



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

Kamu Yönetimi Bilim Dalı

**SAĞLIK BAKANLIĞINA BAĞLI HASTANELERDEKİ  
SÖZLEŞMELİ İDARECİLERİN  
İŞ DOYUM DÜZEYLERİ: ANKARA İLİ ÖRNEĞİ**

Cihan SAĞLAM

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2019



SAĞLIK BAKANLIĞINA BAĞLI HASTANELERDEKİ  
SÖZLEŞMELİ İDARECİLERİN  
İŞ DOYUM DÜZEYLERİ: ANKARA İLİ ÖRNEĞİ

Cihan SAĞLAM

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

Kamu Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

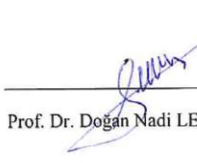
Ankara, 2019

## KABUL VE ONAY

Cihan SAĞLAM tarafından hazırlanan "Sağlık Bakanlığına Bağlı Hastanelerdeki Sözleşmeli İdarecilerin İş Doyum Düzeyleri: Ankara İli Örneği" başlıklı bu çalışma, 20 Eylül 2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Şahin KAVUNCUBAŞI (Başkan)



Prof. Dr. Doğan Nadi LEBLEBİCİ (Danışman)



Prof. Dr. Mehmet Devrim AYDIN (Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

Prof. Dr. Musa Yaşar SAĞLAM

Enstitü Müdürü

## YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kağıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakkını bana ait olacaktır.

Tezimin kenci orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan "*Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge*" kapsamında tezimin aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- o Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihinden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. <sup>(1)</sup>
- o Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihinden itibaren ..... ay ertelenmiştir. <sup>(2)</sup>
- o Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. <sup>(3)</sup>

20...109...12019

Cihan SAĞLAM

<sup>(1)</sup> Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge"

(1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilişkin patent başvurusu yapılmış veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu üç yıl süre ile tezin erişime açılmasını ertelenmesine karar verebilir.

(2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metodların kullanıldığı, fondu makaleye dönüştürmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.

(3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarılan veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konularla ilgili lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. Kurum ve kuruluşların yapmaları için gerekli protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Olunması Sistemine yüklenir.

\* Tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.

## ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, **Prof. Dr. Doğan Nadi LEBLEBİCİ** danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.



**Cihan SAĞLAM**

## TEŐEKKÖR

Tezimin yazım sürecinde sađlamıő olduğu destek ve anlayıőtan dolayı başta Danışman Hocam Prof. Dr. Doğan Nadi LEBLEBİCİ'ye, jüride yer alan ve değerli katkılarını benimle paylaşan Prof. Dr. Mehmet Devrim AYDIN Hocam'a ve tez jürime katılma teklifimi kabul ederek beni onurlandıran değerli Hocam Prof. Dr. şahin KAVUNCUBAŞI'na ve yoğun iş tempolarına rağmen anketimize katılmayı kabul eden Ankara ilindeki hasta yöneticilerimize teőekkürlerimi sunarım.

## ÖZET

Sağlam, Cihan. *Sağlık Bakanlığına Bağlı Hastanelerdeki Sözleşmeli İdarecilerin İş Doyum Düzeyleri: Ankara İli Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2019.

Gerek kamu kesiminde gerek özel sektörde farklı statülerde çalışan kişilerin iş doyum düzeylerini ölçmek, var olan mevcut durumu iyileştirmek ve iş performansını yükseltmek açısından önem arz etmektedir. Literatürde bu konuyla ilgili pek çok çalışmaya rastlanmakla birlikte aynı zamanda sağlık sektöründe çalışarak sağlık hizmeti sunan veya bu sektörde idarecilik yapan çeşitli unvanlardaki sağlık çalışanlarında iş doyum seviyelerini ölçmek için çeşitli çalışmaların yapıldığıda görülmüştür. Ülkemizde kamu kesiminde sözleşmeli şekilde personel istihdamı eskiye dayansa da sözleşmeli şekilde idareci istihdamı oldukça yenidir. 2018 yılında Cumburbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçişin ardından üst düzey kamu yöneticilerinde sözleşmeli olarak istihdamının önü açılmış olsa da bu uygulama Sağlık Bakanlığının taşra teşkilatlanmasında 2011 yılından beri bulunmaktadır. Çalışmamızda, gelecek yıllarda kamu yönetimi sistemimizde yaygınlaşma ihtimali bulunan sözleşmeli idarecilik kavramı ve sözleşmeli idarecilerin iş doyum seviyeleri ile bu kişilerin iş doyum seviyelerine etki eden demografik değişkenler Sağlık Bakanlığı özelinde incelenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde iş doyum kavramı, ikinci bölümde ise ülkemizdeki sözleşmeli personel kavramı ve uygulaması ile bunun hukuki dayanakları incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde de yapılan alan araştırmasıyla ilgili ön bilgilere yer verilmiştir. Ayrıca Sağlık Bakanlığına bağlı bulunan Ankara İlindeki hastanelerde sözleşmeli idareci olarak görev yapanların iş doyum düzeylerini tespit etmek üzere yapılan anketin bulguları değerlendirilmiştir. Ankete dahil olan katılımcıların iş doyum seviyesini ölçmek için Minnesota İş Doyum Ölçeği kullanılmış ve bu anket Ankara İlinde Sağlık Bakanlığına bağlı bulunan eğitim ve araştırma hastaneleri, devlet hastaneleri ve ağız-diş sağlığı merkezlerinde başhekim, başhekim yardımcısı, idari ve mali işler müdürü, destek ve kalite hizmetleri müdürü, sağlık bakım hizmetleri müdürü ve müdür yardımcısı unvanlarında sözleşmeli olarak görev yapan idareciler üzerinde uygulanmıştır. Anket sonuçlarına göre elde edilen verilerden, cinsiyet, medeni durum, yaş, aylık gelir, unvan, görev yapılan kurum türü, idarecilik”te görev aldıkları süre gibi faktörlerle, iş doyum düzeyi arasında bir ilişki olup olmadığı incelenerek aralarındaki ilişki açığa çıkarılmıştır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda iş performansının ve verimliliğin artırılmasına yönelik olarak bu ilişkiler çerçevesinde değerlendirmelerde bulunulmuştur.

**Anahtar Sözcükler:** İş Doyumu, Sözleşmeli Personel, Sözleşmeli Yöneticilik



## ABSTRACT

Sağlam, Cihan. Job Satisfaction Levels of Contracted Administrators in Hospitals of Ministry of Health: The Case of Ankara. Master Thesis, Ankara, 2019.

Measuring job satisfaction levels of people who are working in different statuses at both public and private sectors in terms of improving the current situation and improving business performance is very important. Although there are many studies on this subject in the literature, it is also seen that various studies have been conducted to measure job satisfaction levels of health care workers who work in the health sector and who provide health services in this sector. Although contracted personnel employment in the public sector is based on the past, contractual employment of the administrator is quite new. After the transition to the Presidency Government System in 2018, the contractual employment of senior public managers was paved, but this practice has been in place in the provincial organization of the Ministry of Health since 2011. In this study, the concept of contract management and job satisfaction levels of contract managers, which are likely to become widespread in our public administration system in the following years, were examined in the Ministry of Health.

In the first part of the study, the concept of job satisfaction and in the second part the concept and application of contracted personnel in our country and its legal basis are examined. In the third part of our study, preliminary information about our field research is given. Also, the findings of the questionnaire conducted in order to determine the job satisfaction levels of those who work as contracted administrators in the hospitals in Ankara, which are affiliated to the Ministry of Health, are evaluated. Minnesota Job Satisfaction Scale was used to measure the job satisfaction level of the participants included in our survey, and this survey was conducted by the chief physician, deputy chief physician, administrative and financial affairs manager, support and quality in education and research hospitals, state hospitals and services manager, health care services manager and assistant manager. According to the results of the survey, whether there is a relationship between job satisfaction level and factors such as gender, marital status, age, monthly income, title, type of institution, duration of administration, and the relationship between them is revealed. In line with the results, evaluations have been made within the framework of these relations in order to increase business performance and productivity.

**Key Words:** Job Satisfaction, Contracted Personnel, Contracted Manager.

## İÇİNDEKİLER

<b>KABUL VE ONAY</b> .....	<b>i</b>
<b>YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI</b> .....	<b>ii</b>
<b>ETİK BEYAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vi</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>vii</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>xi</b>
<b>TABLolar</b> .....	<b>xii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>1.BÖLÜM</b>	
<b>İŞ DOYUMU:KAVRAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>6</b>
<b>1.1.KAVRAM OLARAK İŞ DOYUMU</b> .....	<b>6</b>
<b>1.2. İŞ DOYUMUNUN ÖNEMİ VE ÖZELLİKLERİ</b> .....	<b>8</b>
<b>1.3. İŞ DOYUMU KURAMLARI</b> .....	<b>10</b>
1.3.1. Kapsam (İçerik) Kuramları.....	10
1.3.1.1.İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	10
1.3.1.2.Çift Faktör Kuramı.....	11
1.3.1.3.Başarma İhtiyacı Kuramı.....	12
1.3.2. Süreç Kuramları.....	13
1.3.2.1.Wroom Beklentisi Kuramı.....	13
1.3.2.2.Adams Eşitlik Kuramı.....	14
<b>1.4. İŞ DOYUMUNA ETKİ EDEN UNSURLAR</b> .....	<b>14</b>
1.4.1. Kişisel Unsurlar.....	15
1.4.1.1. Cinsiyet.....	16
1.4.1.2. Medeni Durum.....	16

1.4.1.3. Yaş.....	17
1.4.1.4. Kıdem.....	17
1.4.1.5. Eğitim Düzeyi.....	18
1.4.2. Örgütsel Unsurlar.....	19
1.4.2.1. İşin Özellikleri.....	19
1.4.2.2. Gelir.....	20
1.4.2.3. Yönetim Şekli.....	21
1.4.2.4. İş Güvencesi.....	21
1.4.2.5. Terfi İmkânları.....	22
1.4.2.6.Çalışma Şartları.....	23
1.4.2.7.Örgütsel Yapı.....	23
<b>1.5. İŞ DOYUMUNUN SONUÇLARI.....</b>	<b>25</b>
1.5.1.Kişisel Sonuçlar.....	25
1.5.2.Örgütsel Sonuçlar.....	26
<b>1.6. İŞ DOYUMSUZLUĞUNUN SONUÇLARI.....</b>	<b>27</b>
1.6.1. Kişisel Sonuçlar.....	27
1.6.2. Örgütsel Sonuçlar.....	28
<b>2.BÖLÜM</b>	
<b>SAĞLIK BAKANLIĞINDA SÖZLEŞMELİ PERSONEL UYGULAMASI.....</b>	<b>30</b>
<b>2.1. KAMU PERSONEL REJİMİNDE İSTİHDAM ŞEKİLLERİ.....</b>	<b>30</b>
2.1.1.Memur.....	32
2.1.2.Sözleşmeli Personel.....	33
2.1.3. İşçi.....	36
<b>2.2.GENEL OLARAK SÖZLEŞMELİ PERSONEL KAVRAMI VE TURLERİ.....</b>	<b>37</b>
2.2.1.Sözleşmeli Personel Çalıştırılmasına İlişkin Esaslarla İlgili Bakanlar Kurulu Kararı.....	38
<b>2.3.657 SAYILI DMK'NİN 4/B MADDESİNE GÖRE İSTİHDAM EDİLEN SÖZLEŞMELİ PERSONEL.....</b>	<b>39</b>
<b>2.4.KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİNDE İSTİHDAM EDİLEN SÖZLEŞMELİ PERSONEL.....</b>	<b>40</b>

<b>2.5.YEREL YÖNETİMLERDE İSTİHDAM EDİLEN SÖZLEŞMELİ PERSONEL.....</b>	<b>42</b>
<b>2.6.MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞINDA İSTİHDAM EDİLEN SÖZLEŞMELİ ÖĞRETMENLER.....</b>	<b>42</b>
<b>2.7.SAĞLIK BAKANLIĞINDA İSTİHDAM EDİLEN SÖZLEŞMELİ PERSONEL.....</b>	<b>43</b>
<b>2.8.SAĞLIK BAKANLIĞINDA SÖZLEŞMELİ PERSONEL UYGULAMASI.....</b>	<b>44</b>
2.8.1. 657 Sayılı DMK Kapsamındaki Sözleşmeli Personel.....	48
2.8.2. 4924 Sayılı Kanun Kapsamındaki Sözleşmeli Personel.....	50
2.8.3. Aile Hekimliği Kanunu Kapsamındaki Sözleşmeli Personel.....	52
2.8.4. 663 Sayılı KHK Kapsamındaki Sözleşmeli Personel.....	55
<b>2.9. 663 KHK KAPSAMINDAKİ SÖZLEŞMELİ İDARECİLER İLE SAĞLIK BAKANLIĞI ARASINDAKİ İDARİ HİZMET SÖZLEŞMESİ.....</b>	<b>57</b>
<b>2.10. CUMHURBAŞKANLIĞI HÜKÜMET SİSTEMİNDE SÖZLEŞMELİ YÖNETİCİLİK.....</b>	<b>60</b>
<b>3. BÖLÜM</b>	
<b>SAĞLIK BAKANLIĞINA BAĞLI HASTANELERDEKİ SÖZLEŞMELİ İDARECİLERİN İŞ DOYUM DÜZEYLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....</b>	<b>65</b>
<b>3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....</b>	<b>65</b>
<b>3.2. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ.....</b>	<b>66</b>
<b>3.3. VERİLERİN ANALİZİ.....</b>	<b>67</b>
<b>3.4. ARAŞTIRMANIN KISITLILIKLARI.....</b>	<b>68</b>
<b>3.5. EVREN VE ÖRNEKLEM.....</b>	<b>68</b>
<b>3.6. VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ VE SÜRECİ.....</b>	<b>69</b>
<b>3.7. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....</b>	<b>69</b>
<b>3.8. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME.....</b>	<b>70</b>
3.8.1. Sorulara Verilen Cevapların Dağılımı.....	71
3.8.2. Anketin Güvenilirlik Katsayıları.....	80
3.8.3. Cinsiyet Unsurunun İş Doyumu Üzerindeki Etkisi.....	81
3.8.4. Medeni Durumun İş Doyumu Üzerindeki Etkisi.....	82
3.8.5. Yaşın İş Doyumu Üzerindeki Etkisi.....	84

3.8.6. Gelir Düzeyinin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi.....	85
3.8.7. Görev Yapılan Kurum Türünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisi.....	87
3.8.8. İdarecilikte Geçen Hizmet Süresinin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi.....	88
3.8.9. Görev Yapılan Unvanın İş Doyumu Üzerindeki Etkisi.....	89
<b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....</b>	<b>91</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>95</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>98</b>
<b>Ek 1: Etik Komisyon İzni.....</b>	<b>106</b>
<b>Ek 2: Orijinallik Raporu.....</b>	<b>106</b>
<b>Ek 3: Anket.....</b>	<b>108</b>
<b>Ek 4: Araştırma İzni İçin Başvurulan Hastaneler.....</b>	<b>110</b>

## KISALTMALAR

**KHK:** Kanun Hükmünde Kararname

**DMK:** Devlet Memurları Kanunu

**CHS:** Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi

**KİT:** Kamu İktisadi Teşebbüsü

**BKK:** Bakanlar Kurulu Kararı

**YKİ:** Yeni Kamu İşletmeciliği

**SDP:** Sağlıkta Dönüşüm Programı

**CBK:** Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi

## TABLOLAR

Tablo		Sayfa
<b>Tablo 1.</b>	Sağlık Bakanlığında 4924 Sayılı Kanuna Tabi Olarak İstihdam Edilebilecek Pozisyon Unvanları	47
<b>Tablo 2.</b>	Sağlık Bakanlığında 663 Sayılı KHK'ye Tabi Olarak İstihdam Edilebilecek Sözleşmeli İdareci Pozisyonları	50
<b>Tablo 3.</b>	3 Nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesine Göre Sözleşmeli Statüde İstihdam Edilebilecek Üst Düzey Kamu Yöneticileri	56
<b>Tablo 4.</b>	Katılımcıların Demografik Özellikleri	64
<b>Tablo 5.</b>	Katılımcıların Çalışma Süresi, Ücret ve Unvanlarına Ait Bulgular	65
<b>Tablo 6.</b>	Katılımcıların İş Doyumlarına Dair Bulgular	66
<b>Tablo 7.</b>	İş Doyumu Ölçeğinin Cronbach Alfa Katsayısı	73
<b>Tablo 8.</b>	Çalışanların Cinsiyetlerine Göre İş Doyumu Farklılıkları	73
<b>Tablo 9.</b>	Çalışanların Medeni Durumuna Göre İş Doyumu Farklılıkları	75
<b>Tablo 10.</b>	Çalışanların Yaşlarına Göre İş Doyumu Farklılıkları	76
<b>Tablo 11.</b>	Çalışanların Gelir Düzeylerine Göre İş Doyumu Farklılıkları	77
<b>Tablo 12.</b>	Çalışanların Görev Aldıkları Kurum Türlerine Göre İş Doyumu Farklılıkları	78
<b>Tablo 13.</b>	Çalışanların İdarecilikte Görev Aldıkları Sürelere Göre İş Doyumu Farklılıkları	79
<b>Tablo 14.</b>	Çalışanların Unvanlarına Göre İş Doyumu Farklılıkları	80

## GİRİŞ

Çalışmak ve iş hayatında bulunmak pek çok insan için hayatını idame ettirebileceği geliri elde edebilmek adına elzem bir durumdur. Günümüzde, iş yaşamının içinde olan bireyler zamanlarının önemli bir kısmını iş yerlerinde geçirmektedirler. Bir çalışan ortalama olarak gününün üçte birini işyerinde geçirmektedir. Bu süre iş yoğunluğunun bir sonucu olarak yönetici statüsünde görev yapan kişilerde daha da uzayabilmektedir. İnsanların iş hayatı ve işyerinde yaşadıkları şüphesiz ki insanların iş yaşamı dışında kalan özel hayatlarını da etkilemektedir. Bu bağlamda insanların işyerlerinden ve yaptıkları işlerden hoşnut olmaları oldukça önemlidir.

İş doyum kavramı en temel olarak çalışan bireylerin yaptıkları işten duydukları memnuniyet anlamına gelmektedir. Bunun tam tersi bir kavram olan memnuniyetsizlik ise iş doyumsuzluğu anlamına gelmektedir. İş doyum gerek bireyler gerekse örgütler açısından önem arz eden bir durumdur ve çalışanların yüksek iş tatmini duymaları her örgüt için istenilen bir husustur. Çünkü iş doyum yüksek çalışanlar örgütleri için daha üretken, verimli ve faydalı olacaktır. Bir örgütün ve o örgütte çalışanların daha etkin ve verimli olmasının şartlarından birisi de o örgütü yöneten kişilerin yaptıkları işten memnuniyet duymaları ve iş doyum seviyelerinin yüksek olmasıdır. Şüphesiz yöneticilerin yaptıkları işten memnuniyet duymamaları ve işyerinde mutsuz olmaları örgütün tüm çalışanlarını olumsuz yönde etkileyecektir. Bir çalışanın iş doyum düzeyini hem o çalışanın bireysel özellikleri hem de çalıştığı örgütün kurumsal özellikleri etkilemektedir. Bireysel unsurlar cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, unvan, kıdem gibi özellikler iken; örgütsel unsurlar yönetim şekli, çalışma şartları, gelir, terfi imkânları, örgütün yönetim şekli gibi özelliklerdir. Bir örgütteki yöneticilerin başarısı doğrudan o örgütün başarısına etki ettiğinden dolayı yöneticilerin yaptığı işten memnuniyet duyması ve iş doyum düzeyleri önem arz etmektedir. Çünkü örgütte yöneticiler iş tatminine ulaştığı ve işinden memnun olduğu takdir de bu durumun diğer çalışanlara da olumlu yönde etki edeceği değerlendirilmektedir.



Konuyla ilgili literatür taraması yapıldığında görülmüştür ki iş doyumunu kavramı üzerine uzun yıllardan beri çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Gerek kamu kesiminde gerekse özel kesimde değişik sektörlerde istihdam edilen kişilerin iş doyumları üzerine çeşitli araştırmalar yapıldığı görülmüştür. Ülkemizde uzun yıllardan beri uygulanan kamuda sözleşmeli personel istihdamı üzerinde de çeşitli bilimsel çalışmaların yapıldığı söylenebilir. İlk defa 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda (DMK) yer alarak literatürümüze giren sözleşmeli personel istihdamı 1980'lerde hakim olan neoliberal politikalarında etkisiyle giderek yaygınlaşmıştır. Her ne kadar kamuda sözleşmeli personel çalıştırılması uzun zaman öncesine dayansa da kamu kesiminde sözleşmeli idarecilik uygulaması oldukça yeni bir kavramdır. 2018 yılında yürürlüğe giren anayasa değişiklikleriyle uygulanmaya başlanan Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi (CHS) ile sözleşmeli kamu yöneticiliği veya kamuda sözleşmeli idarecilik kavramı tüm kamu yönetimi sistemimizde çeşitli unvanlarda uygulanabilir duruma gelmiştir. Sözleşmeli kamu yöneticiliği CHS'den önce 2011 yılında çıkarılan 663 sayılı “*Sağlık Alanında Bazı Düzenlemeler Hakkında Kanun Hükmünde Kararname*” ile ilk defa Sağlık Bakanlığında uygulanmaya başlamıştır.

Yapılan tez çalışmasında da ülkemizde sunulan sağlık hizmetinin önemli bir kısmının sunulduğu Sağlık Bakanlığında bağlı hastanelerde istihdam edilen sözleşmeli hastane idarecilerinin iş doyum düzeyleri araştırılmıştır.

### **Tezin Amacı ve Önemi**

2018 yılında uygulamaya giren Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ve beraberinde çıkarılan Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri ile kamu kesiminde sözleşmeli olarak kamu yöneticiliğinin önü açılmış bulunmaktadır. Ancak kamu yönetiminde sözleşmeli idarecilik uygulaması Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminden daha önce 2011 yılında çıkarılan 663 sayılı “Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat Ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname” ile Sağlık Bakanlığında uygulamaya konulan bir model olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda kamuda sözleşmeli idarecilik modelini ilk tecrübe eden kurumlardan birisi Sağlık Bakanlığıdır. Yeni hükümet sistemi ile üst düzey kamu yöneticiliği ile birçok unvanda ve kurumda sözleşmeli kamu yöneticisi

istihdam edebilmenin önü açılmıştır. Bu nedenle sözleşmeli idarecilik modelinin ilerleyen yıllarda Türk kamu yönetimi sisteminde daha da yaygınlaşması beklenmektedir. Bu çalışma, sözleşmeli kamu yöneticiliği sistemini ilk uygulayan kurumlardan birisi olan Sağlık Bakanlığı ve ona bağlı hastanelerdeki idareciler üzerinde yürütülmüştür.

Çalışma ile Sağlık Bakanlığına bağlı hastanelerde sözleşmeli statüde idarecilik yapan kişilerin iş doyum seviyesinin ne düzeyde olduğunun ölçülmesi ve sözleşmeli olarak idarecilik yapmanın iş doyumunu olumsuz etkileyip etkilemediğinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

### **Tezin Araştırma Sorusu**

Sözleşmeli kamu yöneticiliği modelinin bir nevi pilot uygulaması sayılabilecek durumda olan ve 2011 yılından beri bu sistemi uygulayan Sağlık Bakanlığının bu model üzerindeki tecrübeleri diğer kamu kurumları açısından da örnek olabilecek durumdadır. Kamuda sözleşmeli idarecilik modelinin avantaj ve dezavantajlarını tespit etmek adına yaklaşık sekiz yıldır bu şekilde istihdam edilen kişilerin bu modelle ilgili düşüncelerinin neler olduğunun belirlenmesi önem arz etmektedir. Bu kapsamda tezin araştırma sorusu şu şekildedir “Sağlık Bakanlığına bağlı olan hastanelerde idarecilik görevini sözleşmeli olarak yapmak iş doyum seviyesini olumsuz olarak etkilemekte midir?”

### **Tezin Yöntemi**

Çalışmanın ilk iki bölümünde iş doyum ve sözleşmeli personel kavramları teorik düzeyde açıklanmış olup üçüncü bölümünde ise saha araştırması yöntemi ile çalışmanın araştırma sorusuna cevap aranmıştır. Çalışmanın araştırma sorusuna cevap bulabilmek adına Sağlık Bakanlığına bağlı hastanelerde sözleşmeli statüde yönetici olarak çalışanlar üzerinde anket uygulama yöntemi seçilmiştir.

Seçilen anketi uygulayabilmek adına çalışmanın etik açıdan uygun olduğuna dair Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonundan gerekli izinler alınmıştır. Ayrıca çalışma Sağlık Bakanlığına bağlı hastanelerde kamu personeli statüsünde görev yapan yöneticiler

üzerinde yürütülmüş olduğundan dolayı bu kişilerin hiyerarşik anlamda bağlı olduğu makamlardan da ayrıca izinlerin alınması gerekmiştir. Bu bağlamda çalışmanın yürütüldüğü hastaneler Ankara ilinde bulunduğundan dolayı hastane yöneticilerine anket uygulanabilmesi adına Ankara İl Sağlık Müdürlüğüne’de gerekli izin başvurusunda bulunulmuştur. Ankara ilinde sözleşmeli hastane idarecilerinin görev yaptığı toplam 47 hastane “eğitim ve araştırma hastanesi, devlet hastanesi, ağız ve diş sağlığı merkezi” arasından örneklem olarak seçilen 26 hastanede anket uygulanmak istenmiştir. Başvuru üzerine Ankara il Sağlık Müdürlüğü ilgili ağız ve diş sağlığı merkezleri ile devlet hastanelerinin başhekimliklerinden, eğitim ve araştırma hastanelerinin ise etik kurullarından anket uygulanabilmesi adına izin talebinde bulunulmuştur. Anket yapılabilmesi için başvuruda bulunulan 26 adet hastanenin 9 tanesinden sözleşmeli idarecilerle anketin yapılabileceği yönünde olumlu cevap gelirken 5 hastaneden ise anketin yapılamayacağına dair olumsuz yönde cevap gelmiştir. 11 hastaneden ise anketin yapılıp yapılamayacağına dair olumlu veya olumsuz herhangi bir cevap gelmemiştir.

### **Tezin Çalışma Planı**

Çalışmada mevzuat ve literatür taramasına dayalı teorik bilgi verilmesinin yanı sıra konuyla ilgili saha araştırmasına da yer verilmiştir. Yaptığımız literatür araştırmalarında, yeni bir kavram ve istihdam türü olan kamuda sözleşmeli yöneticilik üzerine yapılan çalışmaların oldukça sınırlı olduğu görülmüştür.

Yapılan çalışmayı üç bölüm oluşturmaktadır. Birinci bölümde iş doyumu kavramı ve önemi, özellikleri, iş doyumuna etki eden unsurlar gibi hususlar üzerine teorik bilgiler verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise genel olarak ülkemizdeki sözleşmeli personel uygulaması ile bunun mevzuattaki dayanaklarına dair bilgilerle bu sistemin Sağlık Bakanlığındaki uygulanma şekli ve sözleşmeli kamu yöneticiliği üzerine bilgiler verilmiştir. Çalışmamızın üçüncü ve son bölümünde ise Sağlık Bakanlığına bağlı Ankara’daki hastanelerde sözleşmeli yöneticiler üzerinde yapılan saha çalışmasının verileri paylaşılarak değerlendirilmiştir. Veriler istatistiksel yöntemlerle yorumlanarak,

sözleşmeli idarecilerin iş doyum seviyeleri belirlenmiştir. Çalışmanın son kısmında ise konuyla ilgili genel değerlendirmelere yer verilmiştir.

## 1. BÖLÜM

### İŞ DOYUMU: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde iş doyumunu kavramının tanımı ile iş doyumunu üzerine ortaya atılan kuramlarla ilgili teorik bilgilere yer verilmiştir. Bunun yanı sıra iş doyumunu kişiler ve örgüt bakımından önemi ile çalışanların iş doyumunu üzerinde etkili olan bireysel ve örgütsel faktörlerin neler olduğuyla ilgili açıklama yapılmıştır. Ayrıca iş doyumunu ve bunun tersi olan iş doyumsuzluğunun hem bireyler hem de örgütler açısından ne gibi sonuçlar doğurabileceğiyle ilgili hususlardan bahdedilmiştir.

#### 1.1.KAVRAM OLARAK İŞ DOYUMU

İş doyumunu kavramı üzerinde uzun zamandır çalışmalar yapılmakta ve bu çalışmalar ekseninde iş doyumunu kavramı çeşitli yönleriyle incelenmektedir. 1920'li yıllarda ortaya çıkan ve son zamanlarda daha da önem kazanan konular arasında yer alan iş doyumunu, kişilerin fiziksel ve ruhsal sağlığını etkilemekle birlikte iş yaşamında da etkinlik ve verimliliğin artmasında rol oynamaktadır (Tözün, Çulhacı ve Ünsal, 2008: 377-384). Bu kavramın önemi ve bunun üzerine yapılan araştırmalar 1930'lu yıllardan itibaren giderek artmaya başlamıştır (Sevimli ve İşcan, 2005:55-65). Elton Mayo'nun Hawthorne Deneylelerinden sonra örgütlerdeki insan kaynağı gücünün öneminin anlaşılması üzerine, insanların bir makine olmadığı ve çalışanlardan bir makineden verim alınır gibi verim alınamayacağı anlaşılmış ve iş doyumunu kavramının önemi artarak üzerinde daha fazla çalışma yapılmaya başlanmıştır (Finchman ve Rhodos, 1988, aktaran:Taş ve Önder, 2010:17-30). İş doyumuyla ilgili çeşitli disiplinler altında çok sayıda çalışma yapılmıştır. Genellikle iş doyumunu ile ruh sağlığının, verimliliğin, üretkenliğin, motivasyonun, iş kazalarının, işe devamsızlığın arasında bir bağlantı olup olmadığı eğer varsa ne tür bir bağlantı bulunduğu araştırılmıştır (Dikmen, 1995:115-140). İş doyumunu ile ilgili olarak

gerek kamu kuruluşlarında gerekse özel kuruluşlarda değişik pozisyonlarda görev yapanlar üzerinde çeşitli araştırmalar yapıldığı görülmüştür.

Değişik boyutları olan iş doyumunu kavramıyla ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmış olup tek bir tanımdan söz edilemez. Bu kavram üzerinde yapılan farklı tanımlamaların sebebi ise, çalışanlarda iş doyumunu sağlayan pek çok faktörün var olması ve yapılan tanımlamalarında bu faktörler çerçevesinde yapılmış olmasıdır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 1-18). Ancak bu tanımlamalar arasında ortak noktalar bulunmaktadır. İş doyumunu en genel anlamıyla çalışan bireylerin yaptıkları iş karşısında ne hissettiğini, işlerine yönelik algılarını ve tutumunu ifade etmektedir (İbicioğlu, 2011:71). Bir başka tanımlamaya göre de bir çalışanın yaptığı iş karşılığında takdir edilmesi sonucunda o kişiyi memnun eden duygu durumuna iş doyumunu denir (Locke, 1969, aktaran: Izgar, 2012:96). Diğer bir tanımlamada da iş doyumunu çalışan kişilerin işyerlerindeki rollerine karşı gösterdikleri tepki şeklinde tanımlanmıştır (Wroom, 1961, aktaran: Erdoğan, 1992:8-9). İş doyumunu en yalın şekilde, çalışan bireylerin işlerinden duydukları memnuniyet (Varışlı, 2015:26), çalışanların iş yaşamını memnuniyet verici bir durum olarak algılaması (Akşit Aşık, 2010:31-51), çalışan kişilerin işlerini sevme derecesi (Yılmaz ve Ceylan, 2011:277-294) veya bireylerin yaptıkları işten ve çalışma hayatlarından aldıkları haz ve mutluluk (Keser, 2006:100-119) olarak tanımlayabiliriz. Kısacası iş doyumuna bir işgörenin işine ilişkin bir bütün olarak olumlu ve olumsuz hislerinin ve algılarının toplamıdır diyebiliriz. Bu bağlamda iş doyumunu çalışanların yaptıkları işten memnun olup olmadıklarını ve memnuniyet seviyelerinin ne düzeyde olduğunu ifade eder. Çalışan kişilerin işlerine karşı hissettikleri duygu ve düşünceleri olumlu ise bu durum iş doyumunun gerçekleştiği anlamına gelir. İş doyumunu yüksek olan kişilerin yaptıkları işi sevdiklerini, işlerine yönelik olarak olumlu duygular beslediğini ve yaptıkları işten keyif aldığını söyleyebiliriz. İş doyumuna ulaşan bireyler yaptıkları işi ve iş hayatlarını olumlu olarak algılamakta ve memnuniyet verici olarak görmektedirler. Çalışan bireylerin yaptıkları işlerde hissettikleri hoşnutluk iş doyumunu olarak karşımıza çıkarken, hissettikleri hoşnutsuzluk ve olumsuz duygular ise iş doyumunsuzluğu olarak karşımıza çıkar. Bu nedenle iş doyumunu daha çok psikolojik, soyut ve duygusal bir olgudur. Ağırlıklı olarak duygusal bir niteliği olan iş doyumunu kavramı çalışanların yaptıkları işe karşı verdikleri duygusal bir tepkidir. Bunun sonucu olarak iş doyumunun

doğrudan gözlemlenmesi pek mümkün olmayıp ancak çalışan kişinin hal ve hareketlerinden anlaşılabilir. İşe karşı verilen bu duygusal tepkiler olumlu olabileceği gibi olumsuz yönde de olabilmektedir. Kişinin yaptığı işi olumlu veya olumsuz olarak nitelendirmesi ile ilgili bir kavram olan iş doyumunu, gerçekleştiği takdirde çalışana bir haz sağlamaktadır(Locke, 1968, aktaran: Tutcu ve Çelik, 2018:868-880) . İş doyumunu doğrudan gözlemlenen bir durum olmamakla birlikte ancak çalışan kişi tarafından hissedilen bir tatmin ve huzuru ifade eder (Mercer, 1997:57).

İş doyumunu kişilerin işine yönelik tutum ve tavırlarını belirlemektedir (Miner, 1991:116). Yaptıkları işi anlamlı ve değerli bulan kişilerin iş doyumuna ulaşma ihtimalleri daha yüksek olmaktadır. Yapılan işin özellikleriyle çalışan kişinin beklenti ve istekleri kesişiyorsa bu noktada iş doyumunu gerçekleştirmiş ve çalışan iş doyumuna ulaşmış demektir (Akşit Aşık, 2010:31-51). Yani bir çalışanın yaptığı iş karşılığında elde ettikleri, ihtiyaçlarıyla ve bireysel değer yargılarıyla örtüştüğü takdirde ve o çalışanın bunların farkına varması durumunda hissettiği duygusal durum iş doyumunu olarak karşımıza çıkar (Barutçugil, 2004:389). Bu nedenle yapılan işin özellikleriyle çalışan bireylerin beklentileri ve ihtiyaçları örtüştüğünde ve bunlar karşılandığında iş doyumunu gerçekleştirmektedir.

## **1.2. İŞ DOYUMUNUN ÖNEMİ VE ÖZELLİKLERİ**

Gününün ve hayatının önemli bir kısmını iş yerlerinde geçiren çalışanların yaptıkları işten memnun olmaları hem onlar için hem de örgütler için önemli bir husustur. Yaptıkları iş ve çalışma ortamı insanların hayatına gerek maddi açıdan gerekse psikolojik açıdan etki etmektedir. İş ortamı ve iş yaşamı çalışanların tüm hayatını etkilediğinden dolayı insanların iş doyumuna ulaşip ulaşmamaları genel olarak onların yaşam doyumlarını da etkilemektedir. Bu nedenle iş doyumunu düşük olan bireylerin yaşam doyumları da düşük olabilmektedir (Davis, 1988: 96). Çalışanların bu durumu ise örgütlerin performansını ve amaçlarına ulaşma düzeyini etkilemektedir (Yüksel, 2015: 39). Kişilerin iş doyum seviyelerinin yüksek olması bireysel performanslarında önemli rol oynamakta, bireysel

performansların toplamı ise genel olarak örgütün performansını belirlemektedir. Bir kurumda, çalışanların iş doyumlarının yüksek olması gerek kurum açısından gerekse çalışanlar açısından olumlu sonuçlar doğurur. Bunun tersi olan iş doyumsuzluğu da kurum ve çalışanlar açısından pek çok olumsuzluklar doğurur. Bu nedenle iş doyumunu hem birey hem de örgüt açısından önem arz eden bir husustur. İş doyumsuzluğu yaşayan bireylerde işe ve örgüte yabancılaşma, işe devamsızlık ve iş bırakma, işe bağlılığın azalması, işten uzaklaşma, işe gitmede isteksizlik, kendini yetersiz hissetme gibi olumsuz durumlar oluşabilir (Kök, 2006: 291-310). İş doyumunu yüksek olan kişiler psikolojik olarak kendini daha iyi hissedecek, yaptıkları işin kalitesi artacak ve bu durum örgütün başarısını da olumlu yönde etkileyecektir. Çalışanlarının iş doyumuna ulaşamadığı örgütlerde işten soğuma, yılgınlık, işe devamsızlık ve geç gelme, iş yavaşlatma, düşük moral, disiplinsizlik, verimsizlik gibi pek çok örgütsel sorunlar baş gösterebilir (Başaran, 1992, aktaran: Tok ve Bacak, 2013:1135-1165). Bu nedenle yaptığı işten tatmin olan ve iş doyumunu yüksek olan çalışanlardan oluşan örgütlerin, iş doyumunu düşük çalışanlardan oluşan örgütlere göre verimli olma şansları daha fazladır. Örgüt açısından pozitif sonuçlar doğurmasının yanı sıra insanların iş doyumlarının yüksek olması ve yaptıkları işten tatmin olmaları onların yalnızca iş yaşamını değil aynı zamanda iş yaşamı dışındaki hayatlarını da olumlu yönde etkilemektedir.

Çalışanların örgüt açısından etkin ve verimli olabilmesi büyük oranda iş doyumunun yüksek olmasına bağlı olduğundan örgütlerin iş doyumuna etki eden faktörleri tespit etmesi ve bunları iyileştirmek için çabalaması önem arz etmektedir (Çavuş ve Abdılđaev, 2014: 11-24). Çünkü iş doyum seviyesi düşük, yaptıkları işten memnuniyet duymayan ve iş yerlerinde mutsuz olan çalışanların kaliteli mal veya hizmet sunmaları pek mümkün olmadığından dolayı bu işletmelerde müşteri memnuniyeti de sağlanamaz (Kesici, 2006: 35). Bir nevi iç müşteri olarak görülen çalışanların memnuniyetlerinin sağlanması, büyük oranda iş doyum seviyelerinin yüksek olmasına bağlıdır. Çalışan kişilerde iş konsantrasyonlarının bozulmasına, motivasyon düşüklüğüne ve yaptıkları işten haz duymamalarına yol açan iş doyumsuzluğunun (Silah, 2001, 115) meydana geldiği durumlarda örgütlerde bundan olumsuz olarak etkilenecektir. Durağan değil dinamik bir yapıya sahip olan iş tatmini bir kurumda hızlı bir şekilde oluşabildiği gibi, hızlı bir şekilde



de yok olup iş tatminsizliğine dönüşebileceğinden (Bülbül, 2016: 31) çalışanların iş doyum seviyeleri örgütler tarafından belli aralıklarla takip edilmelidir.

### **1.3. İŞ DOYUMU KURAMLARI**

İş doyumunu ile ilgili kuramlar literatürde motivasyon teorileri olarak da adlandırılmakta olup genellikle kapsam yada içerik kuramları ve süreç kuramları olmak üzere iki başlık altında toplanmıştır (Özpehlivan, 2018:43-70). Bu kuramlar genellikle iş görenlerin güdülenmesi ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi esas alarak iş doyumunu kavramını izah etmeye çalışmışlardır (Sarı, 2011:59). Çalışanları işyerlerinde neyin motive ettiği konusunu irdeleyen kuramlara “kapsam kuramları”, işgörenlerin nasıl motive olduğu konusunu irdeleyen kuramlara da “süreç kuramları” adı verilmektedir (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2009:349).

