



RESEARCH ARTICLE / ARAŞTIRMA MAKALESİ

# Yönetici İletişimi ve Motivasyon: Sağlık Kurumlarında Bir Uygulama\*

## *Manager Communication and Motivation: An Application in Healthcare Institutions*

Derya Torun<sup>1</sup>  

Salih Güney<sup>2</sup>  

<sup>1</sup> İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Doktora Programı, Türkiye, e-mail: deryatorun@stu.aydin.edu.tr

<sup>2</sup> İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Türkiye, e-mail: salihguney@aydin.edu.tr

### Özet

Günümüzün yoğun rekabet ortamında örgütlerin sürdürülebilir başarı sağlayabilmeleri, çalışanlarının motivasyon düzeyine ve performansına doğrudan bağlıdır. Çalışan motivasyonunu belirleyen temel unsurlardan biri ise yöneticilerin iletişim becerileridir. Etkili iletişim; güven ortamının oluşmasını, örgütsel bağlılığın artmasını ve iş tatmininin güçlenmesini sağlamaktadır. Bu araştırmanın amacı, yönetici iletişim becerilerinin çalışan motivasyonu ve iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemek ve bu ilişkinin sağlık kurumları bağlamında nasıl şekillendiğini ortaya koymaktır.

Araştırma, İstanbul'da faaliyet gösteren bir kamu ve bir özel hastanede görev yapan toplam 160 sağlık çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aracı olarak Yönetici İletişim ve Motivasyon Ölçeği ile Minnesota İş Tatmin Ölçeği kullanılmıştır. Veriler SPSS programı aracılığıyla analiz edilmiş; t-testi, ANOVA, Kruskal-Wallis, Mann-Whitney U ve çoklu regresyon analizleri uygulanmıştır.

Elde edilen bulgular, yönetici iletişim becerilerinin hem işsel hem de dışsal iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkili olduğunu göstermektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre iletişim boyutunun, motivasyon boyutuna kıyasla iş tatmini üzerinde daha güçlü olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kamu hastanelerinde çalışanların iş tatmin düzeylerinin özel hastanelere kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim, Yönetici İletişimi, Çalışan Motivasyonu, İş Tatmini, Sağlık Kurumları

\*Bu Makale İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda 02.7.2015 tarihinde tamamlanan "Yönetim Sürecinde Yönetici İletişim Becerilerinin Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkileri Ve Sağlık Kurumlarında Bir Uygulama" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

**Citation / Atıf:** TORUN, D. & GÜNEY, S. (2026). Yönetici İletişimi ve Motivasyon: Sağlık Kurumlarında Bir Uygulama. *Sosyal Bilimlerde Akademik Çalışmalar Dergisi*.2(1), 35-54, <https://doi.org/>

**Corresponding author / Sorumlu yazar:**  
Derya Torun  
E-mail: deryatorun@stu.aydin.edu.tr



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

## Abstract

In today's highly competitive environment, the ability of organizations to achieve sustainable success depends directly on the motivation and performance levels of their employees. One of the main factors determining employee motivation is managers' communication skills. Effective communication helps establish a climate of trust, increase organizational commitment, and strengthen job satisfaction. The aim of this study is to examine the effects of managers' communication skills on employee motivation and job satisfaction, and to reveal how this relationship is shaped within the context of healthcare institutions.

The research was conducted on a total of 160 healthcare employees working in one public hospital and one private hospital operating in Istanbul. The Manager Communication and Motivation Scale and the Minnesota Job Satisfaction Scale were used as data collection instruments. The data were analyzed using the SPSS program; t-test, ANOVA, Kruskal–Wallis, Mann–Whitney U, and multiple regression analyses were applied.

The findings indicate that managers' communication skills have a significant and positive effect on both intrinsic and extrinsic job satisfaction. According to the regression analysis results, the communication dimension was found to be a stronger predictor of job satisfaction than the motivation dimension. In addition, it was determined that employees working in public hospitals had higher levels of job satisfaction compared to those working in private hospitals.

**Keywords:** Management, Manager Communication, Employee Motivation, Job Satisfaction, Healthcare.

## 1. GİRİŞ

Günümüz çalışma yaşamında örgütlerin sürdürülebilir başarı elde etmesi, yalnızca teknolojik altyapı, finansal kaynaklar ya da fiziksel olanaklarla değil; çalışanların motivasyon düzeyi, iş tatmini ve örgütsel bağlılığıyla da yakından ilişkilidir. Özellikle hizmet üretiminin yoğun olduğu sektörlerde çalışan performansı, hizmet kalitesini doğrudan etkileyen temel değişkenlerden biridir. Bu bağlamda yöneticilerin çalışanlarla kurduğu iletişimin niteliği, iş ortamının psikolojik iklimini belirleyen önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Açık, destekleyici, geri bildirim dayalı ve saygılı bir iletişim tarzı, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlarken; yetersiz iletişim ise rol belirsizliği, çatışma ve motivasyon kaybına yol açabilmektedir (Robbins & Judge, 2017, Luthans, 2011, Koçel, 2023).

Çalışan motivasyonu, bireyin işine yönelik istek, enerji ve çabasını belirleyen çok boyutlu bir olgudur. Motivasyonun yalnızca ücret ya da maddi ödüllerle açıklanamayacağı; takdir edilme, anlamlı iş deneyimi, yönetsel destek, adil uygulamalar ve etkili iletişim gibi örgütsel süreçlerden güçlü biçimde etkilendiği uzun süredir vurgulanmaktadır (Herzberg, 1968; Deci & Ryan, 2000, Hackman & Oldham, 1976). Yöneticinin iletişim becerileri bu noktada, çalışanların kurum hedeflerini anlamasında, görev beklentilerini netleştirmesinde ve örgüt içindeki rolünü anlamlandırmasında belirleyici bir işlev üstlenmektedir. Dolayısıyla yönetici iletişimi, motivasyonu dolaylı değil, çoğu durumda doğrudan etkileyen bir yönetim aracı olarak değerlendirilmelidir.

İş tatmini literatürü de yönetsel iletişimin çalışan tutumları üzerindeki etkisini desteklemektedir. Çalışanların yöneticileriyle kurdukları iletişimin niteliği; işten duyulan memnuniyet, örgütsel güven, psikolojik iyi oluş ve işte kalma niyeti gibi değişkenlerle yakından ilişkilidir (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001, Meyer & Allen, 1991). Özellikle yöneticinin çalışanı dinlemesi, açıklayıcı geri bildirim vermesi, sorun çözme süreçlerinde erişilebilir olması ve adil bir iletişim dili kullanması, çalışanların hem içsel hem de dışsal iş tatmini düzeylerini güçlendirebilmektedir. Bu nedenle yönetici iletişim

becerilerinin yalnızca bireysel ilişki kalitesi açısından değil, örgütsel verimlilik ve hizmet çıktıları açısından da incelenmesi gerekmektedir.

Sağlık kurumları, yönetici iletişimi ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesi açısından özel bir çalışma alanı sunmaktadır. Sağlık hizmetleri; yüksek iş yükü, zaman baskısı, duygusal emek, çok disiplinli ekip çalışması ve hata toleransının düşük olması gibi özellikleri nedeniyle iletişim süreçlerine diğer birçok sektörden daha fazla bağımlıdır. Hastane ortamında yöneticilerin iletişim tarzı, yalnızca çalışan memnuniyetini değil; ekip koordinasyonunu, hizmet kalitesini ve dolaylı olarak hasta memnuniyetini de etkileyebilmektedir (WHO/OECD sağlık iş gücü raporları, ilgili ulusal sağlık yönetimi çalışmaları, yerli hastane araştırmaları). Bu nedenle sağlık kurumlarında yönetici iletişim becerilerinin çalışan motivasyonu ve iş tatmini üzerindeki etkisinin ampirik olarak ortaya konulması hem yönetim uygulamaları hem de insan kaynakları politikaları açısından önem taşımaktadır.

Literatürde motivasyon, iş tatmini ya da iletişim değişkenlerini ayrı ayrı ele alan çok sayıda çalışma bulunmakla birlikte, yönetici iletişim becerilerinin çalışan motivasyonu ve iş tatmini üzerindeki etkilerini sağlık kurumları bağlamında birlikte inceleyen araştırmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Ayrıca kamu ve özel hastane çalışanlarının aynı araştırma çerçevesinde karşılaştırmalı biçimde değerlendirilmesi, kurumsal yapı farklılıklarının çalışan tutumlarına nasıl yansıdığını anlamak açısından önemli bir katkı sağlayacaktır. Bu çalışmanın temel amacı, yöneticilerin iletişim becerilerinin çalışan motivasyonu ve iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemek; ayrıca kamu ve özel hastane bağlamında ortaya çıkan benzerlik ve farklılıkları analiz etmektir. Bu yönüyle çalışma, sağlık kurumlarında iletişim temelli yönetim uygulamalarının geliştirilmesine yönelik kanıta dayalı öneriler sunmayı hedeflemektedir.

