

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DIŞ KAYNAK KULLANIMI YÖNTEMİ UYGULAYAN İŞLETMELERDE
ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ: BOLU İZZET BAYSAL EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İlhan KARAKULLUKCU

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Ocak 2015

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DIŞ KAYNAK KULLANIMI YÖNTEMİ UYGULAYAN İŞLETMELERDE
ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ: BOLU İZZET BAYSAL EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İlhan KARAKULLUKCU

1203812376

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. A. Emin SERİN

THK Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1203812376 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, "İlhan KARAKULLUKCU", ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "Dış Kaynak Kullanımı Uygulayan İşletmelerde Çalışanların Örgütsel Bağlılık İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bolu İzzet Baysal Eğitim ve Araştırma Hastanesi" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : **Yrd. Doç. Dr. A. Emin SERİN**
Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Jüri Üyeleri : **Yrd. Doç. Dr. M. Onur BALKAN**
Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Adnan GÜZEL
Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. A. Emin SERİN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Tez Savunma Tarihi: 05 Ocak 2015

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans olarak sunduğum, “Dış Kaynak Kullanımı Yöntemi Uygulayan İşletmelerde Çalışanların Örgütsel Bağlılık İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bolu İzzet Baysal Eğitim ve Araştırma Hastanesi” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

05.01.2015

İlhan KARAKULLUKCU



ÖNSÖZ

Örgütlerin kendi pazarlarında yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve kar elde edebilmeleri için sahip oldukları en önemli değer “insan” faktörüdür. Çünkü örgütlerde, faaliyetleri planlayan, rekabet gücü kazandıran ve amaçlara ulaşmasını sağlayan, o kurumda çalışan insanlardır. Bu nedenle örgütlerin, daha sağlıklı hale gelip büyümesi, üretebilmesi, ancak bedenlen, zihnen ve ruhen sağlıklı, mutlu ve dinamik personele sahip olmasıyla mümkündür. Örgütlerin belirlenen amaç ve hedeflerine ulaşmalarında öncelikle çalışanların iş doyumu konusundaki eksiklerini gidermeli, buna paralel olarak da örgütsel bağlılıklarını yükseltmek için çaba ve hassasiyet göstermeleri öncelikli amaçları arasında yer almalıdır. Yapılan araştırmalar sonucu, örgütsel bağlılığı ve iş doyumu yüksek olan çalışanların örgütlerine büyük yararlar sağladığı, aynı zamanda çalışanlarında bu durumdan mutlu oldukları ortaya çıkmıştır.

Teknolojik ve bilimsel gelişmeleri yakından takip eden ve uygulamaya özen gösteren sağlık kurumları hizmet sektörünün önemli unsurlarından birisidir. Sağlık hizmetinin üretimi ve tüketiminde de yine insan unsuru ön plandadır. Bu nedenle sağlık örgütlerinin en önemli amaçlarından biri de çalışanlarının iş doyumu ve örgütsel bağlılıklarını yükseltmek olarak görülmektedir.

Bu bilgiler doğrultusunda Bolu İzzet Baysal Eğitim ve Araştırma Hastanesi merkez, köroğlu, kadın doğum ünitelerinde görev yapan personelin “Örgütsel Bağlılık” ile “İş Doyumu” arasındaki ilişkinin analizine yönelik bir çalışma amaçlanmıştır.

Yapmış olduğum tez çalışmasının gerçekleştirilmesinde desteği, görüş ve önerileri ile her zaman yardımcı olan tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. A. Emin SERİN’e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca hayatımın her anında olduğu gibi, tez çalışması süresince, beni hiç yalnız bırakmayan ve manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen eşim Selma KARAKULLUKCU’ya ve aileme en içten dileklerle teşekkür eder, sevgi ve saygılarımı sunarım.

Ocak-2015

İlhan KARAKULLUKCU

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ.....	viii
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR	x
ÖZET	xi
ABSTRACT.....	xiii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
1. DIŞ KAYNAK KULLANIMI	4
1.1 Dış Kaynak Kullanımı Kavramı ve Tanımları	4
1.2 Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi.....	5
1.3 Dış Kaynak Kullanımının Önemi.....	7
1.4 Dış Kaynak Kullanım Yönteminin Yararları	9
1.4.1 Ana Faaliyet Konusuna Odaklanma.....	9
1.4.2 Maliyetlerin Düşürülmesi.....	11
1.4.3 Verimliliğin Arttırılması	12
1.4.4 Teknolojik Yenilikleri Takip Etme	12
1.4.5 Esnekliğin Arttırılması	13
1.4.6 Kalitenin Arttırılması	14
1.4.7 Riski Azaltmak.....	14
1.5 Dış Kaynak Kullanım Yönteminin Sakıncaları.....	15
1.5.1 Maliyet Artışı	16
1.5.2 Personel Üzerinde Kontrolün Kaybedilmesi.....	17
1.5.3 Gizli Bilgilerin Rakipleri Eline Geçmesi	18
1.5.4 Yanlış Alanlarda Dış Kaynak Kullanımının Uygulanması	19
1.5.5 Tedarikçiye Bağımlı Hale Gelme.....	20
1.5.6 İstenilen Kalitenin Sağlanamaması	20
1.6 Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımı ve Uygulanma Nedenleri.....	21
1.7 Türkiye’deki Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımı	23
İKİNCİ BÖLÜM	26
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ DOYUMU	26
2.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımları.....	26
2.2 Örgütsel Bağlılık Sınıflandırılması	27
2.2.1 Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	28
2.2.1.1 Etzioni’nin sınıflandırması	28
2.2.1.2 Kanter’in sınıflandırması	29
2.2.1.3 O’Reilly ve Chatman’ın sınıflandırması.....	31
2.2.1.4 Penley ve Gould sınıflandırması.....	32
2.2.1.5 Allen ve Meyer’in yaklaşımı	33

2.2.1.5.1 Duygusal bağıllık	33
2.2.1.5.2 Devam bağıllığı	35
2.2.1.5.3 Normatif bağıllık	36
2.2.2 Davranışsal Bağıllık Yaklaşımları	36
2.2.2.1 Becker'in yaklaşımı	37
2.2.2.2 Salancik'in yaklaşımı	39
2.2.3 Çoklu Bağıllık Yaklaşımı	40
2.3 Örgütsel Bağıllığı Etkileyen Faktörler	41
2.3.1 Kişisel Faktörler	41
2.3.1.1 Yaş	42
2.3.1.2 Cinsiyet	42
2.3.1.3 Kıdem	43
2.3.1.4 Eğitim	44
2.3.1.5 Medeni Durum	45
2.3.2 Örgütsel Faktörler	45
2.3.2.1 Örgüt büyüklüğü	45
2.3.2.2 Örgüt kültürü	46
2.3.2.3 Ücret ve ödüller	47
2.3.2.4 Örgütsel adalet	47
2.3.2.5 Takım çalışması	48
2.3.2.6 Yönetim tarzı	49
2.3.3 Örgüt Dışı Faktörler	50
2.3.3.1 Alternatif iş imkânı	50
2.3.3.2 Profesyonellik	51
2.4 İş Doyumu Kavramı ve Tanımları	52
2.5 İş Doyumu İle İlgili Teoriler	54
2.5.1 Kapsam Teorileri	54
2.5.1.1 İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi	55
2.5.1.2 Çift faktör teorisi	57
2.5.1.3 Başarma ihtiyacı teorisi	58
2.5.1.4 ERG teorisi	59
2.5.2 Süreç Teorileri	60
2.5.2.1 Beklenti teorisi	60
2.5.2.2 Geliştirilmiş beklenti teorisi	61
2.5.2.3 Eşitlik teorisi	62
2.5.2.4 Amaç teorisi	62
2.6 İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	63
2.6.1 Kişisel Faktörler	64
2.6.1.1 Yaş	64
2.6.1.2 Cinsiyet	65
2.6.1.3 Medeni durum	65
2.6.1.4 Eğitim	66
2.6.1.5 Kişilik	66
2.6.1.6 Mesleki kıdem	67
2.6.2 Örgütsel Faktörler	68
2.6.2.1 İşin niteliği	68
2.6.2.2 Çalışma koşulları	69
2.6.2.3 Ücret ve ödüllendirme	70
2.6.2.4 Kariyer ve yükselme olanakları	70
2.6.2.5 Yönetim	71

2.7 İş Doyumsuzluğunun Sonuçları	72
2.7.1 İşe Devamsızlık	72
2.7.2 Personel Devri Hızındaki Artış	73
2.7.3 İş Kazası ve Meslek Hastalıkları	73
2.7.4 İşten Ayrılma Niyeti	74
2.7.5 Yabancılaşma	74
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	75
3. DIŞ KAYNAK KULLANIMI YÖNTEMİ UYGULAYAN İŞLETMELERDE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: BOLU İZZET BAYSAL EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ	75
3.1 Sağlık İşletmeleri ve Sağlık Hizmetlerinin Niteliği	75
3.2 Bolu İzzet Baysal Eğitim ve Araştırma Hastanesi	77
3.2.1 Fakülte Ünitesi	77
3.2.2 Merkez Ünite	77
3.2.3 Köroğlu Ünitesi	78
3.2.4 Kadın Doğum ve Çocuk Ünitesi	78
3.3 Araştırma Amacı	78
3.4 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	79
3.5 Araştırmanın Varsayımları ve Hipotezler	80
3.6 Araştırmanın Yöntemi	81
3.7 Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi ve Yorumlar	82
3.7.1 Güvenilirlik Analizi	82
3.7.2 Geçerlilik (Faktör) Analizi	83
3.7.3 Demografik Özelliklerin Analizi	86
3.7.4 Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu Aritmetik Ortalamaları	88
3.7.5 Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu T-testi ve Varyans Analizleri	92
3.7.6 Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Analizi	98
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	102
4. SONUÇ VE ÖNERİLER	102
4.1 Sonuçlar	102
4.2 Öneriler	106
KAYNAKÇA	108
EKLER	120
EK-A: Örgütsel Bağlılık ve İş Doyum Anketi	121
ÖZGEÇMİŞ	125

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1	: Hastanelerde dış kaynak kullanımı uygulanan konular.	25
Tablo 2.1	: Örgütsel bağlılık sınıflandırması.....	28
Tablo 2.2	: Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler	41
Tablo 2.3	: İş doyumu ile ilgili teoriler	54
Tablo 2.4	: İş doyumunu etkileyen faktörler	63
Tablo 3.1	: Çeşitli kesinlik sınırları için örneklem büyüklükleri.	80
Tablo 3.2	: Örgütsel bağlılık ve iş doyumu güvenilirlik sonuçları.....	83
Tablo 3.3	: Örgütsel bağlılık faktör analizi	84
Tablo 3.4	: İş doyumu faktör analizi	85
Tablo 3.5	: Çalışanların demografik özellikleri.....	86
Tablo 3.6	: Çalışma şekli faktörüne göre demografik özellikler.....	87
Tablo 3.7	: Çalışanların örgütsel bağlılık ve iş doyumu aritmetik ortalamaları.....	88
Tablo 3.8	: Çalışanların çalışma şekline göre örgütsel bağlılık aritmetik ortalamaları.....	89
Tablo 3.9	: Çalışanların çalışma şekline göre iş doyumu aritmetik ortalamaları.....	91
Tablo 3.10	: Çalışanların çalışma şekli faktörüne göre örgütsel bağlılık ve iş doyumu ilişkisi	92
Tablo 3.11	: Kadrolu ve taşeron çalışanların cinsiyet faktörüne göre örgütsel bağlılık ve iş doyumu ilişkisi.....	93
Tablo 3.12	: Kadrolu ve taşeron çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık ve iş doyumu ilişkisi.....	94
Tablo 3.13	: Kadrolu ve taşeron çalışanların eğitim durumlarına göre örgütsel bağlılık ve iş doyumu ilişkisi.....	95
Tablo 3.14	: Kadrolu ve taşeron çalışanların çalışma süresine göre örgütsel bağlılık ve iş doyumu ilişkisi.....	97
Tablo 3.15	: Örgütsel bağlılık ve iş doyumu arasındaki ilişki.....	98
Tablo 3.16	: Örgütsel bağlılık ve iş doyumu regresyon analizi.....	100

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1	: Dış kaynak kullanımının tarihsel gelişimi	7
Şekil 2.1	: Üç Boyutlu örgütsel bağlılık modeli.....	33
Şekil 2.2	: Davranışsal bağlılık yaklaşımı.....	37
Şekil 2.3	: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi.	56

KISALTMALAR

DKK	:Dış kaynak kullanımı
T.A.T	:Tematik değerlendirme testi (thematic apperception test)
AR-GE	:Araştırma geliştirme

ÖZET

DIŞ KAYNAK KULLANIMI YÖNTEMİ UYGULAYAN İŞLETMELERDE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: BOLU İZZET BAYSAL EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ

KARAKULLUKCU, İlhan

Yüksek Lisans, İŞletme Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. A. Emin SERİN

Ocak-2015, 140 Sayfa

Örgütsel bağlılık; bireyin içinde bulunduğu örgüte karşı özdeşleşme, benimseme, örgütsel amaçlar için fedakârlıklar gösterme, örgütün üyesi olarak kalmak için çaba sarf etme şeklinde ifade edilmektedir. İŞ doyumunu ise, bireyin yaptığı işe karşı tutumu olarak ifade edilmektedir.

Araştırmanın amacı; sağlık işlemlerinde, dış kaynak kullanımını yönteminin gün geçtikçe daha çok uygulandığı bilinen bir gerçektir. Son yıllarda hastane yönetimlerinin sıkça kullandığı yönetim stratejilerinden biri haline gelmiştir. Buradan yola çıkarak dış kaynak kullanımını yöntemini uygulayan Bolu ili Abant İzzet Baysal Üniversitesi İzzet Baysal Eğitim ve Araştırma Hastanesi merkez, köroğlu ve kadın doğum ünitelerinde çalışan kadrolu ve taşeron personelin, örgütsel bağlılık ve iş doyum düzeylerinin belirlenmesi ve varsa aralarındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılmıştır.

Araştırma evreni 2013 yılı Haziran-Temmuz aylarında Bolu ili Abant İzzet Baysal Üniversitesi İzzet Baysal Eğitim ve Araştırma Hastanesi merkez, köroğlu ve kadın doğum ünitelerinde görev yapan 740 kadrolu ve 387 taşeron olmak üzere toplam 1127 çalışandan oluşturmaktadır. Rastgele örneklem metodu uygulanan çalışmada örneklem büyüklüğu olarak çeşitli kesinlik için örneklem büyüklükleri tablosundan yararlanılarak belirlenmiştir. Bu tabloya göre 350 anket dağıtılmış olup

bunlardan 272'si araştırmada kullanılmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak Allen ve Meyer (1997)'in oluşturdukları, “rgtsel Bağlılık leği” ve Paul E. Spector (1994)'un oluşturduğu “İş Doyum leği” kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Dış kaynak kullanımı, örgütsel bağlılık, iş doyumunu, hastane, taşeron firma

ABSTRACT

OUTSOURCING FIRMS THAT IMPLEMENT METHODS IN ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF THE EMPLOYEES WITH THE STUDY OF THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB SATISFACTION: BOLU IZZET BAYSAL TRAINING AND RESEARCH HOSPITAL

KARAKULLUKCU, İlhan

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Yrd. Doç. Dr. A.Emin SERİN

January-2015, 140 Page

Organizational commitment has been regarded as individual's identification with the organization she is in, adoption, showing sacrifices for organizational purposes and exerting efforts to remain a member of the organization. Job satisfaction is regarded as individual's attitude toward his/her work.

The purpose of the research; health enterprises, outsourcing more and more of the method applied is a known fact. In recent years, the hospital management of frequently used management strategies. From this point of outsourcing is the method that implements the Bolu Abant Izzet Baysal University, Izzet Baysal Training and Research Hospital working in the center, koroglu and maternity ward staff and subcontractor personnel, organizational commitment and job satisfaction levels and to determine if the relationship between the purpose of the examination.

Research universe 2013 June-July months in Bolu Abant Izzet Baysal University, Izzet Baysal Training and Research Hospital center, koroğlu and maternity units who served 740 387 permanent and subcontractors, a total of 1127 employees. A random sampling method applied in the study of a variety of sample size the size of the sample for certainty from the table were determined by using. According to this table 350 questionnaires distributed them is 272 were used in the research. Exemplary of this work is Allan and Meyer's model of Commitment (1997)

which was developed “scale of levels of Commitment” and “job satisfaction scale” was created by Paul E. Spector (1994).

Key Words: Outsource, organizational commitment, job satisfaction, hospital, subcontractor

GİRİŞ

Hastaneler ilk kuruldukları günden itibaren gelir elde etmeyi veya kâr elde etmeyi hep ikinci planda tutmuşlar ve bunu asıl amaç olarak görmemişlerdir. Bu durum hastanelerin yaşamlarını sadece bağış ve devlet desteği ile sürdürdüğü anlamına gelmemelidir. Hastanelerinin bu şekilde yaşamını sürdürebilmesi zor olmakla birlikte neredeyse imkânsızdır. Son yıllarda hastanelerde diğer ticari işletmeler gibi görülmekte ve onlar gibi işletme ekonomisinin kuram ve ilkeleri kapsamında yönetilmeleri gerektiği görüşü kabul görmektedir. Ayrıca hastaneler geçmişe oranla rekabetin yoğun olduğu bir ortamda hizmet sunmaktadır. Her ne kadar kamu hastaneleri kar amacı gütmeseler de unutulmamalıdır ki onlar da toplumun kıt kaynaklarını kullanmaktadır. Dolayısıyla elinde bulundurduğu kaynakları en rasyonel biçimde kullanmak zorundadır.

Günümüz sağlık kuruluşları birçok meslek dalının icra edildiği, kompleks yapılardan oluşmaktadır ve bu durumun sonucu olarak da yapılan her iş, alanında uzman kişiler tarafından yürütülmektedir. Ancak bu her zaman mümkün olmamaktadır. Çünkü hastanelerin asıl işi ve asıl uzmanlıkları hasta ve hastalıklar üzerinde olmaktadır. Her ne kadar hastanelerin tek görevinin bunlar olduğu düşünülse de, hastaneler bunların dışında birçok farklı işin yürütüldüğü işletmelerdir. Yardımcı sağlık hizmetleri dediğimiz röntgen, manyetik rezonans (MR), labratuar vs. bu hizmetlerin dışında temizlik, güvenlik, yemek, otopark, santral, çamaşırhane vs. birçok hizmet bulunmaktadır. Bu hizmetleri, sağlık idarecileri hastanenin kendi personeliyle de yerine getirebileceği gibi son yıllarda kullanımı giderek artan dış kaynak kullanımı yöntemi ile dışarıdan başka firmalara yaptırmaktadır.

1980'li yılların başından itibaren yeni yönetim tekniklerinden biri olarak önemi giderek artan dış kaynak kullanımı, işletmelere rekabet üstünlüğü elde etme, kaynakların etkin ve verimli kullanımı, maliyet avantajı vb. konularda avantaj sağlaması sebebiyle birçok sektörde etkin olarak kullanılmaya başlanmıştır. Dış

kaynak kullanımının hastanelerde uygulanması diğer sektörlere nazaran daha geç olmasına karşın son yıllarda hastane yönetiminin sıkça kullandığı bir yönetim stratejisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Hastane etkinliğinin artırılmasında anahtar bir rol oynayan dış kaynak kullanımı, bu işlevini sayesinde hastane organizasyonunu kendi temel yeteneğine odaklayarak, maliyetlerin azalmasına neden olur, organizasyon yapısının küçülüp daha esnek hale getirir, hastanenin teknolojik gelişmeleri daha yakından takip etmesini ve bunu taşeron işletme sayesinde işletmede kullanabilmesine olanak sağlar.

Tüm bu avantajların yanında dış kaynak kullanımının hastanelerde uygulanmasının bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlar genel olarak tedarikçi firma ve dış kaynak kullanımı yöntemiyle işletmede çalışan personel ile ilgili sorunlar olarak iki grupta incelemek mümkündür. Bu dezavantajlar maliyetlerin artması, personel üzerinde kontrolün azalması, gizli bilgilerin rakiplerin eline geçmesi, kalitenin düşmesi vb. olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler avantaj elde etmeyi amaçlayarak uyguladığı yönetim stratejisi kendisine dezavantaj olarak geri dönebilmektedir. Ancak bu dezavantajlara rağmen dış kaynak kullanımı yöntemini uygulayan hastane sayısı giderek artmaktadır.

Küreselleşmenin bir sonucu olan hızlı değişim ve gelişmelere ayak uydurabilmek yalnızca maddi kaynakları temin eden kurumlarla sağlanamamaktadır. Maddi kaynaklardan önce üzerinde durulması gereken unsurlar mevcuttur. Bu aşamada işgören yani insan unsuru en önemli yeri almaktadır. İster kamu ister özel sektör olsun çalışan, bir kurumun temel taşı oluşturur ve kurumun amaçlarına ulaşmasında en öncelikli faktördür. Kurum hedeflediği amaçlarına ulaşmada; kurumun işleyişine, değerlerine, inançlarına sıkı bir şekilde bağlı olan, kurumla özdeşleşen, kendini kurumun bir parçası olarak görüp kurumun amaç ve çıkarlarını kendi amaç ve çıkarları gibi benimseyen çalışanlara ihtiyaç duyar. Bu çalışanları kuruma çeken ve onları kurumda çalışmaya devam ettiren en önemli iki unsur “ iş tatmini ve örgütsel bağlılık “ tır. Bu nedenle kurumlar, mevcut çalışanlarını tatmin edip örgütsel bağlılıklarını artırmaya çalışmaktadırlar. İşinden tatmin olan çalışan, kendini kuruma daha yakın hissedecek ve örgütsel bağlılığı da artacaktır. Bu verilerden yola çıkarak iş tatmini ve örgütsel bağlılığın birbirinden etkilendiği ve karşılıklı bir ilişki içinde oldukları görülmektedir. (Davran, 2014, 1).

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmak ve iş doyum düzeylerini yükseltmek örgüt yöneticilerinin temel görevlerinden biridir. Bu sebeple çalışanların örgütsel bağlılık ve iş doyum düzeylerini olumlu yönde etkileyecek örgüt ortamı oluşturmak gerekmektedir (Tekbalkan, 2010, 4). Tüm kurum ve kuruluşların yöneticileri, çalışanlarının iş doyumunu sağlayacak bir çalışma ortamı hazırlamakla birlikte, kurum ve kuruluşlarını katılımcı, demokratik ve öğrenen organizasyon haline dönüştürmek zorundadırlar. Çünkü bu kazanım sayesinde söz konusu kurum veya kuruluş etkili hizmet verebilecek ve kurum çalışanlarının performansı yükselebilecektir (Karakaya, 2013, 2).

Günümüzde sağlık sektöründe yaşanan gelişmelerle, sağlık hizmetlerinin sunumu, hizmet veren ve alanların beklentileri değişmektedir. Kaliteli, etkin, tam zamanında ve daima ulaşılabilir bir sağlık hizmeti günümüzde ayrıcalık değil bir hak olarak talep edilmektedir. Bu hizmetin sunumunda sağlık personelinin işini mutluluk duyarak yapması, çalıştığı kuruma karşı güçlü bağlılık duyguları geliştirmesiyle mümkün olmaktadır.

Bu çalışmada bu üç kavram üzerinde durulacaktır. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi İzzet Baysal Eğitim ve Araştırma Hastanesi merkez, köroğlu ve kadın doğum ünitelerinde çalışan kadrolu ve taşeron personelin örgütsel bağlılık ile iş doyumları bulunmaya çalışılacaktır. Ayrıca inceleme sonucunda örgütsel bağlılık ile iş doyumunu arasında herhangi bir ilişkinin bulunup bulunmadığı ve yönünü belirlemeye yönelik bir çalışma olacaktır. Ayrıca çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Bunlar;

Birinci bölüm; dış kaynak kullanımı kavramı ile ilgili genel kabul görmüş tanımlar, tarihsel gelişimi, avantajları, dezavantajları ve sağlık sektöründe kullanımı konularına yer verilmiştir.

İkinci bölümde ise örgütsel bağlılık ve iş doyumunu ile ilgili tanımlar, genel kabul görmüş yaklaşımlar ve örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel ve örgütsel faktörlere yer verilmiştir.

Son olarak üçüncü bölüm yani uygulama bölümünde ise anket çalışması yapılan İzzet Baysal Eğitim ve Araştırma Hastanesi ile ilgili çıkan sonuçlar, sonuçların analizleri ve öneriler kısmından oluşmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAK KULLANIMI

1.1 Dış Kaynak Kullanımı Kavramı ve Tanımları

Günümüzde müşteri bilinçlenmiş, kendi beklentilerine göre şekillendirilmiş ürünlerin uygun miktar ve hızda sağlanmasını talep ederken; ülke ekonomisi ve küresel ekonomideki dalgalanmalar firmalar açısından önemli riskler oluşturmaktadır. Dış Kaynak Kullanımı (DKK), bir örgütsel aktivitenin tümü veya bir parçasının dışarıdan bir satıcıya devredilmesidir (Karaman, 2014, 39).

Bir stratejik perspektif olarak, dış kaynak kullanımı organizasyonun kendi temel ve ayırt edici yetkinliklerine odaklanmasında ilk yoldur. Stratejik yönetimde dış kaynak kullanımı 21. Yüzyıl için en etkili yönetim aracı olarak düşünülmektedir. Daha yirmi yıl öncesine kadar işletmeler her şeyi kendileri üretmeye çalışırdı. Personel için gerekli tüm hizmetler şirket bünyesinde halledilmek istenirdi. Üretim şirketleri entegre tesis olduklarını gururla ilan ederlerdi. Ama dünyada 1980'lerin başında başlayan, şirketlerin uzman oldukları işlere odaklanması şeklinde tanımlanan “core business” akımı işletmeleri derinden etkiledi (Duman, 2011, 4).

Literatürde “Outsourcing” için “Dış Kaynak Kullanımı” tanımının yanında dışsal tedarik, dış kaynaklardan yararlanma veya faydalanma, mal ve hizmet satın alınması gibi terimler de kullanılmaktadır (Güngör, 2007, 2). Ancak dilimizde her ne kadar bu çeviri ile çıksa da ülkemizde daha çok “Taşeron”, “Taşeronlaşma” gibi terimlerle ifade edilmektedir.

Ülgen ve Mirze (2007) dış kaynaklardan yararlanmayı, uygun olarak yönetildiği takdirde işletmenin yönetim yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olan ve onun rekabet üstünlüğü sağlamasına katkıda bulunan çağdaş bir yönetim tekniği (s.396) olarak tanımlamışlardır.

Özbay (2004) ise işletmelerin, sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işlerin dışındaki; öz veya temel yeteneklerin kullanılmadığı işlerin, işletme dışında kendi alanında uzmanlaşmış başka işletmelerden almasına Outsourcing veya dış kaynak kullanımı (s.6) şeklinde bir tanımlamayı uygun görmüştür.

Başka bir tanıma göre ise “İşletmelerin bazı faaliyetlerini işletme çalışmalarından işletme çalışanı olmayan bir gruba devretmesidir” olarak tanımlanmaktadır (Bayındır, 2007, 246).

Geniş anlamıyla ise; Dış kaynak kullanımı işletmelerin kendi işine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise organizasyon dışındaki bu konuda uzmanlaşmış işletmeler aracılığı ile gerekli kalite standartlarına uygun bir biçimde gerçekleştirmesine olanak sağlayan bir strateji olarak tanımlanmaktadır (Tanyeri ve Fırat, 2005, 268).

1.2 Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi

Dış kaynak kullanımı fikri ilk defa Adam Smith'in ‘Ulusların Zenginliği’ kitabında ortaya çıkmıştır. Bu kitabın 1776’da yayınlanmasında sonra özellikle Kuzey Amerika’da ilgi görmesi üzerine 1980’lerde tekrar gündeme gelme isteği doğmuştur. 1990’lı yıllarda işletmelerde yaşanan darboğazlar, pek çok yeni ve değişik görüşlerin ortaya çıkmasına, daha önce ileri sürülmüş olan fikirlerin tekrar gündeme gelmesine neden olmuştur. Bu yeni gelişmeler, işletmelerin yapılarını, yönetim süreçlerini ve başta çalışanlar olmak üzere işletme faaliyetleri ile ilgili çıkar gruplarını bu konularda yerleşmiş bulunan pek çok uygulamayı anlam itibarıyla ve uygulama şekli itibarıyla değiştirmiştir (Yılmaz, 2013, 8).

19.yüzyılda İngiltere’de işletmelerin tedarikçi firmalardan yararlanmaları daha çok metal üretim işletmelerinde uygulamalarına rastlanılsa da, çok gelişmemekle beraber, kamu sektöründe de hapisane yönetimi, yol çalışmaları, kamu gelirlerinin toplanması, atık yönetimi gibi alanlarda outsourcing uygulamaları görülmüştür. Bu dönemde Fransa’da da, su depolanması ve dağıtımı, demiryollarının yapım ve onarımı gibi kamu hizmetlerinde outsourcing uygulama alanı bulmuştur (Öztürk ve Sezgili, 2002, 132).

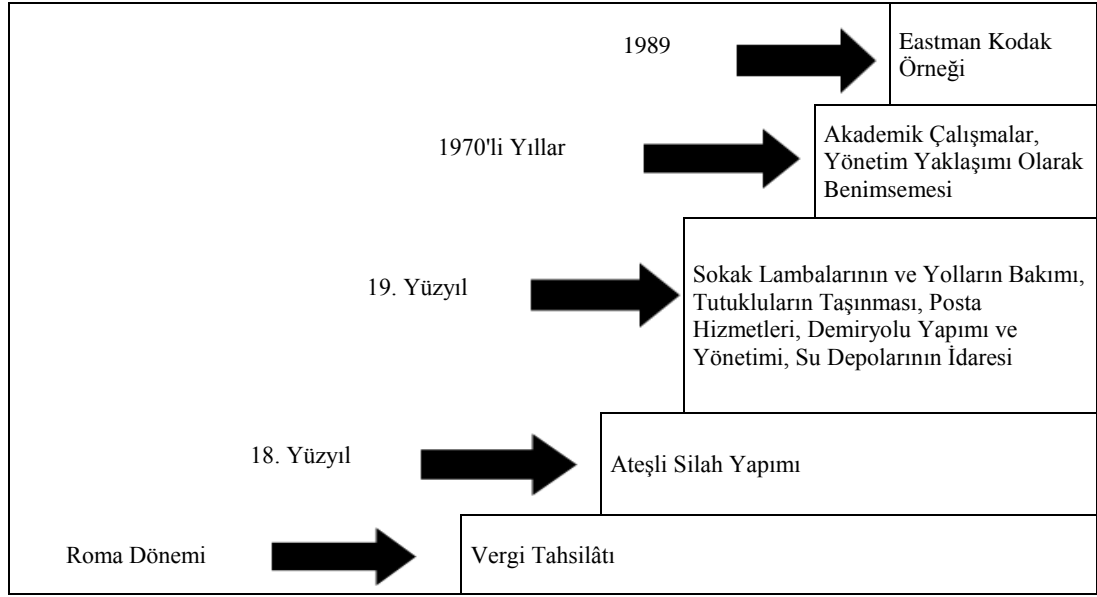
1960’lı yıllarda ise, güvenlik, temizlik, yemek, gibi hizmetlerde outsourcing uygulanmaya başlanmıştır. 1980’li yıllardan sonra teknolojiye hızlı gelişmeler ve

artan global rekabetin etkisiyle hissedilen esneklik gereksinimi, işletmeleri, geleneksel yönetim tarzlarını bırakmaya zorlamakla beraber, bu bağlamda işletmeler öz yetenekleriyle ilgili olmayan bazı faaliyetlerin yönetimini dış kaynak sağlayıcılara (outsider) devretmeye ve faaliyet alanlarını sınırlamaya başlamışlardır ve modern yönetim yaklaşımlarını benimsemeye başlamışlardır. Gün geçtikçe artan ihtiyaçlar işletmelerin modern yönetim yaklaşımlarını kullanma isteğini ortaya çıkarmaktadır. Müşterilerinin istekleri doğrultusunda hareket eden işletmeler çağdaş yönetim yaklaşımlarını benimsemek zorunda kalmaktadırlar (Yılmaz, 2013, 9).

Küreselleşmenin etkilerinin 1990'lerden itibaren artması ile rekabetin hız kazanması, değişen çevre koşulları karşısında yaşamlarını sürdürmeleri için işletmeleri iradelerinin dışında kendi kendini besleyen bir duruma getirmiştir. Ayrıca çağı yakalamak için işletmeler, mevcut yapıyı günün koşullarına hazırlayarak rakiplerinden farklılaşmak ve daha etkin bir şekilde verimli olabilmek adına çabalamaktadırlar. Burada ortaya çıkan DKK'nın önemi, bu amacın bir parçası olarak uygulanmasıdır. Zira DKK, işletmelerin ana faaliyetlerini yerine getirirken hem kaliteli mal ve hizmet ile müşteri tatminini sağlamayı hem de planlama, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını gerçekleştiren bir yapıyı öngörmektedir (Güçlütürk, 2010, 15).

Dış kaynak kullanımı dünyanın en hızlı büyüyen iş alanlarından birisidir. Sadece ABD'de 2000 yılında 350 milyar dolarlık dış kaynak kullanım faaliyeti gerçekleşmiştir. 1999 yılında ise bu rakam 240 Milyar \$ civarında gerçekleştirilmiştir. Bunu bu şekilde düşündüğümüzde dış kaynak kullanımının ne kadar hızlı büyüdüğünü görebiliriz. Dun & Bradstreet'in yaptığı bir çalışmaya göre de dış kaynak kullanımı dünya genelinde yıllık % 27'lik bir oran ile büyümektedir. Günümüzde oldukça çeşitli alanlarda dış kaynak kullanılmaktadır. Baktığımızda ilk olarak Amerikan otomotiv sektöründe yedek parça alanında görülen dış kaynak kullanımı, günümüzde çok fazla yaygınlaşmıştır. Hatta sadece dış kaynak hizmeti veren işletmeler ortaya çıkmıştır (Yavaş, 2011, 39).

Özdoğan (2006) dış kaynak kullanımı konusunda yapmış olduğu araştırmada dış kaynak kullanımını dönemler itibarı ile aşağıdaki tablo 1.1'de gruplandırmıştır (s.9).



Şekil 1.1: Dış kaynak kullanımının tarihsel gelişimi (Özdoğan, 2006, 9).

DKK uygulamaları ilk olarak Roma Dönemi'nde vergi tahsilâtlarının düzenli ve sistematik biçimde yapılması için kullanılmış, sonraki dönemlerde ise İngiltere'deki sanayileşme hareketiyle birlikte daha da yaygın kullanılmaya başlayıp önce ateşli silah yapım işleri ve metal aksamlarıyla ilgili işler dış kaynak kullanımı yöntemi ile yaptırılmıştır. 19. yüzyıla gelindiğinde ise yine İngiltere'de sokak lambalarının yapımı, tutukluların taşınması ve yolların bakımı devlet tarafından dış kaynak yöntemiyle özel işletmelere yaptırılmıştır. Benzer uygulamalara Fransa ve Avusturya ülkeleri de katılmıştır. Eastman Kodak firmasının 1989 yılında tüm bilgi yönetim faaliyetlerini IBM, Businesslandaaaa ve Digital Equipment Corp'a vermesi ile de süreç gelişerek devam etmiştir.

1.3 Dış Kaynak Kullanımının Önemi

Outsourcing yönetim aracı, firmaların organizasyonel stratejilerinde kilit bir nokta teşkil etmektedir. Aynı zamanda firmaların diğer rutin işleri outsource ederken, kendi yetkinlik alanlarında yoğunlaşmalarını sağlamaktadır. Ancak outsourcing sürecini geleneksel müşteri – satıcı ilişkisinden ayıran özellikler vardır. Fonksiyon ya da hizmeti satın alan firma ile sağlayıcı arasında iş ortaklığı denilebilecek stratejik bir ilişki söz konusudur. Bu ilişkide daha yüksek performans ve/veya düşük maliyet hedefine yönelik olarak bağımsız iki firmanın ortak çabası söz konusudur. Riskin paylaşılıyor olması, bu ilişkiyi geleneksel müşteri-satıcı ilişkisinden ayırmaktadır.

Özetle, bir şirket bir iş sürecinin sahipliğini dışarıya transfer ettiğinde outsourcing uyguluyor denebilir. Dış kaynak kullanımı yaklaşımında hizmeti alan firma, hizmeti sunan firmaya işini nasıl yapacağını değil, hangi sonuçlarına ulaşmasını istediğini bildirmektedir (Karaman, 2014, 44).

