaman ortaya çıkar şiddeti ve derecesi görecelidir. İş doyumunun düşük olduğu örgütlerde iş koşulları da bozulmuş demektir (Şencan, 2011).

Çalışan iş doyumunun oluşmasında farklı etmenler rol alır; meslekteki başarı durumu, bağımsız hareket etme, saygınlık gibi şartların mevcudiyetine göre şekillenir. (Şengül, 2008). İş doyumunu yapısı gereği çalışanların duygu durumunun bir belirtisi olduğu için kişilerin duygusal tatmin seviyelerini etkileyen ve işle ilgili olan hemen her şey iş doyum seviyesini etkiler. İşin fiziki koşulları, çalışılan örgütün kültürel yapısı, örgütsel adalet, yönetim tarzı, iş yerindeki ilişkiler, sosyal imkânlar, terfi, ücret,

ödüllendirme, yapılan işin saygınlığı gibi pek çok faktör iş doyumunu şekillendirir (Gündüz, 2016; Rençber, 2012; Sevimli ve İşcan, 2005; Şencan, 2011)

İş doyumunun statik olmayan sürekli değişen bir yapısı vardır. İş doyumunu oluşturan etmenlerin çeşitliliği ve değişkenliği iş doyumunu sağlamayı sürekli kılar. İş doyumunu iş verimini iş performansını etkilemekte olup, yüksek bir iş doyumunu yüksek bir performans anlamına da gelir ancak tek başına iş doyumunu yüksek performansın nedeni değildir (Şengül, 2008). Yönetimsel faaliyetler iş doyumunu üzerinde oldukça etkilidir. Çalışanların iş doyumunu örgütün iş gücüne sahip çıkma derecesi ile orantılı olup çalışanların örgütte kalma ihtimalini de olumlu yönden etkiler. Bazı çalışanların işlerinden soğuması ve hatta ayrılmasının nedeni olarak yöneticilerin davranışları gösterilmektedir (Al-Sada vd., 2017). Bu nedenle örgütler iş doyumunu olgusunun farkında olmalı ve sürekli iş doyumunu verilerini güncel tutmalıdırlar. İş doyum seviyesini yüksek tutmanın ön koşulları çalışanlara yükselme fırsatı vermek, çalışan ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmak ve kalite odaklı hizmet vermektir (Sageer vd., 2012). Yüksek bir iş doyumunun sağlandığı örgütlerde çağdaş, yönetimsel faktörlerin uygulandığı (Sevimli ve İşcan, 2005) ve profesyonel yöneticilerin iş başında olduğu söylenebilir (Rençber, 2012).

İdeal bir çalışma yerinde dahi iş doyumunun gerçekleşmesi mümkün olmayabilir, zira çalışanın beklenti durumu ile tam bir örtüşme olması gereklidir (Şengül, 2008). İş doyumunsuzluğunun olması durumunda, çalışanlarda genel bir mutsuzluk (Gündüz, 2016), işe gelmeme, işten kaytarma (Rençber, 2012), işten ayrılma (Şencan, 2011), iş ilişkilerinde zayıflama, birimler arası koordinasyon bozukluğu, yönetimsel problemler, iş veriminde düşmeler, kalitenin düşmesi, örgütün iç ve dış tehditlere karşı savunmasız duruma gelmesi gibi pek çok olumsuzluklar görülür. Önlem alınmadığı takdirde telafisi mümkün olmayan zararlara yol açabilir. Sevimli ve İşcan'a (2005) göre çalışma ortamında meydana gelen kazalar kişinin psikolojik durumu ile alakalı olduğundan iş doyumunsuzluğu neticesinde iş kazaları dahi artmaktadır.

Çalışanların genel olarak işlerinden beklentileri, iş içerikli beklentiler, bağlılık beklentisi ve kariyer beklentisi olarak üçe ayrılır. İş içerikli beklentilerde çalışan daha çok maddi bir obje olarak değerlendirir ve işin parasal getirisine odaklanır. Bağlılık duygusunda çalışan işini yüceltir ve yaptığı işin insanlığa katkısının büyük olduğunu ve bunun herkes tarafından yüceltilmesi gerektiğini düşünür. Kariyer beklentisinde ise çalışan icra ettiği işi en iyi şekilde yaparak bulunduğu basamaklarda yukarı tırmanmayı, takdir edilmeyi ve saygınlık görmeyi bekler (Heslin, 2005; Rençber, 2012).

## II. YÖNTEM

Çalışma tanımlayıcı nitelikte olup, nicel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın evrenini Sağlık Bakanlığı Kırşehir Eğitim ve Araştırma hastanesinde görev yapmakta olan 960 sağlık personeli ve idari personel oluşturmaktadır. Yapılan hesaplamalar sonucunda örneklem büyüklüğünün en az 254 kişi olması gerektiği saptanmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2016). Basit tesadüfî örnekleme, araştırmaya dâhil olması muhtemel örneğin yerine başka bir örneği dâhil etmeden yapılan örneklemedir. Bu yöntemde her bireyin araştırmanın herhangi bir kesitinde geriye kalan bireyler içinde seçilme ihtimali aynıdır (Aziz, 2011). Bu nedenle evrenden rastgele örneklem metodu ile 261 çalışan belirlenerek yüz yüze anket uygulanmıştır.

Çalışanların iş doyum düzeylerinin ölçülmesi için 1967 yılında Weiss ve arkadaşları tarafından geliştirilen Minnesota İş Doyum Ölçeği (İ.D.Ö.) kullanılmıştır. Ölçek Baycan (1985) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Uyarlanma çalışmasında ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış ve Cronbach Alpha katsayısı 0,77 olarak hesaplanmıştır (Baycan, 1985). Bu çalışmada ise Cronbach Alpha değeri **0,93** olarak ölçülmüştür. Ölçek 20 sorudan oluşmakta ve 5'li likert tipi cevapları içermektedir. Ölçekte cevaplar; 1- Hiç Memnun Değilim, 2- Memnun Değilim, 3- Kısmen Memnunum, 4- Memnunum, 5- Çok Memnunum şeklinde sıralanmaktadır. Likert tipi ölçekler katılımcının tutum, istek ve arzularının eğilim derecesinin ölçmeyi amaçlar. Ölçeğin değerlendirilmesinde her soruya karşılık gelen cevaplar değerlendirilerek korelasyon incelemesi yapılabileceği gibi toplam değer üzerinden de istatistiksel çıkarımlar yapılabilir (Coşkun vd., 2007).