## **2. YÖNETİCİLERİN İLETİŞİM BECERİLERİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

Kurumlardaki üst düzey yöneticilerin iletişim becerileri, çalışan motivasyonunu oldukça önemli bir şekilde etkilemektedir. İletişim becerilerini etkin bir şekilde kullanan yöneticiler, iş gören motivasyonunu olumlu yönde etkilerken, bu durum hem örgüt hem de çalışanlar için beklenenden daha fazla fayda sağlamaktadır. İş yerinde motivasyon arttıkça, işverenin düşünceleri olumlu yönde gelişir ve işverenin, motivasyonun artmasına ciddi katkıda bulunması gerekmektedir. Kurum içindeki personelin taleplerini karşılamak için uygun etkinlikler düzenlemeli, gerektiğinde eğitim olanakları sunmalı, personelin sesini dinlemeli ve kurumsal sorunlar konusunda bilgi sahibi olmalıdır. Bu şekilde, çalışanın talep edilen standartları aşması kolayca gerçekleşir ve çalışanın yöneticiye güven vermesi, tüm bu unsurların gerçekleşmesi için önemlidir. Bir iş yerinde güven kelimesinin varlığını hissettiren etkenlerden biri, sağlam temellerin varlığıdır. Sağlıklı ilişkilerin kurulması da son derece kritik bir husustur. Tutarlı ve güvenilir bir iletişimin temelleri böylelikle inşa edilmeye başlamaktadır. Çalışanların performanslarını, bilgi ve becerilerini, deneyim ve tecrübelerinin ortaya çıkmasına katkı sağlayan şey güvendir. Kurum içindeki personeller arasındaki iletişim bu şekilde gelişmektedir. İletişim, bilgi paylaşımı yoluyla insanların bağlarını güçlendirir ve bu şekilde iş akışını takip etmek ve düşünceleri paylaşmak içinde kurum içindeki bağlantıları netleştirir ve bu durum, yöneticilerin iş görenlerin performansını ve motivasyonunu artırmanın yanı sıra, kişiler arasında olumlu ilişkiler geliştirerek kurumun vizyon ve misyon hedeflerine hız kazandırmasını sağlamaktadır.

## **3. YÖNETİCİLERİN İLETİŞİM BECERİLERİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN SONUÇLARI**

Günümüzün hızlı rekabet ortamında işletmelerin temel hedefi, organizasyonun verimliliğini artırmak ve başarıya ulaşmaktır. İletişimin etkinliği ve sağladığı motivasyon işletmeler üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Şirketlerin geleceğe yönelik büyük hedefleri ve planları varsa çalışan motivasyonunu da dikkate almaları gerekir. Bu sayede yönetim ortamında çalışan ve işveren arasındaki ilişki güçlü olacak ve bu da hedeflediği alan ne olursa olsun işletmeyi başarıya ulaştıracaktır. Organizasyonlarda birincil sorumluluk yöneticilere aittir. Çünkü liderliğin başarısı, örgütün amaçları doğrultusunda yapılan

çalışmalara bağlı olarak verimliliği artırır. Bu, yöneticinin bilgisini çalışanlarıyla paylaşma, onlara rehberlik etme ve işlerini yönetme hakkına sahip olduğu anlamına gelmektedir. Örgütler çalışanlarına bu şekilde değer verdiklerini ortaya koyduklarında onların üretkenliği, yaratıcılığı ve örgüte bağlılık düzeyleri beklenenden daha yüksek bir seviyeye ulaşacaktır. Bu nedenle yönetim çalışanları, çalışanlara karşı sorumluluklarını yerine getirdiklerinde, örgütün hedeflerine ulaşmak için çok çalışacaklardır. Bir işyerinde çalışanlar arasında denge kurulur ve insanlara beklenen değer gösterilirse örgüt hedeflerine ulaşmaya daha da yaklaşacaktır. Çünkü işin en önemli eksikliği iletişimdir. Karşıdaki kişiyle iyi bir alışveriş ve iyi bir iletişim olursa evin içinde ve dışında pek çok sorun çözülecektir. Örneğin; Çalışanlar statü ve pozisyonlarına göre değerlendirilip, yaptıkları işin karşılığında ücret alınırsa motivasyon artacak ve kişi veya kişiler işi yapmaya çalışacaktır. Bu onların pozisyonlarına ve kariyerlerine fayda sağlayacaktır. Bu sayede sosyal hizmet kuruluşları ortaklarının memnuniyetini garanti altına almaktadır. İletişim ve motivasyon birleştiğinde iş hizmetlerinin kalitesi artmakta ve rakip firmaların başarısı da bu doğrultuda ilerlemektedir.

#### 4. YÖNTEM

Araştırmanın modelinde; evren ve örneklem, araştırma verilerinin toplanması ve çözümlenmesi bölümlerinden oluşmaktadır.

##### 4.1 Araştırmanın Modeli

Örgütlerin misyon ve vizyonlarını gerçekleştirebilmeleri, yalnızca yapısal ve teknolojik kaynaklara değil, aynı zamanda çalışanların motivasyon ve iş tatmini düzeylerine de bağlıdır. Özellikle sağlık kurumlarında hizmetin niteliği, çalışanların psikolojik durumu, işe bağlılığı ve yönetsel süreçleri nasıl algıladığı ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle yöneticilerin çalışanlarla kurduğu iletişimin niteliği, örgütsel çıktıların şekillenmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Açık, destekleyici ve güven veren iletişim, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine ve kurumsal hedeflerle daha güçlü bağ kurmalarına katkı sağlayabilmektedir. Buna karşılık yetersiz, belirsiz veya tek yönlü iletişim, çalışan motivasyonunu ve iş tatminini olumsuz etkileyebilmektedir.

Bu araştırma, yönetici iletişim becerilerinin çalışan motivasyonu ve iş tatmini üzerindeki etkilerini sağlık kurumları bağlamında incelemek amacıyla tasarlanmıştır. Araştırma modelinin temelini, yöneticilerin iletişim becerilerinin çalışanların motivasyon düzeylerini artırabileceği; artan motivasyonun ise iş tatmini üzerinde olumlu sonuçlar doğurabileceği varsayımı oluşturmaktadır. Bunun yanında, yöneticilerin iletişim becerilerinin çalışanların iş tatmini üzerinde doğrudan etkili olabileceği de değerlendirilmektedir. Literatürde yönetsel iletişim, güven, örgütsel bağlılık, motivasyon ve iş tatmini arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu ortaya koyan çalışmalar, bu modelin kuramsal dayanağını oluşturmaktadır (Robbins & Judge, 2017; Luthans, 2011; Judge et al., 2001; Meyer & Allen, 1991).

Araştırmada nicel araştırma yöntemi benimsenmiş ve veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Çalışma, İstanbul'da faaliyet gösteren kamu ve özel hastanelerde görev yapan sağlık çalışanlarını kapsamaktadır. Araştırmanın evreni, ilgili hastanelerde çalışan personelden oluşmakta; örnekleme ise araştırmaya gönüllü olarak katılan çalışanlar oluşturmaktadır. Bu çerçevede araştırma, kamu ve özel hastane çalışanlarının yönetici iletişimi, motivasyon ve iş tatmini algılarını karşılaştırmalı olarak değerlendirmeye de imkan sağlamaktadır.

Veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, görev türü, kurum türü ve çalışma süresi gibi demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde, çalışanların yöneticilerinin iletişim becerilerine ve bu iletişimin motivasyon üzerindeki etkisine ilişkin algılarını ölçmeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise çalışanların iş tatmini düzeylerini belirlemek amacıyla Minnesota İş Tatmin Ölçeği kullanılmıştır. Böylece araştırmada hem yönetici iletişimi ve motivasyon boyutu hem de iş tatmini boyutu birlikte ele alınmıştır.

Yönetici iletişimi ve motivasyon boyutuna ilişkin ölçümde kullanılan ifadeler, çalışanların yöneticilerinin iletişim tarzını; açıklık, dinleme, geri bildirim, destekleyicilik ve yönlendirme gibi yönlerden nasıl değerlendirdiklerini belirlemeye yöneliktir. Bu bölümde çalışanların, yöneticilerinin iletişim davranışlarının kendi motivasyonları üzerindeki etkisini nasıl algıladıkları incelenmektedir. Araştırmanın amacı doğrultusunda bu boyut, yalnızca iletişimin varlığını değil, iletişimin niteliğini ve çalışan üzerindeki yansımalarını değerlendiren bir değişken olarak ele alınmıştır. Bu yaklaşım, yönetici iletişim becerilerinin çalışan tutumları üzerindeki etkisini inceleyen önceki çalışmalarla da uyumludur.

Minnesota İş Tatmin Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire - MSQ), çalışanların işlerinden duydukları tatmin düzeyini ölçmek amacıyla geliştirilen yaygın bir ölçektir (Weiss et al., 1970) Ölçek, iş tatminini içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin boyutlarında değerlendirmeye imkân sağlamaktadır. Ölçeğin kısa formu 20 maddeden oluşmakta olup her madde 5'li Likert tipi derecelendirme ile puanlanmaktadır (1 = hiç memnun değilim, 5 = çok memnunum). Ölçekte yer alan maddeler, çalışanların işin niteliği, sorumluluk düzeyi, takdir edilme, yükselme olanakları, çalışma koşulları, ücret ve yönetim uygulamaları gibi farklı alanlardaki memnuniyetlerini ölçmektedir.