İşletmelerin temel yeteneklerine odaklanması ve rekabet gücünün en yüksek olduğu alanlara yönelmesi başarıları açısından önemlidir. Dış kaynak kullanımı ile işletmeler rakiplerin giremeyeceği alanlara, onların giremeyeceği ürünler ve yöntemlerle nüfuz edebilme esnekliğine kavuşabilmektedirler (Bakan ve Büyükmeşe, 2012, 142). Bu uygulama, işletmelere zaman ve maliyetler açısından büyük ölçüde tasarruf sağlayan önemli bir adımdır. Bu şekilde işletme, istediği kaliteyi de uzmanlaşmış tedarikçi firma sayesinde yakalamış olmakta ve işletmenin verimlilik gücü artmaktadır (Karahana, 2009, 187). Bunun sonucu olarak da işletmeler, artan rekabet, küreselleşme ve teknolojik gelişmelere paralel olarak faaliyet alanlarını temel yetenekleriyle sınırlandırmaya ve ana faaliyetleri dışında kalan diğer faaliyetlerini alanında uzman tedarikçilere bırakma eğilimine girmişlerdir. Böylelikle pazardaki rekabet üstünlüklerini korumak için temel yetenekleri üzerine yoğunlaşarak, temel yetenekleri dışındaki faaliyetlerini başka işletmelere devretmiş veya stratejik ortaklıklar kurarak daha yalın yapılarla çalışma olanağına kavuşmuştur (Duman, 2011, 66).

Diğer taraftan firmalar açısından rekabet edebilmenin yanı sıra rekabete yön verici olabilmek, yani rekabet üstünlüğünü elde tutabilmek de önemlidir. Esas itibarıyla firmaların rekabet üstünlüğünü ellerinde tutabilmeleri kalite, fiyat, ürün farklılaştırması, ürün tanıtımı (rekabet) gibi alanlarda başarılı olabilmeleriyle doğrudan ilintilidir. Bu bağlamda imkânlar dâhilinde firmaların sabit maliyetlerini azaltmaları veya tamamen ortadan kaldırmaları ve firma-içi etkinsizliğe neden olabilecek her türlü yapılanmalardan uzak durmaları gerekmektedir. Bu zorunlulukları aşabilen firmalar esneklik kazanabilmekte; küçülerek, belirli alanlarda kendilerini geliştirip, rekabete yön verici konuma gelebilmektedirler. Bu durum, özellikle son yıllarda artan işletme büyüklüklerindeki küçülmelerin bir sonucudur (Kale, 2009, 11).

Yapma ya da almayı belirleyen, dolayısıyla işletmenin dış kaynaklardan yararlanma kararı almasında etkili olan hususlar şu şekilde sıralanabilir (Öztürk ve Sezgili, 2002, 137):

Dış kaynaklardan yararlanmanın işletmenin rekabet gücü üzerindeki etkileri

- a. Dış kaynaklardan yararlanmaya konu olacak hizmetlerin belirlenmesi
- b. Tedarikçilerin belirlenmesi
- c. Gerektiğinde işletmenin o hizmeti tekrar bünyesine alabilmesi
- d. Tedarikçilerin güvenilirliği
- e. Tedarikçilerin hizmet kalitesi
- f. Tedarikçiyle eşgüdüm sağlama ve performans değerlendirme
- g. Tedarikçi tarafından önerilen şartlarda esneklik
- h. En yeni ve gelişmiş ürünlerle uzmanlaşmayı sağlama

1.4 Dış Kaynak Kullanım Yönteminin Yararları

Yönetimin stratejik bir fonksiyonu olarak da ele alınabilen dış kaynak kullanımı, işletmelere önemli bir takım faydalar sağlamaktadır. Yönetim stratejilerinin temel hedeflerinden biri işletmenin rakipler karşısındaki gücünü arttırmaktır. Dış kaynak kullanımı da bir yönetim stratejisi olarak rekabet etme gücünün artmasına yardımcı olur. Ayrıca maliyetler konusunda tasarruf sağlanması ve üretim sürecinde kalitenin artmasına neden olması suretiyle, rekabet gücüne etki eder (Gerekan, 2010, 33).

Dış Kaynak Kullanımının işletmelere birçok yararı bulunmaktadır. Bunlar; Ana faaliyet konusuna odaklanma, maliyetlerin düşürülmesi, verimliliğin artırılması, teknolojik yenilikleri takip etme, esnekliği artırma ve kalitenin artırılması olarak sıralanabilmektedir.

1.4.1 Ana Faaliyet Konusuna Odaklanma

İşletmeler, iyi bildikleri işleri yapmaya, iyi bildikleri işlerin dışındaki diğer işleri de o işi en iyi bilen ve yapabilen dış kaynaklardan sağlamaya ve sürekli olarak yenilik yapmaya odaklanmaktadır. Böylelikle işletmeler, zamanını, gücünü, emeğini, kaynağını, personeli, bilgisini, tecrübesini ve diğer tüm kaynaklarını tamamen sadece asıl işini yapmaya yönlendirmektedir. Sonuç olarak işletmeler temel yeteneği üzerine odaklanarak, asıl işlerindeki uzmanlıklarını artırmaktadır (Kale, 2009, 16).

Bu yöntemi kullanan işletmelerden biride dünyanın en büyük spor malzemeleri üreticilerinden olan Nike işletmesidir. Nike işletmesi, bir üretici işletme değil, araştırma, dizayn ve pazarlama işletmesidir. Spor malzemeleri üretiminin %100'ünü dış kaynaklardan yararlanma yoluyla karşılamaktadır. 1970'li yıllarda spor malzemelerinin popülerlik kazanması sonucu; sektör yoğun teknoloji gerektiren fakat moda endeksli bir yapıya bürünmüştür. Nike burada üretim öncesi ve üretim sonrası süreçlerde yüksek katma değer sağlayabileceğini değerlendirerek üretimi dış tedarikçiler aracılığı ile sağlamaya karar vermiştir (Güngör, 2007, 15).

Koçel'e (2010) göre bir bilgi, beceri veya yeteneğin temel yetenek sayılabilmesi için aşağıdaki özellikleri taşıması gerekmektedir (Atan, 2013, 46).

- a. İşletmenin kısa ve uzun dönemli yaşamı için temel sayılmalı.
- b. Taklit edilmesi güç olmalı.
- c. Rakipler tarafından kolayca görülmemelidir.
- d. İşletmenin vizyon ve stratejik hedeflerini gerçekleştirmede vazgeçilmez nitelikte olmalıdır.
- e. Belirli bilgiler, kaynaklar ve süreçlerden oluşan bir karışımı temsil etmelidir.
- f. Sonunda temel ürün niteliği taşıyacak nihai ürünlerin üretiminde kullanılabilmelidir.
- g. İşletmenin küçülme, stratejik birlikler oluşturma, şebeke organizasyonuna katılma, dış kaynaklardan yararlanma gibi kararlar vermesinde temel rol oynamalıdır.

Esas faaliyetler tepe yönetim tarafından alt kademelerdeki takımlardan alınan bilgilere göre belirlenmelidir. Takımlar organizasyonun yer aldığı veya yer almak istediği pazarlardaki, sanayilerdeki veya stratejik gruplardaki rekabet avantajının temel belirleyici faktörlerini tanımlamalıdır. Müşteri isteklerine ve rekabet avantajlarına odaklanmak firmaların ayıt edici yeteneklerini bu ihtiyaçları karşılamak için kullanmalarını gerektirmektedir. Bir firma için genel stratejisinin temelini oluşturan kritik becerilerini tanımlaması çok önemlidir. Bu kritik beceriler firmanın müşterilerine hizmet konusunda rakiplerinden farklılaşmasını sağlayacaktır. Kritik becerilerin kontrolünün sağlanması firmanın her pazarda rekabet avantajını korumasına imkân tanıyacaktır (Kanat, 2007, 13).

1.4.2 Maliyetlerin Düşürülmesi

DKK yönteminin en önemli avantajlarından birisi ve belki de en önemlisi maliyet avantajı sağlayarak giderlerin düşürülmesini sağlamasıdır. Dış kaynak kullanım yöntemiyle kullanacağımız ürün/hizmet birçok firma tarafından talep edileceği için siparişler birleşecek ve nakliye, gümrükleme gibi maliyet kalemleri azalacaktır. Sonuç olarak da bu durum işletmeye satın alma maliyetlerini asgari seviyelere çekmesine olanak sağlayarak maliyetleri düşürmesine yardımcı olacaktır. Dış kaynak kullanımının maliyetler üzerine etkileri sadece işletmenin faaliyet konuları ile sınırlı değildir. Aynı zamanda kuruluş aşamasında yapacağı yatırımların maliyetlerini de azaltarak işletmeye finansal açıdan yararlı olabilmektedir. Böylece işletme dış kaynak kullanımı yoluyla daha az sermaye kullanarak rekabet avantajı kazanmaktadır (Karakaş, 2012, 15).

Ayrıca, Tedarikçi işletmelerin yaptıkları işte uzman olmaları, kitle üretiminin etkinliğinden faydalanmaları, çalıştırdıkları işgücünün bu konuda etkin olması ve işletmelerin yeni bir yatırım yaparak katlanacağı maliyetten daha düşük maliyete işi gerçekleştirmeleri, onları cazip hale getirmektedir. Dolayısıyla, işletme yeni bir yatırım yaparak belli bir maliyete katlanmak yerine, gerçekleştirmek istediği faaliyeti tedarikçi işletmeye yaptırmak suretiyle maliyetler açısından önemli bir avantaj sağlamaktadır (Gürgör, 2007, 14).

Dış kaynak kullanımı maliyetlerin düşürülmesi için önemli olmakla birlikte maliyetlerin kısa sürede düşürülmesi kolay değildir. Hizmet sağlayıcılar gerekli deneyim ve süreç bilgisine sahiptir ancak birer sihirbaz değildirler. Dış kaynak kullananların uzun yıllardır uğraştığı benzer sorunlarla karşılaşabilirler (Yılmaz, 2007, 21). Dış kaynak kullanımının bu dezavantajlı durumu da gözden kaçmaması gereken önemli bir durumdur.

Nike firması ticarete sporculara ithal edilmiş performansı yüksek Japon ayakkabıları satarak başlamıştır ve ilk on yılın sonunda, 1972 yılında, satışları 2 milyon Amerikan dolarına ulaşmıştır. O yılların göreceli olarak yavaş olan büyüme hızına rağmen kurucular pazardan elde ettikleri tecrübelerle dayanarak yeni tasarımlar ve prototipler üzerinde çalışmaya devam etmişlerdir. İlk on yıllık sürenin sonunda marka çatısının ve tasarımının altında Nike firmasının hızlı büyümesinin temelini oluşturacak olan temel yeteneklerini geliştirmişlerdir.

Firma bu faaliyetlerine odaklanmaya; üretiminin, dağıtımının ve satışlarının büyük çoğunluğunu dış kaynak kullanımı ile tedarik etmeye karar vermiştir. Bu kararın sonucunda ikinci on yıllık sürenin sonlarına doğru Nike firmasının satışları %40 seviyelerindeki brüt kâr payı ile 700 milyon Amerikan dolarına yükselmiştir. Odaklanmış dış kaynak kullanımı kavramı yaygınlaşmadan ve tam olarak kavranmadan önce Nike firması böyle bir stratejinin gücünü kanıtlamıştır. Günümüzde de kararlı rekabet gücüyle ve 7,8 milyar Amerikan doları olan markalı spor ayakkabı pazarının %39'luk bölümünü elinde bulundurmasıyla stratejinin gücünü kanıtlamaya devam etmektedir (Kanat, 2007, 12).

1.4.3 Verimliliğin Arttırılması

İşletmeler maliyetlerini azaltmak, diğer işletmelerle rekabet edebilmek ve kârlılıklarını artırabilmek için sınırlı olan kaynaklarından en iyi şekilde yararlanmak istemektedirler. Dış kaynak kullanımı ise, işletmelere verimlilik sağlama açısından alternatif bir fırsat sunmaktadır. Dış kaynak kullanımı ile işletmelerin kullandıkları bina alanı, üretim süreçlerinde düzen ve iş gücü maliyetlerindeki tasarruflar ve kaynakların etkin kullanımı işletmelerde verimlilik artışını da beraberinde getirmektedir (Özdoğan, 2006, 16).

Dış kaynak kullanımı, daha önceki bölümlerde açıklandığı gibi, işletmelerin üretim faktörlerinden maksimum verim sağladıkları temel yetenek konuları dışındaki faaliyetleri için yönlendiği uygulamalardır. Bu şekilde işletmeler, üretim faktörlerini maksimum düzeyde verimle kullanmadığı faaliyetleri, söz konusu faaliyetleri üretme sürecinde üretim faktörlerini maksimum verimlilikle kullanan dış kaynak satıcısı işletmelere devrederler. Böylece dış kaynak kullanımı ile mal veya hizmet üretim süreci kapsamındaki tüm faaliyetlerde üretim faktörleri maksimum düzeyde verimlilikle kullanılır (Tutar vd., 2006, 286).

1.4.4 Teknolojik Yenilikleri Takip Etme

İşletmeler varlıklarını sürdürmek için devamlı olarak kendilerini geliştirmeleri ve teknolojiyi yakından takip etmeleri gerekmektedir. Bu durum işletmenin hem yaşam süresini uzatacak hem de sektörde kendisine rekabet avantajı sağlamasına avantaj sağlayacaktır. Fakat günümüzde teknoloji o kadar hızlı gelişmektedir ki

işletmelerde bu teknolojik gelişmeleri takip etme ve uygulayabilme aşamasında gittikçe daha fazla maliyete katlanmak zorunda kalmaktadır.

İşletmeler de rekabette var olabilmesi için yeni becerileri kendisinden geliştirmesi ya da bunları dışarıdan sağlaması gerekir. Eğer içeride öz yetenek haline getirilemeyen alanlar varsa bunlar dışarıya kaydırılmalı, firma enerji ve kaynaklarını rekabet üstünlüğü sağlayacak yeni alanlara odaklanmalıdır (Seven, 2007, 10).

DKK stratejisini kullanan işletmeler, tedarikçilerin gelişmiş teknolojilerinden yararlanmakta ve böylelikle teknolojiyi takip etme maliyetlerinden de kurtulma imkânı elde etmektedir. Ayrıca büyük miktarlarda finansal kaynak gerektiren teknoloji yatırımları yapmalarına gerek kalmamaktadır (Çakıcı, 2006, 36). Böylece, dış kaynaklardan yararlanma kaynak ve mali tasarruf sağlamaya olanak sağlayabilmektedir.

Örneğin, 2003 yılında Delta Airlines'ın Hindistan'a 1000'e yakın dış kaynaklı iş teslim ettiği ve böylece sağladığı 25 milyon ABD doları tutarındaki tasarrufla kendi ülkesinde ilave 1200 rezervasyon ve satış noktası açabildiği belirtilmektedir. Bununla birlikte, Microsoft ve Oracle dış kaynaklardan yararlanmaya paralel olarak kendi çalışanlarının ücretlerini eşzamanlı olarak arttırdıkları ifade edilmektedir (Türkoğlu, 2012, 40).

1.4.5 Esnekliğin Arttırılması

Günümüz işletmeleri, küreselleşme ile dünya pazarında yoğun rekabet baskılarıyla karşı karşıyadır. Bu baskılar işletmelerin faaliyetlerinde sürekli yenilik yapmalarını, gelişmeleri takip etmelerini ve bu gelişmelere uyum sağlamalarını gerekli kılmaktadır. Rekabet işletmelerin yeteneklerini ve kaynaklarını doğal ve esnek bir şekilde değişime uydurmalarını gerektirmektedir (Tanyeli ve Fırat, 2005, 268).

İşletmelerin değişen koşullara hemen cevap verebilecek esnekliğe kavuşmaları da gerekmektedir. İşletmelerin karar eğiliminden kurtularak hareket kabiliyetinin yüksek esnek birim haline gelmelerini sağlayan gelişmelerden biri de, dış kaynak kullanımını faaliyetlerini arttırmaları, işletme yapılarının küçülmesini ve yalın hale gelmesini sağlamaktadır. Küçülmenin sonucu olarak işletmeler, daha çabuk karar alabilen, çevredeki değişimlere hemen reaksiyon verebilen, müşterinin ihtiyaçlarını daha çabuk gerçekleştirebilen esnek birimler haline gelmektedir (Güngör, 2007, 17).

Ayrıca işletmeler iş yaptıkları tedarikçilerin kaynak ve yeterlilikleri ölçüsünde karar ve iş alanlarını genişletme esnekliği kazanırlar. İşletmeler işlerinin arttığı ve azaldığı dönemlerinde içsel olarak sağlamakta zorluk çekecekleri esnekliğin dış kaynak sağlayan şirketler tarafından ayarlanabileceğine inanmaktadırlar (Duman, 2011, 66).

1.4.6 Kalitenin Arttırılması

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri alanda uzmanlaşmaları aynı zamanda kaliteyi de etkiler. Yani işletme yaptığı işe odaklanıp bunun üzerinde kendisini geliştirdiği sürece kalitede kendiliğinden gelecektir. Dış kaynak kullanımı yönteminde ise işletme ana faaliyet konusu dışındaki işleri kendi alanlarında uzman yan kuruluşlara devrederek, işletmenin her bölümünde kaliteyi arttırmış olacaktır. Bu durum işletmeye kendi pazarında rekabet avantajı da sağlayacaktır.

Ayrıca; Bir mal veya hizmetin kalitesi söz konusu olduğunda, o mal veya hizmetin tüketici ihtiyaçlarını tam olarak karşılaması, zamanında üretimi, teslimatı ve uygun bir maliyette olması gibi unsurlar akla gelen ilk önemli özellikleridir (Tanyeri ve Fırat, 2005, 275). İşletmeler ise bu unsurları sağlamak ve kaliteyi yükseltmek amacıyla dış kaynak kullanımı yöntemine yönelmektedir.

1.4.7 Riski Azaltmak

İşletmeler öz yetenekleri dışındaki faaliyetlerini öz yetenekleri bu faaliyette yoğunlaşmış firmalara devrettiği taktirde uğraş alanları daralmakta ve bu konuda uzman bir firmadan yararlandıkları için söz konusu işteki taşıdığı risk daha az olacaktır. Organizasyonlar bir yandan asıl işleriyle ilgili teknolojik değişiklikleri takip ederek bunlara ayak uydurmaya ve yeni teknolojilere yatırım yapmaya çalışırken bir yandan da asıl işleriyle doğrudan ilgili olmayan ikincil işler ile ilgili gelişmeleri de takip etmektedirler (Çakıcı, 2006, 34).

Ayrıca taşeron firmalar pazarlar, rekabet, hükümet tüzükleri, finansal koşullar ve teknolojiler gibi hepsi çok büyük bir hızla değişen riskleri firma adına üstlenmekte ve yönetmektedir. Genellikle de kendi uzmanlık alanlarında bu risklerle nasıl başa çıkacaklarına daha iyi kararlar verebilmektedirler (Kanat, 2007, 16).

ABD’de en büyük şarap üreticisi ve satıcısı olan Gallo büyük bir bölümü için dış kaynak kullanımına yönelerek hava durumundan kaynaklanacak olan riskleri, arazi ve işçilik problemlerini tedarikçilere devrederek risk almaktan kurtulmuştur. Aynı şekilde, dünyanın en büyük elmas üreticilerinden biri olan Argyle Diamonds elmas üretiminde çok önemli olan ayırma ve sınıflandırma işlemleri hariç diğer tüm faaliyetleri için dış kaynak kullanımına gitmiştir. Sermaye ve işgücü riskinden kaçınmak için işletme, tüm hafriyat işlemleri, işçilik barınma ve taşıma servisleri için dış kaynak kullanımına gitmiştir. Bu şekilde işletme riskleri azaltmak veya tedarikçiye devretmenin yanında temel faaliyeti olmayan işlerle uğraşmamak, dağıtım sorunlarından kaçınmak depolamayı finanse etmek, maliyet tasarrufu elde etmek amacıyla dağıtım faaliyeti için dış kaynak kullanımına gitmiştir (Duman, 2011, 65).

1.5 Dış Kaynak Kullanım Yönteminin Sakıncaları

McIvor (2000) PA Consulting Group tarafından yapılan bir araştırmaya dayanarak firmaların ancak % 5’inin dış kaynak kullanımına giderken bekledikleri faydaları elde edebildiklerini belirtmiştir. Ancak bu durum, firmaların dış kaynak kullanımının stratejik doğasını tam anlamıyla idrak etmeden, sürece kısa dönemli maliyet avantajı beklentisi ile yaklaşmalarından kaynaklanmaktadır. Oysaki dış kaynak kullanımı, firmanın uzun dönemli rekabetçi avantajı üzerine kurulu, hizmeti satın alan ve sunan firma arasında yakın ilişkileri gerektiren stratejik bir süreçtir. Diğer tüm stratejik kararlarda olduğu gibi, dış kaynak kullanımı kararında da, bu kararın rekabetçi avantaj ve işletme çevresi üzerindeki etkileri dikkatlice gözden geçirilmeli, fonksiyonun devredileceği firmanın seçim aşamasının da başarıyı etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğu unutulmamalıdır. Doğru tedarikçiyi seçmek firma için zamandan ve maliyetten tasarruf sağlayacaktır (Atan, 2013, 49).

Literatür incelendiğinde dış kaynak kullanımı yönteminin sakıncalarıyla ilgili olarak birçok başlık karşımıza çıksa da biraz incelendiğinde genel olarak iki büyük sorunla karşı karşıya kalınmaktadır. Bunlardan birincisi tedarikçi firmayla yaşanabilecek sorunlar ve diğeri ise dış kaynak kullanım yöntemiyle işletmemizde çalışan personel ile ilgili yaşanabilecek sorunlar olarak ayırabiliriz. Bunlar genellikle yanlış uygulamalardan kaynaklanıyor olsalar bile yine de birçok işletmenin karşı karşıya kaldığı sorunlardır.

Bunlar bize dış kaynak kullanımının yönteminin daha iyi kavranabilmesini sağlayacaktır. Maliyet artışı, personel üzerinde kontrolün kaybedilmesi, gizli bilgilerin rakiplerin eline geçmesi, yanlış alanlarda dış kaynak kullanımının kullanılması, Tedarikçiye bağımlı hale gelmek ve istenilen kalitenin sağlanamaması olarak sıralanabilmektedir.

1.5.1 Maliyet Artışı

Dış kaynak kullanımı pek çok organizasyon tarafından maliyetleri düşürmek veya kontrol altına almak amacıyla kullanılsa da dış kaynak kullanımının beklenildiği gibi maliyetleri düşürmediğine hatta bazı durumlarda yükselttiğine dair kanıtlar bulunmaktadır. Dış kaynak kullanımının en önemli avantajlarından birisi olan maliyetlerdeki azalma belirli noktalara dikkat edilmediği takdirde artışa dönebilir ve işletmeye mali yük getirebilir (Kanat, 2007, 20). Bu da işletmenin DKK'dan beklediği maliyet avantajının sağlanamamasına neden olmaktadır. 2003 yılında PA Consulting Group'un İngiltere'de yaptığı araştırmada DKK'dan beklenen faydaların sadece %66'sının sağlanabildiği saptanmıştır. Ayrıca, DKK'dan beklenen maliyet tasarrufu görüldüğü kadar büyük olmayabilmektedir. Özellikle taşeron işletmenin yabancı bir ülkede olması ilk bakışta işgören ücretlerinin düşük olması ve kur avantajları nedeniyle cazip görünse de oluşabilecek envanter işlemleri, iletişim ve koordinasyon zorlukları ve beklenmeyen ulaşım ve sevkiyat masrafları DKK'dan beklenen maliyet tasarrufuna ulaşmayı engelleyebilmektedir (Özdoğan, 2006, 23).

Örneğin, dış kaynak ortağının yönetilmesi sırasında işlerin denetimi bir personel tarafından gerçekleştirileceğinden bu durum bir maliyet kaybı oluşturabilir. Bu yüzden denetimin DKK süresince gerçekleştirileceği unutulmayarak denetimlerde yapılan harcama için marjinal faydanın marjinal giderlerden fazla olması gerekmektedir. Diğer taraftan uygun tedarikçinin bulunması, seçilmesi, sözleşmenin hazırlanması, sözleşmenin tekrar düzenlenmesi, performans değerlendirilmesi, sözleşmenin iptali gibi durumlarda önceden düşünülmeyen harcamalar işletmelere gizli maliyet olarak yansıtacaktır. İşletmelerin bu gibi maliyet kalemlerini göz önünde bulundurmaları gerekir (Güçlütürk, 2010, 55).

1.5.2 Personel Üzerinde Kontrolün Kaybedilmesi

İş süreçlerinin dışarıdan bir işletmeye verilmesi işletmenin verilen bu işlerle ilgili kontrol yeteneğini kaybetmesine neden olabilmektedir. DKK yapan işletmenin, taşeron işletmenin kontrolünü sağlaması kendi çalışanlarının kontrolünden daha zor olmaktadır (Özdoğan, 2006, 21).

İşletmenin dış kaynak kullanımı yöntemiyle çalıştırdığı personel çalıştıkları işletmenin amaç ve hedefleri benimsememe, iletişim güçlükleri ve onlar üzerindeki kontrolü sağlayamama gibi durumlarla karşı karşıya kalınabilmektedir. Bu nedenle özellikle işletme yöneticileri DKK uygulamasının kontrolü kaybettirebileceği düşüncesiyle bu uygulamaya çekimser bakmaktadırlar. Zira taşeron işletme hizmetlerini başarısız bir şekilde yaparsa bu işletmeyi çok kötü etkileyecektir. Böyle durumlar için yeterli önlemler alınmamışsa doğru sözleşme yapılmış olsa bile işletmeye önemli zararlar verecektir. Onun için tedarikçi firma performansının sürekli kontrol edilmesi gerekmektedir (Öztürk, 2009, 76).

Ayrıca bir başka unsur ise, dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidildiğinde işletmeler devredilen bazı faaliyetlerin şirket içerisinde yürütülmesini sağlayan personelin sayısının azaltılması yoluna gidebilmektedirler. Personel sayısında yapılan bir düzenleme de çalışanların bu durumdan huzursuz olmasını beraberinde getirmekte ve bu durum da bir etkinsizliğe neden olmaktadır (Öztürk ve Sezgili, 2002, 137).

Dış kaynağa devredilecek fonksiyonda görevli personel için üç seçenek bulunmaktadır. Bunlar çalışanlar, firma içinde yeniden görevlendirilebilir, dış kaynağa transfer edilebilir ya da işten çıkartılabilir. İşletme personeline dış kaynaklardan yararlanma kararını duyurmak için aşağıdaki soruların yanıtlarını içeren basit bir iletişim planı kurabilir (Akay, 2009, 28);

- a. Her bir çalışanla kişisel görüşmeler yapılması,
- b. Büyük bir fonksiyonun çalıştığı fonksiyonun dış kaynaklardan sağlanması durumunda grup toplantısı düzenlenmesi,
- c. Dış kaynaklardan yararlanma planları geliştikçe sık sık bültenler yayınlanması,
- d. Çalışanların lojistik ve değişimin zamanlanması hakkındaki mevcut bilgiyi elde etmesi için kısa vadeli içeriğin hazırlanması,

e. Değişiklik gerçekleşmeden önce çalışanlara talimatların, değişikliğin zamanlanması ve tanımlanması gereken görevlerin çalışanlara bildirilmesi,

Sonuç olarak; dış kaynaklardan yararlanmanın firma personeli üzerindeki olumsuz etkileri; işsizlik korkusu, yüksek düzeyde stres, motivasyon ve iş tatmininin azalması, firmaya olan bağlılığın azalması, işgücü devrinin ve devamsızlığın artmasına neden olmaktadır. Ayrıca tedarikçi firmanın çalışanlarının, müşteri firma içerisinde istihdam edilmesi durumunda mevcut iş gören ile tedarikçi firmanın iş görenleri arasında eşitsizlikler söz konusu olabilmektedir (Akay, 2009, 29).

Glass ve arkadaşları yapmış oldukları araştırmada üretimin düşük ücretli ülkelerde DKK'na verilmesinin etkilerini araştırmışlardır. Yaptıkları araştırmada, düşük ücretli ülkelerde üretimin DKK'na verilmesinin nedenini, üretim vergilerinin yüksek ücretli ülkelerdeki fazlalığı, düşük ücretli ülkelerde ise vergilerin düşüklüğü olarak belirlemişlerdir. Tüm bu nedenler, uluslar arası DKK'nın yükselmesine, göreceli ücretlerin düşmesine yol açmaktadır. Uluslararası DKK, teknolojik sınırların ilerisine gitmeyi hızlandırmaktadır. Ancak, tüm bu etkiler gelişmiş ülke vatandaşlarının (kuzey vatandaşlarının) huzurunu çelişen iki yönde etkilemektedir. Bunlar; üretimin gelişiminin hızı ve yenilik üzerinde pozitif etki, ancak çalışanların göreceli ücretleri üzerinde negatif etkidir. Bu nedenle, kuzey işletmelerinin kendi basit üretimlerini Meksika ve Çin gibi maliyetlerin düşük olduğu ülkelere vermesi sonucunda kuzeydeki pek çok işletmenin çalışanları her gün değişik protestolar yapmaktadırlar (Kadakal, 2007, 25).

1.5.3 Gizli Bilgilerin Rakipleri Eline Geçmesi

Dış kaynak kullanımı uygulayan işletmeler belli işlerini taşeron çalışanlara yaptıracağından, işletmeyle ilgili belli bilgileri de bu çalışanlar öğrenecektir. Bu durumdaki en büyük dezavantaj bu bilgilere rakiplerin ulaşmasının kolaylaşmasıdır. Kullanılan teknoloji, bilgi, cihaz vs. hakkında dışarıya bilgi sızabilir. Dış kaynak kullanımı uygulamasında tedarikçi işletmenin gizlilik arz eden bilgi ve becerilerini öğrenebilir. Tedarikçi ile işletme arasında bir anlaşmazlık olması halinde söz konusu gizli bilgi ve beceriler tedarikçi tarafından işletme aleyhine kullanılabilir (Çakıcı, 2006, 142).

Özellikle bilgi teknolojilerinde dış kaynak uygulamaları için sözleşme yapılırken en önemli konu data güvenliği olmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalarda organizasyonların bilgisayar uygulamalarının tedarikçiler üzerinden yapılması durumunda şebekeleşmenin dışarıdan nasıl korunacağı ve verilere kimin ulaşacağı konusu ile içeriğinin önemi vurgulanmaktadır. Çünkü bilgi teknolojileri hizmetini tedarikçilere emanet etmenin anlamı, bilgi teknolojileri sistemleri ve verilerinin anahtarlarını tedarik etmek anlamına gelmektedir ki bu da organizasyonlarda tereddüte yol açmaktadır. Fakat bununla beraber, bilgi güvenliği hizmetinde de yüksek bir talep bulunmaktadır. Bu hizmetlerdeki talebin en büyük nedeni, eğitilmiş bilgi güvenliği ile ilgili profesyonellerin eksikliği, karmaşık uygulamaların varlığı ve geniş organizasyonların gizlilik mimarlığının korunmasıdır. Bununla beraber, işletmelerin, tedarikçilerinin yeterli ölçüde gizliliğe sahip olduklarından emin olmaları çok kritik bir olgudur (Kadakal, 2007, 22).

1.5.4 Yanlış Alanlarda Dış Kaynak Kullanımının Uygulanması

DKK'da en önemli soru hangi faaliyetlerin dış kaynaklanacağıdır. Diğer bir deyişle işletmenin hangi alanlarda daha etkin faaliyetlerde bulunacağı ve hangi alanları dışarıdan tedarik edeceğinin sorgulanmasıdır. Bu yönetsel karar bazen yöneticiler için bir tuzak niteliğinde olabilmektedir. Örneğin, temel bir yeteneğin dışarıdan bir tedarikçiye verilmesi işletme için çok büyük sorunlara yol açabilmektedir. Bu yanlış saptamalara örnek olarak, IBM'in kişisel bilgisayar pazarına girerken, temel yeteneklerinin pazarlama olduğu, işletim sistemi ve mikroçip geliştirmek olmadığını düşünerek, işletim sistemi ve mikroçip faaliyetlerini Microsoft ve Intel işletmelerine vermesi gösterilebilir. Bugün ise bu işletmelerin bilgisayar endüstrisinde IBM'den çok daha etkin olması, IBM'in temel yeteneklerini belirlemekte yanlış bir karar aldığını göstermektedir. Dolayısı ile işletme kritik fonksiyonlarını dışarıdan tedarik ederek DKK'nı avantaj yerine dezavantaja dönüştürmüştür (Özdoğan, 2006, 24).

Organizasyon yöneticileri temel veya temele yakın aktivitelerini paylaşmaktan sakınılmaktadırlar. Ancak çoğunlukla işletmelerin resmi politikalarının bulunmaması buna bağlı olarak kritik noktalarda dış kaynak kullanımı ana yeteneklerde meydana gelen kayıpların artmasına ve bu nedenle kritik becerilerin kaybına yol açmaktadır (Zorlu, 2008, 138).

1.5.5 Tedarikçiye Bağımlı Hale Gelmek

Dış Kaynak Kullanımı uygulayan firmayı, tedarikçi işletmeyi bağımlı bir hale getirebilir. Bunun sonucu olarak, başlangıçtaki bekleyişin aksine, dış kaynak kullanımı yapan firma esnekliğini kaybedebilir, ilişkilerin kontrolünü kaybedebilir ve tedarikçi firmanın fiyat, temrin vs. gibi koşullarına uymak zorunda kalabilir. Böylece rekabet avantajı sağlayabileceği düşünülen bir uygulama, işletmeyi dezavantajlı hale getirebilir (Yalçın vd., 2011, 85). İşletme stratejik fonksiyonlarını da dış kaynak sağlayıcısına devrettiği takdirde dış kaynak sağlayıcısına aşırı bağımlı hale gelebilir. İşletme kontrolü sağlayabilmek için asla anlamadığı faaliyetleri dışarıdan satın almamalı, kendi yapabileceği, fakat yapmamayı tercih ettiği faaliyetleri dışarıdan almalıdır (Karaca, 2006, 76). Bir örnek verilecek olursa, Nike spor ayakkabı alanında, özellikle Ar-Ge, ürün tasarımı ve pazarlama işlevlerinde uzmanlığa sahiptir. Bu nedenle bu alanlardaki faaliyetlerini kendi birimleri aracılığıyla yerine getirmektedir. Nike, özellikle imalat işlevi başta olmak üzere, diğer işletme işlevlerini ise, büyük ölçüde dışarıdan, konusunda uzman işletmeler aracılığıyla sürdürmektedir. Öte yandan, Nike dış kaynaklardan yararlanmanın yukarıda belirtilen sakıncasını bir ölçüde azaltabilecek bir uygulamayı da benimsemiş durumdadır. İşletme, her ne kadar imalat işlevini büyük ölçüde dış kaynaklardan yararlanma kapsamına almışsa da, aynı zamanda kendine ait küçük bir yerel fabrikada, özellikle en son ürün tasarımlarının üretimini yerine getirmektedir. Böylece işletme, üretim konusunda hem sahip olduğu yeteneği ve uzmanlığı korumakta ve geliştirmekte, hem de dışarıya tamamen bağımlı olma riskini ortadan kaldırmaktadır (Yılmaz, 2006, 30).

1.5.6 İstenilen Kalitenin Sağlanamaması

Dış kaynak kullanımında birincil ilke outsource edilen işin aktarılması olsa da bu işin beklenildiği şekilde yapılacağı anlamına gelmemelidir. Tedarikçi firma ile işletmenin kalite anlayışları farklı olabilir. Ayrıca taşeron firma taahhüt ettiği işi ucuza mal edebilmek için kimi zaman işverenin kalite standartlarının altına düşebilir (Çakıcı, 2006, 42). Dış kaynaklardan yararlanan işletmelerin verimlilik seviyesi dışarıdan alınan hizmetlere bağlı olacaktır. Dolayısıyla dışarıdan sağlanan servisler üzerindeki kontrolü azalacaktır.

İşletmenin tedarikçiyle verimli bir çalışma yapabilmesi için o işin gerektirdiği tüm detayları bilmesi gerekir. Uygulamanın başarısı etkin bir kontrol mekanizmasının varlığına bağlıdır. Faaliyetler düzenli bir şekilde kontrol edilmelidir. Bu kontroller de bazı ek çalışma ve maliyetleri beraberinde getirmektedir (Erkaragülle, 2007, 35).

1.6 Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımı ve Uygulanma Nedenleri

Hastaneler; pek çok meslek dalının icra edildiği, hem üretim hem servis hizmetinin verildiği, teknoloji ve insan ağırlıklı hizmetin sunulduğu, hizmet veren ile hizmet alanın ve yakınlarının iç içe yaşadığı, kompleks fiziki niteliklere sahip organizasyonlardır. Hizmetlerin kompleksleşerek uzmanlık alanlarına ayrılması, rekabet ortamındaki işletmelerin tüm enerjilerini asıl misyonları olan ana faaliyet konularına ayırma zorunluluğu, hastanelerin hizmetlerin gerçekleştirilmesi için diğer faaliyetlerin dış kaynaktan temin etme yoluna itmiştir (Öztürk, 2009, 85).

Hastane işletmelerinde dış kaynak kullanımının tarihi oldukça eskilere dayanmasına karşın, özellikle son yıllarda uygulamasının arttığı görülmektedir. Günümüzde tıp teknolojisinin gelişmesinin sonucu olarak hastaneler, kaliteli, verimli, etkin ve hasta tatmini yüksek sağlık hizmeti sunabilmek için temel yetenekleri olan tıbbi hizmetler üzerine odaklanmak da ve bu alanda uzmanlaşmaktadırlar. Hastaneler gün geçtikçe artan bir şekilde temel yeteneği alanına girmeyen hizmetler için uzman firmalardan yararlanmaktadırlar. Hastaneler için uzman firma; bir hastanenin temel yeteneği dışında kalan işlerin yapılmasını üstlenen ve temel yeteneği bu işler olan firmalara denir. Hastanelerde dış kaynaklardan yararlanma ilişkisine baktığımızda, bir tarafta hastanelerin hammadde, malzeme ve hizmet aldığı uzman firmalar, diğer tarafta da sunduğu hizmetleri olan hastalar ve çalışan personel almaktadır (Çakırer, 2012, 4).

