



**T.C.  
GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK  
LİSANS  
TEZİ**

**KADROLU VE TAŞERON ÇALIŞANLARIN  
İŞ TATMİNLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK  
BİR ARAŞTIRMA**

**MUSTAFA ÇINAR**

**İŞLETME ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**MART 2019**



**KADROLU VE TAŞERON ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNLERİNİ  
BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**MUSTAFA ÇINAR**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**MART 2019**

Mustafa ÇINAR tarafından hazırlanan “Kadrolu ve Taşeron Çalışanların İş Tatminlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile Gazi Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

**Danışman:** Prof. Dr. İrfan YAZICIOĞLU

Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.....



**Başkan :** Prof. Dr. Alptekin SÖKMEN

İşletme Anabilim Dalı, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.....



**Üye :** Doç. Dr. Mehmet ALTINÖZ

Sosyal Bilimler Yüksekokulu, Hacettepe Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.....



Tez Savunma Tarihi: 08/03/2019

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

.....

Prof. Dr. Figen ZAİF

Enstitü Müdürü

## ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

  
Mustafa ÇINAR

08.03.2019

# KADROLU VE TAŞERON ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Mustafa ÇINAR

GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Mart 2019

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı, dış kaynak kullanımı kapsamında tedarikçi firmada görevli (taşeron) personelin iş tatmin düzeyleri ile kurumun kendi (kadrolu) personelinin iş tatmin düzeyleri arasındaki farklılığın belirlenmesidir. Ayrıca belirlenen tatmin düzeylerinin yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma yılı ve eğitim durumu gibi demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir. Araştırmanın evrenini Yalova ilindeki bir kamu hastanesinde çalışan 1030 personel oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak 502 personele Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin (Minnesota Satisfaction Questionnaire-MSQ) beşli likert tipi ölçek şeklinde hazırlanan kısa formu kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre kadrolu ve taşeron personelin iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Kadrolu çalışanların iş tatmini ortalamasının yaş, medeni durum, eğitim durumu, unvan ve çalışma yılına göre farklılık göstermediği görülmüş olup sadece cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca taşeron çalışanların iş tatmini ortalamasının hiçbir demografik değişkene göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Bilim Kodu : 114704  
Anahtar Kelimeler : Dış Kaynak Kullanımı, İş Tatmini, Hastane  
Sayfa Adedi : 151  
Tez Danışmanı : Prof.Dr. İrfan YAZICIOĞLU

**A RESEARCH AIMED AT DETERMINING THE JOB SATISFACTION OF  
PERMANENT AND SUBCONTRACTOR EMPLOYEE**

Master's Thesis

Mustafa ÇINAR

GAZİ UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES

March 2019

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the differences between job satisfaction levels of the subcontractor (outsourced) personnel and job satisfaction levels of the company's own (permanent) personnel within the scope of outsourcing. In addition, whether the satisfaction levels determined differed according to demographic variables such as age, gender, marital status, working year and educational status. The population of the study consists of 1030 personnel working in a public hospital in Yalova province. 502 personnel were employed in Minnesota Satisfaction Questionnaire-MSQ as a five-point Likert-type scale. According to the results of the study, it was found that there was no significant difference between the level of job satisfaction of both permanent and subcontractor personnel. It was found that the average job satisfaction of permanent staff did not differ according to age, marital status, educational status, title and year of study and it was determined that there was a difference according to gender. In addition, it was determined that the average of job satisfaction of subcontractor employees did not differ according to any demographic variable.

Science Code : 114704  
Key Words : Outsourcing, Job Satisfaction, Hospital  
Page Number : 151  
Supervisor : Prof.Dr. İrfan YAZICIOĞLU

## TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın baőlangıcından itibaren sonuna kadar her tŒrlŒ desteğini veren, yŒnlendiren, tecrŒbesini paylaőan ve ilgisini hiç esirgemeyerek tezin ortaya çıkmasındaki bŒyŒk katkılarından dolayı kıymetli danışman hocam Sayın Prof.Dr.İrfan YAZICIOğLU'na teőekkŒrŒ bir borç bilirim. YŒksek lisans yapma gerekliliğine ilişkin motivasyon desteği veren annem ve babama da ayrıca teőekkŒr ediyorum. Son olarak ise, ders dŒnemindeki sunumlara yaptığı yardımlarla benim yŒkŒmŒ hafifleten, kendisini iş ve okul yoğunluğundan dolayı ihmal etmeme rağmen bana her tŒrlŒ destekte bulunan, anket çalışmaları sırasında kendi iőinin yanında benim için ekstra zaman ayırarak anketlerin doldurulmasında bŒyŒk rol alan ve ders dŒneminde itibaren tez savunmasına kadar burada saymakla bitiremeyeceğim her tŒrlŒ destekle bu çalışmanın ortaya çıkmasında kuőkusuz gerçek pay sahibi olan, sevgili eőime sonsuz teőekkŒrlerimi sunarak bu çalıőmayı kendisine armağan ediyorum.



## İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa</b>
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	v
TEŞEKKÜR .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ .....	xii
ŞEKİLLERİN LİSTESİ .....	xiv
1.GİRİŞ.....	1
2. DIŞ KAYNAK KULLANIMI KAVRAMI .....	3
2.1.Dış Kaynak Kullanımının Tanımı .....	4
2.2. Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi .....	6
2.3. Dış Kaynak Kullanımı ile İlgili Kavramlar .....	8
2.3.1.Stratejik Yönetim .....	9
2.3.2.Temel (Öz) Yetenek .....	9
2.3.3. Uzman firma (Taşeron, Vendor).....	11
2.3.4. Alt sözleşme (Subcontracting) .....	12
2.3.5. Değişim Mühendisliği .....	13
3. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ NEDENLERİ .....	15
3.1. Temel Yeteneklere Odaklanmak .....	15
3.2. Risk Azaltmak .....	17
3.3. Küçülme .....	18
3.4. Teknolojik Yenilikleri Takip Etmek.....	19
3.5. Maliyetleri Azaltmak .....	20
3.6. Kalite Artırımı .....	21

	<b>Sayfa</b>
3.7. Süreç Yenilemek .....	22
3.8. Esnekliği Arttırmak .....	23
3.9. Kaynak Transferi ve Kaynakların Yeniden Dağılımı .....	24
4. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ FAYDALARI VE SAKINCALARI .....	27
4.1. Dış Kaynak Kullanımının Faydaları .....	27
4.2. Dış Kaynak Kullanımının Sakıncaları .....	28
5. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ SÜRECİ .....	31
5.1. Dış Kaynaklardan Yararlanma İhtiyacı .....	31
5.2. İşletmenin Değerlendirilmesi .....	32
5.3. Dış Kaynak Kullanımı Kararının Verilmesi .....	32
5.4. Stratejilerin Belirlenmesi .....	34
5.5. İşletmelerden Gelen Tekliflerin Değerlendirilmesi .....	35
5.6. Teklif Formunun Hazırlanması .....	36
5.7. Firmalar Arasında Seçim Yapma .....	37
5.8. Sözleşmenin İmzalanması .....	38
5.9. Tedarikçi ile İlişkilerin Yönetilmesi .....	40
5.10. Performansın Değerlendirilmesi .....	41
6. DIŞ KAYNAK KULLANIMINDA İNSAN KAYNAĞININ ROLÜ .....	45
7. İŞ TATMİNİ KAVRAMI .....	47
7.1. İş Tatmininin Tanımı .....	47
7.2. İş Tatmininin Önemi .....	49
8. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ MOTİVASYON TEORİLERİ .....	53
8.1. Kapsam Teorileri .....	55
8.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	55

**Sayfa**

8.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi .....	56
8.1.3. McClelland Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi .....	57
8.1.4. Alderfer ERG (Existence-Relatedness-Growth) Teorisi .....	58
8.2. Süreç Teorileri.....	58
8.2.1. Adams'ın Eşitlik Kuramı .....	58
8.2.2. Locke Amaç Kurma Teorisi.....	59
8.2.3. Vroom Beklenti Teorisi.....	60
8.2.4. Porter – Lawler Modeli .....	60
9. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....	63
9.1. Bireysel Faktörler .....	63
9.1.1. Yaş.....	64
9.1.2. Cinsiyet .....	65
9.1.3. Medeni Durum .....	66
9.1.4. Eğitim Durumu .....	67
9.1.5. Çalışma Süresi.....	68
9.1.6. Statü .....	69
9.1.7. Kişilik.....	70
9.2. Örgütsel Faktörler .....	70
9.2.1. Ücret .....	70
9.2.2. İşin Niteliği.....	72
9.2.3. Çalışma Koşulları.....	72
9.2.4. Terfi Olanakları .....	73
9.2.5. İletişim.....	74
9.2.6. Çalışma Arkadaşları.....	75

**Sayfa**

9.2.7. Yönetim ve Kararlara Katılma .....	76
10. İŞ TATMİNİ VE İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI.....	77
10.1. İş Tatmini Sonuçları.....	77
10.1.1. Performans .....	77
10.1.2. Örgütsel Bağlılık.....	78
10.1.3. Örgütsel Vatandaşlık.....	78
10.1.4. Örgüte Uyum Sağlanması.....	79
10.1.5. Başarı.....	80
10.1.6. Yüksek Moral Sağlanması .....	80
10.1.7. Verimlilik.....	80
10.2. İş Tatminsizliği Sonuçları .....	81
10.2.1. Devamsızlık .....	81
10.2.2. İşgücü Devri ve İşten Ayrılma .....	82
10.2.3. İş Kazaları .....	82
10.2.4. Hizmet Kalitesi .....	83
10.2.5. İş Uyuşmazlıkları.....	83
10.2.6. Performans Düşüklüğü.....	84
11. KADROLU VE TAŞERON ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNLERİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	85
11.1. Araştırmanın Amacı .....	85
11.2. Araştırmanın Önemi.....	85
11.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	87
11.4. Evren ve Örneklem .....	89

	<b>Sayfa</b>
11.5. Sınırlılıklar .....	90
11.6. Veri Toplama Araçları .....	91
11.7. Verilerin Analizi .....	92
11.8. Bulgular ve Yorum .....	93
11.8.1. Araştırmaya Katılan Personelin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	93
11.8.2. Kadrolu Personele İlişkin Bulgular.....	96
11.8.3. Taşeron Personele İlişkin Bulgular .....	102
11.8.4. Hipotezlerin Test Edilmesi .....	108
11.8.4.1. Kadrolu ve taşeron personelin iş tatmini ortalamasına İlişkin bulgular.....	108
11.8.4.2. Sorulara göre kadrolu ve taşeron personel arasındaki farklar .....	109
11.8.4.3. Kadrolu personelin iş tatmini ortalamasının demografik değişkenlere göre farklılaşmasına ilişkin bulgular .....	112
11.8.4.4. Taşeron personelin iş tatmini ortalamasının demografik değişkenlere göre farklılaşmasına ilişkin bulgular .....	117
12. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	123
12.1. Sonuç .....	123
12.2. Öneriler.....	125
KAYNAKLAR.....	131
EKLER.....	149
EK-1.Anket formu .....	150
ÖZGEÇMİŞ.....	151