#### **1.3.1. Kapsam (İçerik) Kuramları**

Kapsam kuramları, çalışanların iş doyumuna ulaşması için hangi gereksinimlere ihtiyaç duyduğu ve hangi bireysel faktörlerin çalışanların iş doyumunu etkilediği konusu üzerinde durmaktadır (Özpehlivan, 2018:43-70). Kapsam kuramlarında, insanların belirli şekillerde davranmasına sebep olan içsel faktörlerin neler olduğu anlaşılmaya ve açığa çıkarılmaya çalışılmaktadır. Bu kuramlar ne tür gereksinimlerinin karşılanmasının çalışanları iş doyumuna ulaştıracağı hususunu ele almaktadır.

##### **1.3.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı**

Maslow tarafından geliştirilen ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı motivasyon teorileri arasında en çok bilinen ve en çok kabul görenlerindedir. Maslowa göre insanlar bir takım

ihtiyaçlarını karşılamak için güdülenirler ve hareket ederler. İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde ihtiyaçlar beş aşamada sıralanır ve her bir aşamadaki ihtiyaçlar insanları güdüleyici olarak rol oynar. Ancak doyurulan bir ihtiyacın artık güdüleyici etkisi ortadan kalkar (Sarı, 2011:59). İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına göre birinci aşamada fizyolojik ihtiyaçlar, ikinci aşamada güvenlik ihtiyacı, üçüncü aşamada sevgi ihtiyacı, dördüncü aşamada saygınlık ihtiyacı, beşinci ve son aşamada ise kendini gerçekleştirme ihtiyacı yer almaktadır. İnsanlar öncelikle en alt basamaktaki ihtiyacını gidermek isteyecek ve bunu başardıkça bir sonraki basamağa geçerek buradaki ihtiyaçlarını gidermeye çalışacaklardır. Bu kurama göre insan ihtiyaçları bir nevi önem sırasına göre dizilmiştir.

Birinci basamakta yer alan fizyolojik ihtiyaçlar, yemek içmek gibi bir insanın hayatta kalabilmesi için ihtiyaç duyduğu zaruri gereksinimlerdir. Bu ihtiyacını gideren birey ikinci basamakta yer alan güvenlik ihtiyacını gidermek isteyecektir. Günümüzdeki çalışma dünyasında iş güvencesi veya emeklilik hakkı gibi olgular kişilerin güvenlik ihtiyacını gidermesi ile ilgili hususlar olarak değerlendirilebilir. Üçüncü aşamada yer alan sevgi ihtiyacı ise sosyal dürtülerle alakalı olup bir iş görenin kendisini çalıştığı işyerine ait hissetmesi, orayı benimsemesi ve çalıştığı kişilerle iyi ilişkiler kurarak onlarla arkadaş olabilmesi ile ilgili bir durumdur. Dördüncü aşamada yer alan saygınlık ihtiyacı ise, kişinin statü ve unvan sahibi olarak kendini tanınır hissetme ve beğenilme duygusunu karşılamaktadır. Bütün bu ihtiyaçlarını karşılayan birey son aşamada ise, hem toplum nezdinde hem de kendi içsel dünyasında bir kimlik kazanıp kendini ispatladığı takdirde tam bir doyuma ulaşmış olmaktadır ( Topçu, 2009:8).

### **1.3.1.2. Çift Faktör Kuramı**

Herzberg'in iş doyumuna etki eden unsurları içsel ve dışsal faktörler olarak ikiye ayırdığı Çift Faktör Kuramı aynı zamanda Motivasyon-Hijyen Teorisi olarak da adlandırılmaktadır. Herzberg bu teorisinde, işin kendisiyle ilgili olan ve iş görenlerin doyuma ulaşmasına sebep olan içsel faktörleri “motive edici faktörler”, işteki çalışma şartlarıyla ilgili olan dışsal faktörleri ise “hijyen faktörleri” olarak nitelendirmiştir (Gökçe, Şahin ve Bulduklı, 2010:233-246). Motive edici faktörler çalışanların iş

doyumuna ulaşmasına olanak sağlarken, hijyen faktörleri ise çalışanları iş doyumsuzluğuna sürüklemektedir (Gülten, 2018:36). Herzberg çalışanları doyuma ulaştırın faktörleri yani motive eden unsurları başarı, tanınma, sorumluluk, ilerleme ve işin kendisi olarak sıralarken; çalışanların doyumsuzluğuna yol açın faktörleri yani hijyen faktörlerini ise yönetim, gözetim, çalışma koşulları, ücret ve arkadaşlık ilişkileri olarak sıralamıştır. Herzberg'e göre bir örgütte hijyen faktörlerinin bulunmaması iş doyumsuzluğu yaratmakla birlikte yalnızca hijyen faktörlerinin yer alması iş görenleri doyuma ulaştırmaya yetmeyecektir ve bu nedenle motive edici faktörlerinde bulunması gerekecektir (Baysal ve Tekarslan, 2004:158). Motive edici faktörler çalışanların performansını yükselterek iş doyumuna ulaşmalarına katkıda bulunur.

### **1.3.1.3. Başarma İhtiyacı Kuramı**

David McClelland tarafından öne sürülen bu kurama göre, insanların üç temel ihtiyacı olup bu ihtiyaçlar çerçevesinde davranışlarını belirleyeceklerdir. Bu kurama göre üç temel ihtiyaç başarma ihtiyacı, güç ihtiyacı ve bağlanma ihtiyacıdır. İnsanların başarma ihtiyacının temelinde üstün konumda olma güdüsü, bağlanma ihtiyacının temelinde sosyal ilişkiler kurma ihtiyacı, güç ihtiyacının temelinde ise diğer insanları etki altına alarak onlar üzerinde hüküm sahibi olabilme güdüsü yatmaktadır (Akman, 2018:23). Bu kurama göre çalışanların işlerinde iyi ve başarılı olma isteklerinin altında başarma ihtiyacı yatmaktadır. Sosyal bir varlık olan insan günlük hayatında çeşitli gruplarla ilişki kurarak bu gruplara dahil olmaya ve sosyal ilişkilerini geliştirmeye çalışır (Bülbül, 2016:44). Toplumda belli bir kabul görmek ve diğer insanlar tarafından sevilme bireylerin bağlanma ihtiyaçlarıyla ilgili bir durumdur. İnsanların diğerlerinden üstün olmak, onlar üzerinde hakimiyet kurabilmek ve otorite olmak isteği ise insanların güç sahibi olma ihtiyaçlarının bir sonucudur.

Başarma güdüsü yüksek olan kişiler, kişisel gelişime ve kendilerini geliştirmeye örgütsel sorunların çözümüne ve örgütsel başarıya daha çok katkıda bulunabilirler. Güç ihtiyacı yüksek olan kişiler ise örgütteki diğer çalışanlar üzerinde otorite sahibi olarak lider konumda olma özelliği sergilerler. Bağlanma güdüsü yüksek olan kişiler ise örgüt içinde

dostane ilişkiler kurmaya meğilli olup aidiyet duygusunun da etkisiyle ekip çalışmalarına daha yatkın olurlar (Türk, 2007:87).

### **1.3.2. Süreç Kuramları**

İş doyumunu veya motivasyonu çalışanların kendi içsel faktörleri etkilediği gibi pek çok dışsal faktörde etkileyebilmektedir. Süreç kuramlarında çalışanların neden ve nasıl iş doyumuna ulaştığı sorusu üzerinde durmaktadır (Turgut, 2010:31). Süreç kuramları insanların davranışlarının altında yatan nedenlerden ziyade insanları o şekilde davranmaya iten çevresel faktörlerin neler olduğunu araştırmaktadır (Akman, 2018:24). Süreç kuramlarına göre bu çevresel faktörler iş görenlerin doyuma veya doyumsuzluğa ulaşmasında ana belirleyici olmaktadır.

#### **1.3.2.1. Wroom Beklenti Kuramı**

Victor Wroom tarafından ortaya atılmış olan bu kurama göre, çalışan bireylerin güdülenmesine neden olan temel unsur çalışmalarına ve çabalarına karşılık elde etmeyi bekledikleri ödüllerdir. Bu teori esas olarak üç temel kavram üzerinde durmuştur. Bu kavramlar, bir insanın belli bir gayret göstermesi sonucu eline geçecek ödülü arzulama derecesi olan “valens”; bir insanın belli bir hareketinin neticesini önceden hayal etmesi anlamına gelen “bekleyiş”; ilk kademe sonuçlarının ikinci kademe neticelere sebep olacağı konusunda öznel bir ihtimali açıklayan “araçsallık” dır. Bu kurama göre çalışanın belli bir sonuca varmak için istekli olması o çalışanı yüksek performans gösterme konusunda motive edecek ve bunun sonucunda çalışan iş doyumuna ulaşmış olacaktır (Topçu, 2009:12). Bir çalışan işinde başarılı olmak istiyorsa, gayretleri ve çalışması sonucunda başarılı olacağına inanıyorsa ve sonuçta da başarılı oluyorsa bu kişi işinde doyum sağlayacak demektir (Kılıç, 2011:22). Çalışanlar işlerinde genellikle bir ödül beklentisi içinde olduklarından ödül alacak olmanın verdiği motivasyonla hedeflerine

ulaştıklarında iş doyumuna da ulaşırlar. Ancak bekledikleri ödülü elde edemezler ise iş doyumsuzluğu ortaya çıkacaktır (Turgut, 2010:31).

### **1.3.2.2. Adams Eşitlik Kuramı**

Adams'ın geliştirdiği bu modelde bir çalışanın işiyle ilgili doyuma ulaşabilmesi iş ortamında hissettiği eşitlik yada eşitsizliklerle ilgilidir. Buna göre bir işyerinde, çalışanların beklentileri ile ödül sistemi arasında bir denge olmalı ve örgüt içinde uygulanan ödüllendirme sistemi adil bir model olmalıdır (Çavuş ve Abdıltaev, 2014: 11-24). Benzer şekilde bir örgütte uygulanan ücret sisteminin de çalışanın göstermiş olduğu gayret ve performans baz alınarak belirlenmesi gerektiği savunulmaktadır. Çünkü aksi durumlarda yani aynı performansı sergileyen kişilerin farklı şekillerde ücretlendirilmesi iş doyumsuzluğuna sebebiyet verecektir (Baysal ve Tekarslan, 2004:165). Çünkü insanlar genellikle aynı işyerinde çalışan ve aynı işi yapan iş arkadaşlarıyla kendilerini karşılaştırma eğilimindedirler (Türk, 2016:66). Çalışanların bu karşılaştırma sonucunda bir eşitsizlik ve adaletsizlik hissetmesi ise iş doyumlarını olumsuz olarak etkileyecektir. Bu kuram aynı veya benzer işleri yapan çalışanların ücretlendirilmesinin de benzer şekilde olması gerektiği savı üzerinde durarak bir nevi eşit işe eşit ücret felsefesine dayanmaktadır.

## **1.4. İŞ DOYUMUNA ETKİ EDEN UNSURLAR**

Bir işgören ile işveren arasında anlaşmaya varılan yazılı iş sözleşmelerinin yanında bu sözleşmelerde yer almayan, bir çalışanın işinden ve işyerinden beklentilerini belirleyen psikolojik anlaşmalarda vardır. Bir çalışan bu psikolojik anlaşmalardaki beklentilerinin karşılandığını hissettiğinde bu durum iş doyumuna olumlu yönde katkıda bulunacaktır (Akşit Aşık, 2010:31-52). Bir kişinin işinden ve işyerinden beklentilerinin iş doyumunu etkileyen unsurlarla da ilgili bir boyutu bulunmaktadır.

İş doyumunu yüksek bir çalışanın genellikle işini, iş arkadaşlarını, iş ortamını ve içinde bulunduğu örgütü sevdiği söylenebilir. Bunun oluşmasında ise örgütlerin çalışanlarına sunduğu imkanların etkisi oldukça önemlidir. Ancak bir örgütte işgörenlere iş doyumunun sağlanması için gerekli tüm imkanlar sunulsa da bu durumun iş doyum seviyesine bir katkısı olmayabilir. Bunun sebebi ise her bir işgörenin farklı karakter özelliklerine sahip olması ve bunun sonucu olarak örgütsel koşullardan farklı şekilde etkilenmeleridir (Çetin vd., 2013:145-163).

İş doyumunda iş görenlerin kendi kişiliği ve kişisel özellikleri belirleyici olabildiği gibi örgütün kurumsal özellikleri ve iş ortamı da belirleyici olabilmektedir. İş doyum seviyesinin artırılabilmesi için öncelikle iş doyumuna etki eden unsurların neler olduğunun belirlenmesi gerekecektir. Çalışan kişilerin iş doyum seviyelerini etkileyen pek çok unsur bulunmakla birlikte bunu genel olarak kişisel ve örgütsel unsurlar olarak iki kategoride inceleyebiliriz.

#### **1.4.1. Kişisel Unsurlar**

İnsanların sahip olduğu bir takım kişisel özellikler iş doyumunu üzerinde etkili olmaktadır. Bir işgörenin iş doyum seviyesi yalnızca işin kendisiyle ilgili olmayıp aynı zamanda çalışanın karakteriyle, duygu ve düşünceleriyle de ilgili bir olgudur. Kişisel unsurlar çalışanların yaptıkları işten farklı seviyelerde doyum elde etmelerini sağlayan unsurlardır (Özaydın ve Özdemir, 2014: 251-281). İş doyumunu etkileyen kişisel unsurlar, insanların doğuştan sahip olduğu bazı özellikler ile hayatı boyunca edindiği bir kısım tecrübelerden meydana gelir (Tok ve Bacak, 2013:1135-1165). İş doyumunu etkileyen unsurlar çalışanın kişisel özelliklerine göre bireyden bireye değişebildiği gibi genel olarak insanların doğdukları yer, yaşadıkları toplum, cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, eğitim durumları gibi demografik hususlarda iş doyumunu üzerinde etkili olan kişisel unsurlar arasında sayılabilir (Yelboğa, 2007:1-18).

### 1.4.1.1. Cinsiyet

İş doyumunu üzerinde etkili olan unsurlardan birisi çalışan bireyin cinsiyetidir ve cinsiyet kavramı çalışanların işe karşı tutumlarının oluşmasında ve iş ortamını değerlendirmelerinde etkili olabilmektedir (Eğinli, 2009:35-52). Cinsiyetin iş doyumunu üzerindeki etkisi üzerine yapılan araştırmalar cinsiyetin iş doyumunu etkilediğini göstermiştir. Fakat kadınların mı yoksa erkeklerin mi iş doyumununun yüksek olduğu konusunda kesin bir netlik yoktur (Balcı, 1985:91). Yani bazı çalışmalarda kadınların iş doyumunu yüksek çıkarken bazı çalışmalarda ise erkeklerin iş doyumununun daha yüksek olduğu görülmüştür.

Erkekler genellikle uzun çalışma saatleri olan işleri kaldırabilirken kadınlar ise esnek ve daha kısa süreli çalışma saatlerine sahip işleri tercih etme eğilimindedirler (Negiz vd., 2011:207-229). Erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla kendilerini daha çok anlatıyor olması, kendini gerçekleştirmek için daha çok imkân buluyor olmasının erkeklerdeki iş doyumunu artıran faktörlerden biri olduğu söylenebilir. Kadının evi ve ailesi içerisinde bir takım sorumluluklarının olması, aynı zamanda iş hayatındaki kadınlara yönelik bazı engellemelerin kadınlardaki iş doyum seviyesini düşürdüğü değerlendirilmektedir (Eğinli, 2009:35-52).

### 1.4.1.2. Medeni Durum

Çalışan kişilerin evli veya bekâr olması da iş doyum düzeylerine etki eden unsurlar arasında yer almaktadır. Medeni durum ile alakalı olarak özel yaşamdaki sorumluluk seviyesi değiştiğinden insanların evli veya bekar olması iş doyum seviyelerini etkileyen bir unsur olmaktadır. İş yaşamında bulunan evli kişiler, bekâr çalışanlara göre iş hayatı dışındaki özel yaşamlarında daha çok sorumluluğa ve yoğunluğa sahip olduklarından iş hayatıyla ilgili beklentileri değişmekte, iş yaşamlarında daha az yakınmakta ve sonuçta iş doyum düzeyleri daha yüksek olmaktadır (Ergül, 2015:29). Aynı zamanda evlilik insanlara, bireyler arası ilişkilerde ortaya çıkan sorunlarla ve stresle baş etme konusunda tecrübe kazandırdığı için evli kişilerin iş hayatında meydana gelen zorluklarla daha kolay

baş edebildiği söylenebilir.(Aksungur, 2009:24). Bunun da iş doyumunu üzerinde pozitif bir etkisi olduğu değerlendirilmektedir.

#### **1.4.1.3. Yaş**

Literatürde, çalışanların yaşları ve iş doyum seviyeleri üzerine yapılan bazı çalışmalar bulunmakta olup bu çalışmaların bazılarında insanların yaşlarının artmasıyla birlikte iş doyum seviyelerinin arttığı; bazılarında da insanların yaşları arttıkça iş doyum seviyelerinin azaldığı görülmüştür (Sönmez, 2014: 40). Yaşı genç olan bireyler işlerine ve kariyerlerine dair daha yüksek beklentilere sahip olduğundan, henüz belli bir alanda tam bir uzmanlaşma sağlayamadığından ve iş güvencesiyle ilgili bir takım şüphelere sahip olduklarından dolayı iş doyum düzeylerinde azalma yaşanmaktadır (Kılıç, 2011: 10). Genç çalışanların iş yaşamının gerçekleri ile uyuşmayan aşırı beklentileri ve buna erişememeleri iş doyumlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Çalışanların yaşları ilerledikçe buna paralel olarak iş hayatına dair beklentileri de azalmakta ve çalışanlar bu durumu kabullenerek tecrübelerinin de etkisiyle işlerine daha kolay uyum sağlamaktadırlar. Aynı zamanda yaşı ilerlemiş kişilerin geleceğe dair kaygıları ve endişelerinin azalması da iş doyum düzeyini pozitif olarak etkilemektedir. Yaş ile iş doyum arasındaki ilişkiyi anlatan, “U” harfine benzeyen bir eğride; X ekseninde iş doyumunu, Y ekseninde ise yaş yer almakta ve çalışanların yaşı ilerledikçe iş doyum seviyeleri azalmakta ancak belli yaştan sonra özellikle çalışma hayatının sonlarına doğru iş doyumunda bir artış gözlenmektedir (Keser, 2006:106).

#### **1.4.1.4. Kıdem**

İş yaşamına yeni başlayan bir çalışan ile uzun yıllardır çalışma hayatının içerisinde olan kıdemli çalışanların iş doyum seviyeleri farklı olabilmektedir. Bunda ise işe yeni başlamış olmanın verdiği heyecan ve hevesle uzun yıllardır çalışıyor olmanın verdiği yorgunluk etkili olmaktadır. Bu nedenle iş hayatına yeni girmiş olan çalışanlarda, çalışma yaşamına



ve işe dair beklentilerin yüksekliği sebebiyle işlerinden doyum alma eğilimi daha fazla olmaktadır. Yapılmış olan çalışmaların bazıları iş doyumunu ile deneyim arasında ters orantılı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Çalışanların işlerinde uzun süre geçirmesine rağmen beklemedikleri ödül ve terfileri alamamasının buna neden olabileceği değerlendirilmektedir (Bilgiç, 1998: 549-558). Çalışanların zaman geçmesine rağmen iş yaşamındaki beklentilerinin karşılanmaması bu kişilerde işe karşı olan hoşnutsuzluğu artırmakta ve iş doyum seviyesini azaltmaktadır. Bazı çalışmalar ise kişilerin kıdemleri ve iş yaşamında geçirdikleri süre arttıkça iş doyumlarının da arttığını göstermektedir. Çünkü kıdem ve tecrübe arttıkça kişilerin terfi alma ve yükselme olanakları da artmakta ve bu durum iş doyumunu artırmaktadır (Aksungur, 2009:25). Ayrıca çalışanın kıdemi ve bir işte geçirdiği deneyimi arttıkça ortaya daha kaliteli ve daha iyi iş çıkarma ihtimali artacak bu durumda kişinin iş doyumunu olumlu yönde etkileyecektir (Kantar, 2008:62).

#### **1.4.1.5. Eğitim Düzeyi**

Bir çalışanın almış olduğu eğitim ve bulunduğu eğitim seviyesi o çalışanın iş yaşamına dair beklentilerini etkileyen önemli faktörler arasında yer almaktadır (Özpehlivan, 2018:43-70). Yapılan işin niteliğine ve işin gereklerine göre, yapılan her işte farklı eğitim seviyesinde çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Yapılan işte farklı eğitim seviyelerinde çalışanlara ihtiyaç olduğundan dolayı eğitim seviyesiyle beraber çalışanların aldıkları ücret miktarları da değişmektedir. Genellikle eğitim seviyesinin yüksekliği ile iş doyumunu arasında doğru orantılı ilişki bulunmaktadır. Ancak eğitim seviyesi yükseldikçe buna paralel olarak kişinin aldığı ücrette artmalıdır. Çünkü aksi durumlarda bu husus çalışan kişilerde iş doyumunsuzluğuna yol açar. (Eker, 2006:68). Eğitim seviyesinin yüksek olduğunu düşünen bireyler bunun karşılığı olarak hak ettikleri ücreti alamadıklarına inanıyorlarsa bu durum iş doyum seviyelerini olumsuz olarak etkileyecektir. Kişinin eğitim düzeyi yaptığı işin gerektirdiği eğitim seviyesinden daha fazlaysa bu durumda iş doyumunu olumsuz yönde etkilemektedir (Burris, 1983:454-467). Bu nedenle yapılan iş ve onun gerektirdiği eğitim seviyesi arasında bir denge olması gerekmektedir.

## 1.4.2. Örgütsel Unsurlar

Çalışanların kendi kişisel özellikleri haricinde, çalışmış olduğu kurumun özelliklerinden kaynaklanan faktörler ile çalışma koşulları ve ortamı da iş doyumunu üzerinde etkili olmaktadır. İş doyumundaki örgütsel unsurlar örgütün kendi işleyişinden kaynaklanan, örgüt tarafından çalışanlara sunulan ve çalışan kişilerin doğrudan etki edemediği veya değiştiremediği unsurlardır. İş doyumunu ve doyumsuzluğunun oluşmasında, kurumların çalışanlarına sağladığı örgütsel imkânlar önemli bir rol oynamaktadır. İşgörenlerin kurumsal hedefleri ve değerleri benimsemesi, bunları kendi değerleriyle özdeşleştirilmesi, işe dair beklentilerle kişisel beklentilerin birbirini tamamlaması örgütsel bağlılığın sağlanabilmesinde önemli bir noktadır (İnce ve Gül, 2005:60). Bunun sonucu olarak çalışanların beklentileri ile kurumların amaçları örtüştüğünde iş doyumunu seviyesi de bu durumdan olumlu yönde etkilenecektir.

### 1.4.2.1. İşin Özellikleri

İş özellikleri ve niteliklerinin iş gören bireyin beklentileriyle, karakter yapısıyla uyumlu olup olmaması iş doyum seviyesini etkilemektedir. Çalışanlar işlerini sevdiğini, işleri ile kendilerini özdeşleştirdiklerini, işlerini keyifli ve anlamlı bulduklarını, işleri üzerinde karar verebilme yetkisine haiz olduklarını hissettiklerinde iş doyum düzeyleri de olumlu yönde etkilenecektir (Keser, 2006:81). Ayrıca çalışan kişinin yeteneklerini ve yaratıcılığını kullanmasına elverişli işler, çalışanların yeni şeyler öğrenmesine ve kendisini geliştirmesine imkân veren işler, çalışana belli oranda bağımsızlık, sorumluluk, karar verme, inisiyatif kullanma imkânı tanıyan ve çalışanın kendini gerçekleştirme imkanı veren işler, denetim şeklinin daha demokratik olduğu işler çalışanlarda iş doyum seviyesinin artmasına olanak sağlayacaktır (Poyrazoğlu, 1992:37). Sürekli kendini tekrarlayan monoton ve rutin işlerde belli bir noktadan sonra çalışanları sıkabileceğinden iş doyumunu üzerinde olumsuz bir etki yaratabilmektedir. Yapılan işin onu yapan tarafından anlamlı bulunmasının yanı sıra toplum tarafından da kabul görmesi ve o işe veya mesleğe karşı toplumsal bir saygı duyulması iş doyumunun sağlanması noktasında önem arz

etmektedir (Özcan, 2011:114). Yani bir iş toplumsal olarak kabul görüyorsa ve çalışanın yaptığı iş ona toplumsal bir statü sağlıyorsa ve de toplumda o kişiyi saygın bir konuma oturtuyorsa bu durum iş doyumunu olumlu yönde etkileyecektir.

Kişilerin çalıştıkları işte kendilerini güvencede hissetmeleri, işten çıkarılma korkularının olmaması ve iş güvencelerinin olduğuna inanmaları iş doyumlarını da olumlu yönde etkileyebilecektir. Bunun tersi olduğu ve çalışan bireylerin kendilerini güvencede hissetmeyerek sürekli işlerini kaybetme korkusu yaşamaları ise iş doyumlarını olumsuz yönde etkileyecektir (Demirbilek ve Türkan, 2008:54).

#### **1.4.2.2. Gelir**

İnsanların gelir düzeyleri ile sosyal yaşamları ve hayat kaliteleri arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların örgütlerine vermiş oldukları emeğin bir karşılığı olan ücret iş doyumunu açısından etkili unsurlar arasındadır. Alınan ücretin kişinin ihtiyaçlarını karşılamadaki yeterliliği, çalışanın performansı ve iş doyumunu üzerinde etkili olmaktadır. İş yerinde verilen emeğin bir karşılığı olan ücretin, çalışanlar tarafından hak edilen düzeyde olmadığına dair bir inanç bulunması ve özellikle de aynı işi yaptıkları kişilerle aralarında bir ücret farkının olması yani eşit işe eşit ücret uygulanmaması iş doyum seviyesini olumsuz yönde etkileyecektir (Eğinli, 2009:35-52). İş doyumuna ulaşmada önemli olan ücretin azlığı veya fazlalığından ziyade, çalışanların almayı bekledikleri ücret ile kazanmış oldukları ücret arasında bir dengenin bulunmamasıdır (Varışlı, 2015:26). Yani iş doyumunun sağlanmasında, çalışanların elde ettikleri gelir ile elde etmeyi bekledikleri gelir arasındaki dengenin varlığı önemlidir.

İş yaşamında çalışanların elde etmeyi bekledikleri ücreti almalarının yanında dengeli ve adil bir ücret sisteminin olması da iş doyumunu üzerinde etkili olmaktadır. Ücretin yüksekliğinden ziyade aynı işi yapan kişilerin kazandıkları ücretin birbirine yakın olması daha önemli bir husustur. Çalışan kişiler, bir örgütte kendisi ile aynı veya benzer işi yapan diğer çalışanlardan daha az ücret aldıklarına inanıyorlarsa bu durum iş doyumunsuzluğuna neden olacaktır (Erdoğan, 1996:238). Çalışanlar genellikle almış oldukları ücreti diğer iş

arkadaşlarının almış oldukları ücretle mukayese ederler. Bundan dolayı, çalışanlar ücretleriyle ilgili yorum yaparken geçim şartlarının yanı sıra iş arkadaşlarının almış olduğu ücreti de göz önünde bulundururlar (Tor, 2011:48).

#### **1.4.2.3. Yönetim Şekli**

Bir örgütte yöneticilerin tutum ve davranışları ile yönetim tarzı çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bir örgütte yöneticinin işinde yetkin olması, çalışanlar tarafından kolay ulaşılabilmesi, çalışanlara karşı ilgili olması, onların problemlerine karşı duyarlı olması ve iş konusunda o işi yapan personelin fikirlerini alması çalışanların motivasyonlarını ve performanslarını olumlu yönde etkilemektedir.

Çalışanların yöneticilerden bekledikleri yöneticilik şekli ile yöneticilerin uyguladığı yönetim tarzı birbirine paralel olmadığında çalışanların iş doyumunu olumsuz yönde etkilenmektedir (Aşan ve Erenler, 2008:203-206). Yöneticilerin örgütün tüm çalışanlarına karşı hakkaniyetli bir tavır takınması ve çalışanların herhangi bir özelliğinden dolayı ayrımcılığa maruz kalmaması önemli bir husustur. Bu nedenle örgütsel adalete önem vermeyen ve çalışanlara karşı adil bir tutum sergilemeyen yöneticiler ve bu yönetim tarzı iş doyumunu olumsuz yönde etkilemektedir (Keklik ve Us, 2013:143). Çalışanların alınan kararlarda söz sahibi olmasını sağlayan, alınacak kararlarda onların fikirlerine başvuran, çalışanların şahsi sorunlarıyla ilgilenen ve onları takdir eden yöneticiler ve yönetim tarzı iş tatminini artıran bir durumdur (Kesici, 2006:46).

#### **1.4.2.4. İş Güvencesi**

İnsanların çalışmış oldukları işyerinde iş güvencesine sahip olması, geleceğe dair belirsizlik ve endişesinin olmaması, sürekli işini kaybetme korkusuyla yaşamaması ve her insanda olan kendini güvende hissetme duygusunun bulunması iş doyumunu açısından önemli bir husustur. Bu nedenle çalışanların ileriye yönelik işini kaybetme korkusunun ve belirsizliğinin olmaması çalışan kişilerde bir güven hissi yaratacağından iş doyumunu

da pozitif olarak etkileyecektir (Özaydın ve Özdemir, 2014: 251-281). Bundan dolayı örgütlerin çalışanlarına fiziksel ve psikolojik açıdan kendilerini güvende hissedebilecekleri bir ortam sunmaları iş tatmini bakımından önemlidir.

#### **1.4.2.5. Terfi İmkânları**

İşgörenler belli bir süre çalıştıkları örgütte yapmış oldukları hizmetin ve göstermiş oldukları performansın bir neticesi olarak terfi etmek isteyeceklerdir. İş hayatında terfi etmek gelir seviyesinde bir artış sağlamanın yanı sıra çalışan bireye işyerinde ve toplumsal hayatta belli bir prestij artışı da sağlayacaktır. Nitekim yapılan bazı araştırmalar bir kurumda hiyerarşik olarak üst kademe bulunan kişilerin yani yönetici konumunda olanların alt statüdeki işgörelere oranla daha yüksek bir seviyede iş doyumuna sahip olduğunu göstermiştir (Aksungur, 2009:25). Bir örgütte adil, objektif kriterlere ve liyakata dayanan terfi imkânları ve görevde yükselme olanaklarının olması kişilerin çalıştıkları örgüte güven duyması bakımından önemlidir. Terfi imkânlarının ve kariyer olanaklarının açık ve net olması, çalışanların işlerinde gösterdikleri çaba ve performansın neticesinde yükselme olanağı elde etmesi çalışanların motivasyonunu ve özgüvenlerini olumlu yönde etkilemektedir. Uygun bir başarı değerlendirme sistemi sonucunda başarılı olan çalışanların ödüllendirilmesi iş doyumunu artırmakta iken işinde başarılı iş görenlerin herhangi bir terfi veya ödül imkanı elde edememesi iş doyumunu olumsuz olarak etkilemektedir (Akşit Aşık, 2010:31-52). Terfi olanaklarının adil olmadığı, yetersiz veya belirsiz olduğu örgütlerin çalışanları bu durumdan olumsuz etkilenebilmektedir. Çalışanın terfi etmesi aynı zamanda onun yetki, sorumluluk ve ücretini de artırdığından, örgütlerdeki terfi imkânları iş doyumunu üzerinde etkili olmaktadır (Alan, 2010:32). Çalışanların terfi etmesi beraberinde bir statü farkı ve gelir artışı getireceğinden iş doyumunu olumlu yönde etkiler ve aynı zamanda çalışanların kurumsal aidiyetlerini artırır (Keser, 2011:106). Bu nedenle adil bir terfi ve kariyer sisteminin varlığı hem örgüt hem de çalışan açısından önemli bir husus olarak gözükmektedir.

#### 1.4.2.6.Çalışma Şartları

Çalışma ortamındaki fiziksel koşullarda çalışanların motivasyon ve performansı üzerinde etkili olabilmektedir. Çalışan bireyler iş yerindeki ısı, nem, gürültü, havalandırma, temizlik, ışık gibi fiziksel koşulları çalışma şartlarına uygun olan, insan sağlığını olumsuz yönde etkilemeyen mekânlarda ve iş görmek için gerekli olan donanımlara sahip iş yerlerinde çalışmaktan hoşlanırlar. Bu nedenle işyerlerinde fiziki koşulların iyileştirilmesi ve çalışma temposunu düşürmeyecek uygun bir seviyede tutulması gerekmektedir. Ayrıca işgörenlerin işlerini yaptıkları sırada ihtiyaç duydukları araç, gereç ve aletlerin işyerlerinde bulundurulması da önemli bir noktadır. Fiziksel mekânın konforunun yanı sıra işyerinin ikamet edilen konuta yakınlığı, iş yerindeki sosyal tesis ve imkânların varlığıda iş doyumunun sağlanması açısından önemli etkenlerdir (İşcan ve Sayın, 2010: 195-216). Bundan dolayı güvenli, sağlıklı ve fiziki şartların uygun olduğu iş yerleri çalışanların moral yapısını pozitif yönde etkilemekte iş doyumunu ve verimlilik üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır (Gözener ve Sayın, 2007, Erişim Tarihi: 01.05.2019).

#### 1.4.2.7.Örgütsel Yapı

Örgütlerin büyüklüğü, örgütlerdeki iletişim şekli, iş arkadaşlarının birbirleriyle ilişkisi, yöneticilerin çalışanlara karşı tutumu, onlarla iletişimi ve çalışanları denetleme biçimi de iş doyumunu üzerinde etkili olabilmektedir. Bu unsurlar çalışanlar arasında dayanışmanın sağlanmasına, örgütsel hedeflerin oluşumu ve bu hedeflere ulaşılmasına ve de buna paralel olarak iş doyum seviyesinin artması veya azalmasına etkide bulunmaktadır (Kesici, 2006:47).

Örgütlerdeki denetim kültürü ve çalışanların denetlenme tarzı örgütteki personelin davranışlarına ve iş doyumlarına yansiyabilmektedir. Denetlenmek genel olarak insanlar üzerinde bir baskı unsuru oluşturduğundan baskıcı ve sıkı denetim kültürünün olduğu örgütlerde iş doyumunu olumsuz yönde etkilenebilmektedir. Bu nedenle yalnızca

demokratik denetim biçimleri iş doyumunu üzerinde negatif bir etki yaratmaz (Türk, 2007:44).

Bir örgütteki tüm çalışanlar aynı zamanda birbirlerinin iş arkadaşlarıdır ve iş arkadaşları da insanlar üzerinde önemli etki bırakan örgütsel unsurlardandır. İletişim ve arkadaşlığın iyi olduğu, birbirleriyle ortak faaliyetlerde bulunan, benzer tutumlar sergileyen, birlikte çalışmaktan sıkılmayan, müşterek hedeflere ve ortak duygu ve düşüncelere sahip olan çalışanların iş doyum seviyeleri daha yüksek olmaktadır (Başaran, 1991:204). Hatta çalışanların işlerini çok sevmediği durumlarda dahi çalışma arkadaşlarını sevmesi ve onlarla iyi ilişkiler kurması iş ortamlarını keyifli bir hale getirebilmekte ve iş doyumlarını artırabilmektedir (Sarı, 2011:52). Aynı zamanda ekip ruhunun hakim olduğu ve birbiriyle uyumlu kişilerden oluşan çalışma grupları örgütler için daha verimli olmakta ve örgütlerdeki iş doyumunu yükseltmektedir (Çekmecelioğlu, 2005: 23-39). İş görenlerin işten sıkıldığı veya işlerin monotonlaştığı durumlarda iş arkadaşları ile kurulan olumlu ilişkiler çalışanların işlerinden soğumalarını engelleyici bir faktör olabilmektedir. (Çoruh, 2001:19). Bu nedenle iş görenlerin birbirleriyle uyumlu olan ve birlikte çalışmaktan keyif aldığı iş arkadaşlarıyla birlikte olabilmesi önemli bir husustur.

Yöneticiler örgütün etkin ve verimli bir şekilde çalışmasında, örgütsel ve bireysel verimlilik ile iş doyumunu üzerinde oldukça etkili olan kişilerdir. Yönetici kesimin personel ile olan ilişkisi ve onlarla iletişim tarzı da iş doyumunu etkilemektedir. Karar alırken personelin görüşlerini alan ve bu görüşlere önem vererek onları yönetime katan, çalışanların sorunlarına karşı ilgili olan ve çalışanlar arasında ayrımcılık yapmayarak adil bir tutum sergileyen yöneticilerin bulunduğu örgütlerde çalışanların iş doyumunu da daha yüksek olmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 1-18). Bunun tersi olan otokratik tarzdaki bir yönetim anlayışı ise çalışanların motivasyon ve iş doyumunu olumsuz olarak etkileyebilmektedir.

Bu kapsamda insan ilişkilerinin, çalışanların birbiriyle olan ilişkisinin ve yönetici-çalışan ilişkilerinin daha samimi olduğu yerlerde iş görenlerin örgütsel bağlılığı da daha fazla olabilmektedir. İş görenler çalıştıkları örgütün değer ve ilkelerini kabul ettiğinde, örgütsel

kültür çalışanlar tarafından benimsendiğinde ve onlara kimlik kattığında çalışanların iş doyumunu seviyesi de yükselmektedir (McCusker ve Wolfman, 1998: 30-33).

## 1.5. İŞ DOYUMUNUN SONUÇLARI

Çalışan bireylerin yaptıkları işi sevdiğinin bir göstergesi olan iş doyumuna ulaşma; kişi ve örgüt bakımından bir takım olumlu sonuç doğurmaktadır. İş doyumunu çalışanların bedensel ve ruhsal sağlığını, örgütlerin ise çalışma barışı ve verimliliğini etkileyerek bireysel ve kurumsal bir takım sonuçlar doğurur. Bu bağlamda iş doyumunu sonuçları itibariyle yalnızca kişisel değil aynı zamanda örgütsel açıdan da bir takım neticeler doğurmaktadır. Bu nedenle iş doyumunu gerçekleşmesi arzu edilen fakat elde edilmesi çok da basit olmayan bir durumdur (Kök, 2006:291-310). İş doyumunun gerçekleşmesi işgörenleri mutlu ederek onların sosyal, psikolojik ve bedensel sağlıklarını olumlu yönde etkilemektedir (Yılmaz ve Ceylan, 2011:277-294). Çalışanların motivasyonunu ve çalışma azmini, örgütlerin ise verimliliğini ve başarısını artıracak olan iş doyumunun sonuçlarını bireyler ve örgütler açısından olmak üzere iki kategoride inceleyebiliriz.

### 1.5.1. Kişisel Sonuçlar

İş doyumsuzluğu kişilerin bedensel, ruhsal ve sosyal yaşamını nasıl olumsuz etkiliyorsa, iş doyumuna ulaşmakta tam tersi bir şekilde çalışanların hayatlarını olumlu yönde etkiler. İnsanların yaptıkları işte ve çalıştıkları işyerlerinde mutlu olmaları iş yaşamı ve genel olarak hayatlarını olumlu yönde etkileyecektir. Bir kişinin iş doyumuna sahip olup olmaması, iş yerinde geçirdiği zaman ve iş yaşamı o kişinin iş yaşamı dışındaki hayatına da büyük oranda etki eder. Eğer çalışan kişi iş hayatında doyuma ulaşıyorsa bu durum büyük oranda yaşamının geneline de etki edecektir (Taşdan ve Tiryaki, 2008: 54-70) ve bu durum kişileri psikolojik ve ruhsal açıdan rahatlatarak iş dışındaki özel yaşamlarını da olumlu olarak etkileyecektir. Yapılan araştırmalar genel olarak iş doyumuna ulaşan bireylerde, örgüte ve yaptıkları işe olan bağlılıklarının arttığını, işe bağlı stres ve sıkıntının ise azaldığını göstermiştir (Aykanat ve Tengilimoğlu, 2003:72-77). İş doyumuna ulaşmış çalışanların özgüvenleri, performans ve verimliliği yüksek olmakta,



işlerine, iş yerine ve yöneticilere bağımlılığı artmakta, iş görenler çalışmaya daha hevesli olmakta, iş arkadaşlarıyla yaşanan çatışması, işe bağlı gerginliği, işe devamsızlığı ve işten ayrılma isteği azalmaktadır (Akşit Aşık, 2010:31-52).