Minnesota İş Tatmin Ölçeğinde genel tatmin puanı, tüm maddelerden elde edilen puanların ortalaması alınarak hesaplanabilmektedir. İçsel tatmin boyutu; başarı duygusu, işin anlamlılığı, sorumluluk alma ve kendini gerçekleştirme gibi işin içeriğine ilişkin unsurları kapsarken, dışsal tatmin boyutu; kurum politikaları, yönetim tarzı, denetim, çalışma koşulları, ücret ve kişilerarası ilişkiler gibi iş çevresine ilişkin unsurları içermektedir. Ölçek puanlarının değerlendirilmesinde ortalama puanın yükselmesi, iş tatmini düzeyinin arttığına işaret etmektedir.

Bu çalışmada kullanılan model çerçevesinde, yönetici iletişim becerilerinin çalışan motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunması; ayrıca iletişim ve motivasyon değişkenlerinin çalışanların içsel ve dışsal iş tatmini düzeylerini pozitif yönde olması beklenmektedir. Bu nedenle araştırma modeli, yönetici iletişim becerileri (bağımsız değişken), çalışan motivasyonu (aracı/ilişkili değişken) ve iş tatmini boyutları (bağımlı değişkenler) arasındaki ilişkilerin test edilmesine dayanmaktadır. Elde edilecek bulguların, sağlık kurumlarında yönetsel iletişim uygulamalarının geliştirilmesine ve çalışan odaklı yönetim politikalarının güçlendirilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

#### • Araştırmanın Modeli

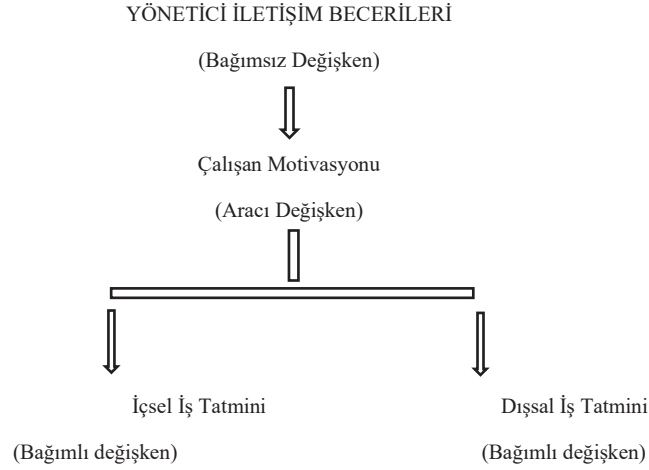
Bu çalışmada, katılımcılara aşağıdaki ölçekler kullanılmıştır.

- Demografik veriler
- Yöneticim (iletişim ve motivasyon)
- Minnesota (içsel ve dışsal) iş memnuniyeti

Araştırmanın yapısını aşağıdaki şekildeki grafikte ifade edebiliriz:

### Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Yönetici Davranışları (23 soru) \ Minnesota Tatmin Ölçeği (20 soru)



#### 4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini, İstanbul ilinde faaliyet gösteren ve araştırma için izin alınmış kamu ve özel hastanelerde görev yapan sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Evren belirlenirken, araştırmanın amacı doğrultusunda yönetici iletişimi, motivasyon ve iş tatmini değişkenlerini değerlendirebilecek nitelikteki sağlık personeli esas alınmıştır. Bu kapsamda araştırma evreni, ilgili hastanelerde çalışan ve araştırmaya dahil edilme ölçütlerini karşılayan tüm sağlık çalışanlarını kapsamaktadır.

Araştırmada, teorik olarak tanımlanan evrenin yanı sıra ulaşılabilen evren kavramı da dikkate alınmıştır. Ulaşılabilen evren, veri toplama sürecinin yürütüldüğü tarihlerde ilgili kurumlarda aktif olarak görev yapan, araştırmaya katılım açısından erişilebilen ve gönüllü katılım gösterebilen sağlık çalışanlarından oluşmaktadır. Bu ayırım, özellikle sağlık kurumlarında vardiyalı çalışma düzeni, izin durumu, görev yoğunluğu ve kurumsal erişim sınırlılıkları nedeniyle önem taşımaktadır. Dolayısıyla araştırmanın örneklemini, mutlak evrenden değil, uygulama koşulları içinde tanımlanan ulaşılabilen evrenden seçilmiştir.

Araştırmanın örneklemini, kamu hastanesinde görev yapan 80 sağlık çalışanı ile özel hastanede görev yapan 80 sağlık çalışanı olmak üzere toplam 160 kişi oluşturmaktadır. Örneklem dağılımında kamu ve özel hastane çalışanlarının eşit sayıda temsil edilmesi tercih edilmiştir. Bu tercih, iki farklı kurum türü arasında yönetici iletişim becerileri, çalışan motivasyonu ve iş tatmini düzeylerine ilişkin karşılaştırmalı analizlerin daha dengeli bir örneklem yapısı üzerinden yürütülmesini amaçlamaktadır. Böylece kurum türüne bağlı farklılaşmaların istatistiksel olarak daha sağlıklı biçimde değerlendirilebilmesi hedeflenmiştir.

Sonuç olarak, bu araştırmada kullanılan 160 kişilik örneklemin, çalışmanın amacı doğrultusunda değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve kamu-özel hastane karşılaştırmasının yapılabilmesi açısından yeterli bir veri seti sağladığı değerlendirilmektedir.

#### 4.3. Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi

Yöneticim Anketi 23 sorudan, Minnesota Tatmin Ölçeği 20 sorudan oluşan 5'li Likert ölçeklerinden oluşmaktadır. Verilen dağılıma, uygulama ve toplama aşaması uygulayıcı kişi tarafından yapılmıştır. Uygulaması için, anketler örneklem grubuna dağıtılarak veriler elde edilmiştir.

Araştırmanın sonucunda veriler SPSS paket programı ile değerlendirmiştir. Birinci aşamada demografik

bilgiler yapılmıştır, ikinci aşamada ise hipotezler testi yapılmıştır.

#### • Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri

Cronbach Alpha Yönetici Anketi; Yöneticim anketinin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla Cronbach Alpha analizi gerçekleştirilmiştir. Cronbach Alpha değeri 0,973>0,600 olduğu için, bu anketin güvenilirlik düzeyi oldukça yüksektir.

Cronbach Alpha Minnesota İş Tatmini Anketi; Minnesota İş Tatmininin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla, Cronbach Alpha güvenirlilik analizi gerçekleştirilmiştir. Cronbach Alpha değeri 0,901 olduğu için Minnesota İş Tatmini anketinin güvenilirliği oldukça fazladır.

#### 4.4. Araştırmanın Hipotezleri

H<sub>1</sub> Demografik özellikler iş tatmini üzerinde etkili değildir.

H<sub>2</sub> Demografik özellikler iş tatmini üzerinde etkilidir.

H<sub>3</sub> Demografik özellikler yönetici davranışları algısı üzerinde etkili değildir.

H<sub>4</sub> Demografik özellikler yönetici davranışları algısı üzerinde etkilidir.

H<sub>5</sub> Yönetici davranışlar algısı iş tatmini üzerinde etkili değildir.

H<sub>6</sub> Yönetici davranışlar algısı iş tatmini üzerinde etkilidir.

Bu araştırmada geliştirilen hipotezler, demografik özellikler, yönetici davranışları algısı ve iş tatmini arasındaki ilişkileri çok yönlü biçimde incelemeyi amaçlamaktadır. H<sub>1</sub> ve H<sub>2</sub> hipotezleri, çalışanların demografik özelliklerinin (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem vb.) iş tatmini üzerindeki etkisinin olup olmadığını test etmeye yöneliktir. Benzer şekilde H<sub>3</sub> ve H<sub>4</sub> hipotezleri, demografik özelliklerin çalışanların yönetici davranışlarına ilişkin algıları üzerinde anlamlı bir farklılık yaratıp yaratmadığını belirlemeyi hedeflemektedir. Son olarak H<sub>5</sub> ve H<sub>6</sub> hipotezleri ise yönetici davranışları algısının iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya koymaya odaklanmaktadır. Bu kapsamda araştırma hipotezleri hem bağımsız değişkenlerin doğrudan etkilerini hem de çalışan algıları üzerinden oluşabilecek ilişkileri değerlendirmeye imkan sağlayarak araştırmanın kuramsal çerçevesini güçlendirmektedir.

#### 4.5. Hipotezlerin Testi

Yöneticim Anketi

##### İletişim Boyutu

İletişim boyutunun demografik özellikler ile farklılık gösterip göstermediğine bakmak için veri gruplarının yapılarına göre, Varyans analizi (ANOVA), bağımsız örnek t testi ve Kurskal-Wallis analizleri yapılmıştır.