Dış kaynaklardan yararlanma yöntemi ile birlikte hastaneler çağdaş yönetim ve organizasyon ilkeleri içerisinde kaliteli, düşük maliyetli, modern teknolojiyi kullanan etkin ve verimli sağlık işletmeleri durumuna geleceği düşünülmektedir. Böylelikle dış kaynaklardan yararlanma yöntemi ile rekabet ön plana çıkacak, dolayısıyla hastaneler bazı hizmet bölümlerinden arınarak uzmanlık hastanelerine dönüşecek diğer taraftan daha az çalışan ile daha çok iş yapılacaktır. Artan rekabet ortamında hastanelerin dış kaynak kullanarak bazı hizmetleri dışarıdan temin etmesi durumunda

maliyetlerinin düşeceği ve daha kaliteli bir hizmet sunacağı anlatılmaktadır (Yılmaz, 2013, 83).

21. yüzyılın ilk yıllarında yaşarken, bilgi çağının gereklerine ve koşullarına uygun olarak, yeni organizasyon yapıları için hastaneler tipik birer örnektir. Klasik organizasyon yapıları, işletme organizasyonlarında bile artık değişmeye başlamıştır. Karmaşık yapıya sahip olan hastanelerde, bu yapının yeni koşullara göre oluşturulması kaçınılmaz bir zorunluluktur. Şöyle ki, hastanenin temizlik işleri, temizlik hizmeti veren taşeron firmalara, elektronik cihazların alımı, bakımı ve tamiri yine bu konuda uzman taşeron firmalara, yiyecek ve içecek hizmetleri, bu konuda faaliyet gösteren taşeron firmalara verilmektedir. Kısaca sağlık hizmetlerinin üretimi ve sunulması hastane yönetiminde kalmak suretiyle, yardımcı ve destek hizmetler, taşeron firmalara verilmektedir (Karahana, 2009, 190).

Bununla birlikte, hastanenin sahip olduğu imkânlar oldukça kısıtlıdır. Bu kısıtlamalar altında sağlık hizmetlerinde verimliliğin ve etkinliğin artırılması zorunlu hale gelmiştir. Bu doğrultuda hastaneler, temel yetenekleri dışında kalan hizmetleri dışarıdan satın alma yoluna gitmektedirler. Önceleri sadece destek hizmetleri dediğimiz temizlik, yemekhane, santral, ulaşım, otopark, otomasyon, çamaşırhane hizmetleri gibi hizmetleri dışarıdan satın alan hastaneler, artık yardımcı tıbbi hizmetler dediğimiz eczane, radyoloji, laboratuvar, MR (manyetik rezonans görüntüleme), diyaliz hizmetleri gibi hizmetleri de dışarıdan satın alır hale gelmişlerdir. Yardımcı tıbbi hizmetleri temin edebilmek adına hastaneler, diğer sağlık kurumları ile çalışmaya başlamışlardır. Sağlık kurumları arasındaki işbirliği ve bütünleşme, bütüncül sağlık hizmeti veren kurumların ortaya çıkmasına yol açmıştır (Kavuncubaşı, 2000, 34).

Dış kaynaklardan yararlanma yöntemi ile birlikte hastaneler çağdaş yönetim ve organizasyon ilkeleri içerisinde kaliteli, düşük maliyetli, modern teknolojiyi kullanan etkin ve verimli sağlık işletmeleri durumuna geleceği düşünülmektedir. Böylelikle dış kaynaklardan yararlanma yöntemi ile rekabet ön plana çıkacak, dolayısıyla hastaneler bazı hizmet bölümlerinden arınarak uzmanlık hastanelerine dönüşecek diğer taraftan daha az çalışan ile daha çok iş yapılacaktır (Kaplan, 2001, 1527).

Günümüzde sunulan hizmetin kaliteli olup olmadığının büyük bir bölümünü hastalar belirlemektedir. Hasta tatmini artan rekabet ortamında hızla değişmekte olduğundan, hastaneler hasta tatminine odaklı bir sistem geliştirmek zorundadırlar.

Bundan böyle hastanelerin amacı, hasta odaklı bir sistem kurup, daha kaliteli bir hizmet sunmak, verilen tedavilerle hastaların beklentilerini karşılamak, en son teknolojiyi kullanmak ve tıbbi hatalardan uzak günün gelişmiş tanı ve tedavi olanaklarını kullanarak kaliteli ve etkin hizmet sunmak hastane yönetiminin amacı olmalıdır (Yılmaz, 2013, 84).

Sağlık işletmelerini dış kaynaklardan yararlanma yoluna iten maddeler sıralanacak olursa (Çakırer, 2012, 4);

- a. Yönetimde Esnekliği Sağlama
- b. Verimliliği Artırma
- c. Hasta ve Çalışan Tatminini Artırma
- d. Maliyetleri Azaltma
- e. Yönetimde Karmaşıklığı Giderme
- f. Temel Yeteneklere Odaklanma
- g. Gelişen Tıp Teknolojilerini Takip Etme
- h. Hizmet Kalitesini Artırma
- i. Optimum Kaynak Dağılımını Sağlama
- j. Riski Azaltma
- k. Kontrol Dışı Fonksiyonların Denetimi Sağlaması
- l. Zaman Tasarrufu Sağlama.
- m. Çağdaş Yönetimi Sağlama
- n. Organizasyonel Küçülmeyi Sağlama
- o. Toplam Kalite Yönetimine Geçişi Sağlama

1.7 Türkiye’deki Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımı

Türkiye’de hastane işletmelerin durumu arzu edilen etkinlik, verimlilik ve ekonomik amaçlara erişememiştir. Arzu edilen amaçlara ulaşabilmek için hastaneleri hizmet üreten bir işletme kabul edip, çağdaş yönetim ve organizasyon ilkelerine göre hastanelerin yönetimlerini gerçekleştirmek gerekmektedir (Ak, 2001, 1304). Bu nedenlerden olacaktır ki son yıllarda hastanelerimizde dış kaynak kullanımını oranı artmıştır. Özellikle bazı hizmetlerle ilgili olarak çoğu hastane bu yönetim stratejisini uygulamaktadır. Bunun sonucu olarak işlevi sadece dış kaynak kullanımı olan birçok firma ortaya çıkmaktadır. Sağlık hizmetleri endüstrisinde dış kaynak kullanımı, çoğunlukla klinik olmayan destek hizmetlerinde (çamaşır hizmetleri gibi) bir maliyet

kazanç tekniği olarak kullanılmaktadır. Hastanelerde klinik hizmetlerde dış kaynak kullanımının, klinik olmayan destek fonksiyonlara göre daha az yaygın olduğu görülmektedir (Yılmaz, 2007, 46). Türkiye’de hastane hizmetlerinde dış kaynak kullanım yönetim stratejisi ile ilgili olarak yapılan saha araştırmalarının sonuçları kronolojik olarak aşağıda sıralanmıştır.

F.Tatar, M. Tatar ve Şahin’in 1994 yılında kamu hastaneleri üzerinde yürüttüğü 123 cevaplayıcıdan elde ettiği araştırma sonuçlarına göre % 44,6 oranında temizlik, %16 oranında mutfak yemek, %15,2 oranında bakım onarım, % 3,6 oranında çamaşır, % 6,3 oranında bilgi işlem, % 2,7 oranında maaş tahakkuk, % 8,9 oranında telefon santral, % 0,9 oranında asansör bakım hizmetlerinin dışarıya ihale edildiği belirlenmiştir (Yılmaz, 2007, 49).

Yerebakan’ın 2000 yılında 32 özel hastane üzerinde yürütmüş olduğu çalışma içinde özel hastanelerin % 83,3’ünün dış kaynak kullanımından yararlanmadığı ve düşük oranlarda da olsa dış kaynak kullanılan başlıca hizmetlerin güvenlik, ambulans, yemek, temizlik, çamaşır hizmetleri olduğu belirlenmiştir (Yılmaz, 2007, 49).

Ergin’in 2002 yılında Sağlık Bakanlığı’na ait hastaneler üzerinde yürüttüğü çalışmada 236 hastaneden 167’sinin yani % 70,8’inin hizmet ihalesi yoluyla dışarıdan hizmet satın aldığı tespit edilmiştir. Döner sermaye kaynaklı dışarıdan sağlanan hizmetlerin % 26,3 oranında temizlik hizmetleri, % 16,1 oranında temizlik ve çamaşır hizmetleri, %12,2 oranında tıbbi cihaz bakım onarım hizmetleri, % 9,6 oranında bilgi işlem hizmetleri, % 9 oranında bakım-onarım hizmetleri, % 7,2 oranında bilgi işlem hizmetleri, % 11,7 oranında yemek hizmetleri, % 3,9 oranında telefon santral hizmetleri, % 2,4 oranında maaş tahakkuk hizmetleri olarak dağıldığı görülmüştür. Genel bütçe kaynaklı olarak yapılan 11 adet hizmet alımında ise % 54,5 oranında bakım onarım hizmetleri başta gelmektedir. Dernek vakıf kaynaklı hizmet alımlarında da % 17,6 oranında bakım onarım hizmetlerinin en çok satın alınan hizmetler olarak belirlenmiştir.

Karahan 2009 yılında Afyon ilinde yaptığı çalışmasında, 1 üniversite hastanesi, 15 devlet hastanesi, 2 özel hastane ve 2 dal hastanesi olmak üzere toplam 20 hastanede görevli olan idari personel üzerinde yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki tablo 1.1’de gösterilmiştir.

Tablo 1.1: Hastanelerde dış kaynak kullanımı uygulanan konular (Karahan, 2009, 194).

Dış Kaynak Türü	Uygulanan Hastane	Yüzde (%)
Yemek hizmetleri	14	70
Temizlik hizmetleri	20	100
Bilgisayar – otomasyon hizmetleri	20	100
Güvenlik hizmetleri	16	80
Çamaşırhane hizmetleri	12	60
Laboratuar hizmetleri	14	70
Radyoloji hizmetleri	11	55

Afyon ilindeki çalışmaya katılan hastanelerin özellikle temizlik, bilgisayar-otomasyon, güvenlik, yemek ve laboratuar hizmetlerini yoğun şekilde kullandıkları ve geri kalan çamaşırhane ve radyoloji hizmetlerini ise yine yüksek derecede kullandığı görülmüştür.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ DOYUMU

2.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımları

Bilginin ve bilgiye sahip insanın önemli olduğu günümüzde, insan sermayesinin örgütün sahip olduğu en önemli değer olduğu kabul edilmektedir. Bu sebeple örgütlerin işgörenlerini örgütte tutması öncelikleri arasında yer almaktadır. Gerekli bilgi ve beceriye sahip, yetişmiş işgöreni bünyesinde bulundurmaya örgütün verimliliğini artırmada faydalı olacaktır (Aras, 2010, 4).

Sanayi devrimi ile gerçekleşen hızlı makineleşme ile insan faktörü göz ardı edilse de, zamanla insanın üretimdeki temel faktör olduğunun farkına varılmış ve örgütler daha verimli, daha üretken çalışanlara sahip olmak için farklı arayışlar içine girmişlerdir (Çelik, 2012, 2).

Örgütsel bağlılık özellikle son 30 yıl içerisinde başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere pek çok ülkede araştırma konusu olmuştur. Dünyanın giderek küçüldüğü, ekonomik ve ticari anlamda ülkesel sınırların ortadan kalktığı ve rekabetin şiddetlendiği bir ortamda örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve daha da güçlenerek geleceğe doğru sağlam adımlarla yürüyebilmelerinde örgütsel bağlılık kavramı oldukça önem kazanmıştır (Gül, 2002, 37).

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı bağlılık gösterme, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatmaktadır (Çelik Keleş, 2006, 44).

Literatürde bağlılık konusu ile alakalı olarak birçok tanımın yer aldığı bilinmektedir. Bu tanımlar gereğince; örgütsel bağlılık, bir çalışanın, örgütünün hedef ve değerlerine yandaş ve tesirli bağlılığı şeklinde açıklanmaktadır. Örgütüne

karşı bağıllık duyan bir çalışan, örgütün hedef ve değerlerine karşı kuvvetli bir şekilde inanmakta, almış olduğu görev ve beklentilere arzulu bir biçimde uyum göstermektedir (Cevahiroğlu, 2012, 13).

İşgörenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağıllık, özellikle 1970'lerden sonra üzerinde fazla durulan bir konu olmasına rağmen henüz bu kavramın tanımı üzerinde fikir birliğine varılamamıştır. Bunun en önemli nedeni, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır. Bu nedenle örgütsel bağıllık ile ilgili literatür incelendiğinde birbirinden farklı birçok bağıllık tanımına rastlamak mümkündür (Çöl ve Gül, 2005, 292).

Örgütsel bağıllık, birey ile örgüt arasındaki uyumdur. Örgüte bağıllık, diğer bir ifade ile çalışanların örgütleriyle özdeşleşmesine, örgütsel faaliyetlerin bir parçası olmasına bağlı olarak çalışanların örgüt için fedakârlıklarda bulunması ve örgütünden ayrılmak istememesi olarak tanımlanabilir (Şen, 2008, 38).

Başka bir tanıma göre ise; İşgörenlerin, elde ettiklerinin yaptıkları katkılara oranı ile ilgili algılamaları ve örgütteki yatırımlarının ve yan yatırımlarının birikimine bağlı olan bir değiş tokuş ve birikme olgusudur (Çelik Keleş, 2006, 45).

Meyer ve Allen'e göre ise örgütsel bağıllık; çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir ve işgören ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik durumdur (Dağdeviren Gözen, 2007, 37).

2.2 Örgütsel Bağıllık Sınıflandırılması

Örgütsel bağıllık konusuna ilişkin olarak, çok sayıda araştırmacı farklı yaklaşımlarda bulunmuştur. Yapılan bu araştırmalar kapsamında örgütsel bağıllık; tutumsal bağıllık, davranışsal bağıllık ve çoklu bağıllık yaklaşımları olmak üzere üç ana grupta incelenmiştir (Dolu, 2011, 48). Tutumsal yaklaşım genelde örgütsel bağıllığın neden ve sonuçları üzerinde durmaktadır. Davranışsal yaklaşım ise bu tutumların sonucu olarak tanımlanan davranışlar bir kez sergilendiğinde, bu davranışın tekrarlanmasını sağlayan faktörler ve bu davranışların çalışan tutumları üzerindeki etkisini incelemeye odaklanmıştır. Çoklu bağıllık yaklaşımı ise tutumsal bağıllığa dayanmakla birlikte, örgütsel bağıllık örgütü meydana getiren iç ve dış gruplara duyulan bağıllıkların toplamından oluşmaktadır (Gülova ve Demirsoy,

2012, 56). Aşağıdaki tablo 2.1'de örgütsel bağlılık sınıflandırması ve sınıflandırmalarla ilgili yaklaşımlar şematize edilmiştir.

Tablo 2.1: Örgütsel bağlılık sınıflandırması

Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması		
Tutumsal Bağlılık	Davranışsal Bağlılık	Çoklu Bağlılık
Etzioni Yaklaşımı	Becker'in Yaklaşımı	
Kanter Yaklaşım	Salancik'in Yaklaşımı	
O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı		
Penley ve Gould'un Yaklaşımı		
Allen ve Meyer Yaklaşımı		

2.2.1 Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutumsal bağlılık, kişisel değerlerle örgütsel değerlerin uyum içerisinde bulunduğu, kişilerin yıllar boyu elde ettikleri kazanımları kaybetme korkusuyla veya alternatif iş imkânlarının azlığı sebebiyle yahut da ahlaki normlarla örgütte kalmayı tercih ettikleri bağlılık türüdür şeklinde tanımlamak mümkündür (Çelik, 2012, 10).

Tutumsal bağlılık (Attitudinal Commitment) olarak ifade edilen bu bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepki, başka bir deyişle bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür (Bayrak Kök, 2006, 298). Ayrıca bu bağlılık türü, işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmaktadır (Boylu vd., 2007, 56).

2.2.1.1 Etzioni'nin sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkilerinin, üyenin örgüte yakınlaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte yakınlaşmaları açısından üçe ayırmaktadır (Hüseyinklioğlu, 2010, 75).

Bunlar;

- a. Ahlaki Bağlılık: Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır (Şen, 2008, 43). Ahlaki bağlılıkta, çalışan örgütün amaç, değer ve kurallarıyla özdeşleşmekte, örgütteki işini değerli saymakta, işini ona değer verdiği için yapmaktadır (Bozkaya, 2013, 48).
- b. Hesapçı Bağlılık: Örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler örgütlerine kattıkları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar (Dağdeviren Gözen, 2007, 47). Yani bu bağlılıkta kişi kendine verilen ücret karşılığında örgüte bağlılık göstermektedir.
- c. Yabancılaştırıcı Bağlılık: Bireysel davranışın ciddi şekilde sınırlandırıldığı durumlarda örgüte karşı aşırı olumsuz bir yönelmeyi ifade ettiği belirtilmektedir. Buna örnek olarak hapisane ve mahkûm ikilisi verilebilir (Alamur, 2005, 74).

Yabancılaşmış bağlılığı bulunan işgören, örgütte ödüllerin ve cezaların sonuçların niteliğine göre değil, rastgele dağıtıldığına inanır. Algılanan bu rastgelelik durumu, işgören kontrolünde azalma etkisi gösterir ve bu da örgütte yabancılaştırıcı bağlılıkları olan işgörenleri arttırır. Yabancılaştırıcı bağlılık aynı zamanda, işgörenin örgütten ayrılması halinde başka bir seçeneği bulunmadığını algılaması durumunda da ortaya çıkar. Bunun nedeni finansal problemler, alternatif iş imkânının olmadığını algılaması ya da ailevi nedenler olabilir. Bu gibi durumlarda işgören örgütte zorunlu olarak üyeliğini devam ettirmeye mecbur kalır. Örgüte bağlıdır ama bu onu örgütten yabancılaştıran bir bağlılıktır. Yabancılaştırıcı bağlılık, örgütle ilgili negatif bir bağlılıktır. İşgören fiziksel olarak örgütte vardır ama psikolojik olarak örgütten uzaklaşmıştır (Topaloğlu, 2010, 60).

2.2.1.2 Kanter'in sınıflandırması

Kanter'e göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerde kişiliklerini birleştirmelidir (Dağdeviren Gözen, 2007, 51). Çalışanlar örgütlerinin bu beklentilerini, örgüte olumlu duygular besleyerek ve kendilerini örgütlerine adanarak

gerçekleştirebilirler (Hüseyinlioğlu, 2010, 74). Kanter, örgütsel bağlılığı üçe ayırmıştır (Bozkaya, 2013, 49):

- a. Devam Bağlılığı: Örgütün yaşamını devam ettirmesi için örgüt üyelerinin bağlılığını temsil eder. Bu bağlılıkta üyelerin örgüte katılmak için ya da örgütte kalmaya devam etmesi için bazı kişisel fedakârlıklarda bulunması gerekmektedir. Örneğin devlet kurumunda işe başlayan bir kişinin bu işi öğrenebilmek için 18 ay eğitime tabi tutulması durumunda bu kişi kendinden 18 ayı feda etmiş olacaktır ve bu yaptığı fedakârlık kurumda kalması için bir neden oluşturacaktır. Bu durumun bir sonucu olarak üyeler örgüte fiziksel ve duygusal olarak bağlanma eğiliminde olacaklar, bu da örgütün yaşamını devam ettirmesini sağlayacaktır.
- b. Kenetlenme Bağlılığı: Bireyin bir gruba ve gruptaki ilişkilere olan bağlılığıdır. Bireyin grubun üyeleriyle yakından ilgilenmesi ve gruba katılmasıyla birey duygusal açıdan doyuma ulaşmaktadır. Böylece grup içi çekişmeler azalarak, grup bilinci oluşmakta, bireylerin gruba bağlılığı ve sadakati artmaktadır. Örneğin Amerika’da ve başka ülkelerde itfaiyeciler ortak üniformalar giyerler, ortak rozetler takarlar, yılın/ayın itfaiyecisi gibi uygulamalar yaparlar. Ayrıca itfaiye birimleri kendilerine has peçler de yaparlar. Bu peçlerde kendi bölgelerine has figürleri ve resimleri kullanırlar. Tüm bu çabaların amacı grup üyeleri arasındaki uyumu/kenetlenmeyi güçlendirmektir.
- c. Kontrol Bağlılığı: Kanter (1968) tarafından örgüt üyelerinin davranışlarının örgütün normlarına göre biçimlenmesi şeklinde oluşan bir bağlılık olarak tanımlanmıştır. Çalışanlar örgütün norm ve değerlerine hizmet etmeye başladıklarında, davranışların örgüte göre şekillendiği yani kontrol bağlılığının olduğu söylenebilir. Sonuç olarak çalışanların davranışlarındaki bu uyum “örgüt için ne iyiye benim için de o iyidir” atmosferinin oluşmasını sağlayacaktır.

Bu üç bağlılık şeklinin birbirleriyle büyük ölçüde ilişkili oldukları düşünülmektedir. Üçü de kişinin örgütle olan bağlarını güçlendirmek için kişi üzerinde ortak bir etki yaratarak birbirlerini pekiştirirler. Dolayısıyla, bu bağlılık şekillerinin üçünün de yüksek olduğu örgütler çok daha başarılı olacaklardır (Dolu, 2011, 51).

2.2.1.3 O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman'a (1986) göre örgütsel bağlılık, çalışanların kimliklerini örgütlerinin ve yönetimlerinin amaçlarıyla tanımlaması, çaba göstermek için gönüllülük, örgütün kararlarına katılma ve yönetsel değerleri içselleştirmedir (Uslu, 2012). O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı üçe ayırmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007, 43):

- a. Uyum Bağlılığı: Bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur.
- b. Özdeşleşme Bağlılığı: Bağlılık, diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelmektedir. Böylece işgören, bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır.
- c. İçselleştirme Bağlılığı: Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; İşgörenlerin, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir.

O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırmasına benzer bir sınıflandırma yapan Balcı, örgütsel bağlılık ile ilgili olarak üç boyut ve aşamadan bahsetmektedir (Dağdeviren Gözen, 2007, 48).

- a. Uyum: Örgüte yüzeysel bir bağlılığı ifade etmektedir. Uyum adanmışlığın ilk aşamasıdır. Uyumda bireyin bir şeyi, gerçekten inandığı için değil de ceza korkusu ya da ödül beklentisi içinde kendisini mecbur hissettiği için yapması söz konusudur. Uyumda bir çıkar ilişkisi bulunmakta olup birey, örgütte diğerlerinin etkilerini bir çıkar karşılığında kabul etmektedir. Bireyin beklediği ödeme, yükselme yada benzer çıkarlar karşılığında uyum göstermektedir.
- b. Özdeşleşme: Bağlığın ikinci aşamasıdır. Bireylerin örgüte ve iş görenlerine yakın olma isteklerine dayalıdır. Özdeşleşmede birey kendini ifade edebilme imkânı yaratıldığı ve insanlarla kurduğu ilişkilerin sürdürülme olanağı tanındığı oranda başkalarının etkilerini kabul etmektedir. Özdeşleşme, bireyin değer verdiği şeyler karşılığında örgütü ile bir anlamda bir kişilik bütünleşmesine girmesidir.

- c. İçselleştirme: Bağlılığın son aşamasıdır. Birey ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumunu ifade etmektedir. İçselleştirme, bireyin değerlerinin örgütsel değerlerle uyum içinde olması ve örgütsel değerlerinin bireyin tutum ve davranışlarında etkili olmasıdır. İçselleştirmede bireyin örgütün değer ve normlarını, kendi değer ve normları olarak, zorlama olmaksızın içten kabulü ve benimsemesi söz konusudur.

2.2.1.4 Penley ve Gould sınıflandırması

Penley ve Gould (1988), kamu kuruluşu, finans sektörü, üretim sektörü, şehir merkezindeki üst düzey çalışanlar ve üniversite öğrencilerinden seçilmiş grupta bir araştırma yapmıştır. Sonucunda, örgütsel bağlılığın çok boyutlu olduğu, bireylerin çeşitli bağlılık tiplerini bir arada gösterdikleri, ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılığın her ikisinin de duygusal yönelimli ve buna rağmen birbirinden bağımsız boyutlar olduğu ortaya çıkmıştır (Adiloğulları, 2011, 64).

Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin (1961) modelindeki örgüte katılım şekillerini baz alarak örgütsel bağlılığın birbirinden farklı üç boyutu olduğunu ileri sürmüştür (Gündoğan, 2009, 47):

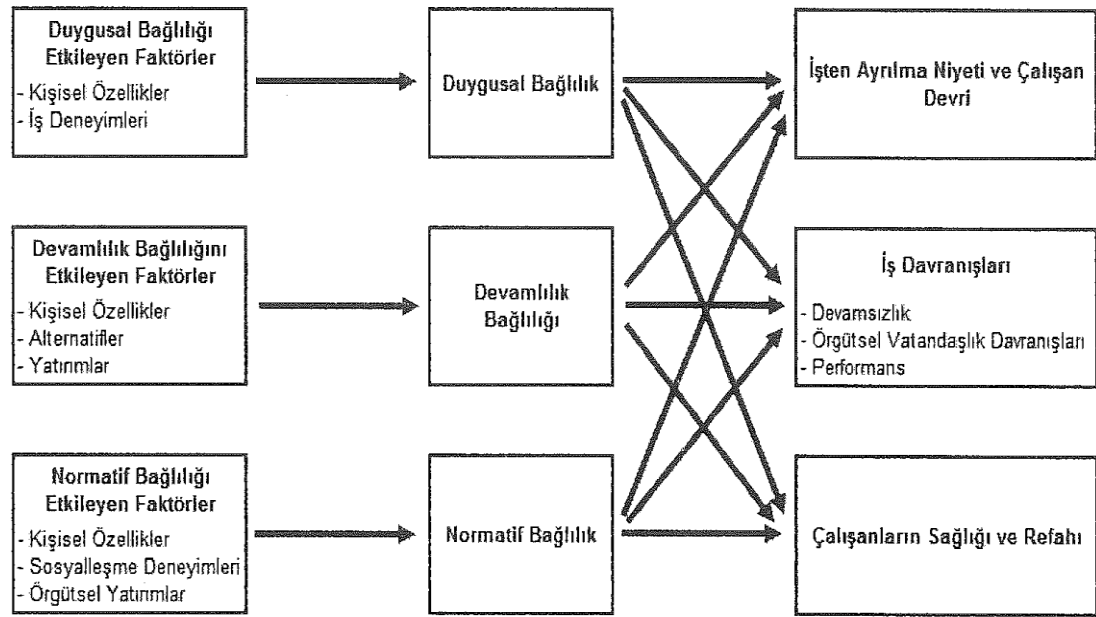
- a. Ahlaki Bağlılık: Örgütün amaçlarını kabul etme ve onlarla özdeşleşmeye dayanan bağlılıktır. Bu bağlılık şeklinde, kişi kendini örgüte adamakta, örgütün başarısı için kendini sorumlu hissetmekte ve örgütü desteklemektedir.
- b. Çıkarıcı Bağlılık: Çalışanların katkıları karşılığında ödüller ve teşvikler elde etmelerine dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde örgüt, belirli ödüllere ulaşmak için bir araç olarak görülmektedir.
- c. Yabancılaştırıcı Bağlılık: Kişinin, örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı ve alternatif iş veya örgütlerin bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır. Örgüte bu şekilde bağlı olan bir kişi, örgütteki ödül ve cezaların, yapılan işin niteliği ve niceliğinden ziyade tesadüfi olarak verildiğini düşünmektedir. Bu da, kişi için örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı hissini doğurmaktadır. Öte yandan alternatif iş veya örgütlerin bulunmaması da yabancılaştırıcı bağlılığın artmasına neden olabilir. Bu durumda kişi, örgütün dış çevresi üzerinde kontrolünün olmadığını algılamaktadır. Kişinin örgütün iç ve dış çevresi üzerinde

kontrolünün olmadığını algılaması, örgüt ile arasında olumsuz bir duygusal bağın oluşmasına neden olacaktır. Bütün bunlar, kişide, örgütte kapana kısıldığı hissini doğurmaktadır.

2.2.1.5 Allen ve Meyer'in yaklaşımı

Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur (Bülbül, 2007, 19). Bu durum, bireylerin davranışlarıyla açıklanmaktadır. Belirtileri ise, bireyin örgütte kalmaya devam etmesidir (Dolu, 2011, 53).

1984'te Meyer ve Allen, örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalara dayanarak bağlılığın, duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı olmak üzere iki boyutlu olarak kavramsallaştırılmasını önermişlerdir. Ancak, 1990'da normatif bağlılık olarak adlandırılan üçüncü bir boyut ilave etmişlerdir (Gündoğan, 2009, 47).



Şekil 2.1: Üç Boyutlu örgütsel bağlılık modeli (Çoban, 2011, 36).

2.2.1.5.1 Duygusal bağlılık

İşgörenlerin örgütlerinin değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda hissettikleri bağlılıktır. Bu durumda işgören, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister.

Bu durum, işgörenin örgüte bağlılığının en iyi şeklidir. Aslında bu kişiler, her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık işgörenlerdir. Böyle işgörenler, işe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar (Çelik, 2012, 19).

Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler istedikleri için örgütte kalırlar ve örgütün çıkarları için büyük çaba göstermeye istekli olurlar. Bu yüzden, örgütlerde gerçekleşmesi en çok arzu edilen ve çalışanlara asılanmak istenen bağlılık türüdür. İş deneyimleri ve bireysel özellikler Duygusal Bağlılık üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir (Şen, 2008, 46).

Allen ve Meyer, duygusal bağlılığa etki eden faktörleri şu şekilde sıralamıştır (Dolu, 2011, 55):

- a. İşin zorluğu: Çalışanın örgütte yaptığı işin zor ve mücadeleyi gerektiren bir iş olması.
- b. Rolün açıklığı: Örgütün, çalışandan neler beklediğinin açıkça ortaya konulması.
- c. Amacın açıklığı: Çalışanların, örgütte yaptıkları görevlerin ve işlerin nedenleri konusunda açık bir fikre sahip olması.
- d. Yönetimin öneriye açıklığı: Üst yönetimdeki kişilerin, astlardan gelen her türlü öneriye açık olması ve onlara değer vermesi.
- e. Arkadaş bağlılığı: Örgütteki çalışanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.
- f. Eşitlik ve adalet: Örgütsel görev ve kaynakların dağıtımında adaletin olması.
- g. Kişisel önem: Çalışan tarafından yapılan işin, örgütün amaçlarına önemli katkıları bulunduğu yönündeki duyguların güçlenmesinin teşvik edilmesi.
- h. Katılım: Çalışanın, örgüt ve işle ilgili her türlü konu ve karara katılımının sağlanması.
- i. Geri bildirim: Çalışana, performansı ile ilgili sürekli bilgi verilmesi.

Genel olarak duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, her örgütte bulunulması istenen ve yöneticilerin arzu ettiği kendini örgüte adanmış çalışanlardır. Bu tür çalışanlar örgütün başarısı için ek çaba harcamaya hazırdırlar ve örgütü başarıya götürecek şekilde çalışırlar (Şen, 2008, 47).

2.2.1.5.2 Devam bağıllığı

Ekonomik bir mantığa dayandığı düşünülen devamlılık bağıllığı “işgörenlerin, örgütten ayrılmaları durumunda sahip oldukları yatırımları ve yan-faydaları kaybedeceklerine inanmaları ve iş alternatiflerinin sınırlı olmasını dikkate almaları sonucu ‘zorunluluk nedeniyle’ o örgütte çalışmaya devam etmeleri” biçiminde tanımlanmaktadır (Kanbay, 2010, 27).

Bu durumda çalışan, örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucu olarak ta örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünür. Başka bir deyişle, kişiyi örgütte tutan olası maddi kayıplarıdır. Bu açıdan bakıldığında, çalışan örgütten ayrılmasına kendisinin pahalıya mal olacağını düşünmektedir. Örgüte devamlı bağıllık duyan bir kişi, örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir. Bu tür çalışanlar, yapabilecek durumda olsalar örgütten ayrılmayı tercih edecek kişilerdir. Ancak bunu yapamayacaklarını hissederler. Ayrıca bu tip çalışanlar yöneticiler içinde sorun teşkil etmektedirler (Alamur, 2005, 72).

Allen ve Meyer, devam bağıllığını etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamışlardır (Aras, 2010, 39):

- a. Yetenekler: Çalışanın sahip olduğu yetenekleri kendi örgütünden diğer örgütlere transfer edip edememesi veya diğer örgütler için faydalı olup olmaması.
- b. Eğitim: Çalışanın sahip olduğu eğitimin diğer örgütlerde yararlı olup olmaması.
- c. Yer değiştirme: Örgütten ayrıldığı zaman, başka bir yere yerleşme zorunluluğu olup olmaması.
- d. Bireysel Yatırım: Çalışanın örgütü için yoğun çaba ve zaman harcamış olması.
- e. Emeklilik Ücreti: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda, emeklilik için birikmiş primleri kaybetme ihtimalinin olması.
- f. Topluluk: Çalışanın yaşadığı şehirde kaldığı süre.
- g. Alternatifler: Çalışanın örgütünden ayrıldığı zaman daha rahat ya da iyi bir iş bulmada zorlanması.

2.2.1.5.3 Normatif bağıllık

Normatif bağıllık (Normative Component – NC), örgütsel bağıllığın ahlaki boyutunu ifade eder. Normatif bağıllık durumunda işgören, örgütte kalmasının gerekli olduğu inancındadır. İşverenlerine karşı mecbur olduklarını düşünerek, bir minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalırlar. Bunun sebebi, işverenlerin onları gerçekten çok gereksinim duydukları bir zamanda işe alması ya da işverenleriyle kalmalarının en doğru şey olacağı yönünde değer yargılarına sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu bağıllık normunda bireyler kendilerini örgüte borçlu hissederler. Bu nedenle normatif bağıllık, çalışanın örgütte kalma zorunluluğu ile ilgili değerlerini ifade eder (Tiryaki, 2005, 111).

Normatif bağıllıkları güçlü olan çalışanlar, örgütün kendilerine sunmuş olduğu fırsatlar ve yaptığı iyiliklerden dolayı inançlaşmış bir sadakat hissi ile hareket ederler. Normatif bağıllık çalışanların işleri ile ilgili görev ve sorumluluklarını nasıl değerlendirdiklerini de etkilemektedir. Kişi örgüte olan sorumluluğuna inanır ve bu nedenle kendini örgütte kalmaya zorunlu hisseder. Buradaki zorunluluk bir çıkar beklentisi taşımamaktadır. Çalışanın tamamen örgütüne karşı bir vefa örneği sergilemesidir. Yani, örgütte kalmasının doğru bir davranış olduğuna inanması sonucu oluşan bir bağlanmadır (Çelik Keleş, 2006, 52).

Söz konusu üç bağıllık tutumsal bağıllığın türleri olmaktan çok, tutumsal bağıllığın farklı bileşenleridir. Çünkü örgüt üyeleri söz konusu psikolojik durumların birinde farklı derecelerde yer alabilmektedir. Örneğin bazı üyeler örgütte kalmak için hem güçlü bir ihtiyaç, hem de güçlü bir zorunluluk hissedebilirler, ancak bu yönde davranmak için istek duymayabilirler. Bazıları ise, örgütte kalmak yönünde ne bir zorunluluk, ne de bir gereksinim duymakta, fakat örgütte kalmayı isteyebilmektedirler (Çöl ve Gül, 2005, 294).

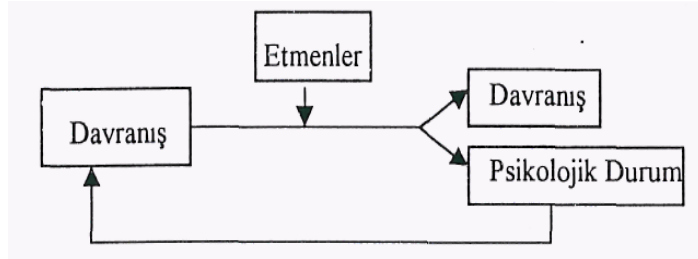
2.2.2 Davranışsal Bağıllık Yaklaşımları

Bu bağıllık şekli, kişinin çalıştığı yeri terk etmemek için istek, beklenti ve tatminsizliklerini daraltarak kendisini çalıştığı yere bağlamak için sebepler yaratma şeklinde tanımlanabilir (Samadov, 2006, 84). Bu kavram, işgörenin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir. Örgüte bağlı kalma süreci ise, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık

yapmama gibi davranışlardan oluşmaktadır (Bozkaya, 2013, 55). Kişi belli bir davranışta bulduktan sonra bu davranışlarını devam ettirir. Davranışlarına bu şekilde bir bağlılık gösterdikten sonra ona uygun veya onu meşru ve haklı çıkaran tutumlar geliştirir. Bu tutumlar da davranışın tekrarlanma olasılığını artırır (Hüseyinlioğlu, 2010, 72).