## ÇİZELGELERİN LİSTESİ

<b>Çizelge</b>	<b>Sayfa</b>
Çizelge-5.1. Karar faktörleri .....	34
Çizelge-11.1. Normallik dağılım testi. ....	92
Çizelge-11.2. Güvenilirlik analizi.....	93
Çizelge-11.3. İşgörenlerin yaşlarına göre dağılımları. ....	93
Çizelge-11.4. İşgörenlerin cinsiyetlerine göre dağılımları. ....	94
Çizelge-11.5. İşgörenlerin medeni durumlarına göre dağılımları. ....	94
Çizelge-11.6. İşgörenlerin çalışma yılına göre dağılımları. ....	94
Çizelge-11.7. İşgörenlerin eğitim durumuna göre dağılımları. ....	95
Çizelge-11.8. İşgörenlerin çalışma şekline göre dağılımları. ....	95
Çizelge-11.9. Verilen cevaplar sonucunda işgörenlerin iş tatmini ortalaması.....	95
Çizelge-11.10. İşgörenlerin yaşlarına göre dağılımları. ....	96
Çizelge-11.11. İşgörenlerin cinsiyetlerine göre dağılımları. ....	96
Çizelge-11.12. İşgörenlerin medeni durumlarına göre dağılımları. ....	97
Çizelge-11.13. İşgörenlerin çalışma yılına göre dağılımları. ....	97
Çizelge-11.14. İşgörenlerin eğitim durumuna göre dağılımları. ....	98
Çizelge-11.15. İşgörenlerin unvanlarına göre dağılımları. ....	98
Çizelge-11.16. Verilen cevaplar sonucunda işgörenlerin iş tatmini ortalaması.....	99
Çizelge-11.17. Araştırmaya katılan kadrolu personelin verdikleri cevaplara göre dağılımları. ....	99
Çizelge-11.18. İşgörenlerin yaşlarına göre dağılımları. ....	102
Çizelge-11.19. İşgörenlerin cinsiyetlerine göre dağılımları. ....	103
Çizelge-11.20. İşgörenlerin medeni durumlarına göre dağılımları. ....	103
Çizelge-11.21. İşgörenlerin çalışma yılına göre dağılımları. ....	103

<b>Çizelge</b>	<b>Sayfa</b>
Çizelge-11.22. İşgörenlerin eğitim durumuna göre dağılımları .....	104
Çizelge-11.23. İşgörenlerin unvanlarına göre dağılımları. ....	104
Çizelge-11.24. Verilen cevaplar sonucunda işgörenlerin iş tatmini ortalaması.....	105
Çizelge-11.25. Araştırmaya katılan taşeron personelin verdikleri cevaplara göre dağılımları. ....	105
Çizelge-11.26. Kadrolu ve taşeron işgörenlerin iş tatmini ortalamasının farklılaşması. ....	108
Çizelge-11.27. Sorulara göre oluşan farklılıklar.....	109
Çizelge-11.28. Yaş grupları ile iş tatmini ortalamasının farklılaşması.....	112
Çizelge-11.29. Cinsiyet ile iş tatmini ortalamasının farklılaşması. ....	113
Çizelge-11.30. Medeni durum ile iş tatmini ortalamasının farklılaşması. ....	114
Çizelge-11.31. Çalışma yılı ile iş tatmini ortalamasının farklılaşması. ....	114
Çizelge-11.32. Eğitim durumu ile iş tatmini ortalamasının farklılaşması .....	115
Çizelge-11.33. Unvan ile iş tatmini ortalamasının farklılaşması.....	116
Çizelge-11.34. Yaş grupları ile iş tatmini ortalamasının farklılaşması.....	117
Çizelge-11.35. Cinsiyet ile iş tatmini ortalamasının farklılaşması. ....	118
Çizelge-11.36. Medeni durum ile iş tatmini ortalamasının farklılaşması. ....	118
Çizelge-11.37. Çalışma yılı ile iş tatmini ortalamasının farklılaşması. ....	119
Çizelge-11.38. Eğitim durumu ile iş tatmini ortalamasının farklılaşması .....	119
Çizelge-11.39. Unvan ile iş tatmini ortalamasının farklılaşması.....	120

## ŞEKİLLERİN LİSTESİ

<b>Şekil</b>	<b>Sayfa</b>
Şekil-2.1. Yetenekler hiyerarşisi .....	11
Şekil-2.2. Temel yetenekler .....	11
Şekil-8.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi... ..	56
Şekil-11.1. Araştırmanın modeli .....	88





## 1. GİRİŞ

Sahip olduğu sınırlı kaynaklar ile pazarda faaliyet göstermeye çalışan örgütler, çeşitli yönetim stratejileri kullanmak suretiyle kaynaklarını en etkili ve verimli bir şekilde kullanmak zorundadır. Bu yönetim stratejileri arasında yer alan dış kaynak kullanımı günümüzde birçok örgüt tarafından aktif bir şekilde kullanılmaktadır. Dış kaynak kullanımı en genel manası ise, işletmelerin temel yeteneklerine odaklanması ve temel yetenekleri haricinde kalan faaliyetleri o konuda uzman işletmelere devretmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Dış kaynak kullanımı ile işletmeler, sahip olduğu sınırlı kaynaklarını, kuruluş amaçlarını ihtiva eden temel yeteneklerine yönlendirmek suretiyle pazarda daha etkin bir şekilde rol almak istemektedir. Temel yetenekler haricinde kalan diğer faaliyetlerin de dış kaynak kullanımı suretiyle uzman işletmelere devredilmesi maliyet avantajı, kalite artırımı gibi avantajları da beraberinde getirmektedir.

Sürekli gelişen teknoloji ve yoğun rekabet ortamında işletmelerin benimsediği yönetim stratejilerinin yanında sahip olduğu insan kaynağı da son derece önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütler tarafından insan kaynağı ne kadar etkili ve verimli kullanılırsa o derecede hedeflere ulaşılabilir. Duyguya, düşünceye ve akla sahip olması itibarıyla diğer canlılardan ve makinelerden ayrılan insan kaynağı da bu yönüyle çeşitli özellikler ihtiva etmektedir ki bunların başında da şüphesiz iş tatmini gelmektedir. Bu çerçevede iş tatmini yüksek bireylerden elde edilen verim artacak, iş tatmini düşük bireylerden elde edilen verim azalacaktır. Bu çerçevede örgüt hedeflerinin yerine getirilmesi hususu bu kriterle bağlı olarak değişkenlik gösterebilecektir.

Bununla birlikte, örgüt hedeflerinin yerine getirilmesinde önemli rol oynayan insan kaynakları ne kadar önemli ise, dış kaynak kullanımı kapsamında tedarikçi firmada görevli çalışanların iş tatmini de aynı derecede önem arz etmektedir. Çünkü nitelikli insan kaynağına sahip olmayan tedarikçiler ile yapılan sözleşmeler kapsamında istenilen verim elde edilemeyecek ve örgütün hedeflerinde aksamlar meydana gelecektir.

Bireylerin en önemli ihtiyaçlarından birini yerine getiren sağlık sektöru, kalite artırımını ve maliyet avantajı gibi nedenlerle temel sağlık işlevlerine odaklanarak çeşitli yardımcı nitelikteki fonksiyonlarda dış kaynak kullanımına yönelmiştir. Hastalara mümkün olan en iyi hizmetin verilebilmesi amacıyla bu yönleme başvurmak suretiyle kalitenin artırılması ve maliyetin azaltılması hedeflenmektedir. Bu sebeple gerek hastanenin kendi çalışanlarının gerekse tedarikçi firmada görevli çalışanların iş tatmini seviyesi yukarıda belirtilen sebeplerden ötürü çok önemlidir. Bu kapsamda bu çalışmada kadrolu ve taşeron personelin iş tatmini düzeyleri incelenmiş, iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmış, iş tatmini ortalamalarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiş ve sonuç başta taşeron personel olmak üzere çalışanların iş tatmininin artırılmasına yönelik çeşitli görüş ve önerilerde bulunulmuştur.

## 2. DIŞ KAYNAK KULLANIMI KAVRAMI

İŞletmelerin ciddi rekabet baskılarıyla karşı karşıya olduğu günümüzde, kendilerini daha etkin ve verimli olmaya zorlayan sebeplerden bazıları da küreselleşme ve uluslararası ticaretten kaynaklanan rekabet riskleridir. Bu bağlamda İŞletmelerin sahip olduğu sermaye yetkinliği, teknoloji kapasitesi, yeni piyasa olanakları ve hatta çalışanlarının entelektüel birikimleri, kendileri için bir rekabet avantajı olarak karşımıza çıkmaktadır (Akgeyik, 2002). KüreselleŐmenin yayılması, tüketicilerin kalite konusundaki algılamalarının deđiŐmesi ve rekabetin de gün geçtikte hızlanmasının bir sonucu olarak artık örgütler yeni yönetim modelleri uygulamakta ve bununla birlikte çalışanlarının performanslarını da artırmayı hedeflemektedirler (Arslanoğlu, Bektaş, Moloğlu ve İrban, 2013).

Sürekli gelişen teknoloji ve küreselleşen ekonomi karşısında kıtalararası yayılan ticari İŞletmeler, maliyetlerini azaltabilmek amacıyla en uygun üretim Şekli ve coğrafyalarda hayatlarını sürdürmektedirler (Varan ve Çevik, 2015). İŞletmeler bu faaliyetlerini icra ederken yukarıda belirtilen rekabet avantajlarından farklı olarak yeni bir kavramın ortaya çıkmasına zemin hazırlamıŐtır ki bu da dış kaynak kullanımınıdır. Günümüzde varlıklarını sürdüren İŞletmelerin büyük bir bölümü, kaynaklarını daha verimli kullanmak, temel yeteneklerine odaklanmak ve faaliyetlerini kolaylaŐtırabilmek amacıyla birtakım süreç ve İŐlemlerini bu konuyla ilgili uzmanlaşmış firmalara aktarmaktadırlar. Bu süreç ve İŞlemlerin İŞletme tarafından yapılmadan anlaşma karşılığı konuyla ilgili uzmanlaşmış İŞletmelere yaptırılması İŐlemi dış kaynak kullanımı (outsourcing) olarak adlandırılmaktadır (Çabuk, Demirci Orel ve Nakıboğlu, 2010).

Günümüz küresel ekonomisinde dış kaynak kullanımı, gittikçe artan rekabet ortamı ve sürekli değişen çevre koşulları karşısında firmaların öteden beri başvurdukları bir araçtır. Dış kaynak kullanımı ilk zamanlar özellikle imalat sektöründe görülen ve bir İŞin taşeron bir firmaya yaptırılması Şeklinde uygulanan bir yöntem olarak karşımıza çıksa da artık son zamanlarda hemen hemen bütün sektörlere yayıldığı gözlemlenmektedir (Ok, 2006).