İş doyumuna ulaşma çalışanları yaptıkları işte mutlu olmaya ve iç huzura kavuşturmaktadır. Yaptıkları işte iş doyumunu sağlayan bireylerin ulaştıkları sonuçları genel hatlarıyla şu şekilde sıralamak mümkündür; bu kişiler işlerine daha iyi konsantre ve motive olmakta işe devamsızlıkları azalmaktadır, çalışma azmi ve isteği yüksek seviyede olmaktadır, yaptıkları işe ve çalıştıkları kuruma bağlılıkları artarak örgütsel hedeflere ulaşmaları daha kolay olmaktadır, yöneticiler ve iş arkadaşlarıyla olan iletişim problemleri ve çatışmalar ise minimum düzeye inmektedir.

### **1.5.2. Örgütsel Sonuçlar**

Günümüzde örgütlerin en büyük zenginliklerinden biri nitelikli insan gücüne sahip olmaktır. Bu da şüphesiz ki çalıştığı örgütü benimsemiş ve kendisini çalıştığı örgütte mutlu hisseden çalışanlarla mümkündür. Yaptıkları işte doyuma ulaşan bireylerin yaptıkları işin kalitesi ve niteliği yükselmekte, gerektiğinde işiyle ilgili daha üstün bir gayret göstermekte, iş arkadaşlarına ve yöneticileriyle olan iş birliği ve dayanışmasında bir sorun yaşanmamakta; yaptıkları işe, çalıştıkları örgüte, örgütsel kurallara ve örgütsel hedeflere olan bağlılıkları artmakta ve bu kişiler çalıştıkları örgüt hakkında olumlu düşüncelere sahip olmaktadır (Tok ve Bacak, 2013:1135-1165). İş doyumuna ulaşan bireylerin oluşturduğu bir örgütte çalışanlar arası birlik ve bütünlük sağlanarak örgüte karşı aidiyet duygusu artar; iş gücü devir hızı, işten kaçmalar ve işe devamsızlık ise azalır (Özpehlivan, 2018:43-70). İş doyumunu yüksek çalışanları yönetmek ve örgütsel amaçlar doğrultusunda güdülemek daha kolay olacak ve iş görenlerin çalışma azmi ve arzusu artarak o iş yerinde etkinlik ve verimlilik yükselecektir. İş doyumunun gerçekleşmesi durumunda çalışanlar işleriyle ilgili daha çok gayret göstermekte, iş görenlerin çalışma disiplini ve örgütsel kurallara itaati artmakta ve örgütsel hedeflere daha iyi kenetlenmektedirler. İş doyumuna sahip çalışanların gösterdiği yüksek performans aynı zamanda kurumsal verimliliğe de katkı sağlayacaktır. Bunun yanısıra iş doyumunun

olduğu örgütlerde çalışanlar yüksek moral sağlayacak, işe bağlılıkları artacak ve örgüte uyum sağlamaları kolaylaşacaktır (Akşit Aşık, 2010:31-52).

## **1.6. İŞ DOYUMSUZLUĞUNUN SONUÇLARI**

İş görenlerin yaptıkları işten haz alamaması ve ona karşı bir bıkkınlık hissetmelerine neden olan iş doyumsuzluğunun pek çok olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Çalışanların yaptıkları işte iş doyumuna ulaşamaması, hem kendileri açısından hem çalıştıkları örgüt açısından istenmeyen sonuçlara sebep olabilmektedir. Yalnızca çalışanlara değil örgütlere de zarar veren iş doyumsuzluğu (Sencan, Yegenoğlu ve Aydın, 2013:104-112) çalışanların yaptıkları işte mutsuz olmaları anlamına geldiğinden ve kişilerin işle ilgili şikayetlerini arttırdığından, onları psikolojik olarak kötü yönde etkilediği gibi örgütleri de değişik açılardan olumsuz yönde etkilemektedir. Bu bağlamda çalışanlarda meydana gelen iş doyumsuzluğu yalnızca bireysel değil aynı zamanda örgütsel sonuçlarda doğurmaktadır.

### **1.6.1. Kişisel Sonuçlar**

Çalışanlarda yaptıkları işten bıkmaya ve işten kaçmaya hissi uyandıran iş doyumsuzluğu arzu edilmeyen bir sonuç olup bireyleri psikolojik ve ruhsal açıdan olumsuz olarak etkilemektedir (Tengilimoğlu, 2005:23-45). Bu durum çalışanların performansını düşürmekte ve verimliliğini azaltmaktadır. Çalışan bireyde moral düzeyini düşüren ve iş göreni demoralize eden iş doyumsuzluğu çalışmada olumsuz duygusal tepkilere ve davranışsal bozukluklara neden olmaktadır. İş yaşamında devamlı bir kaygı ve endişeye neden olan iş doyumsuzluğu, çalışanların bedensel ve ruhsal sağlığını da olumsuz etkileyerek işten yılma, bıkmaya ve kişilerin çevresine karşı saldırgan davranışlar sergilemesine, iş arkadaşlarıyla çatışmalara neden olabilmektedir (Aksu, Acuner ve Tabak, 2002:271-282). İşyerinde gergin olan bireyler saldırgan davranışlarını iş arkadaşlarına karşı sergileyebileceği gibi aynı zamanda işyerinde bulunan teçhizat ve

demirbaşlara zarar vermek suretiyle de sergileyebilirler. Yaptığı işten hoşnut olmama ve düşük iş doyum seviyesi çalışanlarda işe odaklanmayı ve konsantre olmayı zorlaştırmakta, dikkat eksikliğine ve disiplin sorunlarına yol açarak, çalışanların işlerini hatalı yapma olasılığını da artırmaktadır (Pathman ve ark., 2002:593). Yaptığı işte ve işyerinde mutlu olmayan bireylerin işe karşı gösterdiği reflekslerden bazılarında işe geç gelme, grev düşüncesi, işten ayrılma isteği, işe karşı ilgisizlik ve isteksizlik, işe karşı yabancılaşma, işten kaçma, işten uzaklaşma, işe devamsızlık ve iş bırakma gibi eylemlerdir (Başaran, 1991:221).

İş doyumsuzluğunun çalışanlarda yarattığı etkileri genel olarak şu şekilde sıralamak mümkündür; kişilerin bedensel ve ruhsal sağlık durumu olumsuz yönde etkilenmekte, çalışanlar yaptığı işe ve işyerine yabancılaşmakta, işlerini umursamamakta, emekli olmayı düşünmekte, işe devamsızlıkları artmakta, iş yavaşlatmakta veya durdurmakta, iş arkadaşlarıyla çatışma ve gerilim yaşamaktadırlar.

### **1.6.2. Örgütsel Sonuçlar**

İş doyumsuzluğu yalnızca çalışan kişiler üzerinde değil aynı zamanda örgütler üzerinde de pek çok istenmeyen sonuç doğurmaktadır. İş doyumuna ulaşamayan çalışanların bulunduğu örgütlerde en basit şekliyle iş ortamında bir huzursuzluk ortaya çıkmaktadır. Bir örgütte iş doyumunun düşmesi o örgütte işlerin kötüye gittiğini gösterir ve bu durum örgütün bağımsızlık sistemini zayıflatarak içriden ve dışarıdan gelen tehlikelere karşı verilebilecek örgütsel tepkileri ortadan kaldırır (Kök, 2006:291-310). Çalışanların iş doyumuna ulaşamaması örgütlerin verimliliği ve performansı üzerinde negatif etkiler yaratmasının yanında disiplin problemlerine, iş yavaşlatmalara, gizli grevlere, işte devamsızlığa, çalışma düzeninin bozulmasına, işçi devir hızında artışa ve işten ayrılma gibi problemlere neden olmaktadır (Tütüncü, 2000:169-171). Çalışan devir hızını arttırdığında, hali hazırda bulunan yetişmiş iş gücü kaybolacak, örgütler kendilerine yeni işgücü bulmak zorunda kalacaklar ve yeni alınan personeli örgütün iç işleyişi konusunda bir eğitime tabi tutmak zorunda kalacaklarından bu durum örgütlerde belli bir maliyete ve zaman israfına yol açacaktır (Akıncı, 2002:1-25). Tecrübeli veya yetişmiş işgörenlerini kaybeden örgütler bunların yerine yeni kişiler istihdam etmek zorunda kalacaklardır.

Yeni bir işe veya yeni bir örgüte başlayan personel tecrübesiz olacağından bu kişinin yeterli bir noktaya gelmesi zaman alacaktır. Bununla birlikte iş doyumunun düşük olduğu örgütler personel kaybı yaşamanın yanı sıra yeni personel bulmakta ve iş gücü temin etmekte de zorlanacaklardır (Aydın, Özmen ve Tekin, 2014:57-72). İş doyumuna ulaşamayan ve yaptıkları işten hoşnut olmayan iş görenlerin işe konsantre olması güçleşeceğinden bu durum iş kazalarında da artışa neden olacaktır (Akşit Aşık, 2010:31-52). Bununla birlikte iş doyumsuzluğunun hakim olduğu kurumlarda örgütsel iletişim zarar görerek örgüt içi uyumsuzluklar artar ve örgütsel bağlılık azalır (Gökdemir, 2016:78). İş doyumsuzluğuyla birlikte kişiler arası hoşgörü azalarak çalışanlar arasında huzursuzluk, geçimsizlik ve çatışmalar da artabilmektedir.

İş doyumsuzluğunun hakim olduğu örgütlerde ortaya çıkabilecek muhtemel sonuçları şu şekilde sıralamak mümkündür; kurum içi iletişim ve örgütsel bağlılık zedelenir, çalışma disiplini bozulur, kurallara ve emirlere karşı itaatsizlik artar, verimlilik azalır, iş gücü devir hızı artar, işe devamsızlık ve iş kazalarında artış meydana gelir.

## 2. BÖLÜM

### SAĞLIK BAKANLIĞINDA SÖZLEŞMELİ PERSONEL UYGULAMASI

Bu bölümde ülkemizde uygulanan kamu personel rejimi çerçevesinde kamu personelinin istihdam şekilleriyle ilgili genel bilgilere yer verilmiştir. Bununla birlikte Sağlık Bakanlığı ve bunun yanı sıra çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanan sözleşmeli personel sistemi ile bunun dayandığı mevzuatla ilgili açıklamalarda bulunulmuştur

#### 2.1. KAMU PERSONEL REJİMİNDE İSTİHDAM ŞEKİLLERİ

1965 tarihli 657 sayılı “*Devlet Memurları Kanunu*” (DMK) Türkiye’de ki kamu personel rejimin düzenleyen en temel mevzuat olup yürürlüğe girdiği tarihten beri pek çok kez değişikliğe uğrasada günümüzde halen yürürlükte olan bir kanundur (Özkal Sayan, 2016:669-691). Kamu personelinin istihdam şekilleri başta olmak üzere memurların ödev ve sorumlulukları, genel hakları, uyması gereken yasaklar, hizmet sınıfları, memurluğa alınma usul ve esasları, ilerleme ve yükselmeleri, yer değiştirmeleri, memuriyete son verilme usûlleri, mali ve sosyal haklar ve disiplin esasları gibi pek çok usûl söz konusu 657 sayılı DMK’de düzenlenmiştir. 657 sayılı kanunda sayılan bu hususlar aynı zamanda bir ülkedeki kamu personel rejiminin esaslarını da oluşturmaktadır. Kamu hizmetini yürütecek personelde bulunması gereken nitelikler, bu personelin kamu hizmetine giriş esasları, girdikten sonra ne şekilde çalışacakları, nasıl denetlenecekleri, maaşlarının nasıl hesaplanacağı, görevlerini yaparken sahip olacağı hak ve ödevleri ile yetki ve sorumluluklarının neler olacağı kamu personel sisteminin temel unsurlarını teşkil etmektedir (Tutum, 1990:32).

İdari örgütler üstlenmiş oldukları kamu hizmetlerini yerine getirebilmek için teknik donanımına, menkul/gayrimenkul mallara sahip olmakta ve sahip olduğu bu unsurlarıda kullanabilecek insan kaynağına ihtiyaç duymaktadırlar. İdarenin sahip olduğu bu insan kaynağını ise kamu görevlileri oluşturmaktadır (Taşkan, 2003:4). Devlet ve diğer kamu

tüzel kişilerinin üstlenmiş oldukları hizmetler ancak gerçek kişiler tarafından yapılabileceğinden dolayı kamu görevlileri istihdam edilmek zorundadır. Anayasamızın 128'inci maddesinde de “Devletin, kamu iktisadi teşebbüsleri ve diğer kamu tüzelkişilerinin genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevler, memurlar ve diğer kamu görevlileri eliyle görülür.” hükmü bulunmaktadır. Bu hükümden çıkan sonuca göre devletin ve diğer kamu tüzel kişilerinin üstlendiği kamu hizmetleri gerçek kişiler olan memurlar ve diğer kamu görevlileri vasıtasıyla yerine getirilir.

Kamu görevlisi kavramı ise dar manada ve geniş manada kamu görevlilerinden oluşmaktadır. Dar manada kamu görevlisi, devletin siyasi erki dışında organlar ile özel hukuk hükümlerine tabi çalışanlar hariç olmak üzere bir kamu idaresinde görev yapan herkesi kapsamaktadır. Dar manada kamu görevlileri devlet, kamu iktisadi teşebbüsleri veya diğer kamu tüzel kişilerinde görev yapabilirler. Bu bağlamda anayasanın 128'inci maddesinde bahsi geçen “memur” ve “diğer kamu görevlileri” dar anlamda kamu görevlisi sayılmaktadırlar (Keskin, 2010:57). Geniş anlamda kamu görevlileri ise, hukuki statüsünde bakılmaksızın kamu tüzel kişilerinde görev yapan tüm gerçek kişileri kapsamaktadır. (Odyakmaz, Ercan ve Kaymak, 2012: 432). Buradan hareketle denilebilir ki; bir kişinin kamu görevlisi sayılabilmesi için kamu hizmeti ifa etmesi yeterli olmayıp aynı zamanda kamu tüzel kişiliğine haiz bir kurumda görev yapıyor olması gerekmektedir (Taşkan, 2003:5). Kamu görevlisi kavramının geniş anlamda kullanımı Türk Ceza Kanununun 6'ıncı maddesinde, “kamusal faaliyetin yürütülmesine atama veya seçilme yoluyla ya da herhangi bir surette sürekli, süreli veya geçici olarak katılan kişi” (Türk Ceza Kanunu, 2006) şeklinde yapılan kamu görevlisinin tanımından çıkarılmaktadır. Bu tanımlamaya göre hukuki statüsü ne olursa olsun kamu kesiminde görev yapan ve kamu hizmeti ifa eden tüm kişiler kamu görevlisi sayılmaktadır. Geniş anlamda kamu görevlisi tabiri tüm kamu personelini kapsayan bir anlama sahip olup Cumhurbaşkanından kamu işçisine kadar kamu adına çalışan herkesi kapsamaktadır (Keskin, 2010:5

Anayasanın ilgili hükmüne bakıldığında kamuda istihdam edilen herkesin memur olmadığı sonucu çıkmaktadır. Memurları diğer kamu görevlilerinden ayıran temel fark

idari hiyerarşiye tabi olmaları ve güvencelerinin farklı olmasıdır (Odyakmaz, Ercan ve Kaymak,2012: 432). Aynı zamanda memurlar devletin asli ve sürekli görevlerini yerine getirdikleri için sözleşme hukukuna değil statü hukukuna tabidirler (Eren, 2006:131-153).

Kamu kesiminde istihdam ediliyor olmasına rağmen hakim ve savcılar, yükseköretim kurumlarında görev yapan öğretim üyeleri, silahlı kuvvetlerde görev yapan subay/astsubaylar, kamu iktisadi teşebbüslerinde çalışan kişiler 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa (DMK) tabii değildirler. Bu durumdaki kamu çalışanları 657 sayılı DMK'dan hariç olmak üzere kendine özel personel kanunlarına tabidirler. Bu kişiler Anayasanın 128'inci maddesinde sayılan diğer kamu görevlileri kapsamına girmektedir.

Ülkemizdeki mevzuata göre kamu kurum ve kuruluşlarında üç adet istihdam şekli mevcut olup bunların dışında başka istihdam şekli mümkün bulunmamaktadır. 657 sayılı DMK'de sayılan bu istihdam şekilleri; “*memur, sözleşmeli personel ve işçi*” şeklindedir.

### **2.1.1.Memur**

657 sayılı DMK'nin 4'üncü maddesinin (a) fıkrasına göre “*Mevcut kuruluş biçimine bakılmaksızın, Devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerince genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilenler, bu Kanunun uygulanmasında memur sayılır*” hükmü yer almaktadır. Aynı zamanda kurumlarda genel politika tespiti, araştırma, planlama, programlama, yönetim ve denetim gibi işlerde görevli ve yetkili olanlar da memur sayılmaktadır (Devlet Memurları Kanunu, 1965). Bu hükümden hareketle memuru, kamu görevine kadro ile bağlanarak sürekli görev yapan, devletin hiyerarşik düzeni içinde yer alan, devletten düzenli aylık alan ve görevini ifa ettiği sırada kamu erkini kullanma yetkisine haiz olan kişiler şeklinde tanımlayabiliriz (Güler, 2005:13).

DMK'deki memur tanımdan çıkan sonuca göre; memurlar devlet ve diğer kamu tüzel kişilerinde çalışırlar, genel idare esaslarına göre yürütülmesi gereken esas ve daimi

kamu hizmetlerini yerine getirir ve mesleklerinde kadro karşılığı çalışırlar. Memurlar kamu örgütlerinde sürekli bir işte tam zamanlı olarak kadro karşılığı çalışırlar, atama yoluyla göreve gelirler, idari hiyerarşiye tabidirler, emeklerinin karşılığı olarak aylık alırlar ve mesleki güvenceye sahiptirler (Odyakmaz, Ercan ve Kaymak, 2012: 435-436). Memurlar görev yaptıkları sırada statü hukukuna tabi olup kamu erkini kullanma yetkisine sahiptirler ve yaptıkları işlemleri kamu adına yaparlar. Kamu adına faaliyet yürüten ve kamu erkini kullanma yetkisine haiz bir meslek olan memurluk hayat boyu güvence esasına dayanan kariyer ve liyakat sistemi üzerine inşa edilmiş bir statü rejiminden teşekküldür (Özkal Sayan, 2009:201-245).

Memurlarla idare arasında yapılan bir idari sözleşme veya özel hukuk sözleşmesi bulunmamaktadır. Memurlar mesleklerine tek taraflı idari işlemle atanırlar ve bu nedenle çalışma şartları idarenin takdirine dayalıdır (Saylan, 2000:33).

### **2.1.2.Sözleşmeli Personel**

657 sayılı DMK'nin "4'üncü maddesinin (B) fıkrasında" yer alan "sözleşmeli personel", kadrosu bulunmaksızın idari hizmet sözleşmesiyle kamu sektöründe istihdam edilen kişilerdir. Sözleşmeli personelin statüsü memurdan da işciden de farklı bir statüdür. Mahkeme içtihatlarına göre işçi özelliği göstermeyen kamu çalışanları ile yönetim arasındaki sözleşme özel hukuk bağlamında yapılan bir sözleşme olmayıp kamu hukuku ilkelerine bağlı idari sözleşmedir (Günday, 2013:192). Bu şekilde istihdam edilen kişilere kadro tahsisi yapılmadığından kanunun ilgili maddesinde "pozisyon" kavramı kullanılmaktadır. Bu nedenle bu statüde istihdam edilen personel kadro veya kariyer sistemine değil sözleşme sistemine tabidir ve bu şekilde çalışan personelin memurlarda olduğu gibi iş güvencesi bulunmamaktadır (Özkal Sayan, 2009:201-245). Statü rejiminin tersi olan sözleşme rejimi, sözleşmenin taraflarının iradesiyle kurulur ve bu sistem iş tanımına bağlı olup istihdam edilen personelin kariyeri veya statüsü bulunmamaktadır (Güler, 2005:89).



Ülkemizde çeşitli mevzuatlarda ve kurumlarda kendisine yer verilen sözleşmeli personel uygulamasının temelini “657 sayılı kanunun 4’üncü maddesinin (B) fıkrası” oluşturmaktadır. Sözleşmeli personel sisteminin değişik yöntem ve şekilleri kanunun mezkur maddesinden türeyerek kendine özgü sistemler olarak ortaya çıkmıştır (Aslan, O. E., 2005:337). DMK’nin ilgili maddesinde sözleşmeli personelin tanımı “*Kalkınma planı, yıllık program ve iş programlarında yer alan önemli projelerin hazırlanması, gerçekleştirilmesi, işletilmesi ve işlerliği için şart olan, zaruri ve istisnai hallere münhasır olmak üzere özel bir meslek bilgisine ve ihtisasına ihtiyaç gösteren geçici işlerde, Cumhurbaşkanınca belirlenen esas ve usuller çerçevesinde, ihdas edilen pozisyonlarda, mali yıla sınırlı olarak sözleşme ile çalıştırılmasına karar verilen ve işçi sayılmayan kamu hizmeti görevlileridir.*” şeklinde yapılmıştır (Devlet Memurları Kanunu, 1965). Söz konusu kanunun ilgili maddesine dayanılarak çıkarılan “06/06/1978 tarihli ve 15754 sayılı Bakanlar Kurulu Kararına” göre de sözleşmeli personel; “*kamu idare, kurum ve kuruluşlarında mali yıla sınırlı olarak sözleşme ile çalıştırılan ve işçi sayılmayan kamu hizmeti görevlileri*” şeklinde tanımlanmıştır (Sözleşmeli Personel Çalıştırılmasına İlişkin Esaslar Hakkında Bakanlar Kurulu Kararı, 1978). Kanunun ilgili maddesi irdelendiğinde sözleşmeli personel istihdamının ancak zorunlu ve istisnai durumlarda, belirli bir uzmanlık gerektiren alanlarda ve geçici olarak uygulanabileceği sonucu çıkmaktadır. Ayrıca bu kişilerle idare arasında yapılan sözleşmenin de mali yıla sınırlı olduğu görülmektedir. Sözleşmeli istihdam şeklinin kanunda her ne kadar zaruri durumlarda uygulanacağı belirtilse de pek çok kamu kurum ve kuruluşunun çeşitli gerekçelerle ve kendi özel kanunlarına koydukları hükümlerle sözleşmeli personel istihdamına olanak sağladığı görülmüştür (Ulusoy, 2009:11). Bu açıdan bakıldığında 657 sayılı DMK’nin başlarda ancak istisnai ve zorunlu hallerde düzenlediği sözleşmeli personel çalıştırma yöntemi zamanla evrimleşerek çeşitlenmiş ve yaygınlaşarak süreklilik kazanmıştır (Gözübüyük ve Tan, 1998:582).

Sözleşmeli şekilde çalıştırılan kamu personeli, anayasanın 128’inci maddesinde bahsedilen memur ve diğer kamu görevlileri kapsamında olmayıp aynı şekilde işçi statüsünde de değildir. Bu haliyle, sözleşmeli personelin çalışma şekli kendine münhasır bir çalışma biçimidir. Ancak kanuna bir takım istisnalar getirilmiş ve yukarıda bahsedilen durumlar dışında da sözleşmeli personel istihdamı mümkün olmuştur. Yani DMK’ye

göre, kalkınma planı veya yıllık program gibi önemli projelerin hazırlanmasında uzmanlık bilgisine ihtiyaç duyulan kişilerin zaruri olarak istihdamı dışında da sözleşmeli personel çalıştırılması mümkündür. Öğretmen ihtiyacının kadrolu öğretmen istihdamıyla kapatılamaması hallerinde öğretmenler, kadrolu istihdamın mümkün olmadığı hallerde tabip veya uzman tabipler, davaların az olması sebebiyle kadrolu avukat çalıştırmanın gerekmediği hallerde avukatlar, adli tıp kurumu uzmanları ile tarihi belgeleri okuyabilecek olan tercümanların sözleşme ile çalıştırılması mümkündür (Devlet Memurları Kanunu, 1965) .

657 sayılı kanunun 4'üncü maddesinin (B) fıkrasına göre çalıştırılacak sözleşmeli personelin sayısı, unvanı, niteliği, ücreti ve süresi sözleşmeli personeli istihdam edecek olan Bakanlığın önerisi ve Devlet Personel Başkanlığının olumlu görüşü üzerine Hazine ve Maliye Bakanlığınca saptanmaktadır (Sözleşmeli Personel Çalıştırılmasına İlişkin Esaslar Hakkında Bakanlar Kurulu Kararı, 1978).

“Geçici personel” uygulaması olarak bilinen bir istihdam türü de 2017 yılında yapılan mevzuat değişikliğinden önce DMK’de ayrı bir istihdam şekli olarak yer almaktaydı. Önceleri, bir yıldan az süreli veya mevsimlik hizmet olduğuna karar verilen görevlerde sözleşme ile çalıştırılan ve işçi sayılmayan kişiler geçici personel olarak tanımlanıırken DMK’nin 4’üncü maddesinin (C) fıkrasında, 20.11.2017 tarihli ve 696 sayılı “Olağanüstü Hal Kapsamında Bazı Düzenlemeler Yapılması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname” ile yapılan değişiklikle “geçici personel” uygulamasına son verilmiştir. Bundan böyle, bir yıldan az süreli veya mevsimlik hizmet olduğuna Cumhurbaşkanınca karar verilen görevlerde sözleşme ile çalıştırılan kişilerde sözleşmeli personel uygulaması kapsamında istihdam edilebilecektir. Mezkûr KHK ile 657 sayılı kanunda yapılan bir başka değişiklik ise; özelleştirme uygulamaları sebebiyle iş akitleri feshedilen kişilerin 4046 sayılı “*Özelleştirme Uygulamaları Hakkında Kanun*” kapsamında kamu kurum ve kuruluşlarına nakli mümkün olmadığı takdir de sözleşmeli personel şeklinde istihdam edileceğidir.

### 2.1.3. İşçi

657 sayılı kanun açısından bakıldığında işçi kavramı en genel anlamıyla, bir iş sözleşmesine dayalı olarak ve özel hukuk kurallarına tabi olarak kamuda istihdam edilen kişilerdir (Taşkan, 2003:19). İşçilerle ilgili olarak DMK'nin 4'üncü maddesinin (D) fıkrasında “(A), (B) ve (C) fıkralarında belirtilenler dışında kalan ve ilgili mevzuatı gereğince tahsis edilen sürekli işçi kadrolarında belirsiz süreli iş sözleşmeleriyle çalıştırılan sürekli işçiler ile mevsimlik veya kampanya işlerinde ya da orman yangınıyla mücadele hizmetlerinde ilgili mevzuatına göre geçici iş pozisyonlarında altı aydan az olmak üzere belirli süreli iş sözleşmeleriyle çalıştırılan geçici işçilerdir. Bunlar hakkında bu Kanun hükümleri uygulanmaz.” hükmü yer almaktadır (Devlet Memurları Kanunu, 1965). Kamuda istihdam edilen işçiler, ilgili madde de belirtildiği gibi DMK'ye bağlı olarak çalışmamaktadırlar ve bu kişilerle ilgili olarak 4857 sayılı “İş Kanunu” hükümleri uygulanmaktadır (Aslan, 2014:204). Yani kamuda çalışan işçilerle ilgili olarak özel bir düzenleme yer almamaktadır. Kamu işçileri de tıpkı özel sektörde işçi olarak çalışanlar gibi “İş Kanunu” hükümlerine tabidir. Bu kanuna göre, “bir iş sözleşmesine dayanarak çalışan gerçek kişiye işçi” denir (İş Kanunu; 2003). İş sözleşmesini ise “bir tarafın (işçi) bağımlı olarak iş görmeyi, diğer tarafın (işveren) da ücret ödemeyi üstlenmesinden oluşan sözleşme” şeklinde tanımlayabiliriz (İş Kanunu; 2003).

DMK'deki işçilerle ilgili yapılan düzenlemeye bakıldığında işçilerin sürekli işçiler ve geçici işçiler olmak üzere ikiye ayrıldığı görülmektedir. Sürekli işçiler belirsiz süreli iş sözleşmeleriyle yani belirli bir süreyle sınırlı olmadan, devamlılık arz eden sözleşmelerle kamuda istihdam edilmektedir. Geçici işçiler ise önceden, sözleşme ile belirlenmiş bir süre ile sınırlı olarak yani belirli süreli iş sözleşmeleriyle kamuda çalışmaktadırlar. 657 sayılı kanuna göre bu süre altı aydan az olmak zorundadır. Ayrıca bu kişiler orman yangınlarıyla mücadele ve mevsimlik işler gibi geçici işlerde istihdam edilebilmektedirler.

657 sayılı DMK istihdam şekliilerini belirlerken temel ölçüt olarak işin sürekliliğini ve geçiciliğini kullanmıştır. Bu bağlamda daimi olan ve süreklilik gerektiren işlerde memur

ve sürekli işçiler istihdam edilirken, geçici olan işlerde ise sözleşmeli personel ve geçici işçiler istihdam edilmektedir (Ulusoy, 2009:12).

## **2.2. GENEL OLARAK SÖZLEŞMELİ PERSONEL KAVRAMI VE TÜRLERİ**

Esas itibariyle geçici ve istisnai olarak kurgulanan sözleşmeli personel çalıştırma modeli mevcut personel ile yerine getirilmesi mümkün olmayan geçici işlerde belirli süreyle ve yüksek ücretle nitelikli personel istihdamını sağlamaya yönelik olarak uygulamaya konan bir personel sistemidir (Sayan Özkal, 2017: 1-7). Sözleşmeli şekilde personel istihdamı daha önceleri istisnai bir istihdam şekli iken 80’li yıllardan sonra pek çok kamu kurumuna sirayet etmeye başlamıştır. Esnek kamu personel sisteminin bir sonucu olarak 1980’lerden sonra kamuda sözleşmeli şekilde personel çalıştırma temel istihdam şekli olmaya başlamıştır (Aslan, 2012:502). 2000’li yıllardan sonra uygulanan sıkı kadro politikası neticesinde devlet bütçesindeki personel giderlerini azaltmak için kadrolu memur alımlarında ciddi kısıtlamalara gidilmiştir. Kamu hizmetlerinin genişlemesine rağmen genel bütçeye yük oluşturacağı gerekçesiyle memur alımlarında artışa müsaade edilmemiştir. Bunun neticesi olarak, personel ihtiyacı duyan kurumlarda personelin maaşlarını döner sermaye bütçesi gibi kendi öz gelirleriyle karşılayacak şekilde sözleşmeli personel istihdam etme yoluna gitmişlerdir. Sayısı giderek artan sözleşmeli personel memurlar gibi asli ve sürekli kamu hizmetlerinde çalışmaya başlamıştır (Sayan Özkal, 2016:669-691). Sağlık ve eğitim gibi aslilik ve süreklilik özelliği gösteren alanlarda istihdam edilen sözleşmeli personelin varlığı da bu duruma işaret etmektedir. Zamanla kamuda süreklilik arz etmeye başlayan sözleşmeli personel alımları bunun sonucu olarak başlangıçtaki amacından sapmaya başlamıştır (Sayan Özkan ve Albayrak, 2011:141-172). Yani günümüzdeki uygulamaya bakıldığında kamudaki sözleşmeli personel istihdamının ilk uygulama alanına göre oldukça genişleyerek ve de zorunlu ve istisnai olma koşulundan çıkarak olağan bir durum haline geldiğini söyleyebiliriz (Çürük, 2011:121).

Sözleşmeli şekilde personel çalıştırma değişik kamu kurumlarında ve farklı alanlarda uygulama alanı bulan bir yöntemdir. Ülkemizde istihdam edilen tüm sözleşmeli personele yönelik olarak yekpare bir düzenleme bulunmamaktadır. Sözleşmeli personel kavramı tek bir mevzuatta yer almayıp çeşitli mevzuatlarda geçen bir kavram olduğundan dolayı değişik şekillerde tanımlaması yapılmıştır (Keskin, 2010: 3). Bu nedenle sözleşmeli personel kavramına dönük genel bir tanımlama yapmaktan ziyade sözleşmeli personel kavramının geçtiği mevzuatları ayrı ayrı değerlendirmek daha yerinde olacaktır. Çeşitli tanımlar incelendiğinde iki ortak özellik bulunmaktadır; işçi veya memur statüsünde olmama ve bir hizmet sözleşmesi ile idareye bağlanma. Bu iki nitelik sözleşmeli statüde istihdam edilen tüm personeli niteleyen bir özelliktir (Karlı, 2015:71-86). Bu personelin sözleşme ile çalıştırılmasının doğal sonucu olarak da kadro karşılıkları bulunmamaktadır.

Değişik kurumlarda ve çeşitli unvanlarda kendisine yer bulan sözleşmeli personel uygulamasının dayandığı bazı mevzuatları ve uygulanan kurumları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

### **2.2.1. Sözleşmeli Personel Çalıştırılmasına İlişkin Esaslarla İlgili Bakanlar Kurulu Kararı**

657 sayılı DMK'nin 4/B maddesine göre kamu idare, kurum ve kuruluşlarda çalıştırılan sözleşmeli personelle ilgili olarak ve söz konusu kanuna dayanarak 1978 tarihinde Bakanlar Kurulunca bir karar çıkarılmıştır. Yürürlüğe girdiği tarihten bu yana söz konusu Bakanlar Kurulu Kararında (BKK) pek çok değişiklik yapılmıştır. Bu BKK'de sözleşmeli personelin işe alınma şartları, işe alınacak kişilere yapılacak sınavlar, hangi unvanlarda sözleşmeli personel istihdam edilebileceği, sözleşmenin fesih şartları, personelin izin hakkı, personelin yer değişikliği gibi konularda düzenlemeler yapılmıştır.

Mezkûr BKK'de sözleşmeli personelin “*sözleşme ile çalıştırılan ve işçi sayılmayan kamu hizmeti görevlileri*” şeklinde tanımlandığı görülmektedir. Sözleşme sürelerinin mali yıl ile sınırlı olduğu, sözleşmeli personelin sözleşmelerinde belirtilen görev yerleri ve

görevler dışında başka bir işte çalıştırılmayacakları belirtilmiştir. Söz konusu BKK'ye göre sözleşmeli personele sözleşme ücretinden başka bir ödeme yapılamaz. Bu BKK'de sözleşmeli personel ile idare arasında imzalanan sözleşmenin hangi şartlar altında feshedileceğine dair hükümler de bulunmaktadır. Buna göre; sözleşmeli personelin işe alınması için gereken şartları taşımadığının sonradan ortaya çıkması veya personelin bu şartları sonradan yitirmesi, personelin sözleşme süresince mazeretsiz ve kesintisiz olarak üç gün veya toplam on gün işe gelmemesi, personelin bir proje kapsamında işe alınmasına rağmen sözleşme süresi bitmeden projenin bitmesi, personelin sözleşmede belirtilen koşullara uyulmadığı gerekçesiyle uyarılmasına rağmen bu davranışını tekrarlaması, personelin terör örgütleriyle irtibatının bulunması veya hizmetin gerektirdiği pozisyona ihtiyaç duyulmaması hallerinde idare personel ile yapmış olduğu sözleşmesini feshedebilir. Bunun yanı sıra personelde bir ay önceden bildirimde bulunmak koşuluyla sözleşmesini tek taraflı olarak feshedebilir. Bahse konu BKK'de pek çok unvan sayılmış olup bu unvanda istihdam edilecek kişilerin bir kısmı (mütercim, programcı, vaiz, arşiv uzmanı gibi) yazılı ve/veya sözlü sınavlar sonucu, bir kısmı (editör, kameraman, senarist, seramikçi gibi) mesleki uygulama sınavı sonucu, bir kısmı da (tabip, eczacı, pilot, kaptan gibi) sınav şartı aranmaksızın kamu hizmetine alınabilmektedir (Sözleşmeli Personel Çalıştırılmasına İlişkin Esaslar Hakkında Bakanlar Kurulu Kararı, 1978).

### **2.3. 657 SAYILI DMK'NİN 4/B MADDESİNE GÖRE İSTİHDAM EDİLEN SÖZLEŞMELİ PERSONEL**

Sözleşmeli personele yönelik olarak yasa düzeyinde yapılan ilk düzenleme 657 sayılı DMK'dir. Söz konusu kanunun 4'üncü maddesinin (B) fıkrasında sözleşmeli personel uygulamasıyla ilgili yapılan düzenlemelere daha önce değinilmiştir.

### **2.4.KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİNDE İSTİHDAM EDİLEN SÖZLEŞMELİ PERSONEL**

Kamu İktisadi Teşebbüslerinde (KİT) istihdam edilen personele yönelik olarak değişik tarihlerde çeşitli kanun ve KHK'ler yürürlüğe konmuştur.

18.06.1984 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren 233 sayılı “*Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname*” iktisadi devlet teşekkülleri ve kamu iktisadi kuruluşları ile bunların müesseselerini, bağlı ortaklıklarını ve iştiraklerini kapsamaktadır. Bu KHK’nin amacı, bu kuruluşların özerk olarak sosyal gereklere ve ekonomik kurallara göre verimlilik ve karlılık esası çerçevesinde yönetilmelerini ve denetlenmelerini sağlamaktır. (Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 1984). Söz konusu kararnameye göre KİT’lerde memurlar, sözleşmeli personel ve işçilerin istihdam edilebileceği ancak işçilerin bu kararnameye tabi olmadığı belirtilmiştir. İstihdam edilecek personelin ise yönetim kurulu kararıyla atanacağı ifade edilmiştir. Mezkûr kararnamede sözleşmeli personel, “*belirli bir sözleşme ile teşebbüste çalışan ve işçi veya memur sayılmayan kişiler*” şeklinde tanımlanmıştır. Ancak bu personel işçi ve memur sayılmamakla birlikte 657 sayılı kanunda ifade edilen sözleşmeli personel kategorisinde girmemekte olup kendine has bir sözleşmeli personel rejimine tabidir (Aslan, 2006:33). Bu kararnameye göre çalışan sözleşmeli personel işçilerden farklı olarak toplu iş sözleşmesi kapsamına alınamamaktadır ve bu nedenle de toplu iş sözleşmesi kapsamındaki haklardan yararlanamamaktadır. Ayrıca sözleşmeli personel kuruluşlardaki görevlerinden hariç olarak başka bir işle meşgul olamaz ve siyasi faaliyette bulunamaz. Sözleşmeli personelin, bu kuruluşlarda çalışan memurlardan farklı olarak ikramiye alamayacağı bunun yerine; üretim, kalite, karlılık, satış gibi hususlarda başarılı olması halinde katkısı oranında prim alabileceği belirtilmiştir. Bu KHK’ye göre istihdam edilen sözleşmeli personel, memurların sahip olduğu iş güvencesine sahip olmadığı gibi işçilerin sahip olduğu toplu sözleşme gibi bir takım haklardan da mahrumdur. Bu kararname sözleşmeli personele yönelik olarak getirdiği bu gibi düzenlemelerden dolayı eleştiriye tabi tutulmuştur.