Katılımcıların Yönetici Davranışı algılarını ölçmek için ise Terzi ve Kurt (2005) tarafından geliştirilen ve 29 sorudan oluşan Yönetici Davranışı Ölçeği (Y.D.Ö.) kullanılmıştır. Ölçek; otoriter, demokratik ve ilgisiz yönetici davranışı olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek içerisinde birinci faktörü demokratik yönetici davranışı (1-9) soruları, ikinci faktörü otoriter yönetici davranışı (10-18) soruları ve üçüncü faktörü ilgisiz yönetici davranışları (19-29) sorularını kapsamaktadır. Tüm ölçeğin Cronbach Alpha değeri **0,66** olarak bulunmuştur (Terzi ve Kurt, 2005). Bu çalışmada Y.D.Ö'nin Cronbach's Alpha katsayısı **0,82** olarak hesaplanmıştır. Kaiser Meyer Oklin (KMO) yapılan faktör analizinin doğruluğunu gösteren değerdir. 0,5 ile 1 arası değerler dikkate alınabilir değerlerdir (Coşkun vd., 2007). Bu çalışmada yapılan faktör analizinde Y.D.Ö'nin KMO değeri 0,923 bulunmuştur. Ölçeğin cevapları; 1- Hiçbir Zaman, 2- Nadiren, 3- Bazen, 4- Çoğunlukla ve 5- Her Zaman olarak sıralanmaktadır.

Araştırmanın yapılabilmesi için Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 27.08.2020 tarihi ve 2020/3 nolu kararı ile etik kurul izni alınmıştır. Toplanan veriler SPSS 22.0 programı kullanılarak tanımlayıcı istatistikler, normal dağılıma uygunluk testi, bağımsız gruplar arası t testi, tek yönlü varyans analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi çalışılmıştır. Normal dağılım gösteren verilerde parametrik testler çalışılır (Gerald, 2018). Çalışmalarda parametrik testlerle analiz yapılması için, verilerin oranlı dağılmış olması, homojen özellikte ve normal dağılıma uyması gereklidir (Büyüköztürk, 2002). Yapılan normallik testinde (Tablo 1) İ.D.Ö için ortalama değer 60,4 olduğu, çarpıklık değeri -0,049, basıklık değeri 0,127 Kolmogrov-Simirnov (p) değeri 0,485 ters çan eğrisi şeklinde histogram dağılımı ve plots eğrisi doğrusal değerlendirildiğinden anket verilerinin normal dağılımda olduğu görülmüştür. Y.D.Ö. ortalama değer 77,11 olduğu, çarpıklık değeri -0,007, basıklık değeri 0,194, Kolmogrov-Simirnov (p) değeri 0,061 ters çan eğrisi şeklinde histogram dağılımı ve plots eğrisi doğrusal değerlendirildiğinden anket verilerinin normal dağılımda olduğu görülmüştür. Benzer analiz verileri alt faktör gruplarında da elde edilmiştir.

**Tablo 1. Normallik Analizi**

Değişkenler/ İstatistik	Minnesota İ.D.Ö. (Toplam Puan)	Yönetici_D.Ö. (Toplam Puan)	İlgisiz Y. D. Alt Boyut	Otoriter Y.D. Alt Boyut	Demokratik Y. D. Alt Boyut
Ortalama	60,40	77,11	26,06	25,21	25,32
Standart Spm.	16,06	15,68	9,80	8,41	9,37
Skewness	-0,049	0,007	0,316	0,209	0,061
Kurtosis	-0,127	-0,194	-0,114	-0,690	-0,812
Kolmogrov-Simirnov (p)	0,485	0,061	0,052	0,072	0,058

Bu çalışma; Kırşehir Eğitim ve Araştırma Hastanesi sağlık hizmetleri sınıfında ve idari hizmetler sınıfında çalışan ve bu araştırmaya katılmayı kabul eden personel; çalışma kapsamında test edilen kavramların sosyo-demografik değişkenler bağlamında farklılıkları çalışmaya katılan personelin bu kavramları yorumlama düzeyi; araştırma kapsamında derlenen veriler *Minnesota İş Doyum ve Yönetici Davranışları* ölçekleri ve çalışma kapsamında elde edilen verilerin güvenilirliği ve geçerliliği bu çalışmada kullanılan nicel araştırma teknikleri ile sınırlıdır.

### III. BULGULAR

Bu kısımda, araştırmaya katılan çalışanların sosyo-demografik bilgileri, uygulanan ölçeklerin tanımlayıcı bilgileri ve elde edilen verilere uygulanan istatistiksel analiz çalışmaları gösterilmiştir.

#### 3.1. Katılımcıların Sosyo Demografik Bilgileri

Araştırma sonucunda elde edilen sosyo-demografik bulgular Tablo 2'de sunulmuştur.

**Tablo 2. Araştırmaya Katılan Çalışanların Sosyo-Demografik Özellikleri (N=261)**

	Değişken	Sayı	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	169	64,8
	Erkek	92	35,2
Yaş	18-25	18	6,9
	26-35	108	41,4
	36-45	86	33,0
	46 ve üzeri	49	18,8
Medeni Durum	Evli	201	77,0
	Bekâr	60	23,0
Eğitim Durumu	İlköğretim ve Lise	79	30,3
	Ön lisans	91	34,9
	Lisans ve üstü	91	34,9
Çalışma Süresi Yıl	0-5	46	17,6
	6-10	81	31,0
	11-20	77	29,5
	21 yıl ve üzeri	57	21,8
Unvan	İdari Hizmetler	130	49,8
	Sağlık Hizmetleri	131	50,2
Aylık Gelir	2000-3500 TL	106	40,6
	3501 TL ve üzeri	155	59,4