**Tablo 1.** Yöneticim iletişim boyutunun demografik özelliklerine göre Anova-t test

Yöneticim İletişim Anketi ANOVA	LEVENNE		ANOVA-t		
	Levene İstatistik	P	Df	F	P
Yaş	1,729	0,149	4	0,629	0,642
Eğitim Durumu	0,606	0,659	4	2,227	0,069
Gelir Durumu	2,972	0,054	4	1,427	0,227
Meslekte Geçirilen Süre	5,538	0*	4	5,871	0
Kurumda Çalışma Süresi	7,238	0*	3	11,394	0
Vardiya Durumu	5,453	0,001*	4	4,062	0,004
İdari Birim	12,156	0*	4	9,372	0

Çalışanların yönetici iletişimi algıları demografik değişkenlerin tamamına göre farklılaşmamaktadır; yaş (F=0,629; p=0,642), eğitim durumu (F=2,227; p=0,069) ve gelir durumu (F=1,427; p=0,227) açısından

istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ( $p>.05$ ). Buna karşılık meslekte geçirilen süre ( $F=5,871$ ;  $p<0,001$ ), kurumda çalışma süresi ( $F=11,394$ ;  $p<0,001$ ), vardiya durumu ( $F=4,062$ ;  $p=0,004$ ) ve idari birim ( $F=9,372$ ;  $p<0,001$ ) değişkenlerine göre yönetici iletişimi algısının anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir ( $p<.05$ ). Ancak bu değişkenlerde Levene testi sonuçlarının anlamlı olması ( $p<.05$ ), varyans homojenliği varsayımının sağlanmadığını göstermektedir.

**Tablo 2.** Yöneticim iletişim boyutunun demografik özelliklerine göre Kruskal- Wallis test

*Yöneticim Kruskal-Wallis	X <sup>2</sup>	Df	P
Meslekte Geçirilen Süre	14,647	4	0,005**
Kurumda Çalışma Süresi	14,451	3	0,002**
Vardiya Durumu	9,728	3	0,021**
İdari Birim	7,898	2	0,019**

Kruskal-Wallis testi sonuçlarına göre çalışanların yönetici iletişimi algıları, meslekte geçirilen süre ( $p=0,005$ ), kurumda çalışma süresi ( $p=0,002$ ), vardiya durumu ( $p=0,021$ ) ve idari birim ( $p=0,019$ ) değişkenlerine göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır ( $p<.05$ ). Buna göre yönetici iletişimi algısı, çalışanların kıdemi, çalışma düzeni ve görev yaptıkları birime göre değişmektedir.

**Tablo 3.** Yöneticim iletişim boyutunun demografik özelliklerine göre Bağımsız t test

Yönetici- İletişim Bağımsız t Testi	LEVENNE		ANOVA-t			
	F	P	T	Df	P	Mean dif.
Kurum	3,452	0,065	0,513	154	0,609	0,072
Medeni Durum	3,452	0,065	0,513	154	0,609	0,072

\*  $p<0,05$  olduğundan grup varyanslarının eşit olmadığı görülmektedir. Bu yüzden Kruskal- Wallis Analizi uygulanmıştır.

\*\*  $p>0,05$  olduğundan meslekte geçirilen süre, kurumda çalışma süresi, vardiya durumu ve idari birim gruplarının ortalamaları arasında %95 düzeyinde farklılık olduğu görülmektedir.

Meslekte geçirilen süre Levenne Testine göre, grupların varyanslarının eşit olmadığı görülmektedir. Levenne testi sonuçlarına göre ( $p<0.05$ ) ANOVA uygulanamamaktadır, bu nedenle meslekte geçirilen süre değişkeni ikiden fazla gruplu olduğundan Kruskal-Wallis analizi yapılmıştır. Kruskal-Wallis analizine göre ( $\chi^2 =14,647$ ,  $df=4$ ,  $p=0,005<0,05$ ) meslekte geçirilen süre gruplarının iletişim skorları ortalamaları %95 anlamlılık düzeyinde birbirlerinden farklı olduğu tespit edilmiştir. Ancak farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu görülememektedir.

Kurumda çalışma süresi Levenne Testine göre, grupların varyanslarının eşit olmadığı görülmektedir. Levenne testi sonuçlarına göre ( $p<0.05$ ) ANOVA uygulanamamaktadır, bu nedenle kurumda çalışma süresi değişkeni ikiden fazla gruplu olduğundan Kruskal-Wallis analizi yapılmıştır. Kruskal-Wallis analizine göre ( $\chi^2=14,451$ ,  $df=3$ ,  $p=0,002<0,05$ ) meslekte geçirilen süre gruplarının iletişim skorları ortalamaları %95 anlamlılık düzeyinde birbirlerinden farklı olduğu tespit edilmiştir. Ancak farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu görülememektedir.

Vardiya durumu Levenne Testine göre, grupların varyanslarının eşit olmadığı görülmektedir. Levenne testi sonuçlarına göre ( $p<0.05$ ) ANOVA uygulanamamaktadır, bu nedenle kurumda çalışma süresi değişkeni ikiden fazla gruplu olduğundan Kruskal-Wallis analizi yapılmıştır. Kruskal-Wallis analizine göre ( $\chi^2= 9,728$ ,  $df=3$ ,  $p=0,021<0,05$ ) meslekte geçirilen süre gruplarının iletişim skorları ortalamaları %95 anlamlılık düzeyinde birbirlerinden farklı olduğu tespit edilmiştir. Ancak farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu görülememektedir.

İdari birimlerde Levene Testine göre, grupların varyanslarının eşit olmadığı görülmektedir. Levene testi sonuçlarına göre ( $p < 0.05$ ) ANOVA uygulanmamaktadır, bu nedenle kurumda çalışma süresi değişkeni ikiden fazla gruplu olduğundan Kruskal-Wallis analizi yapılmıştır. Kruskal-Wallis analizine göre ( $\chi^2 = 7,898$ ,  $df = 2$ ,  $p = 0,019 < 0,05$ ) meslekte geçirilen süre gruplarının iletişim skorları ortalamaları %95 anlamlılık düzeyinde birbirlerinden farklı olduğu tespit edilmiştir. Ancak farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu görülememektedir.

İletişim boyutlarının demografik özelliklerine göre yaş gruplarının, çalıştığı kurum, medeni durum, gelir durumu ve eğitim durumlarının  $p > 0,05$  olduğundan grupların ortalamaları arasında %95 anlamlılık düzeyinde birbirlerinden farklı olmadığı tespit edilmiştir.

#### Motivasyon boyutu

Motivasyon boyutunun demografik özellikler ile farklılık gösterip göstermediğine bakmak için veri gruplarının yapılarına göre, Varyans analizi (ANOVA), bağımsız örnek t testi, Kruskal-Wallis ve Post Hoc analizleri yapılmıştır.

**Tablo 4.** Yöneticim motivasyon boyutunun demografik özelliklerine göre Anova-t test

Yöneticim Motivasyon Anketi	LEVENNE		ANOVA-t		
	Levene İstatistik	P	Df	F	P
Yaş	2,089	0,058	4	1,718	0,149
Eğitim Durumu	0,826	0,511	4	0,327	0,86
Gelir Durumu	1,284	0,279	4	2,317	0,06
Meslekte Geçirilen Süre	6,804	0,000*	4	2,308	0,06
Kurumda Çalışma Süresi	2,559	0,057	3	10,429	0,000**
Vardiya Durumu	1,666	0,177	4	1,686	0,149
İdari Birim	10,421	0,000*	4	5,457	0,000

Çalışanların yönetici motivasyon algıları; yaş ( $p = 0,149$ ), eğitim durumu ( $p = 0,860$ ), gelir durumu ( $p = 0,060$ ), meslekte geçirilen süre ( $p = 0,060$ ) ve vardiya durumu ( $p = 0,149$ ) değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p > .05$ ), buna karşılık kurumda çalışma süresi ( $F = 10,429$ ;  $p < 0,001$ ) ve idari birim ( $F = 5,457$ ;  $p < 0,001$ ) değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < .05$ ).

**Tablo 5.** Yöneticim motivasyon boyutunun demografik özelliklerine göre Kruskal-Wallis test

Yöneticim Kruskal-Wallis	X <sup>2</sup>	Df	P
Meslekte Geçirilen Süre	2,445	4	0,655
İdari Birim	1,475	2	0,478

Kruskal-Wallis testi sonuçlarına göre çalışanların yönetici motivasyon algıları, meslekte geçirilen süre ( $\chi^2 = 2,445$ ;  $sd = 4$ ;  $p = 0,655$ ) ve idari birim ( $\chi^2 = 1,475$ ;  $sd = 2$ ;  $p = 0,478$ ) değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaşmamaktadır ( $p > .05$ ). Buna göre bu iki değişken açısından gruplar arasında yönetici motivasyon algısı bakımından anlamlı bir fark bulunmamıştır.