18.01.1988 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren 308 sayılı KHK ile 233 sayılı KHK’de bir takım değişiklikler yapılmıştır. 308 sayılı KHK ile KİT’lerdeki istihdam şekillerinden memur yani kadrolu personel statüsü kaldırılmıştır. Bundan böyle KİT’lerde yalnızca işçi ve sözleşmeli personel istihdam edilebileceği hükmü getirilmiştir. Bir önceki KHK’den farklı olarak sözleşmeli personelin yılın veya günün belli

bölümlerinde olmak üzere kısmi süreli olarak da istihdam edilebileceği belirtilmiştir. Ayrıca sözleşmeli personel ile idare arasında yapılan hizmet sözleşmesinden doğan ihtilaflardan doğabilecek her türlü uyuşmazlığın adli yargı mercilerinde çözüleceği belirtilmiş ve bu suretle idare ile sözleşmeli personel arasındaki hukuki bağı özel hukuk ilişkisi şeklinde olması sağlanmıştır (Serim, 1988: 135-154).

233 Sayılı KHK ile bu KHK’de değişiklikler getiren 308 sayılı KHK’nin birçok maddesi Anayasaya aykırı hükümler içerdiği gerekçesiyle Anayasa Mahkemesinin 22.12.1988 tarihli kararı ile iptal edilmiştir (Kutal, 1989, aktaran: Aslan, 2006:38). Bunun üzerine 399 sayılı KHK, 29.01.1990 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanmış ve KİT’lerde görev yapan kişilere ait personel sistemini yeniden düzenlemiştir. 399 sayılı KHK’nin amacı KİT’lerde görev yapan personelin hak ve yükümlülükleriyle özlük haklarını düzenlemek olarak belirtilmiştir. Söz konusu kararnamede KİT’lerdeki istihdam şekillerine yer verilmiş ve buralarda görev yapacak personelin işe alınma şartları, atanması, ödev ve sorumlulukları, mali ve sosyal hakları, disiplin hükümleri, çalışma saatleri ve izinleri gibi hususlarda düzenlemeler yapılmıştır. 399 sayılı KHK ile KİT’lerde memur, sözleşmeli personel ve işçi olmak üzere üç tür istihdam şekline yer verilmiştir. Böylece 308 sayılı KHK ile KİT’lerde kaldırılmış olan memur istihdamı yeniden mevzuata girmiştir. 399 sayılı KHK ile KİT’lerde istihdam edilen sözleşmeli personel kavramına dair yeni bir tanımlama getirilmiştir. Sözleşmeli personel, “*bir sözleşme ile çalıştırılan ve işçi statüsünde olmayan personel*” şeklinde tanımlanmıştır. Ayrıca sözleşmeli personelin, KİT’lerde genel idare esaslarına göre yürütülecek hizmetler dışında istihdam edilebileceği belirtilmiştir. Sözleşmeli personelin toplu sözleşme kapsamına alınamayacağı ve toplu iş sözleşmesi emsal gösterilmek suretiyle herhangi bir menfaat sağlayamayacağı ifade edilmiştir. 308 sayılı KHK’de yer aldığı gibi bu KHK’de de sözleşmeli personelin kısmi zamanlı olarak istihdam edilebileceği belirtilmiştir. 399 sayılı KHK’de sözleşmeli personelin sözleşmesinin yıllık olarak yapılacağı ve yönetim kurulu kararı ile işe alınacağına dair düzenleme yapılmıştır. Sözleşmeli personelin işe yarışma ve/veya yeterlilik sınavı sonucunda alınacağı hükme bağlanmıştır. Bunların yanı sıra sözleşmeli personelin sendikaya üye olabileceği, siyasi partilere üye olamayacağı ve siyasi faaliyette bulunamayacağı, greve katılamayacağı ve görevi dışında başka bir iş ile meşgul olamayacağı gibi düzenlemelere de yer verilmiştir.



## **2.5.YEREL YÖNETİMLERDE İSTİHDAM EDİLEN SÖZLEŞMELİ PERSONEL**

Ülkemizdeki yerel yönetim mevzuatlarına göre mahalli idare kuruluşları olan il özel idareleri, belediye ve büyükşehir belediyelerinde sözleşmeli statüde personel istihdamı mümkündür.

5393 sayılı Belediye Kanununun “*norm kadro ve personel istihdamı*” başlığını taşıyan 49’uncu maddesinde belediyelerde istihdam edilebilecek sözleşmeli personelle ilgili düzenlemelere yer verilmiştir. Bu maddeye göre belediyelerde; çevre, sağlık, veterinerlik, teknik, hukuk, ekonomi, bilişim ve iletişim, plânlama, araştırma ve geliştirme, eğitim ve danışmanlık alanlarında avukat, mimar, mühendis, şehir ve bölge plâncısı, çözümleyici ve programcı, tabip, uzman tabip, ebe, hemşire, veteriner, kimyager, teknisyen ve tekniker unvanlarında sözleşmeli personel istihdam edilebilir ve bu kişiler yıllık yapılan sözleşme ile çalıştırılırlar. Ayrıca bir belediyede avukat, mimar, inşaat ve harita mühendisi kadrosu yoksa veya iş azlığı sebebiyle bu unvanlarda kadrolu personele ihtiyaç duyulmuyorsa bir takvim yılını aşmamak üzere kısmi zamanlı sözleşmelerle bu unvanlarda sözleşmeli personel çalıştırılabilir (Belediye Kanunu, 2005). 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanununun 36’ıncı maddesinde, il özel idarelerinde sözleşmeli personel çalıştırılabileceği ve bu hususta 5393 sayılı Belediye Kanununun yukarıda bahsedilen 49’uncu maddesindeki hükümlerinin il özel idarelerinde de geçerli olduğu belirtilmiştir ( İl Özel İdaresi Kanunu, 2005).

## **2.6.MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞINDA İSTİHDAM EDİLEN SÖZLEŞMELİ ÖĞRETMENLER**

Sağlık Bakanlığı gibi Milli Eğitim Bakanlığı da Bakanlık düzeyinde sözleşmeli statüde personel istihdamının olduğu ilk kurumlar arasında yer almaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde sözleşmeli şekilde öğretmen istihdamı 2006 yılında 657 sayılı DMK’de yapılan değişiklik ile sağlanmıştır. 657 sayılı kanun dışında sözleşmeli

öğretmenlerle ilgili özel bir mevzuat düzenlemesi yer almayıp öğretmenlerin söz konusu kanunun 4/B hükmüne göre istihdam edildiğini söyleyebiliriz. Mezkûr kanunun 4/B fıkrasına “*Millî Eğitim Bakanlığında norm kadro sonucu ortaya çıkan öğretmen ihtiyacının kadrolu öğretmen istihdamıyla kapatılamaması hallerinde öğretmenlerin ... sözleşme ile istihdamları caizdir*” hükmü eklenmiştir. Bu hükme göre sözleşmeli şekilde öğretmen istihdam edilebilmesinin gerekçesi ve şartı norm kadro uygulaması neticesinde ortaya çıkan öğretmen ihtiyacının kadrolu öğretmen istihdamıyla kapatılamamasıdır. Ayrıca 652 sayılı “*Özel Barınma Hizmeti Veren Kurumlar Ve Bazı Düzenlemeler Hakkında Kanun Hükmünde Kararname*”ye 2016 yılında getirilen ek madde ile sözleşmeli öğretmenlerin öncelikle kalkınmada birinci derecede öncelikli yörelerde istihdam edileceği belirtilmiştir.

## **2.7.SAĞLIK BAKANLIĞINDA İSTİHDAM EDİLEN SÖZLEŞMELİ PERSONEL**

Sözleşmeli personel statüsünün yaygın olarak kullanıldığı kurumlardan birisi olan Sağlık Bakanlığında istihdam edilen sözleşmeli çalışanlar tek bir mevzuat altında toplanmamıştır. Sağlık Bakanlığında çeşitli mevzuatlara tabi olarak sözleşmeli personel istihdam edilmektedir. Sağlık Bakanlığında istihdam edilen sözleşmeli çalışanlarla ilgili; 657 sayılı DMK'nin 4/B maddesi, 663 sayılı “*Sağlık Alanında Bazı Düzenlemeler Hakkında Kanun Hükmünde Kararname*”, 5258 sayılı “*Aile Hekimliği Kanunu*”, 4924 sayılı “*Eleman Temininde Güçlük Çekilen Yerlerde Sözleşmeli Sağlık Personeli Çalıştırılması Hakkında Kanun*” olmak üzere 4 ayrı düzenleme bulunmaktadır. Bunlarla ilgili ayrıntılı açıklamaya ilerleyen bölümlerde yer verilecektir.

Yukarıda bahsedilen kurumlar dışında da çeşitli kurumlarda sözleşmeli personel istihdam edilmektedir. Bunlara örnek olarak Türk Silahlı Kuvvetleri bünyesinde görev yapan sözleşmeli subay ve astsubayları, yasama hizmetleriyle ilgili olarak 6253 sayılı “*Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı İdari Teşkilatı Kanun*”a dayanarak Türkiye Büyük Millet Meclisinde istihdam edilen sözleşmeli personeli, kamu kurum ve kuruluşlarında

istihdam edilen sözleşmeli bilişim personelini, 5441 sayılı “*Devlet Tiyatroları Personeli Hakkında Kanun*”a göre çalıştırılan idari sözleşmeli memur ve idari sözleşmeli sanatkarları örnek gösterebiliriz (Kayar, 2014:84-85).

## **2.8.SAĞLIK BAKANLIĞINDA SÖZLEŞMELİ PERSONEL UYGULAMASI**

Sağlık Bakanlığının sunmuş olduğu sağlık hizmeti ülkede yaşayan hemen herkesi etkilemekte olup ülkemizde sunulan kamu hizmetleri arasında oldukça büyük ve önemli bir yere sahiptir ve sunulan bu hizmetler her insanı doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir. Sağlık Bakanlığı genel olarak tüm kamu kurum ve kuruluşları arasında özel olarak da bakanlıklar düzeyinde en çok personel sayısının olduğu kurumlar arasında yer almaktadır. Bu nedenle gerek sunduğu kamu hizmeti kapasitesi açısından gerekse istihdam ettiği personel sayısı açısından büyük bir yapıya sahip olan Sağlık Bakanlığındaki yönetsel reformların ve insan kaynakları uygulamalarının değerlendirilmesi kamu sektörünün geneline dair bir fikir vermesi bakımından önem arz etmektedir.

Neo-liberal politikaların dünyayı etkilemeye başladığı 80’li yıllardan itibaren kamu yönetimi sistemlerinde reform ve modernizasyon arayışı ön plana çıkmıştır. 1980’lerden sonra kamu yönetimi reformlarında neo-liberal akımın teorik felsefesini oluşturan Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ) anlayışı pek çok ülkede yer edinmiş ve bu ülkelerdeki kamu yönetimi sisteminin işleyişine, örgütlenmesine, stratejisine, personel rejimine etkide bulunmuştur (Eren, 2006: 131-153). 1980’li yılların gelişiyile birlikte dünyada etkisi gösteren YKİ Türkiye’yi de etkilemiş ve bu anlayış genel olarak ülkemizdeki Türk kamu yönetimi sistemini ve özel olarak da kamu personel rejimini etkilemiştir. YKİ, daha çok özel kesimde kendine yer bulan stratejik yönetim, performans yönetimi ve toplam kalite yönetimi gibi kavramların kamu kesiminde de uygulanabilirliği üzerine kurulu bir sistemdir (Yüksel, 2004:8). Yani bu anlayış özel kesimin işletmeci yaklaşımını kamu kesiminde de uygulamaya dönük bir paradigma geliştirmiştir. Bu ise kamu örgütlerinde işletmeci mantığın kurallarının egemen olması anlamına gelmektedir. Bunun sonucu

olarak YKİ'nin vatandaş merkezli, bireysel performansı ön planda tutan, piyasa odaklı, hesap verebilir, şeffaf, bilgi teknolojilerini ön planda tutan, katılımcı bir kamu yönetimi rejimini hayata geçirmeye çalışan bir anlayışın neticesi olduğunu söyleyebiliriz (Ateş, 2001:52). Klasik kamu yönetimi anlayışında kendine yer bulan bürokratik, hiyerarşik ve merkeziyetçi yapının yerini YKİ'nin etkisiyle esnek, açık ve katılımcı bir yönetim tarzı almıştır. Buna paralel olarak da katı, hiyerarşik, kuralcı kamu personel rejiminin yerini girişimcilik ve performansın ön planda olduğu, yatay hiyerarşiye dayalı daha esnek bir personel rejimi almıştır (Eroğlu, 2010: 225-233). YKİ anlayışı, özel kesimin yönetim ve yöneticilik anlayışını kamu kesimine de uygulamak suretiyle etkinlik ve verimliliğin artırılacağı düşüncesine dayanmaktadır (Kapucu, 2012: 34). Bunun doğal sonucu olarak da kamu yöneticilerinin özel kesimde yer alan yönetici profilinde hareket etmeleri beklenmektedir. Ortaya çıkan bu yeni akımın etkisiyle kamudaki bürokratik ve hiyerarşik yönetim tarzının yerini esneklik ve yatay hiyerarşiye dayalı bir yönetim anlayışı almaya başlamıştır. YKİ anlayışına göre geleneksel kamu yönetiminde yer alan memurların klasik maaş sistemi ve iş güvencesi kamudaki verimsizliğin bir sebebi olduğundan iş güvencesinin esnetilmesi gerekmektedir (Eroğlu, 2010: 225-233). Sabit maaş ve güvenceli memuriyet sisteminin kaliteyi, başarıyı, performansı ve üretkenliği düşürdüğünden bunun yerini belli dönemlerle yenilenen kısmi ve süreli bir istihdam şeklinin alması gerektiği değerlendirilmiştir (Berkman, 2003:294). Bunun neticesi de kamuda sözleşmeli personel uygulamasının yaygınlaştırılması olmuştur. Bu yeni akımın etkisiyle kamu yönetimi sisteminde, devletin serbest piyasaya müdahaleden kaçınması, özelleştirme uygulamaları, kamu personel rejiminde yerel istihdam ve sözleşmeli personel uygulamaları, sosyal devlet anlayışının yerine piyasa merkezli devlet anlayışı, düzenleyici ve denetleyici kuruluş tarzı örgütlenmeler gibi uygulamalar almaya başlamıştır (Kalağan, 2010:147). YKİ anlayışının etkisiyle bu sistemin kamu personel yönetimiyle ilgili temel yapı taşlarını oluşturan kamuda çalışan personel sayısının düşürülmesi, performansa dayalı ücretlendirme sistemi, esnek çalışma biçimi ve beraberinde gelen sözleşmeli personel uygulamaları yaygınlık kazanmaya başlamıştır.

Özel sektör felsefesi ve yönetim tarzının kamu kesiminde de uygulanabilirliğiyle ilgili yeni bir anlayış getiren YKİ anlayışı insan kaynakları yönetimi anlayışına öncelik vermekte olup kamu kesiminin personel politikalarına da etkide bulunmuştur. Bu

anlayışın etkisiyle memurun kadro pozisyonunu esas alan klasik personel sisteminin yerini bireysel performansa ve başarıya öncelik veren insan kaynakları yönetimi anlayışı almaya başlamıştır (Sevinç ve Özer, 2016:1373-1387). YKİ'nin kamu personel sistemi üzerinde; kamu kurum ve kuruluşlarında yaygın olarak kullanılan “personel”, “personel genel müdürlüğü”, “personel daire başkanlığı” gibi tabirlerin yerini “insan kaynakları” tabirinin almaya başlaması, istihdamda ise esneklik, sözleşmelilik, performansa dayalı ücretlendirme gibi kavramların uygulamasının yaygınlaşması, kamu personel sayısının azaltılarak maliyetin ve bütçe üzerindeki cari giderlerin azaltılmaya çalışılması gibi etkileri olmuştur (Sözen, 2005:105-107). YKİ anlayışı geleneksel kamu yönetimindeki klasik memur istihdamına esneklik getirerek sözleşmeli personel istihdamını genişletmiştir (Akar, 2018:480-495). Yani kamu yönetimi sistemindeki bu yeni anlayış kamu çalışanlarının istihdam şeklini de etkilemiş ve sözleşmeli şekilde personel istihdamının giderek yaygınlaşmasının önü açılmıştır (Eren, 2006: 131-153).

Kamu yönetimi anlayışındaki bu yeni felsefe pek çok alanda olduğu gibi ülkelerin sağlık politikalarına da etkide bulunmuştur. 2004 yılında uygulamaya sokulan ve YKİ'nin sağlık camiasına bir yansıması olarak değerlendirilen “*Sağlıkta Dönüşüm Programı*” (SDP) Sağlık Bakanlığının personel sistemini de ciddi şekilde etkilemiştir. (Sevinç ve Özer, 2016:1373-1387). Sağlıkta Dönüşüm Projesinin I. Fazı, Dünya Bankası ile 2004 yılında imzalanan ikraz anlaşması ile 28 Temmuz 2004 tarihinde yürürlüğe girmiştir. 30 Haziran 2009 tarihinde ise projenin kapanışı yapılmıştır (Sağlık Bakanlığı, 2018, Erişim Tarihi:09.06.2019). 2004 yılında uygulamaya başlanan SDP sağlık hizmeti sunumuyla ilgili bir takım amaç ve hedefler ile temel ilkeler benimsemiştir. SDP'nin amacı sağlık hizmetlerinin etkili, verimli ve hakkaniyetli bir şekilde finansmanının sağlanması ve organize edilmesi ile nihayetinde uygun bir şekilde sunulmasıdır. Bu programın temel ilkeleri ise “*insan merkezlilik*”, “*sürdürülebilirlik*”, “*sürekli kalite gelişimi*”, “*katılımcılık*”, “*uzlaşmacılık*”, “*gönüllülük*”, “*güçler ayrılığı*”, “*desantralizasyon*”, “*hizmette rekabet*” şeklinde sayılmıştır (Sağlık Bakanlığı, 2003:24). SDP'de ifade edilen temel ilkeler incelendiğinde, bu kavramların YKİ felsefesi ve söylemleri ile gösterdiği benzerlik ve uyum göze çarpmaktadır. Bu ise 2000'li yılların başında hazırlanan SDP'nin ve sağlık sektörünün YKİ anlayışından etkilendiğini göstermektedir. SDP, belirlenen

hedeflere ulaşabilmesi ve sağlıkta yaşanan sorunlara çözüm üretebilmek adına 8 bileşene ayrılmıştır. Bu bileşenler programda şu şekilde sayılmıştır;

1. *Planlayıcı ve Denetleyici Bir Sağlık Bakanlığı*
2. *Herkesi Tek Çatı Altında Toplayan Genel Sağlık Sigortası*
3. *Yaygın, Erişimi Kolay ve Güler Yüzlü Sağlık Hizmet Sistemi*
4. *Bilgi ve Beceri İle Donanmış, Yüksek Motivasyonla Çalışan Sağlık İnsan Gücü*
5. *Sistemi Destekleyecek Eğitim ve Bilim Kurumları*
6. *Nitelikli ve Etkili Sağlık Hizmetleri İçin Kalite ve Akreditasyon*
7. *Akılcı İlaç ve Malzeme Yönetiminde Kurumsal Yapılanma*
8. *Karar Sürecinde Etkili Bilgiye Erişim: Sağlık Bilgi Sistemleri* (Sağlık Bakanlığı, 2003:26-36).

SDP'nin "bileşenleri"ninde tıpkı "temel ilkeleri"nde olduğu gibi YKİ'nin mantığı ile paralellik gösteren bir anlayışla hazırlandığı dikkat çekmektedir.

Bu bağlamda neoliberal politikaların ve YKİ anlayışının kamu personel rejimi ile ilgili getirdiği esneklik anlayışı ve yeni yöntemlerinin ilk uygulama imkânı bulduğu alanlardan biri sağlık alanıdır (Sayan ve Küçük, 2012:171-203). SDP programı yalnızca sağlık personelinin istihdamı üzerinde değil sağlık hizmetlerinin örgütlenmesi, finansmanı gibi konular üzerinde de bir takım hedefler ve programlar geliştirmiştir. YKİ mantığının bir yansıması olarak değerlendirilebilecek olan sözleşmeli personel uygulamasının yaygınlaştırılması ve performans dayalı ücretlendirme sistemi Sağlık Bakanlığında kendine geniş yer bulan uygulamalardandır. Nitekim SDP'de, "*çakılı sözleşmeli personel*" uygulamasının hayata geçirileceği ve sağlık çalışanlarının memur statüsünde olmasının mahzurları olduğu açıkça ifade edilmiştir (Sağlık Bakanlığı, 2003:18,33). Bu

kapsamda Sağlık Bakanlığı YKİ anlayışının etkisini gösterdiği kamu kurum ve kuruluşlarının başında gelmektedir.

Sağlık Bakanlığındaki sözleşmeli personel tek bir mevzuat altında toplanmamıştır ve değişik mevzuatlara tabi olarak istihdam edilmektedir. Sağlık Bakanlığında istihdam edilen sözleşmeli personelin tabi olduğu mevzuatları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.

### **2.8.1. 657 Sayılı DMK Kapsamındaki Sözleşmeli Personel**

657 sayılı DMK'nin sözleşmeli personel istihdamı ile ilgili olan 4'üncü maddesinin (B) fıkrasında 2007 yılında yapılan değişiklik ile tabip ve uzman tabiplerin sözleşmeli olarak istihdamı ilgili özel bir hüküm getirilmiştir. Yapılan bu değişiklikle kanunun 4/B maddesine ...*”kadrolu istihdamın mümkün olmadığı hallerde tabip veya uzman tabiplerin”* ... *“zorunlu hallerde sözleşme ile istihdamı caizdir”*. hükmü eklenmiştir. Her ne kadar 657 sayılı kanunun, 4/B hükmü kapsamında yalnızca tabip ve uzman tabiplerin sözleşme ile istihdamından bahsetse de Sağlık Bakanlığında çeşitli unvanlarda bulunan yardımcı sağlık personelinde 4/B hükmü kapsamında istihdam edilmektedir. Bu kapsamda Sağlık Bakanlığında hemşire, ebe, diyetisyen, fizyoterapist, sağlık fizikçisi, sağlık teknikeri gibi unvanlarda da 657 sayılı kanunun 4/B hükmü kapsamında sözleşmeli personel istihdam edilmektedir. Bu unvanlardaki personelin 4/B kapsamında istihdam edilebilmesinin dayanağı ise 663 sayılı *“Sağlık Alanında Bazı Düzenlemeler Hakkında Kanun Hükmünde Kararname”*nin 45/A maddesidir. Mezkûr madde de yer alan *“Bakanlık ve bağlı kuruluşları, merkez teşkilatları hariç olmak üzere ve öncelikle personel istihdamında güçlük çekilen yerlerde, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 4 üncü maddesinin (B) fıkrası uyarınca ilgili mevzuatı gereği kura ile ataması öngörülenler dışında 190 sayılı Kanun Hükmünde Kararnameye ekli cetvellerde Sağlık Hizmetleri ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri Sınıfı kapsamında yer alan unvanlarla vize edilmiş pozisyonlarda bu maddede öngörülen şartlarla sözleşmeli personel istihdam edebilir.”* hükmü Sağlık Bakanlığının çeşitli unvanlarda 657 sayılı kanunun 4/B

hükmüne göre personel istihdam etmesine olanak sağlamaktadır. Yukarıdaki madde de bahsi geçen 190 sayılı “*Genel Kadro Ve Usulü Hakkında Kanun Hükmünde Kararname*”de çeşitli tarihlerde yapılan kadro ihdas işlemleri ile Sağlık Bakanlığı için çeşitli pozisyonlar vize edilmiştir.

Ataması kura ile yapılan tabip, uzman tabip, diş tabipleri hariç olmak üzere Sağlık Bakanlığına 4/B hükmü kapsamında yapılacak atama işlemlerinde Kamu Personeli Seçme Sınavında alınan puan esas alınmaktadır. Bu personelin yerleştirmeleri, bu sınavda almış oldukları puana göre doğrudan Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi tarafından yapılabileceği gibi Sağlık Bakanlığınca yapılacak sözlü sınavda alınan puana göre Sağlık Bakanlığınca da yapılabilmektedir. 4/B kapsamında çalışan sözleşmeli sağlık personeli aile birliği mazeretine istinaden bazı şartların oluşması durumu hariç olmak üzere dört yıl süreyle, ilk atandıkları yerden başka bir yere atanamamakta yani tayin isteyememektedir. Bu kapsamda istihdam edilen personele verilen haklardan biri de, dört yıllık çalışma süresini tamamladıktan sonra 657 sayılı kanunun 4/A maddesi kapsamında bir kadroya atanabilme hakkıdır. Yani bu kapsamda istihdam edilen kişiler talep ettikleri takdirde memur kadrosuna atanabilmektedirler (Sağlık Alanında Bazı Düzenlemeler Hakkında Kanun Hükmünde Kararname , 2011).

### **2.8.2. 4924 Sayılı Kanun Kapsamındaki Sözleşmeli Personel**

2003 yılında yürürlüğe giren 4924 sayılı “*Eleman Temininde Güçlük Çekilen Yerlerde Sözleşmeli Sağlık Personeli Çalıştırılması Hakkında Kanun*” sözleşmeli personelle ilgili bir bakanlığa özel olarak kanun düzeyinde çıkarılan ilk düzenlemedir (Güler, 2005:120). Bu kanuna göre istihdam edilen sağlık personeline emsallerinden yüksek ücret verilmesi suretiyle, personel sıkıntısı yaşanan bölgelerde sağlık personeli sorununun çözülmesi amaçlanmıştır (Ulutaş, 2011:202). Bu yasa ile sadece Sağlık Bakanlığına has olan yeni bir sözleşmeli personel statüsü oluşturulmuş ve Bakanlığın yürütmekte olduğu asli ve sürekli kamu hizmetlerinde sözleşmeli sağlık personeli çalıştırılabilmesinin yolu açılmıştır (Yalçın, 2011, 79).



4924 sayılı kanunun amacı, sağlık personeli istihdamında güçlük çekilen yerlerde ve hizmet dallarında sağlık hizmetlerinin etkili ve verimli bir şekilde sunulabilmesini sağlamaktır. Bu kanunda sözleşmeli personel, “*hizmet akdi ile sözleşmeli olarak istihdam edilen ve işçi sayılmayan personel*” olarak tanımlanmıştır. Bu kanunda sözleşmeli personelin işe alınma ve işlerine son verilme şartları, görev ve sorumlulukları, hak ve yükümlülükleri ile alacakları ücrete dair düzenlemeler bulunmaktadır. Bu kanuna tabi olarak istihdam edilen sözleşmeli personel 657 sayılı kanun veya diğer kanunların sözleşmeli personel çalıştırılması ile ilgili hükümlerine bağlı değildir. Bu kanuna dayanarak istihdam edilen sözleşmeli sağlık personeli ancak Hazine ve Maliye Bakanlığınca vize edilen pozisyonlarda çalıştırılabilir. İstihdam edileceği hizmet birimleri yıllık olarak Cumhurbaşkanı kararı ile belirlenen sözleşmeli personelin sayısı yıllık 22.000’i aşamaz. Kura ile ataması yapılan tabip, uzman tabip, diş tabibi ve eczacılar hariç olmak üzere diğer unvanlardaki sözleşmeli personelin atamaları merkezi sınav esas alınarak yapılır (Eleman Temininde Güçlük Çekilen Yerlerde Sözleşmeli Sağlık Personeli Çalıştırılması Hakkında Kanun, 2003).

4924 sayılı kanuna dayalı olarak çalışan sözleşmeli personel yazılı olarak yapılan ve Hazine ve Maliye Bakanlığınca vize edilen hizmet sözleşmesine dayalı olarak istihdam edilir. Bu hizmet sözleşmesi ilde Bakanın yetkili kıldığı amir ve sözleşmeli personel arasında imzalanır. Bu hizmet sözleşmesinde personelin yapacağı işlerin tanımı başta olmak üzere yetki ve sorumlulukları ile uyacağı mesleki ve etik kurallar yer alır. Hizmet sözleşmeleri mali yılla sınırlı olarak uygulanır fakat taraflar en az bir ay önceden fesih bildiriminde bulunmadığı takdirde sözleşmeler başkaca bir işleme gerek kalmazsınız yenilenmiş sayılır. Buna göre personel ile idare arasında her yıl yeniden sözleşme imzalama zorunluluğu ortadan kalkmıştır. Mezkûr kanun sözleşmeli personele, iki ay önceden yazılı bildirimde bulunmak koşuluyla sözleşmeyi tek taraflı ve gereksiz bir şekilde feshetme hakkı tanımıştır. Bu kanuna tabi çalışan sözleşmeli personel hizmet sözleşmesinde belirtilen koşullara uymadığı takdirde, personelin pozisyonunun vızelenildiği birimlerin kapatılması veya bu birimlerde sözleşmeli personel istihdamından vazgeçilmesi gibi durumlarda, idare bir ay önceden yazılı bildirimde bulunmak şartıyla sözleşmeyi feshedebilir. Ancak sözleşme idare

tarafından feshedilirse idare personele gerekçe bildirmek zorundadır. Bu kanunun kendine has bir özelliği de sözleşmeli personele, “sürekli sözleşmeli personel” olma hakkı vermesidir. Bu kapsamda on yıl süre ile aralıksız olarak hizmet eden ve bu süre zarfında aylıktan kesme ve üstü disiplin cezası almamış olanlar, sicilleri de olumlu olmak şartıyla “sürekli sözleşmeli personel” olma hakkı elde ederler. Bu statüdeki personel 657 sayılı kanuna göre memurluktan çıkarma cezasını veya sözleşmenin feshini gerektiren bir fiil işlemediği sürece emekli oluncaya kadar Bakanlıkça sözleşmesi feshedilmez (Eleman Temininde Güçlük Çekilen Yerlerde Sözleşmeli Sağlık Personeli Çalıştırılması Hakkında Kanun, 2003).

Bu kanuna tabi olarak görev yapan kişilere de bazı konularda 657 sayılı kanuna tabi olarak çalışan memurlara getirilen bazı hak ve yükümlülükler ile bazı kısıtlamalar getirilmiştir. Örneğin; 4924’e tabi çalışan personelde tıpkı memurlar gibi kazanç getirici başka işlerde çalışamaz ve siyasi partilere üye olamaz. Aynı şekilde izin hususunda da bu personele 657 sayılı kanuna tabi memurlara uygulanan hükümler uygulanır. 657 sayılı kanuna göre giyecek yardımı, cenaze giderleri, aile ve doğum yardımı gibi hususlarda memurlara verilen hakların aynısından 4924’e tabi sözleşmeli personelde yararlanmaktadır (Eleman Temininde Güçlük Çekilen Yerlerde Sözleşmeli Sağlık Personeli Çalıştırılması Hakkında Kanun, 2003).

4924 sayılı kanunun ek-1 sayılı cetvelinde belirtilen sözleşmeli sağlık personeli unvanları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo-1: Sağlık Bakanlığında 4924 Sayılı Kanuna Tabi Olarak İstihdam Edilebilecek Pozisyon Unvanları**

1	“Uzman Tabip”
2	“Tabip”
3	“Diş Tabibi”
4	“Eczacı”
5	“Veteriner”
6	“Biyolog”
7	“Psikolog”
8	“Sosyal Çalışmacı”
9	“Diyetisyen”
10	“Fizyoterapist”
11	“Çocuk Gelişimcisi”
12	“Odyolog”
13	“Tıbbi Teknolog”
14	“Sağlık Teknikeri”
15	“Hemşire”
16	“Ebe”
17	“Sağlık Memuru”

### 2.8.3. Aile Hekimliği Kanunu Kapsamındaki Sözleşmeli Personel

2004 yılında uygulamaya sokulan SDP'nin “*yaygın, erişimi kolay ve güler yüzlü sağlık hizmet sistemi*” adındaki bileşenin alt bileşenlerinden ve amaçlarından birisi de ülkemizde aile hekimliği sistemine geçiştir. Bu hedef SDP'de, “*bireye yönelik koruyucu hizmetler ile birinci basamak tanı ve tedavi hizmetleri bireyin kendi seçeceği doktorlar tarafından yürütülecektir*” şeklinde ifade edilmiştir (Sağlık Bakanlığı, 2003:30).

Aile hekimleri ve aile sağlığı çalışanları birinci basamak sağlık hizmetlerinde ve birinci basamak sağlık kuruluşlarında görev yapan sağlık personelidir. Birinci basamak sağlık hizmeti, teşvik edici ve koruyucu sağlık hizmetleri ile ilk kademedeki teşhis ve tedavi

hizmetlerinin birlikte verildiği yaygın ve kolay ulaşılabilen sağlık hizmeti sunumudur (Aile Hekimliği Uygulama Yönetmeliği, 2013). Birinci basamak sağlık kuruluşu ise, Halk Sağlığı Genel Müdürlüğü tarafından 15.05.2019 tarihinde yayımlanan “Sağlık Bakanlığı Birinci Basamak Sağlık Kuruluşlarına Ad Verilmesi Hakkındaki Yönerge” de; “aile sağlığı merkezi, ilçe sağlık müdürlüğü veya toplum sağlığı merkezleri ile bu müdürlüklere/merkezlere bağlı hizmet birimlerini, halk sağlık laboratuvarı, entegre ilçe devlet hastanesi, acil sağlık hizmetleri istasyonu ve acil sağlık hizmetleri komuta kontrol merkezi” şeklinde tek tek sayılmıştır. Aile hekimlerinin ve aile sağlığı çalışanlarının görev yapmış olduğu aile sağlığı merkezleri birinci basamak sağlık hizmetlerinin sunulduğu sağlık kuruluşları arasında önemli bir yer kaplamaktadır. Ülkemizde aile hekimliği hizmetleri 2004 yılında yürürlüğe giren 5258 sayılı “Aile Hekimliği Kanunu” kapsamında yürütülmektedir.

5258 sayılı kanuna göre aile hekimi, kişiye yönelik koruyucu sağlık hizmetleri, gerektiğinde gezici sağlık hizmetleri ve birinci basamak teşhis ve tedavi edici hizmetleri sunan tabiptir. Aile sağlığı çalışanları ise, aile hekimi ile birlikte hizmet veren ebe, hemşire, sağlık memuru gibi unvanındaki sağlık çalışanlarıdır. Bu bağlamda aile hekimliği hizmetlerinin sunulduğu aile hekimliği birimi veya aile sağlığı merkezlerinde aile hekimi ve aile sağlığı çalışanları görev yapmakta olup bu kişiler sözleşmeli statüde istihdam edilmektedirler. Mezkûr kanuna göre istihdam edilen aile hekimlerini ve aile sağlığı çalışanlarını iki farklı kategoride değerlendirebiliriz. İlk kategoride, 657 sayılı kanuna tabi memur statüsünde çalışırken ücretsiz izine ayrılarak aile hekimliği birimlerinde sözleşmeyle görev yapan kişiler yer almaktayken; ikinci kategoride herhangi bir kamu görevlisi veya memur statüsü olmadığı halde sözleşme imzalayarak aile hekimliği birimlerinde çalışan kişiler yer almaktadır. Sağlık Bakanlığı veya diğer kamu kurumlarında kamu görevlisi sıfatıyla tabip veya uzman tabip olarak görev yapan kişiler talep ettikleri ve kurumları da muvafakat verdiği takdirde sözleşmeli aile hekimi olarak görev alabilirler. Aile sağlığı çalışanları da aynı şartlar altında ve aynı yöntemle aile hekimliği birimlerinde sözleşme ile görev yapabilirler. İhtiyaç olması durumunda 657 sayılı kanuna göre devlet memurluğuna alınma şartlarını taşıyan kişilerde Sağlık Bakanlığının önerisi ve Hazine ve Maliye Bakanlığının uygun görüşü ile aile hekimi veya aile sağlığı çalışanı olarak sözleşme ile istihdam edilebilirler. Bu şekilde çalışan

kişiler 657 sayılı Kanun veya diğer kanunların sözleşmeli personel çalıştırılmasıyla ilgili esaslarına bağlı olmadan istihdam edilirler. Kamu görevlisi iken kurumlarından ücretsiz izin alarak aile hekimi veya aile sağlığı çalışanı olarak sözleşme imzalayan kişilerin kadroları ile ilişkisi devam eder ve bunların sözleşmeli statüde geçirdikleri süre dikkate alınarak kazanılmış hak derece ve kademelerinde değerlendirilir. Ayrıca bu kişiler talep ettikleri takdirde eski görevlerine atanırlar (Aile Hekimliği Kanunu, 2004).

Aile hekimleri ve aile sağlığı çalışanlarının istihdam edilebilmesi için üst yaş sınırı belirlenmiş olup bu yaş sınırı yetmiş beştir. Bu statüde görev yapacak kişilerle sözleşme imzalamaya vali yetkili olup sözleşmesinin süresi iki mali yıldır. Aile hekimi veya aile sağlığı çalışanı olarak sözleşme imzalayan kişiler sözleşme imzalamadan önce 657 sayılı kanuna tabi memur statüsünde olsalar da olmasalar da sözleşme akdedildikten sonra kazanç getirici başka bir faaliyette bulunamazlar. Aile hekimliği uygulaması kapsamında yapılan sözleşmeler ilgili kişinin ölümü veya emekliliği halinde kendiliğinden sona erer. Bazı durumlarda ise sözleşme idare tarafından tek taraflı olarak sona erdirilebilir. Kamu görevlisi statüsünde iken sözleşme imzalayarak görev yapan ve devlet memurluğundan çıkarılma cezası verilenler, zorunlu nedenler dışında aralıksız bir şekilde on gün görev başında bulunmayanlar, siyasi partiye üye olanlar, tıbbi cihaz veya ilaç firmaları ile etik dışı haksız kazanç ilişkisi kuranlar ve menfaat karşılığı gerçeğe aykırı rapor düzenleyenler sözleşmesi sona erdirilecek kişilere örnek olarak gösterilebilir. Aile hekimleri veya aile sağlığı elemanları askerlik, doğum, emeklilik veya benzer nedenlerle iki ay önceden bildirimde bulunmak şartıyla kendileri de sözleşmenin sonlandırılması talebinde bulunabilirler (Aile Hekimliği Ödeme ve Sözleşme Yönetmeliği, 2010).

#### **2.8.4. 663 Sayılı KHK Kapsamındaki Sözleşmeli Personel**

İlk kez 02.11.2011 tarihinde yayımlanarak yürürlüğe giren 663 sayılı “*Sağlık Bakanlığı Ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat Ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname*”, Bakanlığın merkez ve taşra yapısı ile bağlı kuruluşların teşkilat yapısını ve görevlerini düzenlemek üzere çıkarılmış olup SDP’nin bir yansıması ve sonucudur. Bu KHK Bakanlığın taşra teşkilatlanması ve hastane örgütlenmesine ilk kez sözleşmeli idarecilik

kavramını getirmiştir. Bu KHK’de halen yürürlükte olmakla birlikte, 2018 yılında çıkarılan 703 sayılı KHK ile adı “Sağlık Alanında Bazı Düzenlemeler Hakkında Kanun Hükmüne Kararname” olarak değiştirilmiş ve köklü değişikliklere uğramıştır. Sağlık Bakanlığının taşra yapılanması ve hastanelerinde sözleşmeli şekilde idareci istihdamı ilk kez 663 sayılı KHK ile mevzuatımıza girmiştir.

Öncelikle, bu KHK’de Bakanlığın taşradaki bazı yöneticilerinin ve hastane idarecilerinin sözleşme ile istihdam edilmesi ve performans kriterinin ön planda olması nedeniyle işletmeci bir bakış açısıyla hazırlandığını söyleyebiliriz. Ayrıca özel kesimden kamu kesimine geçiş yapmayı kolaylaştırarak esnek bir istihdam biçimine doğru geçişi sağlamıştır (Sayan ve Küçük, 2012:171-203).

663 sayılı KHK’ye göre Sağlık Bakanlığının taşra teşkilatı olan il sağlık müdürlükleri ve hastanelerde aşağıdaki tabloda belirtilen unvanlarda sözleşmeli pozisyonda idareciler istihdam edilir.