Bu yaklaşım, örgüte bağlılığın tanımını, davranış ve tutumlar arasındaki farkı açıklayarak yapar. Bu davranış şekli, kişinin çalıştığı yeri terk etmemek için istek, beklenti ve tatminsizliklerini daraltarak kendisini çalıştığı yere bağlamak için sebepler yaratma şeklinde tanımlanabilir. Davranışsal bağlılıkta kişi, örgütte bulunduğu süre içerisinde, belirgin bazı davranışlar geliştirir ve bu davranışı devam ettirir. Kişi davranışına olan sadakat ve bağlılığından dolayı, bu davranışına uygun tutumlar geliştirir. Geliştirilen tutum sayesinde, davranışın tekrar etme olasılığı daha da artar. Bu davranışa, örnek olarak; örgütten ayrılmama, devamsızlık yapmama ve kuralları çiğnememe verilebilir (Samadov, 2006, 84).

Davranışsal yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, iş görenlerin sadece örgüte değil, kendi faaliyetlerine de bağlılık duygusu geliştirdikleri bir süreç olarak ele alınmaktadır (Dağdeviren Gözen, 2007, 44). Meyer ve Allen davranışsal bağlılık sürecini şekil 2.3’de gösterilmektedir.



Şekil 2.2: Davranışsal bağlılık yaklaşımı (Topaloğlu, 2010, 65).

Davranışsal bağlılık konusunda Becker ve Salancik tarafından ileri sürülen iki temel yaklaşım bulunmaktadır.

2.2.2.1 Becker’in yaklaşımı

Becker’e göre kişi, örgüte karşı duygusal olarak bir bağlılık hissetmez, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için örgüte bağlanır ve örgütte çalışmaya devam eder (Gül, 2002, 39).

Ayrıca, kişinin davranışlarına olan bağlılığının tutarlı davranışlarda bulunması ile ilgili olduğunu belirtmekte ve kişinin tutarlı davranışlarda bulunmasının bazı yan bahislere girmesinden kaynaklandığını ileri sürmektedir. Buna göre yan bahis, bir kişinin değer verdiği bir şeyi ortaya koyması sonucu bir çeşit bahse girerek örgütüne yatırım yapmasıdır. İşgören açısından burada bahse yatırılan şeyler zaman, enerji, statü gibi yatırımlardır. Bununla birlikte, bahse girilen yatırımlar işgören için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece artmaktadır. Bu durumda bireyin, çalıştığı örgüt için kendi zamanını ve enerjisini harcaması nedeniyle örgütten ayrılması da kolay olmamaktadır (Kılıç, 2008, 70).

Becker'in yan bahis yaklaşımında çalışan işiyle ilgili yan bahislere girer, çünkü bu yaklaşımda yan bahisler bağlılığın bir bileşenidir. Ancak bağlılığın oluşması için direkt faaliyetlerde bulunmaz. Becker yan bahis yaklaşımını üç ögeye ayırmıştır (Çelik, 2012, 25).

1. Bağlılıkta ön koşul, bireyin tutarlı davranışlarıyla doğrudan ilgisi olmayan yan bahislere girmesi,
2. Bireyin var olan davranışları ile oluşacak çıkarları arasındaki ilgilinin farkında olması,
3. Sonuç olarak tutarlı faaliyetler dizisinin oluşması.

Becker'e göre çalışanların adanmışlık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört tanedir (Karagöz, 2007, 15).

- a. Toplumsal Beklentiler: Kişi ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Bu tür toplumsal baskılara, sık sık iş değiştiren kimselere toplumda güvenilir gözüyle bakılmamasını örnek olarak göstermek mümkündür.
- b. Bürokratik Düzenlemeler: Emeklilik aylığı için her ay maaşından kesinti yapılan bir kişi, işten ayrılmak isteyince hizmet süresi boyunca aylığından kesilen miktarın büyük bir tutara ulaşmış olduğunu görecektir. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahse sokmuştur. Çünkü örgütten ayrıldığı takdirde yıllardır aylığında kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır.
- c. Sosyal Etkileşimler: Kişi diğerleriyle ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamıştır. Bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır.

d. Sosyal Roller: Yan bahisler kişinin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda kişi, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamayacaktır. Bu tür adanmışlığın temelini ekonomik temeller oluşturmakta ve kişi, örgütten ayrılmanın parasal, sosyal ve psikolojik yönlerinin götürüsü fazla olduğu için örgüte adanmada kendisini zorunlu hissetmektedir. Ekonomik götürülerin sayısı ve miktarı arttıkça çalışanın örgüte adanmışlığı da o derece artmakta ve örgüt üyeliğini tehlikeye düşürecek davranışlardan kaçınmaktadır.

Bu tür bağlılığın temelini ekonomik temeller oluşturmakta ve kişi, işletmeden ayrılmanın parasal, sosyal ve psikolojik yönlerinin götürüsü fazla olduğu için örgüte bağlanmaya kendisini zorunlu hissetmektedir. Ekonomik götürülerin sayısı ve miktarı arttıkça çalışanın örgüte bağlılığı da o derece artmakta ve örgüt üyeliğini tehlikeye düşürecek davranışlardan kaçınmaktadır (Hüseyinklioğlu, 2010, 82).

2.2.2.2 Salancik'in yaklaşımı

Salancik'e göre örgütsel bağlılık: iş görenin davranışlarına ve davranışları aracılığı ile faaliyetlerini ve örgütte olan ilgisini güçlendiren inançlarla bağlanma durumudur (Dağdeviren Gözen, 2007, 53).

Bu yaklaşımda da Becker'in yaklaşımında olduğu gibi kişi, önceki davranışlarına bağlanarak, bunlarla tutarlı davranışlar sergilemektedir (Hüseyinklioğlu, 2010, 83). Salancik'in tutumsal-davranışsal bağlılık sınıflandırması, bağlılığın birbirinden oldukça farklı iki olguyu tanımlamak için kullanıldığını ileri sürmektedir. Bunlardan birincisi örgütsel davranış araştırmacılarının yaklaşımı olan davranışsal bağlılık, ikincisi ise sosyal-psikoloji araştırmacılarının yaklaşımı olan tutumsal bağlılık olarak ele alınmıştır (Sığı, 2007, 263).

a. Davranışsal Görüş: Bireyin örgüt üyeliğini açıklamak için yatırımlar kavramını kullanmış ve bunu yaparken de bağlılığı, bireyin davranışlarını kontrol eden bir güç olarak görmüştür. Davranışsal bağlılık modeli, beklenti kuramının genel şekliyle, çalışanın davranışlarının elde edilecek ödüllerin sonucu olduğunu ortaya koymaktadır.

b. Tutumsal Görüş: Bireyin bir örgütle ve örgütün amaçları ile kendini özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek uğrunda örgüte bağlılığı görüşünü savunmaktadır. Neticede, tutumsal anlamda bağlılık, örgütle birlikte olmaya istek duymak, örgüt yararına yüksek çaba sarf etmek ve örgütsel hedef ve değerler ile özdeşleşmek olarak ifade edilmektedir. Salancik'e göre bağlılık; kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi, gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir.

Salancik her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağından söz etmektedir. Kişinin davranışlarının bazı özellikleri bu davranışlara olan bağlılığı etkiler. Açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra iptal edilemeyen ve geri dönülemeyen, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bağlılığı etkilemektedir (Gül, 2002, 49).

2.2.3 Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çok boyutlu bağlılık Reichers tarafından geliştirilmiştir. Reichers tutumsal bağlılığı biraz daha ilerleterek çok boyutlu bağlılık yaklaşımını ortaya atmıştır. Reichers'a göre, örgütün doğası, örgütteki belirli gruplar ve onların amaçları çalışanların çok boyutlu bağlılıklarının merkezinde bulunmaktadır. Çok boyutlu bağlılığın kaynaklarını belirlemek için, bir örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi şarttır. Çok boyutlu bağlılığın kaynakları; müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel olarak kamuoyu şeklinde belirlenebilir. Genel olarak, örgütlerin varlık nedenlerinden bir tanesi de, birden fazla kaynağın amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmaktır (Gürül, 2013, 71). Örgütlerin koalisyonlar ve taraflardan oluşan yapıları hakkında yapılan çalışmalar, yöneticilerin örgüt üyelerinin çoklu rol yönelişlerinin farkında olduklarını göstermektedir. Aynı şekilde pek çok örgüt üyesinin de çoklu amaç ve değerler setinin farkında oldukları örgütsel bağlılık yazınında kabul edilmektedir (Gül, 2002, 50).

Çoklu bağlılık yaklaşımında, diğer iki yaklaşımda genellikle bağlılığın örgütün bütününe duyulduğu değerlendirilmekte iken bu yaklaşımda bir kişi tarafından

duyulan bağıllık nedeninin bir başkası tarafından duyulan bağıllık nedeninden farklı olabileceği, ayrıca kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağıllık gösterebilecekleri kabul edilmektedir (Oruç, 2013, 7).

2.3 Örgütsel Bağıllığı Etkileyen Faktörler

İşgörenlerin örgüte bağıllık hissetmesi, kişilerin iş verimlerini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurmasına neden olmaktadır. Bu nedenle örgütlerin, işgörenlerin örgütlerine bağıllığını arttırabilecek ya da azaltabilecek unsurların bilincinde olmaları önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır (Nacar, 2012, 32). Örgütsel bağıllığı etkileyen faktörler üç başlık altında toplanmaktadır. Bunlar; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörlerdir. Aşağıdaki tablo 2.2'de örgütsel bağıllığı etkileyen faktörler yer almaktadır.

Tablo 2.2: Örgütsel bağıllığı etkileyen faktörler

Örgütsel Bağıllığı Etkileyen Faktörler		
Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
Yaş	Örgüt Büyüklüğü	Alternatif İş İmkânı
Cinsiyet	Örgüt Kültürü	Profesyonellik
Kıdem	Ücret ve Ödüller	
Eğitim	Örgütsel Adalet	
Medeni Durum	Takım Çalışması	
	Yönetim Tarzı	

2.3.1 Kişisel Faktörler

Kişisel faktörlerle örgütsel bağıllık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Morris ve arkadaşlarının 1993 yılında yaptıkları araştırmanın dışında genellikle örgütsel bağıllık yazınında kişisel faktörler ile örgütsel bağıllık arasında güçlü ilişkiler bulunduğu kabul edilmektedir. Kişisel faktörler örgütsel hedef ve değerlerin içselleştirilip, örgütte uzun yıllar çalışılabilmesi

için son derece hayati bir öneme sahip bulunmaktadır (Bülbül, 2007, 25). Kişisel faktörlerden yaş, cinsiyet, kıdem ve eğitim konuları ele alınacaktır.

2.3.1.1 Yaş

Bireylerin içinde buldukları yaş dönemleri işlerine ilişkin tutumlarını, algılarını, isteklerini ve beklentilerini etkileyebilir. İşgörenler genç, orta yaş ve yaşlı olarak sınıflandıracak olursak iş hayatının başlangıcında olan birey ilk kez iş aramanın ve işe yerleşmenin sıkıntılarını yaşayacak, eğitimine ve özelliklerine uygun bir işte çalışma isteği yüksek olacaktır. Bireylerin işe bağlanmaları için işlerini ve iş ortamlarını tanımaları, alışmaları, kendileri için olumlu bir iklimin varlığını görmektedir ve bunun içinde belirli bir sürenin geçmiş olması gereklidir (Çelik Keleş, 2006, 54).

Yaş değişkeni kıdem ve hizmet süresi ile birlikte değerlendirilmektedir. Yaş değişkenini ele alan birçok araştırmada, yaş arttıkça iş doyumunun da arttığı belirtilmiştir.

Angle ve Perry (1981) çalışanların yaşı arttıkça, alternatif ya da farklı bir eğitim alma imkânlarının azaldığını, dolayısıyla çalışanların, üyesi oldukları örgütlere adanmışlıklarının arttığını belirtmektedirler (Karagöz, 2007, 25).

Allen ve Meyer (1993) ise, yaşla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılığın her boyutu için ayrı ayrı incelenmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Buna göre duygusal bağlılık, çalışanın yaşıyla birlikte artış gösterirken, devamlılık bağlılığı çalışanın yaşından etkilenmemektedir (Çöl ve Gül, 2005, 294).

2.3.1.2 Cinsiyet

Cinsiyet faktörüyle ilgili olarak kadınlarla erkeklerin örgütsel bağlılık dereceleri konusunda yapılan çalışmalarda bir fikir birliği oluşmamış ve farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Buna göre, erkeklerin genelde kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalışmaları nedeniyle örgütlerine daha fazla bağlı oldukları ileri sürülmüştür. Başka bir görüş ise kadınlar, aile içindeki rollerini esas aldıkları için çalıştıkları örgüt ikinci planda kalmakta ve örgütlerine erkeklere oranla daha az bağlanmaktadırlar (Nacar,2012, 32).

Örs vd., (2003) Antalya Tıp Fakültesi, Sosyal Sigortalar Kurumu Hastanesi ve devlet hastanesinde çalışan hekimler ile hemşirelerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerini değerlendirmeye yönelik yaptıkları araştırmalarında katılımcıların örgütsel bağlılığa ilişkin algılamalarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık taşımadığını ifade etmişlerdir. Buna göre, örgütlerin hem bay hem de bayan çalışanlara eşit olanaklar sunması nedeniyle örgütsel bağlılık düzeyinin değişmediği ifade edilmiştir.

Shaffer vd. (2000) tarafından Amerika, Çin ve Hong-Kong'da farklı sektörlerde çalışan bayan işgörenler üzerinde yapılan araştırmada, işletmedeki cinsiyet ayrımcılığının iş tatmini ve tutumsal bağlılığı olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir.

2.3.1.3 Kıdem

Kıdem; çalışanın bir işyerinde ne kadar zamandır çalıştığını ifade etmektedir. Aynı işyerinde uzun süre çalışmaya devam eden, yani kıdemi yüksek olan bir çalışanın örgütsel bağlılığının da yüksek seviyede olması beklenebilir. İşinden tatmin olmayan, işine alışamayan, psikolojik olarak örgütüyle bütünleşemeyen bir çalışanın örgütten ayrılma niyeti göstereceği varsayılırsa, kıdem ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ortaya koyulur (Gürül,2013, 38). İşgören, bulunduğu örgüt için zaman ve çaba harcamakta ve bu kişi örgütte belirli bir süre çalıştıktan sonra kıdem almaktadır. İşgörenin örgütten ayrılması durumunda tüm bu çaba ve emeğin boşa gideceği düşüncesiyle, bulunduğu örgüte daha fazla bağlı olmaktadır (Aras, 2010, 82).

Gregersen (1993) tarafından yapılan araştırmaya göre, iki yıldan daha az süre çalışanlar ile iki yıl ile sekiz yıl arasında çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılık seviyelerinde önemli bir fark bulunamamıştır. Bununla birlikte, sekiz yıl ve üzerinde bir tecrübeye sahip işgörenlerde ise örgütsel bağlılığın yükseldiği tespit edilmiştir.

Steers (1977), Allen ve Meyer (1996) ve Cohen (1993) tutumsal bağlılık ile işgörenin tecrübesi arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ifade etmişlerdir. Buna göre, işgörenin örgütteki çalışma süresi arttıkça örgütte yapılan yatırımların ve elde edilen kazançların da arttığı bunun sonucunda da bağlılığın yükseldiği belirtilmiştir.

Yapılan araştırmaların çoğunda işgörenlerin kıdemi ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında pozitif bir ilişki olduğu, başka bir ifadeyle, işgörenlerin kıdemleri arttıkça

örgütsel bağlılık düzeyleri de yükseldiği sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla, kıdem arttıkça çalışanların o örgüt ile bütünleşmesi ve örgütün amaçları için çalışması daha kolay sağlanabilmektedir (Kılıç, 2008, 79).

2.3.1.4 Eğitim

Eğitim düzeyi de çalışanların örgüte duydukları bağlılıklarını etkileyebilen bir unsurdur. Yapılan çalışmalar, genellikle örgütsel bağlılık ve eğitim düzeyi arasında ters bir orantının varlığından bahsetmektedir. Buna göre, çalışanların eğitim düzeyleri yükseldikçe örgütsel bağlılık düzeyleri düşmektedir (Güzelbayram, 2010, 22). Bu olumsuz ilişki çalışanın eğitim düzeyinin artması ile birlikte örgütten beklentilerinin artmasına ve örgütün bu beklentileri karşılayamamasına bağlanmaktadır. Eğitim seviyesi düşük olan çalışanların alternatif iş olanaklarının az olması örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların ise alternatif iş imkânlarının daha fazla olması nedeniyle örgütsel bağlılıkları doğal olarak düşük olmaktadır (Adiloğulları, 2011, 68).

Eğitim düzeyi ile ilgili bir başka görüş ise, işgörenlerin eğitim düzeylerinin iş hayatına bakışını, iş hayatından beklentilerini etkileyen önemli değişkenlerden biri olarak kabul edilmesidir. Eğitim düzeyi yükseldikçe iş hayatına ve işe yüklenen anlam ile beklentiler çeşitlenmektedir. Sosyal ve ekonomik koşulları elverdiği ölçüde eğitimini sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin, eğitim düzeyi düşük kalmış kişilere göre işe bakış açıları çok farklı olmaktadır. İş hayatına küçük yaşlarda girmektense, daha uzun eğitim almanın maliyetine katlanıp, gelir elde etmekten bir süre daha fedakârlık gösteren kişiler, eğitimleri sonunda nitelikli işgücü olarak çalışma yaşamında yer almaktadırlar. Eğitime yapılan yatırımın, harcanan zamanın bir karşılığı olarak, ücret ve diğer çalışma koşullarındaki talepleri de yükselmektedir. Ayrıca iş hayatı bu kişiler için sadece para kazanılan bir yer olmaktan çok toplumda yüksek bir statü sahibi olma, prestijli bir iş sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme olanaklarının sağlandığı bir ortam anlamını taşımaktadır. Dolayısıyla işleri ile ilgili değerlendirmelerde çok daha titiz olmaları beklenebilir (Çelik Keleş, 2006, 57).

Cohen (1992) mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmada, daha az eğitilmiş mavi yakalı çalışanların daha eğitilmiş beyaz yakalı çalışanlara göre örgütlerine daha fazla bağlı olduklarını belirtmiştir. Aynı çalışmada beyaz yakalı çalışanlar, yüksek statülü meslekler (mühendis, hemşire..) ve düşük

statülü meslekler (büro ve idari personel) olarak iki gruba ayırmış ve eğitim-örgütsel bağlılık ilişkisi incelenmiştir, fakat bu ilişkide anlamlı bir sonuç elde edilememiştir (Çelik, 2012, 32).

2.3.1.5 Medeni durum

Medeni durum konusu da, cinsiyet gibi örgütsel bağlılık konusunda tartışılmış bir konudur. Evli ya da evlilik sonrası ayrılmış kişiler özellikle de kadınlar, bekârlara oranla örgütten ayrılmayı daha maliyetli gördükleri için örgütlerine karşı bağlılık göstermektedirler (Gürül, 2013, 37).

İnce ve Gül'e göre medeni durumun bağlılık geliştirmede kritik bir değişken olduğu kabul edilmektedir. Evli bireylerin ekonomik sorumluluklarından dolayı örgütten ayrılmayı daha riskli görecekları ve bağlılıklarının daha yüksek olacağı varsayılmaktadır. Türkiye'de kadınların ev içi rollerinin daha ağırlıklı olması ve erkeklere yüklenen aile babası rolü evli erkeklerin örgütte kalma kararı üzerinde etkili olmakta ve örgütsel bağlılık düzeylerini arttıran bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Sahip olunan çocuk sayısı ya da yaşlı bağımlı da örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan faktörler arasındadır. İşgörenlerin aile ve akrabalık sorumluluğu ya da bireyin aile ve yakınlarına olan yükümlülükleri de bağlılıkta önemli bir faktördür. Aile ve akraba sorumluluğu olan İşgörenlerin iş ve aile yükümlülüklerine ilişkin istemleri çatıştığında, örgüte ve uygulamalarına daha az bağlılık duydukları ileri sürülmektedir (Uslu, 2012, 33).

2.3.2 Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden örgüt büyüklüğü, örgüt kültürü, ücret ve ödüller, örgütsel adalet, takım çalışması ve yönetim tarzı konuları ele alınacaktır.

2.3.2.1 Örgüt büyüklüğü

Küçük ölçekli işletmeler çalışanlar arası sıkı ilişki ile geliştirme yönüyle örgütsel bağlılık sağlama konusunda daha avantajlı iken, büyük ölçekli işletmeler ise, çalışanlar arası etkileşimin avantajlarını daha etkin kullanarak örgütsel bağlılığı sağlamada küçük ölçekli işletmelerden daha üstün bir konumdadırlar (Dikmen, 2012,

167). İşgörenler, büyük örgütlerle kendilerini özdeşleştirmekte güçlük çekmektedirler. Buna karşılık büyük örgütler, üyelerine daha fazla terfi olanakları, daha fazla yan getiriler ve kişiler arası iletişim fırsatları sağlayarak işgörenlerin bağlılık düzeylerini artırabilirler (Alamur, 2005, 74).

Diğer bir görüş ise örgütler büyüdükçe çatışmanın da arttığını söylemektedir. Örgütlerin büyümesi örgüt üyelerinin örgütle yabancılaşmasına neden olmakta, kişisel amaçlarla örgütsel amaçlar farklılaşmaya başlamaktadır. Diğer taraftan, büyüyen örgütlerde uzmanlaşma artmakta, iletişim ve koordinasyon problemleri ortaya çıkmaktadır. Yönetimi daha karmaşık ve güç hale gelen büyük örgütlerin, yukarıda belirtilen problemleri ise değişik çatışma türlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Nacar, 2012, 34).

2.3.2.2 Örgüt kültürü

Örgüt kültürü, bir örgüt içerisindeki iş görenlerin hal ve hareketlerine yön veren değerler, normlar, hal ve hareketler, alışkanlıklar ve inançlar sistemi olarak açıklanabilir. Kültür, insanlara yapmak mecburiyetinde oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl hareket etmeleri gerektiği hususunda ipucu verir. Başka bir ifadeyle; örgüt kültürü, örgüt üyelerinin fikirlerini, hal ve hareketlerini biçimlendiren hâkim değerler ve inançlardır (Cevahiroğlu, 2012, 21).

Her örgütün inanç, düşünce, davranış şekillerini ve dünya görüşlerini etkileyen kendilerine has kültürleri bulunmaktadır (Öztürk, 2003, 262). Örgüt kültürünün çalışanlarca algılanması, benimsenmesi ve paylaşılması, örgütsel bağlılığın kazanılmasında etkin rol oynamaktadır. Paylaşılan ortak değerler, normlar, davranış biçimleri, çalışanların örgüte bağlılığını geliştirip, işgören davranışlarında tutarlılığı artırarak örgütte birliktelik duygusu oluşmasını sağlar ve işgörende biz duygusunun gelişmesine katkıda bulunur (Tiryaki, 2005, 135).

Örgüte ait değerlerin çalışanlar tarafından benimsenmesi çalışanların işlerine ve örgüte bağlılığını, iş tatminini arttırmakta, çalışanların karşılaştıkları sorunların üstesinden gelmesini kolaylaştırmakta, çalışanların istenilen çalışma davranışlarını göstermelerini sağlamakta, örgüte rekabet avantajı için ayrıcalıklı bir insan kaynağı oluşturmaktadır (Çelik, 2012, 39).

Sheridan'ın yapmış olduğu çalışmada takım çalışması ve güvene verilen önem, işgörenlere saygılı bir kültüre sahip örgütlerde performans değişkeni dikkate

alınmaksızın örgütsel sadakat ve uzun süreli örgütsel bağlılık düzeylerini arttıracığı ifade edilmiştir. Bu açıdan bakıldığında işgörenlerce güven verici ve ekip çalışmasını destekleyici bir örgüt kültürüne sahip örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılık ve sadakat düzeyleri yüksek olmaktadır (Dikmen, 2012, 167).

2.3.2.3 Ücret ve ödüller

Örgütsel bağlılık düzeyini etkileme gücüne sahip olan en önemli değişkenlerden biri ücrettir. Bireylerin birincil amaçları hayatlarını idame ettirebilmek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek oranda gelir elde etmek olduğuna göre bu anlamda ücret önemli bir motivasyon aracıdır. Ücret bireyleri motive ederken örgütsel bağlılığın geliştirilmesinde de önemli bir rol üstlenmektedir. Aynı zamanda örgüt üyeliğini devam ettirme kararına temel teşkil etme özelliğine sahip olan ücret düzeyinin adil bir şekilde belirlenmesi de çok önemlidir (Ersoy, 2007, 87).

Genelde ücret için, işgörenin örgüte yaptığı bir yatırım gözüyle bakılabilir ve zorunlu bağlılığı artırdığı söylenilebilir. Bunun yanında, ücret düzeyinin işgörenlerin özgüven duygularını etkileyeceği ve böylece duygusal bağlılığı artıracığı ileri sürülebilir (Alamur, 2005, 85).

Aynı şekilde, örgütün çalışanlara sunduğu maddi ve manevi ödüller çalışanların örgütsel destek algılarını etkilemektedir. Çünkü örgütsel bağlılıkla çalışan geleceğe yönelik beklentilerini bugün ile değiştirir ve işverende bugün gösterilen çaba ve bağlılık karşılığında çalışana belirli bir ücret öder. Bu değişimi de belirleyende işin organize edilmiş tarzı, yönetimi, değerlendirmesi ve ödüllendirmesidir. Bu nedenle işteki teşvikler örgütsel bağlılık ile doğrudan ilişkilidir. Çalışan ile örgüt arasında bir değişim ilişkisi görülmektedir. Bireyler, örgütten alacakları ücret, takdir, terfi gibi ödüller karşılığında örgüte girerler. Örgüt de çalışana katkılarından, performansından dolayı çeşitli ödüller sunar. Bu değişim ilişkisi sürdüğü müddetçe çalışan da örgüte bağlılık gösterir ve işinden ayrılmayı düşünmez (Çoban, 2011, 45).

2.3.2.4 Örgütsel adalet

Çalışanlar, kendi örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırır. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip

olmayı, bir takım sosyal imkânlarda kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını bekler. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (Eğilmezkol, 2011, 6). Çalışanların örgütteki uygulamaların adilliğine ilişkin algılamalarının, öncelikle yöneticilere duyulan güveni, sonrasında da örgüte olan bağlılığı etkilemesi olasıdır. Yönetim tarafından uygulanan politikaların adil olduğuna duyulan inanç, çalışanların kendilerine değer verildiğini, saygı gösterildiğini düşünmelerine, bunun sonucunda da örgütün amaç ve değerleri doğrultusunda daha fazla ve daha içten çaba sarf etmelerine yol açacaktır. Diğer taraftan, farklı muameleye maruz bırakılma duygusunun ise örgüte bağlılığı azaltacağına kuşku yoktur (Gündoğan, 2009, 35).

Adaletin uygulandığı örgütlerde, çalışanların örgütlerine karşı bağlılığının artması beklenir. Çalışanların örgütte belli davranışların ceza ve ödül aldığını biliyor olması, çalışanların kendilerini güvende ve rahat hissetmelerini sağlayacaktır. Dağıtım adaleti çalışanların örgütte kalmalarını sağlayan faktörlerden biridir ve bu nedenle devam bağlılığı ile pozitif ilişkilidir. Çalışanlar örgütte ödül dağıtım işlemleri dağıtım adaletine göre açık ve net bir şekilde yapıldığı zaman daha az endişe ederler. Çalışanların, örgütte kararların alınma ve uygulanma sürecinde, ücret-ödül dağıtımında, teşvik sistemlerinde (tatil, ikramiye..) adalet ve eşitlik ilkelerinin uygulandığını bilmeleri, örgüte duyulan güveni ve bağlılık hissini kuvvetlendirir (Çelik, 2012, 41).

2.3.2.5 Takım çalışması

Takım çalışmasını makro manada belli sayıda işgörenin, belirli sürelerle bir araya gelip örgüt hedef ve amaçlarının gerçekleştirilmesi, problemlerin çözülmesi, örgütte yenileşme ve değişme çabalarının örgütlenmesi ve yürütülmesine yönelik olarak, yaptıkları faaliyetlerin tamamı olarak tanımlanabilir. Takım çalışmasının örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediği yönünde hiçbir araştırma bulgusuna rastlanılmamakla birlikte tam aksine, takım çalışmasının örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna rastlanmıştır. Örgütteki diğer çalışma arkadaşlarına, işlerine ve örgütüne karşı pozitif yaklaşım geliştiren takım çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin arttığı gözlemlenmiştir. Yapılan araştırmanın ışığında, etkili bir

takım çalışmasının varlığı takım üyelerini başarılı performanslara ve kurulan iletişimin kişisel güdülemeye olanak sağlayacak bir ortamın hazzına ve dolayısıyla örgütsel bağlılık algılarının olumlu gelişim göstermesine imkân verecektir (Dikmen, 2012, 171).

Takım çalışması, çalışanların etkin planlar yapmalarını, yenilikleri çabuk kavramalarını, motivasyonlarını arttırmalarını, paylaşım duygularının gelişimini ve işi kaliteli ve verimli bir şekilde yapmalarını sağlayarak çalışanların iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının artmasına yardımcı olur (Dolu, 2011, 44).

Yapılan araştırmalar; gerek işveren gerekse işgörenlerin her ikisinin de takım çalışmasından faydalandıklarını göstermektedir. Takım çalışması işgörelere özellikle de daha çok beceri ve vasıf gerektiren iş yapanlarda, karar verme yetkilerinin artmasından dolayı büyük bir iş tatmini sağlamaktadır ki bu da işletmelere verimin artması, yenilikçi düşünce kalitenin yükselmesi, düşük devamsızlık ve düşük personel devri olarak yansımaktadır. Takımlar aynı zamanda çağdaş is yaşamının güçlüğünü ele almada, uygun iş çözümlerinin geliştirilmesine daha fazla insanın katılımına sağlanmasında ve beklentilerdeki değişimlere işgörelere daha esnek ve uyumlu olabilmesinde oldukça etkili bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır (Çelik Keleş, 2006, 67).

2.3.2.6 Yönetim tarzı

Yönetim tarzı, başkaları aracılığı ile amaçlara ulaşmaya çalışan yöneticinin iş yapma tarzı olarak ifade edilir. Başka bir deyişle yönetim tarzı, yöneticinin çalışanlar ile ilişki kurma ve onları harekete geçirmede kullandığı yöntemi belirtir. Yöneticiler meslektaşları ve işgörelere ile ilişki kurmak, aynı zamanda onların sorumluluklarını nasıl yerine getirebileceklerini bildirmek için bir yönetim tarzı geliştirirler. Yöneticinin kullandığı yönetim tarzının işgörelere tutumları üzerine önemli bir etkisinin olduğu ve bunun da işgörelere örgütsel bağlılık seviyelerini etkilediği belirtilmektedir (Aras, 2010, 49).

Örgütsel bağlılık, genellikle örgütsel politika ve uygulamalardan şiddetli biçimde etkilenmektedir. Uygulanan politika ve stratejiler yönetim biçimi ile doğrudan ilişkilidir. Demokratik, katılımcı ve çalışan odaklı bir yönetim biçiminde çalışanların fikir ve düşünceleri uygulanan politika ve stratejilerde önemli bir yere sahiptir. Bu tür yönetim biçiminde çalışanlar kendilerini rahatça ifade

edebilmektedirler. Dolayısıyla örgüte olan bağlılıkları da duygusal olarak gerçekleşmektedir (Çoban, 2011, 43).

Arkansas Üniversitesi araştırmacılarından William Rapert, işgörenlerin stratejik kararlara katıldıklarında daha yüksek seviyede iş tatminine sahip olduklarını ve stratejik kararların gelişimine aktif olarak katıldıklarında daha fazla örgütsel bağlılık hissedeceklerini belirtmektedir. İşletmelerde kritik örgütsel kararlar sıklıkla hiyerarşik örgüt yapısının üst kademesinde yer alan kişilerce alınmaktadır. İşgörenlerin bağlılığı ve katılımı dikkate alınmaksızın, alınan kararlara koşulsuz katılımları beklenmektedir. Oysa bu durum örgütsel başarı için engel teşkil edebilmektedir. Çünkü örgüt stratejilerinin yerine getirilmesinde işgören katılımı ve bağlılığı esastır. Rapert, araştırmasında, işgörenleri katılımcı ve kısıtlanan olarak ifade edilen iki grupta toplamıştır; katılımcı grup, stratejik vizyona sahip, stratejik karar aşamasına yüksek oranda katılanlardır, kısıtlanan grup ise; stratejik vizyona sahip olmayan, stratejik karar aşamasına katılımı düşük ve stratejik kararlara sadece kendi hiyerarşik konumu itibarıyla katılabilenlerdir. Rapert'in araştırması sonucunda; iş tatmini ve örgütsel bağlılığın katılımcı grup ile çok güçlü ilişkili olduğunu belirtmektedir. Bu grup için, stratejik kararlara katılmak, iş tatminini ve bu kararlara ilgili olmak ise örgütsel bağlılığın en önemli unsuru olmaktadır (Çelik Keleş, 2006, 66).

2.3.3 Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörlerden; alternatif iş imkanı ve profesyonellik konuları ele alınacaktır.

2.3.3.1 Alternatif iş imkânı

Bir kişinin işe başladıktan sonra örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, yeni iş bulma olanaklarının varlığıdır. Şüphesiz alternatif iş olanakları, sadece çalışanların kişisel yetenekleri ile değil, örgütün bağlı bulunduğu sektör, küreselleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslar arası değişkenlerle de ilişkilidir. Yaşanılan yerde çalışanlar tarafından farklı iş imkânlarının varlığının bilinmesi, örgütüne olan bağlılığını ve işiyle ilgili sorumluluk duygusunu azaltabilmektedir (Öztürk, 2013, 42).

Iverson ve Buttigieg (1998) alternatif iş imkânlarının örgütsel bağlılık üzerinde etkisini belirlemek için yaptıkları bir çalışmada, işgücü pazarındaki iş fırsatları fazlalığının, örgütsel bağlılığın bütün boyutları (duygusal, normatif ve devam bağlılığı) üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Fakat örgütlerin, işgücü piyasası üzerinde fazla kontrol gücüne sahip olmamasına rağmen, işgörenlere, insan kaynakları planlamaları gibi politikaların zamanında geribildirimini yapılması, yükselme fırsatları ve rekabetçi ücret olanaklarının temin edilmesi, işgücü piyasasının işgörenler üzerindeki etkisini azaltabileceği belirtilmiştir (Aras, 2010, 50).

2.3.3.2 Profesyonellik

Profesyonellik, mesleki bağlılıkla ilgili bir kavramdır. Morrow ve Goetz'e göre profesyonellik, bireyin mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir. Literatürde profesyonelleri ifade eden dört önemli özellik tespit edilmiştir. Bunlara aşağıda yer verilmektedir (Cengiz, 2001, 14):

- a. Profesyoneller, alanları ile ilgili çeşitli örgütler kurarak, bunlara üye olarak, seminer, kongre, eğitim faaliyetleri gibi çeşitli toplantılara katılarak ve kitap vb. yayınları takip ederek bir cemaatleşme havası taşırlar,
- b. Sosyal sorumluluk taşırlar,
- c. Kendi kurallarına inanırlar,
- d. Özerklik talebinde bulunurlar.

Yukarıdaki özelliklerden hareketle “Profesyonelleri kendi kurallarını koyan ve bunların geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk sahibi olan, bağımsız hareket etme eğilimi taşıyan ve genellikle kendi alanları ile çeşitli örgütlerin çatısı altında birleşen bireylerdir” şeklinde tanımlamak mümkündür (Samadov, 2006, 114).

Profesyonellerin mesleklerine yaptıkları yatırımlar oldukça fazladır. Dolayısı ile çalıştıkları örgütlerden beklentileri ve kariyerleriyle ilgili hedefleri profesyonel olmayanlara göre daha yüksektir (Çelik, 2012, 44).

Ancak profesyonellik, çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarmaktadır. Hukuk, mühendislik ve tıp gibi teknik alanlardaki profesyoneller için mesleğine bağlılık ve örgüte bağlılığın ikisini birden geliştirmeye çalışmak bir ikilem doğurabilmektedir. Profesyonellerin çalıştıkları örgütler, mesleki gelişime destek oluyorsa, bu durumda çalışanların mesleki bağlılıkları bundan olumsuz

etkilenirken örgütsel bağlılıkları olumlu yönde etkilenecektir. Bu ikilemi azaltabilmek için mesleki değerlerle örgütsel değer ve uygulamaların bütünleştirilmesi önerilmektedir. Böylece, bağlılığı olumsuz yönde etkileyen devamsızlık ve örgütten ayrılma gibi olumsuz iş davranışlarının profesyoneller tarafından gösterilmesinin önüne geçmek mümkün olabilmektedir. Mesleki ve örgütsel bağlılık çatışmasını gidermek amacıyla profesyonel kariyer fırsatları, otonomi gibi uygulamalarla, meslekle çatışmayan örgütsel değerlerin benimsenmesi sağlanarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık istenilen seviyelere yükseltilebilmektedir (Dolu, 2011, 47).