**Tablo 6.** Yöneticim motivasyon boyutunun demografik özelliklerine göre Bağımsız t test

Yöneticim-Motivasyon Bağımsız t Testi	LEVENNE		ANOVA-t			Ana fark
	F	P	T	Df	P	
Kurum	2,11	0,148	3,63	158	0**	0,553
Medeni Durum	1,583	,210	-296	154	0,767	-0,04374

Çalıştığı kurum Levene Testine göre, grupların varyanslarının eşit olduğu görülmektedir. Bağımsız örnek t testine göre ( $t = 3,630$ ,  $df = 158$ ,  $p = 0,000 < 0,05$ ) özel ve kamu gruplarının motivasyon skorları ortalamaları %95 anlamlılık düzeyinde birbirlerinden farklı olduğu tespit edilmiştir.

Meslekte geçirilen süre Levenne Testine göre, grupların varyanslarının eşit olmadığı görülmektedir. Levenne testi sonuçlarına göre ( $p < 0.05$ ) ANOVA uygulanamamaktadır, Kruskal-Wallis analizi yapılmıştır. Kruskal-Wallis analizine göre ( $\chi^2 = 2,445$ ,  $df = 4$ ,  $p = 0,655 > 0,05$ ) meslekte geçirilen süre gruplarının iletişim skorları ortalamaları %95 anlamlılık düzeyinde birbirlerinden farklı olmadığı tespit edilmiştir.

İdari birim Levenne Testine göre, grupların varyanslarının eşit olmadığı görülmektedir. Levenne testi sonuçlarına göre ( $p < 0.05$ ) ANOVA uygulanamamaktadır, Kruskal-Wallis analizi yapılmıştır. Kruskal-Wallis analizine göre ( $\chi^2 = 1,475$ ,  $df = 2$ ,  $p = 0,478 > 0,05$ ) meslekte geçirilen süre gruplarının iletişim skorları ortalamaları %95 anlamlılık düzeyinde birbirlerinden farklı olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 7.** Kurumda çalışma sürecine göre Anova t test

	Df	F	P
Between Groups	3	10,429	,000***
Within Groups	156		
Total	159		

Kurumda çalışma sürecinin farklı olduğu görüldü, farkın hangi gruplar arasında olduğunun testi için Post Hoc Scheffee analizi yapıldı.

**Tablo 8.** Kurumda çalışma sürecine göre Post Hoc test, Scheffe

(I) Kurumda çalışma süresi	(J) Kurumda çalışma süresi	Ana fark (I-J)	Standart hata	P
0-5	6-10	-,013	,166	1,000
	11-15	,405	,281	,558
	16-20	2,285*	,422	,000****
6-10	0-5	,0130	,166	1,000
	11-15	,418	,300	,584
	16-20	2,298*	,434	,000****
11-15	0-5	-,405	,281	,558
	6-10	-,418	,300	,584
	16-20	1,879*	,490	,003
16-20	0-5	-2,285*	,422	,000****
	6-10	-2,298*	,434	,000****
	11-15	-1,879*	,490	,003

\*  $p < 0,05$  olduğundan grup varyanslarının eşit olmadığı görülmektedir. Bu yüzden Kruskal- Wallis Analizi uygulanmıştır.

\*\*  $p > 0,05$  olduğundan kurumda çalışma süresi gruplarının ortalamaları arasında %95 düzeyinde farklılık olduğu görülmektedir.

\*\*\* $p < 0,05$  olduğundan grup varyanslarının eşit olmadığı görülmektedir. Bu yüzden Post Hoc uygulanmıştır.

\*\*\*\* $p < 0,05$  olduğundan grup varyanslarının eşit olmadığı görülmektedir. Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Kurumda çalışma süresi Levenne Testine göre, grupların varyanslarının eşit olduğu görülmektedir. ANOVA'ya göre ( $F = 10,429$ ,  $p = 0,000 < 0,05$ ) çalışma süresi gruplarının motivasyon skorları ortalamalarının %95 anlamlılık düzeyinde birbirlerinden farklı olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan Post- Hoc, Scheffe analizine göre 16-20 yaş grubunun diğer tüm yaş grupları ile farklılık olduğu görülmüştür.

Motivasyon boyutlarının demografik özelliklerine göre yaş gruplarının, çalıştığı kurum, medeni durum, eğitim durumları, gelir durumlarında ve vardiya durumlarında  $p>0,05$  olduğundan grupların ortalamalarının %95 anlamlılık düzeyinde birbirlerinden farklı olmadığı tespit edilmiştir.

Minnesota iş tatmini

#### • İçsel veriler

Minnesota İş Tatmini içsel veriler boyutunun demografik özellikler ile farklılık gösterip göstermediğine bakmak için veri gruplarının yapılarına göre, Varyans Analizi (ANOVA), Bağımsız Örnek t Testi, Kurskal-Wallis, Mann-Whitney-U ve Post Hoc analizleri yapılmıştır.

**Tablo 9.** Minnesota İş Tatmini (İçsel Veriler Analizi) Anova t test

Minnesota İş Tatmini (İçsel Veriler Analizi)	LEVENNE		ANOVA-t		
	Levene İstatistik	P	Df	F	P
Yaş	2,325	0,059	4	1,04	0,388
Eğitim Durumu	3,193	0,015*	4	0,304	0,875
Gelir Durumu	2,409	0,052	4	1,661	0,162
Meslekte Geçirilen Süre	2,64	0,036*	4	0,959	0,432
Kurumda Çalışma Süresi	2,263	0,053	3	1,778	0,154
Vardiya Durumu	1,448	0,068	4	0,905	0,463
İdari Birim	1,243	0,296	4	3,429	0,01**

Çalışanların içsel iş tatmini düzeyleri; yaş ( $p=0,388$ ), eğitim durumu ( $p=0,875$ ), gelir durumu ( $p=0,162$ ), meslekte geçirilen süre ( $p=0,432$ ), kurumda çalışma süresi ( $p=0,154$ ) ve vardiya durumu ( $p=0,463$ ) değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>.05$ ); buna karşılık idari birim değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $F=3,429$ ;  $p=0,01$ ).

**Tablo 10.** Minnesota İş Tatmini (İçsel Veriler Analizi) Kruskal Wallis test

Kruskal-Wallis	$\chi^2$	Df	P
Eğitim Durumu	0,414	4	0,981
Meslekte Geçirilen Süre	4,8	4	0,308

Kruskal-Wallis sonuçlarına göre içsel iş tatmini düzeyi, eğitim durumu ( $\chi^2=0,414$ ;  $sd=4$ ;  $p=0,981$ ) ve meslekte geçirilen süre ( $\chi^2=4,800$ ;  $sd=4$ ;  $p=0,308$ ) değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaşmamaktadır ( $p>.05$ ). Buna göre bu iki değişken açısından gruplar arasında içsel iş tatmini bakımından anlamlı bir fark bulunmamıştır.

**Tablo 11.** Minnesota İş Tatmini (İçsel Veriler Analizi) Bağımsız t test

Bağımsız t Testi	LEVENNE		ANOVA-t			
	F	P	T	Df	P	Ana fark
Kurum	30,227	0***	-7,25	158	0,000	-0,88333
Medeni Durum	1,797	0,182	0,798	154	0,429	0,10708

Bağımsız t testi sonuçlarına göre ise kurum türüne göre içsel iş tatmini düzeyi anlamlı biçimde farklılaşmaktadır ( $t=-7,25$ ;  $sd=158$ ;  $p<0,001$ ); ayrıca Levene testi anlamlı çıktığı için ( $p<.05$ ) varyans homojenliği varsayımı sağlanmamıştır.

**Tablo 12.** Kurumlara göre Mann Whithey U test

	İçsel Tatmin
Mann-Whitney U	1427,500
Wilcoxon W	4667,500
Z	-6,056
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,000****

\*\*\*\*Gruplar arası farklılıklara bakılmıştır ve test edilen gruplar arasında fark vardır.

Kurumlara göre Levenne Testine göre, grupların varyanslarının eşit olmadığı görülmektedir. Mann-Whitney-U testine göre (Mann-Whitney-U=1427,500,  $p=0,000 < 0,05$ ) özel ve kamu gruplarının Minnesota içsel skorları ortalamaları %95 anlamlılık düzeyinde birbirlerinden farklı olduğu tespit edilmiştir.

Eğitim durumlarının Levenne Testine göre, grupların varyanslarının eşit olmadığı görülmektedir. Levenne testi sonuçlarına göre ( $p < 0,05$ ) ANOVA uygulanamamaktadır. Kruskal-Wallis analizi yapılmıştır. Kruskal-Wallis analizine göre ( $\chi^2=0,414$   $df=4$ ,  $p=0,981 > 0,05$ ) eğitim durumları gruplarının Minnesota içsel skorları ortalamaları %95 anlamlılık düzeyinde birbirlerinden farklı olmadığı tespit edilmiştir.