**Tablo-2: Sağlık Bakanlığında 663 Sayılı KHK’ye Tabi Olarak İstihdam Edilebilecek Sözleşmeli İdareci Pozisyonları**

1	“İl Sağlık Müdürü”
2	“İlçe Sağlık Müdürü”
3	“Başkan”
4	“Başkan Yardımcısı”
5	“Başhekim”
6	“Başhekim Yardımcısı”
7	“Müdür”
8	“Müdür Yardımcısı”

Bu pozisyon unvanlarından il sağlık müdürü, başkan ve başkan yardımcısı il sağlık müdürlüğü bünyesinde; başhekim, başhekim yardımcısı, müdür ve müdür yardımcısı ise hastane bünyesinde istihdam edilmektedir. Bu tabloda belirtilen idareciler mezkûr KHK’nin II sayılı cetvelinde belirtilmiş olup, bu cetvelde idarecilerden hariç olmak üzere “uzman” unvanında yer almaktadır. Söz konusu KHK’ye göre “uzman”, özel bir meslek

bilgisi veya ihtisas gerektiren alanlarda sözleşmeli pozisyonda ve il sağlık müdürlükleri bünyesinde istihdam edilen personeldir.

663 sayılı KHK'ye göre sözleşmeli pozisyonda istihdam edilecek kişilerin en az lisans mezunu olmaları ve 657 sayılı kanunda belirtilen devlet memuru olmanın genel ve özel şartlarını haiz olmaları gerekmektedir. Yukarıdaki tabloda belirtilen unvanlarda istihdam edilecek sözleşmeli personel bu pozisyonda sözleşme imzalamadan önce, memur statüsünde görev yapan bir kişi olabileceği gibi herhangi bir kamu görevlisi olmadığı halde açıktan istihdam edilen kişide olabilir. Yani bu pozisyonlarda sözleşmeli statüde istihdam edilebilmek için sözleşme imzalamadan önce memur olma şartı bulunmamaktadır. Memur olarak görev yaptığı esnada kurumlarının muvafakatı ile sözleşme imzalayan kişiler ise sözleşme süresince ücretsiz izinli sayılırlar. Sözleşmeli personel ile Bakanlık arasındaki sözleşmeyi idare adına imzalamaya Bakan yetkilidir. Ancak gerekli gördüğünde Bakan bu yetkisini merkez ve taşradaki yöneticilere devredebilir. Bakanlık ile personel arasındaki sözleşmenin süresi en az iki yıl en çok ise dört yıldır. Süre dolduğunda ise Bakanlık yine aynı kişilerle sözleşme imzalayabilmektedir. Sözleşmenin süresinden önce de idare tarafından sonlandırılması mümkündür. Sözleşme imzalayan personel, idarece hazırlanan sözleşme metninin ekinde belirtilen bireysel performans hedeflerine ulaşamazsa Bakanlık sözleşmeyi süresinden önce de sona erdirebilir. Sözleşme imzalamadan önce kamu kurum ve kuruluşlarında memur olarak görev yapan kişiler sözleşmeleri feshedildikten sonra müracaatları halinde bir ay içinde eski kadrolarına atanırlar. Sözleşme imzalamadan önce kamu görevlisi sıfatı haiz olmayan kişiler sözleşmelerinin sona ermesi bu kişilere kamu görevine geçişle ilgili herhangi bir hak vermez. Sözleşme süresi boyunca bu kişiler kazanç getirici bir faaliyette bulunamazlar, resmi veya özel herhangi bir kurumda ücret veya maaş karşılığı görev yapamazlar (Sağlık Alanında Bazı Düzenlemeler Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 2011).

663 sayılı KHK'de bahsedilen bir başka sözleşmeli personel statüsü de sözleşmeli uzmanlardır. Özel bilgi ve uzmanlık gerektiren işlerde veya bir proje hazırlanması veya yürütülmesi esnasında diğer mevzuatların sözleşmeli personel çalıştırılması ile ilgili kurallarına bağlı olmaksızın Bakanlık bünyesi veya bağlı kuruluşlarında (Türkiye İlaç ve

Tıbbi Cihaz Kurumu ile Türkiye Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü) süresi üç yılı aşmamak ve yüz elliye geçmemek şartıyla sözleşme ile yerli veya yabancı uzman istihdam edilebilir (Sağlık Alanında Bazı Düzenlemeler Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 2011).

## **2.9. 663 KHK KAPSAMINDAKİ SÖZLEŞMELİ İDARECİLER İLE SAĞLIK BAKANLIĞI ARASINDAKİ İDARİ HİZMET SÖZLEŞMESİ**

İdari örgütler bazı durumlarda özel hukuk sözleşmeleri bazı durumlarda da idari sözleşmeler yapmak suretiyle kamu hizmetlerini görmekte ve ihtiyaçlarını temin etmekte. İdare hukuku esaslarına göre akdedilen idari sözleşmeleri, *“bir kanunla idari sözleşme olarak nitelendirilen veya taraflardan en az birisinin bir kamu tüzel kişisi olması şartıyla kamu hizmetinin yürütülmesine ilişkin olan veya özel hukuku aşan hükümler içeren sözleşme”* (Gözler ve Kaplan, 2018:429) şeklinde tanımlayabiliriz. Sözleşmenin taraflarından birisinin idare olması, sözleşmenin konusunun bir kamu hizmetinin yürütülmesi olması, sözleşmenin amacının kamu yararı olması, idarenin özel hukuk sözleşmelerinde olmayan bir takım ayrıcalıklar ve üstünlüklere sahip olması idarenin yapmış olduğu bir sözleşmeye idari sözleşme vasfı kazandırmaktadır (Odyakmaz, 1998:141-195). Sözleşmeli personel de, idare ile personel arasında akdedilen ve idari sözleşmelerin bir türü olan idari hizmet sözleşmeleri ile istihdam edilmektedir. İdari hizmet sözleşmesini ise, kamu kurum ve kuruluşlarında istihdam edilen sözleşmeli personel ile idare arasında 657 sayılı kanunun 4/B maddesine göre veya özel bir kanuna dayanılarak yapılan sözleşme şeklinde tanımlayabiliriz (Gürbüz, 2011:63).

İdare ile sözleşmeli personel arasında imzalanan sözleşmeler tip sözleşmeler olup bu sözleşmelerin içeriği genellikle sözleşmeli personel çalıştırılmasına dayanak teşkil eden mevzuatın içinde yer almayıp idarenin düzenleyici işlemleriyle tespit edilmektedir (Karlı, 2015:71-86). 663 sayılı KHK ve eklerinde de Sağlık Bakanlığı ile sözleşmeli idareciler arasında yapılacak sözleşmenin içeriği belirtilmemiş olup bu sözleşmenin mahiyeti 16.10.2017 tarihinde çıkarılan Bakanlık Makam Oluru ile tespit edilmiştir. Bakanlık ile personel arasında imzalanan bu sözleşme *“Sağlık Bakanlığı Hizmet Sözleşmesi”* olarak adlandırılmıştır.



Bu sözleşmeyi imzalayan kişiler sözleşme akdedilmeden önce memur statüsünde olsalar da olmasalar da aynı hak, yetki ve sorumluluklara sahiptirler. Bu sözleşmeyi imzalayan kişiler 657 sayılı kanun ile diğer kanunlarda memurlar için yasaklanmış olan faaliyetlerde bulunamazlar, kazanç getirici başka bir işle meşgul olamazlar, mesleklerini serbest olarak icra edemezler, resmi veya özel herhangi bir kurumda ücret, maaş veya sözleşme karşılığı görev alamazlar. Sözleşmeli idarecilere aylık ve kendi katkılarıyla elde ettikleri döner sermaye gelirlerinin dışında başka bir ödeme yapılmaz. Bu kişiler memurlar için belirtilen çalışma saati kadar çalışırlar. Ancak çalışma saatini aşan veya belirli bir süre içerisinde bitmesi gereken işler bulunduğunda çalışma saati dışı ve resmi tatil günlerinde de çalışabilir ve bu çalışmalar için kişiye ayrıca bir ücret ödenmez. İzin haklarıyla ilgili olarak devlet memurluğuna verilen hakların benzeri sözleşmeli idarecilere de verilmektedir. Sözleşmeli idarecilerde yıllık izin, hastalık izni veya mazeret izni (doğum, evlenme, ölüm hallerinde) kullanabilmektedirler. Bu sözleşme sözleşmeli personelin ölümü veya sözleşme süresi bittiğinde başka bir işleme gerek kalmaksızın kendiliğinden sona erer. Bunun yanında hizmet sözleşmesi, bazı hususların meydana gelmesi durumunda kişinin talebi veya idarenin takdirıyla feshedilebilir. Aile birliği, askerlik, sağlık durumu, genel/yerel seçimlerde aday olma veya idarece mazur görülebilecek bir mazereti olan sözleşmeli personel idareye başvuruda bulunarak sözleşmenin feshedilmesi talebinde bulunabilir. Bazı durumların gerçekleşmesi hâlinde ise personelin sözleşmesi süresinden önce idarece feshedilir. Bu durumları ise şu şekilde sıralamak mümkündür;

- Devlet memuru olmak için 657 sayılı kanunda belirtilen genel ve özel şartları taşımadığı sonradan anlaşılan veya bu şartları sonradan kaybeden kişilerin sözleşmesi sona erdirilir.
- Bakanlıkça sözleşmeli idarecinin istihdam edildiği pozisyondaki norm sayısının düşürülmesi durumunda sözleşmesi sona erdirilir.
- Sözleşmeli idarecinin görev yaptığı sağlık kuruluşunun kapanması veya bir başka sağlık kuruluşuyla birleşmesi nedeniyle sözleşmeli personel istihdamı gereğinin ortadan kalkması durumunda sözleşmesi sona erdirilir.
- Memur statüsünde görev yaptığı esnada sözleşme imzalayarak ücretsiz izinli sayılan idarecilerin memuriyetleri sırasında işlediği fiillerden dolayı devlet memurluğundan çıkarma cezası alması durumunda sözleşmesi sona erdirilir.

- İl sağlık müdürlüğü ve sağlık kuruluşu için belirlenen kritik verimlilik göstergelerinden puan alamayan veya kritik hedefin altında kalan idarecilerin Bakanlıkça verilen süre sonunda gerekli düzeltmeyi sağlayamaması durumunda sözleşmesi sona erdirilir.
- Sözleşmeli idarecinin bir yıl boyunca izinsiz veya mazeretsiz olarak aralıksız beş gün veya toplamda on gün görevi terk etmesi durumunda sözleşmesi sona erdirilir.
- Sözleşmeli idarecinin herhangi bir nedenle gözaltına alınması sebebiyle on beş gün, tutukluluk veya hükümlülük nedeniyle de otuz gün görevi terk etmesi durumunda sözleşmesi sona erdirilir.
- “Sağlık Bakanlığı Hizmet Sözleşmesi”nin ekinde yer alan ve ihtar gereken fiil ve halleri gerçekleştiren kişilerle ilgili yürütülen disiplin soruşturması neticesinde o eylemi işlediği kesinleşen kişiler hakkında eylemlerine karşılık gelen ihtar puanı verilir. Bu fiil ve haller genellikle devlet memurları için de yasaklanan; yetki almadan gizli bilgileri açıklamak, verilen görevleri kasten yapmamak, siyasi partiye girmek, amirine veya iş sahiplerine fiili tecavüzde bulunmak, resmi araç ve gereçleri özel işlerinde kullanmak, mazeretsiz veya izinsiz olarak görev yerini terk etmek gibi fiillerdir. Verilen ihtar puanı doksanı bulan kişilerin sözleşmesi Bakanlıkça feshedilir ve bu kişiler iki yıl boyunca bu hizmet sözleşmesine dayanan sözleşmeli bir pozisyonda çalıştırılmazlar.
- “Sağlık Bakanlığı Hizmet Sözleşmesi”nin bir başka eki sayılan, kurumsal hedefler ve performans değerlendirme kıstasları esas alınarak hazırlanan bireysel performans hedeflerine ulaşamayan il sağlık müdürlerinin sözleşmeleri feshedilir. Buna bağlı olarak da başarısızlığa sebebiyet veren il sağlık müdürlüğü bünyesinde sözleşmeli idareci olarak görev yapan başkanlar ve başkan yardımcıları ile ilçe sağlık müdürleri ve başhekimlerin sözleşmeleri sona erdirilir. Aynı şekilde bireysel performans hedeflerine ulaşamayan başhekimlerin sözleşmeleri başarısızlık nedeniyle feshedildiği takdirde başhekim yardımcıları, müdürler ve müdür yardımcılarının da sözleşmesi sona erer.
- Terör örgütleri veya milli güvenliğine karşı faaliyette bulunan yapılarla irtibatı olduğu gerekçesiyle haklarında adli veya idari soruşturma başlatılan kişilerin

sözleşmesi en çok iki ay süreyle askıya alınabilir. Bu süre sonunda kişiyle ilgili herhangi bir karar verilmezse sözleşmeli idareci görevine geri başlatılır.

## **2.10. CUMHURBAŞKANLIĞI HÜKÜMET SİSTEMİNDE SÖZLEŞMELİ YÖNETİCİLİK**

Ülkemizde 24 Haziran 2018 tarihinde yapılan Cumhurbaşkanlığı seçiminden sonra parlamenter hükümet sistemi mülga olarak Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçilmiştir. Yeni hükümet sisteminde Cumhurbaşkanına verilen Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi çıkarma yetkisi kapsamında, 10.07.2018 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanan “*Üst Kademe Kamu Yöneticileri İle Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Atama Usûllerine Dair 3 Nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi*” ile üst düzey kamu yöneticilerinin atanması ve görevlerine son verilmesi ile ilgili bazı düzenlemeler yapılmıştır.

02.11.2011 tarihinde yayımlanan 663 sayılı KHK’nin ilk halinde bulunan ve Sağlık Bakanlığının ildeki taşra yapılanmasının bir parçası olan kamu hastaneleri birlikleri bünyesinde istihdam edilen genel sekreter, başkan, hastane yöneticisi, başhekim, başhekim yardımcısı, müdür, müdür yardımcısı gibi idareciler sözleşme ile istihdam edilmekteydi. Mezkûr KHK’de yapılan daha sonraki değişikliklerle Sağlık Bakanlığın taşra yapılanması değiştirilmiş ancak Bakanlığın taşra teşkilatlanmasındaki il sağlık müdürü, başkan, başhekim, başhekim yardımcısı, müdür, müdür yardımcısı gibi yöneticilerin sözleşme ile istihdamı devam etmiştir. Yeni hükümet sistemine geçişin ardından çıkarılan 3 nolu CBK’de de tıpkı Sağlık Bakanlığının taşra yapılanmasında olduğu gibi bazı üst düzey kamu yöneticilerinin sözleşme ile istihdamının yolu açılmıştır.

3 nolu CBK’nin I sayılı cetvelinde belirtilen pozisyonlara Cumhurbaşkanı kararı ile atama yapılmaktadır. Söz konusu pozisyonlara bakan yardımcılığı, valilik, büyükelçilik, genel müdürlük, yükseköğretim kurulu üyeliği, rektörlük, sosyal güvenlik kurumu başkanlığı, diyanet işleri başkanlığı, milli istihbarat teşkilatı başkanlığı, merkez bankası başkanlığı gibi görevleri örnek olarak verebiliriz. Bu pozisyonlara atanabilmek için 657

sayılı kanunda belirtilen devlet memuru olabilmekle ilgili genel şartlara haiz olmak, en az dörtyürlük lisans mezunu olmak kamu veya sosyal güvenlik kurumlarına tabi olmak kaydıyla uluslararası kuruluşlar ya da özel sektörde en az beş yıl hizmeti bulunmak şartı aranmaktadır (Üst Kademe Kamu Yöneticileri İle Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Atama Usûllerine Dair Nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, 2018). Yani bu görevlere atanabilmek için öncesinde kamu görevlisi olma şartı aranmaktadır. Buna benzer şekilde 663 sayılı KHK'ye göre de Sağlık Bakanlığının taşra yapılanmasındaki yöneticilik görevlerine atanabilmek için öncesinde kamu görevlisi olma zorunluluğu bulunmamaktadır. Üst düzey kamu yöneticiliğine atanan kişiler 657 sayılı kanun veya diğer kanunların sözleşmeli personel çalıştırılmasıyla ilgili şartlarına bağlı kalmaksızın sözleşme ile istihdam edilebilirler. Bu pozisyondaki kişileri sözleşme ile istihdam etmek zorunlu olmamakla birlikte sözleşme ile de istihdam edebilme konusunda idareye bir takdir hakkı tanınmıştır. Bu noktada ise Sağlık Bakanlığının taşra teşkilatındaki sözleşmeli yöneticilik kavramından ayrılmaktadır. Çünkü 663 sayılı KHK'de geçen sözleşmeli yöneticilik zaruri iken 3 nolu CBK'de geçen sözleşmeli yöneticilik ise idare için seçimlik bir haktır.

3 nolu CBK'de, sözleşme ile istihdam edilen üst düzey kamu yöneticilerinin görev süreleri dolduğunda veya görevden alındıklarında durumlarının ne olacağı ile ilgili düzenlemelerde yer verilmiştir. Söz konusu kararnameye göre daha önce kamu görevlisi olmadığı halde üst düzey kamu yöneticiliğine atanan kişilerin görevleri son erdiği takdirde yeniden kamu görevine atanamamaktadırlar. Ancak daha önce kamu görevlisi iken sözleşmeli olarak üst düzey kamu yöneticiliğine atanan kişilerin görevleri sona erdiği takdirde yeniden kamu görevine atanabilmektedirler. Bu kişilerin yeniden atanacağı kadro ile ilgili olarak ise idareye belli bir takdir hakkı tanınmıştır. Görevi sona eren sözleşmeli yöneticiler daha önce kamu görevlisi olarak buldukları kadro veya idare tarafından uygun görülen bir kadroya atanabilecekleri gibi araştırmacı, 657 sayılı kanun kapsamındaki denetim elemanı veya uzman kadrolarında atanabilmektedir.

**Tablo-3: 3 Nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesine Göre Sözleşmeli Statüde İstihdam Edilebilecek Üst Düzey Kamu Yöneticileri**

<b>“I SAYILI CETVEL”</b>
“DİYANET İŞLERİ BAŞKANI “
“MİLLİ İSTİHBARAT TEŞKİLATI BAŞKANI”
“MİLLİ GÜVENLİK KURULU GENEL SEKRETERİ”
“DEVLET DENETLEME KURULU BAŞKAN VE ÜYELERİ”
“SAVUNMA SANAYİİ BAŞKANI”
“BAKAN YARDIMCILARI”
“CUMHURBAŞKANLIĞI OFİS BAŞKANLARI”
“CUMHURBAŞKANLIĞINA BAĞLI KURUM VE KURUL BAŞKANLARI”
“TÜRKİYE RADYO - TELEVİZYON KURUMU GENEL MÜDÜRÜ “
“TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI BAŞKANI”
“ÖZELLEŞTİRME İDARESİ BAŞKANI”
“SAYIŞTAY BAŞSAVCISI”
“VALİLER”
“BÜYÜKELÇİLER, DAİMİ TEMSİLCİ/DELEGELER”
“DÜZENLEYİCİ VE DENETLEYİCİ KURUMLAR BAŞKAN VE ÜYELERİ (RTÜK VE KİŞİSEL VERİLERİ KORUMA KURULUNUN TBMM’CE SEÇİLEN ÜYELERİ HARİÇ)”
“TASARRUF MEVDUATI SİGORTA FONU BAŞKAN VE ÜYELERİ”
“YÜKSEKÖĞRETİM KURULU ÜYELERİ”
“İÇ DENETİM KOORDİNASYON KURULU ÜYELERİ”
<b>“(Mülga:RG-5/2/2019-30667-C.K.-29/2) “</b>
“YUNUS EMRE VAKFI MÜTEVELLİ HEYET ÜYELERİ”
“TÜRKİYE İNSAN HAKLARI VE EŞİTLİK KURUMU BAŞKAN VE ÜYELERİ”
“REKTÖRLER (MİLLİ SAVUNMA VE TÜRK-JAPON BİLİM VE TEKNOLOJİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLERİ DAHİL)”
“AFET VE ACİL DURUM YÖNETİMİ BAŞKANI”
“GELİR İDARESİ BAŞKANI”
“SOSYAL GÜVENLİK KURUMU BAŞKANI”
“KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİ GELİŞTİRME VE DESTEKLEME İDARESİ BAŞKANI”
“TÜRK İŞBİRLİĞİ VE KOORDİNASYON AJANSI BAŞKANI”
“TÜRKİYE İSTATİSTİK KURUMU BAŞKANI
“YURTDIŞI TÜRKLER VE AKRABA TOPLULUKLAR BAŞKANI”
“AKARYAKIT İKMAL VE NATO POL TESİSLERİ İŞLETME BAŞKANI”
“ATATÜRK KÜLTÜR, DİL VE TARİH YÜKSEK KURUMU BAŞKANI”

“ULUSAL BOR ARAŞTIRMA ENSTİTÜSÜ BAŞKANI”
“NADİR TOPRAK ELEMENTLERİ ARAŞTIRMA ENSTİTÜSÜ BAŞKANI”
“BAKANLIKLARIN, TEFTİŞ KURULU, REHBERLİK VE TEFTİŞ, TEFTİŞ, REHBERLİK VE DENETİM, DENETİM HİZMETLERİ BAŞKANLARI İLE DİĞER KURUL BAŞKANLARI” <sup>(1)</sup>
“DİYANET İŞLERİ BAŞKANLIĞI REHBERLİK VE TEFTİŞ BAŞKANI”
“SOSYAL GÜVENLİK KURUMU BAŞKANLIĞI REHBERLİK VE TEFTİŞ BAŞKANI”
“DIŞİŞLERİ BAKANLIĞI STRATEJİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ BAŞKANI”
“DİYANET İŞLERİ BAŞKAN YARDIMCILARI”
“MİLLİ İSTİHBARAT TEŞKİLATI BAŞKAN YARDIMCILARI, MİLLİ İSTİHBARAT TEŞKİLATI BAŞKANLIĞI BAŞKANLARI”
“MİLLİ GÜVENLİK KURULU GENEL SEKRETER YARDIMCILARI”
“SAVUNMA SANAYİİ BAŞKAN YARDIMCILARI”
“CUMHURBAŞKANLIĞINA BAĞLI KURUM VE KURUL BAŞKAN YARDIMCILARI “
“MERKEZ BANKASI BAŞKAN YARDIMCILARI”
“DİN İŞLERİ YÜKSEK KURULU BAŞKANI”
“MUSHAFLARI İNCELEME VE KIRAAT KURULU BAŞKANI”
“TOPLU KONUT İDARESİ BAŞKANI”
“ÇANAKKALE SAVAŞLARI VE GELİBOLU TARİHİ ALAN BAŞKANI”
“TÜRK PATENT VE MARKA KURUMU BAŞKANI”
“TÜRKİYE ATOM ENERJİSİ KURUMU BAŞKANI”
“TÜRKİYE YAZMA ESERLER KURUMU BAŞKANI”
“TÜRKİYE TIBBİ CİHAZ VE İLAÇ KURUMU BAŞKANI
“BÖLGE KALKINMA İDARESİ BAŞKANLARI”
“ÖLÇME, SEÇME VE YERLEŞTİRME MERKEZİ BAŞKANI”
“TARIM VE KIRSAL KALKINMAYI DESTEKLEME KURUMU BAŞKANI”
“TÜRKİYE BİLİMSEL VE TEKNOLOJİK ARAŞTIRMA KURUMU BAŞKANI”
“TÜRKİYE SAĞLIK ENSTİTÜLERİ BAŞKANI”
“TÜRKİYE SU ENSTİTÜSÜ BAŞKANI”
“ULAŞTIRMA, DENİZCİLİK VE HABERLEŞME ARAŞTIRMALARI MERKEZİ BAŞKANI”
“VERGİ DENETİM KURULU BAŞKANI”
“GELİR İDARESİ BAŞKAN YARDIMCILARI”
“TÜRK AKREDİTASYON KURUMU GENEL SEKRETERİ”
“HELAL AKREDİTASYON KURUMU GENEL SEKRETERİ”
“SOSYAL GÜVENLİK KURUMU BAŞKAN YARDIMCILARI”
“ÖZELLEŞTİRME İDARESİ BAŞKAN YARDIMCILARI”
“YURTDIŞI TÜRKLER VE AKRABA TOPLULUKLAR BAŞKAN YARDIMCILARI”

“GENEL MÜDÜRLER”
“STRATEJİ GELİŞTİRME BAŞKANLARI”
“HELAL AKREDİTASYON KURUMU YÖNETİM KURULU BAŞKANI”
“İLLER BANKASI GENEL MÜDÜRÜ”
“BASIN İLAN KURUMU GENEL MÜDÜRÜ”
“TÜRKİYE VARLIK FONU YÖNETİM KURULU BAŞKANI, GENEL MÜDÜRÜ VE YÖNETİM KURULU ÜYELERİ”
“ADLİ TIP KURUMU BAŞKANI”
“AVRUPA BİRLİĞİ EĞİTİM VE GENÇLİK MERKEZİ BAŞKANI”
“TÜRKİYE’NİN TARAF OLDUĞU ULUSLARARASI ANLAŞMALAR GEREĞİ KURULAN ÜNİVERSİTELERİN MÜTEVELLİ HEYETİ, YÖNETİM VE DENETİM KURULU BAŞKAN VE ÜYELERİ”
“TÜRKİYE UZAY AJANSI BAŞKANI “
“DİN İŞLERİ YÜKSEK KURULU ÜYELERİ”
“TÜRKİYE ADALET AKADEMİSİ BAŞKANI”
“TÜRKİYE BİLİMLER AKADEMİSİ BAŞKANI”

### 3. BÖLÜM

## SAĞLIK BAKANLIĞINA BAĞLI HASTANELERDEKİ SÖZLEŞMELİ İDARECİLERİN İŞ DOYUM DÜZEYLERİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, Ankara ilinde bulunan Sağlık Bakanlığına bağlı hastanelerde sözleşmeli statüde görev yapan hastane idarecileriyle yapılan saha araştırması kapsamında bu kişilere uygulanan anket ve bu araştırmadan çıkan sonuçlara dair bilgiler bulunmaktadır.

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

En genel anlamı ile insanların yaptıkları işten tatmin olmaları ve çalıştıkları işlerinde mutlu olmaları anlamına gelen iş doyumunu hem çalışanlar hem de örgütler açısından önemli bir husustur. Günlük yaşamlarının büyük bir kısmı iş yerinde geçen çalışan bireylerin iş doyum seviyelerinin yüksek olması kendileri ve örgütleri açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır. Örgütün her kademedeki çalışanı açısından önemli olan iş doyum kavramının örgüt yöneticileri açısından daha da önemli olduğu düşünülmektedir. Çünkü örgütlerde karar mercii olan ve örgüt çalışanlarının üstü olarak onları yöneten kişilerin tutum ve davranışları bir örgütteki tüm personeli etkilemektedir. Sağlık idarecilerinin iş doyumuna ulaşması gerek kendileri açısından, gerekse hiyerarşik olarak astı konumundaki çalışanlar açısından, gerekse de sağlık hizmetinden yararlanan vatandaşlar açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır. Bu nedenle yapılan çalışma, sağlık hizmeti gibi insan hayatını doğrudan ilgilendiren hizmetlerin sunulduğu kamu hastanelerindeki idarecilerin iş doyum seviyelerini tespit etmesi bakımından önemlidir.

Sözleşmeli statüde personel istihdamının geçmişi daha eskiye dayansa da, kamu kesiminde sözleşmeli şekilde idareci istihdamı oldukça yenidir. Özellikler CHS'ye



geçişin ardından yürürlüğe giren 3 nolu CBK ile üst düzey kamu yöneticilerinin de sözleşmeli şekilde istihdam edilebilmesinin önü açılmış olsa da henüz çok yaygınlaşmadığı düşünülmektedir. Ancak Sağlık Bakanlığında sözleşmeli şekilde idareci istihdamının yasal dayanağı 2011 yılında çıkarılan 663 sayılı KHK ile atılmıştır. Bunun sonucunda Sağlık Bakanlığının taşra teşkilatında yaklaşık 8 yıldır idareciler sözleşmeli şekilde istihdam edilmektedir. Bu kapsamda Sağlık Bakanlığı idarecilerin sözleşmeli şekilde istihdamı ve kamuda sözleşmeli idarecilik uygulamasının bir nevi pilot uygulaması olmuştur. Çok uzun bir süre olmasa da Sağlık Bakanlığının bu hususla ilgili edinmiş olduğu tecrübe diğer kamu kurum ve kuruluşları açısından önem arz etmektedir. Yeni hükümet sisteminde çeşitli idarecilik unvanlarında ve pek çok kamu kurumunda yaygınlaşma ihtimali bulunan sözleşmeli kamu yöneticiliği uygulamasının Sağlık Bakanlığındaki yansımaları diğer kamu örgütlerine de yol gösterici olması bakımından önemlidir. Yapılan çalışma ile Sağlık Bakanlığına bağlı kamu hastanelerinde sözleşmeli statüde istihdam edilen hastane yöneticilerinin iş doyum seviyeleri ölçülmüştür. Böylece, Sağlık Bakanlığı özelinde olsa da sözleşmeli olarak idarecilik yapmanın iş doyumunu olumsuz yönde etkileyip etkilemediği tespit edilmiştir. Ayrıca yapılan çalışma her ne kadar Sağlık Bakanlığı özelinde yürütülüp sözleşmeli idarecilik kavramının mevcut durumuna Sağlık Bakanlığı perspektifinden baksa da, çalışmanın neticesinde ortaya çıkan sonuçların ileride diğer kamu kurumlarında da uygulanabilecek bu istihdam şekliyle ilgili yapılacak diğer çalışmalara yol göstermesi bakımından önemli olduğu düşünülmektedir.

### **3.2. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ**

Sağlık Bakanlığına bağlı hastanelerde sözleşmeli statüde idarecilik yapan kişilerin iş doyum seviyelerinin ne düzeyde olduğu belirlenerek, sözleşmeli şekilde istihdam edilmenin idarecilerdeki iş doyumunu olumsuz etkileyip etkilemediği tespit edilmeye çalışılmıştır.

**Problem Cümlesi:** Bir kamu hastanesinde sözleşmeli statüde idarecelik yapıyor olmak iş doyumunu olumsuz yönde etkilemekte midir?

**Araştırmanın Hipotezleri:**

H1: Sözleşmeli statüde görev yapan idarecilerin cinsiyeti ile iş doyumunu düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H2: Sözleşmeli statüde görev yapan idarecilerin medeni durumu ile iş doyumunu düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H3: Sözleşmeli statüde görev yapan idarecilerin yaşı ile iş doyumunu düzeyi arasında negatif bir ilişki vardır.

H4: Sözleşmeli statüde görev yapan idarecilerin idarecilikte geçen toplam hizmet süresi ile iş doyumunu düzeyi arasında negatif bir ilişki vardır.

H5: Eğitim ve araştırma hastanesinde sözleşmeli statüde idarecilik yapma ile iş doyumunu arasında negatif bir ilişki vardır.

H6: Sözleşmeli statüde görev yapan idarecilerin gelir düzeyi ile iş doyumunu düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır.

### 3.3. VERİLERİN ANALİZİ

Anket uygulaması ile elde edilen veriler istatistiksel analiz programları kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışanların iş doyum düzeyini ve demografik verilerle arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için aritmetik ortalamaya bakılmıştır. Aritmetik ortalamalar yorumlanırken ankette kullanılan ölçekte yer alan önermeler “(1) Hiç Memnun Değilim, (2) Memnun Değilim, (3) Kararsızım, (4) Memnunum, (5) Çok Memnunum” şeklinde derecelendirme ölçeği ile sayısallaştırılmıştır. Beş üzerinde değerlendirilen ve dört aralık bulunan bir derecelendirmede  $4/5 = 0,80$  formülünden faydalanılarak seçenekler şöyle değerlendirilmiştir:

- “Hiç Memnun Değilim” (1,00-1,79) oldukça düşük,
- “Memnun Değilim” (1,80-2,59) düşük,
- “Kararsızım” (2,60-3,39) orta,

- “*Memnunum*” (3,40-4,19) yüksek,
- “*Çok Memnunum*” (4,20-5,00) oldukça yüksek.

### 3.4. ARAŞTIRMANIN KISITLILIKLARI

Araştırmanın konusu Ankara ili örneğinde Sağlık Bakanlığına bağlı hastanelerde sözleşmeli sözeşmeli statüde idarecilik yapan personeldir. Ülke genelinde istihdam edilen sözleşmeli hastane idarecilerinin iş doyum seviyelerini genel hatlarıyla ortaya döküebilmek ve genel bir kanı oluşturabilmek adına her bir hastane türünden idareciler seçilerek durumun genel bir fotoğrafı çekilmeye çalışılmıştır. Anketin gönüllü katılım esasına dayanıyor olması, anket uygulanan kişilerin Ankara gibi nüfusu kalabalık bir ilde bulunması ve hasta sirkülasyonunun yoğun olduğu hastanelerde yönetici pozisyonunda görev yapıyor olması sebebiyle bazı idareciler anket çalışmasına katılmayı kabul etmemişlerdir. Bu nedenle araştırma yalnızca ankete katılmayı kabul eden yöneticilerle sınırlı kalmıştır. Araştırma kapsamında ankete dahil olan kişiler kamu personeli sıfatı taşıdığından dolayı bu kişilerle anket yapılabilmesi için gerekli makamlardan izin talebinde bulunulmuştur. Başvuruda bulunulan bazı hastaneler kendi kurumlarında anket yapılmasını uygun bulmayarak izin talebini reddetmişlerdir. Bu kapsamda kendi kurumlarında anket yapılmasına izin vermeyen hastaneler araştırmanın kısıtlılığını oluşturmaktadır.

### 3.5. EVREN VE ÖRNEKLEM

Sağlık Bakanlığı Yönetim Hizmetleri Genel Müdürlüğünden alınan verilere göre Ankara ili genelinde; 43’ü başhekim, 43’ü idari ve mali işler müdür, 36’sı sağlık bakım hizmetleri müdürü, 8’i destek ve kalite müdürü, 111’i başhekim yardımcısı ve 112’si müdür yardımcısı olmak üzere toplam 353 sözleşmeli hastane idarecisi Sağlık Bakanlığı ile sözleşme imzalamış bulunmaktadır. Çalışmanın evrenini Ankara ili genelinde Sağlık Bakanlığına bağlı bulunan 16 eğitim ve araştırma hastanesi ve 21 devlet hastanesi ile 10 ağız ve diş sağlığı merkezinde sözleşmeli statüde idarecilik yapan toplam 353 kişiden oluşan hastane idarecileri oluşturmaktadır. Çalışmada olasılıklı örnekleme türlerinden tabakalı örnekleme modeli seçilmiştir. Bu kapsamda çalışmanın örneklemini Ankara ili

genelinde bulunan 10 adet eğitim ve araştırma hastanesi, 11 devlet hastanesi ve 4 ağız ve diş sağlığı merkezinde sözleşmeli statüde istihdam edilen toplam 219 hastane idarecisi oluşturmaktadır.

### 3.6. VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ VE SÜRECİ

Ankara ilinde Sağlık Bakanlığına bağlı bulunan, örneklem olarak seçilen ve anket uygulama iznini açıkça reddeden hastaneler hariç tutulmak üzere bu hastanelerde görev yapan 219 sözleşmeli idarecinin e-posta adreslerine elektronik ortamda oluşturulan anket ve gönüllü katılım formu gönderilerek gönüllülük esaslı çerçevesinde anketin doldurulması talep edilmiştir. Bir haftalık bekleme sürecinin ardından yeteri sayıda dönüş olmaması üzerine söz konusu hastane idarecileri telefon ile aranarak çalışma hakkında bilgi verilmiş ve gönüllülük esaslı çerçevesinde katılım sağlamak istedikleri takdirde e-posta adreslerine gönderilen anketi doldurabilecekleri bilgisi verilmiştir. Bunun sonucunda toplam 142 hastane idarecisinden dönüş sağlanmış ve veri toplama süreci tamamlanmıştır.

### 3.7. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada Ankara İlinde bulunan ve Sağlık Bakanlığına bağlı olan hastanelerde sözleşmeli olarak idarecilik yapan hastane yöneticilerinin iş doyum seviyelerini ölçmek üzere, iş doyumunun ölçümünde en sık kullanılan ölçeklerden biri olan, iş doyumunu kapsamlı ve çok boyutlu bir şekilde elen alan Minnesota İş Doyum Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek orjinalinde 100 soru içermekte olup çalışmada ölçeğin 20 soruluk kısa formundan yararlanılmıştır. Katılımcılar sorulara 5’li likert ölçeğine göre “hiç memnun değilim”, “memnun değilim”, “kararsızım”, “memnunum”, “çok memnunum” şeklindeki ifadelerden birini seçerek yanıt vermiş olup, anketin 1,2,3,4,7,8,9,10,11,15,16 ve 20. maddeleri içsel doyumunu 5,6,12,13,14,17,18 ve 19. maddeleri ise dışsal doyumunu ölçmekte olup tüm maddelerin cevaplanması sonucunda ortaya çıkan sonuç ise genel iş doyumunu ölçmektedir (Tözün, Çulhacı ve Ünsal, 2008: 377-384). Araştırmada sözleşmeli statüde istihdam edilen hastane yöneticilerinin içşsel doyum, dışsal doyum ve genel iş

doyum düzeyleri ölçülmüş olup, iş doyum ölçeğinin alt boyutlarından ve toplam puanlarından elde edilen verilerin geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, kamudaki toplam hizmet süresi, idarecilikteki toplam hizmet süresi, gelir düzeyi, unvan, görev yapılan kurum türü özelliklerinin yüzdelik dağılımları, frekans ve standart sapmaları istatistiksel analiz programları kullanılarak değerlendirilmiştir. Katılımcıların iş tatmini ölçeğinden elde ettikleri ortalama puanların belirlenmesinde ise ortalama, standart sapma, en düşük ve en yüksek ortalama gibi tanımlayıcı istatistiksel analizler verilmiştir. Ayrıca tek yönlü varyans analizi” (ANOVA), “t- testi”, “LSD testi” ve “Scheffe testi”, korelasyon analizi de verilerin analizinde kullanılmıştır. Ankette yer alan yaş, cinsiyet, medeni durum, unvan, gelir gibi değişkenlerle iş doyumunu arasındaki ilişkinin açığa çıkarılması için ANOVA ve t- testi kullanılmıştır. Bu değişkenler arasındaki istatistiksel farklılıkların hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla “post-hoc” testlerden çoklu gruplar için kullanılan LSD testi, grupların arasında çok büyük farklılık olduğu için de Houchberg’s GT2 testi” yapılmıştır.

### **3.8. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME**

Sağlık Bakanlığına bağlı Ankara ilinde bulunan hastanelerde sözleşmeli statüde çalışan idarecilerin iş doyum seviyelerini tespit etmek üzere hazırlanan anket örneklem dahilinde Ankara ilindeki hastanelerde görev yapan sözleşmeli idarecilere uygulanmıştır. Anketin ilk bölümünde ankete katılanların demografik verileri ile ilgili 9 soru bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise Minnesota İş Doyum Ölçeği kullanılarak oluşturulmuş 20 soru ankete katılanlara sorulmuştur. Bu sorular iş doyumunu ölçen içsel ve dışsal boyutlardan oluşmaktadır. Ankette “1- Hiç Memnun Değilim,” “2- Memnun Değilim,” “3- Kararsızım” “4- Memnunum,” “5- Çok Memnunum” şeklinde olmak üzere 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Burada verilen cevaplar olumlu oldukça iş doyumunun arttığı varsayılmıştır.

### 3.8.1. Sorulara Verilen Cevapların Dağılımı

Araştırmada uygulanan anket dahilinde geri dönüş sağlanan 142 kişinin % 32,4'ü kadınlar, % 67,6'sı erkekler oluşmaktadır. Ankete katılanların % 12,7'si bekâr, % 87,4'ü evli olup, % 2,11'i 21-30 yaş grubu, % 33,09'u 31- 40 yaş grubu, % 44,6'sı 41-50 yaş grubu, %20,42'sinin 51 yaş ve üzerinden oluştuğu görülmüştür. Katılımcıların % 0,7'si ön lisans, % 38,73'ü lisans, % 60,56'sı yüksek lisans mezunlarından oluşmaktadır. Tablo 4 incelendiğinde, örneklemin büyük bir bölümünün, 41-50 (% 44,36 ) ve 31-40 (% 33,09) yaş aralığında bulunan çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Tablo 4 incelendiğinde, örneklemin büyük bir bölümünün, evli (%87,32) ve erkeklerden (%67,6) oluştuğu görülmektedir.