Tablo 2’ de görüldüğü üzere araştırmaya katılan 261 çalışanın; kadın çalışan sayısı 169 (%64,8) erkek çalışan sayısı 92 (%35,2)’dir. Katılımcılardan 201’nin (%77,0) evli, 60’nın (%23,0) katılımcının ise bekâr olduğu, İdari hizmetler sınıfında 130 (%49,8) kişinin çalıştığı, Sağlık Hizmetleri sınıfında ise 131 (%50,2) kişinin çalıştığı görülmüştür. Gelir bakımından katılımcıların 106 (%40,6) sınıfın 2.000-3.000 TL 155 (%59,4) ise 3.501 TL ve üzeri aylık geliri olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların yaş dağılımı 18-25 yaş aralığında 18 (%6,9) 26-35 yaş aralığında 108 (%41,4) 36-45 yaş aralığında 86 (%33,0) 46 ve üzeri yaş aralığında ise 49 (%18,8) katılımcının olduğu görülmüştür. Eğitim durumuna göre, İlköğretim ve lise mezunu katılımcı sayısı 79 (%30,3) Ön lisans mezunu 91 (%34,9) Lisans ve üstü eğitime sahip 91 (%34,9) çalışanın olduğu görülmektedir. Kurumda çalışılan süre bazında 0-5 yıl süre ile çalışan 46 (%17,6) personel, 6-10 yıl arası 81 (%31,0), 11-20 yıl arası 77 (%29,5), 21 yıl ve üzeri çalışmış olan 57 (%21,8) katılımcının olduğu görülmektedir.

### 3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular

Araştırmada kullanılan İş Doyum Ölçeği 20 adet sorudan oluşmakta olup teste ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3’te görüldüğü üzere İ.D.Ö’nin 20 sorudan oluştuğu görülür. Katılımcıların vermiş olduğu cevaplar değerlendirildiğinde, en yüksek puanın “Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağının olmasından” sorusuna verildiği (ort= 3,57) en düşük puanın ise “Yaptığım işe karşılık aldığım ücretten” sorusuna verildiği (ort= 2,46) görülmüştür. Ölçeğin ortalama puanının 3,02 olduğu görülmüştür. Buna göre katılımcıların iş doyum seviyelerinin orta düzeyde olduğu, başkalarına yardım etme duygusunun iş doyumunu yükselttiği ancak alınan ücretin iş doyumunu düşüren bir etken olduğu söylenebilir.



**Tablo 3. İş Doyum Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler**

Minnesota İş Doyum Ölçeği		Min	Max	Ort.	Std.S
1	Yaptığım işin beni sürekli meşgul etmesinden	1,00	5,00	2,92	1,16
2	Tek başıma çalışmama olanak vermesinden	1,00	5,00	2,81	1,28
3	Ara sıra değişik işler de yapabilmeme olanak vermesinden	1,00	5,00	2,57	1,18
4	Sosyal statümü arttırıp, toplumda saygın bir kişi olmama olanak vermesinden	1,00	5,00	3,03	1,27
5	Yöneticimin astlarını yönetme şeklinden	1,00	5,00	2,95	1,20
6	Yöneticimin karar verme yeteneğinden	1,00	5,00	2,93	1,20
7	Vicdanıma ve duygularıma uygun işler yapabilme olanağım olmasından	1,00	5,00	3,38	1,16
8	Bana sabit ve düzenli bir iş olanağı sağlamasından	1,00	5,00	3,54	1,22
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağımın olmasından	1,00	5,00	3,57	1,21
10	İnsanlara ne yapacaklarını söyleme şansım olmasından	1,00	5,00	3,25	1,18
11	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansım olmasından	1,00	5,00	3,32	1,22
12	İşe yönelik alınan kararların uygulamaya konmasından	1,00	5,00	2,95	1,14
13	Yaptığım işe karşılık aldığım ücretten	1,00	5,00	2,46	1,33
14	Çalıştığım iş yerinde terfi olanaklarının olmasından	1,00	5,00	2,52	1,24
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestisi vermesinden	1,00	5,00	2,72	1,23
16	Kişisel yeteneklerimi sergileme olanağı vermesinden	1,00	5,00	2,94	1,19
17	İşyerimin çalışma koşullarından	1,00	5,00	2,99	1,18
18	İşyerindeki arkadaşlarımla birbirleri ile olan uyum ve ilişkilerinden	1,00	5,00	3,20	1,16
19	Yaptığım işten ve başarılarımdan dolayı takdir edilmekten	1,00	5,00	2,78	1,19
20	Yaptığım işten dolayı duyduğum başarı hissinden	1,00	5,00	3,49	1,21
<b>Genel Ortalama</b>				<b>3,02</b>	<b>1,20</b>

Araştırmada Kullanılan Y.D.Ö 29 adet sorudan oluşmakta olup teste ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 4'te verilmiştir. Tablo 4'te görüldüğü üzere 29 sorudan oluşan Y.D.Ö'ne katılımcıların vermiş olduğu cevaplar değerlendirildiğinde, en yüksek puanın demokratik yönetici davranışı boyutunu ölçen ifadelerden birisi olan *Yöneticim herkesin kendi kendini denetlemesi gerektiğine inanır* sorusuna verildiği (ort= 3,21), en düşük puanın ise ilgisiz yönetici davranışı boyutunu ölçen ifadelerden birisi olan *Yöneticim yetkilerini kullanmaktan kaçınır* sorusuna verildiği (ort= 2,05) görülmüştür. Ölçeğin ortalama puanının 2,64 olduğu görülmüştür. Ayrıca katılımcıların ifadelere verdikleri puanlar incelendiğinde yöneticilerin demokratik yönetici davranış puanlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 4. Yönetici Davranışları Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler**