Kaç yıldır bu meslekte oldukları Levenne Testine göre, grupların varyanslarının eşit olmadığı görülmektedir. Levenne testi sonuçlarına göre ( $p < 0,05$ ) ANOVA uygulanamamaktadır, Kruskal-Wallis analizi yapılmıştır. Kruskal-Wallis analizine göre ( $\chi^2=4,8$ ,  $df=4$ ,  $p=0,308 > 0,05$ ) eğitim durumları gruplarının Minnesota içsel skorları ortalamalarının %95 anlamlılık düzeyinde birbirlerinden farklı olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 13.** Kruskal-Wallis

	Df	F	P
Between Groups	2	1,306	,274
Within Groups	157		
Total	159		

İdari birim sürecinin farklı olduğu görüldü, farkın hangi gruplar arasında olduğunun testi için Post Hoc Tamhane analizi yapıldı.

**Tablo 14.** İdari Birime göre Post Hoc, Tamhane test

(I) idari birim	(J) idari birim	Ana Fark (I-J)	Anlamlılık
Başhemşirelik	Baştabiplik	-,22054	,574
	idari amirlik	,05140	,989
Baştabiplik	Başhemşirelik	,22054	,574
	idari amirlik	,27194	,240
idari amirlik	Başhemşirelik	-,05140	,989
	Baştabiplik	-,27194	,240

\*  $p < 0,05$  olduğundan grup varyanslarının eşit olmadığı görülmektedir. Bu yüzden Kruskal- Wallis Analizi uygulanmıştır.

\*\*  $p > 0,05$  olduğundan kurumda çalışma süresi gruplarının ortalamaları arasında %95 düzeyinde farklılık olduğu görülmektedir.

\*\*\*  $p < 0,05$  olduğundan grup varyanslarının eşit olmadığı görülmektedir. Bu yüzden Mann-Whitney-U uygulanmıştır.

İdari birimlerde Levene Testine göre, grupların varyanslarının eşit olduğu görülmektedir. ANOVA'ya göre ( $F=3,429$ ,  $p=0,010 < 0,05$ ) gelir durumlarının içsel skorları ortalamaları %95 anlamlılık düzeyinde birbirlerinden farklı olduğu tespit edilmiştir.

Bu nedenle idari birim değişkeni ikiden fazla gruplu olduğundan Post Hoc Tamhane analizi yapılmıştır. Post Hoc analizine göre idari birim gruplarının Minnesota içsel skorları ortalamaları %95 anlamlılık düzeyinde birbirlerinden farklı olmadığı tespit edilmiştir.

Minnesota İş tatmini ölçeğinin içsel boyutlarının demografik özelliklerine göre yaş gruplarının, medeni durum, eğitim durumları, gelir durumları, kurumda çalışma süresi, meslekte geçirilen süre ve vardiya durumlarında  $p > 0,05$  olduğundan grupların ortalamaları arasında %95 anlamlılık düzeyinde birbirlerinden farklı olmadığı tespit edilmiştir.

#### Dışsal veriler

Minnesota İş Tatmini dışsal veriler boyutunun demografik özellikler ile farklılık gösterip göstermediğine bakmak için veri gruplarının yapılarına göre, Varyans Analizi (ANOVA), Bağımsız Örnek t Testi, Kurskal-Wallis, Mann-Whitney-U ve Post Hoc analizleri yapılmıştır.

**Tablo 15.** Minnesota İş Tatmini (Dışsal Veriler Analizi) Anova t test

Minnesota İş Tatmini (Dışsal Veriler Analizi)	LEVENNE		ANOVA-t		
	Levene İstatistik	P	Df	F	P
Yaş	2,069	0,087	4	2,122	0,081
Eğitim Durumu	6,666	0*	4	1,839	0,124
Gelir Durumu	2,931	0,023*	4	2,76	0,03
Meslekte Geçirilen Süre	4,213	0,003*	4	2,439	0,049
Kurumda Çalışma Süresi	2,108	0,101	3	1,342	0,263
Vardiya Durumu	1,969	0,121	4	0,631	0,641
İdari Birim	0,799	0,496	4	3,835	0,005**

Minnesota İş Tatmini'nin (dışsal tatmin) demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelendiğinde, yaş ( $F=2,122$ ;  $p=0,081$ ), eğitim durumu ( $F=1,839$ ;  $p=0,124$ ), kurumda çalışma süresi ( $F=1,342$ ;  $p=0,263$ ) ve vardiya durumu ( $F=0,631$ ;  $p=0,641$ ) açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ). Buna karşılık gelir durumu ( $F=2,760$ ;  $p=0,030$ ), meslekte geçirilen süre ( $F=2,439$ ;  $p=0,049$ ) ve idari birim ( $F=3,835$ ;  $p=0,005$ ) değişkenlerine göre dışsal iş tatmini puanlarının anlamlı biçimde farklılaştığı görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Genel olarak bulgular, dışsal iş tatmininin özellikle gelir, mesleki deneyim ve çalışılan idari birime göre değiştiğini göstermektedir.

**Tablo 16.** Minnesota İş Tatmini (Dışsal Veriler Analizi) Kruskal Wallis test

Kruskal-Wallis	X <sup>2</sup>	Df	P
Eğitim Durumu	0,54	4	0,97
Gelir Durumu	4,383	4	0,357
Meslekte Geçirilen Süre	7,919	4	0,095

Kruskal-Wallis testi sonuçlarına göre Minnesota İş Tatmini (dışsal tatmin) puanları eğitim durumu ( $\chi^2=0,54$ ;  $sd=4$ ;  $p=0,97$ ), gelir durumu ( $\chi^2=4,383$ ;  $sd=4$ ;  $p=0,357$ ) ve meslekte geçirilen süre ( $\chi^2=7,919$ ;  $sd=4$ ;  $p=0,095$ ) değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Başka bir ifadeyle, bu üç değişken açısından grupların dışsal iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır. Özellikle meslekte geçirilen süre değişkeninde p değeri 0,05'e görece yakın olsa da ( $p=0,095$ ), bu sonuç anlamlılık düzeyine ulaşmadığından fark tespit edilmemiştir.

**Tablo 17.** Minnesota İş Tatmini (Dışsal Veriler Analizi) Bağımsız t test

Bağımsız t Testi	LEVENNE		ANOVA-t	Df	P	Sig.
	F	P	T			
Kurum	10,465	0,001***	-5,4	107,252	0	-0,89688
Medeni Durum	0,342	0,559	1,457	154	0,147	0,25895

**Tablo 18.** Kurumlara göre Mann Whitney u test

Test Statistics	Dissal Tatmin
Mann-Whitney U	1200,500
Wilcoxon W	4440,500
Z	-6,837
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000****

\*\*\*\*p<0,05 olduğundan grup varyanslarının eşit olmadığı görülmektedir. Ortalama fark 0,05 düzeyinde ,000\*\*\*\* anlamlıdır.

Kurumlara göre Levenne Testine göre, grupların varyanslarının eşit olduğu görülmektedir. Mann-Whitney-U testine göre (Mann-Whitney-U =1200,500,  $p=0,000 <0,05$ ) özel ve kamu gruplarının Minnesota dışsal skorları ortalamaları %95 anlamlılık düzeyinde birbirlerinden farklı olduğu tespit edilmiştir.

Eğitim durumu Levenne Testine göre, grupların varyanslarının eşit olmadığı görülmektedir. Levenne testi sonuçlarına göre ( $p<0,05$ ) ANOVA uygulanmamaktadır, bu nedenle eğitim durumları değişkeni ikiden fazla grupta olduğundan Kruskal-Wallis analizi yapılmıştır. Kruskal-Wallis analizine göre ( $\chi^2=0,54$ ,  $df=4$ ,  $p=0,97>0,05$ ) eğitim durumları gruplarının Minnesota dışsal skorları ortalamaları %95 anlamlılık düzeyinde birbirlerinden fark olmadığı tespit edilmiştir.

Gelir durumu Levenne Testine göre, grupların varyanslarının eşit olmadığı görülmektedir. Levenne testi sonuçlarına göre ( $p<0,05$ ) ANOVA uygulanmamaktadır, bu nedenle gelir durumları değişkeni ikiden fazla grupta olduğundan Kruskal-Wallis analizi yapılmıştır. Kruskal-Wallis analizine göre ( $\chi^2=4,383$ ,  $df=4$ ,  $p=0,357>0,05$ ) gelir durumları gruplarının Minnesota dışsal skorları ortalamaları %95 anlamlılık düzeyinde birbirlerinden fark olmadığı tespit edilmiştir.

Meslek yılı Levenne Testine göre, grupların varyanslarının eşit olmadığı görülmektedir. Levenne testi sonuçlarına göre ( $p < 0.05$ ) ANOVA uygulanmamaktadır, bu nedenle meslek yılı değişkeni ikiden fazla gruplu olduğundan Kruskal-Wallis analizi yapılmıştır. Kruskal-Wallis analizine göre ( $\chi^2=7,919$ ,  $df=4$ ,  $p=.095 > 0,05$ ) meslek yılı gruplarının Minnesota dışsal skorları ortalamaları %95 anlamlılık düzeyinde birbirlerinden fark olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 19.** Kruskal-Wallis

	Df	F	P
Between Groups	2	4,120	,018
Within Groups	157		
Total	159		

İdari birim sürecinin farklı olduğu görüldü, farkın hangi gruplar arasında olduğunun testi için Post Hoc Tamhane analizi yapıldı.