İnsan kaynakları yönetiminde dış kaynak kullanımı, günümüzde en güçlü yönetim modellerinden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Dış kaynak kullanımının benimsenmesindeki en olağan gerekçelere bakılacak olursa bunlardan bazıları; stratejik konulara odaklanmak amacıyla, uzmanı olunmayan faaliyetlerden uzaklaşılarak temel yeteneklere imkan tanınması, teknolojiye çok kolay erişim ve bununla birlikte sürekli takip edilebilmesi ve profesyonel hizmet düzeyleridir (Belcourt, 2006). Bu bölüm de dış kaynak kullanımı konusuna ayrıntılı olarak yer verilerek, kavramsal çerçevesi ve ilgili kavramlar ortaya konulacaktır.

## **2.1. Dış Kaynak Kullanımının Tanımı**

Küreselleşen dünyada en fazla ilgi çeken ve uygulamaya konulan yeni yönetim modellerinden birisi olan dış kaynak kullanımı, 1990'lı yılların başından itibaren özellikle gelişmiş ülkeler başta olmak üzere çok fazla kullanılmaya başlanmıştır. Genel anlamda işletmelerin temel yeteneklerine odaklanması ve temel yetenekleri haricinde kalan faaliyetleri, konusunda uzman bir firmayla anlaşarak yaptırması halinde, verimliliklerini arttıracakları, maliyetlerini düşürecekleri ve rekabet avantajı kazanacaklarına dair inançları her geçen gün artmaya başlamıştır (Akyıldız, 2004).

Dış kaynak kullanımı kavramı, geçmişten günümüze doğru birçok çalışmada farklı şekillerde ortaya konulmuştur. Genelde yapılan çalışmalarda dış kaynak kullanımı kavramı taşeronluk kavramı ile eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Dış kaynak kullanımının taşeronlukla bağdaştırıldığı 1970'li yıllardaki uygulama alanı da yalnızca üretim ile sınırlı kalmıştır. Ancak 1990'lara doğru gelindiğinde ise firmaların idari ve destekleyici faaliyetlerinde de dış kaynak kullanımının artmaya başlamasıyla birlikte dış kaynak kullanımının uygulama alanının da genişlediği görülmektedir (Yıldız ve Turan, 2015).

Gelişmiş ülkelerdeki kamu hizmetlerinde uzmanı olunmayan faaliyetlerden uzaklaşılarak temel yeteneklere odaklanmasıyla birlikte, harcamaların düşürülerek kaynakların verimli kullanılması ve etkinliğin artırılması, tedarik uzmanları adına önemli bir amaç olarak düşünülmektedir. Bu hedeflere ulaşabilmek amacıyla dış kaynak kullanımı sıklıkla kullanılan bir yöntemdir. Bu

çerçevede dış kaynak kullanımı, organizasyonlar tarafından yapılan görev ve hizmetlerin, tedarikçiler tarafından değiştirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Burmaoğlu ve Erol, 2006).

Dış kaynak kullanımı, teknolojinin hızla arttığı küreselleşen dünyada işletmelerin kendilerine rekabet avantajı sağlayacağı faaliyetlere ağırlık vermesi ve temel olarak bu faaliyetlere odaklanması, temel yetenekleri haricinde kalan uzmanı olmadığı faaliyetleri de bu konuda uzmanlaşmış örgütlere belirli bir kalite standardına uygun olacak şekilde anlaşma yaparak elde etmesine olanak sağlayan bir yönetim stratejisi olarak tanımlanabilir (<http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak03/u03-24.pdf>). Bu kapsamda kendi temel yeteneklerine odaklanan ve bütün enerjisini rekabet avantajı elde edebilmek amacıyla kendi uzmanlık alanına giren faaliyetlerde harcayan işletmeler, doğrudan kar amaçlarına etki etmeyen, işletmenin temel faaliyet konusuna göre ikinci planda kalan faaliyetleri, bu konuda kendisini geliştirerek uzmanlık kazanmış başka bir işletmeye devretmesiyle birlikte, teknolojiyi daha kolay takip edebilme, küçülme, esneklik kazanma, maliyetlerinde azalma ve karlılığında artış meydana gelmiş olacaktır. Örnek verilecek olursa, bir işletmenin aynı anda hammadde alması, üretim yapması, depolama yapması, taşıma ve nakliye işlerini yürütmesi, bu işletme açısından oldukça zor olduğundan, bu zorluğu fark ederek sadece temel yeteneklerine odaklanan ve diğer faaliyetleri de konusunda uzman bir firmayla anlaşmayla yaptıran işletmeler hem maliyet avantajı, hem rekabet üstünlüğü sağlamış olacak ve işletme temel yeteneklerine odaklandığı için ana faaliyetlerini daha etkin ve verimli bir şekilde yürütmüş olacaktır (Acar ve Ateş, 2011a).

Genel anlamıyla dış kaynak kullanımı bir örgütün temel faaliyetlerini kendisi yapıp temel faaliyet alanı dışında kalan faaliyetlerini ise bu konuda kendini uzmanlaştırmış işletmelere yaptırmasıdır (Acar ve Ateş, 2011b). Ancak burada dikkat çekilmesi gereken konulardan birisi de bu faaliyetlerin uzman bir işletme tarafından yapılması süresince, gelişigüzel bir şekilde değil de belli başlı özellikleri olan bir anlaşma çerçevesinde icra edilmesi esastır.

Dış kaynak kullanımı; işletmelerin tedarikçilere, sürekli nitelikteki bazı işletme içi faaliyetlerini ve karar haklarını bir anlaşma çerçevesinde yaptırmasıdır. Burada önemli olan husus sadece faaliyetlerin değil aynı zamanda karar hakları ve üretim faktörlerinin de devredilmesidir. Üretim faktörlerinden anlaşılması gereken; faaliyetlerin icra edilebilmesi amacıyla gerekli olan kaynaklar, teknoloji, insan kaynakları, araç gereç ve tesistir. Karar hakları ile anlatılmak istenilen ise faaliyetlerin yapılabilmesi için gerekli olan unsurlar üzerindeki haklardır (Koçer, 2014).

Dış kaynak kullanımı, işletmenin faaliyet konusuna giren mal ve hizmetlerin işletme dışarısında elde edilmesine ilişkin bir karar verme süreci olarak tanımlanabilir. Bir başka deyişle işletmelerin temel faaliyetleri kadar iyileştiremediği ve geliştiremediği bazı yeteneklerini, işletme dışarısında konusunda uzman bir firmayla anlaşarak satın alması veya yaptırmasıdır (İraz, Çakıcı ve Çevik Tekin, 2014).

Diğer bir deyişle dış kaynak kullanımı, yönetimin; firmanın temel yetenek ile ilgili çalışmalarına ve odaklanacağı alana yerli ve uluslararası anlamda fırsat sunabilmesi olarak da ifade edilebilir (Weidenbaum, 2005).

Son olarak dış kaynak kullanımı, örgütlerdeki tekrarlanan bazı içsel faaliyetler ile tedarikçi firmalara ait karar haklarının belirli bir sözleşmede ortaya konulan şartlar dahilinde transfer edilmesi şeklinde açıklanabilir (Greaver, 1999:3).

## **2.2. Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi**

Dış kaynaklardan yararlanma diğer yönetsel uygulamalardan bağımsız ve tek başına gelişmediği gibi aksine imalat sektöründe kullanılan “fason üretim” veya inşaat sektöründe kullanılan “taşeron kullanma” uygulamaların dış kaynak kullanımının gelişmesinde önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Dış kaynak kullanımının yeni bir kavram olarak ortaya çıkmasındaki temel etken ise örgütlerin günümüzde artık kendi temel yetenek ve becerilerini kapsayan işleri yapmayı daha gerçekçi bulmalarındır (Güçlü, 2013:17). Örgütlerin temel yeteneklere odaklanmayı gerçekçi bulmalarının en önemli nedenlerinden biri de, örgütler açısından son

derece önemli ve sınırlı olan kaynakların en etkili şekilde kullanılarak verimliliği ve karlılığı artırmaktır.

Küreselleşme ile birlikte işletmelerin ayakta kalabilme çabalarını tetikleyen yeni yönetim modellerinden biri olan dış kaynak kullanımı, 1990'lı yılların başında yönetim ve organizasyon alanında yaşanan gelişmeler sonucunda kendine yer bulmuştur (Güçlütürk ve Öter, 2011). Ancak dış kaynak kullanımı uygulamalarının sadece işletmeler açısından değil, devlet yönetimleri açısından da ele alındığında çok daha eskilere dayandığı bilinmektedir.

Dış kaynak kullanımının literatürde ilk olarak ne zaman kullanılmaya başladığıyla ilgili bir fikir birlikteliği olmamakla birlikte, örgütlerin kendi faaliyetlerini başka bir örgüt aracılığıyla elde etmesi durumu çok da yakın bir gelecekte ortaya çıkmış bir durum değildir (Öztürk ve Özata, 2010:66).

Dış kaynak kullanımının işlevsel olarak ilk kullanıldığı zamanlara bakıldığında çok köklü ve tarihsel bir uygulama olduğu görülmektedir. Eski Romalılar döneminde verimli ve sistematik bir şekilde vergi toplanması amacıyla kullanılmıştır. 18. ve 19. yüzyılda ise İngiltere'de vergi toplanmasına ilave olarak; karayollarının bakımı, çöplerin toplatılması, hapisane yönetimi, sokak lambalarının bakımı ve işletilmesi gibi bazı faaliyetler de dış kaynak kullanımı yoluyla elde edilmiştir. ABD, Avustralya ve Fransa'ya bakıldığında da benzer uygulamaların olduğu göze çarpmaktadır. 19. yüzyılda ABD ve Avustralya'da posta teslimatı özel teşebbüslerin sorumluluğunda yapılmıştır. Su depolama ve dağıtma, demir yollarının inşası ve yönetimi gibi bazı işler de Fransa'da rekabet oluşturulabilmesi maksadıyla ihale ile yaptırılmıştır. Yukarıdaki gelişmeler sonucunda, bazı hizmetlerin yapılabilmesi maksadıyla devlet ve özel kuruluşlar arasındaki sözleşme ilişkileri sanayi devriminde ve sonrasında temel unsur olmuştur (Kakabadse ve Kakabadse, 2002).

Müteakip dönemlerde dış kaynak kullanımının gelişimini 3 evrede incelemek mümkündür. Güvenlik, yemek, temizlik ve çevre hizmetleri gibi işletmeleri destekleyici nitelikteki hizmetler ve bazı örgütlerin taşeron kullanması ve satın alması gibi uygulamalar birinci evrede ortaya çıkmıştır. İkinci evrede işletmeler dış

kaynak kullanımını biraz daha genişleterek çağrı merkezlerinde, lojistikte, insan kaynakları departmanlarında ve teknik hizmetlerde kullanmaya başlamışlardır. Üçüncü ve son evrede ise dış kaynak kullanımından stratejik kaynak kullanımına geçiş söz konusudur. Burada işletmeler pazarda kalıcı olmak, büyümek ve rekabet edilen bir ortamda daha fazla avantaj elde etmek amacıyla dış kaynak kullanımından son derece faydalanma yolunu tercih etmektedirler (Azaklı, 2005:27-28).