	<b>Yönetici Davranışları Ölçeği</b>		<b>Ort.</b>	<b>Std.S</b>
<b>Demokratik Yönetici Davranışı</b>	1	Çalışanların kişilik özelliklerine dikkat eder.	2,69	1,34
	2	Çalışanlarda takım ruhunu geliştirmeye çabalar.	2,82	1,30
	3	Çalışanları yönetime katar.	2,51	1,23
	4	Çalışanların kendisine karşı rahat olmalarını ister.	2,88	1,23
	5	Yapılacak işleri çalışanlarla birlikte karara bağlar.	2,73	1,24
	6	Çalışanların önerilerini ciddiye alır.	2,81	1,23
	7	Herkesin kendi kendini denetlemesi gerektiğine inanır.	3,21	1,21
	8	Kurumun amaçları ile çalışanların ihtiyaçlarını dengeler.	2,90	1,24
	9	Çalışanların yaratıcılıklarını sergilemelerine fırsat verir.	2,73	1,22
		<b>Ortalama</b>	<b>2,81</b>	<b>1,25</b>
<b>Otoriter Yönetici Davranışı</b>	10	Kendinden yardım istenmesini sevmez.	2,49	1,22
	11	Çalışanlara resmi davranır.	2,92	1,22
	12	Çalışanlara yaklaşımı kuralcıdır.	3,02	1,28
	13	Tek adam yönetimine inanır.	2,80	1,39
	14	Kararlarının nedenlerini canı isterse açıklar.	2,65	1,30
	15	Sıkı denetimden yanadır.	3,05	1,25
	16	Korkulması gereken bir kişi olduğuna inanır.	2,55	1,34
	17	Kararlarına kimseyi karıştırmaz.	2,80	1,35
	18	Kendisine mutlak itaat edilmesini bekler	2,88	1,41
		<b>Ortalama</b>	<b>2,79</b>	<b>1,30</b>
<b>İlgisiz Yönetici Davranışı</b>	19	Çalışanların istek ve şikâyetlerini göz ardı eder.	2,53	1,28
	20	Çalışanlara ve işyerine yabancılaşmıştır.	2,41	1,33
	21	İşyerini kendi haline bırakmıştır.	2,15	1,17
	22	Yetkilerini kullanmaktan kaçınır.	2,07	1,15
	23	Kurumun amaçları için çaba harcamaz.	2,33	1,24
	24	Çalışanlarla yüzeysel olarak iletişime girer.	2,73	1,31
	25	Kurumu geliştirmek için girişimde bulunmaz.	2,36	1,22
	26	Çalışanların motivasyonu ile ilgilenmez.	2,49	1,28
	27	Sorunlarla yüzleşmek istemez.	2,32	1,22
	28	Kurum içi faaliyetlerde çok az karar verir.	2,41	1,26
	29	İşyerindeki varlığı ile yokluğu belli değildir.	2,21	1,28
	<b>Ortalama</b>	<b>2,36</b>	<b>1,25</b>	
<b>Genel Ortalama</b>			<b>2,64</b>	<b>1,34</b>

### 3.3. Örneklemden Elde Edilen Verilere İstatistik Analizlerinin Uygulanması

**'t' testi:** Aynı evrenden gelen iki örneklem ortalamalarının sıfırdan (birbirinden) farklılığının test edilmesidir (Büyüköztürk, 2013). Ölçeklerin uygulanması ile elde edilen ve ikili gruplardan oluşan cinsiyet, medeni durum, unvan ve aylık gelir verilerine bağımsız 't' testi uygulanmıştır.

**Tablo 5. Ölçeklere ve Ölçek Alt Boyutlarına Bağımsız Gruplar Arası t Testi uygulanması**

	Cinsiyet	N	Ortalama	S.S	t	p	Karar
Y.D.Ö	Kadın	169	75,37	15,15	2,44	0,015	<b>Gruplar Arası Fark Anlamlı Bulundu</b>
	Erkek	92	80,30	16,22			
İ.D.Ö	Kadın	169	58,57	14,90	2,51	0,013	<b>Gruplar Arası Fark Anlamlı Bulundu</b>
	Erkek	92	63,76	17,59			
	<b>Medeni Durum</b>						
Y.D.Ö	Evli	201	76,87	14,96	-0,45	0,65	Gruplar Arası Fark Anlamlı Bulunmadı
	Bekar	60	77,91	18,03			
İ.D.Ö	Evli	201	60,04	14,39	-0,54	0,58	Gruplar Arası Fark Anlamlı Bulunmadı
	Bekar	60	61,61	20,79			
	<b>Ünvan</b>						
İ.D.Ö	İdari Hiz.	130	60,22	16,08	-0,18	0,85	Gruplar Arası Fark Anlamlı Bulunmadı
	Sağlık Hiz.	131	60,58	16,09			
Y.D.Ö.	İdari Hiz.	130	76,53	16,85	-0,59	0,55	Gruplar Arası Fark Anlamlı Bulunmadı
	Sağlık Hiz.	131	77,68	14,48			
	<b>Aylık Gelir</b>						
İ.D.Ö	2000-3500 TL	106	59,52	15,91	-0,73	0,466	Gruplar Arası Fark Anlamlı Bulunmadı
	3501 TL ve üzeri	155	61,00	16,18			
Y.D.Ö.	2000-3500 TL	106	75,51	17,36	-1,31	0,190	Gruplar Arası Fark Anlamlı Bulunmadı
	3501 TL ve üzeri	155	78,20	14,39			

Tablo 5'te görüldüğü üzere her iki ölçeğin toplam puanları **Cinsiyet** değişkeni açısından t testine tabi tutulduğunda, Y.D.Ö'nin dağılımın kadın ve erkekler arasında anlamlı bir şekilde farklılaştığı ( $p < 0,05$ ) görülmüştür. Benzer şekilde İ.D.Ö'nin kadın ve erkekler arasında anlamlı bir şekilde farklılaştığı ( $p < 0,05$ ) görülmüştür. Bu haliyle Y.D.Ö'nin ve İ.D.Ö'nin cinsiyet değişkenine göre farklılıklar gösterdiği görülmüştür.

Her iki ölçeğin toplam puanları medeni durum, unvan ve aylık gelir değişkeni açısından 't' testine tabi tutulduğunda, ölçek puanlarının değişkenlere göre farklılık göstermediği ( $p > 0,05$ ) görülmüştür.

**Tek Yönlü Varyans Analizi:** Üç veya daha fazla grup arasındaki farkların tespiti ve farklılığın hangi gruplar arasında oluştuğunu göstermek için Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) testi kullanılır (Hesamian, 2015; Kim, 2017). Bu nedenle ikiden fazla grup barındıran yaş, çalışma süresi ve eğitim durumu değişkenleri arasında varsa farklılığın tespiti için Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmıştır.