**Tablo 20.** İdari birim sürecine göre Post hoc Tamhane test

(I) idari birim	(J) idari birim	Ana Fark (I-J)	Anlamlılık
Başhemşirelik	Baştabiplik	-,65580	,081
	idari amirlik	-,11113	,921
Baştabiplik	Başhemşirelik	,65580	,081
	idari amirlik	,54467	,118
idari amirlik	Başhemşirelik	,11113	,921
	Baştabiplik	-,54467	,118

\* $p < 0,05$  olduğundan grup varyanslarının eşit olmadığı görülmektedir. Bu yüzden Kruskal- Wallis Analizi uygulanmıştır.

\*\* $p > 0,05$  olduğundan kurumda çalışma süresi gruplarının ortalamaları arasında %95 düzeyinde farklılık olduğu görülmektedir.

\*\*\* $p < 0,05$  olduğundan grup varyanslarının eşit olmadığı görülmektedir. Bu yüzden Mann-Whitney-U uygulanmıştır.

İdari Birim Levenne Testine göre, grupların varyanslarının eşit olduğu görülmektedir. ANOVA testi sonuçlarına göre ( $p < 0.05$ ) gruplar arasında fark olduğu görülmüştür. İdari birim değişkeni ikiden fazla gruplu olduğundan hangi gruplar arasında fark olduğu testi için Post Hoc Tamhane analizi yapılmıştır. Post Hoc analizine göre idari birimlerin Minnesota dışsal skorları ortalamalarının %95 anlamlılık düzeyinde birbirlerinden farklı olmadığı tespit edilmiştir.

Minnosata İş tatmini ölçeğinin dışsal boyutlarının demografik özelliklerine göre yaş gruplarının, medeni durum, çalışma süresi, eğitim durumu, meslekte geçirilen süre ve vardiya durumu  $p > 0,05$  olduğundan grupların ortalamaları arasında %95 anlamlılık düzeyinde birbirlerinden farklı olmadığı tespit edilmiştir.

Demografik özelliklerle yönetici anketi

Yönetim anketindeki iki boyutun, yani iletişim ve motivasyon boyutlarının demografik özelliklerle farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır ve yöneticim anketinin iletişim boyutunda meslekte geçirilen süre, kurumda çalışma süresi, vardiya durumu ve idari birimler değişkenlerinde farklılık olduğu görülmüştür. Motivasyon boyutunda ise; çalıştığı kurum ve toplam çalışma süresinde farklılık olduğu görülmüştür.

## Demografik özelliklerle Minnesota iş tatmini

Minnesota İş tatminindeki iki boyutun, yani içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini boyutlarının demografik özelliklerle farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır ve içsel boyutlarında kurumlara göre ve idari birim değişkenlerinde farklılık olduğu görülmüştür. Dışsal boyutlarında ise; kurumlara göre ve idari birim yılları değişkenlerinde farklılık olduğu görülmüştür.

### Regresyon Analizi

Yönetici boyutlarının iş tatmini üzerinde etkisi yoktur. Hipotezinin testi için regresyon analizi kullanılacaktır.

### İçsel tatmin

Minnesota iş tatmini ölçeğine ait İçsel tatmin boyutunun yönetici anketindeki boyutlarla olan doğrusal ilişkini göstermek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Analize ilişkin istatistikler aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir:

**Tablo 21.** Minnesota iş tatmini ölçeğine ait içsel tatmin boyutunun yönetici anketindeki boyutlarına

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Standart Hata
1	,657	0,431	0,424	0,67316
a. Tahminleyen: Motivasyon faktörü, iletişim faktörü				
b. Bağımlı Değişken: İçsel tatmin				

Minnesota iş tatmini ölçeğine ait içsel tatmin boyutunun yönetici anketindeki boyutlarına ilişkin çoklu regresyon analizi

**Tablo 22.** Regresyon Modeli – ANOVA

Model		Df	F	P
1	Regression	2	59,464	,000**
	Hata	157		
	Total	159		

\*\*Modelin korelasyon katsayısı %95 güven aralığında anlamlıdır.

ANOVA  $p < 0,05$  olduğundan 1 numaralı modelin korelasyon katsayısı %95 seviyesinde anlamlıdır. Model değişkenleri içsel tatmin boyutunun değişkenliğinin %65,7'sini açıklayabilmektedir ( $R^2=0,431$ ,  $F=59,464$ ,  $p=0,000$ ).

**Tablo 23.** İletişim- motivasyon katsayıları

Model		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standart Katsayı	T	P	Çoklu Doğrusallık	
		B	Std. Hata				Beta	Tolerans
1	(Constant)	3,730	,053		70,093	,000**		
	İletişim	,520	,053	,587	9,750	,000**	1,000	1,000
	Motivasyon	,261	,053	,294	4,886	,000**	1,000	1,000

\*\*Regresyon katsayısı %95 güven aralığında anlamlıdır.

Her iki değişkenin katsayılarının 0'dan farklı ve %95 seviyesinde anlamlı olduğu görülmüştür ( $B_1=0,520$ ,

$t=9,750$ ,  $P=0,000<0,05$ ) ( $B2=0,261$ ,  $t=4,886$ ,  $P=0,000<0,05$ ) çoklu doğrusal bağlantı probleminin olmadığı görülmektedir ( $VIF=1<10$ ). Standardize katsayılara bakılırsa ( $B1=0,578$ ,  $B=0,294$ ) iletişim faktörünün, içsel tatmin değişkeni üzerinde daha fazla etkisi olduğu görülmektedir.

Dışsal tatmin

Minnesota iş tatmini ölçeğine ait dışsal tatmin boyutunun yönetici anketindeki boyutlarla olan doğrusal ilişkini göstermek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Analize ilişkin istatistikler aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir:

**Tablo 24.** Minnesota iş tatmini ölçeğine ait dışsal tatmin boyutunun yönetici anketindeki boyutlarına ilişkin çoklu regresyon analizi

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Standart Hata
1	,600a	,360	,352	,91743

a. Tahminleyen: Motivasyon Faktörü, İletişim Faktörü

**Tablo 25.** Minnesota iş tatmini ölçeğine ait dışsal tatmin boyutunun yönetici anketindeki boyutlarına ilişkin çoklu regresyon analizi

Model		Df	F	P
1	Regression	2	44,171	,000***
	Hata	157		
	Total	159		

\*\*\*Modelin korelasyon katsayısı %95 güven aralığında anlamlıdır.

ANOVA  $p<0,05$  olduğundan 1 numaralı modelin korelasyon katsayısı %95 seviyesinde anlamlıdır. Model değişkenleri dışsal tatmin değişkenininin %60'ını açıklayabilmektedir ( $R2=0,360$ ,  $F=44,171$ ,  $p=0,000$ ).

**Tablo 26.** İletişim- motivasyon katsayıları

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayıları	T	P	Çoklu Doğrusallık	
		B	Std. Hata				Beta	Tolerans
1	(Constant)	3,752	,073		51,725	,000***		
	İletişim	,614	,073	,538	8,433	,000***	1,000	1,000
	Motivasyon	,302	,073	,265	4,150	,000***	1,000	1,000

\*\*\*Regresyon katsayısı %95 güven aralığında anlamlıdır.

Her iki değişkenin katsayılarınının 0'dan farklı ve %95 seviyesinde anlamlı olduğu görülmüştür ( $B1=0,614$ ,  $t=8,433$ ,  $P=0,000<0,05$ ) ( $B2=0,302$ ,  $t=4,150$ ,  $P=0,000<0,05$ ) çoklu doğrusal bağlantı probleminin olmadığı görülmektedir ( $VIF=1<10$ ). Standardize katsayılara bakılırsa ( $B1=0,538$ ,  $B2=0,265$ ) iletişim faktörünün, dışsal tatmin değişkeni üzerinde daha fazla etkisi olduğu görülmektedir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, sağlık kurumlarında yöneticilerin iletişim becerileri ile çalışan motivasyonu ve iş tatmini arasındaki ilişkiler kamu ve özel hastane karşılaştırması temelinde incelenmiştir. Elde edilen bulgular, yönetici iletişimi ve motivasyonunun çalışanların iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif etkiler oluşturduğunu; özellikle yönetici iletişimi boyutunun hem içsel hem de dışsal iş tatmini üzerinde daha güçlü olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, yönetsel iletişimin yalnızca bilgi aktarımı işlevi görmediğini; aynı zamanda çalışanların iş ortamını algılama biçimini, kendilerini değerli hissetme düzeylerini ve