İlerleyen dönemdeki tarihsel süreçte dış kaynak kullanımı kavramı ilk kez 1980'li yıllardan itibaren kullanılmaya başlansa da bir yönetim stratejisi ve iş modeli olarak yaygınlaştığı dönem, 1990'lı yıllar olarak görülmektedir. Dış kaynak kullanımı ilk kez 1979 yılında Oxford English Dictionary'de yer almıştır. Dış kaynak kullanımı ifadesi ise literatürde ilk kez 1981 yılında Business Week'te yazılan bir makalede kullanılmıştır (Tetik ve Ören, 2007).

Günümüze gelindiğinde ise tüm bu gelişmeler paralelinde artık hemen hemen tüm örgütler; rekabet avantajı elde etmek, maliyet, insan gücü ve zamandan tasarruf etmek, pazarda etkin bir rol oynamak ve teknolojiyi yakından takip eden daha kaliteli bir üretim yapmak amacıyla kendi temel faaliyetleri dışında kalan faaliyetleri ilgili uzman işletmelere devrederek dış kaynak kullanımını tercih etmekte ve bu sayede de kendi temel yeteneklerine daha çok odaklanarak kendilerini daha çok geliştirebilmektedirler.

### **2.3. Dış Kaynak Kullanımı ile İlgili Kavramlar**

Yönetim modelleri literatüründe ortaya çıkan yeni kavramların birçoğu birbirleriyle ilişkilidir. Bu nedenle dış kaynak kullanımı ile ilgili kavramların bazıları doğrudan ilişkili olmasa bile birbiriyle dolaylı olarak bağlantılıdır. Bu nedenle bu kavramların tanımlanması dış kaynak kullanımını analiz edebilmek adına önemlidir (Öztürk ve Özata, 2010:72). Bu kavramlardan bazıları aşağıda açıklanmıştır.



### **2.3.1. Stratejik Yönetim**

Günümüzde birçok örgüt tarafından kullanılan ve stratejik yönetim olarak adlandırılan kavrama ait birçok farklı tanım bulunmaktadır. Ancak özetle ifade edilecek olursa stratejik yönetim, bir örgütün belirlediği amaçları elde edebilmesi için stratejileri geliştiren, uygulayan ve uygulama neticesinde ortaya çıkan sonuçları değerlendirerek kontrol eden karar ve faaliyetler bütünüdür (Sabuncuoğlu ve Gök, 2008).

Bir başka tanıma göre ise stratejik yönetim; bir işletmenin uzun dönemde performansını sürekli iyileştirebilmek ve varlığını devam ettirebilmek amacıyla, elinde var olan üretim kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanması şeklinde açıklanabilir (Bingöl, 2013: 8).

Stratejik yönetim süreci içerisinde dış kaynak kullanımı; işletme açısından son derece önemli iş ve faaliyetler ile ilgili yetenekleri geliştirmese de stratejik yönetim yeteneklerini geliştirdiği görülmektedir (Yılmaz, 2013: 14). Yani dış kaynak kullanımı ile işletme bazı faaliyetlerini doğal olarak terk edecek ancak bunun yanı sıra kendisi için daha önemli olan temel yeteneklere odaklanma işine daha çok ilgilenecek zaman ayıracak ve kendini geliştirecektir (Öztürk ve Özata, 2010: 72-73). Bu çerçevede dış kaynak kullanan işletmeler, sahip olduğu kaynakları optimum seviyede kullanabilmesi açısından stratejik bir yönetim anlayışına sahip olmaktadır.

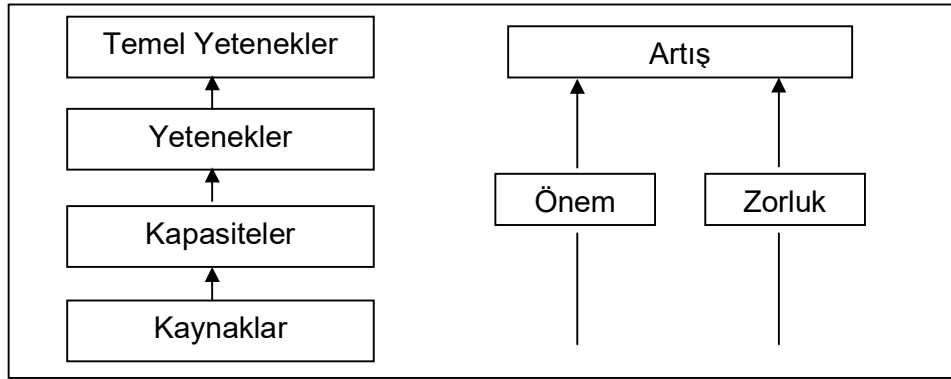
### **2.3.2. Temel (Öz) Yetenek**

Günümüzdeki örgütleri etkileyen gelişmelerden biri de işletme faaliyetlerinin belirli temel yetenekler etrafında toplanması görüşüdür. Temel yetenek; bir işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde önemli rol oynayan ve onu diğer işletmelerden ayıran, ayrıca rakipler tarafından kolay bir şekilde taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir (Sevim, Akdemir ve Vatansever, 2008). Diğer bir ifadeyle temel yetenek, işletmelerin rekabet içerisinde bulunduğu ortamda önemli bir üstünlük sağlayan, işletme için vazgeçilmez ve dünya standartlarında olan gizli yetenek ve becerilerdir (Güçlü, 2013: 22).

Üst düzey yöneticilerin “Ne yapmamız gerek?” sorusunu cevaplamalarına yardımcı olacak kavram temel yetenek kavramıdır. Bireysel ürünler ve hizmetler portföyünden ziyade daha çok bir faaliyet sistemi olan işletmeler için bazı faaliyetler, firmalar arası rekabet açısından çok önemli etkiye sahip olmaktadır ki bunlar temel yetenek olarak adlandırılabilir. Ancak gerçek temel yetenekler, rekabet durumundakine oranla daha düşük maliyetle etkin bir şekilde sergilenen ve gözle görülebilen katma değer faaliyetlerdir. Bir örgütün tam anlamıyla temel yeteneklerini sürekliliği olan özgün faaliyetler oluşturmaktadır. Bir örgütün temel yeteneklerini doğru bir şekilde tanımlaması örgüt açısından güçlü bir rekabet silahı olabilmektedir aksi takdirde temel yetenekleri doğru tanımlanamayan bir örgütün çekici fırsatları kaçırmaması, küçük ya da olmadık fırsatların peşinden koşması kaçınılmazdır (Eren, Alpkan ve Erol, 2005).

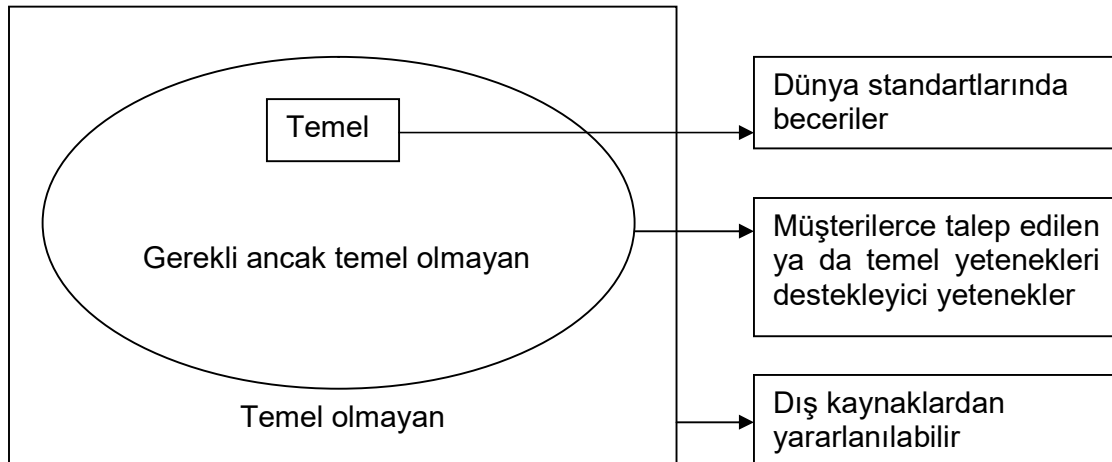
Temel yetenek bir örgütün var olma sebeplerinden biridir. Örgütün faaliyette bulunmak istediği sektör ile ilgili olarak ihtiyaç duyulan ve kendisinin diğer işletmelere göre daha rekabetçi olmasını sağlayan bir beceridir. Sahip olunan bu beceri, rakip işletmeler tarafından ne kadar az taklit edilebilecek bir nitelikteyse o derecede örgütün pazarda etkin bir pay sahibi olmasını kolaylaştıracak, rekabet edilebilirliğini arttıracak ve örgütün varoluş gayesine ulaşmasını sağlayacaktır.

Javidan (1998), yetenekler hiyerarşisini kaynaklara, yeteneklere ve temel yeteneklere doğru bir gelişim sürecinde ele almıştır. Ancak burada kaynaklardan temel yeteneklere doğru hem önem ve değerinde hem de zorluk derecesinde bir artış meydana gelmektedir.



Şekil 2.1. Yetenekler hiyerarşisi (Javidan, 1998)

Quinn'e (1999) göre ise temel yetenek dünya standartlarında sahip olunan becerilerdir. Örgüt için gerekli olan ancak temel olmayan faaliyetler ise temel yetenekler ile dış kaynaklardan yararlanılacak faaliyetler arasında yer almaktadır. Diğer fonksiyonları ise dış kaynaklardan yararlanılmaya aday fonksiyon olarak görülmektedir.



Şekil 2.2. Temel yetenekler (Quinn, 1999)

### 2.3.3. Uzman Firma (Taşeron, Vendor)

Taşeron veya vendor kelimeleriyle aynı anlama gelen uzman firma; bir ürün veya hizmet amacıyla ilgili alanda her türlü üretim kapasitesi ve imkanı elinde bulundurma özelliğine sahip bir örgütün, bu özelliğini diğer firmalar için

kullanmasıdır. Ana firmalar uzman firmalar sayesinde kendi temel yetenekleri dışında kalan faaliyetleri dış kaynak kullanımı yoluyla yaptırmaktadırlar (Mieghem, 1999).

Dış kaynak kullanımında örgütlerin temel yetenekleri dışında kalan faaliyetleri, konu ile ilgili beceri ve yeteneğe sahip uzman firmalar üstlenmektedir. Uzman firmaların faaliyet alanlarındaki uzmanlıklarının nitelikli olması, örgütlerin dış kaynak kullanımından bekledikleri fayda ile doğrudan ilgilidir. Aksi takdirde örgütün temel yetenekleri haricinde ihtiyaç duyduğu uzmanlıkların konu ile ilgili bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olmayan veya olsa bile yeterli nitelikte olmayan işletmelere verilmesi durumunda örgütler dış kaynak kullanımından istenilen verimi alamayacaklardır. Bu kapsamda uzman firmanın seçimi son derece önemlidir.