**Tablo 4: Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Cinsiyet	Kadın	46(%32,39)
	Erkek	96(%67,61)
Medeni Durum	Evli	124(%87,32)
	Bekâr	18(%12,67)
Yaş	21-30	3(%2,11)
	31-40	47(%33,09)
	41-50	63(%44,36)
	51 yaş ve üstü	29(%20,42)
Eğitim Durumu	Lise	-
	Ön Lisans	1(%0,7)
	Lisans	55(%38,73)
	Lisans Üstü	86(%60,56)

**Tablo 5: Katılımcıların Çalışma Süresi, Ücret ve Unvanlarına Ait Bulgular**

Kamudaki Toplam Çalışma Süresi	1-5 yıl	3 (%2,11)
	6-10 yıl	15 (%10,56)
	11-15 yıl	25 (%17,6)
	15 yıl ve üstü	99 (%69,71)
Elde Edilen Ücre	4.000-6.000	45 (%31,69)
	6.000-8.000	40 (%28,16)
	8.000-10.000	15 (%10,56)
	10.000 ve üzeri	42( %29,57)
İdarecilikteki Toplam Çalışma Süresi	1-5 yıl	11 (%7,74)
	6-10 yıl	93 (%65,49)
	11-15 yıl	19 (%13,38)
	15 yıl ve üstü	19 (%13,38)
Kurum Türü	Eğitim ve Araştırma Hastanesi	58 (%40,84)
	Devlet Hastanesi	66 (%46,47)
	Ağız ve Diş Sağlığı	18 (%12,67)
Unvan	Başhekim	21 (%14,78)
	Başhekim Yardımcısı	33 (%23,23)
	İdari ve Mali İşler Müdürü	30 (%21,12)
	Destek Hizmetleri Müdürü	3 (%2,11)
	Sağlık Hizmetleri Bakım Müdürü	16 (%11,26)
	Müdür Yardımcısı	39 (%27,46)

Araştırmaya geri dönüş sağlayan 142 kişinin kamudaki toplam çalışma süreleri incelendiğinde; % 2,11'i 1-5 yıl, % 10,6'sı 6-10 yıl, % 17,6'sı 11-15 yıl, % 70'i 15 yıl ve üstü çalışanlardan oluştuğu görülmüştür. Katılımcıların % 31,7'si 4.000-6.000, % 28,1'i 6.000-8.000, % 10,6'sı 8.000-10.000, % 29,6'sı 10.000 ve üzeri ücret almaktadır. Katılımcıların %8'i 1-5 yıl, %65,5'i 6-10 yıl, %13,4'ü 11-15 yıl ve %13,4'ü 15 yıl ve üzerinde bir süre idareci olarak görev yapmıştır. Ankete katılanların %41'i Eğitim Araştırma Hastanesi, %46,5'i Devlet Hastanesi, %13'ü Ağız ve Diş Hastanesinde çalışmakta olup, %15'i Başhekim, %23'ü Başhekim Yardımcısı, %21'i İdari ve Mali İşler Müdürü, %2'si Destek Hizmetleri Müdürü, %11,2'si Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü ve %27,5'inin Müdür Yardımcısı olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 6: Katılımcıların İş Doyumlarına Dair Bulgular**

İstatistik Değerleri	OR	SS	Hiç Memnun Değilim		Memnun Değilim		Kararsızım		Memnunum		Çok Memnunum	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
S1	3,67	0,98	5	3,52	20	14,08	9	6,33	91	64,08	17	11,97
S2	3,8	0,801	4	2,81	8	5,63	14	9,85	102	71,83	14	9,85
S3	3,93	0,778	3	2,11	6	4,22	12	8,45	98	69,01	23	16,19
S4	4	0,63	2	1,4	2	1,4	10	7,04	108	76,05	20	14,08
S5	3,55	1,076	11	7,74	14	9,85	20	14,08	80	56,33	17	11,97
S6	3,47	1,134	11	7,74	22	15,49	16	11,26	75	52,81	18	12,67
S7	3,7	1,05	8	5,63	13	9,15	18	12,67	77	54,22	26	18,3
S8	3,74	0,805	2	1,4	11	7,74	24	16,9	90	63,38	15	10,56
S9	4,46	0,528	-	-	-	-	2	1,4	73	51,4	67	47,18
S10	3,96	0,693	1	0,7	5	3,52	16	11,26	97	68,3	23	16,19
S11	4,27	0,64	1	0,7	2	1,4	3	2,11	88	61,97	48	33,8
S12	4,08	0,767	2	1,4	5	3,52	9	6,33	89	62,67	37	26,05
S13	3,27	1,084	11	7,74	29	20,42	20	14,08	75	52,81	7	4,92
S14	3,16	1,029	11	7,74	24	16,9	46	32,39	53	37,32	8	5,63
S15	3,8	0,795	1	0,7	12	8,45	20	14,08	91	64,08	18	12,67
S16	3,87	0,792	2	1,4	9	6,33	16	11,26	94	66,19	21	14,78
S17	3,79	0,898	4	2,81	13	9,15	12	8,45	93	65,49	20	14,08
S18	3,77	1,008	5	3,52	15	10,56	17	11,97	76	53,52	29	20,42
S19	3,92	0,838	2	1,4	10	7,04	14	9,85	88	61,97	28	19,71
S20	4,25	0,665	1	0,7	3	2,11	3	2,11	88	61,97	47	33,09

Sağlık Bakanlığına bağlı hastanelerde çalışan sözleşmeli idarecilerin iş doyum seviyeleri ile ilgili Minnesota İş Doyum Ölçeğindeki faktörlere göre elde edilen doyum düzeyleri Tablo 6’da verilmiştir. İçsel doyum ve dışsal doyum seviyesini ölçen faktörleri içeren sorulara verilen cevaplar aşağıda belirtilmiştir. Buna göre ankete katılım sağlayan 142 sözleşmeli idareciden;

Çalışanların içsel doyumlarını ve yaptıkları işte gerçekleştirdikleri faaliyetlerle ilgili faktörü ölçen “Yaptığım işin beni her zaman meşgul etmesinden” sorusuna idarecilerin 5’i (%3,52) “Hiç Memnun Değilim”, 20’si (%14,08) “Memnun Değilim”, 9’u (%6,33) “Kararsızım”, 91’i (%64,08) “Memnunum”, 17’si (%11,97) “Çok Memnunum” şeklinde cevap vermiştir. Buradan hareketle sözleşmeli hastane idarecilerinin, yaptıkları işin kendilerini sürekli meşgul edecek nitelikte bir iş olmasından memnun oldukları sonucu çıkmaktadır. Sağlık çalışanları genellikle hastanelerdeki hasta yoğunluğundan dolayı



kendilerinin yoğun olarak çalıştıklarını düşünmektedirler. Anketin bu sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde hastane idarecilerinin de yoğun olarak çalıştıklarını düşündükleri görülmektedir.

Çalışanların içsel doyumuyla ve yaptıkları işte bağımsız ve serbest çalışabilme olanaklarıyla ilgili olan “*Tek başıma çalışmama olanak vermesinden*” sorusuna idarecilerin 4’ü (%2,81) “Hiç Memnun Değilim”, 8’i (%5,63) “Memnun Değilim”, 14’ü (%9,85) “Kararsızım”, 102’si (%71,83) “Memnunum”, 14’ü (%9,85) “Çok memnunum” şeklinde cevap vermiştir. Bu soruya verilen cevaplar değerlendirildiğinde sözleşmeli hastane idarecilerinin yaptıkları işte kendilerini bağımsız hissettikleri ve serbest bir şekilde çalışma imkanına sahip oldukları sonucu çıkmaktadır. Katılımcıların bu şekilde değerlendirme yapmalarında, yönetilen konumunda olmayıp yönetici statüsünde olmalarının etkili olduğu düşünülmektedir.

Çalışanların içsel doyumunu ölçen ve yaptıkları işe değişiklik ve çeşitlilik kazandırma imkanlarıyla ilgili olan “*Ara sıra değişik şeylerde yapabilmeme olanak vermesinden*” sorusuna idarecilerin 3’ü (%2,11) “Hiç Memnun Değilim”, 6’sı (%4,22) “Memnun Değilim”, 12’si (%8,45) “Kararsızım”, 98’i (%69,1) “Memnunum”, 23’ü (%16,19) “Çok Memnunum” şeklinde cevap vermiştir. Hastane idarecilerinin işlerinde değişiklik yapabilme konusunda memnun oldukları görülmekte olup buradan hareketle anket uygulanan kişilerin yönetici olmalarından dolayı işlerinde daha bağımsız ve özgür bir şekilde hareket edebildikleri sonucu çıkmaktadır.

Çalışanların içsel doyumunu ölçen ve yapmış oldukları işin toplumdaki saygınlığı ve kişilerin sosyal statüleriyle ilgili olan “*Toplumda saygın bir kişi olmama olanak vermesinden*” sorusuna idarecilerin 2’si (%1,4) “Hiç Memnun Değilim”, 2’si (%1,4) “Memnun Değilim”, 10’u (%7,04) “Kararsızım”, 108’i (%76,05) “Memnunum”, 20’si (%14,08) “Çok Memnunum” şeklinde cevap vermiştir. Buradan hareketle hastane yöneticileri yaptıkları işin kendilerini toplumda saygın bir konuma getirdiğine ve bu işin kendilerine sosyal bir statü sağladığına inanmaktadır. Bir kamu kurumunda yönetici konumunda olmanın bir kişiye belli bir sosyal statü kazandırdığı düşünülmektedir. Bununla birlikte ankete katılan kişilerin büyük çoğunluğu yönetici olmadan önce de hekim veya diğer sağlık meslek mensubu konumundadırlar. Bu kişilerin sahip olduğu bu

unvanların da kendilerini toplumda saygın bir kişi olarak değerlendirmelerinde etkili olduğu düşünülmektedir.

Çalışanların dışsal doyumunu ölçen ve çalıştıkları kurumdaki yönetim tarzını değerlendirmeleriyle ilgili olan “*Amirimin astlarını yönetme şeklinden*” sorusuna idarecilerin 11’i (%7,74) “Hiç Memnun Değilim”, 14’ü (%9,85) “Memnun Değilim”, 20’si (%14,08) “Kararsızım”, 80’i (%56,33) “Memnunum”, 17’si (%11,97) “ Çok Memnunum” şeklinde cevap vermiştir. Ankete katılan kişiler her ne kadar kendi kurumlarında yönetici ve amir konumunda olsalar da bu kişilerin de gerek görev yaptıkları hastane bünyesinde gerekse de il sağlık müdürlüğü bünyesinde hiyerarşik anlamda üstleri bulunmaktadır. Verilen cevaplar değerlendirildiğinde hastane idarecilerinin kendi üstlerinin yönetme şeklinden memnun oldukları görülmektedir.

Çalışanların dışsal doyumunu ölçen ve kurum yöneticilerinin karar verme kabiliyetlerini değerlendirmeye ilgili olan “*Amirimin karar verme yeteneğinden*” sorusuna idarecilerin 11’i (%7,74) “Hiç Memnun Değilim”, 22’si (%15,49) “Memnun Değilim”, 16’sı (%11,26) “Kararsızım”, 75’i (%52,81) “Memnunum”, 18’i (%12,67) “ Çok Memnunum” şeklinde cevap vermiştir. Bu cevaplardan hareketle kendileri de yönetici konumunda olan hastane idarecilerinin, kendi amirlerinin karar verme konusundaki yeteneklerinden memnun olduğu görülmektedir.

Çalışanların içsel doyumunu ölçen ve yapılan işin kişinin ahlaki değerlerine aykırı olup olmadığını değerlendiren “*Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme olanağım olmasından*” sorusuna idarecilerin 8’i (%5,63) “Hiç Memnun Değilim”, 13’ü (%9,15) “Memnun Değilim”, 18’i (%12,67) “Kararsızım”, 77’si (%54,22) “Memnunum”, 26’sı (%18,3) “ Çok Memnunum” şeklinde cevap vermişlerdir.. Ankete katılan kişilerin yönetici konumunda olmaları sebebiyle kendi aldığı kararları kurumlarında uygulayabilme imkânları bulunmaktadır ve bu nedenle de kendi ahlâki değerleriyle çelişen şeyleri yapmama fırsatları bulunmaktadır.

Çalışanların içsel doyumunu ölçen ve işlerinde kendilerini güvencede hissedip hissetmedikleriyle ilgili olan “*Bana sabit bir iş olanağı sağlamasından*” sorusuna idarecilerin 2’si (%1,4) “Hiç Memnun Değilim”, 11’i (%7,74) “Memnun Değilim”, 24’ü (%16,9) “Kararsızım”, 90’ı (%63,38) “Memnunum”, 15’i (%10,56) “ Çok Memnunum”

şeklinde cevap vermişlerdir. Verilen bu cevaplar değerlendirildiğinde hastane yöneticilerinin sözleşmeli statüde olsalar da yaptıkları işte kendilerini güvencede hissettikleri sonucu çıkmaktadır. Çünkü bu kişilerin yalnızca yöneticilik pozisyonları sözleşmeli statüdedir. Sözleşmeli hastane idarecileri sözleşme imzalamadan önce de kamuda kadrolu olarak istihdam edildiğinden ve sözleşmeleri feshedildikten sonra da kamudaki eski görevlerine dönebilme imkanları bulunduğundan dolayı kendilerini güvencede hissettikleri değerlendirilmektedir.

Çalışanların içsel doyumunu ve başka insanlar için sosyal hizmet sunabilme hislerini ölçen *“Başkaları için bir şey yapabilme olanağımın olmasından”* sorusuna idarecilerin 2’si (%1,4) “Kararsızım”, 73’ü (%51,4) “Memnunum”, 67’si (%47,18) “Çok Memnunum” şeklinde cevap vermişlerdir. Ankette yer alan sorulara verilen cevaplar değerlendirildiğinde en yüksek puan ortalaması bu soruya verilen cevapta çıkmıştır. Bunda ise sözleşmeli hastane idarecilerinin büyük çoğunluğunun idarecilik görevinden önce sağlık meslek mensubu olmasının ve bu kişilerin insanlara yönelik sağlık hizmeti sunmalarının etkili olduğu değerlendirilmektedir.

Çalışanların içsel doyumunu ölçen ve yaptıkları işte otorite sahibi olup olmadıklarını değerlendirmesine yönelik olan *“İnsanlara ne yapacaklarını söyleme şansım olmasından ötürü”* sorusuna idarecilerin 1’i (%0,7) “Hiç Memnun Değilim”, 5’i (%3,52) “Memnun Değilim”, 16’sı (%11,26) “Kararsızım”, 97’si (%68,3) “Memnunum”, 23’ü (%16,19) “Çok Memnunum” şeklinde cevap vermişlerdir. Bu soruya verilen cevapların puan ortalamasında oldukça yüksek olup sözleşmeli hastane idarecileri, astı durumundaki kişiler üzerinde kendilerinin otorite sahibi olduklarını düşünmektedirler. Ankete katılan kişilerin amir ve emir veren konumunda olduğu düşünüldüğünde kendilerini otorite sahibi olarak görmelerinin normal olduğu değerlendirilmektedir.

Çalışanların içsel doyumunu ölçen ve yaptıkları işte kendi yetenek ve yaratıcılıklarını gösterip gösteremediklerine dair düşüncelerini değerlendiren *“Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansım olmasından”* sorusuna idarecilerin 1’i (%0,7) “Hiç Memnun Değilim”, 2’si (%1,4) “Memnun Değilim”, 3’ü (%2,11) “Kararsızım”, 88’i (%61,97) “Memnunum”, 48’i (%33,8) “Çok Memnunum” şeklinde cevap vermişlerdir. Ankette yer alan sorulara verilen cevaplar değerlendirildiğinde en yüksek puan ortalamasının olduğu ikinci sorudur. Sözleşmeli idarecilerinin kendi yaptıkları işte kendi

yöntem ve yeteneklerini kullanabilmelerinden memnun olmalarında, emir alan değil de emir veren pozisyonunda ve yönetici konumunda olmalarının etkili olduğu değerlendirilmektedir. Çünkü ankete katılan kişiler kendi kurumlarında pek çok çalışanın üstü konumunda olduklarından dolayı işlerinde kendi yöntemlerini kullanabilme konusunda diğer çalışanlara göre daha fazla serbestliğe sahiptirler.

Çalışanların dışsal doyumunu ölçen, kurum politikalarının ve uygulamalarının değerlendirildiği *“İşe yönelik alınan kararların uygulamaya konmasından”* sorusuna idarecilerin 2’si (%1,4) “Hiç Memnun Değilim”, 5’i (%3,52) “Memnun Değilim”, 9’u (%6,33) “Kararsızım”, 89’u (%62,67) “Memnunum”, 37’si (%26,05) “Çok Memnunum” şeklinde cevap vermişlerdir. Yüksek memnuniyet düzeyine sahip cevaplardan biriside bu sorudur. Çünkü anket katılımcılarının yönetici pozisyonunda olması nedeniyle kurum politikalarının belirlenmesinde kendileri söz sahibi olduğu için bu kararların uygulanmasını hayata geçirmekte de zorlanmamaktadırlar.

Çalışanların dışsal doyumunu ölçen ve yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücreti değerlendirdikleri *“Yaptığım işe karşılık aldığım ücretten”* sorusuna idarecilerin 11’i (%7,74) “Hiç Memnun Değilim”, 29’u (%20,42) “Memnun Değilim”, 20’si (%14,08) “Kararsızım”, 75’i (%52,81) “Memnunum”, 7’si (%4,92) “Çok Memnunum” şeklinde cevap vermişlerdir. Ankete katılanların yarısından çoğu aldıkları ücretten memnun olduklarını belirtse de anket soruları arasında en düşük puan ortalamasının olduğu ikinci sorudur. Her ne kadar sözleşmeli hastane idarecilerinin elde ettiği ücret pek çok kamu çalışanın elde ettiği gelirin üzerinde olsa da bu kişiler yönetici pozisyonunun getirdiği sorumluluğun fazla olmasından dolayı daha yüksek bir ücret beklentisi içine girmiş olabilirler.

Çalışanların dışsal doyumunu ve işlerinde ilerleme ve kariyer imkânlarını değerlendirdikleri *“Çalıştığım iş yerinde terfi olanaklarının olmasından”* sorusuna idarecilerin 11’i (%7,74) “Hiç Memnun Değilim”, 24’ü (%16,9) “Memnun Değilim”, 46’sı (%32,39) “Kararsızım”, 53’ü (%37,32) “Memnunum”, 8’i (%5,63) “Çok Memnunum” şeklinde cevap vermişlerdir. Ankete verilen cevaplar değerlendirildiğinde sözleşmeli hastane idarecilerinin memnuniyet oranının en düşük olduğu soru bu soru olmuştur. Ankte katılan kişilerin yönetici konumunda olmalarına rağmen işlerindeki terfi olanaklarından çok memnun olmamaları bir çelişki gibi gözükabilmektedir. Ancak

bu kişilerin zaten terfi etmiş olmaları ve ilerleyebilecekleri daha üst pozisyonun bulunmaması nedeniyle soruyu bu şekilde cevaplandıkları değerlendirilmektedir. Ayrıca sözleşmeli idarecilik modelinde yönetici olabilmek için belli bir kariyer planlaması bulunmadığından dolayı ankete katılanların işlerindeki terfi imkânlarını yetersiz bulduğu düşünülmektedir.

Çalışanların içsel doyumunu ölçen ve işlerinde sorumluluk alabilmeleriyle ilgili fikirlerini değerlendirdikleri “*Kendi kararlarımı uygulama serbestisi vermesinden*” sorusuna idarecilerin 1’i (%0,7) “Hiç Memnun Değilim”, 12’si (%8,45) “Memnun Değilim”, 20’si (%14,08) “Kararsızım”, 91’i (%64,08) “Memnunum”, 18’i (%12,67) “Çok Memnunum” şeklinde cevap vermişlerdir. Ankete katılan kişilerin kendi vermiş olduğu kararları uygulayabilme durumundan memnun olmalarında yönetici pozisyonunda olmalarının etkili olduğu düşünülmektedir. Çünkü bu kişiler amir pozisyonunda olduklarından sorumluluk alabilmekte ve işleriyle ilgili kendilerinin almış oldukları kararları uygulayabilme imkânları bulunmaktadır.

Çalışanların içsel doyumunu ölçen ve işlerini yaparken yaratıcılıklarını kullanıp kullanamadıklarına dair değerlendirmelerini içeren “*Kendi yöntemlerimi kullanabilme olanağı vermesinden*” sorusuna idarecilerin 2’si (%1,4) “Hiç Memnun Değilim”, 9’u (%6,33) “Memnun Değilim”, 16’sı (%11,26) “Kararsızım”, 94’ü (%66,19) “Memnunum”, 21’i (%14,78) “Çok Memnunum” şeklinde cevap vermişlerdir. Sözleşmeli hastane idrecilerinin bu soruya verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde işlerini yaparken kendi yöntem ve metotlarını uygulayabilme durumundan memnun oldukları görülmektedir. Bu durumdan memnun olmalarında da bu kişilerin yönetici konumunda olmaları ve amir pozisyonunda olup emir verme yetkilerinin olmasının etkili olduğu düşünülmektedir.

Çalışanların dışsal doyumunu ölçen ve çalışma koşullarının uygunluğunu değerlendirdikleri “*İş yerimin çalışma koşullarından*” sorusuna idarecilerin 4’ü (%2,81) “Hiç Memnun Değilim”, 13’ü (%9,15) “Memnun Değilim”, 12’si (%8,45) “Kararsızım”, 93’ü (%65,49) “Memnunum”, 20’si (%14,08) “Çok Memnunum” şeklinde cevap vermişlerdir. Sözleşmeli hastane idarecilerinin görev yaptıkları yerin çalışma şartlarından memnun olduğu görülmektedir. Anket katılımcılarının hastanelerde yönetici statüsünde bulunan kişiler olmaları, bu kişilerin genellikle kendilerine ait odalarının bulunması,

kendi hizmetlerine tahsis edilmiş personelin olması ve işlerini yaparken ihtiyaç duyduğu araç ve gereçleri daha kolay temin edebilmeleri gibi sebeplerden dolayı işyerlerinin çalışma koşullarından memnun olduğu değerlendirilmektedir.

Çalışanların dışsal doyumunu ölçen ve iş arkadaşlarının birbirleriyle olan ilişkisini değerlendirdikleri “*Çalışma arkadaşlarımla birbiri ile anlaşmasından*” sorusuna idarecilerin 5’i (%3,52) “Hiç Memnun Değilim”, 15’i (%10,56) “Memnun Değilim”, 17’si (%11,97) “Kararsızım”, 76’sı (%53,52) “Memnunum”, 29’u (%20,42) “ Çok Memnunum” şeklinde cevap vermiştir. Bu soruya verilen cevaplara bakıldığında, sözleşmeli hastane idarecilerinin emri altında bulunan hastane çalışanlarının birbiriyle uyumlu bir şekilde çalıştığını değerlendirdikleri ve bu uyumlu çalışmasından da memnun oldukları görülmektedir.

Çalışanların dışsal doyumunu ölçen ve çalışanların ortaya koydukları iyi bir iş karşısında takdir edilip edilmediklerini değerlendirdikleri “*Yaptığım iyi bir işten dolayı takdir edilmekten*” sorusuna idarecilerin 2’si (%1,4) “Hiç Memnun Değilim”, 10’u (%7,04) “Memnun Değilim”, 14’ü (%9,85) “Kararsızım”, 88’i (%61,97) “Memnunum”, 28’i (%19,71) “Çok Memnunum” şeklinde cevap vermiştir. Bu soruya verilen cevaplara bakıldığında sözleşmeli hastane idarecilerinin yaptıkları iyi işlerin karşılığında kendi amirleri tarafından takdir edildikleri ve bu durumdan memnun oldukları görülmüştür

Çalışanların içsel doyumunu ölçen ve yaptıkları işlerin kendilerinde bir başarı hissi uyandırıp uyandırmadığını değerlendirdikleri “*Yaptığım işten dolayı duyduğum başarı hissinden*” sorusuna idarecilerin 1’i (%0,7) “Hiç Memnun Değilim”, 3’ü (%2,11) “Memnun Değilim”, 3’ü (%2,11) “Kararsızım”, 88’i (%61,97) “Memnunum”, 47’si (%33,09) “ Çok Memnunum” şeklinde cevap vermişlerdir. Soruya verilen cevaplardan hareketle sözleşmeli hastane idarecilerinin yapmış oldukları işlerde kendilerini başarılı olarak gördükleri söylenebilir.

Araştırmaya katılan sözleşmeli hastane idarecilerinin ankete verdiği cevaplar bir bütün olarak değerlendirildiğinde, çalışanların içsel iş doyumunu ölçen 12 adet soruya verilen cevapların puan ortalamasının 3,95 olduğu ve bunun da *yüksek* seviyede bir içsel iş doyumuna anlamına geldiği söylenebilir. Çalışanların dışsal iş doyumunu ölçen 8 adet soruya verilen cevapların puan ortalamasının ise 3,62 olduğu ve bunun da *yüksek* seviyede

bir dışsal iş doyumuna takabül ettiği söylenbilir. Katılımcıların genel iş doyum seviyesinin ölçüldüğü anketteki tüm sorulara verilen cevapların puan ortalamasının ise 3,82'dir ve oran *yüksek* seviyede bir iş doyumunu anlamına gelmektedir. Anket sonucu elde edilen verilere bakıldığında; içsel iş doyumunu oranının dışsal iş doyumunu ve genel iş doyumunu oranından yüksek olduğu, genel iş doyumunu oranının ise dışsal iş doyum oranından yüksek olduğu görülmüştür.

Sağlık alışanlarının iş doyumunu üzerine bir kamu hastanesinde yapılan çalışmada en yüksek oran içsel iş doyumunda ıkmiş olup bunu genel iş doyum oranı ve dışsal doyum oranı izlemiştir (Nal ve Nal, 2018:131-140). Devlet hastanelerinde çalışan sağlık personelinin iş doyumunu ve onu etkileyen faktrer üzerine yapılan bir başka çalışmada da içsel iş doyumunu oranının dışsal iş doyumunu ve genel iş doyumunu oranından yüksek olduğu, genel iş doyumunun ise dışsal iş doyum oranından yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Derin, 2007:123). Kamu hastanelerinde personel güçlendirmenin iş tatmini ve iş motivasyonu üzerindeki etkilerinin incelendiği bir araştırmada da çalışanların en yüksek oranda içsel iş doyumuna ulaştığı ikinci sırada ise genel iş doyumun bulunduğu son sırada da dışsal doyumun yer aldığı görülmüştür (Yüksel, 2015:81). Araştırma kapsamında hastanelerdeki szlemeli sağlık idarecileri üzerine yapılan anket çalışmasında da yukarıdaki çalışmalarla paralellik gösteren sonuçlara ulaşılmıştır.

### **3.8.2. Anketin Güvenilirlik Katsayıları**

Araştırmada kullanılan ankette İş Doyumu lğine göre oluşturan sorular içsel doyum ve dışsal doyum olmak üzere iki değişkenin ölçülmesi şeklinde kurulmuştur. Bu kavramlara ilişkin olarak güvenilirlik analizi yapılmış, yapılan analizde güvenilirlik katsayısı olarak Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Ankette bulunan içsel ve dışsal doyum boyutlarının güvenilirliği incelendiğinde güvenilirlik katsayıları yüksek bulunmuştur. İçsel doyum Cronbach Alpha değerli 0,80 olarak hesaplanırken, dışsal doyum boyutu ise 0,78 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler de alt boyutlarıyla birlikte sonuçlarımızın güvenilir olduğunu göstermiştir.

**Tablo 7: İş Doyumu Ölçeğinin Cronbach Alfa Katsayısı**

Boyut	Cronbach Alfa	Madde Sayısı
İçsel Doyum	0,80	12
Dışsal Doyum	0,78	8

### 3.8.3. Cinsiyet Unsurunun İş Doyumu Üzerindeki Etkisi

Sözleşmeli hastane idarecilerinin iş doyum düzeyleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirleyebilmek için yapılan analizlerde aşağıdaki tabloda belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır.

**Tablo 8: Çalışanların Cinsiyetlerine Göre İş Doyumu Farklılıkları**

İş Doyumu	Cinsiyet	n	X	ss	s.d.	t	p
	Kadın	46	3,87	0,515	140	1,384	0,169
Erkek	96	3,73	0,510				

Çalışanların cinsiyetlerinin iş doyum düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yaratıp yaratmadığını tespit etmek için yapılan ilişkisiz (bağımsız) örneklem için t testi analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda çalışanların iş tatmin düzeylerinin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür. ( $p > 0,05$ ). Ancak kadınların erkeklere oranla az da olsa daha yüksek bir iş doyumuna sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Litaretürde, çalışma kapsamında ulaşılan sonuçlarla benzer sonuçlara ulaşan çalışmalara rastlamak mümkündür. İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler üzerinde yapılan bir iş doyum çalışmasında da kadınlar ile erkekler arasındaki iş doyum arasında anlamlı bir farklılık olmadığı fakat kadınların erkeklere oranla bir miktar daha fazla iş doyumuna sahip olduğu sonucu çıkmıştır (Yılmaz ve Ceylan, 2011:277-294). Yine devlet ve özel öğretim kurumlarında çalışan öğretmenler üzerine yapılan bir araştırmada cinsiyetin iş doyum üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Taşdan ve Tiryaki, 2008: 54-70) . Pratisyen hekimlerin iş doyum ve tükenmişlik düzeyleri üzerine yapılan bir araştırmada da cinsiyet faktörünün iş doyumunu doğrudan etkileyen bir faktör olmadığı sonucu çıkmış olup söz konusu



çalışmada kadın pratisyen hekimlerin az da olsa daha fazla iş doyumuna sahip olduğu sonucuna varılmıştır (Sünter vd., 2006:9-14). Aile hekimleri üzerinde yapılan bir çalışmada ise cinsiyet faktörünün iş doyumunu üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı sonucu ortaya çıkmış olup söz konusu çalışmada erkeklerin kadınlardan bir miktar daha fazla iş doyumuna sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tözün, Çulhacı ve Ünsal, 2008: 377-384). Kamu hastaneleri üzerinde yapılan başka bir çalışmada da cinsiyet faktörünün iş doyumunu tek başına etkileyen bir unsur olmadığı sonucuna varılmıştır (Yüksel, 2015:82). Çeşitli sektörlerde görev yapan kişiler üzerinde yapılan iş doyumunu çalışmaları cinsiyetin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Özaydın ve Özdemir, 2014: 251-281) (Keser, 2005:77-96)(Kılıç, 2011:49). Ancak cinsiyet değişkeninin iş doyumunu üzerinde etkili olduğunu gösteren çalışmalarda mevcuttur. Bir kamu hastanesinde görev yapan sağlık çalışanları üzerinde yapılan iş doyumunu karşılaştırılmasında kadınların erkeklere oranla daha düşük bir iş doyumuna sahip olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Gökdemir, 2016:110). Bir devlet hastanesinde görev yapan sağlık meslek mensupları üzerinde yapılan bir araştırmada ise erkeklerin kadınlara oranla daha yüksek bir iş doyumuna sahip olduğu sonucuna varılmıştır (Derin, 2007:68). Yine başka çalışmalarda da, bilhassa vasıfsız işlerde çalışan kadınların erkeklere oranla daha düşük iş doyumuna sahip olduğu sonucuna varılmıştır. (Çarıkçı, 2000:155-168). Bunun yanı sıra literatürde, kadınların erkeklere oranla daha yüksek iş doyumuna sahip olduğu sonucuna ulaşılan çalışmalara rastlamak da mümkündür (İşcan ve Sayın, 2010: 195-216). Kadınların erkeklere oranla işlerinde daha yüksek iş doyumuna sahip olmalarında, iş hayatında bulunmanın kadını geleneksel rolünden çıkararak kadınlara verdiği özgüvenin ve ekonomik özgürlüğün rol oynadığını savunan görüşler bulunmaktadır (Dikmen, 1995:115-140).

#### **3.8.4. Medeni Durumun İş Doyumu Üzerindeki Etkisi**

Sözleşmeli hastane idarecilerinin iş doyum düzeyleri ile medeni durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan analizlerde aşağıdaki tabloda belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır.

**Tablo 9: Çalışanların Medeni Durumuna Göre İş Doyumu Farklılıkları**

	Medeni Durum	n	X	ss	s.d.	t	p
İş Doyumu	Evli	124	3,79	0,514	140	0,164	0,870
	Bekâr	18	3,77	0,526			

Çalışanların medeni durumlarının iş doyum düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yaratıp yaratmadığını belirlemek amacıyla yapılan ilişkisiz (bağımsız) örneklem için t testi analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda evli hastane idarecilerinin iş tatmin düzeylerinin bekâr hastane idarecilerine göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılsa da, bunun iş doyumunu üzerinde istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmüştür ( $p>0,05$ ).

Konuyla ilgili yapılmış çalışmalar üzerine literatür incelemesi yapıldığında bulgularımızı destekleyen araştırmalara rastlamak mümkündür. Sağlık Bakanlığının merkez ve taşra teşkilatı üzerinde görev yapan yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırmada, çalışmadakine benzer sonuçlara ulaşılmış olup medeni durum faktörünün iş doyumunu üzerinde tek başına anlamlı bir farklılık yaratmadığı sonucuna varılmıştır (Aksu, Acuner ve Tabak, 2002:271-282). Kamu hastaneleri ve özel hastanelerde idarecilik yapan hastane yöneticilerinin iş doyumunu düzeyleri üzerine yapılan bir çalışmada medeni durumun hastane yöneticilerinin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmüştür (Yılmaz ve Karahan, 2009:197-214). Devlet hastanelerinde görev yapan ebe ve hemşirelerin iş doyumunu üzerine yapılan bir araştırmada da medeni durumun faktörünün iş doyumunu üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Erbil ve Bostan, 2004:56-66). Pratisyen hekimlerin iş doyumunu üzerine yapılan bir çalışmada da medeni durumun iş doyumunu üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı sonucuna varılmıştır (Sünter vd., 2006:9-14). Literatürde yapılan bazı çalışmalar incelendiğinde ise medeni durumun iş doyum düzeyini etkileyen bir unsur olduğu görülmektedir. Hekimlerin iş doyumunu üzerine yapılan bir çalışmada evli olan kişilerin daha yüksek bir iş doyumuna sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Ünal, Karlıdağ ve Yoloğlu, 2001:113-118). Bazı durumlarda ise iş yaşamının stresine, evliliğin getirmiş olduğu bir takım sorumlulukların da eklenmesiyle evli kişilerin daha düşük iş doyumuna sahip olması gibi bir durum ortaya çıkabilmektedir.

### 3.8.5. Yaşın İş Doyumu Üzerindeki Etkisi

Sözleşmeli hastane idarecilerinin iş doyum düzeyleri ile yaşları arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analizlerde aşağıdaki tabloda belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır.

**Tablo 10: Çalışanların Yaşlarına Göre İş Doyumu Farklılıkları**

	Yaş	n	X	ss	F	p	LSD
İş Doyumu	21-30	3	3,59	0,209	1,994	0,118	51 ve üstü
	31-40	47	3,66	0,568			
	41-50	63	3,82	0,483			
	51 ve üstü	29	3,94	0,473			

Çalışanların iş doyum düzeylerinin yaşa göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık yaratıp yaratmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Analiz sonucunda çalışanların iş doyum düzeylerinin yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır ( $p < 0,05$ ). Farklılığın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla post-hoc testlerden çoklu gruplar için kullanılan LSD testi, grupların arasında çok büyük farklılık olduğu için de Houchberg's GT2 testi yapılmıştır. LSD testi sonuçlarına göre anlamlı farklılık 21-30 yaş ile 51 yaş ve üstü çalışanlarda görülmektedir. LSD testinin anlamlılığı yorumlanacak olursa, 21-30 yaş aralığındaki çalışanların iş doyum düzeyleri 51 yaş ve üstü çalışanlardan daha düşüktür. Çalışmadan çıkan bulgulara göre sözleşmeli hastane idarecilerinin yaşı ilerledikçe iş doyum seviyelerinin de arttığı görülmüştür. Çalışmadan çıkan sonuçlara göre en yüksek iş doyum seviyesinin 51 yaş ve üstü idarecilerde olduğu görülmüştür.

İş doyumunu üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde, çalışmadakine benzer şekilde yaş ilerledikçe iş doyum seviyesinin arttığı çalışmalara rastlanmaktadır. Finans sektöründe hizmet veren çalışanlar üzerinde yapılan bir çalışmada yaş arttıkça iş doyum seviyesinin de arttığı görülmüştür (Yelboğa, 2007:1-18). Sağlık Bakanlığının merkez ve taşra teşkilatında görev yapan yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırmada da yaş ilerledikçe yöneticilerin iş doyum seviyesinin arttığı sonucuna varılmıştır (Aksu, Acuner ve Tabak, 2002:271-282). Doktorlar üzerinde yapılan bir çalışmada da ileri yaşlardaki doktorların genç doktorlara göre iş doyum seviyeleri daha yüksek çıkmıştır (Ünal,

Karlıdağ ve Yoloğlu, 2001:113-118). Bir başka sağlık meslek mensubu olan ebeler üzerinde yapılan bir araştırmada genç ebelerin ileri yaşlardaki ebelere göre daha düşük bir iş doyumuna sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Aydın ve Akan, 2010:15-21). Üniversite hastanelerinde görev yapan hemşireler üzerine yapılan bir çalışmada da hemşirelerin yaşları ile iş doyum düzeyleri arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmuştur. Yani hemşirelerin yaşları arttıkça iş doyum seviyelerinin de arttığı görülmüştür (Turgut, 2010:69). Hastanelerde görev yapan sağlık çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmanın sonucunda da daha ileri yaşlardaki sağlık çalışanlarının genç çalışanlara oranla daha fazla iş doyumuna ulaştıkları sonucuna ulaşılmıştır (Saygılı ve Çelik, 2011:39-71). Yaş ilerledikçe iş doyum seviyesinin artmasında insanların daha ileri yaşlarda iş yaşamına dair beklentilerinin azalmasının ve çalışanların artık bulunduğu pozisyon ve şartları kabullenmesinin etkisi olduğu değerlendirilmektedir. Bunun yanı sıra ileri yaşlardaki çalışanların genç çalışanlara göre bulunduğu makamın ve pozisyonun daha yüksek olmasının da iş doyum seviyesini artırabileceği düşünülmektedir. Ancak literatürde, çalışanların yaşı ile iş doyum seviyeleri arasında bir ilişki bulunmadığını ve yaş unsurunun tek başına iş doyum seviyesi üzerinde etkili bir faktör olmadığını gösteren çalışmalara da rastlamak mümkündür (Erbil ve Bostan, 2004:56-66)(Pınar ve Arıkan, 1998:159-170).

### 3.8.6. Gelir Düzeyinin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi

Sözleşmeli hastane idarecilerinin iş doyum düzeyleri ile gelir düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla yapılan analizlerde aşağıdaki tabloda belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır.