örgüte yönelik tutumlarını da şekillendiren temel bir yönetim aracı olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmanın demografik değişkenlere ilişkin bulguları, yönetici iletişimi algısının her değişkene göre farklılaşmadığını, ancak özellikle meslekte geçirilen süre, kurumda çalışma süresi, vardiya durumu ve idari birim gibi işin örgütsel bağlamına ilişkin değişkenlere göre anlamlı farklılıklar gösterebildiğini ortaya koymuştur. Bu bulgu, iletişim algısının bireysel-demografik özelliklerden çok, çalışanların kurum içindeki konumları, çalışma düzenleri ve örgütsel deneyimleriyle ilişkili olduğunu düşündürmektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanların yöneticileriyle kurduğu iletişim, yalnızca kişisel özelliklerden değil; görev yapılan birim, kıdem ve çalışma organizasyonunun niteliğinden etkilenmektedir. Bu durum özellikle sağlık kurumlarında vardiyalı çalışma, yoğun iş yükü ve çok disiplinli ekip yapısı nedeniyle daha görünür hale gelmektedir. Yönetici motivasyon algısı boyutunda ise demografik değişkenlerin etkisinin daha sınırlı olduğu; buna karşılık kurumda çalışma süresi ve bazı analizlerde kurum türü gibi değişkenlerin anlamlı farklılık ürettiği görülmektedir. Bu sonuç, çalışan motivasyonunun yalnızca yöneticinin bireysel tutumuna değil, kurumun yapısal özelliklerine, işleyiş biçimine ve çalışanların kuruma uyum sürecine bağlı olarak değişebildiğini göstermektedir. Özellikle kurumda geçirilen sürenin artmasıyla birlikte çalışanların örgütsel beklentilerinin, rol netliklerinin ve yönetsel süreçleri değerlendirme biçimlerinin değişmesi, motivasyon algısında farklılaşma yaratabilmektedir. Bu bulgu, motivasyonun dinamik ve bağlama duyarlı bir olgu olduğunu vurgulayan kuramsal yaklaşımlarla uyumludur (Deci & Ryan, 2000; Luthans, 2011).

Minnesota İş Tatmin Ölçeği bulguları incelendiğinde, içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini boyutlarının demografik değişkenlerin tamamına göre farklılaşmadığı; ancak özellikle kurum türü ve idari birim değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar ortaya çıktığı görülmektedir. Bu bulgu, iş tatmininin yalnızca bireysel özelliklerle açıklanamayacağını; çalışanların görev yaptığı kurumsal yapı, yönetim anlayışı, birim içi işleyiş ve yönetsel ilişkilerden güçlü biçimde etkilendiğini göstermektedir. İçsel tatmin boyutunda (başarı, tanınma, sorumluluk, kendini gerçekleştirme vb.) ve dışsal tatmin boyutunda (ücret, çalışma koşulları, yönetim politikaları, kişilerarası ilişkiler vb.) gözlenen kurum temelli farklılıklar, sağlık kurumlarında yönetsel uygulamaların çalışan deneyimini doğrudan şekillendirdiğine işaret etmektedir.

Araştırmanın en önemli bulgularından biri, çoklu regresyon analizleri sonucunda yönetici iletişimi ve yönetici motivasyon boyutlarının hem içsel hem de dışsal iş tatminini anlamlı biçimdedir. Bununla birlikte standardize katsayılar incelendiğinde, iletişim boyutunun etkisinin motivasyon boyutuna kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuç, çalışanların iş tatmininin artırılmasında yöneticilerin yalnızca motive edici uygulamalar yürütmesinin yeterli olmadığını; bu uygulamaların çalışan tarafından nasıl iletildiği, nasıl açıklandığı ve nasıl deneyimlendiğinin belirleyici olduğunu göstermektedir. Bulgular, yönetsel iletişimin iş tatmini üzerindeki etkisini vurgulayan örgütsel davranış literatürüyle uyumludur (Deci & Ryan, 2000; Luthans, 2011). Ayrıca iletişimin güven, bağlılık ve örgütsel uyum süreçlerini desteklediğini gösteren çalışmalarla da örtüşmektedir (Meyer & Allen, 1991). Kamu ve özel hastane çalışanları arasında iş tatmini düzeyleri bakımından anlamlı farklılıklar bulunması ve kamu hastanesi çalışanlarının iş tatmini puanlarının daha yüksek çıkması, sağlık kurumlarının kurumsal yapılarının çalışan tutumları üzerindeki etkisini göstermektedir. Bu farklılık; iş güvencesi, çalışma koşulları, kurumsal beklentiler, yönetim tarzı, performans baskısı ve örgütsel kültür gibi değişkenlerin birleşik etkisiyle açıklanabilir. Dolayısıyla sağlık kurumlarında çalışan motivasyonu ve iş tatminini artırmaya yönelik müdahaleler planlanırken, yalnızca bireysel düzeyde değil, kurumsal yapı ve yönetim sistemi düzeyinde de düzenlemeler yapılması gerekmektedir. Çalışmanın bulguları birlikte değerlendirildiğinde, sağlık kurumlarında yönetsel iletişim becerilerinin geliştirilmesinin çalışan motivasyonu ve iş tatmini üzerinde doğrudan ve dolaylı etkiler oluşturabileceği sonucuna ulaşılmaktadır. Özellikle iletişim boyutunun iş tatmini üzerindeki görece güçlü etkisi, sağlık yöneticilerinin teknik yönetsel beceriler kadar iletişim yeterlikleri açısından da desteklenmesi gerektiğini göstermektedir. Bu çerçevede etkili dinleme, açık geri bildirim, çatışma yönetimi, empatik iletişim ve birimlere özgü iletişim stratejileri,

sağlık kurumlarında insan kaynağı yönetiminin öncelikli alanları arasında değerlendirilmelidir.

### Öneriler

- Araştırma bulgularına dayalı olarak sağlık kurumları yöneticileri ve insan kaynakları uygulamaları açısından aşağıda yer alan öneriler geliştirilebilir.
- Yöneticilere yönelik düzenli iletişim becerileri eğitimleri (etkili dinleme, geri bildirim verme, çatışma çözme, empatik iletişim, ekip içi koordinasyon) planlanmalıdır.
- Kurumda çalışma süresi düşük olan çalışanlar için yönetsel iletişimi güçlendiren uyum programları ve mentorluk uygulamaları geliştirilmelidir. Vardiyalı çalışan gruplarda iletişim kopukluğunu azaltmak amacıyla vardiya devir teslim süreçleri, düzenli birim toplantıları ve standart bilgilendirme mekanizmaları güçlendirilmelidir.
- İdari birimler arasındaki farklılıklar dikkate alınarak birime özgü iletişim ve motivasyon stratejileri tasarlanmalıdır; tek tip uygulamalar yerine ihtiyaç temelli yönetsel yaklaşımlar benimsenmelidir.
- İş tatmini bulguları doğrultusunda, özellikle dışsal tatmini etkileyen alanlarda (çalışma koşulları, yönetim uygulamaları, kişilerarası ilişkiler, takdir ve ödüllendirme süreçleri) kurumsal iyileştirmelere öncelik verilmesi önerilmektedir.
- Kamu-özel hastane farklılıklarının belirgin olduğu dikkate alındığında, kurumlar kendi örgütsel yapılarını ve çalışan beklentilerini dikkate alarak farklılaştırılmış insan kaynakları politikaları geliştirmelidir. Bu kapsamda çalışan geri bildirim mekanizmalarının kurumsallaştırılması, periyodik memnuniyet ölçümleri yapılması ve sonuçların yönetsel karar süreçlerine yansıtılması önem taşımaktadır.

### Gelecek çalışmalar için öneriler

Bu araştırma, İstanbul'da yer alan izin alınan kamu ve özel hastanelerde görev yapan toplam 160 sağlık çalışanı ile sınırlıdır. Dolayısıyla bulguların genellenebilirliği, örneklemin kapsadığı kurumlar ve benzer özellikteki sağlık kuruluşları ile sınırlı olarak değerlendirilmelidir. Gelecek çalışmalarda farklı şehirlerde ve daha geniş örneklemlemlerle araştırmaların tekrarlanması; doktor, hemşire, idari personel ve diğer sağlık çalışanlarının ayrı alt gruplar halinde incelenmesi; ayrıca nitel veri ile nicel bulguların desteklenmesi önerilmektedir. Bunun yanında, yönetici iletişimi ile iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel güven, tükenmişlik, liderlik tarzı ve örgütsel destek gibi değişkenlerin aracı rolü de ileri araştırmalarda test edilebilir. Sonuç olarak, bu çalışma sağlık kurumlarında yönetici iletişim becerilerinin çalışan motivasyonu ve iş tatmini açısından merkezi bir rol oynadığını göstermektedir. Çalışanların yöneticileriyle kurduğu iletişimin niteliği iyileştikçe, yalnızca bireysel tatmin ve motivasyonun değil, aynı zamanda kurumsal işleyişin ve hizmet kalitesinin de güçlenmesi beklenmektedir. Bu nedenle sağlık kurumlarında sürdürülebilir performans ve hizmet kalitesi hedeflerine ulaşılmasında, yöneticilerin iletişim yetkinliklerinin stratejik bir yatırım alanı olarak ele alınması gerekmektedir.

### KAYNAKÇA

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. <https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104.01>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>

Koçel, T. (2023). İşletme yöneticiliği (19. baskı). Beta Yayınları. İstanbul.

Luthans, F. (2011). Organizational behavior: An evidence-based approach (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational behavior (17th ed.). Pearson.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1970). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. University of Minnesota, Industrial Relations Center.