#### **2.3.4. Alt Sözleşme (Subcontracting)**

Alt sözleşme kavramı dış kaynak kullanımı kavramı ile yakından ilişkili olmakla birlikte aynı anlamı taşımamaktadır. Alt sözleşme kavramı bir işletmenin üretim süreçlerindeki bazı faaliyetlerin ülke sınırları içinde veya dışında herhangi bir işletmeye belirli sözleşme koşulları altında devretmesi olarak tanımlanabilir. Yani buna ana firma ve uzman firma arasında imzalanan sözleşme gözüyle bakılabilir (Yılmaz, 2013: 20). Ancak burada dikkat edilmesi gereken husus, dış kaynak kullanımı sürekli ve uzun süreli tasarlanmış anlaşmaları kapsarken, alt sözleşme ise iki işletme arasındaki geçici ve kısa süreli anlaşmaları ifade etmektedir (Öztürk ve Özata, 2010: 74-75).

Örgütler tedarikçi firmalarla dış kaynak kullanımı iletişimine geçtikleri takdirde yapılacak olan sözleşmenin bazı kriterler çerçevesinde olması gerekmektedir. Bunlardan bazıları, işin ve ilişkilerin nasıl yürütüleceği, ödeme planlamaları ve süreleri, iş yükü ve karşılıklı sorumluluklardır. Sözleşme yapılmadan önce, tarafların herhangi bir konuda uzlaşmaması sorununun sözleşmede anlaşılacak şekilde çözülmesi gerekmektedir. Sözleşme yapılırken tedarikçi firmanın yapacağı faaliyetlerin net bir şekilde tanımlanması, yapılacak işin veya hizmetin hangi niteliklerde olması gerektiği ve hangi sürede tamamlanması gerektiği, icra edilen faaliyetlerdeki firmanın performansının değerlendirilmesi, firmanın iş veya hizmette

kullanacağı personel sayısı ve niteliği, yapılacak sözleşmenin başlangıç ve bitiş tarihleri, sözleşmeye istinaden ödenecek ücretler, tedarikçi firmanın yaptığı işin veya hizmetin, yapılan sözleşmedeki belirtilen niteliklere uygun olması ya da olmaması gibi durumlarda uygulanacak teşvik ya da cezaların belirtilmesi gibi konuların açıkça ortaya konulması gerekir (Mimaroğlu, 2010: 19).

Dış kaynak kullanımı kapsamında yapılan sözleşmelerin açık ve net bir şekilde yapılması her iki işletme açısından da önem arz etmektedir. Çünkü sözleşme süresi boyunca ortaya çıkabilecek problemlere karşı alınacak tedbirlerin belli olması gerekmektedir. Yaptırımlar, cezalar, ödüller, teşvikler vb. hususların da ortaya konulması işletmelerin faaliyetlerine yön verecek ve mümkün olduğunca sorunsuz bir sözleşme yapılmış olacaktır.

### **2.3.5. Değişim Mühendisliği**

Değişim mühendisliği; organizasyonlardaki yapı, sistem, politika ve iş süreçlerinin, yeniden tasarlanması olarak tanımlanabilir. Değişim mühendisliği özellikle hizmet, kalite, hız ve maliyet gibi organizasyonlar için önemli ana niteliklerin verimliliğini artırarak, performans düzeyinin artırılmasını amaçlar. Bu sayede organizasyonun rekabet gücü artacak, esnek, çevik ve dinamik bir örgüt yapısı oluşturulacak, müşteri taleplerine en iyi şekilde cevap verilecek, yenilik ve yaratıcılığı gelişecek, örgütsel performansta bir atılım ve sıçrama gerçekleştirilecektir (Pira ve Kocabaş, 2003).

Değişim mühendisliği ile küçülme arasındaki benzerlik, değişim mühendisliğini ortaya koyan yazarlara göre oldukça azdır. Çünkü süreç temellerine dayanarak örgütü yeniden oluşturma eğiliminde bulunan değişim mühendisliğinde, rekabet edilebilirliğin sürdürülebilmesi maksadıyla gerekli olan maliyet, kalite, hız, hizmet gibi konularda kökten iyileştirme, değiştirme ve geliştirmenin yapılabilmesi amacıyla iş süreçlerindeki yeniden tasarlanması söz konusudur (Ataman, 2002). Bir başka açıdan bakılacak olursa değişim mühendisliği aslında içerisine küçülmeyi de alabilecek nitelikte çok daha kapsamlı bir stratejidir. Ancak küçülme, sadece iş süreçlerindeki bazı faaliyetlerin yalınlaştırılması ile sınırlı kalmaktadır. Bu açıdan değişim mühendisliği ile küçülme arasındaki fark ortaya çıkmaktadır.

Değişim mühendisliği, işletme süreçlerinin tekrar değerlendirilmesi anlamında düşünüldüğünde, dış kaynağa verilen/verilecek faaliyetlerin yeniden gözden geçirilmesi konusunda yardımcı bir etkiye sahiptir. Çünkü işletmelerin temel yeteneklere odaklanma ve yardımcı nitelikteki faaliyetleri dış kaynağa verme hususunda amaçlarına ulaşabilmesi için işletme süreç ve faaliyetlerinin doğru bir şekilde analiz ve değerlendirilmesi gerekmektedir.



### 3. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ NEDENLERİ

Organizasyonların genel olarak dış kaynak kullanımına yönelmelerinin nedenleri tedarikçi işletmelerin uzmanlığı, işlem maliyetlerinin kontrolü ve azaltılması, temel yeteneklere yoğunlaŐmada artış faktörlerine bağlıdır (Ferruzi, Neto, Spers ve Ponchio, 2011). Ancak bu temel nedenlere ilave olarak organizasyonlar daha birçok nedene dayanarak dış kaynak kullanımını tercih etmektedirler. Bu nedenler müteakip başlıklarda açıklandığı gibidir:

#### 3.1. Temel Yeteneklere Odaklanmak

İŞletmelerin sahip olduğu sınırlı kaynakların organizasyonel faaliyetlerin tamamına dağıtılması, ilave maliyetlere ve kaynak israfına neden olduğu için organizasyonlar, en iyi yaptıkları işe odaklanmak ve geliŐtirmek istemektedirler. Bu nedenle uzmanlık alanlarına yönelmek suretiyle sahip oldukları kaynaklarını temel yeteneklerine entegre etmektedirler. Temel yeteneklerin dışında kalan faaliyetlerde dış kaynak kullanımına gidilmesi durumu ise, kaynak kullanımının optimum düzeyde olmasına imkan tanımaktadır ([http://bjmer.net/Makaleler/2006063542\\_157-184%20hasan.PDF](http://bjmer.net/Makaleler/2006063542_157-184%20hasan.PDF)).

Temel yetenekler uzun süreli rekabet avantajı sağlayan faaliyetlerdir. Organizasyonları rekabet ortamında koruyabilecek önemli bir faktördür. Temel yetenek haricindeki diğer tüm faaliyetler dış kaynak kullanımı açısından aday niteliğindedir. Bu açıdan bakıldığında dış kaynak kullanımına taraf olacak tedarikçi işletmelerden verim alınabileceği düşünülüyorsa, temel faaliyet alanı dışındaki tüm faaliyetler dış kaynak kullanımı kapsamında tedarikçi işletmelere verilebilir. (Ellram ve Billington, 2001).

Genel bir kural olarak bakıldığında, organizasyonlar temel faaliyetlerinde kesinlikle dış kaynak kullanımına gitmemelidirler. Temel yetenek, organizasyonlar için stratejik bir avantaj sağlayan fonksiyonlardan biridir. Temel faaliyetler veya temel yetenekler, toplu öğrenme ve bilgi paylaşımı sayesinde yavaş bir şekilde gelişir. İlave zengin yatırımlarla, taklit ya da başkalarına devretmeyle kolay ve hızlı bir şekilde gelişeceği söylenemez. Stratejik iŐlevlerde dış kaynak kullanmak,

organizasyonları muhtemelen piyasa başarısızlığına karşı savunmasız bırakır. Bunun yerine organizasyonlar temel yeteneklerine ve stratejik kaynaklarına yoğunlaşmalı bunların haricinde kalan fonksiyonlarda ise dış kaynak kullanılmalıdır. (Saunders, Gebelt ve Hu, 1997).

Ancak tedarikçi firmalar açısından piyasaya bakıldığında her zaman verimli tedarikçi işletmeler bulunamayacağı gibi, işlem maliyeti yüksek, verimsiz ve diğer belirsizlikleri ihtiva eden işletmeler de bulunabilmektedir ki bu durum da organizasyonlar açısından olumsuz bir durum olabilmektedir. Bundan dolayı piyasa, organizasyonlar için her zaman cevap niteliğinde olmayabilir (Ellram ve Billington, 2001). Bu kapsamda organizasyonlar için temel yeteneklere odaklanma ve geliştirme her ne kadar önemliyse, dış kaynak kullanımına konu olacak diğer faaliyetlerin uygun bir tedarikçi işletmeye verilmesi konusu da o kadar önemlidir. Çünkü enine boyuna analiz edilmeden dış kaynak kullanımına verilecek faaliyetler ve seçilecek tedarikçi işletmeler, organizasyonlar açısından ilerleyen dönemlerde sıkıntı teşkil edecek ve çözümü için geçecek zaman, harcanacak maliyet vb. olumsuz hususlar da yine organizasyona külfet olarak geri dönecektir. Bu problem yüzünden organizasyonlar istediği şekilde temel yeteneklerine odaklanamayabileceklerdir. Sonuç olarak kaynakların optimum bir düzeyde kullanılarak temel yeteneklere odaklanma, maliyet, rekabet vb. birçok konuda kendilerine avantaj sağlamak isteyen organizasyonlar maalesef dış kaynak kullanımından istediği verimi elde edemeyecektir.

Bir organizasyonun sahip olduğu temel yetenekleri kalmadığı zaman veya başka bir ifadeyle temel yeteneklerini yitirdiği zaman o organizasyon açısından rekabet edebilirliğinden çok fazla söz edilemeyecektir zira organizasyonun en önemli rekabet silahı artık mevcut değildir. Bu vaziyetten sonra organizasyonun piyasadaki tek rekabet silahı olarak artık sadece ürün veya hizmet ücretlendirmelerinden söz edilebilir (Randall, 2010). Kaldı ki temel yeteneğini bile kaybetmiş bir organizasyonun ürün veya hizmet ücretlendirmeleri her ne kadar düşük tutulursa tutulsun günümüz piyasasında rekabet edebilirliği çok fazla olamayacaktır. Çünkü temel yeteneği olmayan bir organizasyonun üretim maliyetleri fazla olacak dolayısıyla fiyatlandırmaları da çok fazla düşük



tutulamayacaktır aksi takdirde işletmelerin kuruluş amaçları olan karlarını maksimize etme durumuna ters düşecektir.

### **3.2. Risk Azaltmak**

Organizasyonların önceden belirlediği hedeflere ulaşabilmeleri adına karşılaştıkları çeşitli ve sayısız sorun, sıkıntı, olay ve durumlar bulunmaktadır. İşte tam da bu noktada yöneticiler, tüm bu problemlere karşı bir çözüm yolu bulma, diğer bir ifadeyle karar mekanizmalarını harekete geçirme eğilimindedirler. Bu durumda yöneticilerin vereceği kararların akılcı olması gerekmektedir. Çünkü kararlar, gelecekle ilgili belirsizliklerin aynası olduğundan, risk konusunun gündeme gelmesi kaçınılmazdır (Emhan, 2009). Bu kapsamda yöneticiler, organizasyonlar açısından verilen kararın risk olasılığının olabildiğince düşük tutulabilmesi amacıyla her türlü yolu denemektedirler.