2.4 İş Doyumu Kavramı ve Tanımları

İş doyumu insan yaşamına anlam katan en önemli doyum alanıdır. İlk kez 1920'lerde ortaya atılan iş doyumunun asıl önemi, 1930 ve 1940'lı yıllarda anlaşılmıştır. 1930'lu yıllarda yapılan araştırmalar sonucunda, çalışanların işlerindeki mutluluğunun o kişilerin verimliliğini etkilediği belirlenmiş ve iş doyumu kavramı önem kazanarak endüstri ve örgüt psikolojisinin en fazla çalışılan konusu olmuştur (Arslan Eren, 2008, 6).

İnsan yaşamının önemli bir bölümü iş yerinde geçmektedir. Bu nedenle, işgörenin işinden hissettiği tatmin oranı yaşamını büyük ölçüde etkilemekte, işinden aldığı haz ve bunun yaşamı üzerindeki olumlu etkisi aşamalı olarak, onun ruhsal sağlığı yanında, bedensel sağlığı üzerinde de olumlu etkisini göstermekte, aile yaşamında mutluluk ve örgütte de verimliliği sağlamaktadır (Çalışır, 2012, 5).

İşe yönelik olumsuz birikimlerin söz konusu olması durumunda işinden ve işyerinden memnun olmayan mutsuz çalışanlar ortaya çıkmaktadır. Gerçekte istenilen ve hedeflenen ise, çalışanların yaptıkları işten ve işe ilişkin koşullardan memnun olmaları ve sonuçta işle ilgili bir doyuma ulaşmalarıdır. Bir kişinin iş doyumu, işle ilgili birçok faktörden etkilenecek oluşmaktadır. İş ile ilgili faktörleri değerlendirme ve işe ilişkin bir tutum geliştirme ise tamamı ile kişinin kendisiyle ilgilidir. Bu nedenle aynı işyerinde çalışan iki kişiden biri iş doyumu hissederken, diğerinin işi ile ilgili doyumunsuzluk yaşaması söz konusu olabilmektedir (Ak, 2011, 46).

İş doyumu ile ilgili farklı tanımlar olmakla birlikte bu tanımların ortak noktaları, iş doyumunun işle ilgili duygusal bir karşılık olduğudur. İş doyumu

düzeyi, çalışanların beklentileri ve bunların karşılanıp, karşılanmamasıyla oluşur. İş doyumunu insanların ihtiyaçlarına göre değişkenlik gösterir. Çalışanların, işleri beklentilerine cevap verdiği durumlarda yüksek tatminle birlikte verimlilikleri artarken, iş görenler işleri beklentilerine cevap vermediği zaman olumsuz duygusal tepkiler göstermektedirler (Akkuş, 2012, 17).

İş doyumunu Locke'a tarafından kişinin iş ve iş deneyimine ait değerlendirmesinin duygusal bir sonucu olarak tanımlanmıştır. Diğer bir deyişle iş doyumunu bireyin iş durumuyla ilgili kişisel bir değerlendirmesidir (Yeğin, 2009, 8).

Dubrin ise iş doyumunu kavramını şöyle açıklamıştır; İş doyumunu işe bağlı olarak mutlu olma duygularını anlatır. Bu duygular, çok kötüden nötr ve çok iyiye kadar çeşitlilik gösterir. Buna göre iş doyumunu, bir kimsenin işini veya iş tecrübesini değerlendirmesi sonucunda oluşan zevkli veya olumlu hisleridir (Cebeci, 2006, 9).

Bir başka tanıma göre iş doyumunu, işgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisidir. İş doyumunu denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraber çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk akla gelmektedir. Doyum, insandan insana, toplumdaki topluma değişebilir. Evrensel olarak net biçimde ifade edilebilecek ölçülere sahip değildir. Ancak mantıklı bir takım ölçüler koymak da mümkündür. Bu açıdan, bireylerin fiili olarak elde ettikleri imkânların seviyesi, beklenti ve isteklerine yakın işe doyum, aksi halde doyumsuzluk söz konusudur (Bakan ve Büyükbeşe, 2004, 7). Bu durumda iş doyumunu, işgörenin algıladığı girdi-çıkıtı dengesi olarak da tanımlanabilir. İşgören ücret, statü, beğenilme gibi birtakım sonuçlara ulaşmak için zekâ, eğitim, deneyim ve çabadan oluşan bireysel katkısını işletmesine verir, aldıklarıyla verdikleri arasında eşitsizlik algılayan işgören doyumsuzluğa düşer. (Samadov, 2006, 3).

İşin sağladıkları ile çalışanların iş doyumunu, iş doyumunu sağlanmış çalışanlar ile üretimin miktarı ve kalitesi arasından ilişkileri ortaya koyan araştırmalar, işletmelerde insan kaynakları yönetiminin ilgisinin iş yaşam kalitesi konusuna çekilmesine neden olmuştur. Çünkü örgütlerin başarısı büyük ölçüde, insan unsurunun çok yönlü ve karmaşık yapısının iyi anlaşılmasına ve bu yapıya uygun çalışma ortamının oluşturulmasına bağlıdır. Ancak çalışanları iş görmeye istekli ve hevesli duruma getirmek işletmeler açısından kolay değildir. İnsanlar nitelikleri, ihtiyaçları, istekleri, beklentileri çoğu zaman birbirlerinden farklıdır. İş koşulları da,

zaman, fiziki ortam, gruplar, sosyal imkânlar, yönetim tarzı gibi değişik durumlara göre farklılaşabilmektedir. Bu çok değişkenli yapı, çalışanların iş yaşam doyumlarını da etkilemektedir (Ak, 2011, 48).

2.5 İş Doyumu İle İlgili Teoriler

Çalışanların iş doyumunu konusundaki çalışmalar 1930'lu yıllarda başlamakla birlikte bu görüşlerin kuram niteliğini kazanması Maslow'un (1943) İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ne dayalı olarak gelişmiştir (Başaran, 1991, 200). Bu teoriyi takiben geliştirilen iş doyumunu kuramlarını kapsam teorileri ve süreç teorileri olarak iki ana sınıfta incelemek mümkündür Aşağıdaki tablo 2.3'de iş doyumunu ile ilgili teoriler yer almaktadır.

Tablo 2.3: İş doyumunu ile ilgili teoriler

İş Doyumu İle İlgili Teoriler	
Kapsam Teorileri	Süreç Teorileri
İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	Beklenti Teorisi
Çift Faktör Teorisi	Geliştirilmiş Beklenti Teorisi
Başarma İhtiyacı Teorisi	Eşitlik Teorisi
ERG Teorisi	Amaç Teorisi

2.5.1 Kapsam Teorileri

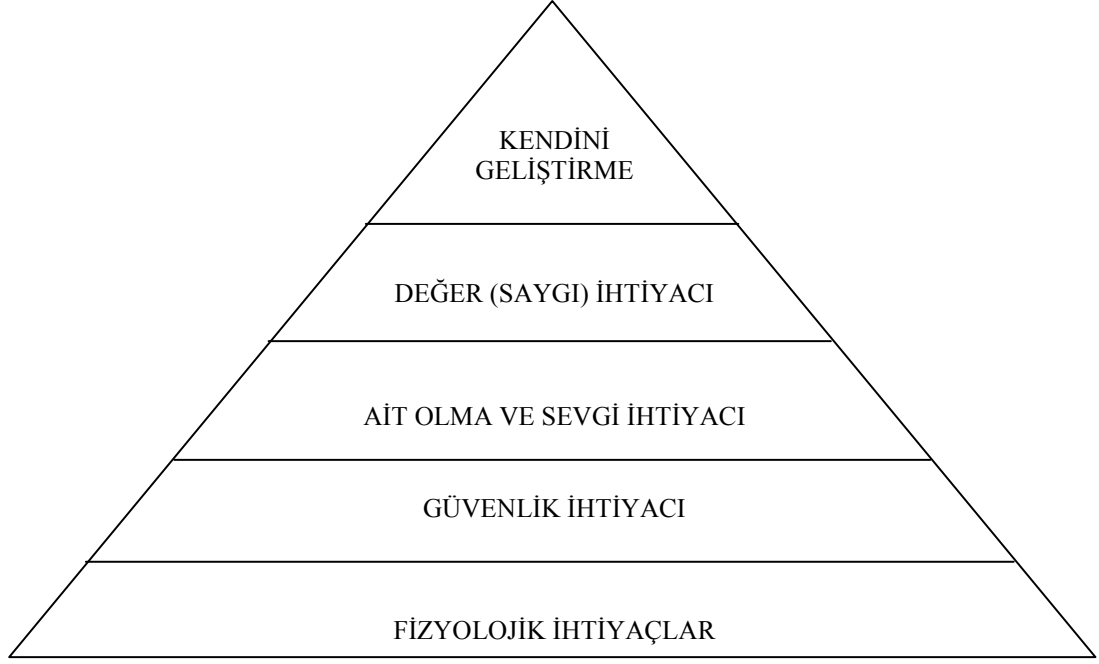
Bireyi motive ederek harekete geçiren ve yönlendiren ya da davranışını yavaşlatan ve durduran bireysel etmenleri inceleyen teoriler kapsam teorileri olarak adlandırılmaktadır. Kapsam teorileri, insan doğasından hareket ederek olası eylemlerin nedenlerine ilişkin bir rota sunmaktadır (Çırakoğlu, 2010, 35).

Ayrıca bu kuramlar, çalışanların belirlenen bazı değerler ya da gereksinimlerin örgütçe karşılandığında çalışanların doyuma ulaşacağını savunurlar (Sarı, 2011, 58). Belli başlı kapsam teorilerinden; ihtiyaçlar hiyerarşisi, çift faktör teorisi, başarıma ihtiyacı teorisi ve ERG teorisi konuları ele alınacaktır.

2.5.1.1 İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi

Amerikalı psikolog Abraham Harold Maslow tarafından ortaya atılmış olan İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı bilim çevrelerinde ilgi toplamıştır. Maslow, yaptığı klinik gözlemlerine dayanarak insanın temel ihtiyaçlarının neler olduğunu belirlemiş ve gözlem sonuçlarına yer verdiği Motivation and Personality adlı eseri yayınlamıştır. Maslow çalışmalarını iki ana varsayıma dayandırmaktadır. İlk varsayım; kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermek amacıyla sergilendiği varsayımdır (Varışlı, 2010, 11). Yaklaşımın ikinci varsayımı gereksinimlerin sırası ile ilgilidir. Bu varsayıma göre kişi belirli bir sıralama gösteren gereksinimlere sahiptir. Alt kademedeki bulunan gereksinimler giderilmeden, üst kademedeki gereksinimler kişiyi davranışa sevk etmez. Gereksinimlerin kişiyi davranışa sevk etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilen bir gereksinim davranış sahibi olma özelliğini kaybeder ve daha üst seviyedeki gereksinimler davranışı etkilemeye başlar (Dağdeviren Gözen, 2007, 11).

Maslow, insan gereksinimlerinin hiyerarşik bir düzen içinde ve temel fizyolojik gereksinimlerden kendini geliştirmeye doğru bir gelişme gösterdiğini savunmuştur. Bu yaklaşıma göre kişinin gereksinimleri beş ana grupta toplanmaktadır (Fındıkçı, 2000, 380). Bunlar fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, ait olma ve sevgi ihtiyaçları, değer (saygı) ihtiyacı, kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır. Şekil 2.3'de Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yer almaktadır.



Şekil 2.3: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi (Dağdeviren Gözen, 2007, 11).

- a. Fizyolojik İhtiyaçlar: Yaşamın devamı için doyurulmaları zorunlu olan gereksinimlerdir. Bunlar açlık, susuzluk, cinsellik, dinlenme, uyku, annelik gibi. Bu ihtiyaçlar en az oranda bile olsa tatmin edilmedikleri zaman insan yaşamını devam ettiremez. Biyolojik yaşamın sürekli kılınması için bu ihtiyaçların karşılanması gerekir. Fizyolojik ihtiyaçlar karşılandıklarında ortadan kalkarlar ve bundan sonraki ihtiyaçlar ortaya çıkar (Demirkol, 2006, 17).
- b. Güvenlik İhtiyacı: İnsanların can ve mal varlığını koruma, özgürlük ve mülkiyet haklarını elinde tutma çabasından doğan gereksinimlerdir. Tehdit, yaşlılık, işsizlik, istikrar gibi temel ihtiyaçlar topluma sağlanan güvenceler ve düzenlemeler ile aktif bir motivator rolü görmekten uzaklaştırılmıştır (Karakışla, 2012, 12).
- c. Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları: İhtiyaçlarda güvenlik ve devamlılık sağlandıktan sonra, bir sosyal gruba (aile, işletme, millet vb.) ait olma ve sevgi sosyal nitelikte olanların tatmini önem kazanır. İş gören karşılıklı sevgi bağlarının bulunduğu insanlarla ilişkiler kurmayı arzu eder. Böylece, önem verdiği gruplara dâhil olmayı da onlar tarafından kabul edilmeyi isteyecektir. İşgörenin bağlılık ihtiyacının çok önemli bir kısmını ailesinde, akrabasında, üye olduğu birlik ve derneklerde olduğu kadar iş çevresi içinde

de tatmin etmesi gerekecek ve bunu şiddetle arzu edecektir (Çetinkanat, 2000, 12).

- d. Değer (Saygı) İhtiyaçları: Bundan önceki kategorilerdeki ihtiyaçları karşılanan insan artık üyesi olduğu grupta saygı görmek ve değer verilme isteyecektir. Başarısı ve hizmetleri başkaları tarafından takdirle karşılanan, saygı duyulan insan kendine güven duyacaktır. Burada iki yönlü bir saygı söz konusudur: Birincisi bireyin hizmet veya başarılarından dolayı başkalarının takdir ve saygısını kazanması, ikincisi ise hizmet ve başarının başkaları tarafından takdir ve saygı gören bireyin kendine saygı duymasıdır. Birey bu şekilde, evrensel bir kompleks olan aşağılık duygularından kurtulur ve kendi benliğini aşma, mükemmeliyete geçiş yolunda önemli bir aşama kaydeder (Kanbay, 2010, 9).
- e. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Kişinin kapasitesini yükseltme ve yeteneklerini geliştirme gereksinimidir. Bu gereksinim, diğer dört gereksinimden farklı olarak beslendikçe daha çok doyurulmak ister (Anar, 2011, 18).

Maslow'un bu kuramı; ihtiyaçları sınıflara ayırmanın güçlüğü, bunların doyumunun bir sıra içerisinde olmayabileceği, kişinin bu kuramda belirtilen sıralamanın aksine alt düzeydeki bir ihtiyacını karşılamadığı halde daha üst düzeyde bir ihtiyacını karşılıyor olabileceği gibi sebeplerden dolayı kuramsal ve uygulama yönünden eleştirilmiştir (Aslan, 2006, 11).

2.5.1.2 Çift faktör teorisi

İçerik kuramları bağlamında incelenen bir diğer kuram da Frederick Herzberg'in araştırmalarının sonucu olarak ortaya çıkan Çift Faktör kuramıdır. 1950'li yıllarda Herzberg ve arkadaşları, Pittsburgh'da bulunan yaklaşık 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan bir grupta görüşerek, onlara geçmişte işlerinden ve çalıştıkları zamanlardan kendilerine özellikle doyumlu ve motive olmuş hissettikleri zamanları ve de tam tersini hissettikleri durumları anımsamalarını istemişlerdir (Yıldızhan, 2011, 55). Bu araştırmayı yaparak doyum ve doyumсузluğa yol açan etmenleri sıralamaya çalışmışlardır. Bu kuramın varsayımına göre iş yerinde çalışanın kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına ve doyumсузluğuna sebep olan hijyenik etmenler ile iş yerinde çalışanı mutlu kılan, işyerine bağlayan

özendirici ya da doyum sağlayan etmelerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Çünkü işyerinde belirli etmenlerin varlığı doyuma katkıda bulunmaktadır. Ama bunların yokluğu nötr bir durum yaratmakta doyumsuzluğa yol açmamaktadır. Aksine belirli etmenlerin yokluğu çalışanı kötümser yapıp doyumsuzluğuna neden olmaktadır. Ancak bunların varlığı güdülememekte yani çalışan sadece bunlara sahip olmakla doyuma ulaşamamaktadır. Çalışanı kötümser kılan ve işinden bezdiren bu etmenlere Herzberg hijyen faktörleri adını vermektedir. Herzberg'in bunlara hijyenik etmenler demesinin nedeni bunların çalışanı çalıştığı yerden koparan, ayıran etmenler olmasındandır (Demirkol, 2006, 19).

Bu kurama göre iş ortamında, doyum ve doyumsuzluk yaratan etkenler birbirinden ayrıdır. Doyum sağlayan etkenler için içsel niteliği yani işin kendisine ilişkin öğelerden, doyumsuzluk yaratan etkenler ise işin dışsal niteliğinden yani işin çevresine ilişkin öğelerden doğmaktadır (Derin, 2007, 12). İş doyumuna yol açan birinci grup etmenler, işin içsel özellikleri ile ilgili olup, motive edici etmenler olarak adlandırılır. Bunlar; başarı, başarının takdiri, işin kendisi, sorumluluk ve terfidir. İş doyumsuzluğuna neden olan ve dışsal özellikleriyle ilgili olan ikinci grup etmenler ise hijyen etmenleridir. Bunlar, işletme politikaları ve yönetimi, gözetim, kişilerarası ilişkiler, çatışma ortamı, ücret, statü ve güvenliği kapsamaktadır (Dil, 2005, 88).

Herzberg'in kuramı araştırma yöntemi sebebiyle birçok eleştiri almıştır. Herzberg gibi aynı metodolojiyi kullanan çalışmalar, büyük ölçüde Herzberg ile benzer sonuçlara ulaşabilirken, araştırmada kullanılan farklı metotlar, Herzberg'in sonuçlarını daha az destekler niteliktedir. Bu kuramı test etmeye yönelik araştırmalar iş doyumunu ve iş doyumsuzluğunu birbirinden ayrı iki değişken olarak ele alınmasını destekleyememiştir. Her şeye rağmen Herzberg kuramı; örgüt ve kurumların iş tatmini anlamaları konusunda önemli katkılarda bulunmuştur (Karadağ, 2013, 64).

2.5.1.3 Başarma ihtiyacı teorisi

Harward Üniversitesi psikologlarından olan McClelland insanlardaki başarı ihtiyacını ölçmek için bir kişilik testi olan T.A.T'yi (Tematik Değerlendirme Testi - Thematic Apperception Test) uygulamışlardır. Bu teknikle kişiliğin iç dinamiğini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır (Tunacan, 2005, 31).

McClelland'ın yaklaşımına göre; birey hedeflerini gerçekleştirip başarıya ulaştığı takdirde, otorite sahibi olup gücünü kullandığı sürece ve başarılı sosyal

ilişkiler kurup sevildiğini, bir gruba dâhil olduğunu hissettiği ölçüde tatmin olacaktır (Çelik, 2012, 65).

McClelland'ın bu yaklaşımına göre birey temelinde üç ihtiyaç vardır; başarıma ihtiyacı, güç ihtiyacı ve bağlılık kurma ihtiyacı.

- a. Başarıma İhtiyacı: Başarıma gereksinimi kişinin kendisine ulaşılması güç olan amaçlar belirleyerek bunlara ulaşmaya çalışması ile ilgilidir. Bazı insanlar için elde ettikleri başarı, bu başarının sonucunda elde edecekleri ödülден daha önemlidir. Bilinmeyi keşfetme, daha önce kimse tarafından elde edilmeyen bir skoru elde etme, herhangi bir işi daha önce yapılmadığı kadar iyi yapma başarıma ihtiyacına yöneliktir (Gözen, 2007, 28).
- b. Güç İhtiyacı: İnsanın çevresine egemen olma isteklerinin bir sonucudur. Bu nedenle insanlar ve gruplar çevresel ilişkilerinde etkinliklerini artıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurmaktan çekinmezler. Üstün olmak ve başkalarının iş ve faaliyetlerini kontrol altına almak için başvurulacak tüm çabalar kişileri başka insanlarla çekişme ve çatışmaya itebilir. Bu tehlike insanın güçlü olma arzusunu belirli ölçüde frenlemektedir. O yüzden bu gereksinimin şiddeti insandan insana oldukça farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır (Çırakoğlu, 2010, 39).
- c. İlişki Kurma İhtiyacı: İlişki kurma ihtiyacı yüksek olan kişiler arkadaşlık için uğraşırlar. Dayanışmayı rekabete tercih ederler. Başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi amaçlarlar. Karşılıklı anlayış gerektiren durumlar içerisine girmeyi arzularlar (Demirsoy, 2009, 15).

Bu modele göre, sözü edilen üç gereksinim her insanda bulunur. Ancak yoğunluğu bireyden bireye farklılık arz eder. Bazı bireylerde güç ihtiyacı daha baskınken, bazı bireylerde başarıma ihtiyacı daha yükündür. Bu nedenle, yöneticiler astlarını yakından tanımalı, onlarda baskın olan gereksinim türünü doğru ve gerçekçi tespit ederek, onların motivasyonunda doğru teşvik araçlarını kullanmalıdır (Samadov, 2006, 41).

2.5.1.4 ERG teorisi

Clayton Alderfer'in, Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi kuramını basitleştirerek geliştirmiş olduğu motivasyon kuramıdır. Bu kuramda gereksinimlerin

sıralaması basittir, ancak Maslow'un sınıflandırdığı gibi gereksinim sıralaması esastır. İlke yine aynıdır. Önce alt düzeydeki gereksinimler tatmin edilmeli, daha sonra üst düzeydeki gereksinimler tatmin edilmelidir (Dağdeviren Gözen, 2007, 15).

Alderfer insan ihtiyaçlarını üç ana grupta toplamaktadır. Varolma ihtiyacı, ait olma ihtiyacı, geliştirme ihtiyacı.

- a. Varolma İhtiyacı: Fiziksel olarak iyi durumda olmayı ve tüm maddesel fizyolojik ihtiyaçları ifade eder.
- b. Ait Olma İhtiyacı: Başkalarıyla iyi ilişkiler kurma ihtiyacıdır. Bu gereksinimler iş yerinde, iş arkadaşları ile sosyal ilişkiler; iş dışında da arkadaşlar ve aile ile doyurulabilir (Derin, 2007, 13).
- c. Geliştirme İhtiyacı: Yaratıcı olma konusunda duyulan arzu, verimli olma ve olumlu katkılarda bulunma ve kişisel gelişimi gerçekleştirebilme gibi ihtiyaçları ifade etmektedir (Şen, 2008, 13).

Bu kurama göre bir iş yerinde doyumun sağlanabilmesi için işverenin, iş görenlerin hangi ihtiyaç düzeyinde olduğunu tespit etmeli ve ona ihtiyaçlarını karşılayıcı ortamlar hazırlamalıdır. Kişiler ihtiyaçlarının karşılanması oranında işlerine karşı güdülenmekte ve kişilerin iş verimliliği sağlanmaktadır, dolayısıyla da böyle bir durumda da kişi iş doyumunu yaşamaktadır (Kılıç, 2011, 19).

2.5.2 Süreç Teorileri

Süreç kuramları, çalışanların iş sonuçlarına ulaşmak için belirli davranışsal özelliklerini neden seçmeleri gerektiğini araştırmaktadır. İş doyumunu beklentiler, değerler ve ihtiyaçlar gibi değişkenlerin etkileşimleriyle açıklamaktadırlar. Kısaca bu teoriler, çalışanın iş doyumunun nasıl oluştuğunu araştırmaktadır. Bireyin davranışını, onun dışından kaynaklanan faktörlerle açıklamaya çalışmaktadır (Yeğin, 2009, 17).

Belli başlı süreç teorilerinden; beklenti teorisi, geliştirilmiş beklenti teorisi, eşitlik teorisi ve amaç teorisi konuları ele alınacaktır.

2.5.2.1 Beklenti teorisi

Bu teoriye göre, Vroom (1964) kişinin iş için harekete geçmesinde iki faktörün etkili olduğunu ifade etmiştir. Bunlar, kişinin ödülü isteme, arzulama gücü

(Valens) ve kişinin güdülenme gücüdür. Bu durum; Güdülenme Gücü = Valens x Beklenti olarak formüle edilebilir (Çivilidağ, 2011, 61).

Vroom'un beklenti kuramı güdülenme sürecini bireysel düzeyde ele almakta ve bireyler arası bilişsel değişkenlerdeki farklılıklara dikkat çekmektedir. Vroom örgüt içinde genelde bireyleri nelerin güdülediğine değil, her bireyin nasıl güdülendiğine eğilmiştir; her bireyin sahip olduğu değerlik ve beklentiler karışımının farklı olacağını vurgulamıştır (Teltik, 2009, 22).

Beklenti teorisi, bireyin akılcı davrandığını ve kendisine sunulan seçenekler arasında amaçlarına ulaşma olasılığını artıracığını, düşündüğü davranış tarzını seçeceğini varsaymaktır. Buna göre, insanlar alternatif davranış tarzları arasında bu hareketlerin sonuçları hakkında beklentilerine göre seçim yaparlar (Çırakoğlu, 2010, 40).

2.5.2.2 Geliştirilmiş beklenti teorisi

Lyman Lawler ve E.E Porter tarafından Vroom'un teorisini esas alarak, fakat bazı örgütsel koşullar ve gerçekler göz önünde bulundurularak geliştirilen bu teoriye göre, iş doyumunu performans ve adil olarak verilen ödüllerle ilgilidir. Bireyin kendisine verilen işte gösterdiği performansın ödüllendirilmesi doyumuna yol açar. Bu ödül doyum ilişkisi bireyin adalet algısı tarafından düzenlenir; yani performansı karşılığında aldığı ödülün adil olup olmadığı konusunda bireyin hissettikleri önemlidir. Birey kendi çabaları sonucunda aldığı ödülü diğer bireylerin çaba ve ödülleri ile kıyasladığında kendisine adil davranılmadığını düşünüyorsa iş doyumunu olumsuz etkilenecektir (Yöş, 2011, 34). Yani çalışan önce çabası sonucunda ortaya çıkacak kazanca ilişkin bir değerlendirme yapacak, elde edebileceğini düşündüğü kazanca verdiği değer ve olabirliğine ilişkin algıları sonrasında bu çabayı tüketme kararı oluşacaktır. Birey çaba ile başarı arasındaki ilişkiyi de değerlendirerek, başarıya bu çabası sonucunda ulaşacağına inanırsa, kuvvetle eyleme geçecektir (Erol, 2010).

Eğer kişi gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar gayret sarfederse etsin performans gösteremeyecektir (iş başaramayacaktır). İkinci ilave değişken, kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Her organizasyon üyesi, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi halde rol çatışmaları ortaya çıkacak, bu durum da kişinin performans göstermesini

engelleyecektir. Gayret, bilgi ve yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir (Çelik, 2012, 71)

2.5.2.3 Eşitlik teorisi

Adams'ın geliştirdiği eşitlik kuramına göre güdülenme, kişinin iş ortamında ne kadar adaletli davranıldığı hakkındaki algısı ile ilişkilidir. Çalışan, iş için gösterdiği gayret ile elde ettiği sonuçlar yani karşılığında aldığı şeyleri hesaplama eğilimindedir. Çalışan, elde ettiklerini harcadığı çabaya oranlar. Bu oranı diğer çalışanların oranları ile karşılaştırır. Hakkaniyete ters düşen bir durumda bulunduğunu düşünmesi halinde, bu oranları hakkaniyeti sağlama yönünde değiştirme çabası içine girecektir (Varışlı, 2010, 16).

Bu kuramda bir işgörenin emeği çalıştığı örgüt için bir girdidir. Bu girdinin içinde bilişsel, devinimsel ve duyuşsal gücüyle ürettiği bilgisi, becerisi ve tutumu vardır. Örgüt için girdi olan emek birey için çıktıdır. Güdüleme, bireylerin işlerinde sarf ettikleri çaba (emek) ile iş sonunda elde ettikleri çıktılar arasındaki uyumu sağlamaya çalıştıklarında gerçekleşir. Bireyler ödül adaletini belirlemek için bu iki unsurun birbirleri arasındaki oranlarını karşılaştırmaktadır. Eğer bir eşitsizlik varsa ödül adaletinin bozulduğu ve bir dengesizlik hali ortaya çıktığı gözlenmektedir (Eren, 2001, 522).

Eşitlik kuramının iş doyumu açısından en önemli tarafı, organizasyonun sağladığı ödüller ve ödül sistemine olan etkisidir. Organizasyon sistemi içindeki herkesin ödül sisteminin esasını anlama ihtiyacı vardır. Örneğin kişi iş hacmine göre değil de yaptığı işin kalitesine göre ödüllendiriliyorsa, bu durum herkese açıkça duyurulmalıdır. Çalışanlar eylemlerini algıları üzerine oluştururlar. Örneğin iki mühendis tamamen aynı maaşı alsalar da her biri diğerinden daha fazla aldığını düşünür. Birçok özel sektör işletmelerinde maaşlar gizlidir. Bu gizlilik, kişilerin eşitlik deneyimini gerçeklerden çok algılar üzerine oluşturmasına yol açar (Çoban, 2010, 37).

2.5.2.4 Amaç teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu kurama göre, kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek

amaçlar belirleyen bir kişi, elde edilmesi oldukça kolay amaçlar belirleyen kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Teorinin ana fikri, kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir. İnsanlar çevrelerindeki olayları kendi değer yargılarına göre değerlendirerek algırlar. Yani değer yargılarına göre neyin iyi, neyin kötü, kendine yararlı ya da zararlı olduğuna karar vererek bu doğrultuda kendileri için bir takım amaçlar saptarlar ve bu amaçları gerçekleştirme doğrultusunda davranışlarda bulunurlar (Karakışla, 2012, 16).

Locke, amaç teorisinin bir motivasyon kuramı olmaktan çok bir motivasyon tekniği olarak ele alınmasının uygun olacağını böylelikle yöneticilerin bu teknikten oldukça yarar sağlayacaklarını vurgulamaktadır.

2.6 İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İş doyumunu etkileyen faktörlerin bireyler üzerindeki etkileri farklıdır. Bazı bireylerin iş doyumlarına katkıda bulunan belirli faktörlerin, her bireyde aynı etkiyi göstermesi beklenemez (Ak, 2011, 55). Yapılan araştırmalarda iş doyumunu etkileyen birçok etken görülmüş ve iki ana başlık altında toplanmıştır. Bunlar; Kişisel ve Örgütsel faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Aşağıdaki tablo 2.4'te iş doyumunu etkileyen faktörler yer almaktadır.

Tablo 2.4: İş doyumunu etkileyen faktörler

İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	
Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler
Yaş	İşin Niteliği
Cinsiyet	Çalışma Koşulları
Medeni Durum	Ücret ve Ödüllendirme
Eğitim	Kariyer ve Yükselme Olanakları
Kişilik	Yönetim
Tecrübe	

2.6.1 Kişisel Faktörler

İş doyumunu etkileyen çok çeşitli etken vardır ve bu etkenlerin bireyler üzerindeki etkileri farklıdır. Bazı bireylerin iş doyumlarına katkıda bulunan etkenler, başka bireylerin iş doyumuna etki etmeyebilir. Bazı kişilere aldığı ücret doyum sağlarken, bazılarında yükselme imkânının bulunması doyum sağlar. Bu durum bireyin kişilik özelliklerine bağlıdır. Bu bağlamda kişilik özellikleri iş doyumunu üzerinde çok önemli bir etkiye sahiptir. İşgörenlerin genetik yapısı, aile faktörü, eğitim düzeyi, sahip olduğu değer yargıları, iş tecrübesi, içinde yaşadığı sosyal yapı ve sosyal çevresi iş doyumunu üzerinde önemli rol oynar. Bu kişisel özellikler, her işgöreni diğer işgörenlerden ayırır. Ayrıca kişinin yaşam biçimini belirleyen kişisel etkenler, kişinin beklentilerinin karşılanmasında ve örgüte karşı takınacağı tutum üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiye sahiptir. İş doyumunu etkileyen bir çok dışsal etkenin algılanmasında ve değerlendirilmesinde sahip olunan kişisel özelliklerin etkisi büyüktür (Sarı, 2011, 54).

Bireylerin farklı iş doyumunu düzeylerinde bulunmasına neden olan bireysel faktörleri incelemek için; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, kişilik ve mesleki kıdem konuları ele alınacaktır.

2.6.1.1 Yaş

Yapılan araştırmalar yaş ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermiştir. Yaş arttıkça doyum artmaktadır. Bunun nedeni deneyim nedeniyle uyumun artmasıdır. Beş ayrı ülkede yürütülen çalışmalar yaşlı çalışanların genç çalışanlara oranla işlerinden daha fazla doyum duyduklarını göstermiştir (Yöş, 2011, 48). Yaş ile iş doyumunu arasındaki ilişki konusunda üç farklı görüş geliştirilmiştir. Birincisi, yaş yükseldikçe iş doyumunun da buna paralel olarak artacağı düşüncesidir. İkincisi, yaş ile iş doyumunu arasında U şeklinde bir ilişki vardır. İş yaşantısının ilk yıllarında iş doyumunu belli bir düzeyden giderek azalır, belli bir döneme ulaştığında azalma son bulur ve aynı seviyede belli bir süre devam eder, daha sonra 45 yaşları civarında iş doyumunu düzeyi yeniden artmaya başlar. Üçüncüsünde ise, yaş ile iş doyumunu arasında \cap şeklinde bir ilişki vardır. İş tatmin düzeyi yaşa bağlı olarak belirli bir noktaya kadar artar ve bu noktadan sonra azalmaya başlar (Tınaz, 2005, 26). Ancak çoğu yönetim yazarı, yaşla tatmin

arasından U şeklinde bir ilişkinin olduğunu inanmaktadır. Çalışanlar ilk işe büyük bir şevk ve istekle gelirler ve beklentileri ile işlerinin gerçeklerinin uyuşmadığı görmekte ve yetenekleri onları tatminsizliğe götürmektedir. Yaşlandıkça beklentileri düşmekte ve bu yüzden ki yaşlı çalışanlar iş gerçeklikleri ile gerçekten tatmin olmaya başlamaktadır (Şen, 2008, 25).

2.6.1.2 Cinsiyet

İş yaşamındaki erkek egemen tablo, 20. yüzyılın ikinci yarısından sonra kadın işgücünün iş yaşamının hemen her yerinde yer almaya başlamasıyla hızlı bir şekilde değişmeye başlamıştır. Bu nedenle iş tatminini etkileyen önemli nedenlerden biri de cinsiyet faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışan sayısı oranı erkeklerden yana olsa da teknolojiye gelişmeler, kadının ev işlerine ayırması gereken zamanı azaltmış, iş piyasasındaki kısmi çalışma, iş olanakları artışı ve ekonomik koşullar, kadın sayısının artışına neden olmuştur. Bu gelişmeler, çalışmaya ilişkin tutumların cinsiyete bağlı olarak yapılan araştırmaları da artırmıştır (Keser, 2006, 107).

İş doyumunu ile ilgili yapılan çalışmalardan elde edilen bulgulara göre iş içinde kadınların erkeklerden daha fazla doyum sağladıkları belirlenmiştir. Kadınların ve erkeklerin organizasyonlarda farklı değer ve beklenti içinde oldukları düşünülmektedir. Bu nedenle kadınların ve erkeklerin içsel motivasyonları ve işe bağlılıklarının farklı olduğu söylenebilir (Akkuş, 2012, 20).

Sloane ve Ward'ın (2001) akademisyenlerin iş doyumlarını belirlemek amacı ile yaptıkları araştırmada genç erkek akademisyenlerin benzer yaşlardaki kadın akademisyenlerden daha yüksek iş doyumuna sahip olduklarını belirtirken, 35 yaş üstünde kadın akademisyenlerin iş doyumunun aynı yaşlardaki erkeklerinkinden daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Kılıç, 2011, 11).

2.6.1.3 Medeni durum

Yapılan bir çalışmada evli çalışanların, bekâr çalışanlara göre daha yüksek düzeyde iş doyumuna sahip olduğunu göstermektedir. Medeni durum değişkeni açısından incelendiğinde cinsiyet faktörüne ilişkin anlamlı farklılıkların bulunduğu görülmektedir. Buna göre bayan çalışanlar için eşin desteği erkek çalışanlar için olduğundan daha önemli bir faktördür. Evli bayan çalışanlarda eşin desteği azaldıkça

iş doyumunu da buna bağlı olarak azalmakta buna karşın iş stresi artmaktadır (Ak, 2011, 58).

Kılıç tarafından yapılan bir araştırmada; evli olmanın ve eşi çalışıyor olmanın mesleki doyumunu artırdığı, fakat iş yoğunluğu nedeni özellikle kadın çalışanların kendisine ve ailesine yeterli vakit ayıramadığı için şikayetçi olduğu görülmüştür. Kadının evle ilgili ekstra sorumlulukları ve anne rolünün getirdiği sorumluluklar, çalışan kadını iş dışında da yormaktadır. Bu nedenle kadın istediği ölçüde kendine vakit ayıramamaktadır. Bekar çalışanların iş tatmin düzeyleri evlendikten sonra bir artış gösterir. Buna sebep olarak da evli çalışanların daha fazla sorumluluk sahibi olması, maddi ödüllere daha çok önem verilmesi gözlenmektedir. Normal hayatta hayat müşterektir denir ama genelde bunu toplumumuzda pek uygulayan olmaz (Çalışır, 2012, 33).