**Tablo 11: Çalışanların Gelir Düzeylerine Göre İş Doyumu Farklılıkları**

	Gelir Düzeyi	n	X	ss	F	p	LSD
İş Doyumu	4.000-6000	45	3,64	0,636	2,057	0,109	4-1
	6.000-8.000	40	3,81	0,419			
	8.000-10.000	15	3,79	0,396			
	10.000 ve üzeri	42	3,91	0,462			

Çalışanların iş doyum seviyelerinin gelir düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Analiz sonucunda çalışanların iş doyum düzeylerinin gelire göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır ( $p < 0,05$ ). Farklılık 4.000-6000 gelir düzeyi ile 10000 ve daha üzeri gelir elde eden çalışanlar üzerinde görülmektedir. LSD testinin anlamlılığı yorumlanacak olursa, 4.000-6000 gelir düzeyinde çalışanların iş doyum düzeyleri 10.000 ve daha üzeri gelir elde eden çalışanlardan daha düşüktür. Bulgulara göre sözleşmeli hastane idarecilerinin gelir düzeyleri arttıkça iş doyum seviyelerinin de arttığı görülmektedir. Çalışanların gelir seviyesinin artması ihtiyaçlarını daha rahat karşılayabilecekleri anlamına gelmektedir. İnsanların gelir düzeyleri yükseldikçe refah seviyeleri de buna paralel olarak arttığından işlerinden duyduğu memnuniyetin de artmakta olduğu söylenebilir. Özellikle idarecilerin gelir seviyeleri buldukları makam ve mevki ile doğru orantılıdır. Yani idarecinin bulunduğu makam yükseldikçe elde ettiği gelirden artmaktadır. Bu nedenle gelir seviyesi yüksek idarecilerin iş doyum seviyelerinin yüksek olmasında buldukları makamın üst seviyede olmasında etkili olabileceği düşünülmektedir. Elde edilen gelir ile iş doyum arasındaki ilişkide bir başka önemli nokta da yapılan iş karşılığında elde edilen ücretin adil olmasıdır. Çalışanlar yaptıkları iş karşılığında hak ettikleri ücreti alamadıklarını düşünüyorlarsa bu durum iş doyum seviyelerini de olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Konu üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde bulgularımızı destekleyen çalışmalara rastlamak mümkündür. Kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada kişilerin gelir düzeyleri arttıkça iş doyum seviyelerinin de yükseldiği görülmüştür (Eğinli, 2009:35-52). Sağlık çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada da yüksek gelir seviyesine sahip çalışanların orta ve düşük gelir seviyesindeki çalışanlara oranla daha yüksek bir iş doyumuna sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Derin, 2007:69). Ancak bazı çalışmalarda, gelir düzeyi ile iş doyum seviyesi arasında ters orantılı bir ilişki olduğu yani bireylerin gelir düzeyi artmasına rağmen iş doyum seviyelerinin azaldığı görülmüştür (Keser, 2005:77-96).

### 3.8.7. Görev Yapılan Kurum Türünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisi

Sözleşmeli hastane idarecilerinin iş doyum düzeyleri ile görev yapmış oldukları hastane türleri arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla yapılan analizlerde aşağıdaki tabloda belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır.

**Tablo 12: Çalışanların Görev Aldıkları Kurum Türlerine Göre İş Doyumu Farklılıkları**

	Kurum Türü	n	X	ss	F	p	LSD
İş Doyumu	Eğitim ve Araştırma Hastanesi	58	3,68	0,474	1,997	0,140	3
	Devlet Hastanesi	66	3,86	0,463			
	Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi	18	3,86	0,744			

Çalışanların iş doyum düzeylerinin görev aldıkları kurum türüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Analiz sonucunda çalışanların iş doyum düzeylerinin görev aldıkları kurum türüne göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır ( $p < 0,05$ ). Farklılık eğitim ve araştırma hastanesinde çalışanlarla diğer kurum türlerinde çalışanlar arasında görülmektedir. LSD testinin anlamlılığı yorumlanacak olursa, eğitim ve araştırma hastanesi çalışanlarının iş doyum düzeylerinin diğer kurum türlerinde çalışanlara göre daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda eğitim ve araştırma hastanesinde sözleşmeli statüde idarecilik yapma ile iş doyum arasında negatif bir ilişki vardır hipotezimiz doğrulanmıştır. Eğitim ve araştırma hastanelerinin çok sayıda uzmanlık dalında hizmet veren büyük çaplı sağlık kuruluşları olmaları, devlet hastanelerine oranla hasta yoğunluğu ve sirkülasyonu ile yatak kapasitesinin daha fazla olması nedeniyle yönetilmesi daha güç sağlık kuruluşları olduğu düşünülmektedir. Eğitim ve araştırma hastanelerinde görev yapan hastane yöneticilerinin iş doyum seviyelerinin daha düşük olmasında bu hastanelerin idari ve mali açıdan yönetiminin daha zor olmasının etkili olduğu değerlendirilmektedir.

### 3.8.8. İdarecilikte Geçen Hizmet Süresinin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi

Sözleşmeli hastane idarecilerinin iş doyum düzeyleri ile görev yapmış oldukları hastane türleri arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla yapılan analizlerde aşağıdaki tabloda belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır.

**Tablo 13: Çalışanların İdarecilikte Görev Aldıkları Sürelere Göre İş Doyumu Farklılıkları**

	Çalışma Süresi	n	X	ss	F	p	LSD
İş Doyumu	1-5 yıl	11	3,72	0,407	0,452	0,716	2-3
	6-10 yıl	93	3,76	0,534			1-4
	11-15 yıl	19	3,85	0,570			1-4
	15 yıl ve üstü	19	3,88	0,415			2-3

Çalışanların iş doyum düzeylerinin idarecilikte görev aldıkları süreye göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Analiz sonucunda çalışanların iş doyum düzeylerinin idarecilikte görev aldıkları süreye göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır ( $p < 0,05$ ). Farklılık 1-5 yıl arasında çalışanlarla, 6-10 yıl ve 11-15 yıl arasında çalışanlarda görülmekte görülmektedir. LSD testinin anlamlılığı yorumlanacak olursa, 1-5 yıl arasında çalışanlarda iş doyumunu 6-10 yıl ve 11-15 yıl arasında çalışanlara göre daha az iken, 6-10 yıl ve 11-15 yıl arasında çalışanların 15 yıl ve üstü çalışanlara göre iş doyum düzeyleri daha düşüktür. Burada yer alan sonuçlara göre idarecilikte görev alma süresi artıkça iş doyum düzeyinin arttığı görülmektedir.

Çalışanların mesleğinde geçirdikleri süre ile iş doyumunu arasında bir ilişki bulunup bulunmadığıyla ilgili literatür taraması yapıldığında araştırmadaki bulguları destekleyen çalışmalara rastlanmaktadır (Tok ve Bacak, 2013:1135-1166). Bunun yanı sıra iş doyumunu ile meslekte geçirilen hizmet süresi arasında bir bağlantının olmadığı sonucuna varan çalışmalara rastlamakta mümkündür. Sünter ve ark. tarafından pratisyen hekimler üzerine yapılan bir araştırmada hekimlerin hizmet süresi ile iş doyum seviyeleri arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı sonucuna varılmıştır (Sünter vd., 2006:9-14). Yine öğretmenler üzerinde yapılan bir çalışmada meslekte geçirilen süre ile

iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Daşdan ve Tiryaki, 2008:54-70)(Karaköse ve Kocabaş, 2006:3-14).

Süre olarak daha kıdemli idarecilerin iş doyum seviyelerinin daha yüksek olmasında, bu kişilerin tecrübelerinin de katkısıyla işle ilgili sorunlarda çözüm bulma ve bunlarla baş etme konusunda daha başarılı olmalarının payı bulunmaktadır (Karsavuran, 2014:133-165). İşyerindeki problemleri çözmede başarılı olan kişilerin iş doyum seviyeleri daha yüksek olabilmektedir. Ayrıca idarecilikte geçirdikleri süre fazla olan kişilerin yöneticilikle ilgili ideallerinin ve beklentilerinin azalmasının da iş doyum seviyesini artırabileceği değerlendirilmektedir.

### 3.8.9. Görev Yapılan Unvanın İş Doyumu Üzerindeki Etkisi

Sözleşmeli hastane idarecilerinin iş doyum düzeyleri ile görev yapmış oldukları unvan arasında ne tür bir ilişki bulunduğunu belirlemek amacıyla yapılan analizlerde aşağıdaki tabloda belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır.

**Tablo 14: Çalışanların Unvanlarına Göre İş Doyumu Farklılıkları**

	Unvan	n	X	ss	F	p	LSD
İş Doyumu	Başhekim	21	4,00	0,424			
	Başhekim Yardımcısı	33	3,86	0,445			3-5
	İdari ve Mali İşler Müdürü	30	3,71	0,434			2-5
	Destek Hizmetleri Müdürü	3	3,29	0,642	5,225	0,633	
	Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü	16	3,93	0,441			
	Müdür Yardımcısı	39	3,64	0,626			2-3

Çalışanların iş doyum düzeylerinin unvanlarına göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık yaratıp yaratmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Analiz sonucunda çalışanların iş doyum düzeylerinin unvanlarına göre



istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır ( $p<0,05$ ). Farklılık Başhekim Yardımcısı ile İdari ve Mali İşler Müdürü ve Müdür Yardımcısı arasında görülmektedir.

Sağlık Bakanlığının merkez ve taşra teşkilatında görev yapan yöneticilerin iş doyumunu üzerine yapılan bir araştırmada müsteşar yardımcısı ve genel müdür yardımcısı gibi üst düzey yöneticilerin şube müdürü ve sağlık grup başkanı gibi alt düzey yöneticilere göre iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır (Aksu, Acuner ve Tabak, 2002:271-282). Yine banka çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada da kişilerin unvanları yükseldikçe iş doyum seviyelerinin de arttığı görülmüştür (Özaydın ve Özdemir, 2014: 251-281). Devlet hastanelerinde çalışan sağlık personeli üzerinde yapılan bir çalışmada da yönetici pozisyonunda olan sağlık çalışanlarının yönetici pozisyonunda olmayanlara göre daha yüksek iş doyumuna sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Derin, 2007:104). Bulgulara bakıldığında en yüksek iş doyumunun, hastanelerde hiyerarşik olarak en üst konumda olan başhekimlerde olduğu görülmüştür. Bu sonucun ortaya çıkmasında başhekimlerin hastanelerin en üst konumunda olan yöneticileri olması sebebiyle sahip oldukları yetki ve idari güç olabileceği gibi hastane idarecileri arasında en yüksek ücret seviyesine ve işlerinde daha fazla serbestliğe sahip kişiler olmalarının da etkisi olabilmektedir.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada iş doyumunu kavramı genel hatlarıyla teorik olarak, Türkiye’de çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanan sözleşmeli personel sistemi ise mevzuat açısından ele alınarak incelenmiştir. Sağlık Bakanlığına bağlı bulunan Ankara ilindeki hastanelerde sözleşmeli olarak idarecilik yapanların iş doyum seviyeleri belirlenmiştir. Ayrıca iş doyum düzeyi ve bazı demografik unsurlar arasında ne tür bir bağlantının bulunduğu irdelenmiştir.

Günlük hayatının büyük bir kısmı işyerinde geçen çalışan bireylerin işyerinde kendilerini nasıl hissettikleri ve yaptıkları işten hoşnut olup olmadıkları önemli bir husustur. İnsanların genel olarak işleriyle ilgili olumlu duygu ve düşüncelere sahip olmaları onları iş doyumuna ulaştıracaktır. İş doyumunu şahıslar bakımından olduğu kadar örgütler bakımından da önem arz eden bir konudur. Nihayetinde kişilerin işlerinden duydukları memnuniyetin sonucunda elde ettikleri bireysel başarılar örgütsel başarıya dönüşecektir. Çalışanların iş doyumuna ulaşması ve iş yerlerinde kendilerini mutlu hissetmeleri verimliliği artırarak örgütlerinde başarılı olmasına katkı sağlayacaktır. Her örgüt için önemli olan iş doyumunu sağlık hizmeti gibi insan hayatına doğrudan ilgili olan bir sektör içinde oldukça önemli bir kavramdır. Diğer kuruluşlarda olduğu gibi sağlık kuruluşlarında çalışanlar da yöneticilerinin tutum ve davranışlarından etkilenmektedirler. Bu nedenle aynı zamanda örgütlerin birer çalışanı olan yöneticilerin iş doyumuna ulaşması, gerek altındaki çalışanlar gerekse de örgütler açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır. Çünkü yapmış olduğu işten keyif almayan veya bu işte mutsuz olan bir yönetici astlarını da olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Sözleşmeli personel sistemi ülkemizde uygulamaya konulduğundan beri pek çok kamu kurumuna sirayet ederek çeşitli şekillerde evrilmiş olup bu sistem günümüzde halen kamu kesiminde yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Sözleşmeli şekilde personel istihdam etme yöntemi günümüzde yerel yönetimler, KİT’ler, Milli Eğitim Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı başta olmak üzere birçok kamu kurumunda uygulanmaktadır. Ancak kamu kesiminde sözleşmeli statüde idareci istihdamına ilk kez 2011 yılında Sağlık Bakanlığının görevleri ve teşkilat yapısıyla ilgili çıkarılan 663 sayılı KHK’de yer verilmiştir. Söz Konusu KHK’ye göre Sağlık Bakanlığının taşra teşkilatında görev yapan yöneticiler ile

hastanelerinde bulunan yöneticiler sözleşmeli olarak istihdam edilmelidir. Sözleşmeli idarecilik uygulaması 2018 yılında CHS'ye geçişin ardından çıkarılan 3 nolu CBK'si ile ayrı bir boyuta taşınarak üst düzey kamu yöneticilerinde de uygulanabilir halê gelmiştir. Gelecek yıllarda kamu kesiminde daha da yaygınlaşabileceğinden dolayı, Sağlık Bakanlığının 2011 yılından beri uyguladığı bu sistemden elde ettiği tecrübeler ve bu şekilde istihdam edilen kişilerin iş doyumunu ile ilgili düşüncelerinin neler olduğu önemli bir husustur.

Çalışma öncesinde kurulan hipotezler açısından elde edilen bulgular değerlendirildiğinde dört hipotez doğrulanırken iki hipotez ise doğrulanamamıştır.

*H1:* Sözleşmeli statüde görev yapan idarecilerin cinsiyeti ile iş doyumunu düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Anket sonucunda elde edilen bulgular dahilinde bu hipotez doğrulanmıştır.

*H2:* Sözleşmeli statüde görev yapan idarecilerin medeni durumu ile iş doyumunu düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Anket sonucunda elde edilen bulgular dahilinde bu hipotez doğrulanmıştır.

*H3:* Sözleşmeli statüde görev yapan idarecilerin yaşı ile iş doyumunu düzeyi arasında negatif bir ilişki vardır. Anket sonucunda elde edilen bulgular bu hipotezi doğrulamamıştır. Çünkü katılımcıların yaşları artıkça iş doyumunu düzeyide artmaktadır ve bu kapsamda yaş düzeyi ile iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki vardır.

*H4:* Sözleşmeli statüde görev yapan idarecilerin idarecilikte geçen toplam hizmet süresi ile iş doyumunu düzeyi arasında negatif bir ilişki vardır. Anket sonucunda elde edilen bulgular bu hipotezi doğrulamamıştır. Çünkü sözleşmeli idarecilerin hizmet süreleri arttıkça iş doyum seviyeleri de buna paralel olarak artmaktadır. Bunun nedeni ise genç idarecilerdeki iş yaşamına dair beklentilerin fazla olması, yaşlı ilerlemiş idarecilerdeki beklenti düzeyinin ise yaşa paralel olarak azalmasıdır.

*H5:* Eğitim ve araştırma hastanesinde sözleşmeli statüde idarecilik yapma ile iş doyumunu arasında negatif bir ilişki vardır. Anket sonucunda elde edilen bulgular neticesinde bu hipotez doğrulanmıştır. Çünkü eğitim ve araştırma hastanelerinde görev yapan sözleşmeli idarecilerin iş doyum seviyesi devlet hastaneleri ve ağız ve diş sağlığı merkezlerinde

idarecilik yapan kişilere göre daha düşüktür. Bunun nedeninin ise eğitim ve araştırma hastanelerinin büyüklüğü ile hasta ve yatak kapasitesinin fazlalığı olduğu değerlendirilmektedir.

*H6:* Sözleşmeli statüde görev yapan idarecilerin gelir düzeyi ile iş doyumu düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır. Anket sonucunda elde edilen bulgular neticesinde bu hipotez doğrulanmıştır. Bu bağlamda sözleşmeli idarecilerin gelir düzeyi arttıkça iş doyumu da artmaktadır.

Çalışmada kullanılan iş doyumu ölçeğine verilen yanıtlar değerlendirildiğinde Sağlık Bakanlığına bağlı hastanelerde sözleşmeli olarak idarecilik yapan kişilerin genel iş doyumlarının yanı sıra ayrı ayrı değerlendirildiğinde içsel ve dışsal iş doyumlarının da yüksek olduğu görülmüştür. Çalışma sonucunda elde edilen verilere göre katılımcıların içsel doyumu dışsal doyumlarından daha yüksek çıkmıştır. Genel iş doyumları ise dışsal doyum oranından daha yüksektir. Anket sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda katılımcıların içsel doyum ortalaması 3,92, dışsal doyum ortalaması 3,62, genel iş doyum oranı ise 3,77 olarak ölçülmüştür. Buradan hareketle katılımcıların “yüksek” oranda iş doyumuna sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Anket çalışmasından çıkan sonuçlar, hastane idarecilerinin sözleşmeli statüde istihdam edilmelerinin iş doyumlarını olumsuz yönde etkilemediğini göstermiştir.

Sözleşmeli hastane idarecilerinin iş doyumu ile ankette yer alan bağımsız değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde varılan sonuçları şu şekilde özetlemek mümkündür. Çalışmadan çıkan sonuçlara göre, sözleşmeli idarecilerin unvanlarına göre yapılan değerlendirmede en yüksek iş doyumuna başhekimlerin, en düşük iş doyumuna ise destek hizmeti müdürlerinin sahip olduğu görülmüştür. İdarecilikte geçen hizmet sürsine göre en düşük iş doyumu 1-5 yıl arası idarecilik yapanlarda iken en yüksek iş doyumu 15 yıl ve üzeri idarecilik yapan kişilerdedir. Görev yapılan kurum türüne göre yapılan değerlendirme sonucunda devlet hastaneleri ve ağız-diş sağlığı merkezlerinde görev yapan idareciler aynı oranda iş doyumuna sahip iken eğitim ve araştırma hastanesindeki idareciler daha düşük iş doyumuna sahiptirler. Gelir düzeyine göre bakıldığında en düşük iş doyumu, ankete katılanlar arasında en alt gelir grubu olan 4.000-6.000 diliminde yer alan kişiler iken en yüksek iş doyumu ise ankete katılanlar arasında en yüksek gelir grubuna ait olan 10.000 ve üzeri gelir elde edenlerdir. Yaş grupları düzeyinde

bakıldığında en yüksek iş doyumunu 51 yaş ve üstü çalışanlarda görülmüşken en düşük iş doyumunu 21-30 yaş aralığında bulunan kişilerde görülmüştür. Medeni duruma göre yapılan değerlendirme sonucunda evliler bekarlara göre daha yüksek bir iş doyumuna sahiptirler. Cinsiyete göre bakıldığında ise kadınlar erkeklere oranla daha yüksek bir iş doyumuna sahiptirler.

Çalışma her ne kadar Sağlık Bakanlığı ve Ankara ili özelinde yapılmış olsa da elde edilen bulgular sözleşmeli şekilde istihdam edilmenin idarecilerdeki iş doyumunu olumsuz olarak etkilemediğini göstermektedir. Bu sonucun çıkmasında, ankete katılan kişilerin hemen hepsinin idareci olarak sözleşme imzalamadan önce de kamu görevlisi olması ve buna bağlı olarak idareyle aralarında yapmış oldukları sözleşme bittiğinde yeniden kamu görevine dönüyor olmalarının verdiği iş güvencesi inancı olduğu düşünülmektedir. İş doyumunu da olumsuz yönde etkilemediği düşünüldüğünde gerek Sağlık Bakanlığında gerekse diğer kamu kurumlarında sözleşmeli statüde yöneticiliğin yaygınlaştırılması gerektiği değerlendirilmektedir. Çünkü kadrolu şekilde atanmak suretiyle, özellikle üst düzey kamu görevlerinde bulunan kişiler görevden alındıkları takdirde daha önce yapmış oldukları idarecilik görevinden sıyrılmakta ve kendilerine verilen rutin görevleri yapmakta zorlanmaktadırlar. İdarenin takdirine dayalı olarak gelinen görevlerde idarenin takdirine dayalı olarak ayrılmakta işin doğasında bulunmaktadır. Bu nedenle kişilerin idarecilik görevlerine atanmadan önce buldukları kadro ve pozisyonlara geri gönderilebilmesi ve idarecilik görevinin müktesep hak teşkil etmemesi bakımından kamu yöneticilerinin sözleşmeli şekilde istihdamı önem arz eden bir husustur.

## KAYNAKÇA

Aile Hekimliği Kanunu (2004, 9 Aralık). *Resmi Gazete* (25665).  
<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5258.pdf>

Aile Hekimliği Ödeme ve Sözleşme Yönetmeliği (2010, 30 Aralık). *Resmi Gazete* (27801). <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2010/12/20101230-12.htm>

Aile Hekimliği Uygulama Yönetmeliği (2013, 25 Ocak). *Resmi Gazete* (28539).  
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/01/20130125-26.htm>

Akar, F. (2018). Yeni Kamu İşletmeciliği Paradigmasının Türk Kamu Bürokrasisinde Kamu Personeli İstihdam Şekilleri Üzerine Etkileri. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 1, (3), 480-495.

Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (2,) 4, 1-25.

Akman, Z. (2018). *Belediye Çalışanlarının İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma: Erzincan Belediyesi Örneği*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Aksu, G., Acuner A.M., Tabak S.R. (2002). Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği). *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 55, (4), 271-282.

Aksu, G., Acuner, A.M., Tabak, R.S. (2002). Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği). *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, (55), 4, 271-282.

Aksungur, A. (2009). *Dr. Zekai Tahir Burak Kadın Sağlığı Eğitim Ve Araştırma Hastanesi'nde Çalışan Ebe Ve Hemşirelerin İş Doyumu Ve Yaşam Kalitesi Düzeylerinin Belirlenmesi*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Aksungur, A. (2009). *Dr. Zekai Tahir Burak Kadın Sağlığı Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde Çalışan Ebe ve Hemşirelerin İş Doyumu ve Yaşam Kalitesi Düzeylerinin Belirlenmesi*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Akşit Aşık, N. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-52.

- Akşit Aşık, N. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Ve Örgütsel Faktörler İle
- Alan, H. (2010). *Bilgi İşçilerinin İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Kamu Kurumunda Çalışan Bilgi İşçileri Üzerinde Uygulama*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aslan, A. (2006). *Kamu Kuruluşlarında Sözleşmeli Personel Uygulaması Ve İşçi Statüsü İle Karşılaştırılması*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Aslan, O.E. (2005). *Kamu Personel Rejimi Statü Hukukundan Esnekliğe*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Aslan, O.E. (2012). *Devlet Bürokrasisi ve Kamu Personel Rejimi* (2. Baskı). Ankara: İmge Yayınları.
- Aslan, O.E. (2014). *Kamu Personel Hukuku* (4. Baskı). Eskişehir:Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Aşan, Ö., Erenler E. (2008). İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 203-216.
- Ateş, H. (2001). İşletmeci, Girişimci ve Verimli Yeni Bir Kamu Yönetimi ve Devlet Anlayışına Doğru. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 25, 45-60.
- Aydın, A., Özmen M., Tekin, Ö.A. (2014). İş Tatmini ve Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Su Ürünleri İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6, (11), 57-72.
- Aydın, M., Akan, N. (2010). Mersin Büyükşehir Belediye Sınırları İçinde Çalışan Ebelerin Mesleki Doyumu. *Mersin Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3, (1), 15-21.
- Aykanat, S., Tengilimoğlu, D. (2003). Hastanelerde Sağlık Personelini Motive Eden Faktörlere İlişkin Alan Çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 6(2), 72-77.
- Balcı, A. (1985). *Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi.
- Bartçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul:Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ.E., (1991). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Baysal, A., Tekarslan, E. (2004). *Davranış Bilimleri* (4.Baskı). İstanbul:Avciol Basım Yayın.
- Belediye Kanunu (2005, 13 Temmuz). *Resmi Gazete* (25874). Erişim Adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5393.pdf>

Berkman, Ü. (2003). İşe Alma ve Yükseltmede Yeni Yaklaşımlar. *Türkiye’de Kamu Personel Rejiminin Yeniden Yapılandırılması Sempozyumu* kitabı içinde (291-295). Ankara: TÜHİS Yayınları.

Bilgiç, R. (1998). The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers. *Journal of Psychology*, 132(5), 549-558.

Bozkurt İ., Bozkurt Ö. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 1-18.

Bölükbaşı, A., D.Ç. Yıldıztan (2009). Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (2), 345-366.

Burris, V. (1983). The social and Political Consequences of Overeducation. *American Sociological Review*, 48(8), 454-467.

Bülbül, S. (2016). *Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini: Bir Kamu Kurumunda Uygulaması*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çarıkcı, İ. (2000). Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler: Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5, (2), 155-168.

Çavuş, Ş., Abdıladaev, M. (2014). Kırgızistan Devlet Üniversitelerinde Çalışan Öğretim Elemanlarının İş Doyumu. *Turkish Journal Of Education*, 3 (3), 11-24.

Çekmecelioğlu, H.G., (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-39.

Çetin, H., Zetter Aygen S., Taş, S., Çaylak M. (2013). İş Doyumu ve Çalışanların Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi: Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Örneği. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (26), 145-163.

Çoruh, E. (2001). *Hazır Giyim Sektöründe Çalışanları İş Doyumlarının İncelenmesi*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çürük L.(2011). *Değişen İnsan Kaynakları Anlayışı Çerçevesinde Güvence İlkesi Ve Sözleşmeli Personel Uygulaması*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Davis, K. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış*. Tosun, K. (Çev.). İstanbul:Beta Yayınları.



Demirbilek, S., Türkan, Ö.U., (2008). Çalışma Yaşamı Kalitesinin Artırılmasında Personel Güçlendirmenin Rolü. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(1), 47-67.

Derin, N. (2007). *Devlet Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Üniversitesi.

Devlet Memurları Kanunu (1965, 23 Temmuz). *Resmi Gazete* (Sayı:12056). Erişim adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.657.pdf>

Dikmen, A. A., (1995). İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 50 (3), 115-140.

Dşdan, M., Tiryaki E. (2008). Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Eğitim ve Bilim*, 33, (147), 54-70.

Eğimli, A.,T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (3), 35-52.

Eker, G. (2006). *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eleman Temininde Güçlük Çekilen Yerlerde Sözleşmeli Sağlık Personeli Çalıştırılması Hakkında Kanun (2003, 24 Temmuz). *Resmi Gazete* (25178). <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4924.pdf>

Erbil, N., Bostan, Ö. (2004). Ebe Ve Hemşirelerde İş Doyumu, Benlik Saygısı Ve Etkileyen Faktörler. *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 7, (3), 56-66.

Erdoğan, İ. (1992). *Kamu Kuruluşlarında Sözleşmeli ve Memur Statüsünde Çalışan Personelin Bazı Değişkenlere Göre İş Doyumu Düzeyinin Karşılaştırılması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.

Eren, V. (2006). Personel Rejiminde Bürokratik Modelden İşletmecî Anlayışa Geçiş. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 6, (11), 131-153.

Ergül, O. (2015). *Banka Çalışanlarının İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eroğul, H.T. (2010). Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Türk Kamu Personeli Yönetimine Etkisi. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, (12), 225-233.

Gökçe, G., Şahin, A., Bulduklu, Y. (2010). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(20), 233-246.

Gökdemir, D. (2016). *Sağlık Çalışanlarında Mobbing Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Kamu Hastanesinde Bir Araştırma*. İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Gözener E., Sayın S., (2007). <http://www.egitirim.gen.tr/tr/index.php/arsiv/sayi-11-20/sayi-16-yonetim-ve-insan-kaynagi-agustos-2007/190-devlet-ve-ozel-hastanelerdeki-hekimlerin-is-tatmin-duzeyinin-karsilastirilmesi> (Erişim Tarihi: 01.05.2019).

Gözler K., Kaplan G. (2018). *İdare Hukuku Dersleri* (20. Baskı). Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.

Gözübüyük Ş., Tan T. (1998). *İdare Hukuku-Genel Esaslar Cilt-I*. Ankara:Turhan Kitabevi.

Güler, B.A. (2005). *Kamu Personeli: Sistem ve Yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.

Gülten, G. (2018). *Çalışma Hayatında Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Bilkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Günday, M. (2013). *İdare Hukuku* (10. Baskı). Ankara:İmaj Yayıncılık.

Izgar, H. (2012). *Endüstri ve Örgüt Psikojisi* (2. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi

İbicioğlu, H. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (3. Baskı). Ankara: Alter Yayınları.

İl Özel İdaresi Kanunu (2005, 4 Mart). *Resmi Gazete* (25745). Erişim Adresi: <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5302.pdf>

İnce, M., Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.

İş Kanunu (2003, 10 Haziran). *Resmi Gazete* (25134). Erişim Adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf>.

İşcan, Ö.F., Sayın U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4), 195-216

Kalağan, G. (2010). *Türkiye'de 1980 Sonrası Bürokratik Dönüşüm*. İstanbul: Beta Yayınları

Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (1984, 18 Haziran). *Resmi Gazete* (18435). Erişim Adresi: [http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/18435\\_1.pdf](http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/18435_1.pdf)

Kantar, H. (2008). *İşletmede Motivasyon*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.

Kapucu, N. (2012). Sivil Toplumun Kamu Politikalarına Etkin Katılımı: Yeni Kamu İşletmeciliğinden Yönetişime Geçiş ve Devlet-Birey İlişkileri. Fatma Neval Genç (Ed.). *Yönetişim ve Yönetim Ekseninde Kamu Yönetimi* içinde (s.31-47) Bursa: Ekin Yayıncılık.

Karaköse, T., Kocabaş, İ. (2006). Özel Ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu Ve Motivasyon Üzerine Etkileri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 2, (1), 3-14.

Karsavuran, S. (2014). Sağlık Sektöründe Tükenmişlik: Ankara'daki Sağlık Bakanlığı Hastaneleri Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, (2), 133-165.

Karlı, M.R. (2015). Sözleşmeli Personel İstihdamı Üzerine Hukuki Bir İnceleme: Kit Sözleşmeli Personeli Örneği. *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası*, 73 (2), 71-86.

Kayar, N. (2014). *Sözleşmeli Personel Hukuku*. Bursa: Ekin Yayınevi.

Keklik B., Us., N. (2013). Örgütsel Adalet Algılamalarının İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (2), 143-161.

Keser, A. (2005). İş Doyumu Ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. *Çalışma ve Toplum*, (4), 77-96.

Keser, A. (2006). Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (11), 100-119.

Keser, A. (2011). *Çalışma Psikolojisi* (2. Baskı). Bursa:Ekin Yayınevi.

Keser, D. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.

Kesici, S. (2006). *Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi Ve Uygulamadan Bir Örnek*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Keskin, B. (2010). *Sözleşmeli Personel*. Ankara: Adalet Yayınevi.

Kılıç, Ö., S. (2011). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürü ve Öğretmenlerin İş Doyumu (Tokat İl Örneği)*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Kılıç, Ö.S. (2011). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürü Ve Öğretmenlerin İş Doyumu (Tokat İli Örneği)*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Kök, S.,B. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (1), 291-310.
- Kurumlarında Çalışan Hekimlerin İş Doyumu (Eskişehir). *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 7 (5), 377-384.
- McCusker, D., Wolfman, I. (1998). Loyalty in the Eyes of Employers and Employees. *Workforce*, 77 (11), 30-33.
- Mercer, D. (1997). Job Satisfaction and the Secondary Headteacher: The Creation of a Model of Job Satisfaction. *School Leadership and Management*, 17 (1), 57-68.
- Miner, J.B. (1991). *Industrial-Organizational Psychology*. McGraw-Hill College.
- Nal, B., Nal, M. (2018). Sağlık Çalışanlarının İş Doyumu Düzeylerinin Belirlenmesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 8, (1), 131-140.
- Negiz, N., Oksay, A., Akman, E. (2011). İşe Bağlılık Ve İşten Tatmin Açısından Cinsiyet Ve Sektörel Farklılık: Kamu Ve Özel Sektör Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir İnceleme (Isparta Örneği). *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, (14), 207-229.
- Odyakmaz, Z. (1998). Genel Olarak İdarenin Sözleşmeleri. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 2, (1-2), 141-195.
- Odyakmaz, Z., Ercan, İ., Kaymak, Ü. (2012). *Anayasa Hukuku-İdare Hukuku*. Ankara: On İki Levha Yayınları.
- Ordun, G. (2002). *Örgütsel Tutumların Çalışan Davranışına Etkisinin İncelenmesine ve Analizine Yönelik Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özaydın M., Özdemir, Ö., (2014). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6 (1), 251-281.
- Özcan, E. (2011). *Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*. İstanbul: Beta Yayınevi
- Özkal Sayan İ. (2009). Türkiye’de Kamu Personel Sistemi: İdari, Askeri, Akademik, Adli Personel Ayrımı. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 64, (1), 201-245.
- Özkal Sayan İ., Albayrak S.Ö. (2011). İstisnailikten Genelliğe, Geçicilikten Sürekliliğe: 4/B Sözleşmeli Personel İstihdamı. *Amme İdaresi Dergisi*, 44, (3), 141-172.

Özkal Sayan, İ. (2016). Türkiye’de Kamu Personel Sisteminde Sorun Alanları ve Çözüm Önerileri. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 71, (3), 669-691.

Özkal Sayan, İ. (2017). Türkiye’de Liyakat, Performans Değerlendirme Ve Sözleşmeli İstihdam Üzerine. *Yüzcüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1,(4), Özel Sayı, 1-7.

Özkal Sayan, İ., Küçük A. (2012). Türkiye’de Kamu Personeli İstihdamında Dönüşüm: Sağlık Bakanlığı Örneği. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 67, (1), 171-203.

Özpehlivan, M. (2018). İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel Ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, (2), 43-70.

Pathman, DE., Konrad TR., Williams ES., Scheckler WE., Linzer, M., Douglas, J. (2002). Physician Job Satisfaction, Dissatisfaction, And Turnover. *The Journal Of Family Practice*, 51 (7), 593.

Pınar, R., Arıkan S. (1998). Hemşirelerde iş doyumunu etkileyen faktörler, iş doyumunu ile benlik saygısı ve asersivite ilişkisi. *Uluslararası Katılımlı 6. Ulusal Hemşirelik Kongresi Kongre Kitabı* kitabı içinde (159-170). Ankara: Damla Matbaacılık.

Poyrazoğlu, N. (1992). *Hastane Çalışanlarında İş Doyumu Verimlilik İlişkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sağlık Alanında Bazı Düzenlemeler Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (2011, 2 Kasım). *Resmi Gazete* (28103). <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/4.5.663.pdf>

Sağlık Bakanlığı (2003). *Sağlıkta Dönüşüm*. Erişim Adresi: <https://www.saglik.gov.tr/TR,11415/saglikta-donusum-programi.html>

Sağlık Bakanlığı Proje Yönetimi ve Destek Birimi (2018). Erişim Adresi: <https://pydb.saglik.gov.tr/TR,32175/sdp-i-faz-tamamlandi.html>

Sarı, S. (2011). *Çalışanların Kişilik Özellikleri İle İş Doyumu Arasındaki İlişkiler Bankacılık Sektörü Antalya Örneği*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Saygılı M., Çelik Y. (2011). Hastane Çalışanlarının Çalışma Ortamlarına İlişkin Algıları İle İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 14, (1), 39-71.

Saylan, G. (2000). *Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçiş*. İstanbul: Tesev Yayınları.

Sencan, N., Yegenoglu, S., Aydıntan, B. (2013). Sağlık Çalışanları ve Eczacılar Üzerinde Yapılan İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Araştırmaları. *Marmara Pharmaceutical Journal*, 17, 104-112.

Serim, B. (1988). Sözleşmeli Personelin Hukuki Statüsü. *Amme İdaresi Dergisi*, 21, (1 Mart), 135-154.

Sevimli, F., İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 55-65.

Sevinç İ., Özer K. (2016). Yeni Kamu Yönetimi Bağlamında Sağlık Bakanlığı Yeniden Yapılandırma Çalışmaları. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 2, (4), 1373-1387.

Silah, M. (2001). *Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Selim Kitabevi.

Sönmez, H. (2014). *Değişim Yaşanan Örgütlerde İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sözleşmeli Personel Çalıştırılmasına İlişkin Esaslar Hakkında Bakanlar Kurulu Kararı (1978, 28 Haziran). Resmi Gazete (Sayı:16330). Erişim Adresi: <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/18.5.715754.pdf>.

Sünter, A.T., Canbaz S., Dabak Ş., Öz H., Pekşen Y. (2006). Pratisyen Hekimlerde Tükenmişlik, İşse Bağlı Gerginlik ve İş Doyum Düzeyleri. *Genel Tıp Dergisi*, 16 (1), 9-14.

Taş, A., Önder, E. (2010). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9, (32), 17-30.

Taşdan M., Tiryaki E. (2008). Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Eğitim ve Bilim*, 33 (147), 54-70.

Taşkan, T. (2003). Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Sözleşmeli Personel İstihdamı. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1,23-45.

Tok, N.T., Bacak E. (2013). Öğretmenlerin İş Doyumu İle Yöneticileri İçin Algıladıkları Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki. *International Journal Of Human Sciences*, 10, (1), 1135-1166.

Tok, T.N., Bacak, E. (2013). Öğretmenlerin İş Doyumu İle Yöneticileri İçin Algıladıkları Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki. *International Journal of Human Science*, 10 (1), 1135-1165.

Topçu, Ü.M., (2009). *Malatya İl Merkezinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyumu Ve Etkileyen Faktörler*. Yayınlanmış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Tor, S., (2011). *Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tözün, M., Çulhacı, A., Ünsal, A. (2008). *Aile Hekimliği Sisteminde Birinci Basamak Sağlık*

Turgut Maden , E. (2010). *İş Doyumu Ve Yaşam Doyumu İlişkisi Ve İstanbuldaki Devlet Üniversite Hastanelerinde Çalışan Ameliyathane Hemşirelerine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tutcu, A., Çelik, M. (2018). *Çalışanların Duygusal Sermayelerinin İş Doyumu Üzerine Etkisi. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 11 (55), 868-880.*

Tutum, C. (1990). *Personel Yönetimi*. Ankara: TODAİE Yayınları.

Türk Ceza Kanunu (2004, 26 Eylül). *Resmi Gazete* (Sayı:25611). Erişim adresi: <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5237.pdf>

Türk, F. (2016). *İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kamu Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Türk, M.S., (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Türk, S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Ankara: Gazi Yayınevi

Tütüncü, Ö. (2000). *Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2 (3), 169-171.*

Ulusoy, A.İ. (2009). *Belediyelerde Sözleşmeli Personel Uygulaması ve Sorunları*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ünal, S., Karlıdağ R., Yoloğlu S. (2001). *Hekimlerde Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Yaşam Doyumu Düzeyleri İle İlişkisi. Klinik Psikiyatri Dergisi, (4), 113-118.*

Ünlütürk Ulutaş, Ç. (2011). *Türkiye’de Sağlık Emek Sürecinin Dönüşümü*. Ankara: Nota Bene Yayınları.

Üst Kademe Kamu Yöneticileri İle Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Atama Usûllerine Dair 3 Nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (2018, 10 Temmuz). *Resmi Gazete* (30474). <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/19.5.3.pdf>

- Varışlı, A. (2015). *Havalimanı Yer Hizmetleri Çalışanlarında İş Tatmini*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yalçın, B. (2011). *Kamu Sektöründe Sözleşmeli Personel İstihdamı: Akdeniz Üniversitesi Örneği*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (2), 1-18.
- Yılmaz A., Ceylan Boğa Ç. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyum İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17, (2), 277-294.
- Yılmaz, A., Ceylan Ç. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (17), 2, 277-294.
- Yılmaz, H., Karahan A. (2009). Bireylerin Kişisel Özellikleri Yönünden İş Doyum Düzeylerine Göre Tükenmişlikleri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14, (3), 197-214.
- Yüksel, F. (2004). Kamu Yönetiminde Yeni Eğilimler Perspektifinde Türk Kamu Yönetiminde Reform İhtiyacı ve Kamu Yönetimi Reformu Yasa Tasarısı. Abdullah Yılmaz ve Mustafa Güven (Ed.). *Kamu Yönetimi Kuramdan Uygulamaya* içinde (s.1-22). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yüksel, O. (2015). *Kamu Hastaneleri Birliği Kapsamındaki Hastanelerde Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Ve İş Motivasyonu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.