Teknoloji, küreselleşme, rekabetin artması gibi unsurların giderek yaygınlaştığı günümüzde organizasyonların yeni yatırımlar yapabilmeleri, mevcut pazarlarında da ayakta kalabilmeleri, rekabet edilebilirlik açısından son derece önemli hale gelmiştir. Ancak bazen büyük belirsizlik içerisinde olan piyasada yeni yatırımlar içerisinde rol almak organizasyonlar açısından büyük riskler oluşturmaktadır. Bu sebeple, sahip olduğu kaynaklarını temel yeteneklerine ait faaliyetlerinde harcayarak diğer faaliyetlerinde dış kaynak kullanımını tercih eden ve ek yatırımlara gerek duymayan bir işletme açısından risk faktörleri maksimum düzeyde azaltılabilmektedir. Başka bir deyişle, uzmanlık alanına girmeyen faaliyetlerin dış kaynak kullanımına verilmesi ile birlikte, dış etkenlerin (piyasa, rekabet edilebilirlik, rakipler, çevresel faktörler) meydana getireceği tehlike, tehdit ve potansiyel olumsuz değişikliklere karşı risk en aza indirgenmiş olacaktır. Bu şekilde dış kaynak kullanımı ile olumsuzlukları minimum seviyeye düşüren organizasyonlar, paydaşları ile risklerini paylaşmış olacaklardır. Bu kapsamda dış kaynak kullanımının önemli bir nedeni olarak da riskin azaltılması konusunun ortaya çıktığından bahsetmek mümkündür (Bakan, Fettahlıoğlu ve Eytmiş, 2012).

### 3.3. Küçülme

Küreselleşen dünya, artan rekabet ortamı, karmaşık ve belirsiz piyasa koşullarında esnekliğini arttırmak isteyen organizasyonların küçülmesi ve yalınlaşması gerekmektedir. İşletmeler küçülerek daha hızlı bir şekilde karar alabilen ve daha kısa bir süre içerisinde müşteri isteklerine, teknolojik gelişmelere ve çevresel şartlara karşı ayak uydurabilen birer organizasyon haline gelmeyi hedeflemektedirler. Bu amaçlar doğrultusunda organizasyonların, sistemli ve planlı bir şekilde yapılan faaliyetlerini, bu faaliyetleri icra eden personel sayısını ve organizasyon yapısındaki hiyerarşik kademeleri ve pozisyonları azaltmalarına ve yalınlaşmalarına küçülme adı verilmektedir (Yüksel ve Gerede, 2012).

Cameron'a (1994) göre küçülme, sadece organizasyonun başına gelen bir şey değil, organizasyondaki üyelerin amaçsal olarak üstlendiği bir şeydir. Yani küçülme faaliyetlerin kasıtlı olarak ayarlanması anlamına gelmektedir. Küçülme stratejisi uygulayan örgütlerde pazar kaybı, gelir kaybı ve farkında olmadan insan kaynağı kaybı meydana gelecek ve bütün bu olumsuzlukların organizasyonel gerileme ile ilişkili olduğu ortaya çıkacaktır.

Cameron'un da bahsettiği gibi küçülme, ilk ortaya çıktığı zamanlarda organizasyonel gerilemenin belirtisi olarak görülüyordu. Ancak küçülmeye haklı bir yükselme stratejisi ve yeniden yapılanma stratejileri açısından bakıldığında ise artık günümüzde geleceğe ışık tuttuğu görülmektedir (Fisher ve White, 2000).

Citicorp, Kodak, Levi Strauss, Fruit of the Loom, International Paper, Montgomery Ward ve Woolworth gibi 1998 yılının son aylarında küçülmeye giden işletmeler arasındaki birçok işletmenin belirlediği hedeflere ulaşmalarında başarısız olduklarını gösteren kanıtlara rağmen, en iyi ekonomik koşullarda bile küçülme stratejisinin olduğu gibi devam ettiği görülmektedir. Amerikan Yönetim Organizasyonu tarafından yapılan yıllık araştırmalar kapsamında, küçülen işletmelerin sadece %41'inin üretiminin arttığı ve sadece %37'sinin paydaşlar arasında uzun dönem kar elde ettiğini görülmektedir. Sonuç olarak denilebilir ki küçülme, organizasyonlar açısından denenebilecek popüler ve devamlı bir taktik

olarak görülebilir ancak her zaman değerli bir sonuç olarak ortaya çıkmayabilir (Fisher ve White, 2000).

Küçülme, yüzde yüz olarak her zaman organizasyonların istediği sonucu vermese bile, bir strateji olarak kullanılmaya başlandığı günden itibaren günümüze kadar birçok işletme tarafından efektif olarak kullanılmıştır ve işletmeler bu stratejiden amaçladıkları birçok faydayı görmüşlerdir.

Örgüt açısından küçülmenin yararlarına bakılacak olursa aşağıdaki sonuçların ortaya çıktığı görülecektir;

- Daha düşük masraf
- Daha az bürokrasi
- Daha hızlı karar verme
- Daha düzgün iletişim
- Büyük girişimcilik
- Verimlilik artışları (Cascio, 1993).

### **3.4. Teknolojik Yenilikleri Takip Etmek**

Organizasyonlar dış kaynak kullanımına karar vermeleriyle birlikte, yeni teknoloji ve özelliklere sahip ürünleri hızlı bir şekilde piyasaya sunmaya odaklanırlar ve bu sayede yenilikçiliği vurgulamış olurlar. Dış kaynak kullanımı, organizasyonlara kendi uzmanlık alanlarına girmeyen iş becerilerine erişim imkânı vererek yenilikçi olma özelliklerini geliştirebilir. Benzer şekilde işletmeler dış kaynak kullanımı ile rakiplerinde olmayan yenilikçi beceri ve sahip olmadıkları uzmanlık alanlarıyla rekabet anlamında büyük avantaj elde ederler. Buna ek olarak dış kaynak kullanımı sayesinde organizasyonlar tedarikçiler aracılığıyla yeni teknolojilere hızlı bir şekilde erişim sağlayabilir ve bu teknolojileri sürekli olarak takip edebilir (Kroes ve Ghosh, 2010).

Dış kaynak kullanımı nedenlerinden biri olan teknolojik yenilikleri takip etme konusuna hastanelerde radyoloji bölümünde kullanılan görüntüleme cihazları örnek olarak verilebilir. Görüntüleme cihazları (Röntgen, MR, Tomografi, PET vb.)

başlangıç maliyetleri çok yüksek, idamesi ve bakımı güç, kullanımı için teknik personele gereksinim duyulan, yeni geliştirilen teknolojilerle birlikte sürekli değişen bir yapıya sahip cihazlardır. Bu cihazların hastaneler tarafından satın alınması ilk olarak aşırı yüksek maliyetleri, müteakiben bakım ve idamesi için yine ilave maliyetleri, kullanımı için teknik personeli, aşırı maliyetlerden dolayı yeni teknolojilerden geride kalmasıyla birlikte hastanenin radyoloji hizmetlerinde tercih edilmeme riskleri gibi durumları da beraberinde getirecektir. Tüm bu olumsuz durumların üstesinden gelmek ancak ve ancak dış kaynak kullanımıyla mümkün olacaktır. Görüntüleme cihazları konusunda uzmanlığa sahip işletmeler tarafından verilecek radyoloji hizmetlerinin maliyet, personel, teknoloji takibi gibi konularında hastaneler açısından son derece yararlı olacağı söylenebilir. Ancak burada konu itibarıyla esas üzerinde durulması gereken husus ise, hastalara son teknolojilerle radyoloji hizmetlerinin sunulması rekabet avantajı elde edilmesidir ki bu avantaj da diğer işletmelerden bir adım önde olmak anlamına gelir.

Bununla birlikte örgütler dış kaynak kullanımıyla teknik servisleri geliştirebilir ve aynı zamanda örgüt içinde mevcut olmayan teknik yeteneklere ve yeni teknolojilere erişim kazancı sağlar (Lacity, Willcocks ve Feeny, 1995).

### **3.5. Maliyetleri Azaltmak**

Maliyetleri düşürebilme dış kaynak kullanımı açısından geleneksel bir neden olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm işletmeler, bu rekabet içeren farklılaşma yoluyla, rekabet stratejileriyle tutarlı en düşük maliyet düzeyini başarmaya ihtiyaç duyarlar. Örgütler dış kaynak kullanımı sayesinde tedarikçi işletmede var olan öğrenme, ölçeklendirme ve yer belirleme faktörleri yeteneklerinden fayda sağlayabilmektedir. Sonuç olarak dış kaynak kullanımı yoluyla örgütler maliyet azaltmaya karşı önemli katkılar elde edebilir (Jennings, 1997).

Literatüre bakıldığında çoğunlukla dış kaynak kullanımının ortaya çıkma nedenlerinden başlıcası olarak maliyet tasarrufu elde etmenin yer aldığı görülmektedir (Kremic, Tukul ve Rom, 2006). Bu sebeple işletmeler açısından maliyetleri düşürebilmenin bu anlamda son derece önemli olduğu görülmektedir. Çünkü maliyetleri azalan bir işletmenin doğal olarak kar oranı artacak ve

hedeflerine daha kolay bir şekilde ulaşabilecektir. Bu çerçevede örgütlerin dış kaynak kullanımını tercih ettiği yaygın olarak görülmektedir.

Maliyetleri azaltma örgütler açısından faydaları çok önemli olan bir istektir. Birçok dış kaynak kullanımı sözleşmesinin hedefi en az %15 maliyet tasarrufu sağlamaktır ki bazen bu oran %20 ile %25'lere kadar çıkabilmektedir. Ancak bu şekilde hedeflenen maliyet tasarruflarına ulaşabilmek için ekonomik ölçeklendirme ve maliyet kısıma tedbirlerinin etki gösterebileceği uzun süreli anlaşma yapmak şarttır. Milyon dolarlık dış kaynak kullanımı sözleşmeleri genellikle performans şartlarının da içinde olduğu 5 yıl ya da daha fazla süreli imzalanır (Lanford ve Parsa, 1999).

İşlem maliyeti yaklaşımına göre örgütler gelirlerdeki artışı, maliyetlerdeki azalmayı ve gerçekleşmiş işlem maliyetlerinden daha büyük olan fonksiyonları dış kaynak kullanımı yoluyla elde edeceklerdir. Bu teoriye göre belirlenen kazancın düşük, bu kazançlardaki faaliyetlerin belirsiz ve sayılarının azlığı ile ilgili durumlarda dış kaynak kullanımının oluşacağı öngörülmektedir. (Bustinza, Aranda ve Gutierrez, 2010). Yani örgüt tarafından maliyetlerin yeterince azaltılmadığı, kar oranının az olduğu ve işletme içerisinde temel yetenekler kadar fazla icra edilmeyen faaliyetlerin dış kaynak kullanımına verilmesi gerekmektedir. Çünkü bahse konu faaliyetler direkt olarak temel faaliyet alanlarına etki etmediğinden uzman bir işletme tarafından yapılması hem maliyetleri azaltacak, hem kar oranını arttıracak ve hem de örgüt bu faaliyetlere ayıracağı zamanı temel yeteneklerine odaklanarak kendini daha çok geliştirebilecektir.