Tablo 6'da belirtildiği üzere, İ.D.Ö toplam puanlarının yaş, çalışma süresi ve eğitim değişkenleri açısından gruplar arasında farklılıklar ( $p > 0,05$ ) görülmemiştir. Ancak Y.D.Ö. toplam puanlarına göre yaş ve çalışma süresi değişkenlerinde gruplar arasında anlamlı ( $p < 0,05$ ) farklılaşma gözlenmiştir. Yaş değişkeninde 26-35 ve 36-45 ile 26-35 ve  $\geq 46$  grupları arasında farklılıkların olduğu yapılan Post-Hoc analizinde bu farklılığın kaynağında 26-35 yaş aralığında olan çalışanların yönetici davranışı orijinali ortalama puanlarının 36-45 ve  $\geq 46$  gruplarına göre daha düşük olmasından kaynaklandığı görülmüştür. Buna göre mesleğe başlanılan ilk yıllardaki nispeten yüksek Y.D.Ö algısı zamanla düşmekte ancak emekliliğe yakın zamanda ise tekrar artmaktadır. Bu değişkenliğin nedenin kuşak farkından kaynaklandığı da düşünülebilir. Aynı şekilde çalışma süresi değişkeninde kurumda 6-10 yıl arası hizmet süresi olan grup ile  $\geq 21$  hizmeti olan grup arasında farklılığın olduğu ( $p < 0,05$ ) ve bu farklılığın kaynağında 6-10 yıl arası hizmeti olanların ortalama puanlarının daha düşük olmasından kaynaklandığı bulunmuştur. Çalışma süresi değişkeni ile yaş değişkenindeki bu farklılığın uyumlu olduğu görülmüştür.

**Tablo 6. Çalışmada Kullanılan Anket Toplam Puanları ile Kurumda Çalışılan Süreler, Yaş ve Eğitim Seviyesi Arası Farklılık Tablosu (Tek Yönlü Varyans Analizi)**

Ölçek Tipi	Değişken Türü	Değişken Aralığı	N	Ort.	S.Sapma	F	P	Karar	Farklılığın Kaynağı
İ.D.Ö	Yaş	18-15	18	63,33	16,90	2,243	0,084	Gruplar Arasında Fark Yok	-
		26-35	108	57,37	17,32				
		36-45	86	62,38	15,52				
		≥46	49	62,55	12,80				
Y.D.Ö.		18-15	18	82,28	19,52	6,315	0,000	Gruplar Arasında Fark Var	26-35 / 36-45 26-35 / ≥46
		26-35	108	72,50	15,95				
		36-45	86	78,82	13,51				
		≥46	49	82,38	14,69				
İ.D.Ö	Çalışma Süresi	0-5	46	62,04	17,11	2,158	0,093	Gruplar Arasında Fark Yok	-
		6-10	81	56,71	16,04				
		11-20	77	61,55	15,68				
		≥21	57	62,77	15,18				
Y.D.A.		0-5	46	78,71	17,02	3,522	0,016	Gruplar Arasında Fark Var	6-10 / ≥21
		6-10	81	74,35	16,29				
		11-20	77	75,23	14,37				
		≥21	57	82,28	14,31				
İ.D.Ö	Eğitim Durumu	İlk.Ö.Lise	79	62,62	15,93	1,291	0,277	Gruplar Arasında Fark Yok	-
		Ön Lisans	91	58,67	16,95				
		≥ Lisans	91	60,21	15,17				
Y.D.Ö.		İlk.Ö.Lise	79	77,00	14,82	0,003	0,997	Gruplar Arasında Fark Yok	-
		Ön Lisans	91	77,16	17,82				
		≥ Lisans	91	77,11	14,23				

**Korelasyon:** İki den fazla değişkenden birisinin diğerleri üzerindeki ilişkisinin incelenmesidir. İlişkide korelasyon katsayısı elde edilir, bu katsayı korelasyonun yoğunluğu düzeyini ve yönünü belirler (Büyüköztürk, 2002). Çalışmadan elde edilen İ.D.Ö toplam puanı ile Y.D.Ö. alt boyutları arasındaki ilişki (korelasyon) Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7. Çalışan İş Doymu ve Yönetici Davranışları Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması (Korelasyon Analizi)**

	İstatistik Değeri	Demokratik Yönetici D.	Otoriter Yönetici D.	İlgisiz Yönetici D.
İ.D.Ö	Pearson corl.(r)	0,729	-0,07	-0,354
	p	0,000	0,259	0,000

Tablo 7’de görüldüğü üzere çalışanların İ.D.Ö toplam puanları ile yönetici davranışları alt boyutları arasında karşılaştırma yapılarak ilişki aranmıştır; çalışanların iş doymu algıları ile demokratik yönetici davranış algıları arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde ( $r=0,729$ ) ve anlamlı ( $p<0,05$ ) bir ilişki, otoriter yönetici davranış algıları ile negatif yönlü, çok zayıf ( $r=-0,07$ ) ve anlamsız ( $p>0,05$ ) ilişki, ilgisiz yönetici davranış algıları ile negatif yönlü, zayıf ( $r=-0,354$ ) ve anlamlı ( $p<0,05$ ) bir ilişki görülmüştür. Bulgular ışığında değerlendirildiğinde özellikle demokratik yönetici davranışlarının, çalışanların iş doymu üzerinde güçlü ve yapıcı bir etkiye sahip olduğu yargısına ulaşılabilir.

**Çoklu Regresyon Analizi:** Hedef değişkenle birden fazla değişkenin kombinasyonu neticesindeki ilişkilerin incelenmesidir. Nedensellik ve korelasyonel araştırmalarda kullanılır (Balcı, 2011).

Çalışmadan elde edilen verilere doğrusal çoklu regresyon analizi uygulanmış olup Tablo 8’deki sonuçlara ulaşılmıştır.

**Tablo 8. Çalışan İş Doymu ile Yönetici Davranışları Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Ölçülmesi (Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi)**

İDÖ	Katsayılar	Katsayılar	Demokratik	Otoriter	İlgisiz
		R <sup>2</sup>	0,550		
	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,545			
	B	1,228	0,316	-0,182	
	Beta (β)	0,717	0,165	3,251	
	VIF	1,285	1,480	1,789	
	ANOVA	F	104,816		
		p (tüm model)	0,000		

Tablo 8’de görüldüğü üzere yönetici davranışı alt boyutları ile çalışan iş doymu arasındaki ilişkinin ölçülmesi amacıyla doğrusal çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Modelde iş doymu ölçeği verileri bağımlı değişken yönetici davranışları ölçeği ve alt boyutları bağımsız değişken olarak işlenmiştir. Analiz sonucunda bağımsız değişken olarak modele faktörlerin bir arada anlamlı bir model oluşturduğu (F=104,816 ve P<0,05) görülmüştür. Bağımsız değişkenlerin modele katkıları ayrı ayrı incelendiğinde, demokratik yönetici puanlarının modele pozitif yönde anlamlı katkı yaptığı ve iş doymusunda meydana gelen değişimin %71,7’sini açıkladığı görülürken; otoriter yönetici davranışının modele negatif ancak anlamsız etkide bulunduğu, ilgisiz yönetici davranışı puanlarının da modele negatif ancak anlamlı bir katkı sağladığı görülmüştür. Analiz sonuçlarına göre yönetici davranışlarındaki değişimin iş doymu düzeyinin %55,0 oranında bir değişime yol açtığı tespit edilmiştir.