## EKLER

### Ek 1: Etik Komisyon İzni



T.C.  
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ  
Rektörlük

Tarih: 16.01.2019 16:35  
Sayı: 35853172-300-E.00000417552  
  
E.00000417552

Sayı : 35853172-300  
Konu : Cihan Sağlam Hk.

#### SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 10.12.2018 tarihli ve 12908312-300/00000362533 sayılı yazı.

Enstitünüz Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi (Kamu Yönetimi) Anabilim Dalı Yüksek Lisans programı öğrencilerinden **Cihan SAĞLAM**'ın **Prof. Dr. Doğan Nadi LEBLEBİCİ** danışmanlığında hazırladığı "**Sağlık Bakanlığına Bağlı Hastanelerdeki Sözleşmeli İdarecilerin İş Doyum Düzeyleri; Ankara İli Örneği**" başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **8 Ocak 2019** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla rica ederim.

e-İmzalıdır  
Prof. Dr. Rahime Meral NOHUTCU  
Rektör Yardımcısı



Evrakın elektronik imzalı suretine <https://belgedogrulama.hacettepe.edu.tr> adresinden 0026fe79-97d5-41f6-876e-ceb8a51b29d8 kodu ile erişebilirsiniz. Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na uygun olarak Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.

Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara  
Telefon:0 (312) 305 3001-3002 Faks:0 (312) 311 9992 E-posta:yazimd@hacettepe.edu.tr İnternet  
Adresi: www.hacettepe.edu.tr

Duygu Didem İLERİ



## Ek 2: Orijinallik Raporu

	<b>HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ</b> <b>SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ</b> <b>YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU</b>
<b>HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ</b> <b>SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ</b> <b>SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA</b>	
Tarih: 20/09/2019	
Tez Başlığı: Sağlık Bakanlığına Bağlı Hastanelerde Sözleşmeli İdarecilerin İş Doyum Düzeyleri: Ankara İli Örneği	
<p>Yukarıda başlığı gösterilen ve Danışmanlığımızda hazırlanan tez çalışmasını a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 95 sayfalık kısma ilişkin, 20/09/2019 tarihinde Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezin benzerlik oranı % 8'dir.</p>	
Uygulanan filtrelemeler:	
1- <input checked="" type="checkbox"/> Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç 2- <input checked="" type="checkbox"/> Kaynakça hariç 3- <input checked="" type="checkbox"/> Alıntılar hariç 4- <input type="checkbox"/> Alıntılar dâhil 5- <input checked="" type="checkbox"/> 5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç	
<p>Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'm inceledim ve bu uygulama esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmasının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.</p>	
TEZ DANIŞMANI:	
AD/SÖYAD: Doğan Nadi Leblebici	
ÜNVAN: Prof. Dr.	
İMZA: 	
TEZİ HAZIRLAYAN ÖĞRENCİ BİLGİLERİ:	
Adı Soyadı: Cihan Sağlam	
Öğrenci No: 27685660954	
Anabilim Dalı: Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi	
Programı: Kamu Yönetimi	

### Ek 3: Anket

## SAĞLIK BAKANLIĞINDAKİ SÖZLEŞMELİ İDARECİLERİN İŞ DOYUMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu anket çalışması, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programında yapılan “Sağlık Bakanlığındaki Sözleşmeli İdarecilerin İş Doyum Düzeyleri; Ankara İli Örneği” adlı tez çalışması çerçevesinde yürütülmektedir. Bu çalışmadaki amaç Sağlık Bakanlığına bağlı hastanelerde sözleşmeli olarak idarecilik yapan kişilerin iş doyum düzeylerinin ölçülmesidir.

Ankette bulunan sorulara vereceğiniz cevaplar saklı tutulacak, herhangi bir kişi veya kurumla paylaşılmayacak ve tamamen bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır. Bu nedenle anket formuna ad-soyad yazmayınız. Anket sonuçlarının sağlıklı olabilmesi için bütün soruları samimi ve doğru olarak yanıtlamanız önem arz etmektedir.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgilerle ilgili sorular, ikinci bölümde ise iş doyum düzeyi ile ilgili sorular bulunmaktadır. İlgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek
Medeni Durumunuz:	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekar
Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 21-30 yaş <input type="checkbox"/> 41-50 yaş	<input type="checkbox"/> 31-40 yaş <input type="checkbox"/> 51 yaş ve üstü
Eğitim Düzeyiniz:	<input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans Üstü
Aylık Net Geliriniz	<input type="checkbox"/> 4.000-6.000 TL <input type="checkbox"/> 8.000-10.000 TL	<input type="checkbox"/> 6.000-8.000 TL <input type="checkbox"/> 10.000 TL üzeri
İdarecilikteki Toplam Hizmet Süreniz	<input type="checkbox"/> 1 -5 yıl <input type="checkbox"/> 11- 15 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 15 yıl üstü
Kamudaki Toplam Hizmet Süreniz	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6- 10 yıl	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl
Görev Yaptığınız Kurum Türü	<input type="checkbox"/> “Eğitim ve Araştırma Hastanesi” <input type="checkbox"/> “Devlet Hastanesi” <input type="checkbox"/> “Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi”	
Unvanınız	<input type="checkbox"/> “Başhekim” <input type="checkbox"/> “Başhekim Yardımcısı” <input type="checkbox"/> “İdari ve Mali İşler Müdürü” <input type="checkbox"/> “Destek Hizmetleri Müdürü” <input type="checkbox"/> “Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü” <input type="checkbox"/> “Müdür Yardımcısı”	

**BÖLÜM-2**

Yapmakta olduğunuz işle ilgili aşağıda yer alan ifadelerle ilgili, 1 “Hiç Memnun Değilim”, 5 “Çok Memnunum” olmak üzere “X” işareti koyarak bir değer veriniz.

	1	2	3	4	5
1	Yaptığım işin beni her zaman meşgul etmesinden				
2	Tek başıma çalışmama olanak vermesinden				
3	Ara sıra değişik şeylerde yapabilmeme olanak vermesinden				
4	Toplumda saygın bir kişi olmama olanak vermesinden				
5	Amirimin astlarını yönetme şeklinden				
6	Amirimin karar verme yeteneğinden				
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme olanağım olmasından				
8	Bana sabit bir iş olanağı sağlamasından				
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağımın olmasından				
10	İnsanlara ne yapacaklarını söyleme şansım olmasından				
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansım olmasından				
12	İşe yönelik alınan kararların uygulamaya konmasından				
13	Yaptığım işe karşılık aldığım ücretten				
14	Çalıştığım iş yerinde terfi olanaklarının olmasından				
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestisi vermesinden				
16	Kendi yöntemlerimi kullanabilme olanağı vermesinden				
17	İş yerimin çalışma koşullarından				
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmasından				
19	Yaptığım iyi bir işten dolayı takdir edilmekten				
20	Yaptığım işten dolayı duyduğum başarı hissinden				

### Ek 3: Araştırma İzni İçin Başvurulan Hastaneler



T.C.  
ANKARA VALİLİĞİ  
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ  
Sağlık Bakanlığı, Halil Őıvın Devlet Hastanesi

T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI HALİL ŐEVİN DEVLET  
HASTANESİ - HALİL ŐIVIN DH EVRAK HİZMETLERİ  
BİRİMİ  
14.05.2019 13.39 - 36564052 - 799 - E. 186  
00093355636

Sayı : 36564052-799  
Konu : Cihan SAĞLAM(Tez alışması)

ANKARA İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ  
Sağlık Hizmetleri Başkanlığı  
Sağlığın Geliştirilmesi Birimine

İlgi:26/04/2019 tarihli ve 35640939-799-662 sayılı yazı.

İlgi sayılı yazınız incelenmiş olup; Hastanemiz yöneticilerinin iş yoğunluğu nedeniyle bahsi geçen tez çalışmasının kurumumuzda yapılması uygun bulunmamıştır.

Bilgilerinize arz ederim.

e-İmzalıdır.  
Dr. Nevzat KILINÇ  
Başhekim

Halil Őıvın ubuk Devlet Hastanesi/Personel Özlük Birimi  
Cumhuriyet Mahallesi Ankara Bulvarı No:54 ubuk/ANKARA  
Telefon: Faks No: 03128376288

e-Posta: halim.ceyhan@saglik.gov.tr İnternet Adresi: www.cubukhastanesi.gov.tr

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 4954dbb5-5d38-4207-abn6-3ee0e68ca7n4 kodu ile erişebilirsiniz.

Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanununa göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Bilgi için: HALİM CEYHAN

TIBBİ SEKRETER

Telefon No: (0 312) 837 81 10



T.C.  
ANKARA VALİLİĞİ  
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ  
Sağlık Bakanlığı 29 Mayıs Devlet Hastanesi

T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI 29 MAYIS DEVLET HASTANESİ  
- T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI 29 MAYIS DEVLET  
HASTANESİ  
27/05/2019 17:34 - 02478784 - 799 - E-1950  
00093443486

Sayı : 82478784-799  
Konu : Cihan SAĞLAM  
(Tez Çalışması)

ANKARA İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ  
Sağlığın Hizmetleri Başkanlığı  
(Sağlığın Geliştirilmesi Birimi)

İlgi : 26/04/2019 tarihli ve 35640939-799-662 sayılı yazınız.

İlgide kayıtlı yazı ile Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu yönetimi (Kamu Yönetimi) yüksek lisans öğrencisi Cihan SAĞLAM'ın, Prof.Dr.Doğan Nadi LEBLEBİCİ'nin danışmanlığında "Sağlık Bakanlığına Bağlı Hastanelerdeki Sözleşmeli İdarecilerinin İş Doyum Düzeyleri; Ankara İli Örneği" konulu tez çalışmasının uygulaması talebine ilişkin yazısı Hastane Yönetimimizce değerlendirilmiş olup uygun görülmemiştir.

Gereğini arz ederim.

e-İmzalıdır.  
Dr.Öğr. Üyesi Dilek DÜLGER  
Başhekim

Aydımlar Mah. Dikmen Cad. No: 312  
Telefon: Faks No: 3125932930  
e-Posta: Rahsan.GunerGecmez@saglik.gov.tr İnternet Adresi:  
rahsan.gunergecmez@saglik.gov.tr

Bilgi için: Rahşan Güner GEÇMEZ  
HEMŞİRE  
Telefon No: 03125932929 / 4091

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 8ce490a5-5cc2-4d23-beca-56f15ff6ea2e kodu ile erişebilirsiniz.  
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



T.C.  
ANKARA VALİLİĞİ  
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ

Sağlık Bakanlığı Gaziler Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Eğitim ve Araştırma Hastanesi

T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI GAZİLER FİZİK TEDAVİ VE  
REHABİLİTASYON EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ  
- T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI GAZİLER FİZİK TEDAVİ VE  
REHABİLİTASYON EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ  
10/06/2019 16:03 - 34215015 - 771 - E-11718  
0009464043

Sayı : 34215015-771  
Konu : Cihan SAĞLAM  
(Tez Çalışması)

ANKARA İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 26/04/2019 tarihli ve 35640939-799-662 sayılı yazınız.

İlgi yazınız ile bildirilen, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu yönetimi (Kamu Yönetimi) yüksek lisans öğrencisi Cihan SAĞLAM'ın, Prof.Dr. Doğan Nadi LEBLEBİCİ'nin danışmanlığında "Sağlık Bakanlığına Bağlı Hastanelerdeki Sözleşmeli İdarecilerinin İş Doyum Düzeyleri; Ankara İli Örneği" konulu tez çalışması, Tıpta Uzmanlık Eğitim Kurulunun 26.04.2019 tarih ve 015/06 protokol nolu kararı ile kabul edilmiş ve Sağlık Bilimleri Rektörlüğü'ne sunulmasına karar verilmiştir.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

e-imzalıdır.  
Prof. Dr. Nilüfer Kutay ORDU GÖKKAYA  
Başhekim

Üniversiteler Mah. Bilkent Çankaya / ANKARA

Telefon: Faks No: 0312 291 10 09

e-Posta: [cigdem.ciftlik@saglik.gov.tr](mailto:cigdem.ciftlik@saglik.gov.tr) İnternet Adresi: <http://gazilerfr.saglik.gov.tr/>

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 95d369b1-59b2-4cf5-a2da-caf7ae0eddcda kodu ile erişebilirsiniz.

Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Bilgi için: Çiğdem ÇİFTLİK

Veri Hazırlama ve Kontrol İşlt.

Telefon No: (0 312) 291 10 88



T.C.  
ANKARA VALİLİĞİ  
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ  
Sağlık Bakanlığı Gülhane Eğitim ve Araştırma Hastanesi



Sayı : 50687469-799  
Konu : 23.05.2019 Tarihli Tıpta Uzmanlık  
Eğitim Kurulu (TUEK) Kararları  
Hk.

ANKARA İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ  
SAĞLIK HİZMETLERİ BAŞKANLIĞI  
Sağlığın Geliştirilmesi Birimi

Gülhane Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi  
Tıpta Uzmanlık Eğitim Kurulu (TUEK)'nun 23.05.2019 tarihli kurul kararları Ek'te  
sunulmuştur.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

e-imzalıdır.  
Op.Dr. H. Erhan GÜVEN  
Başhekim a.  
Başhekim Yardımcısı

**EKLER:**  
23.05. 2019 TUEK Kararları

General Dr.Tevfik Sağlam Cd.Etlik/ANK

Telefon: Faks No:

e-Posta: meral.aydin3@saglik.gov.tr İnternet Adresi: meral.aydin3@saglik.gov.tr

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden f349fcf-05f7-4913-b1c1-c7269e4bdda9 kodu ile erişebilirsiniz.

Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Bilgi için: Meral AYDIN

Veri Hazırlama ve Kontrol İşlt.

Telefon No: (0 312) 000 00 00







T.C.  
ANKARA VALİLİĞİ  
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ

Sağlık Bakanlığı Dr. Sami Ulus Kadın Doğum Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları  
Eğitim ve Araştırma Hastanesi

T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI DR. SAMİ ULUS KADIN  
DOĞUM ÇOCUK SAĞLIĞI VE HAST. EAH - DR. SAMİ  
ULUS KADIN DOĞUM ÇOCUK SAĞLIĞI VE  
HASTALIKLARI EAH TIPYA UZMANLIK VE EĞİTİM  
KURULU BİRİMİ  
16/05/2019 10:23 - 73799008 - 799 - E 92  
00004630677

Sayı : 73799008-799  
Konu : Cihan SAĞLAN (Tez Çalışması)

ANKARA İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ'NE

İlgi : 26/04/2019 tarihli ve 35640939-799-662 sayılı yazı.

İlgi tarih ve sayılı yazınıza istinaden Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu yönetimi (Kamu Yönetimi) yüksek lisans öğrencisi Cihan SAĞLAM'ın, Prof. Dr. Doğan Nadi LEBLEBİCİ'nin danışmanlığında "Sağlık Bakanlığına Bağlı Hastanelerdeki Sözleşmeli İdarecilerinin İş Doyum Düzeyleri; Ankara İli Örneği" konulu tez çalışmasını kurumumuzda yapma isteği başhekimliğimizce uygun bulunmuştur.

Gereğini arz ederim.

e-İmzalıdır.  
Doç. Dr. A. Zülfikar AKELMA  
Başhekim

Babür caddesi No:36 06080 Telsizler/ Ankara

Telefon: Faks No: (0312)305 6460

e-Posta: esin.bespinar@saglik.gov.tr İnternet Adresi: esin.bespinar@saglik.gov.tr

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden e4705303-95e4-40f6-8607-9deb59e1a406 kodu ile erişebilirsiniz.

Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Bilgi için: Esin BEŞPİNAR

Birim Sorumlusu

Telefon No: (0 312) 305 60 40



T.C.  
ANKARA VALİLİĞİ  
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ  
Sağlık Bakanlığı Dışkapı Yıldırım Beyazıt  
Eğitim ve Araştırma Hastanesi

T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI DIŞKAPI YILDIRIM BEYAZIT  
EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ - T.C. SAĞLIK  
BAKANLIĞI DIŞKAPI YILDIRIM BEYAZIT EĞİTİM VE  
ARAŞTIRMA HASTANESİ  
15/05/2019 15.28 - 41303261 - 799 - E-4979  
00004830778

Sayı : 41303261-799  
Konu : Cihan SAĞLAM (Tez Çalışması)

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi: 26.04.2019 tarih ve E.662 sayılı Ankara İl Sağlık Müdürlüğü Sağlık Hizmetleri  
Başkanlığı Sağlık Geliştirilmesi Birimi yazısı.

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu yönetimi  
(Kamu Yönetimi) yüksek lisans öğrencisi Cihan SAĞLAM'ın, Prof.Dr. Doğan Nadi  
LEBLEBİCİ'nin danışmanlığında "Sağlık Bakanlığına Bağlı Hastanelerdeki Sözleşmeli  
İdarecilerinin İş Doyum Düzeyleri; Ankara İli Örneği" konulu tez çalışması uygulamasını  
Hastanemizde yapma talep yazısı incelenmiş olup Kurumumuzdaki iş yükü yoğunluğu  
nedeniyle anılan çalışmanın yapılması uygun görülmemiştir.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

e-İmzalıdır.

Uz.Dr. Ali YALÇINDAĞ  
Başhekim a.  
Başhekim Yardımcısı

Dağıtım:  
Gereği:  
Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler  
Enstitüsü

Bilgi:  
Ankara İl Sağlık Müdürlüğü Sağlık  
Hizmetleri Başkanlığı Sağlık  
Geliştirilmesi Birimi

Dışkapı Yıldırım Beyazıt E.A.H.

Telefon: Faks No:

e-Posta: fatma.erduran@saglik.gov.tr İnternet Adresi: fatma.erduran@saglik.gov.tr

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden a0e4d46b-d2c4-4dd7-87a1-aa82ea5edf7e kodu ile erişebilirsiniz.

Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Bilgi için: Fatma ERDURAN

TIBBİ TEKNOLOG

Telefon No: 596 20 00 (2026)



T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI ŞEHİT AHMET ÖZSOY DEVLET  
HASTANESİ - T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI ŞEHİT AHMET  
ÖZSOY DEVLET HASTANESİ  
13/05/2019 09:26 - 66954450 - 799 - E - 1230  
00093406277

T.C.  
ANKARA VALİLİĞİ  
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ  
Ankara Gölbaşı Şehit Ahmet Özsoy Devlet Hastanesi

SAYI : 66954450/  
KONU : Cihan SAĞLAM (Tez Çalışması)

ANKARA İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ  
Sağlık Hizmetleri Başkanlığı  
Sağlığın Geliştirilmesi Birimi

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu yönetimi (Kamu Yönetimi) yüksek lisans öğrencisi Cihan SAĞLAM'ın, Prof.Dr.Doğan Nadi LEBLEBİCİ'nin danışmanlığında "Sağlık Bakanlığına Bağlı Hastanelerdeki Sözleşmeli İdarecilerinin İş Doyum Düzeyleri; Ankara İli Örneği" konulu tez çalışması uygulaması ile ilgili yapmış olduğu talep uygun olarak değerlendirilmiştir.  
Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Op. Dr. Ömer ŞAHİN  
Başhekim

Tel: (0312) 484 03 22/484 03 25 -2308  
Fax: ( 0312) 485 06 76

www.golbasihastanesi.gov.tr  
info@golbasihastanesi.gov.tr

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 31327ca3-e115-4266-9e1a-12d8ef53958c kodu ile erişebilirsiniz.  
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



T.C.  
ANKARA VALİLİĞİ  
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ

Sağlık Bakanlığı Ankara Fizik Tedavi Rehabilitasyon Eğitim ve Araştırma Hastanesi

T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI ANKARA FİZİK TEDAVİ  
REHABİLİTASYON EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ  
- T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI ANKARA FİZİK TEDAVİ  
REHABİLİTASYON EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ  
08/05/2019 11:24 - 83894237 - 799 - E - 937  
00093144169

Sayı : 83894237-799  
Konu : Cihan SAĞLAM  
(Tez Çalışması)

ANKARA İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ  
Sağlık Hizmetleri Başkanlığı  
(Sağlığın Geliştirilmesi Birimine)

İlgi: 26.04.2019 tarihli ve E.662 sayı ve 92435789 barkod no'lu yazınız.

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi Cihan SAĞLAM'ın Prof. Dr. Doğan Nadi LEBLEBİCİ danışmanlığında "Sağlık Bakanlığına Bağlı Hastanelerdeki Sözleşmeli İdarecilerinin İş Doyum Düzeyleri; Ankara İli Örneği" konulu tez çalışması Hastane Başhekimliğimizce uygun görülmüştür.  
Bilgilerinize arz ederim.

e-İmzalıdır.  
Prof. Dr. Lale AKTEKİN  
Başhekim

ANKARA FİZİK TEDAVİ E.A.H. Türkocağı Sok. No:3 Sıhhiye / ANKARA

Telefon: Faks No: 0312 3118054

e-Posta: filiz.altuntas@saglik.gov.tr İnternet Adresi: filiz.altuntas@saglik.gov.tr

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 8bf5fe85-e5ac-498c-9ad7-16f29ccf52d3 kodu ile erişebilirsiniz.  
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Bilgi için: Filiz ALTUNTAŞ

Veri Hazırlama ve Kontrol İşlt.

Telefon No: 0312 310 32 30



- 3 -



T.C. Sağlık Bakanlığı

T.C.  
SAĞLIK BAKANLIĞI  
TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU  
Ankara 1. Bölge Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği  
Ankara Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Eğitim ve Araştırma Hastanesi

Sayı : 143

Tarih : 30.04.2019.

RUK, 30.04.2019 tarihinde toplanmıştır. Alinei kararla;

- Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yüceker İşcan Programı çerçevesinde Çiğdem SAĞLAM'ın Prof. Dr. Özgür Nadi LEBLEBİCİ danışmanlığında katıldığı "Sağlık Bakanlığı Kapalı Hastanelerde Şikâyetler İncelenen Tıp Öğrenim Döngüleri; Ankara İli Örneği" konulu tez çalışmalarına hastane tasarrufu sürecinde olduğu için Eylül ayında Ekim ayında kadar tez alınması üzere izin verilmiştir.
- Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Mülkiyet İncelemeleri Anabilim Dalı Doçent Profesör Öğrencisi Mustafa SEMERCİ'NİN "Hastanelerin Afetlere Karşı Durumunun Bakılması" konulu tez çalışmalarına hastane tasarrufu sürecinde olduğu için uygun görülür.
- Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Anabilim Dalı Araştırma Görevlisi Dr. İbrahim TAKALIN 2 (iki) ay süre ile bilgi ve becerisini artırmak üzere hastanelerde görevlendirilmesi uygun görülmüştür.

ANKARA FİZİK  
TEDAVİ VE REHABİLİTASYON EĞİTİM  
VE ARAŞTIRMA HASTANESİ  
Genel Sekreterliği  
T.C. Sağlık Bakanlığı  
Dip. No: 143/2019

Sağlık Bilimleri Üniversitesi  
Ankara Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Eğitim ve Araştırma Hastanesi  
Prof. Dr. Nese ÖZGÜR  
Uzm. Alanı: FTR  
Dip. No: 143/2019

Sağlık Bilimleri Üniversitesi  
Ankara Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Eğitim ve Araştırma Hastanesi  
Prof. Dr. Sibel DEMİR  
Uzm. Alanı: FTR  
Dip. No: 143/2019

Sağlık Bilimleri Üniversitesi  
Ankara Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Eğitim ve Araştırma Hastanesi  
Prof. Dr. ...  
Uzm. Alanı: FTR  
Dip. No: 143/2019

Adı - Soyadı  
İmza



T.C.  
ANKARA VALİLİĞİ  
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ  
Sağlık Bakanlığı Akyurt Devlet Hastanesi



Sayı : 89403826-779  
Konu : Cihan SAĞLAM (Tez Çalışması)

SAĞLIK HİZMETLERİ BAŞKANLIĞI  
(Sağlığın Geliştirilmesi Birimi)

İlgi : 26/04/2019 tarihli ve 35640939-799-662 sayılı yazı.

İlgide bahsi geçen tez çalışmasının hastanemizde yapılması, hastanemiz yönetimi tarafından uygun görülmüştür.  
Bilginize arz ederiz.

e-imzalıdır.  
Uzm.Dr. Adem YALÇINKAYA  
Devlet Hastanesi Başhekimisi

YILDIRIM MAH.DR. NESLİHAN ÖZENLİ.CAD.NO:19 AKYURT/ANKARA

Bilgi için: Hava GEZER

Telefon: Faks No: 03128443016

EBE

e-Posta: hava.gezer@saglik.gov.tr İnternet Adresi: akyurtdhsaglik.gov.tr

Telefon No: 0312 844 30 10/1006

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden ce24c08e-e3c3-4cbd-841b-604ceb5ded5c kodu ile erişebilirsiniz.

Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



T.C.  
ANKARA VALİLİĞİ  
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ  
Sağlık Bakanlığı Dr. Nafiz Körez Devlet Hastanesi

T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI DR. NAFİZ KÖREZ DEVLET  
HASTANESİ - T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI DR. NAFİZ  
KÖREZ DEVLET HASTANESİ  
07/05/2019 14:07 - 22568850 - 929 - E-7620



Sayı : 22568850/929  
Konu : Cihan SAĞLAM  
(Tez Çalışması)

ANKARA İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ  
Destek Hizmetleri Başkanlığına

İlgi : 26/04/2019 tarihli ve 35640939-799-662 sayılı yazımız.

İlgi sayılı yazınıza istinaden; Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi (Kamu Yönetimi) Yüksek Lisans öğrencisi Cihan SAĞLAM'ın, Prof.Dr.Doğan Nadi LEBLEBİCİ'nin danışmanlığında "Sağlık Bakanlığına Bağlı Hastanelerdeki Sözleşmeli İdarecilerinin İş Doyum Düzeyleri; Ankara İli Örneği" konulu tez çalışmasının uygulamasını hastanemizde yapma talebi Başhekimliğimizce uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz ederim.

e-imzalıdır.  
Dr. Gül KURTULUŞ  
Başhekim a.  
Başhekim Yardımcısı

Sincan Dr.Nafiz Körez Devlet Hastanesi 12. Caddede Yerleşkesi Personel Birimi  
Osmanlı Mah. Metropol Cad. No:41 Sincan/ANKARA Dahili No: 2178  
Telefon: Faks No: 0312 2633301  
e-Posta: ozlem.yesil@saglik.gov.tr İnternet Adresi:  
<https://sincandevlethastanesi.gov.tr>

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 1c78ef9b-c0cd-47d5-ac02-ba5ca2c70124 kodu ile erişebilirsiniz.  
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Bilgi için: Özlem YEŞİL

TIBBİ SEKRETER

Telefon No: (0 312) 263 55 55





T.C.  
ANKARA VALİLİĞİ  
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ  
Sağlık Bakanlığı Duatepe Devlet Hastanesi



Sayı : 39668018/799  
Konu : Cihan SAĞLAM  
(Tez Çalışması)

ANKARA İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ  
Sağlık Hizmetleri Başkanlığı  
Sağlığın Geliştirilmesi Birimi

İlgi : 30.04.2019 tarihli ve E.662 sayılı yazınız.

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu yönetimi (Kamu Yönetimi) yüksek lisans öğrencisi Cihan SAĞLAM'ın, Prof.Dr.Doğan Nadi LEBLEBİCİ'nin danışmanlığında "Sağlık Bakanlığına Bağlı Hastanelerdeki Sözleşmeli İdarecilerinin İş Doyum Düzeyleri; Ankara İli Örneği" konulu tez çalışmasının uygulamasının hastanemizde yapılması uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-imzalıdır.  
Dr.Hüseyin ARSLAN  
Başhekim

Polatlı Devlet Hastanesi/ Personel Birimi 0 (312) 630 30 1610

Telefon: Faks No: 03126303038

e-Posta: guler.kaya3@saglik.gov.tr İnternet Adresi: Ankara – Eskişehir Karayolu

Üzeri İstiklal Mah.Abdulaziz Cad.No:2 POLATLI

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden eefec2e2-953d-4af5-8840-80c4af0497c1 kodu ile erişebilirsiniz.

Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Bilgi için: Güler KAYA

ŞEF

Telefon No: 03126303030



T.C.  
ANKARA VALİLİĞİ  
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ  
Sağlık Bakanlığı Yenimahalle Eğitim ve Araştırma Hastanesi

T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI YENİMAHALLE EĞİTİM VE  
ARAŞTIRMA HASTANESİ - YENİMAHALLE EAH EĞİTİM  
BİRİMİ  
03/05/2019 14:35 - 33373887 - 771 - E - 251  
00092791181

Sayı : 33373887-771  
Konu : Cihan SAĞLAM (Tez Çalışması)

ANKARA İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜNE  
SAĞLIK HİZMETLERİ BAŞKANLIĞI, SAĞLIĞIN GELİŞTİRİLMESİ BİRİMİ

İlgi : Sağlık Hizmetleri Başkanlığı , Sağlıkın Geliştirilmesi Biriminin 26/04/2019 tarihli,  
35640939-799-662 sayılı ve 0092435789 barkod no'lu yazısı.

İlgide kayıtlı Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu yönetimi yüksek lisans öğrencisi Cihan SAĞLAM'ın Prof.Dr.Doğan Nadi LEBLEBİCİ'nin danışmanlığında "Sağlık Bakanlığına Bağlı Hastanelerdeki Sözleşmeli İdarecilerinin İş Doyum Düzeyleri; Ankara İli Örneği" konulu tez çalışmasının uygulanmasını Ankara ili ilgede ekli listede belirtilen eğitim ve araştırma hastaneleri devlet hastaneleri ve Ağız ve Diş Sağlığı Merkezlerinde yapılmasına yönelik gerekli izin talebi yazısı ilgi yazı ile gönderilmiş, bahse konu çalışmanın Hastane Yönetimimizce değerlendirilmesi istenmiştir.

Söz konusu çalışma Hastane Yöneticiliğimizce değerlendirilmiş olup uygun görülmemiştir.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

e-İmzalıdır.  
Prof.Dr.Gülten KIYAK  
Başhekim

Yeni Batı Mah.2367.sokak No:4 Batıkent Yenimahalle/ANKARA  
Telefon: Faks No: 03125872581  
e-Posta: nesrin.kerimoglu@saglik.gov.tr İnternet Adresi: Yenimahalle Eğitim  
Araştırma Hastanesi Özlük İşleri

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 3b016880-d989-447d-a502-7e2a3e171753 kodu ile erişebilirsiniz.  
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Bilgi için: Nesrin KERİMOĞLU  
Veri Hazırlama ve Kontrol İşlt.  
Telefon No: (0 312) 587 25 81



T.C.  
ANKARA VALİLİĞİ  
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ  
Ankara Şehir Hastanesi Başhekimliği



Sayı : 72300690-799  
Konu : Cihan SAĞLAM (Tez Çalışması)

**ANKARA İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜNE**

**İlgi:** 26.04.2019 tarih ve 35640939-799-E.662 sayılı yazınız.

İlgi yazınıza istinaden, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi (Kamu Yönetimi) yüksek lisans öğrencisi Cihan SAĞLAM'ın, Prof.Dr.Doğan Nadi LEBLEBİCİ'nin danışmanlığında "Sağlık Bakanlığına Bağlı Hastanelerdeki Sözleşmeli İdarecilerinin İş Doyum Düzeyleri; Ankara İli Örneği" konulu tez çalışmasının uygulamasını Hastanemizde yapma talebi, Hastanemiz Tıpta Uzmanlık Eğitim Kurulumuzun 29.04.2019 tarih ve 3 sayılı toplantısında görüşülmüş olup, uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz olunur.

e-İmzalıdır.  
Op. Dr. Aziz Ahmet SUREL  
Koordinatör Başhekim

Üniversiteler Mahallesi Bilkent Cad.No:1 Çankaya/ANKARA

Telefon: Faks No:

e-Posta: seher.atalay@saglik.gov.tr İnternet Adresi:

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden d6afd67b-a101-4c1d-a890-7224cac000b1 kodu ile erişebilirsiniz.

Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Bilgi için: Seher ATALAY

TIBBİ SEKRETER

Telefon No: (0 312) 552 60 00



T.C.  
ANKARA VALİLİĞİ  
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ  
Sağlık Bakanlığı Balgat Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi

T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI BALGAT AĞIZ VE DIŞ SAĞLIĞI  
MERKEZİ - T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI BALGAT AĞIZ VE  
DIŞ SAĞLIĞI MERKEZİ  
30/04/2019 11:20 - 94193837 - 799 - E.1300  
00092574151

Sayı : 94193837-799  
Konu : Cihan SAĞLAM  
(Tez Çalışması)

ANKARA İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜNE  
ASM Sağlık Hizmetleri Başkanlığı  
(Sağlığın Geliştirilmesi Birimi)

İlgi : 26/04/2019 tarihli ve 35640939-799-662 sayılı yazınız

İlgi yazınız gereği Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu yönetimi (Kamu Yönetimi) yüksek lisans öğrencisi Cihan SAĞLAM'ın, Prof.Dr.Doğan Nadi LEBLEBİCİ'nin danışmanlığında "Sağlık Bakanlığına Bağlı Hastanelerdeki Sözleşmeli İdarecilerinin İş Doyum Düzeyleri; Ankara İli Örneği" konulu tez çalışmasının uygulamasının Merkezimizde yapılmasında herhangi bir sakınca bulunmamaktadır.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

e-imzalıdır.  
Dt. Gülay KAYAÇETİN  
Başhekim

Barış Manço Cd. No:22 Balgat/ANKARA

Telefon: Faks No: 03122841631

e-Posta: Hulya.OzbekYilmaz@saglik.gov.tr İnternet Adresi: V.H.K.İ. Hulya Özbek Yılmaz

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 8a0e046c-67a5-48bd-b2bb-bf400bc64170 kodu ile erişebilirsiniz.  
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Bilgi için: Hulya ÖZBEK YILMAZ

Veri Hazırlama ve Kontrol İşlt.

Telefon No: 03122842679



T.C.  
ANKARA VALİLİĞİ  
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ  
Sağlık Bakanlığı Dr. Hulusi Alataş Devlet Hastanesi

T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI DR. HULUSİ ALATAŞ DEVLET  
HASTANESİ - DR. HULUSİ ALATAŞ İH İNSAN  
KAYNAKLARI BİRİMİ  
30.04.2019 10:55 - 75863711 - 799 - E\_568  
00092539350

Sayı : 75863711-799  
Konu : Cihan SAĞLAM  
(Tez Çalışması)

ANKARA İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜNE  
Sağlık Hizmetleri Başkanlığı  
Sağlığın Geliştirilmesi Birimi

İlgi : 26/04/2019 tarih ve E.662 sayılı yazınız.

İlgi sayılı yazınızda belirtilen Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu yönetimi (Kamu Yönetimi) yüksek lisans öğrencisi Cihan SAĞLAM'ın, Prof.Dr.Doğan Nadi LEBLEBİCİ'nin danışmanlığında Hastanelerdeki Sözleşmeli İdarecilerinin İş Doyum Düzeyleri; Ankara İli Örneği konulu tez çalışmasının hastanemizde yapması Başhekimliğimizce uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz ederim.

e-imzalıdır.  
Op.Dr Yusuf ASLANTÜRK  
Başhekim

ELMADAĞ DR.HULUSİ ALATAŞ DEVLET HASTANESİ

Telefon: Faks No: 0 312 8630121

e-Posta: ismail.durgut@saglik.gov.tr İnternet Adresi: durgut2573@hotmail.com

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 5bd256cb-1cc0-412b-9170-215d84dcab6f kodu ile erişebilirsiniz.

Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Bilgi için: İsmail DURGUT

Veri Hazırlama ve Kontrol İşlt.

Telefon No: 0 312 863 10 41/1107



T.C.  
ANKARA VALİLİĞİ  
İl Sağlık Müdürlüğü

ANKARA İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ - ASM SAĞLIK  
HİZMETLERİ BAŞKANLIĞI SAĞLIĞIN GELİŞTİRİLMESİ  
BİRİMİ  
28.04.2019 15:39 - 35640939 - 799 - E-667  
00092435789

Sayı : 35640939-799  
Konu : Cihan SAĞLAM  
(Tez Çalışması)

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : Ankara Hacettepe Üniversitesi Genel Sekreterliği'nin 24/04/2019 tarih ve 92249278 barkodlu yazısı.

İlgide kayıtlı yazı ile Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu yönetimi (Kamu Yönetimi) yüksek lisans öğrencisi Cihan SAĞLAM'ın, Prof.Dr.Doğan Nadi LEBLEBİCİ'nin danışmanlığında "Sağlık Bakanlığına Bağlı Hastanelerdeki Sözleşmeli İdarecilerinin İş Doyum Düzeyleri; Ankara İli Örneği" konulu tez çalışmasının uygulamasının Ankara ili ekli listede belirtilen eğitim ve araştırma hastaneleri, devlet hastaneleri ve Ağız ve Diş Sağlığı Merkezlerinde yapılmasına yönelik gerekli izin talebi yazısı yazımız ekinde gönderilmektedir.

Söz konusu talebin Hastane Yöneticiliğinizce değerlendirilmesi ve sonucundan tarafımıza bilgi verilmesi hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Doç.Dr.Mustafa Kemal BAŞARALI  
Müdür a.  
Başkan Yardımcısı

EK: Yazı (15 Sayfa)

DAĞITIM:

Dr.Zekai Tahir Burak Kadın Sağlığı EAH

Dışkapı Yıldırım Beyazıt EAH

Dr.Sami Ulus Kadın Doğum ve Çocuk Sağlığı ve Hast.EAH

Ankara Şehir Hastanesi

Gaziler Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon EAH

YBÜ Yenimahalle EAH

Dr.Abdurrahman Yurtaslan Onkoloji EAH

Ulucanlar Göz EAH

Emrah Mahallesi Gülhane Kampüsü NO:87 Keçiören ANKARA

Telefon: Faks No:

e-Posta: elif.uyar@saglik.gov.tr İnternet Adresi: Sağlık Hizmetleri Başkanlığı

Sağlığın Geliştirilmesi Birimi

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 6e8f942d-806a-4cc2-9a32-e8c1e88f7c34 kodu ile erişebilirsiniz.

Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Bilgi için: ERİF AL

DIYETİSYEN

Telefon No: 3063622

Gülhane EAH  
Ankara Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon EAH  
Glbağı Şehit Ahmet zsoy Devlet Hastanesi  
Gazi Mustafa Kemal Devlet Hastanesi  
Etimesgut Şehit Sait Ertürk Devlet Hastanesi  
29 Mayıs Devlet Hastanesi  
Polatlı Duatepe Devlet Hastanesi  
Sinean Dr. Nafiz Körez Devlet Hastanesi  
Kızılcıhamam Devlet Hastanesi  
Akyurt Devlet Hastanesi  
ubuk Halil Őıvgın Devlet Hastanesi  
Elmadag Dr.Hulusi Alataş Devlet Hastanesi  
KahramanKazan Hamdi EriŐ Devlet Hastanesi  
75.Yıl ADSH  
Topraklık ADSM  
Balgat ADSM  
Etimesgut ADSM  
Sinean ADSM

Emrah Mahallesi Gülhane Kampüsü NO:87 Keelren ANKARA

Telefon: Faks No:

e-Posta: [ehf.uyar@saglik.gov.tr](mailto:ehf.uyar@saglik.gov.tr) Internet Adresi: Sağlık Hizmetleri Başkanlığı

Sağlığın Geiktirilmesi Birimi

Evrağın elektronik imza suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 6e8f942d-806a-4cc2-9a32-e8c1c88f7c34 kodu ile erişebilirsiniz.

Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Bilgi iin: EHF.AL

DIVRTESVEN

Telefon No: 3063622