### **3.6. Kalite Artırımı**

Bir mal veya hizmetin zamanında üretilmesi, uygun bir sürede teslimatı, makul bir maliyeti olması ve tüketici ihtiyaçlarını tam olarak karşılayabilmesi gibi özellikler, bu mal veya hizmetin kalitesinden söz etmek adına en önde gelen unsurlardır. Örgütlerin maliyetlerini düşürebilmek amacıyla pazara arz ettiği mal ve hizmetin üretimi süresince hata ve kayıpları en aza indirebilmesi, etkinlik ve verimliliği artırabilmesi için kaliteyi sürekli müşteri talepleri doğrultusunda iyileştirmesi gerekmektedir. Bu kapsamda organizasyonlar mal ve hizmetlerinde

kaliteyi arttırabilmek adına DKK uygulamalarına yönelmektedir (Tanyeri ve Fırat, 2005).

Bir örgütün esas kalitesini temel faaliyet alanlarını teşkil eden temel yeteneklerinin kalitesi belirlemektedir ancak esas olarak temel yetenek olmasa bile bu yeteneklere yardımcı düzeyde işletilen faaliyetlerin kalitesi de örgütün kalitesine katkıda bulunmaktadır. Aynı şekilde bu yardımcı faaliyetlerin kalitesinin düşük olması da otomatik olarak örgütün genel kalitesini düşürecektir. Bu anlamda dış kaynak kullanımına dahil olan faaliyetlerin kalitesi çok önemlidir ki bu durumda dış kaynak seçiminin önemi ortaya çıkmaktadır. Çünkü doğru tercih edilmiş bir dış kaynak sayesinde ilgili faaliyet alanında uzmanlığını kullanacak olan işletme, örgütün o faaliyeti kendi icra etmesinden daha kaliteli bir seviyede olmasını sağlayacaktır.

Bir dış kaynak kullanımı ilişkisindeki önemli hususlardan birisi de tedarikçi işletme ile örgüt arasında uyum sağlama süreci ve ürünlerin performans kalitesidir. Bu yüzden dış kaynak kullanımı kararları kalite üzerinde yoğunlaşmalıdır. Etkili bir dış kaynak kullanımı, tedarikçi firmaya verilen fonksiyonların uygunluğu ve aynı zamanda verilen fonksiyonların performansını artırma yeteneğine sahip tedarikçinin varlığıyla mümkün olmaktadır. Eğer bir fonksiyonun örgüt içerisindeki yetenekler sayesinde dış kaynaklardan daha kaliteli elde edileceği düşünülüyorsa iç kaynağa yönelebilir. Bu açıdan bakıldığında dış kaynak kullanımı, tedarikçilere çalışanlarını kalite gelişimine odaklanan rollerde görev almasına olanak sağlar (Kroes ve Ghosh, 2010).

### **3.7. Süreç Yenilemek**

Ekonomik baskılar ve durgunluğa karşı 1980'lerin sonu ve 1990'ların başlarında yöneticilerin maliyetlerini azaltmak için düşündükleri süreç yenileme ilk başlarda örgüt içindeki iş süreç ve akışlarının değerlendirilmesi ve tasarlanması olarak tanımlansa da zaman içindeki çalışmalarda hız, maliyet ve kalite gibi performans ölçütlerinde de önemli gelişmeler kaydedebilmek adına iş süreçlerinin temelden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanması olarak değerlendirilmiştir. Daha sonraki çalışmalarda ise süreç yenileme, organizasyon

ve süreçler seviyesinde, organizasyona katma değer üretebilen faaliyetleri maksimize edecek ve maliyete etki eden faaliyetleri de minimize edecek şekilde eldeki kaynakları kullanarak performanstaki gelişmeleri sağlayan bir gelişme olarak görülmüştür (İnce, Biçer ve Çam, 2013).

Bu kapsamda dış kaynak kullanımı uygulamasına giden organizasyonlar, alanında kendisini geliştirerek uzmanlaşmış firmalardan mal/hizmet satın almakta ve bu sayede organizasyonun müşterinin talebine cevap verebilme ve ihtiyacını karşılayabilme süresi kısaltmakta yani organizasyonun süreç yenileme kazançları hız kazanmaktadır (Güçlü, 2013: 43). Ayrıca işletmeler için değeri olmayan iş ve süreçlerin tekrar değerlendirilmesi, temel yeteneği olmayan faaliyetlerde dış kaynak kullanımına gidilmesi ile birlikte hem müşteri tatmini artar, hem işletmenin verimliliği artar ve gereksiz, yetersiz veya eksik görülen faaliyetlerde de süreç yenilemeye gidebilirler (Yılmaz, 2013: 49-50).

### **3.8. Esnekliği Arttırmak**

Organizasyon kavramına bakıldığında tıpkı canlılar gibi çevresel faktörlerden etkilendiği ortadadır. Bu paradigma altında örgütler açık sistemler olarak görülmektedir. Çünkü kuruluş ortamları çevreleri tarafından son derece etkileşim içerisindedir. Piyasada yaşamını sürdüren firmalar, organizasyonların yapısı gereği, çevre özelliklerinden etkilenirler. Organizasyonların farklı ürünler işleyebilmek, farklı pazar ve teknolojik koşulları kullanabilmeleri için farklı organizasyonel yapı türlerine ihtiyaçları vardır. Organizasyonların belirsiz ve çalkantılı ortamlarda kendilerini ayakta tutabilmeleri adına esnek ve daha gevşek yapıda tasarlanmış olmaları gerekmektedir (Harris, Giunipero ve Hult, 1998).

Yukarıda da belirtildiği üzere esnekliği sağlama organizasyonlar açısından son derece önemli bir konudur ve organizasyonlar dış kaynak kullanımını tercih etmekle birlikte esnekliği sağlayabilme hususunda önemli bir adım atmış olurlar. Çünkü organizasyonların dış kaynak kullanımını tercih etmesi, ilave büyük yatırımlara girmeden müşterilerin değişen istek, arzu, talep ve beklentilerini karşılayacak, sürekli değişken ve çalkantılı piyasa şartlarına daha hızlı ve esnek bir şekilde ayak uydurabilecek yetenekler kazandıracak ve tüm bu gelişmeler

paralelinde de organizasyon esnek bir yapıya kavuşmuş olacaktır (Bakan, Fettahlıoğlu ve Eyitmiş, 2012).

İşletmelerin ürün, hizmet veya teknoloji talebinin artması halinde, bu artan talebe hemen yanıt vererek arzlarını ortaya koyabilmesi açısından esnek bir yapıda olmaları gerekmektedir. Tam tersi piyasaların aniden durgunlaşması, ürün ve hizmet taleplerinde bir düşüş yaşanması durumunda da üretim maliyetlerinin artacağı bu dönemde yine işletmelerin kendilerini koruyabilmeleri adına esnek bir yapıda olmaları şarttır. Bu durumlarda dış kaynak kullanımı işletmelere cazip imkanlar sunabilmektedir ki böyle durumlarda işletmelere daha esnek stratejiler uygulamasına olanak sağlar (Öztürk ve Özata, 2010: 95-96).

Ayrıca dış kaynaklardan yararlanan organizasyonların yapılarında meydana gelen küçülmeler, onların daha yalın bir yapıya bürünmelerine olanak sağlar. Bu sayede de işletmeler, stratejik anlarda verilmesi gereken kararları hızlı bir şekilde uygulama açısından büyük esneklikler kazandırmaktadır (Bakan, Fettahlıoğlu ve Eyitmiş, 2012).

### **3.9. Kaynak Transferi ve Kaynakların Yeniden Dağılımı**

İşletme, kendi temel faaliyet alanı haricindeki fonksiyonları gerçekleştirirken kullandığı teçhizatı, araç ve gereçleri, binaları ve izin belgesini, dış kaynak kullanımı kapsamında tedarikçi işletmeye satabilir. Böylece işletme işini tasfiye eder ve sözleşmenin bir sonucu olarak yukarıda bahsedilenleri genellikle tedarikçi işletmeye satar. Sonuç olarak işletmenin belirli kaynakları tedarikçi işletmeye satılarak kaynak transferi yapılmış olmakla beraber ilave olarak bir gelir elde edilmiş olur. Bu kaynak transferi organizasyonlar açısından çoğu zaman büyük önem arz etmektedir. Zira dış kaynak kullanan işletmenin böyle bir durumu göze alması aslında tedarikçi ile uzun bir süre iş birlikteliği yapılacağını gösterir (Güçlü, 2013: 45).

Kıt kaynakların en rasyonel ve optimum seviyede kullanılması, işletmelerin varlık nedenleri ve en önemli görevleri arasında yer almaktadır. Çünkü her işletmenin sınırlı kaynağı vardır (<http://bjmer.net/Makaleler/2006063542> 157-



184%20hasan.PDF). Organizasyonlar sahip oldukları kaynaklarını en iyi şekilde kullanmak zorundadırlar. Bu kapsamda işletmeler ellerinde var olan kaynakların dağılımını en iyi şekilde yaparak temel yeteneklere odaklanılan işlerde kullanmalıdırlar. Dış kaynak kullanımı sayesinde temel faaliyet alanı dışındaki işlerin tedarikçi firmaya verilmesiyle birlikte mevcut kaynakların sadece temel faaliyetlerde kullanılması da bu açıdan son derece önemlidir.





## 4. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ FAYDALARI VE SAKINCALARI

Örgütlerin sahip olduğu sınırlı kaynaklardan en üst seviyede faydalanabilmesi amacıyla temel yeteneklerine odaklanması gerekmektedir. Temel yeteneklerin haricinde kalan faaliyetlerde ise dış kaynak kullanımına gitmek örgütler açısından doğru bir yönetim biçimidir ve örgütleri yoğun piyasa koşullarında rakiplerinden bir adım öne geçiren bir stratejidir. Ancak her ne kadar stratejiler fayda sağlamak amacıyla benimsense de bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Ancak genel anlamda bakıldığında dış kaynak kullanımının örgütlere faydalarının sakıncalarından çok daha fazla olduğu göz ardı edilmemelidir. Tabi burada doğru bir dış kaynak seçiminin de son derece önemli bir konu olduğu unutulmamalıdır. Dış kaynak kullanımının fayda ve sakıncaları aşağıda olduğu gibidir.