#### IV. TARTIŞMA VE SONUÇ

Günümüz dünyasında örgüt yönetimlerinde değişimler hızla yaşanıldığı düşünüldüğünde sürekli değişen ve kendini yenileyen koşullara uyum sağlama beceresinin, örgütlerin çözmek zorunda olduğu problemleridir. Örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesinde payı büyük oranda olan çalışanların, yönetici davranışlarından ne denli etkilendikleri ve bu etkinin çalışanların iş doymunu olumlu veya olumsuz etkisinin etkisini ortaya çıkarmak amacı ile yapılan bu çalışmada, sektörün ve konuya ilgi duyan araştırmacıların faydalanabileceği önemli sonuçlar elde edilmiştir.

Araştırmada çalışanların iş doymu seviyesinin genel olarak orta düzeyde olduğu görülmüştür. Çalışmada cinsiyet ile iş doymu arasındaki ilişkiye bakıldığında, iş doymunun cinsiyet değişkenlerine göre farklılık gösterdiği, ortalamalar değerlendirildiğinde erkek çalışanların hem iş doymu hem de yönetici davranış değerlendirme puanlarının kadınlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. İş doymu açısından benzer sonuçların Eğinli (2009) ve Serbest’in (2019) araştırmalarında da elde edildiği görülmüştür. Ancak Erken’in (2013) yaptığı çalışmada olduğu gibi iş doymunda cinsiyetin rol oynamadığını gösteren sonuçlarda mevcuttur. Yaş ve kıdem değişkenleri açısından değerlendirildiğinde iş doymunun yaş grupları arasında dalgalı bir dağılım gösterdiği görülmüştür. Benzer sonuçları bulan Yelboğa (2007) bu durumu, işe ilk başlama yıllarında beklentilerin yüksek olduğu zamanla beklentiler karşılanmayınca iş doymunun düştüğünü ancak bu durumun kabullenilmesi ile iş doymunun tekrar artışa geçtiğini belirtmektedir.

Araştırmamızdaki sonuçlardan birisi de yapılan işe karşılık alınan ücretin az bulunduğu yönündedir. Bu durumun iş doymu puanlarını düşürdüğü görülmüştür. Aynı sonucu elde eden Akın ve Koçak (2007) bu durumu alınan ücretin ekonomik ihtiyaçları karşılayacak düzeyde olmamasına bağlamaktadır. Ücretin iş doymunu arttırdığı (Parvin ve Kabir, 2011) ve iş doymu üzerinde belirleyici bir faktör olduğunu (Eğinli, 2009) tespit eden çalışmalar mevcuttur.

İş doymu seviyesi ile yönetici davranışlarının algılanması arasındaki ilişki incelendiğinde; gerçekten de yönetici davranışlarından kaynaklanan olumlu algı arttıkça doğrusal ve pozitif yönlü olarak çalışanların iş doymu seviyelerinin de arttığı görülmüştür. Alt boyutlardan ‘demokratik (katılımcı) yönetici’ özellikli davranışların diğer yönetici davranış tiplerine göre iş doymu üzerinde daha fazla olumlu etkiler gösterdiği görülmüştür. Demokratik yönetici davranışı ile iş doymu seviyesi arasında %72,9 oranında anlamlı ilişki olduğu görülmüş ve bu durumun çalışan iş doymundaki yönetici

davranışı kaynaklı değişimlerin %71,7'sini açıkladığı görülmüştür (bkz. Tablo 8). Yönetici davranışları bir bütün olarak düşünüldüğünde iş doyumunun %55,0 oranında belirleyicisi olduğu görülmüştür. Bu çarpıcı sonuçlar göstermektedir ki yönetici davranışlarının türü, iş doyumunun büyük bir oranının tek başına nedeni durumundadır. Araştırmamızı destekler nitelikte çalışmalardan olan ve Singapur'da yapılan bir alan araştırmasına göre yönetici davranışlarının, iş doyumunun %29'unu açıkladığı belirtilmiştir (Loke, 2001). Tsai (2011) Tayvan'daki bir hastanede hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada, yönetici davranışları ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü doğrusal bir korelasyon olduğunu tespit etmiş çalışmamızla benzer sonuçlar elde etmiştir. Yine Malik (2013) yaptığı araştırmada, yönetici davranışları ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Benzer sonuçları elde eden Bortoluzzi ve diğerleri (2014), katılımcı yönetsel anlayışın çalışanların iş verimini ve iş doyumunu arttırdığını belirtmişlerdir. Gillet ve diğerlerinin (2018) elde ettikleri sonuçlar da araştırmamızla benzerlik göstermektedir. Mosadeghrad ve Ferdosi (2013) tarafından, yöneticilerin liderlik tarzları ile iş doyumunu konu alan çalışmaya göre, baskın tip lider otoriter özellikli yönetici tarzından, hastane çalışanlarının kısmen memnun oldukları ancak aynı araştırmaya göre katılımcı yani demokratik yönetim tarzının pekiyi sonuçlar vermediğine değinilmiştir. Bu durumun araştırmamızda elde edilen sonuçlar ile çelişiyor olması kültürel farklılığın ve ülke koşullarının da çalışanların yönetici davranışı algılarını etkileyebileceği ve iş doyumunu açısından koşullara göre önceliklerin değişebileceğini göstermektedir.