2.6.1.4 Eğitim

Eğitimle iş doyumunu arasındaki ilişki tek yönlü olarak olumlu ya da olumsuz olmayıp, hem olumlu hem de olumsuz bir ilişki niteliğindedir. Eğitim seviyesi yüksek olanlar, daha doyurucu ve iyi koşullarda iş bulabilmelerinin yanı sıra eğitim düzeyi, çalışanın işini daha iyi kavrayıp, daha başarılı olmasını sağlamaktadır. Bu durum çalışanların işlerinden daha fazla doyum sağlamalarına neden olmaktadır. Böylece iş doyumunda eğitimin dolaylı ve olumlu bir etkisi olmaktadır. Eğitimin iş doyumunu üzerindeki olumsuz etkisi ise eğitim düzeyleri yüksek olan çalışanların yaptıkları iş karşılığında daha fazla beklentiye sahip olması ve bu beklentilerin karşılanamaması durumunda mutsuzluğa düşmeleridir (Yıldızhan, 2011, 43).

Klein ve Moher de yaptıkları araştırmada, üniversite mezunu çalışanların, üniversite eğitimi olmayan çalışanlara göre özellikle ücretten doyumunsuz olduklarını bunu da, üniversite mezunu çalışanların düşüncelerinin aldıkları eğitimle ilgili olarak beklentilerinin arttığına inanmaları olarak açıklamaktadırlar.

2.6.1.5 Kişilik

Kişilik, yapıları iş doyumunu etkileyen önemli bir etmendir. İşle ilgili beceriler kazandırılabilir ve yetkinlikler geliştirilebilir. Ancak duygusal olgunluğu yeterli olmayan, kendisini geliştiremeyen çalışanlar, ne kadar eğitilmiş ve zeki olursa olsun,

kuruma yarardan çok zarar getirir. Olgun ve dengeli kişiliğe sahip olan bireyler, azimli ve sebatkâr oldukları için iş doyumunu yüksektir (Sarı, 2011, 57).

Holland'a göre yapılan iş ile kişilik arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Birey eğer kendine uygun işlere yönelirse başarısı yükselecektir. Bireyin değerleri, ihtiyaçları ve motivasyonunu içeren kişiliği iş çevresinde önemli bir etmendir (Demirkol, 2006, 14).

Yapılan araştırmalarda iş doyum düzeylerinde kişisel faktörlerin etkili olduğu görülmüştür. Genelde yetenekleri sınırlı ve çevreye uyum sağlayamamış kişiler iş tatminsizliği göstermiştir. Kendine güvenen öz benlik duygusunu gerçekleştiren iş görenler, bu özelliklerini daha aşağı düzeyde gerçekleştirenlere göre daha çok doyum sağlamaktadır (Çalışır, 2012, 29).

2.6.1.6 Mesleki kıdem

Kişilerin kıdem ve deneyimleri arttıkça iyi mevkilere gelebilme imkânları da artmaktadır. Bu da işten daha çok tatmin olmalarını sağlamaktadır. Araştırmacılar öncelikle yöneticilerin iş doyumunun yönetici olmayanlara göre daha yüksek olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca hiyerarşik yapıda üst seviyelerde olanların alt seviyelerde olanlara göre iş doyumları daha fazladır. Bu aradaki fark işin daha iddialı, ilginç, yüksek ücretli olmasından kaynaklanabilir (Tunacan, 2006, 49).

Ronen, kıdemın örgütte kıdem ve herhangi bir işte ya da meslekte sahip olunan kıdem olarak ayrılmasının gerektiğini söyler. Çünkü çalışanların örgütlerinde kıdem kazandıkça terfi olasılıklarının arttığını, dolayısıyla çalışanların iş doyumunu örgütteki kıdem veya yaştan çok unvanın etkiliyor olabileceğini savunur. Ancak mesleki kıdem farklı örgütlerde aynı meslek icra edilerek kazanılabileceğinden, bu değişkenin unvandan etkilenmeksizin iş doyumunu artırabileceğini belirtir. Aynı araştırmada, bireyler işe ilk başladıklarında işin yeniliğinden ve ilk beklentilerden kaynaklanan görelî doyumun aynı işi 2 ile 5 yıl süreyle yaptıktan sonra azalmaya başladığı; aynı meslekte 6 yıl ve üzeri süreden sonra ise doyumun yeniden artmaya başlayacağı da bulunmuştur. Söz konusu araştırmada, bireylerin iş doyum düzeylerindeki bu dalgalanma ve artışın işten ayrılmalarda sonucunda meslek grubunda meydana gelen değişiklikler ya da bireylerin ödül beklentilerinde daha gerçekçi olmaya başlamalarından kaynaklanıyor olabileceği savunulmaktadır. Ronen'in bulgularına göre içsel faktörler (işin kendisi) en önemli faktörlerdir ve bu durum

mesleki kıdemi yüksek olan bireylerin iş doyum düzeyinin artmasını açıklamaktadır (Demirsoy, 2009, 26).

2.6.2 Örgütsel Faktörler

Belirli bir örgütsel ortamda ve belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilen görev olarak algılanan iş, çalışanın bulunduğu işyerine sağladığı bir katkı ya da değer olarak da tanımlanabilir. Bu noktada çalışanın iş doyumunu ifade edildiğinde iş ve iş ortamına yönelik olarak çok sayıda değişkenin etkisi ile gelişen tutumları söz konusu olmaktadır. Bu değişkenler, işin gerektirdiği bilgi düzeyi ve becerilerden işin çalışana sağladığı sosyal ve ekonomik çıkarlara kadar uzun bir liste halinde değerlendirilebilir (Tın, 2010, 53).

Bu çalışmada iş doyumunu etkileyen örgütsel faktörlerden; işin niteliği, çalışma koşulları, ücret ve ödüllendirme, kariyer ve yükselme olanakları ve yönetim konuları ele alınacaktır.

2.6.2.1 İşin niteliği

İş doyumunu etkileyen örgütsel faktörlerden ilki olan işin niteliği konusu ile ilgili işgöreni tatminsizliğe sevk eden birden çok faktör bulunmaktadır. Bunlar;

Toplum tarafından yeteri kadar kabul görmeyen ve kendisini iş hayatına hazırlarken birey tarafından hayal edilmeyen işlerin yapılması iş doyumunu azaltır. İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, bir sorumluluk gerektirmesi tatmin nedeni sayılabilir (Dilsiz, 2006, 46).

İşin zorluk derecesi de iş doyumunu genellikle olumlu yönde etkileyen değişkenlerdendir. İnsanların başarıma arzuları, başarılarını görme ve gösterme eğilimleri vardır. Fakat işin zorluk sınırı işgörenin kapasitesine bağlıdır. Başarı noktasına kadar iş zorluğu doyum doğururken, başarısızlık belirtilerinden sonra iş zorluğu, doyumsuzluk yaratacaktır (Derin, 2007, 23).

Üzerinde durulması gereken bir başka husus, işin özellikleriyle kişinin özelliklerinin birbirini tamamlaması ve kişinin gerçekten istediği bir işte çalışmasıdır ki, bu da tatmini artırmaktadır. Eğer iş, çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneğinin altında özellikler taşıyorsa tatminsizliğe sebep olabilecektir. Aynı şekilde

çalışanın bilgi, beceri ve yeteneğinden fazlasını gerektiriyorsa sonuç yine tatminsizlikle sonuçlanabilmektedir. Bu denge sağlandığında çalışan işini yapmaktan zevk alarak, işine ve örgütüne karşı olumlu duygular geliştirecek tatmini artacaktır (Çelik Keleş, 2006, 41).

2.6.2.2 Çalışma koşulları

Çalışanların içinde buldukları iş ortamı iş tatminini etkilemektedir. Uygun çalışma koşulları çalışanların işletmeye bağlanmalarına ve iş doyumlarının yükselmesine katkı sağlayacaktır. Bu sebeple fiziksel koşulların çalışanların isteklerini ve tempolarını arttıracak şekilde tasarlanması gerekmektedir (Akkuş, 2012, 26).

Eronat'ın işletmelerde iş doyumunu ele aldığı araştırmasında çalışma koşullarının önemi şu şekilde vurgulanmıştır: “Çalışanların içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar performansı, motivasyonu, verimliliği ve iş tatminini etkileyen önemli pozitif faktörler arasında sayılabilmektedir. Aşırı gürültü, yüksek veya düşük ısı veya nem koşulları, aşırı beden gücü kullanımı, tehlikeli çalışma şartları en fazla tatminsizlik yaratan fiziksel çalışma koşulları arasında yer almaktadır. Kişinin çalıştığı iş yerine maddi çevresi denmektedir. Maddi çevrede kötü ısınma koşulları, yetersiz aydınlatma, gürültü ve havalandırmayla ortaya çıkan ve işin yapılması büyük ölçüde maksadın aynı zamanda bireyin bedensel ve ruhsal fonksiyonlarını bozulmasına yol açan durumlarla karşılaşabilmektedir. Bunlar dışında iş yerinin mimari ve iç mimari yapısı da iş tatminini etkileyen koşulları olarak kabul edilebilir. İş yeri öyle olmalıdır ki çalışan evinden çıkıp iş yerine geldiğinde huzur içinde bir çalışma ortamı bulabilmelidir.” Çalışanların yaşam koşullarının ve çevrelerinin (lojman, beslenme, sağlık ve eğitim konuları gibi) dikkate alınarak iyileştirilmesi, iş hevesi ve becerisini olumlu etkilemektedir. Ayrıca iş gören, sağlığı ve güvenliği için tehlike arz eden bir ortamda çalışmak istemez. İnsanlar her türlü güvenlik önleminin alındığı bir iş yerinde çalışmaktan endişe duymazlar ve bu da onları mutlu kılar, tatminlerini yükseltir. Hem sosyal açıdan hem de fiziksel açıdan güvenli bir iş ortamında çalışmak kişinin işine karşı olumlu duygular hissetmesine yol açmakta ve iş doyumunu artırabilmektedir (Çalışır, 2012, 20).

Ayrıca çalışma saatleri de çalışma koşulları ile ilgili iş görenlerin önem verdiği diğer etkidir. Esnek çalışma saatleri, iş görenlerin çalışma hayatının kalitesini artırdığı gibi, iş görenlerin özel hayatlarının kalitesini de yükseltmektedir. Esnek çalışma saatleri uygulaması için öne sürülen nedenler motivasyon, moral ve tatmini artırmak ve iş görenin işi ve ailesi arasında bir denge kurabilmesini sağlamaktır. Bu esneklik ve verimin artması düşünülmektedir (Kırel, 1999, 116).

2.6.2.3 Ücret ve ödüllendirme

Personel açısından ücret, belirli ölçülere göre kendisinin ve ailesinin belirli yaşam düzeyi için gereksinimlerini karşılayan bir araçtır. Ücretlerin ayrıca, işletmede etkinlikle çalışmaları açısından personeli motive edici bir etkisinin varlığı da söz konusudur (Dil, 2005, 66). Ücretin yüksek olması, çalışanın işten doyum sağlamasına yetmemektedir. Burada çalışan tarafından arzulanan, değerli bulunan ücret ile elde edilen ücret arasındaki denge önemli bir etken olmaktadır (Çimen ve Şahin, 2000, 57).

Ayrıca, maaş dışında kalan ödemelerin etkinliği unutulmamalıdır. Ücretlerin, maaşın dışında kalan sosyal yardımlar, ikramiyeler, tazminatlar vb. adlar altında yapılanlarının çalışanların kendilerini hem örgütlerin bir parçası olarak görmelerini hem de güdülenmelerinde ve dolayısıyla iş doyum düzeylerinin yükselmesinde etkili olmaları nedeniyle önemleri daha da artmaktadır (Karadağ, 2013, 60).

Ücretin, işgöreni tatmin ve motive etmek için iyi bir araç olduğunu savunan görüşler yanında karşıt görüşte olanlar da vardır. Ancak, burada önemli olan, ücretin tatmin sağlayıp sağlamadığı konusunda evet yada hayır şeklinde kesin bir yanıt ortaya koymaktan çok, olabildiğince adil ve objektif bir ücret sistemi ortaya koyabilmektedir (Çelik Keleş, 2006, 37).

2.6.2.4 Kariyer ve yükselme olanakları

Bir iş kurumunda bireyin, yapacağı başarılı çalışmalar sonucunda daha yüksek bir pozisyona getirilebileceğini bilmesi kişinin iş tatminine olumlu bir şekilde yansımaktadır. Ayrıca yükselme olasılığının sıklığı, adil olması ve yükselme isteğinin iş görence duyulması gibi değişkenlerin kişide sağlanan doyumunu artırdığı belirtilmektedir (Kılıç, 2011, 14).

Bununla beraber yükselmek, dinamik bir yaşam sürdürmek her çalışanın özlemi ve isteğidir. Yükselme fırsatı yakalayan çalışanın kendine olan güveni artar, kişiliği gelişir ve yükselmeyle birlikte yetkileri artar. Böylece çalışanların işte çalışma isteği artar ve yükselmesi nedeniyle çevrenin göstereceği takdir çalışanın üzerinde oldukça olumlu etki yapar. Görüldüğü üzere, yükselme olanağı çalışana sağladığı bu faydalar ile iş doyumunun sağlanmasına katkıda bulunmaktadır (Sarı, 2011, 51).

Eren (1993), terfinin, insanı çalışmaya sevk eden önemli bir faktör olduğunu belirterek, aynı zamanda insan ihtirasını tatmin eden bir araç da olduğunu üzerinde durmaktadır. Terfinin, insanı çalışmaya sevk eden önemli bir faktör olduğu muhakkaktır. Şöyle ki, eğer yeni işe başlayan bir kimse, önünde yükselme imkânının bulunmadığını düşünür ve ücretinin artmayacağı duygusuna kapılırsa, her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz tutumlar geliştirebilir. Sonuçta bu durum, çalışanda doyumsuzluğa ve şikâyetlere neden olacak önemli etkenlerdendir.

2.6.2.5 Yönetim

Bir iş yerinde yöneticinin sahip olduğu tutum ve davranışları, çalışanların iş doyumlarını etkileyen önemli unsurlardandır. Yöneticinin sergilediği davranış tarzı, çalışanların bekledikleri yöneticilik tarzı ile uyumlu olmadığında, çalışanların tatminsizlik yaşamalarına neden olabilmektedir (Aşan ve Erenler, 2008, 205).

Çalışanların iş doyumunu üzerinde yönetim tarzı iki şekilde etkili olmaktadır: Birincisi, karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlamaktır. Katılım, sonuçta kişinin kendisine saygı duymasını ve tanınma ihtiyacını karşılayacaktır. İşlerinde bu ihtiyaçlarını gideremeyecek olan çalışanlar, bunları başka yerlerde ve ortamlarda arayacaklardır. Bu durum ise, çalışanın iş doyumunu etkileyecektir. İşletmelerde çalışanların kararlara katılımının sağlanması, personelin işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirmesine neden olacak ve bu durum çalışanların iş doyumunu yükseltecektir. İkincisi, çalışan merkezli olmaktır. Yani, çalışanlara yönelik olma ve onlarla destekleyici ilişkiler geliştirmektir. Yönetimin personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması, çalışanların iş doyumunu artırmaktadır (Yöş, 2011, 42).

2.7 İş Doyumsuzluğunun Sonuçları

İş doyumsuzluğu davranışsal bozukluklara neden olabilmektedir. Bazı durumlarda toplumun ahlaki yapısına, organizasyonun kültürel olgunluğuna ters düşen davranışların iş doyumsuzluğundan kaynaklandığı görülmektedir. Ayrıca, sinirsel ve duygusal sorunlara yol açtığı bilinmektedir (Sarı, 2004, 63). Bunların nedeni olarak ise çalışanların beklentilerinin, çalıştıkları işletmeden elde ettiklerinden daha yüksek olması ve bu durumun çalışanları iş doyumsuzluğuna sevk etmesi olarak açıklanmaktadır. İş doyumsuzluğu sonucunda şu durumlar ortaya çıkmaktadır.

2.7.1 İşe Devamsızlık

Devamsızlık, iş görenlerin işe mazeretsiz olarak gelmemelerine ve bunu alışkanlık haline getirmelerine sebep olmaktadır. Ayrıca, devamsızlık, işletmelere her yıl ciddi mali zararlar vermektedir. Örgütlerde, devamsızlık durumu, genellikle, hastalık nedeniyle rapor alınması, çalışanın mazeret izni kullanması, çalışanın mazeretsiz olarak işe gelmemesi şeklinde gerçekleşir. İşletme politikalarında ve uygulamalarında haksızlık ve adaletsizlik yapıldığına inanan, önderlik, çalışma şartları ve ücretler açısından doyumsuzluk duyan, haksız ve yersiz işlem yapıldığını algılayan iş görenler, kendileri için mevcut olan bir silahla (yani devamsızlıkla) tepki verirler. Özellikle, devamsızlık durumunda, ücretlerinde herhangi bir azalma söz konusu değilse, iş görenler doyuma ulaşmadıkları durumlarda bu yola sık başvururlar. Bu nedenle, devamsızlık, iş görenlerin doyumsuzluğunu ifade etmek için kullandıkları en kolay ve riski en az olan bir yoldur (Tın, 2010, 60).

İş doyumsuzluğu ve devamsızlık arasındaki ilişkiyi ele alırken, mazeretsiz devamsızlığın göz önüne alınması daha uygun olabilir. Özellikle kişiler yorgunluk, can sıkıntısı, bıkkınlık, ara verme isteği gibi nedenlerle devamsızlık yapıyorlarsa devamsızlığının nedeninin iş doyumsuzluğu olabileceği düşünülebilir (Telman ve Ünsal, 2004, 73).

Sonuç olarak devamsızlık, hem örgütün üretim gücünü, hizmetini azaltan hem de işyerindeki ilişkileri olumsuz olarak gerginleştiren bir olgudur. Her iki durumda bir örgüt için hiç istenilmeyen durumlardır (Samadov, 2006, 59).

2.7.2 Personel Devri Hızındaki Artış

Çalışan devir oranı, bir işletmede belirli bir dönem içinde çalışanın, o dönem içinde işten ayrılan çalışana yüzdesini ifade eder. Çalışan devrinin yüksek olması işletme için sorunların doğmasına neden olur (Şen, 2008, 34).

İşletmeye belirli oranda personel giriş-çıkışı, işletme faaliyetlerinde bir canlılık ölçüsü olabilir. Ancak aşırı personel devri istenmeyen bir durumdur. Bu durum, işletmenin insan gücü sağlama ve işe alıştırma masraflarını arttırır. Bir personelin işten ayrılması ve yerine yeni bir personelin alınması, personel alım ilanları, seçme sınavları, testler, işe alma, yerleştirme ve ücretleme gibi personel servisleri için ek yardımcı hizmetler yaratır ve bunlar birer maliyet unsurudur. Ayrıca tecrübesizliğin vermiş olduğu verim düşüklüğü, hatalar, iş kazaları, üretim kayıpları ve yeni masraflara neden olur (Samadov, 2006, 60).

2.7.3 İş Kazası ve Meslek Hastalıkları

Doyumsuzluğun en önemli etkilerinden biri de, çalışanlarda dikkatsizlik ve konsantrasyon eksikliği meydana getirmesidir. Çalışanın işine karşı yeterince dikkat göstermemesi ve gerektiği gibi konsantre olamayışı ise iş ve işlemlerde hata yapması sonucunu doğurabilir. Hata yapma, hem çalışanın kendine güvenini sarsar, hem de örgütsel açıdan mal, para ve kaynak savurganlığına neden olur (Doğan, 2009, 72).

Günümüz iş kazaları, toplam kazalar arasındaki oranlaması küçümsemeyecek rakamlardadır. İş kazaları unsurları olarak, örgütsel kaynaklı ve iş gören kaynaklı etkenler olarak düşünülmelidir. İş gören kaynaklı etkenler, iş görenin yoğun mesai temposu içerisinde dikkatinin dağılması, sürekli vardiya nöbetleri ve uykusuzluk zamanla dikkatin dağılmasına kaza yapma riskine yol açmaktadır. Örgütsel kaynaklı ise, yöneticilerin işletmeleri veya kurumları performans yükseltme adına az elaman çok iş mantığıyla hareket ederek yönetme adam kayırmaları ön plana tutarak belirli bölümlere çok elaman vermeleri, adaletsiz bir görevlendirme politikası uygulayarak verim elde etmeye çalışma olarak ifade edilebilir (Dönmez, 2013, 37).

2.7.4 İşten Ayrılma Niyeti

İş doyumunu ile isten ayrılma arasında açık bir ilişki bulunmaktadır. İşgörenlerin bazıları için negatif iş çevresinden kurtulmak için, bazıları mali açıdan daha çekici olan fırsatları takip etmek için işten ayrılırlar. İstemsiz kayıplar ise genellikle örgütün isteklerine denk olmayan uygunsuzluklar yüzünden ilişkiyi bitirmektir. İstemsiz ilişkiyi genellikle işveren keser. İstemsiz kayıp ölüm, zorunlu emeklilik ve hastalığı kapsar. Yüksek kayba sahip olan bir örgütte ana sonuçlardan biri maliyettir. İşgören kaybının toplam maliyeti özellikle örgüt kültürünü ve işgören moralini de etkiler (Kanbay, 2010, 24).

2.7.5 Yabancılaşma

Yabancılaşma işgörenin örgütten soğuması, ruhsal olarak uzaklaşması ve kendisini çekmesidir. Örgütte yabancılaşan işgören, işine devam etse bile kendisini örgütün bir üyesi olarak görmemektedir, işgörenin yabancılaşması, görevi ve üyesi bulunduğu kümeye ve kendi özüne karşı olabilmektedir. Örgüte yabancılaşan işgören, örgütün kendisine verdiği örgütsel ve toplumsal konumu, saygınlığı kabul etmemektedir. İşini yaşamının bir kesiti olarak görmemekte, işi hakkında özel yaşantısında söz etmemeye çalışmaktadır. Dolayısıyla örgüte yabancılaşan işgören, kendisine örgüt dışında doyum kaynakları aramaktadır (Samadov, 2006, 61).

İş tatmini ve yabancılaşma arasında ters yönlü bir ilişki olması muhtemeldir. Nitekim literatür çalışmaları da bunu destekler yöndedir. Turan ve Parsak (2011), bir devlet üniversitesinde idari personelin iş tatmini ve yabancılaşma ilişkisini incelediği çalışmasında, iş tatmini ve yabancılaşma arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulmuşlardır (Çelik, 2012, 90).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DIŞ KAYNAK KULLANIMI YÖNTEMİ UYGULAYAN İŞLETMELERDE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: BOLU İZZET BAYSAL EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ

3.1 Sağlık İşletmeleri ve Sağlık Hizmetlerinin Niteliği

Sağlık işletmeleri, Kamu Kurum Ve Kuruluşlarına Ait Sağlık işletmelerinin Yönetimi ile Çalışma Usul ve Esasları Hakkındaki Yönetmeliğe göre; sağlık hizmeti üretmek amacıyla kurulmuş, kamu tüzel kişiliğini haiz, idari ve mali bakımdan özerk ve yönetmelikle belirlenen usul ve esaslara tabi kamu kurumları olarak tarif edilmektedirler. Bu işletmeler; koruyucu sağlık hizmetleri ile teşhis, tedavi, rehabilitasyon ve uzmanlık eğitimi hizmetlerinin tamamını veya birkaçını vermekle yükümlüdürler. Sağlık işletmelerinin bu hizmetlerden hangileri ile yükümlü olacakları Bakanlıkça tespit edilir.

Aynı yönetmelikte sağlık işletmelerinin görevleri şu şekilde sıralanmaktadır.

- a. Koruyucu ve tedavi edici sağlık hizmetlerini eşit, kaliteli, kaynak israfına yol açmaksızın gerektiğinde kurum dışından hizmet satın alarak halka sunmak,
- b. Tesis edilecek eğitim, denetim, değerlendirme ve oto-kontrol sistemi ile verimli sağlık hizmeti ve Sağlık Bakanlığının izin ve denetiminde uzmanlık eğitimi vermek ve hizmet alanında örnek olmak,
- c. Modern teşhis ve tedavi metod ve teknolojilerini takip etmek ve gecikmeksizin uygulamak,
- d. Tıp ve sağlık işletmeciliği sahalarında araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde bulunmak,
- e. Toplumun sağlık seviyesinin yükseltilmesine katkıda bulunmak.

Sağlık işletmelerinin ilkeleri şunlardır;

- a. Katılımcılık ve işletmecilik esaslarına göre sevk ve idare,
- b. Desantralizasyon ve oto-kontrol,
- c. Hizmette rekabet,
- d. Modern tıbbi bilgi, metot ve teknolojinin takibi,
- e. İşletme gelirleri ile giderlerin karşılanması,
- f. Rutin hizmet üretimi yanında, modern eğitim ve faaliyet alanıyla ilgili araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde bulunma.

Sağlık hizmetlerinin etkin sunumu, toplumsal gelişmenin en temel öğelerinden birisini oluşturmaktadır. Hizmet sunumunda etkinliğin sağlanmasında öncelikle sağlık hizmetlerinin nitelik ve niceliğinin artırılması ve bu bağlamda devletin yarı kamusal mal niteliği olan bu hizmetlere önem vermesi bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Birçok ülkede sağlığın dışsal faydasının yüksek olmasının getirdiği bir sonuç olarak kamu sektöründe ağırlıklı bir yapılanma söz konusudur. Bunun yanında sağlık hizmetlerinin gerek sunumunda gerek finansmanında özel sektör de yer almaktadır (Altay, 2007, 33).

Temel sağlık hizmetleri, geliştirici, koruyucu, tedavi edici ve rehabilitasyon sağlayıcı sağlık hizmetleri ile toplum içindeki ana sağlık sorunlarını kapsayan hizmetler olup, ülkenin ihtiyaçları doğrultusunda düzenlendiğinden, kapsam açısından ülkeden ülkeye değişiklikler gösterebilen hizmetlerdir. Bu çerçevede, daha iyi beslenme, yeterli temiz su temini, temel hijyen kuralları, aile planlaması dahil ana ve çocuk sağlığı hizmetleri, önemli bulaşıcı hastalıklara karşı bağışıklama, yerel endemik hastalıkların önlenmesi ve kontrolü, sık görülen hastalık ve yaralanmaların en uygun tedavilerinin ve ilaçlarının sağlanması, genel sağlık sorunları ve önlenmesi ile ilgili eğitim gibi konular, temel sağlık hizmetlerinin kapsadığı temel konulardır (Yağmur, 2007, 62).

Bireylerin ve buna bağlı olarak toplumların sağlıklı olabilmeleri ve bunun sürekliliğinin sağlanabilmesi için sağlık hizmetleri'nin üretilmesi büyük önem taşımaktadır. Sağlık hizmetleri, toplumların gelişmişlik seviyelerine paralel olarak gelişme göstermektedir. Bunun yanında toplumların sağlık ve dolayısı ile hastalık konusuna bakışları da kültürel algılamaları ve sosyal yaşamları doğrultusunda değişim göstermektedir. Söz konusu farklılıklar sağlık hizmetlerinin kapsamını ve çeşitliliğini de etkilemektedir. Günümüzde bilimsel kriterlere göre yönlendirilen, tanı

ve tıbbi tedavi süreçlerini kapsayan batı tipi sağlık hizmetleri anlayışı yaygındır. Bunun dışında kalan ve çoğunlukla şifacılık, bitkisel ve metafizik kürler vb. şekilde görülebilen ve ağırlıklı olarak Doğu (Çin, Asya) tıbbı ya da alternatif tıp olarak bilinen tarzda sağlık hizmeti üretimleri de söz konusudur. Ancak genel kabul gören ve ülkemizde de yaygın olan bilimsel kriterler ışığında bulgulara ve neden sonuç ilişkilerine dayanan batı tipi tıp anlayışı, sağlık politikalarını ve uygulamalarını yönlendirmektedir (Altay, 2007,34).

3.2 Bolu İzzet Baysal Eğitim ve Araştırma Hastanesi

Sağlık Bakanlığı Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi İzzet Baysal Eğitim ve Araştırma Hastanesi toplam 750 yatak kapasitesiyle hizmet sunmaktadır. Hastane toplam 4 ayrı ünite ve farklı yerlerde bulunan 4 ayrı hastane binasından oluşmaktadır. Hastanenin günümüze denk değişimleri ve ünitelerle ilgili bilgiler aşağıda yer almaktadır.

3.2.1 Fakülte Ünitesi

Bölgenin en büyük kapalı alanına sahip yapılarından biri olan (33.854 m²) Abant İzzet Baysal Üniversitesi İzzet Baysal Eğitim ve Araştırma Hastanesi, 2002 yılında hizmete girmiştir. Halen 173 hasta odası, 326 klinik yatağı ve 50 yoğun bakım yatağı ile toplam 352 yataklı bir üniversite hastanesi olarak hizmet vermektedir. Hastanede çeşitli branşlar tarafından kullanılan 57 adet poliklinik mevcuttur.

3.2.2 Merkez Ünite

1943 Yılında, halen İzzet Baysal Kadın Doğum ve Çocuk Hastanesi (Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Ünitesi) olarak faaliyet gösteren binada kurulan Bolu Devlet Hastanesi, 1994 yılında İzzet Baysal Vakfı'nın yaptırdığı şu anki (Merkez Ünite) binaya taşınarak İzzet Baysal Bolu Devlet Hastanesi adını almıştır. Halen 128 yatak kapasiteyle hizmet sunmaktadır.

3.2.3 Köroğlu  nitesi

Köroğlu  nitesi, SSK Hastanesi olarak 1975 yılında 147 yataklı olarak hizmete başlamış, 1999 yılında yaşanan Gölcük ve Düzce depremlerinden sonra hasar gören binası yıkılarak 6 ay çadırda, 4 yıl prefabrik binada hizmete devam etmiştir. Terra-1 projesi kapsamında inşaatı tamamlanan yeni hastane binasına 2004 yılında (şuan ki köroğlu  nitesi) taşınmıştır. 18.02.2005 tarihinde Köroğlu Devlet Hastanesi olarak hizmete devam etmiştir.

Sağlık Bakanlığı  alışmaları ile 26 Eylül 2006 yılında ilimizde bulunan Bolu  zzet Baysal Devlet Hastanesi ile Köroğlu Devlet Hastanesi; Bolu  zzet Baysal Devlet Hastanesi çatısı altında birleştirilmiştir. Halen 244 yatak kapasitesiyle hizmet sunmaktadır.

3.2.4 Kadın Doğum ve  ocuk  nitesi

28 Kasım 1998 tarihinde hizmet vermeye başlayan Kadın Doğum ve  ocuk Hastalıkları Hastanesi, 26 Mart 2011 tarihinde Bolu  zzet Baysal Devlet Hastanesi ile birleşerek Kadın Doğum ve  ocuk Hastalıkları  nitesi 111 yatak kapasitesiyle hizmet vermeye devam etmiştir.

Son olarak Bolu'da sağlık hizmetlerinin tek çatı altında toplanması projesiyle Bolu Valiliği ile Abant  zzet Baysal Üniversitesi (AİB ) arasında imzalanan protokolle 1 Ağustos 2014 itibariyle  zzet Baysal Devlet Hastanesi ile AİB  Tıp Fakültesi tek çatı altında birleşmiştir. İsim olarak ise resmen Kamu Hastaneleri Birliği Abant  zzet Baysal  niversitesi  zzet Baysal Eğitim ve Araştırma Hastanesi olarak değişmiştir.

Ancak anket çalışmasının uygulandığı tarihte söz konusu birleşme protokolü olmadığından yapmış olduğumuz çalışma köroğlu  nitesi, merkez ünite ve kadın doğum ve  ocuk hastalıkları ünitelerinde uygulanmıştır.

3.3 Araştırma Amacı

Araştırmanın amacı, işletmelerde dış kaynak kullanımı yöntemi ile hizmet sunan personel ile kurumun kendi bünyesinde çalıştırdığı kadrolu personelin örgütsel bağlılık ve iş doyumunu belirlemek, çalışanlar arasındaki benzerlik ve farklılıkları

saptamaya yönelik olacaktır. Ayrıca örgütsel bağlılık ve iş doyumunu arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığı, varsa ilişkinin yönünü belirlemeye yönelik bir çalışma olacaktır. Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılık ve iş doyumunu kavramları birçok çalışmada bir arada incelenmiş ve açıklanmaya çalışılmış olmalarına karşın, çalışanların çalışma şekli (Kadrolu-Taşeron) faktörüne göre ayırım yapılarak yapılan çalışmalar çok kısıtlıdır. Bu nedenle yapmış olduğum çalışmayla hem konuya farklı bir bakış açısı getirmek hem de literatüre katkı sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca, sağlık kuruluşlarında bu tür analizlerin yapılabilir olduğunun farkındalığını sağlayabilmek ve bu tür bilimsel çalışmaların teşvik edilmesi ve sonuçların yöneticiler tarafından dikkate alınması arzu edilmektedir.

3.4 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma kapsamında dış kaynak kullanımı, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu kavramları incelenmiştir. Örgütsel bağlılık ve iş doyumunu ile ilgili çıkan sonuçlar kadro ve taşeron çalışanların demografik özelliklerine göre oluşan farklılıklar ortaya konmaya çalışılmıştır.

Araştırma evreni olarak Bolu İzzet Baysal Eğitim ve Araştırma Hastanesi bünyesinde bulunan merkez, köroğlu ve kadın doğum ünitelerinde çalışan 740 kadro ve 387 taşeron personel olmak üzere toplam 1127 çalışandan oluşturmaktadır. Rastgele örneklem metodu uygulanan çalışmada örneklem büyüklüğü olarak çeşitli kesinlik için örneklem büyüklükleri tablosundan yararlanılarak belirlenmiştir. Bu tabloya göre 350 anket dağıtılmış olup bunlardan 314'ü geri dönmüştür. Geri bildirim alınan anketlerden 42'si anketin eksik doldurulması ve anketin uzun olmasından kaynaklı sorunlar vs. durumlardan elenmiş olup, kalan 272 anket araştırmada kullanılmıştır.

Aşağıdaki tablo 3.1'de çeşitli kesinlik sınırları için örneklem büyüklükleri tablosu yer almaktadır.

Tablo 3.1: Çeşitli kesinlik sınırları için örneklem büyüklükleri (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, 50).

Evren Büyük- lüğü	± 0.03 örnekleme hatası (d)			± 0.05 örnekleme hatası (d)			± 0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Araştırma verileri Bolu İzzet Baysal Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde görev yapan personelle sınırlıdır. Belli bir kurum üzerinde yapılan araştırma olduğu için katılımcıların soruları cevaplamakta isteksizlik ve kimliklerinin ortaya çıkacağı endişesi yaşayabilmektedir. Ayrıca araştırma yapılan alan, kurum için ilk defa yapıldığı için herhangi bir karşılaştırma olanağı mevcut değildir.

3.5 Araştırmanın Varsayımları ve Hipotezler

Araştırmaya katılan örneklem grubunun anket sorularını doğru ve samimi bir şekilde cevapladıkları varsayılmaktadır. Ayrıca örneklemin ana kütleyi temsil edebilecek özellikte ve uygulanan ölçeğin uygulamanın amaçlarına uygun maddelerden oluştuğu varsayılmaktadır.

Temel varsayımlar kapsamında oluşturulan hipotezler aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir.

H₁:Çalışanların, çalışma şekli ile örgütsel bağlılık ve iş doyumu düzeyleri arasında ilişki bulunmaktadır.

H₂:Kadrolu ve taşeron çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılık ve iş doyumu düzeyleri arasında ilişki bulunmaktadır.

H₃:Kadrolu ve taşeron çalışanların medeni durumları ile örgütsel bağlılık ve iş doyumu düzeyleri arasında ilişki bulunmaktadır.

H₄:Kadrolu ve taşeron çalışanların eğitim seviyeleri ile örgütsel bağlılık ve iş doyumu düzeyleri arasında ilişki bulunmaktadır.

H₅:Kadrolu ve taşeron çalışanların çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık ve iş doyumu düzeyleri arasında ilişki bulunmaktadır.

H₆:Örgütsel bağlılık ve iş doyumu arasında bir ilişki vardır.

H₇:Örgütsel bağlılığın iş doyumu üzerinde pozitif etkisi vardır.

3.6 Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu Ek A'da yer almaktadır. Anket çalışması 2013 yılı Haziran-Temmuz aylarında Bolu ili İzzet Baysal Eğitim ve Araştırma Hastanesi merkez, köroğlu ve kadın doğum ünitelerinde görev yapan 740 kadrolu ve 387 taşeron toplam 1127 personelden oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan anket 3 bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi ve kurumdaki çalışma şekli gibi demografik bilgiler ve iş hayatı ile ilgili veriler toplanmaya çalışılmıştır.

İkinci bölüm Allen ve Meyer (1997)'in oluşturdukları ve Türkçe çevirisini Prof. Dr. Hasan ARSLAN'ın yaptığı Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Duygusal bağlılıkta 6 ifade, normatif bağlılıkta 6 ve devam bağlılığında 6 ifade olmak üzere toplam 18 ifadeden oluşmaktadır. Anketi kullanmak için Prof. Dr. Hasan ARSLAN ile elektronik ortamda iletişime geçilerek anketin bu çalışmada kullanılması için e-posta yoluyla izin alınmıştır.

Üçüncü bölümde ise Paul E. Spector (1994)'un oluşturduğu ve Atilla YELBOĞA (2009) tarafından Türkçeye çevrilen İş Doyum Ölçeği kullanılmıştır. İş doyum ölçeği ise 36 ifadeden oluşmaktadır. Anketi kullanmak için Paul E. Spector ile elektronik ortamda iletişime geçilerek anketin bu çalışmada kullanılması için e-posta yoluyla izin alınmıştır.

5'li likert tipi ölçeklendirme kullanılan çalışmada; 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Orta derecede katılıyorum, 4-Çoğunlukla katılıyorum, 5-Tamamen katılıyorum. Çalışmada anket sorularına verilen birinci bölüm demografik bilgiler haricindeki cevaplar, puanlama üzerine gruplama oluşturulmuştur.

Bunlar;

- a. 1,00-1,79 arası puanlar çok düşük düzey,
- b. 1,80-2,59 arası puanlar düşük düzey,
- c. 2,60-3,39 arası puanlar orta düzey,
- d. 3,40-4,19 arası puanlar yüksek düzey,
- e. 4,20-5,00 arası puanlar çok yüksek düzey olarak yorumlanacaktır.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotların (ortalama, standart sapma, frekans, yüzde) yanı sıra hipotezlerin test edilmesinde iki ortalama arasındaki farkın önem kontrolü (bağımsız örneklerde t testi) testi ve Anova testi (tek yönlü varyans analizi) kullanılmıştır. Anketin güvenilirliği Cronbach Alpha katsayısına göre hesaplanmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılık ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla korelasyon ve regresyon analizlerine de yer verilmiştir. Sonuçlar %95 güven aralığında, anlamlılık $p < 0,05$ düzeyinde değerlendirilmiştir.

Son olarak anket sorularının uzun olması ve tabloda çok fazla yer kaplaması nedeniyle ilgili soruların yerine bölüm adı ve soruların sıra numarası (Örgütsel bağlılık-1, iş doyumunu-1 vb.) kullanılmıştır. İlgili soruların karşılıkları ve araştırmada kullanılan anket formu tezin Ek-A bölümünde yer almaktadır.

3.7 Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi ve Yorumlar

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen veriler, analiz sonuçları değerlendirilecek ve yorumlanacaktır.

3.7.1 Güvenilirlik Analizi

Örgütsel bağlılık ve iş doyumunu ile ilgili güvenilirlik analizinde Alfa (Cronbach's) yöntemi kullanılmıştır. Cronbach's alfa değeri bir ölçekte yer alan ifadelerle verilen cevapların, ne kadarının tutarlı olduğunu ifade etmektedir (İpek, 2014, 72). Çıkan sonuçlar aşağıdaki tablo 3.2'de gösterilmektedir.

Tablo 3.2: Örgütsel bağlılık ve iş doyumu güvenilirlik sonuçları

	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha
Genel Örgütsel Bağlılık	18	0,915
Duygusal Bağlılık	6	0,912
Devam Bağlılığı	6	0,816
Normatif Bağlılık	6	0,830
İş Doyumu	36	0,838

Analiz sonuçlarına göre cronbach (α) kat sayıları örgütsel bağlılık ölçeği için (%91,8), duygusal bağlılık (%91,2), devam bağlılığı (%81,6), normatif bağlılık (%83,0) ve iş doyumu ölçeği için (%83,8) düzeyinde çıkmaktadır. Yani her iki ölçekte yüksek güvenilirlikte çıkmaktadır.

3.7.2 Geçerlilik (Faktör) Analizi

Faktör analizinin amacı; belli bir olguya ilişkin düşüncelerin tek bir soruyla ölçülemeyeceği gerçeğiyle, aralarında ilişki bulunduğu düşünülen birden fazla sayıdaki değişkenler arasında ilişki bulunup bulunulmadığının tespit edilerek yorumlanmasıdır. Bu bağlamda faktör analizi; değişkenlerin birbirleriyle olan ilişki ve etkileşimlerinin anlaşılabilir olarak yorumlanmasını kolaylaştırmaya çalışan ve bunun için işlevi bu değişkenleri daha az sayıda olan temel boyutlara indirgeyerek özetlemek olan çok değişkenli analiz tekniğine verilen genel bir isimdir (Aydoğan, 2014, 61).

Ölçeklerin geçerlilik analizlerini yapmak amacıyla keşfedici faktör analizi kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği ile ilgili sonuçlar aşağıdaki tablo 3.3'de gösterilmektedir.

Tablo 3.3: Örgütsel bağlılık faktör analizi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)					0,852	
Bartlett's Test of Sphericity					Anlamlı	
Approx. Chi-Square	2817,59	df	120		Sig.	0,000
Örgütsel Bağlılık Boyutları			Faktör Yükleri			Açıklanan Varyans
Örgütsel bağlılık-2	Duygusal Bağlılık	0,796	0,123	0,283	64,294	
Örgütsel bağlılık-3		0,784	0,216	0,325		
Örgütsel bağlılık-4		0,779	0,187	0,350		
Örgütsel bağlılık-5		0,866	0,156	0,171		
Örgütsel bağlılık-6		0,770	0,269	0,178		
Örgütsel bağlılık-7	Devam Bağlılığı	0,147	0,575	0,412		
Örgütsel bağlılık-8		0,300	0,507	-0,166		
Örgütsel bağlılık-9		0,082	0,868	-0,045		
Örgütsel bağlılık-10		0,300	0,604	0,212		
Örgütsel bağlılık-11		0,114	0,735	0,234		
Örgütsel bağlılık-12	Normatif Bağlılık	0,080	0,794	0,310		
Örgütsel bağlılık-13		0,258	0,374	0,606		
Örgütsel bağlılık-14		0,470	0,045	0,511		
Örgütsel bağlılık-15		0,440	0,181	0,592		
Örgütsel bağlılık-16		0,367	0,145	0,632		
Örgütsel bağlılık-17	0,185	0,073	0,899	64,294		

Analiz sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ölçeğinin KMO değeri 0,852 olarak hesaplanmış, Bartlett Sphericity testi $p < 0,05$ olarak anlamlı çıkmıştır. Bu sonuç faktör analizi yapmak için örneklemin uygun olduğunu göstermektedir.

18 ifadeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeği daha önceki çalışmalarda olduğu gibi üç faktör altında toplanmıştır. Ancak ifadelerle ilgili 1. ifade ile ilgili faktör yükü yeterli olmamakla birlikte, farklı bir faktör altında yer aldığı için ölçekten çıkarılmıştır. Ayrıca 18. ifade ile ilgili faktör yükü düşük çıktığı için ölçekten çıkarılmıştır. Böylece duygusal bağlılık ile ilgili 5 ifade, devam bağlılığı ile ilgili 6 ifade, normatif bağlılıkla ilgili 5 ifadeden oluşmaktadır.

Ölçeğin yanıtlardaki varyansın %64,294'ünü açıklamaktadır. Scherer, Wieb, Luther ve Adams'ın 1988 yılındaki çalışmasında da belirtildiği üzere sosyal bilimlerde yapılan analizlerde 0,40-0,60 arasında değişen varyans oranları yeterli kabul edilmektedir (Aydoğan, 2014, 62). Ölçeğin örgütsel bağlılığı ölçeğin bölümünün ölçmeyi amaçladığı kavramları yüksek düzeyde yeterli olarak açıklayabildiği anlaşılmıştır. İş doyumu ile ilgili faktör analizi aşağıdaki tablo 3.4'te gösterilmektedir.

Tablo 3.4: İş doyumu faktör analizi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)					0,788
Bartlett's Test of Sphericity					Anlamlı
Approx. Chi-Square	892,48	df	36	Sig.	0,000
İş Doymu Boyutları			Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	
İş doymu-32			0,798	44,772	
İş doymu-23			0,761		
İş doymu- 21			0,656		
İş doymu- 18			0,649		
İş doymu- 26			0,645		
İş doymu-19			0,637		
İş doymu- 24			0,633		
İş doymu- 31			0,608		
İş doymu-25			0,608		

Analiz sonuçlarına göre iş doym ölçeğinin KMO değeri 0,788 olarak hesaplanmıştır. Bartlett Sphericity testi $p < 0,05$ olarak anlamlı çıkmıştır. Bu sonuç faktör analizi yapmak için örneklemin uygun olduğunu göstermektedir.

36 ifadeden oluşan iş doym ölçeği tek faktör altında toplandığında, faktör yükleri yeterli çıkmayan ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Ölçeğin yanıtlardaki varyansın %44,772'ünü açıklamaktadır. Bu bulgu ölçeğin genel bir faktöre sahip olduğunu da göstermektedir. Tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyansın %30 ve daha fazla olması yeterli görülmektedir (Telef, 2013, 379). Ölçeğin iş doymunu ölçeğin bölümünün ölçmeyi amaçladığı kavramları yüksek düzeyde yeterli olarak açıklayabildiği anlaşılmıştır.

3.7.3 Demografik Özelliklerin Analizi

Araştırmaya katılan örneklem grubuna ait tanımlayıcı istatistikler tablo 3.5'te gösterilmektedir.

Tablo 3.5: Çalışanların demografik özellikleri

		Sayı	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	174	64,0
	Erkek	98	36,0
	Toplam	272	100,0
Medeni Durum	Evli	179	65,8
	Bekâr	93	34,2
	Toplam	272	100,0
Eğitim Durumu	İlkokul	29	10,7
	Lise	123	45,2
	Önlisans, Lisans ve üstü	120	44,1
	Toplam	272	100,0
Çalışma Süresi	1-4 yıl	105	38,6
	5-10 yıl	111	40,8
	11 yıl ve üzeri	56	20,6
	Toplam	272	100,0
Çalışma Şekli	Kadrolu	153	56,2
	Taşeron	119	43,8
	Toplam	272	100,0

Ankete katılan demografik özelliklerine göre dağılımı incelendiğinde, ankete katılan çalışanların %64'ü kadın ve %36'sı erkek personelden oluşmaktadır. Yüzdeler olarak ortalamaya bakıldığında kadın personelin daha çok çıkmasının nedeni olarak sağlık kurumlarında kadın çalışan oranının fazlalığı gösterilebilir.

Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında %65,8'i evliyken %34,2'si bekârdır. Araştırmaya katılanların %10,7'si ilköğretim mezunu, %45,2'si lise mezunu ve %44,1'i önlisans/lisans ve üzeri okullardan mezun olan

personelden oluşmaktadır. Bu sonuçlar bize hastanelerin yoğun uzmanlık gerektiren işlerin yürütülmesiyle ve bunları yerine getiren personelin o alanda eğitim görmüş kişiler tarafından yürütülmesinin etkisi olarak gösterilebilir.

Katılımcıların çalışma süresi dağılımına bakıldığında ise %38,6'sı 1-4 yıl arası, %40,8'i 5-10 yıl arasında, %20,6'sı 11 yıl ve üzerinde çalışma hayatının içinde olduğu görülmektedir. Bu duruma göre çalışma yapılan işletmede çalışanların devir hızının yüksek olduğu sonucunu göstermektedir.

Son olarak çalışmaya katılanların %56,2'si kadrolu ve %43,8'i taşeron personelden oluşmaktadır. Bu sonucun nedeni olarak ise hastanelerde çoğu işin sorumluluk gerektirdiği için kadrolu çalışanlar tarafından yerine getirilmesi ve taşeron çalışanların daha çok yardımcı hizmetlerde kullanılması olarak gösterilebilir.

Çalışanların çalışma şekli faktörüne göre katılımcıların demografik bilgileri tablo 3.6'da verilmiştir.

Tablo 3.6: Çalışma şekli faktörüne göre demografik özellikler

		Kadrolu		Taşeron	
		Sayı	Yüzde (%)	Sayı	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	91	59,5	83	69,7
	Erkek	62	40,5	36	30,3
	Toplam	153	100	119	100
Medeni Durum	Evli	102	66,7	77	64,7
	Bekâr	51	33,3	42	35,3
	Toplam	153	100	119	100
Eğitim Durumu	İlkokul	16	10,5	13	11,0
	Lise	68	44,4	55	46,2
	Önlisans, Lisans ve üstü	69	45,1	51	42,8
	Toplam	153	100	119	100
Çalışma Süresi	1-4 yıl	62	40,5	43	36,1
	5-10 yıl	54	35,3	57	47,9
	11 yıl ve üzeri	37	24,2	19	16,0
	Toplam	153	100	119	100

Araştırmaya katılan çalışanların, çalışma şekli faktörüne göre yapılan analiz sonuçlarında;

Çalışmaya katılanların cinsiyet dağılımı genel olarak dengeli bir dağılım göstermektedir. Kadrolu çalışanların %59,5'i kadın, %40,5'i erkek personelden oluşmaktadır. Yine taşeron çalışanların %69,7'si kadın, %30,3'ü erkek personelden oluşmaktadır.

Katılımcıların medeni durum bilgileri de birbiri de paralellik göstermektedir. Kadrolu çalışanların %66,7'si evliyken, %33,3'ü bekârdır. Taşeron çalışanların %64,7'si evliyken, %35,3'ü bekâr personelden oluşmaktadır.

Çalışanların eğitim durumları ile ilgili karşılaştırmada ise kadrolu çalışanların eğitim düzeyleri taşeron çalışanlara nazaran daha yüksektir. Önlisans, lisans ve üstü öğrenim sonuçlarına bakıldığında kadrolu personelin eğitim durumu %45,1 çıkarken taşeron çalışanların %42,8 olarak çıkmaktadır.

Son olarak çalışma süreleri ile ilgili karşılaştırmalar incelendiğinde taşeron çalışanların çalışma sürelerinin daha yüksek olduğu karşımıza çıkmaktadır. 1-4 yıl arası kurumda görev yapan kadrolu personelin oranı %40,5 düzeylerindeyken, taşeron çalışanların %36,1 olarak sonuçlanmaktadır. 5-10 yıl arası kurumda görevli olan kadrolu personel oranı %35,3'iken, taşeron personelin oranı %47,9 olarak çıkmaktadır. Bunun sonucu olarak kadrolu personelin tayin hakkı, eş durumu, aile durumu, zorunlu hizmet vs. durumlarla açıklanabilir.

3.7.4 Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu Aritmetik Ortalamaları

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık ve iş doyum ortalamaları aşağıdaki tablo 3.7'de gösterilmektedir.

Tablo 3.7: Çalışanların örgütsel bağlılık ve iş doyum aritmetik ortalamaları

	N	Ortalama	S.S.
Örgütsel Bağlılık	272	2,95	0,978
İş Doyumu	272	3,18	0,937

Ankete katılan çalışanların örgütsel bağlılıklarıyla ilgili sonuçlara göre örgütsel bağlılıkları (2,95±0,978) orta düzey olarak sonuçlanmıştır. İş doyum düzeyleri ise

(3,18±0,937) orta düzeyde sonuçlanmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık ortalamaları aşağıdaki tablo 3.8’de gösterilmektedir.

Tablo 3.8: Çalışanların çalışma şekline göre örgütsel bağlılık aritmetik ortalamaları

		Çalışma Şekli	N	Ort.	S.S.	
DUYGUSAL BAĞLILIK	Örgütsel bağlılık - 2	Kadrolu	153	3,23	1,388	
		Taşeron	119	2,84	1,438	
	Örgütsel bağlılık - 3	Kadrolu	153	2,80	1,548	
		Taşeron	119	2,38	1,501	
	Örgütsel bağlılık - 4	Kadrolu	153	2,88	1,591	
		Taşeron	119	2,41	1,440	
	Örgütsel bağlılık - 5	Kadrolu	153	3,04	1,491	
		Taşeron	119	2,48	1,431	
	Örgütsel bağlılık - 6	Kadrolu	153	3,21	1,476	
		Taşeron	119	2,94	1,514	
	ORTALAMA		Kadrolu	153	3,03	1,324
			Taşeron	119	2,61	1,245
DEVAM BAĞLILIĞI	Örgütsel bağlılık - 7	Kadrolu	153	3,14	1,579	
		Taşeron	119	3,27	1,533	
	Örgütsel bağlılık - 8	Kadrolu	153	3,43	1,463	
		Taşeron	119	3,57	1,959	
	Örgütsel bağlılık - 9	Kadrolu	153	3,57	1,297	
		Taşeron	119	3,59	1,317	
	Örgütsel bağlılık - 10	Kadrolu	153	3,18	1,549	
		Taşeron	119	3,08	1,574	
	Örgütsel bağlılık - 11	Kadrolu	153	2,86	1,484	
		Taşeron	119	2,97	1,583	
	Örgütsel bağlılık - 12	Kadrolu	153	2,95	1,418	
		Taşeron	119	2,90	1,452	
ORTALAMA		Kadrolu	153	3,19	1,100	
		Taşeron	119	3,23	1,013	

Tablo 3.8 (Devam): Çalışanların çalışma şekline göre örgütsel bağlılık aritmetik ortalamaları

NORMATIF BAĞLILIK	Örgütsel bağlılık - 13	Kadrolu	153	2,94	1,578
		Taşeron	119	2,82	1,533
	Örgütsel bağlılık - 14	Kadrolu	153	2,97	1,400
		Taşeron	119	2,66	1,441
	Örgütsel bağlılık - 15	Kadrolu	153	2,82	1,587
		Taşeron	119	2,38	1,456
	Örgütsel bağlılık - 16	Kadrolu	153	3,09	1,484
		Taşeron	119	2,76	1,400
	Örgütsel bağlılık - 17	Kadrolu	153	2,56	1,577
		Taşeron	119	2,24	1,473
	ORTALAMA	Kadrolu	153	2,88	1,120
		Taşeron	119	2,57	1,089
GENEL ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ORTALAMA	Kadrolu	153	3,04	1,031	
	Taşeron	119	2,83	0,896	

Ankete katılan çalışanların örgütsel bağlılıkları ile ilgili anket sorularına verdiği cevaplar incelendiğinde kadrolu çalışanlar ($3,04\pm 1,031$) ile taşeron çalışanların ($2,83\pm 0,896$) genel örgütsel bağlılıkları orta seviye olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ayrıca duygusal bağlılık ortalaması kadrolu çalışanlarda ($3,03\pm 1,324$) orta seviyede iken, taşeron çalışanlarda da ($2,61\pm 1,245$) orta seviyede çıkmaktadır. Ancak oran olarak düşük seviye sınırına yakındır.

Devam bağlılığı ile ilgili sonuçlara bakıldığında her iki grubun sonucu da orta seviyede çıkmaktadır. Ancak taşeron çalışanların devam bağlılığı ($3,19\pm 1,100$), kadrolu çalışanlardan ($3,23\pm 1,013$) daha yüksek çıkmaktadır.

Son olarak normatif bağlılık sonuçlarında kadrolu çalışanların ($2,88\pm 1,120$) bağlılığı orta seviyede iken, taşeron çalışanların ($2,57\pm 1,089$) düşük seviyede çıkmaktadır.

Sonuç olarak devam bağlılığı dışındaki diğer tüm boyutlarda kadrolu çalışanların, taşeron çalışanlara nazaran daha yüksek düzeyde bağlılık gösterdikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Devam bağlılığı ile ilgili ise taşeron çalışanların çalışma ortamlarının ve aldıkları ücretlerin diğer özel işletmelere nazaran daha iyi olması

olarak gösterilebilir. Ayrıca kadrolu çalışanlarla ilgili ise bu sonucun daha düşük çıkma nedeni olarak kadrolu çalışanların tayin hakları, zorunlu hizmet, aile durumu vs. sebeplerle açıklanabilir.

Araştırmaya katılan çalışanların iş doyumu aritmetik ortalamaları aşağıdaki tablo 3.9’da gösterilmektedir.

Tablo 3.9: Çalışanların çalışma şekline göre iş doyumu aritmetik ortalamaları

	Çalışma Şekli	N	Ort.	S.S.
İş doyumu - 18	Kadrolu	153	2,81	1,390
	Taşeron	119	3,02	1,461
İş doyumu - 19	Kadrolu	153	3,27	1,438
	Taşeron	119	3,45	1,460
İş doyumu - 21	Kadrolu	153	3,08	1,355
	Taşeron	119	3,14	1,398
İş doyumu - 23	Kadrolu	153	2,95	1,564
	Taşeron	119	3,04	1,644
İş doyumu - 24	Kadrolu	153	3,40	1,258
	Taşeron	119	3,39	1,290
İş doyumu - 25	Kadrolu	153	3,86	1,189
	Taşeron	119	3,88	1,187
İş doyumu - 26	Kadrolu	153	2,94	1,304
	Taşeron	119	3,24	1,384
İş doyumu - 31	Kadrolu	153	2,76	1,451
	Taşeron	119	2,77	1,526
İş doyumu - 32	Kadrolu	153	3,18	1,456
	Taşeron	119	3,08	1,510
İŞ DOY. ORT.	Kadrolu	153	3,14	0,924
	Taşeron	119	3,23	0,956

Ankete katılan çalışanların iş doyumları ile ilgili anket sorularına verdiği cevaplar incelendiğinde kadrolu çalışanların ($3,14 \pm 0,924$) iş doyumu, taşeron çalışanlardan ($3,23 \pm 0,956$) daha düşüktür. Her iki grubun iş doyumu orta seviyede

çıkılmaktadır. Ankete katılan çalışanların iş doyumları ile ilgili anket sorularına verdiği cevaplar incelendiğinde kadrolu çalışanların (3,14±0,924) iş doyumunu, taşeron çalışanlardan (3,23±0,956) daha düşüktür. Her iki grubun iş doyumunu orta seviyede çıkılmaktadır.

3.7.5 Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu T-testi ve Varyans Analizleri

Aşağıdaki tablo 3.10’da çalışanların çalışma şekline göre örgütsel bağlılık ve iş doyumlarının karşılaştırması amacıyla yapılan t-testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3.10: Çalışanların çalışma şekli faktörüne göre örgütsel bağlılık ve iş doyumunu ilişkisi

	Çalışma Ş.	N	Ort.	S.S	t	P
Genel Örgütsel Bağlılık	Kadrolu	153	3,04	1,031	1,774	0,077
	Taşeron	119	2,83	0,896		
Duygusal Bağlılık	Kadrolu	153	3,03	1,324	2,671	0,008
	Taşeron	119	2,61	1,245		
Devam Bağlılığı	Kadrolu	153	3,19	1,100	-0,307	0,759
	Taşeron	119	3,23	1,013		
Normatif Bağlılık	Kadrolu	153	2,88	1,120	2,149	0,033
	Taşeron	119	2,57	1,089		
İş Doyumu	Kadrolu	153	3,14	0,924	-0,767	0,444
	Taşeron	119	3,23	0,956		

Çalışanların çalışma şekilleri esas alınarak yapılan t-testi analizi sonuçlarına göre %95 anlamlılık düzeyinde çalışma şekli ile genel örgütsel bağlılık, devam bağlılığı ve iş doyumunu arasında istatistikî açıdan anlamlı farklılık bulunmamıştır($p>0,05$).

Ayrıca çalışanların çalışma şekli ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,05$). Bu sonuçlara göre, “H₁: Çalışanların, çalışma şekli ile örgütsel bağlılık ve iş doyumunu düzeyleri arasında ilişki bulunmaktadır.” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Aşağıdaki tablo 3.11’de kadrolu ve taşeron çalışanların cinsiyet faktörüne göre örgütsel bağlılık ve iş doyumunu ortalamaları arasında yapılan bağımsız gruplarda t-testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3.11: Kadrolu ve taşeron çalışanların cinsiyet faktörüne göre örgütsel bağlılık ve iş doyumunu ilişkisi

	Çalışma Ş.	Cinsiyet	N	Ort.	S.S	t	P
Genel Örgütsel Bağlılık	Kadrolu	Kadın	91	3,15	0,995	1,639	0,103
		Erkek	62	2,88	1,069		
	Taşeron	Kadın	83	2,90	0,959	1,374	0,172
		Erkek	36	2,66	0,714		
Duygusal Bağlılık	Kadrolu	Kadın	91	3,21	1,243	2,079	0,039
		Erkek	62	2,76	1,404		
	Taşeron	Kadın	83	2,75	1,267	1,872	0,064
		Erkek	36	2,29	1,148		
Devam Bağlılığı	Kadrolu	Kadın	91	3,24	1,078	0,725	0,470
		Erkek	62	3,11	1,137		
	Taşeron	Kadın	83	3,31	1,056	1,294	0,198
		Erkek	36	3,05	0,895		
Normatif Bağlılık	Kadrolu	Kadın	91	2,99	1,182	1,419	0,158
		Erkek	62	2,71	1,216		
	Taşeron	Kadın	83	2,58	1,143	0,042	0,966
		Erkek	36	2,57	0,967		
İş Doyumu	Kadrolu	Kadın	91	3,24	0,997	1,592	0,113
		Erkek	62	2,99	0,792		
	Taşeron	Kadın	83	3,31	0,886	1,473	0,143
		Erkek	36	3,03	1,889		

Tablo 3.10’da kadrolu ve taşeron çalışanların cinsiyet faktörleri esas alınarak yapılan t-testi analizi sonuçlarına göre %95 anlamlılık düzeyinde, kadrolu çalışanların genel örgütsel bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve iş doyumunu, taşeron çalışanların ise genel örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve iş doyumunu ile cinsiyet arasında anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0,05$). Ancak kadrolu çalışanların duygusal bağlılıkları ile cinsiyet arasında anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,05$).

Bu sonuçlara göre “ H_2 : Kadrolu ve taşeron çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılık ve iş doyumunu düzeyleri arasında ilişki bulunmaktadır.” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Aşağıdaki tablo 3.12’de kadrolu ve taşeron çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık ve iş doyumlarının karşılaştırması amacıyla yapılan t-testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3.12: Kadrolu ve taşeron çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık ve iş doyumunu ilişkisi

	Çalışma Ş.	M.Durum	N	Ort.	S.S	t	P
Genel Örgütsel Bağlılık	Kadrolu	Evli	102	3,27	1,029	4,156	0,000
		Bekâr	51	2,58	0,872		
	Taşeron	Evli	77	2,95	0,899	1,964	0,052
		Bekâr	42	2,61	0,858		
Duygusal Bağlılık	Kadrolu	Evli	102	3,29	1,363	3,759	0,001
		Bekâr	51	2,52	1,087		
	Taşeron	Evli	77	2,82	1,287	2,490	0,014
		Bekâr	42	2,23	1,082		
Devam Bağlılığı	Kadrolu	Evli	102	3,44	1,076	4,236	0,000
		Bekâr	51	2,68	0,974		
	Taşeron	Evli	77	3,31	1,025	1,218	0,226
		Bekâr	42	3,08	0,984		
Normatif Bağlılık	Kadrolu	Evli	102	3,06	1,182	2,785	0,006
		Bekâr	51	2,50	1,157		
	Taşeron	Evli	77	2,64	1,060	0,964	0,337
		Bekâr	42	2,44	1,140		
İş Doyumu	Kadrolu	Evli	102	3,10	0,967	-0,714	0,476
		Bekâr	51	3,21	0,835		
	Taşeron	Evli	77	3,18	0,958	-0,747	0,456
		Bekâr	42	3,31	0,959		

Kadrolu ve taşeron çalışanların medeni durumları esas alınarak yapılan t-testi sonuçlarına göre %95 anlamlılık düzeyinde, kadrolu çalışanların iş doyumunu, taşeron çalışanların genel örgütsel bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve iş doyumunu ile medeni durum arasında anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Ancak kadrolu çalışanların genel örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve

normatif bağılıkları, taşeron çalışanların duygusal bağılıkları ile medeni durum arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmuştur ($p < 0,05$).

Bu sonuçlara göre “H₃: Kadrolu ve taşeron çalışanların medeni durumları ile örgütsel bağlılık ve iş doyumunu düzeyleri arasında ilişki bulunmaktadır.” Hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Aşağıdaki tablo 3.13’de kadrolu ve taşeron çalışanların eğitim durumlarına göre örgütsel bağlılık ve iş doyumlarının karşılaştırması amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3.13: Kadrolu ve taşeron çalışanların eğitim durumlarına göre örgütsel bağlılık ve iş doyumunu ilişkisi

	Çalışma Ş.	Eğitim	N	Ort.	S.S	F	P
Genel Örgütsel Bağlılık	Kadrolu	İlkokul	16	2,29	0,874	18,912	0,000
		Lise	68	3,54	1,088		
		Önlisans/Lisans ve üstü	69	2,73	0,751		
	Taşeron	İlkokul	13	2,26	0,844	5,588	0,005
		Lise	55	3,08	0,979		
		Önlisans/Lisans ve üstü	51	2,71	0,723		
Duygusal Bağlılık	Kadrolu	İlkokul	16	2,18	1,248	8,124	0,000
		Lise	68	3,44	1,444		
		Önlisans/Lisans ve üstü	69	2,83	1,068		
	Taşeron	İlkokul	13	1,66	0,846	4,759	0,010
		Lise	55	2,81	1,397		
		Önlisans/Lisans ve üstü	51	2,64	1,050		
Devam Bağlılığı	Kadrolu	İlkokul	16	2,71	1,126	11,905	0,000
		Lise	68	3,64	1,100		
		Önlisans/Lisans ve üstü	69	2,85	0,929		
	Taşeron	İlkokul	13	2,96	1,181	4,049	0,020
		Lise	55	3,51	0,968		
		Önlisans/Lisans ve üstü	51	3,00	0,958		

Tablo 3.13 (Devamı): Kadrolu ve taşeron çalışanların eğitim durumlarına göre örgütsel bağlılık ve iş doyumu ilişkisi

Normatif Bağlılık	Kadrolu	İlkokul	16	1,91	0,848	24,319	0,000
		Lise	68	3,51	1,271		
		Önlisans/Lisans ve üstü	69	2,47	0,825		
	Taşeron	İlkokul	13	2,03	1,026	3,856	0,024
		Lise	55	2,84	1,236		
		Önlisans/Lisans ve üstü	51	2,43	0,848		
İş Doyumu	Kadrolu	İlkokul	16	3,21	1,075	0,851	0,429
		Lise	68	3,23	0,982		
		Önlisans/Lisans ve üstü	69	3,03	0,826		
	Taşeron	İlkokul	13	2,56	1,103	4,914	0,009
		Lise	55	3,17	0,955		
		Önlisans/Lisans ve üstü	51	3,45	0,844		

Kadrolu ve taşeron çalışanların eğitim durumları ile örgütsel bağlılık ve iş doyumlarını değerlendirmede tek yönlü varyans analizi testi kullanılmış olup, kadrolu çalışanların iş doyumu ile eğitim durumu arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0,05$). Ayrıca kadrolu çalışanların genel örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ile eğitim durumu, taşeron çalışanların tüm örgütsel bağlılık boyutları ve iş doyumu arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,05$).

Bu sonuçlara göre “ H_4 : Kadrolu ve taşeron çalışanların eğitim seviyeleri ile örgütsel bağlılık ve iş doyumu düzeyleri arasında ilişki bulunmaktadır.” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Aşağıdaki tablo 3.14’de kadrolu ve taşeron çalışanların çalışma süresine göre örgütsel bağlılık ve iş doyumlarının karşılaştırması amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3.14: Kadrolu ve taşeron çalışanların çalışma süresine göre örgütsel bağlılık ve iş doyumu ilişkisi

	Çalışma Ş.	Çalışma Süresi	N	Ort.	S.S	F	P
Genel Örgütsel Bağlılık	Kadrolu	1-4 yıl	62	3,31	1,102	4,711	0,010
		5-10 yıl	54	2,74	1,015		
		11 ve üzeri yıl	37	3,03	0,807		
	Taşeron	1-4 yıl	43	3,11	0,887	3,532	0,032
		5-10 yıl	57	2,64	0,919		
		11 ve üzeri yıl	19	2,79	0,704		
Duygusal Bağlılık	Kadrolu	1-4 yıl	62	3,49	1,210	8,547	0,000
		5-10 yıl	54	2,52	1,239		
		11 ve üzeri yıl	37	3,00	1,382		
	Taşeron	1-4 yıl	43	3,12	1,161	6,162	0,003
		5-10 yıl	57	2,32	1,168		
		11 ve üzeri yıl	19	2,34	1,342		
Devam Bağlılığı	Kadrolu	1-4 yıl	62	3,23	1,140	0,190	0,827
		5-10 yıl	54	3,11	1,207		
		11 ve üzeri yıl	37	3,22	0,866		
	Taşeron	1-4 yıl	43	3,28	0,987	0,448	0,640
		5-10 yıl	57	3,14	1,108		
		11 ve üzeri yıl	19	3,38	0,767		
Normatif Bağlılık	Kadrolu	1-4 yıl	62	3,23	1,333	5,629	0,004
		5-10 yıl	54	2,50	1,079		
		11 ve üzeri yıl	37	2,84	0,964		
	Taşeron	1-4 yıl	43	2,89	1,123	3,116	0,048
		5-10 yıl	57	2,35	1,002		
		11 ve üzeri yıl	19	2,53	1,144		
İş Doyumu	Kadrolu	1-4 yıl	62	3,24	0,688	2,230	0,111
		5-10 yıl	54	3,21	1,086		
		11 ve üzeri yıl	37	2,86	0,980		
	Taşeron	1-4 yıl	43	3,35	0,597	2,565	0,081
		5-10 yıl	57	3,28	1,018		
		11 ve üzeri yıl	19	2,78	1,299		

Kadro lu ve taşeron çalışanların eğitim durumları ile örgütsel bağlılık ve iş doyumlarını değerlendirmede tek yönlü varyans analizi testi kullanılmış olup kadro lu ve taşeron çalışanların devam bağlılığı ile iş doyumunu arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$). Ayrıca kadro lu ve çalışanların, çalışma süreleri ile genel örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,05$).

Bu sonuçlara göre “ H_5 : Kadro lu çalışanların çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık ve iş doyumunu düzeyleri arasında ilişki bulunmaktadır.” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

3.7.6 Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Analizi

Aşağıdaki tablo 3.15’de araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık ve iş doyumunu arasında korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3.15: Örgütsel bağlılık ve iş doyumunu arasındaki ilişki

	Ort.	S.S	1	2	3	4
Genel Örgütsel Bağlılık (1)	2,95	0,978	1			
Duygusal Bağlılık (2)	2,85	1,305	,864**	1		
Devam Bağlılığı (3)	3,2	1,061	,792**	,481**	1	
Normatif Bağlılık (4)	2,74	1,16	,857**	,679**	,499**	1
İş Doyumu (5)	3,17	0,937	0,103	,189**	0,037	0,025

*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla çift yönlü Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre genel örgütsel bağlılık ile alt boyutları arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü korelasyon bulunmaktadır.

Buna karşılık genel örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile iş doyumunu arasında zayıf düzeyde, pozitif yönlü, doğrusal ve istatistiki açıdan anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$). Ayrıca duygusal bağlılık ile iş doyumunu arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü, doğrusal ve anlamlı fark bulunmuştur

($p < 0,05$). Bu sonuçlara göre, “ H_6 : Örgütsel bağlılık ve iş doyumu arasında bir ilişki vardır.” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Aşağıdaki tablo 3.16’da araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık ile iş doyumu arasında regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3.16: Örgütsel bağlılık ve iş doyumu regresyon analizi

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	P	R	R ²	F
		B	S.H						
Genel Örgütsel Bağlılık	Sabit	2,885	0,180		16,007	0	0,103	0,011	2,909
	İş Doyumu	0,099	0,058	0,103	1,706	0,089			
Duygusal Bağlılık	İş Doyumu	2,790	0,134		20,756	0	0,189	0,036	10,013
	Sabit	0,137	0,043	0,189	3,164	0,002			
Devam Bağlılığı	Sabit	3,072	0,181		16,936	0	0,037	0,001	0,367
	İş Doyumu	0,033	0,054	0,037	0,606	0,545			
Normatif Bağlılık	İş Doyumu	3,120	0,146		21,314	0	0,025	0,001	0,175
	Sabit	0,021	0,049	0,025	0,418	0,676			

Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık ile iş doyumunu arasında ilişki bulunduğundan sonra, bu ilişkinin türünü öğrenebilmek amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre genel örgütsel bağlılık ($F=2,909$ ve $P=0,089$), devam bağlılığı ($F=0,367$ ve $P=0,545$) ve normatif bağlılığın ($F=0,175$ ve $P=0,676$) iş doyumunu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır. Ancak duygusal bağlılığın ($F=10,013$ ve $P=0,002$) iş doyumunu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Ayrıca duygusal bağlılık ilişkisi kat sayısı ($R=0,189$) olarak bulunmuştur. Bu bulgulara göre iş doyumunu açıklamada duygusal bağlılığın (%3,6) etkisi bulunmaktadır. Tüm değişkenlerin standardize edilmiş β kat sayısı pozitif yöndedir. Bu sonuca göre duygusal bağlılığın iş doyumuna etkisinin pozitif yönlü olduğu ortaya çıkmaktadır. Buna göre iş doyumunu arttıkça çalışanların duygusal normatif bağlılıkları da aynı paralellikte artacaktır. Bu sonuçlara göre, “ H_7 : Örgütsel bağlılığın iş doyumunu üzerinde pozitif etkisi vardır.” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1 Sonuçlar

Sağlık kurumları toplumda önemli bir yere sahip olan emek yoğun işletmelerdir. Toplumun sağlık ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulan bu kurumların temel amacı bireylerin ve toplumların sağlıklarını korumak ve toplumun sağlık düzeyini yükseltmektir. Sağlık hizmetlerinin genel yapısı gereği ekip çalışması ile gerçekleştirilebilmektedir. Bu hizmeti yerine getirilmesinde ise profesyonel iş gücünün katkısı büyük önem taşımaktadır. Özellikle sağlık gibi toplumun en önemli hizmetini sunan sağlık personelinin mutluluğu açısından örgütsel bağlılık ve iş doyumunu çok önemli iki faktördür.

Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılık ve iş doyumunu kavramları birçok çalışmada bir arada incelenmiş ve açıklanmaya çalışılmış olmalarına karşın, çalışanların çalışma şekli (Kadro-Şişir) faktörüne göre ayırım yapılarak yapılan çalışmalar çok kısıtlıdır. Bu nedenle yapmış olduğum çalışmayla hem konuya farklı bir bakış açısı getirmek hem de literatüre katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmada, Bolu İzzet Baysal Eğitim ve Araştırma Hastanesi merkez, köroğlu ve kadın doğum ünitesi çalışanları üzerinde yapılan “Örgütsel Bağlılık” ve “İş Doyumu” ölçeklerinden elde edilen bulgular yorumlanmış ve şu sonuçlar elde edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların tanımlayıcı özellikleri incelendiğinde, %64'ü kadın çalışanlardan, %36'sı ise erkek çalışandan oluşmaktadır. Bunun nedeni olarak ise sağlık kurumlarının kadın işgücünün daha çok kullanıldığı alanlardan olması olarak gösterilebilir. Medeni durumlarıyla ilgili sonuçlara bakıldığında çalışanların %65,8'sinin medeni durumu evliyen, %34,2'sinin medeni durumu bekârdır. Eğitim durumlarıyla ilgili çalışanların %10,7'si ilkokul mezunu, %45,2'si lise ve %44,1

önlisans ve üstü olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre örneklem grubunun yarısına yakınının eğitim seviyesi önlisans ve üzeri seviyededir. Bunun sebebi olarak sağlık kurumlarında uzmanlık gerektiren işlerin fazlalığı olarak gösterilebilir. Çalışanların çalışma sürelerine bakıldığında %38,6'sı 1-4 yıl arasında kurumda görev yaparken, %40,8'i 5-10 yıl arasında, %20,6'sı 11 yıl ve üstünde aynı kurumda görev yapmaktadır. Çalışanların genel olarak yarısına yakını 5-10 yıl arasında kurumda çalışmaktadır ve yapacağımız bu araştırmanın sonuçları açısından çalışanların verdiği cevaplar kurumla ilgili bize daha fazla ve doğru bilgi verebileceği düşünülebilir. Çalışanların çalışma şekline bakıldığında %56,2'si kadrolu, %43,7'i ise taşeron çalışanlardan oluşmaktadır.

Bolu İzzet Baysal Eğitim Araştırma Hastanesi çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş doyumunu ile ilgili sonuçlara göre örgütsel bağlılıkları ($2,95 \pm 0,978$) “orta” düzey olarak sonuçlanmıştır. İş doyum düzeyleri ise ($3,18 \pm 0,937$) “orta” düzeyde sonuçlanmıştır.

Çalışanların çalışma şekli esas alınarak örgütsel bağlılık ve iş doyumları incelendiğinde, kadrolu çalışanların genel örgütsel bağlılıkları ($3,04 \pm 1,031$) “orta” düzeyken, taşeron çalışanların genel örgütsel bağlılığı ($2,83 \pm 0,896$) yine “orta” düzey olarak sonuçlanmıştır. Ayrıca iki grup arasındaki t-testi sonuçlarına göre çalışanların çalışma şekli ile genel örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > 0,05$). Yani çalışma şeklinin, genel örgütsel bağlılığı etkileyen bir faktör olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Örgütsel bağlılığın alt faktörlerinden olan duygusal bağlılıkla ilgili olarak, kadrolu çalışanların taşeron çalışanlara nazaran bağlılık düzeyleri daha yüksek çıkmaktadır. Ayrıca uygulanan t-testi sonucuna göre de çalışma şekli ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). Ayrıca, bu farklılık taşeron çalışanlarda iş devamsızlıklarının artmasına, işten ayrılma niyetlerinin belirgin seviyede olmasına ve en önemlisi de örgütün bir parçası olduğunu kabul etmemelerine neden olmaktadır. Bu olumsuz nedenlerden dolayı hastane yönetimi taşeron çalışanlarla ilgili duygusal bağlılıklarını artırıcı kararlar almalı ve taşeron çalışanların da kendilerini kurumun bir parçası olarak kabul etmelerini sağlamalıdır.

Devam bağlılığı ile ilgili sonuçlara göre ise, taşeron çalışanların devam bağlılığının kadrolu çalışanlara nazaran daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ancak t-testi sonuçlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Devam bağıllığı; çalışanın başka alternatifi olmadığı, bu işten ayrıldığı zaman hayatının alt-üst olacağı, kendini bu işte çalışmakta mecbur hissetmesi durumudur. Araştırma sonucunda çıkan farklılığın nedeni olarak, taşeron çalışanların dışarıda farklı bir işe yönelmek istemedikleri ve alternatif iş imkânlarının yetersizliğinden dolayı devam bağıllıklarının yüksek olduğu söylenebilir. Ayrıca taşeron çalışanların çalışma koşulları, mesai saatleri ve ücret devam bağıllıklarını olumlu yönde etkilediği düşünülebilir. Kadrolu çalışanlar ile ilgili ise devam bağıllığının daha düşük çıkmasının nedeni olarak tayin haklarının olması ve kendi branşıyla ilgili farklı kurumlarda çalışma haklarından kaynaklandığı düşünülebilir.

Çalışanların normatif bağıllıkları incelendiğinde, kadrolu çalışanların normatif bağıllıklarının taşeron çalışanlara nazaran daha yüksek olduğu sonucu çıkmaktadır. Ayrıca yapılan t-testi sonucuna göre çalışma şekli ile normatif bağıllık arasında istatistikî açıdan anlamlı bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır ($p < 0,05$).

Son olarak iş doyumu ile ilgili sonuçlarda ise kadrolu çalışanların iş doyumu ($3,14 \pm 0,074$) “orta” düzeydeyken, taşeron çalışanların ($3,23 \pm 0,087$) iş doyumu da “orta” düzey olarak sonuçlanmıştır. T-testi sonuçlarına göre ise çalışma şekli ile iş doyumu arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > 0,05$). Yani kadrolu ve taşeron yaptıkları işten memnun olduklarını göstermektedir.

Bu sonuçlara göre, “H₁: Çalışanların, çalışma şekli ile örgütsel bağıllık ve iş doyumu düzeyleri arasında ilişki bulunmaktadır.” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Cinsiyet faktörüne göre yapılan t-testi sonuçlarına göre, kadın çalışanların örgütsel bağıllık ve iş doyumu ortalamalarının erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır. Her ne kadar tüm ortalamalarda kadın çalışanların örgütsel bağıllığı ve iş doyumu yüksek çıksa da sadece kadrolu çalışanların cinsiyetleri ile duygusal bağıllık arasında anlamlı bir farkın olduğu sonucu elde edilmiştir ($p < 0,05$). Diğer bağıllık düzeyleri ve iş doyumu ile ilgili istatistikî açıdan herhangi bir farka rastlanmamıştır ($p > 0,05$). Buna göre, “H₂: Kadrolu ve taşeron çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel bağıllık ve iş doyumu düzeyleri arasında ilişki bulunmaktadır.” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Medeni durumuna ile örgütsel bağıllık ve iş doyumu t-testi sonuçlarına göre, evli olan çalışanların örgütsel bağıllıklarının bekâr çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucu çıkmıştır. Bu sonuç literatürdeki yapılan çalışmalarla paralellik göstermektedir. Ayrıca kadrolu çalışanların genel örgütsel bağıllık, duygusal bağıllık,

devam bağıllığı ve normatif bağıllık, taşeron çalışanlarda ise sadece duygusal bağıllık ile medeni durum arasında anlamlı fark olduğu sonucu çıkmaktadır ($p < 0,05$). İş doyumu sonuçlarına göre ise bekâr kadrolu çalışanların iş doyumu evli olanlara göre daha yüksektir. Daha önceki çalışmalar incelendiğinde iş doyumunun evli çalışanlarda daha yüksek olması beklenirken tam tersi bir sonuç ortaya çıkmaktadır. Hem kadrolu hem de taşeron çalışanların iş doyumu ile ilgili ise istatistikî açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu sonuçla her iki grup için çalışanların medeni durumlarının, iş doyumunu etkileyen bir faktör olmadığı sonucu çıkmaktadır ($p > 0,05$). Buna göre, “H₃: Kadrolu ve taşeron çalışanların medeni durumları ile örgütsel bağıllık ve iş doyumu düzeyleri arasında ilişki bulunmaktadır.” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Eğitim durumları ile örgütsel bağıllık ve iş doyumu varyans analizi sonuçları incelendiğinde, lise mezunu çalışanların, ilkokul ve lisans ve üstü eğitim durumuna sahip çalışanlara göre örgütsel bağıllıkları daha yüksek çıkmaktadır. Ayrıca kadrolu ve taşeron çalışanların eğitim seviyeleri ile örgütsel bağıllık ve iş doyumu arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucu ortaya çıkmıştır ($p < 0,05$). İş doyumu ile ilgili sonuçlara göre kadrolu çalışanlarda yine lise mezunu çalışanların iş doyumları diğer iki grup çalışanlara nazaran daha yüksek olup, kadrolu çalışanlarda eğitim durumu ile iş doyumu arasında anlamlı farka rastlanmamıştır ($p > 0,05$). Taşeron çalışanlardaki durum ise lisans ve üstü eğitim gören çalışanlar diğer iki gruba göre iş doyumu daha yüksek olup, taşeron çalışanlarda eğitim durumu ile iş doyumu arasında anlamlı fark bulunmuştur ($p < 0,05$). Yani kadrolu çalışanlarda eğitim durumu, iş doyumunu etkileyen bir faktör değilken, taşeron çalışanlarda iş doyumunu etkileyen önemli bir faktördür. Buna göre, “H₄: Kadrolu ve taşeron çalışanların eğitim seviyeleri ile örgütsel bağıllık ve iş doyumu düzeyleri arasında ilişki bulunmaktadır.” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Çalışanların çalışma süreleri ile ilgili varyans analizi sonuçlarına bakıldığında, çalışanların 1-4 yıl arası çalışanların örgütsel bağıllıklarının yüksek olduğu, 5-10 yıl arası olanlarda düştüğü ve 11 yıl üzeri çalışma süresine ulaştığında tekrar yükselişe geçtiği ortaya çıkmaktadır. Kadrolu çalışanlarda çalışma süresi ile genel örgütsel bağıllık, duygusal bağıllık ve normatif bağıllık arasında anlamlı fark bulunmuştur ($p < 0,05$). Sadece çalışma süresi ile devam bağıllığı arasında istatistikî açıdan anlamlı fark bulunmamıştır ($p > 0,05$). İş doyumu ile ilgili ise 1-4 yıl arası çalışan kadrolu ve

taşeron çalışanların iş doyumunu en yüksek seviyede, çalışma süresi arttıkça doyum seviyesi de azalmaktadır. Her iki grup açısından da çalışanların çalışma süreleri ile iş doyumunu arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0,05$). Yani çalışma süresi hem kadrolu hem de taşeron çalışanların iş doyumunu etkileyen bir faktör olmadığı sonucu çıkmıştır. Bu sonuçlara göre, “H₅: Kadrolu çalışanların çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık ve iş doyumunu düzeyleri arasında ilişki bulunmaktadır.” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Örgütsel bağlılık ile iş doyumunu arasında ilişkinin bulunması amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda genel örgütsel bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile iş doyumunu arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0,05$). Ayrıca aralarında herhangi bir ilişki bulunmamıştır. Ancak duygusal bağlılık ile iş doyumunu arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü, doğrusal ve anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,05$). Bu sonuçlara yalnızca iş doyumunu ile duygusal bağlılık arasında bir ilişkiye rastlanmıştır. Buna göre, “H₆: Örgütsel bağlılık ve iş doyumunu arasında bir ilişki vardır.” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Son olarak örgütsel bağlılığın iş doyumunu üzerine etkisini bulmak amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, devam ve normatif bağlılığın iş doyumunu üzerine anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$). Ancak duygusal bağlılığın, iş doyumunu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,05$). Bu sonuçlara göre, “H₇: Örgütsel bağlılığın iş doyumunu üzerinde pozitif etkisi vardır.” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

4.2 Öneriler

Çalışma sonucunda elde edilen veriler ışığında hem kadrolu hem de taşeron çalışanların örgütsel bağlılık ve iş doyum düzeylerinin yeteri düzeyde yüksek olmadığı ve bunun yükseltilmesi amacıyla aşağıdaki öneriler paylaşılabilir;

- a. Kurum yönetimi, işletmenin amaç, hedef ve planlarını çalışanlara yeterince anlatmalı, böylece bu politikalar çalışanlar tarafından daha kolay kabullenebilir ve personeli bu amaçlar doğrultusunda çalışması güdülenecektir.
- b. Kurum yönetiminin; çalışanlara değerli olduklarını hissettirmesi, çalışanları karar alma süreçlerine katması, her çalışana adil davranılması, hem örgütsel bağlılığı hem de iş doyumunu arttırmada faydalı olacaktır. Özellikle

işgörenin kendisiyle ilgili veya çalıştığı işle ilgili alınacak kararlarda işgörenin fikrinin alınması onu kurumuna ve işine olan bağlılığını arttıracaktır.

- c. Çalışanların örgütsel bağlılık ve iş doyumlarını arttırmak için yönetsel çabaların harcanması, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanabilecekleri işlerde istihdam edilmesi, hizmet içi eğitim, seminer, kongre, sempozyum, uyum programları ve yaptıkları işlere uygun eğitimler, çalışanların işletmeye bağlılıklarını ve iş doyumunu etkileyen olumlu yönde etkilemek mümkün olacaktır.
- d. Ayrıca kurumda prim, ikramiye ve ödül gibi çalışmayı özendirici faaliyetlerin düzenlenmesi ve bunun dışında belli zaman aralıklarıyla tüm kurum çalışanları ile yapılan sosyal aktiviteler de bağlılık düzeyini arttıran önemli unsurlardır.
- e. Görevde yükselme ve terfi çalışanların performansını artırıcı bir unsur olarak kullanılabilir. Çalıştığı hakkını mevki ile alacağına inanan çalışanlar işlerine daha çok önem vererek çalışırlar. Ayrıca yükselme ve terfilerde mesleki yeterliliğin ve eğitim düzeyinin objektif olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca görevlendirmelerin siyasi, dini vb. ayırım gözetilerek yapılmaması, aksi durumlarda çalışanlar üzerinde olumsuzluklara yol açmaktadır.
- f. Son olarak çalışanların belli aralıklarda iş doyum ve örgütsel bağlılık düzeyinin ölçülmesi, doyumsuzluk gösterilen konuların değerlendirilmesi, geri bildirim sağlanması, doyum düzeylerinin artırılması için düzenlemeler yapılması önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Adiloğulları, İ., (2011). Profesyonel Futbolcularda Zekâ İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi. (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ak, B. (2001, Temmuz-Ağustos). Hastane İşletmelerinin Özellikleri ve Profesyonel Hastane Yöneticiliği. *Yeni Türkiye Dergisi*, 40, 1304.
- Ak, Ö., (2011). Personel Seçim Sürecinde Aday Başvuru Yolları İle İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. (Yüksek lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akay, B., (2009). Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: 4 ve 5 Yıldızlı Kıyı Otellerinde Bir Araştırma. (Yüksek lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Akkuş, B., (2012). Ticaret Bankalarında Çalışanların İş Doyumu: Şanlıurfa Örneği. (Yüksek lisans Tezi). Harran Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Alamur, B., (2005). Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Bir Uygulama. (Yüksek lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Altay, A. (2007). Sağlık Hizmetlerinin Sunumunda Yeni Açılımlar Ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:64, s.33
- Anar, B., (2011). Evli ve Çalışan Yetişkinlerin Toplumsal Cinsiyet Rollerini İle Evlilik Doyumu ve İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi. (Yüksek lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Anar, H., (2006). Çalışanların İş Doyumu Düzeylerine Göre Depresyon, Benlik Saygısı ve Denetim Odağı Algısı Değişkenlerinin İncelenmesi. (Yüksek lisans Tezi). Ankara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aras, M., (2010). Örgütsel Bağlılık: GOÜ Akademik Personeli Üzerine Bir Uygulama. (Yüksek lisans Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.

- Arslan Eren, T., (2008). Onkoloji Hemşirelerinin İş doyumunu ve Yaşam Doyumunun İncelenmesi. (Yüksek lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Atan, H., (2013). Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Olarak Özel Güvenlik (Kuşadası Bölgelerindeki Oteller Üzerine Bir Araştırma. (Yüksek lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Aydoğan, Y. E., (2014). Kamu Örgütlerindeki Sık Hareketlilik, Rotasyon ve Morbilité Uygulamalarının İş Tatmin Düzeyine Etkisi. (Yüksek lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Başaran, İ. E., (1991). *Örgütsel Davranış İnsan Üretim Gücü*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., (2004). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7, 7.
- Bakan, İ., Fettahlıoğlu, H. S., Eyitmiş, A. M., (2012). Türkiye’de Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçi Seçim Kriterleri ve Sözleşme Şartlarında Dikkat Edilen Hususlar. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2/2, 142.
- Bayındır, S., (2007). Yenilik Çalışmalarında Dış Kaynak Kullanımı. *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi Yerel Yönetimler Özel Sayısı*, 246.
- Bayrak Kök, S., (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1/20, 298.
- Boylu, Y., Pelit, E., Güçer, E., (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 511/44, 56.
- Bozkaya, E., (2013). Örgüt Çalışanlarının Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hiyerarşik Yapısı Yüksek Bir Kurumda Uygulama. (Yüksek lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Bülbül, M., (2007). Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma. (Yüksek lisans Tezi). Sütçü İmam Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Cebeci, S., (2006). Okul Müdürlerinin İş Doyum Düzeyleri. (Yüksek lisans Tezi). Beykent Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Cevahiroğlu, E., (2012). İlköğretim Branş Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Davranışları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki (İstanbul İli Bayrampaşa İlçesi Örneği). (Yüksek lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cengiz, A.A., (2001). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkiler ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama. (Yüksek lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- Çakıcı, A. B., (2006). Modern Yönetim Teknikleri ve Dış Kaynak (Outsourcing) Kullanımı: Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulama Örneği. (Yüksek lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Fakültesi, Konya.
- Çakırer, M. A., (2012). Devlet Hastanelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) Yönteminin Uygulanabilirliği Ve Bir Uygulama. (Yüksek lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Çalışır, H., Sağlık Çalışanlarında İş Doyumu (Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi) Hemşire-Ebe Hemşireler Örneği. (Yüksek lisans Tezi). Beykent Üniversitesi/Sosyal Bilimler Fakültesi, İstanbul.
- Çelik, H., Aile Hekimliğinde Çalışan Sağlık Personelinin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. (Yüksek lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik Keleş, H. N., (2006). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma. (Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çetinkanat, C., (2000). *Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çırakoğlu, H., (2010). Örgütsel Özdeşleşme ve İş Doyumu İlişkisi. (Yüksek lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çimen, M., şahin, İ., (2000). Bir Kurumda Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyinin Belirlenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 4/5, 57.
- Çivilidağ, A., (2011). Üniversitelerdeki Öğretim Elemanlarının Psikolojik Taciz (Mobbing), İş Doyumu ve Algılanan Sosyal Destek Düzeyleri. (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Çoban, S., (2010). Turizm İşletmeleri’nde Çalışanların Değer Algılamalarının İş Doyumu Üzerine Etkileri: İstanbul Örneği. (Yüksek lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

- Çoban, Ü., (2011). İş Değerlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi ve Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama. (Yüksek lisans Tezi). Beykent Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çoğan, A., (2006). Dış Kaynaklardan Yararlanma Stratejisinin Örgütsel Değişime Etkisi. (Yüksek lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Fakültesi, Afyon.
- Çöl, G., Gül, H., (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İİB Dergisi*, 1/19, 294.
- Dağdeviren, Gözen, E., (2007). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama. (Yüksek lisans Tezi). Atılım Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Davran, D., (2014). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Van İli İlk ve Ortaokulları Öğretmenleri Üzerine Bir Uygulama. (Yüksek lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşılı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (15), 115- 132.
- Demirkol, İ., (2006). Avukatlarda İş Doyumu, Tükenmişlik ve Denetim Odağının Bazı Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi. (Yüksek lisans Tezi). Mersin Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Demirsoy, E., (2009). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. (Yüksek lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Derin, N., (2007). Devlet Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler. (Yüksek lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Dikmen, B., (2012). Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma. (Yüksek lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dil, M., (2005). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemenin İş Doyumu Üzerinde Etkisi ve Bir Uygulama. (Yüksek lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

- Dilsiz, B., (2006). Konya İlindeki Ortaöğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Bölgelere Göre Değerlendirilmesinin Çok Değişkenli İstatistiksel Analizi. (Yüksek lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi/Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Doğan, M.A, (2009). İlköğretim Okullarında Öğretmenlere Uygulanan Psikolojik Şiddetin (Mobbing) İş Doyumuna Etkisi: Ankara İli Sincan İlçesi Örneği. (Yüksek lisans Tezi). Atılım Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Doğan, S., Kılıç, S., (Temmuz-Aralık 2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 29, 43.
- Dolu, B., (2011). Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. (Yüksek lisans Bitirme Projesi). Süleyman Demirel Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Dönmez, F.Y., (2013). Çalışanlarda İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık (Diyarbakır Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi Örneği). (Yüksek lisans Tezi). Beykent Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Duman, E., (2011). Rekabet Üstünlüğü Sağlama Açısından İşletmelerin Temel ve Yardımcı Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı: Özel Hastanelerde Bir Araştırma. (Yüksek lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Eğilmezkol, G., (2011). Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma. (Yüksek lisans Tezi). Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erdoğan, M., (2013). Kurum Karnesi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Maliye Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği. (Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi/Sosyal Bilimler Fakültesi, Malatya.
- Eren, E., (2001). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, Gen. 5. Bası, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergin, G., (2003). Hastanelerde hizmet ihaleleri: T.C. Sağlık Bakanlığı hastane yöneticilerinin değerlendirmeleri. (Yüksek lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Erkaragülle, S., (2007). Yönetici Gözüyle İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Başarısını Etkileyen Faktörlerin Bir İşletme Üzerinde İncelenmesi (Sınai ve Tıbbi Gazlar Sektöründe Bir İşletme Tecrübesi). (Yüksek lisans Tezi). Osmangazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Erol, G., (2010). Türk Basınında Yaşanan Dönüşümün Gazeteci Kimliğine Yansıması – Türkiye’de Medya Profesyonelinin İş Doyumu ve Mesleğiyle Aidiyet İlişkisi Üzerine Analiz Çalışması. (Yüksek lisans Tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ersoy, S., (2007). Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma. (Yüksek lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Fındıkçı, İ., (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınevi, İstanbul.
- Gerekan, B., (2010). İç Denetimde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): IMKB – 100 Endeksinde İşlem Gören Şirketler Üzerine Bir Araştırma. (Doktora Tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Gül, H., (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Üniversitesi İİBF Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi*, 1/2, 39
- Gülova, A. A., Demirsoy, Ö., (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3/3, 56.
- Gündoğan, T., (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması. (Uzmanlık Yeterlilik Tezi). Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Güngör, M., (2007). Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) : Kahramanmaraş’taki Hastanelerde Bir Alan Araştırması. (Yüksek lisans Projesi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Gürül, B., (2013). Takım Çalışması İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma. (Yüksek lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Güzelbayram, Ş., (2010). Ankara, İstanbul, İzmir’deki Vakıf Üniversitelerinde Görev Yapan Okutmanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri. (Yüksek lisans Tezi). Ankara Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Hüseyinlioğlu, B., (2010). Bireysel Değerler ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi İlişkisi: Asker Hastanesi Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme. (Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- İpek, M., (2014). Prososyal Davranışta Liderlik Tarzının Rolü: Milletvekili-Danışman İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. (Yüksek lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Fakültesi, Ankara.
- Kadalkal, H. E., (2007). Dış Kaynak Kullanımı Uygulamalarının İşletme Performansına Etkisi ve İstanbul Tekstilkent'te Bir Araştırma. (Yüksek lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Kale, G., (2009). Bilgi Teknolojileri Dış Kaynak Kullanımı ve Hindistan Ekonomisine Etkisi. (Yüksek lisans Tezi). İktisat ABD.
- Kanat, S., (2007). Hazır Giyim Sektöründe Outsourcing (Dış Kaynak Kullanımı) Uygulamaları ve İşletme Performansına Etkisi. (Yüksek lisans Tezi). Ege Üniversitesi/Fen Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Kanbay, A., (2010). Hemşirelerin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığı. (Yüksek lisans Tezi). Haliç Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Karaca, A., (2006). Sağlık Hizmetleri Pazarlamasında Dış Kaynak Kullanımı Ve Sağlık İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımına Yönelik Bir Uygulama. (Yüksek lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi/Sosyal Bilimler Üniversitesi, Denizli.
- Karadağ, N., (2013). Tükenmişlik ve İş Doyumu (Kırklareli Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği). (Yüksek lisans Tezi). Beykent Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karagöz, L., (2007). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Örgütsel Adanma İle Örgütsel Yurttaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. (Yüksek lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karahan, A., (2009, Haziran). Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi (Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi SBE Dergisi*, 21/12, 187-194.
- Karakaş, Y. E., (2012). Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Alanya'da Faaliyette Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma. (Yüksek lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

- Karakaya, M., (2013). İş Doyumu ve Performans Algısı: Ankara Trafik Denetleme Şube Müdürlüğü Çalışanları Örneği. (Yüksek lisans Tezi). Polis Akademisi/Güvenlik Bilimleri Enstitüsü Ceza Adaleti Anabilim Dalı, Ankara.
- Karakışla, Y., (2012). Kamu ve Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu ve Örgütsel Kültürü Algıları. (Yüksek lisans Tezi). Haliç Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Karaman, M. F., (2014). Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı: Ege Bölgesi. (Yüksek lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Kaplan, A., (2001, Temmuz-Ağustos). Sağlıkın Özelleştirilmesi Hakkındaki Düşünceler. *Yeni Türkiye Dergisi*, 40, 1527.
- Kırel, Ç., (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2/28, 116.
- Kavuncubaşı, Ş., (2000). *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*. Ankara:Siyasal Basımevi.
- Kervancı, F., (2013). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. (Yüksek lisans Tezi). Niğde Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Keser, A., (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. Bursa:Alfa Aktüel.
- Kılıç, G., (2008). Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kılıç, Ö. S., (2011). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürü ve Öğretmenlerin İş Doyumu (Tokat İli Örneği). (Yüksek lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Nacar, N., (2012). Kütüphanelerde Örgütsel Kültürün Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. (Yüksek lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Oruç, M., (2013). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Bir Firmada Araştırma. (Yüksek lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özbay, T., (2004). *İstanbul Ticaret Odası Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)*. İstanbul:Mega Ajans Reklamcılık ve Fuar Hizm. Ltd. Şti.

- Özdoğan, O. N., (2006). Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Finansal Performans Üzerine Etkileri. (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Öztürk, A., SEZGİLİ, K., (2002). Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci. *Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2/12, 137.
- Öztürk, M., (2003). *İşletme ve Yönetimi*. İstanbul:Papatya Yayıncılık
- Öztürk, M., (2013). Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Kırklareli Örneği). (Yüksek lisans Tezi). Beykent Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, Y. E., (2009). Türk Sağlık Sektörü İçerisindeki Üniversite Hastanelerinin Etkinliklerinin Artırılmasında Dış Kaynak Kullanımı Uygulamasının Etkisi Üzerine Veri Zarflama Analizine Dayalı Bir Araştırma. (Yüksek lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Samadov, S., (2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama. (Yüksek lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sarı, S., (2011). Çalışanların Kişilik Özellikleri İle İş Doyumu Arasındaki İlişkiler Bankacılık Sektörü Antalya Örneği. (Yüksek lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Sat, S., (2011). Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya'da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme. (Yüksek lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi/Sosyal Bilimler Fakültesi, Adana.
- Seven, E., (2007). İş Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanımı ve Çağrı Merkezi Üzerine Bir Uygulama. (Yüksek lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sığırı, Ü. (2007). İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 261- 278.
- Şen, T., (2008). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma. (Yüksek lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Tanyeli, M., Fırat, A., (2005). Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing). *Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi*, 3/7, 268-275.
- Telef, B. B., (2013). Psikolojik İyi Oluş Ölçeği: Türkçe Uyarlama, Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(3), 374-384.
- Teltik, H., (2009). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Mesleki Yeterlilik Algılarının İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleriyle İlişkinin Belirlenmesi. (Yüksek lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Telman, N. ve Ünsal, P., (2004). *Çalışan Memnuniyeti*, Epilson Yayınları, İstanbul.
- Tın, U., (2010). Kamu Çalışanlarının İş Doyumu: Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Örneği. (Yüksek lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Fakültesi, Sakarya.
- Tınaz, P., (2005). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, İstanbul:Beta Basım.
- Tiryaki, T., (2005). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri. (Yüksek lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Topaloğlu, I. G., (2010). İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi. (Yüksek lisans Tezi). Atılım Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tunacan, S., (2005). Beykoz İlçesindeki Lise Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Faktörler. (Yüksek lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tutar, A. E., İNAÇ, H., GÜNER, Ü., (2006). Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Makroekonomik Etkileri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 2/8, 286.
- Türkoğlu, A., (2012). Maliyet Azaltıcı Bir Yaklaşım Olarak Muhasebe-Finansman Alanında Dış Kaynak Kullanımı: Kobi'ler Üzerine Bir Uygulama. (Yüksek lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Uslu, A., (2012). Örgütsel Bağlılık, Daimi ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerinde Bir Araştırma ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Çalışması. (Yüksek lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

- Ülgen, H., Mirze, S. K., (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Varışlı, Y., (2010). İnşaat Firmalarında Çalışanların İş Doyumu. (Yüksek lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi/Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Yağmur, A., (2007). Öz Yeteneklerden Daha Etkin Biçimde Yararlanmada Bir Araç ve Yöntem Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Kuram ve Sağlık İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yalçın, İ., Akın, M., Şeker, M., (2011). Kamu Hastanelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Kayseri Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13, 85.
- Yavaş, G., (2011). İşletmelerin Rekabet Stratejilerinde Dış Kaynak Kullanımı: Dış Kaynak Kullanımını Motive Eden Faktörler ve Riskleri Üzerine Bir Araştırma. (Yüksek lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeğin, M., (2009). İdari Personelin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi. (Yüksek lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Yenihan, B., (2010). Türk İlaç Sektöründe Çalışan Tıbbi Tanıtım Temsilcilerinin İş Doyumu ve Kurumsal Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi. (Yüksek lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Yıldızhan, Y., (2011). Örgütsel Adalet İle İş Doyumu Arasındaki İlişki: Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü Örneği. (Yüksek lisans Tezi). Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, G., (2007). Türkiye'de Hastane Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Hizmet Alan Yöneticiler Açısından Değerlendirilmesi. (Doktora Tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Yılmaz, Ö., (2006). İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve İşletme Performansı Üzerindeki etkileri. (Yüksek lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi/Sosyal Bilimler Üniversitesi, Balıkesir.

Yılmaz, N., (2013). Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımı. (Yüksek lisans Tezi). Beykent Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yöş, S., (2011). Çevik Kuvvet Polisinde İş Doyumu: Ankara Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğü Örneği. (Yüksek lisans Tezi). Polis Akademisi/Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Zorlu, Ö., (2008). Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Marmaris Yöresinde Bir Araştırma. (Yüksek lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

EKLER

1. Ek-A: Örgütsel Bağlılık ve İş Doyum Anketi	121
--	------------

EK-A: Örgütsel Bağlılık ve İş Doyum Anketi

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu; “Dış Kaynak Kullanımı Uygulayan İşletmelerde Çalışanların Örgütsel Bağlılık İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bolu İzzet Baysal Eğitim ve Araştırma Hastanesi” konulu bir yüksek lisans tez çalışması için veri toplama aracı olarak kullanılacak olup, belirtilen bu bilimsel amacı dışında kesinlikle başka bir yerde kullanılmayacaktır.

Anket sorularını cevaplarırken ifadelerin karşısında bulunan kutucuklara 1’den 5’e kadar (1- Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Orta derecede katılıyorum, 4-Çoğunlukla katılıyorum, 5- Tamamen katılıyorum.) puanlama yapmanız istenmektedir. Kendi düşünce ve tecrübeleriniz doğrultusunda en uygun seçeneği işaretleyiniz. Zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

İlhan KARAKULLUKCU
THK Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

- 1-Cinsiyet** : Kadın () Erkek ()
- 2-Medeni Durumunuz** : Evli () Bekâr ()
- 3-Eğitim Durumunuz** : İlkokul () Lise ()
Önlisans/Lisans/Lisansüstü ()
- 4-Kurumdaki Çalışma Süreniz** : 1-4 yıl () 5-10 yıl ()
11 yıl/üstü ()
- 5-Kurumunda Çalışma Şekliniz:** Kadrolu () Taşeron ()

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

İfadeler	1	2	3	4	5
1-Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım.					
2-Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.					
3-Kurumuma karşı güçlü bir 'aitlik' duygusu <u>hissetmiyorum</u> .					
4-Bu kuruma karşı 'duygusal bağlılık' <u>hissetmiyorum</u> .					
5-Bu kurumda kendimi 'ailenin bir parçası' gibi <u>hissetmiyorum</u> .					
6-Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.					
7-Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir gereklilik de					
8-Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için çok zor olurdu.					
9-Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı.					
10-Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi.					
11-Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey <u>vermemiş</u> olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12-Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarımın azlığıdır.					
13-Şu anki işverenimle çalışmaya devam etmek için (ona karşı) hiçbir zorunluluk <u>hissetmiyorum</u> .					
14-Benim için daha avantajlı bile olsa şu an bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum.					
15-Şu an bu kurumu bıraksam suçluluk duyardım.					
16-Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
17-Bu kurumu şu an için bırakamazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum.					
18- Bu kuruma çok şey borçluyum.					

İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ

İfadeler	1	2	3	4	5
1-Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum.					
2-İşimde yükselme şansım çok düşüktür.					
3-Yöneticim yaptığı işte oldukça yeterlidir.					
4-İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim.					
5-İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilmekteyim.					
6-İşyerimdeki kurallar işi hakkıyla yapmamı zorlaştırmaktadır.					
7-Birlikte çalıştığım insanları seviyorum.					
8-Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum.					
9-İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.					
10-İşyerimde ücret artışları az oluyor.					
11-İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor.					
12-Yöneticim bana karşı adil değildir.					
13-Yaptığım işten hoşnut olmadığımı düşünüyorum.					
14-İşyerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletmeden kadar iyidir.					
15-İyi bir iş yapmak için harcadığım çabalar nadiren formalite işler tarafından engellenir.					
16-Birlikte çalıştığım insanların yetersiz olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorundayım.					
17-İşyerimde yaptığım işlerden hoşlanıyorum.					
18-Bu işyerinin hedefleri bana açık ve belirgin gelmiyor.					
19-Bana verdikleri ücreti düşündüğümde takdir görmediğimi hissediyorum.					
20-Bu işyerindeki insanlar diğer işyerindeki kadar hızlı yükselmektedirler.					
21-Yöneticim, çalışanlarının hislerine çok az ilgi gösterir.					
22- İşyerinde aldığımız hak ve ödenekler adildir.					

23-Bu işyerinde çalışanlar çok az ödüllendiriliyorlar.					
24-İşyerinde yapmam gereken çok iş var.					
25-İş arkadaşlarımdan hoşlanıyorum.					
26-Çoğu zaman bu işyerinde neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum.					
27-Yaptığım işten gurur duyuyorum.					
28-Ücretimdeki artışlardan memnunum.					
29- İşyerinde almamız gerekip de almadığımız ek ödenekler ve haklar var.					
30-Yöneticimi seviyorum.					
31-Bu işyerinde çok fazla yazışma ve benzeri işlerle uğraşmak zorundayım.					
32-Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini sanmıyorum.					
33-Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum.					
34-İşyerimde çok fazla çekişme ve kavga var.					
35-İşimden hoşlanıyorum.					
36-Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir.					

TEŞEKKÜRLER...

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Ad Soyad: İlhan KARAKULLUKCU

Uyruğu: T.C.

Doğum Yeri ve Tarihi: Mudurnu, 15.07.1989

Medeni Hali: Evli

Adres: Sağlık Mh. Ay Sok. Özdivan Sit. A Blok Da: 8 Merkez/BOLU

E-Posta Adresi: ilhankarakullukcu@hotmail.com

İletişim (Telefon): 05398743027 – 03742704575 (1629)

EĞİTİM

Lise: Geyve Sağlık Meslek Lisesi / Sakarya , 2006

Önlisans: Sakarya Üniversitesi Tıbbi Dokümantasyon ve Sekreterlik Programı, 2008

Lisans: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi, 2010

Yüksek Lisans: Türk Hava Kurumu Üniversitesi, İşletme Yüksek lisans Programı, 2014

MESLEKİ DENEYİM

2007 – Devam, Bolu İzzet Baysal Eğitim ve Araştırma Hastanesi – Sağlık Memuru (Tıbbi Sekreter)