#### 4.1. Öneriler

- Sağlık çalışanları; görev odaklı, açık kural ve hedefler belirleyen, görev bağlamında destekçi, problem çözen ve hataları gidermeye niyeti olan, kısmen ödül ve ceza sistemi bağlamında yöneten idarecilere ihtiyaç duymaktadır (Akyurt vd., 2015). Bu bağlamda idarecilerin sayılan nitelik ve özelliklere sahip olması, yönetsel avantaj oluşturacağı bir gerçektir.
- Çalışanların duygu durumu ve tutumları iş doyumunu etkilediğinden olumlu duygular oluştuğunda iş doyumunu artmakta, olumsuz duygu ve tutumlar oluştuğunda ise iş doyumunu azalmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005). İş doyumunu etkilediği ispatlanan '*yönetici davranışları*' çalışanların duygu durumunu belirleyen belki de en önemli etkenlerden birisidir. Bundan dolayı yönetici davranışlarının ve yönetsel becerilerin hizmet içi eğitimlerle, seminer benzeri faaliyetlerle iyileştirilmesinin iş doyumunu ile birlikte kurum başarısına pozitif katkı yapacağı düşünülmüştür.
- İş doyumunun aralıklarla ölçülmesi, bulunulan doyum seviyesinin tespiti açısından gereklidir.
- Yöneticilerin empati yaparak çalışanlarla ilişki kurmasına yönelik tedbirlerin alınması yönetsel davranışların evrilmesi açısından elzemdir.
- İş doyumuna olumlu katkı yapan *Demokratik Yönetici Davranışlarının* özümsemesi ve yaygınlaştırılması çalışmalarının, iş doyumunu geliştireceği değerlendirilmiştir.
- İş doyumuna olumsuz katkı yapan *İlgisiz Yönetici Davranışlarının* sebeplerinin irdelenmesi ve ortadan kaldırılmasına yönelik bilimsel çalışmalar yapılması faydalı olacaktır.
- Çalışanların yaş grupları arasındaki iş doyum farklılığının nedenlerinin sorgulanması, çalışılmaya değer bir sonuç olarak yorumlanmıştır.
- Literatür incelendiğinde sağlık çalışanlarında, yönetici davranışlarına odaklı memnuniyet çalışmalarının sınırlı olduğu bu bağlamda yapılacak bilimsel çalışmaların literatüre katkı yapacağı düşünülmüştür.
- Sağlık çalışanlarında iş doyum düzeyini olumsuz etkileyen ücret değişkeninin bilimsel çalışmalara konu edilmesi ve optimal ücret düzeyinin belirlenmesi araştırılmaya değer görülmüştür.
- Ayrıca iş doyum düzeyinin kadın katılımcılar arasında erkek katılımcılara göre daha düşük olma nedenlerinin araştırılması cinsiyete göre farklılıkların tespit edilmesi açısından önemlidir.

Sağlık yöneticileri pozisyonları dâhilinde yönetsel anlamda kendilerini geliştirmeleri beklenir. Konferanslar, seminerler gibi faaliyetler bu gelişime pozitif katkı sağlayacak organizasyonlardır (Ünal ve Aydoğan, 2018). Hekimler daha çok tıbbi teşhis ve tedaviye yönelik olarak eğitim almakta ve doğal olarak yönetsel açıdan bilgi eksikliği olabilmektedir. Bu nedenle sağlık alanında yönetimi üstlenecek olan hekimlerin yönetim ile ilgili eğitim almaları gereklidir (Reddy-Kolanu vd., 2015). Yöneticinin

astlarına karşı zor kullanarak onlara kendini kabul ettirmektense onların sadakatini kazanarak eylem ve davranışlara yön vermesi daha makbuldür (Çelik ve Şimşek, 2018). Tıp bilgisine sahip yöneticilerin tek başına hastane yönetiminde yetkin olması elbette eksik kalabilir. Tıp bilgisinin yanı sıra idarecilik alanında profesyonel eğitim almak ve yönetsel beceriler konusunda donanımlı olmak verilecek sağlık yönetimi kalitesini arttıracacağı gibi (Yüksel vd., 2016) çok yönlü bir yaklaşım gerektiren sağlık yönetimine daha analitik bir bakış oluşturacağı aşikârdır. Bilimsel veriler çerçevesinde değerlendirilecek olunursa, iyi bir sağlık yöneticisi, yönetsel becerilere sahip ve bunlara ek olarak çalıştığı kurumun iç ve dış işleyişine hâkim kişidir. Çalışanlarını ve maddi kaynaklarını çok iyi tahlil eder. Yönetsel davranışlarını çalışanların beklentilerini karşılayacak şekilde sergiler ve kurum kültürünün gelişmesine katkıda bulunur. Sağlık Yöneticisi belki ameliyat yapıp, reçete yazamaz, ancak kaliteli bir sağlık hizmeti sunumunun mimarı ve sağlıklı nesillerin bugünden oyun kurucusudur.

**Etik Kurul İzni:** Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 27.08.2020 tarihi ve 2020/3 nolu kararı ile etik kurul izni alınmıştır.

## KAYNAKLAR

- Akgün, İ. (2019). *Sağlık Bakanlığı taşra sağlık yönetiminde eşgüdüm: Manisa ili örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Akın, U., & Koçak, R. (2007). Öğretmenlerin sınıf yönetimi becerileri ile iş doyumları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (51), 353-370.
- Akyurt, N., Alparlan, A. M., & Oktar, Ö. F. (2015). Sağlık çalışanlarında liderlik tarzları-iş tatmini örgütsel bağlılık modeli. *Vizyoner Dergisi*, 6(13), 50-61.
- Al-Sada, M., Al-Esmael, B., & Faisal, M. N. (2017). Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar. *EuroMed Journal of Business*, 12(2), 163-188.
- Arıkboğa, F. Ş. (2007, Mayıs 20). *Yönetim ve Organizasyon, Ortak Ders*. <https://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/kok/yonetimveorgau242.pdf>.
- Aslan, Ş., & Özata, M. (2011). Sağlık çalışanlarında hizmetkar liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocernea hizmetkar liderlik ölçeklerinin geçerlik ve güvenilirlik araştırması. *Yönetim ve Ekonomi*, 18(1), 139-154.
- Avcı, T., & Karatepe, O. M. (2000, Mayıs 25-27). *İşletmenin sınır birimlerinde çalışan işgörenlerin iş tatmini: Ampirik bir değerlendirme*. Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Kayseri, Türkiye.
- Aytürk, N. (2007). *Yönetim sanatı (5. baskı)*. Nobel Yayınları.
- Aytürk, N., & Peker, Ö. (2000). *Etkili yönetim becerileri*. Yargı Yayınevi.
- Aziz, A. (2011). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri ve teknikleri (6. baskı)*. Nobel Yayınları.
- Balcı, A. (2011). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler (9. baskı)*. Pegem Akademi.
- Baycan, A. (1985). *An analysis of the several aspects of job satisfaction between different occupational groups*. (Doktora Tezi). Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International Business Research*, 5(2), 192.

- Bortoluzzi, G., Caporale, L., & Palese, A. (2014). Does participative leadership reduce the onset of mobbing risk among nurse working teams?. *Journal of nursing management*, 22(5), 643-652.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2013). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı istatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum*. Pegem Akademi.
- Chan, S. C. (2019). Participative leadership and job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 319-333.
- Chaudry, A. Q., & Javed, H. (2012). Impact of transactional and laissez faire leadership style on motivation. *Journal of Business and social Science*, 3(7), 258-264.
- Loke, J.C.F. (2001). Leadership behaviours: Effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of Nursing Management*, 9(4), 191-204.
- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2007). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı*. Sakarya Yayıncılık.
- Crawford, E. R., Rich, B. L., Buckman, B., & Bergeron, J. (2013). The antecedents and drivers of employee engagement. *Employee engagement in theory and practice* (pp. 71-95) içinde. Routledge.
- Crews, E.R., Brouwers, M., & Visagie, J. C. (2019). Transformational and transactional leadership effects on communication styles. *Journal of Psychology in Africa*, 29(5), 421-428.
- Çabukel, R. (2008). *Çalışan memnuniyeti analizleri*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Çelik, A., & Şimşek, M. Ş. (2018). *Yönetim ve organizasyon (20. Baskı)*. Eğitim Yayınevi.
- Eğimli, A. T. (2009). Çalışanlarda iş doyumunu: kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (11. Baskı)*. Beta Basım Yayım.
- Erken, M. (2013). *Çalışan memnuniyeti üzerine sağlık sektöründe bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Erol, E. (2013). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. Beta Basım Yayım.
- Feldman, S. (2003). Enforcing social conformity: A theory of authoritarianism. *Political Psychology*, 24(1), 41-74.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187.
- Gerald, B. (2018). A brief review of independent, dependent and one sample t-test. *International Journal of Applied Mathematics and Theoretical Physics*, 4(2), 50-54.
- Gillet, N., Fouquereau, E., Coillot, H., Cougot, B., Moret, L., Dupont, S., & Colombat, P. (2018). The effects of work factors on nurses' job satisfaction, quality of care and turnover intentions in oncology. *Journal of advanced nursing*, 74(5), 1208-1219.



- Güleç, O. (2008). *Örgüt kültürünün bir yansıması olarak işletmelerde ast-üst ilişkileri ve Denizli'de bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Gündüz, O. G. (2016). *Banka çalışanlarında iş doyumunu ve iş doyumunun örgütsel bağlılığa etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri-Felsefe, Yöntem, Analiz*. Seçkin Yayıncılık.
- Hesamian, G. (2015). One-way ANOVA based on interval information. *International Journal of Systems Science*, 47(11), 2682-2690.
- Heslin, P. A. (2005). Experiencing career success. *Organizational Dynamics*, 34(4), 376-390.
- Humborstad, S. I. W., Nerstad, C. G., & Dysvik, A. (2014). Empowering leadership, employee goal orientations and work performance. *Personnel Review*, 43(2), 246-271.
- Islami, X., Mulolli, E., & Mustafa, N. (2018). Using management by objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future Business Journal*, 4(1), 94-108.
- Kahraman, Ü. (2019). *Okul yöneticilerinin yönetim tarzı, örgüt DNA'sı ve örgütsel değişimin okullardaki korku kültürüne etkisi*. (Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Kim, T. K. (2017). Understanding one-way ANOVA using conceptual figures. *Korean Journal of Anesthesiology*, 70(1), 22-26.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği (genişletilmiş 12. Baskı)*. Beta Basımevi.
- Koparal, C. (2012). *Yönetim ve organizasyon*. Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Malik, S. H. (2013). Relationship between leader behaviors and employees' job satisfaction: A path-goal approach. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 7(1), 209-222.
- Mosadeghrad, A. M., & Ferdosi, M. (2013). Leadership, job satisfaction and organizational commitment in healthcare sector: Proposing and testing a model. *Materia Socio Medica*, 25(2), 121-126.
- Özgen, E. (2007). Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ve çalışan memnuniyetine etkisi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (8), 1-6.
- Özgür, B. (2011). Yönetim tarzları ve etkileri. *Maliye Dergisi*, 161, 215-230.
- Parvin, M. M., & Kabir, M. N. (2011). Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(9), 113-123.
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Hartog, D. N. D., & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 259-278.
- Reddy-Kolanu, G., Mandavia, A., Nicholson, J., & Broomfield, S. (2015). Doctors' and medical students' training in management and their knowledge of acronyms in NHS management. *The Bulletin of the Royal College of Surgeons of England*, 97(6), 12-15.
- Rençber, Y. S. (2012). *Batman ili sağlık sektöründe kamu ve özel hastanelerde görev yapan yöneticilerin iş doyumunu ve iş doyumunu etkileyen faktörler*. (Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- 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.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Serbest, L. (2019). *Çalışan memnuniyetini etkileyen faktörler: SGK çalışanları üzerine bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul
- Sevimli, F., & İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 55-64.
- Şencan, M. N. (2011). *Türk ilaç sanayiinde çalışan yöneticilerin örgütsel bağlılık ve iş doyumlarına yönelik bir araştırma*. (Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Şengül, A. (2008). *İş doyumunu ve tüketici tatmini ilişkisi kamu ve özel kesim sağlık hizmetlerinde hekimlerin iş doyumununun hasta tatmini etkisi üzerine bir araştırma*. (Doktora Tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2015 ). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Eğitim Yayınevi.
- Terzi, A. R., & Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 166(33), 98-111.
- Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S., & Marrs, M. B. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 79-92.
- Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11, 1-9.
- Ünal, A. K., & Aydoğan, E. (2018). Kamu hastanelerindeki sağlık yöneticilerinin yetkinlikleri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 520-545.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22, 120.
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel demografik değişkenlerin iş doyumunu ile ilişkisinin finans sektöründe incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 1-18.
- Yüksel, S., Işık, O., Uğurluoğlu, Ö., & Kahraman, G. (2016). Hastane yöneticilerinin yönetsel beceri düzeylerinin incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19(3), 241-254.
- Zaim, H. (2008). İnsan kaynakları yönetimi açısından iş ahlakı. *İş Ahlakı Dergisi*, 1(2), 97-104.