### 4.1. Dış Kaynak Kullanımının Faydaları

Dış kaynak kullanımının faydaları şu şekilde sıralanabilir (Rodriguez ve Robaina, 2004; Rosing vd, 2015; Lonsdale ve Cox, 2000; Salanta, Lungescu ve Pampa, 2011; Tetik ve Ören, 2007; Öztürk ve Sezgili, 2002; Büber, 2000; Çevirgen, 2009; Öncü ve Işkın,2009; Ozkan ve Türksoy, 2011; Yılmaz, 2013: 67-68);

- Pazarda etkin bir ölçek ekonomisi elde etmek amacıyla tedarikçi firmanın uzmanlığından faydalanma,
- Gelişmiş teknolojilere kolay bir şekilde erişim ve sürekli takip edebilme,
- İş yapmak amacıyla mantıklı ve yenilikçi bir yol,
- Temel faaliyet alanı üzerindeki kaynaklara odaklanma,
- Maliyetleri azaltma,
- Sabit maliyetleri değişken hale dönüştürerek avantaj elde etme,
- Tedarikçi firmanın yatırım ve yenilik avantajları,
- Pazarda etkin bir şekilde rol oynayabilme kapasitesini geliştirme,
- Organizasyon personeline esneklik kazandırma,
- Projelerin kısa bir sürede ivme kazanması ve pazara hızlı bir şekilde ulaşma,

- Profesyonel ve yüksek nitelikli çalışan, ürün ve hizmet sunumu elde edebilme,
- Pazardaki en iyi uygulamaları elde etmek ve geri kalmamak için uzman firmanın yeteneğini kullanma,
- Her an konusunda uzman bilgili, yetenekli ve nitelikli personele sahip olma,
- Esnekliğe erişim amacıyla deneyimli ve problem çözen yaratıcılığa sahip olma,
- Gelişmiş ve kaliteli ürün ve hizmet anlayışı ile pazara hâkim olma,
- Kaynak transferi ve kaynakların yeniden dağılımı,
- Temel faaliyet alanı haricindeki faaliyetlerin devredilmesiyle birlikte, temel faaliyet alanında uzmanlaşma,
- Uzman firmanın ürün ve hizmetleri daha kısa bir sürede icra etmesi açısından hız ve zaman kazanılması,
- Süreç yenileme ve süreçlerin yeniden tasarlanması,
- Küçülme,
- Sabit sermaye masraflarının azaltılması,
- Verimlilikte artış sağlama,
- Sahip olunan gereksiz kaynakların elden çıkarılmasıyla işletme sermayesine ilave kaynak sağlama,
- Elde edilen etkin gelişmelerin diğer alanlarda da uygulanabilmesi,

#### **4.2. Dış Kaynak Kullanımının Sakıncaları**

Dış kaynak kullanımının sakıncaları şu şekilde sıralanabilir (Axelrod, 2004; Kakabadse ve Kakabadse, 2003; Salanta, Lungescu ve Pampa, 2011; Tetik ve Ören, 2007; Öztürk ve Sezgili, 2002; Büber, 2000; Çevirgen, 2009; Öncü ve Işkın, 2009; Ozkan ve Türksoy, 2011; Yılmaz, 2013: 70);

- İşletmenin Kontrolü Kaybetmesi,
- Gizli Maliyetlerin ortaya çıkması,
- Tedarikçiye bağımlı kalma,
- Tedarikçinin ilerleyen dönemlerde maliyetleri arttırması
- Firmalar arasında güven duygusu zemininin oluşmaması,

- İşletmenin temel yeteneklerinin kaybedilmesi ve yanlış yeteneklerin geliştirilmesi,
- Organizasyonun esnekliğinin kaybedilmesi,
- Çalışanlar üzerindeki olumsuz etkiler meydana gelmesi,
- Yanlış veya yetersiz bir dış kaynak tedarikçisi seçimi,
- İşletme açısından gizli bilgilerin rakip işletmelerin eline geçme riski,
- Tedarikçilerin eski teknolojileri kullanmasının teknoloji avantajını sınırlandırması ve sorunlara dönük çözümleri yetersiz bırakması
- İşletmelerin öğrenme ve koordinasyon yeteneğinin azalması
- Uygunsuz bir tedarikçi seçiminin istenilen verimi elde etmemesi,
- İşletme ve tedarikçinin çıkarlarının çakışması,
- Fikri mülkiyet hakları kaybı,
- Tedarikçi firmaların hizmeti terk etmesi



## 5. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ SÜRECİ

Verimli bir dış kaynak kullanımını elde edebilmek amacıyla bu sürecin belirli aŐamalardan geçirilerek sistemli bir Şekilde yürütölmesi gerekmektedir. Bu kapsamda dış kaynak kullanımını kararı verilirken aşağıdaki aŐamalar sistemli bir Şekilde uygulanarak örgüt amaçlarına daha kolay bir Şekilde ulaşılır.

### 5.1. Dış Kaynaklardan Yararlanma İhtiyacı

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları, ilk olarak organizasyonların temel faaliyet alanlarına yönelmeleri ve temel faaliyet alanı dışında kalan faaliyetlerde de işletme dıŐı kaynaklardan hizmet almaya ihtiyaç duyulması ile başlamaktadır. Bu ihtiyacın başlamasına etki eden en önemli faktörlerden birisi de maliyetlerin azaltılması olarak gösterilebilir. Ancak sadece maliyetlerin azaltılması ile sınırlı kalmamakla birlikte temel yeteneklerin geliştirilmesi, işletme esnekliğinin artırılması, riskin azaltılması ve teknolojinin yakından takip edilmesi gibi faktörler de dış kaynak kullanımını ihtiyacının ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Bakan, Fettahlıoğlu ve Eyitmiş, 2012).

Organizasyonlar açısından iyi bir performans sergileyebilmek, işletme yönetiminin iç ve dış çevre ile olan etkileşimindeki doğru sonuçların ortaya çıkmasıyla mümkün olacaktır (Houben, Lenie, ve Vanhoof, 1999). İç çevre etkileşimi kapsamında işletme kaynaklarının etkin ve verimli kullanımı da son derece önem arz etmektedir. Artık günümüzde işletmeler verimliliği, sadece maliyetlerin azaltılması olarak değil aynı zamanda kaynakların da etkili bir Şekilde kullanılması olarak kabul etmektedir (Hausner, 1998).

Mcvor'a (2009) göre işletmeler sahip oldukları kapasite ve kaynaklarını iyi bir Şekilde kullanabilmeleri için organizasyon yapılarını en iyi Şekilde düzenlemeleri gerekmektedir. Çünkü dış kaynak kullanımını ihtiyacının tespiti için öncelikle örgüt içerisinde hangi faaliyetlerin temel yetenek hangilerinin ise yardımcı faaliyetler olduğu net bir Şekilde ortaya konulmalıdır. Bu tespitler yapıldıktan sonra temel yetenek dışında kalan faaliyetlerin dış kaynağa verilme ihtiyacı ortaya çıkmış olacaktır.

## 5.2. İşletmenin Değerlendirilmesi

Dış kaynak kullanımının seçimindeki ilk adım işletmenin kendi temel yeteneklerini değerlendirmektir. Yöneticiler dıştan tedarik edilecek ve işletme içerisinde icrasına devam edilecek görev ve faaliyetleri değerlendirerek dış kaynak kullanımına karar vermektedir. Dış kaynak kullanımı kararı verilirken iki önemli kriter göz önünde bulundurulmalıdır (Gerston, 1997):

- İşletme açısından fonksiyonların stratejik önemi,
- Fonksiyonları icra edecek işletme personelinin yetenekleri.

Organizasyonlar dış kaynak kullanımına karar vermeden önce yukarıdaki kriterleri göz önünde bulundurarak kendilerini değerlendirmelidirler. Burada önemli olan husus işletmeye rekabet avantajı sağlayacak ve stratejik önemi haiz fonksiyonların tespit edilmesidir. Stratejik fonksiyonların tespit edilmesiyle birlikte aslında işletmenin temel yetenekleri de ortaya konulmuş olacaktır. Bundan sonraki durumda ise bu fonksiyonları icra edecek personelin yetenekleri göz önünde bulundurulmalıdır. Eğer işletme personelinin yetenekleri de işletmenin temel yetenekleri doğrultusunda olması durumunda işletmeler bu fonksiyonlarda dış kaynak kullanımına gitmeyecek ve üretim ve hizmetlerine kendi işletmelerinde devam edeceklerdir. Bu kapsamda işletmeler temel yeteneklerine yoğunlaşacağından kendi alanlarında uzmanlaşmış olacaklardır. Bu durumun tam tersi olarak ise işletmeler, rekabet avantajı sağlamayan, stratejik önemi haiz olmayan ve işletme personelinin yetenekleri ile uyumlu olmayan fonksiyonlarda ise dış kaynaklardan yararlanma yolunu seçeceklerdir.

## 5.3. Dış Kaynak Kullanımı Kararının Verilmesi

Dış kaynak kullanımı organizasyonlar açısından stratejik bir öncelik olarak kabul edilmektedir. Artık günümüzde birçok işletme dış kaynak kullanımını giderek benimsemektedir. Çünkü dış kaynak kullanımı, işletmelere esneklik kazandırarak küreselleşen dünya ortamına hızlı bir şekilde ayak uydurabilme, rekabetçi performans düzeyinde sürdürülebilir bir gelişim sağlama adına bir silah haline gelmiştir (Duana, Groverb, Robertsc ve Balakrishnan, 2014). Böyle bir durumda



işletmeler açısından dış kaynak kullanımı kararı verilmesi stratejik bir önem taşımaktadır. Zira doğru bir şekilde ve tam zamanında verilecek dış kaynak kullanımı kararı işletmelere son derece fayda sağlayacağı gibi, yanlış verilen bir dış kaynak kullanımı kararı da birçok sakıncayı beraberinde getirecektir. Bu anlamda işletmelerin karar vermeden önce işletmenin dış kaynak kullanımı ihtiyacının belirlenmesi ve işletmenin analiz edilmesi hususlarının göz önünde bulundurulması gerekir.

Dış kaynak kullanımı kararı verilirken işletmenin uzun bir süre bu süreçten etkileneceği unutulmamalıdır. Bu açıdan bakıldığında üst yönetimin bu konu üzerinde ayrıntılı bir şekilde düşünmesi gerekmektedir (Özbay, 2004: 24). Gerekli detayları içermeyen kararlar eksikliğe sebebiyet vermekte, uygulamayı üstlenen proje personeline kafa karışıklığına ve istenilen beklentiler üzerinde yeterince durulmamasına neden olmaktadır. Bu olumsuzların ortaya çıkmasını engellemek için genel olarak bir dış kaynak kullanımı kararının içermesi gereken detaylar şunlardır (EğİN, 2009: 154):

- Neler dışarıya çıkarılacaktır?
- İçeride bırakma/ dışarıya çıkarma bir iyileştirme, vb. şarta mı bağlanmıştır?
- İçeride nelerin korunmasına önem verilecektir?
- Kademeli bir uygulama (dış kaynak kullanımı) düşünülmekte midir?
- Öngörülen bir bütçe ve takvim var mıdır? Nedir?
- Dış kaynak kullanımı kararının gerekçesi ve elde edilmek istenen nedir?
- Karar uzun süreli mi yoksa geçici bir uygulamayı mı hedeflemektedir?
- Kararla ilgili kısıtlar var mıdır?

Yukarıda ifade edilen soruların dış kaynak kullanımı kararında ayrıntılı bir şekilde analiz edilmesi işletmelerin doğru bir karar alabilmelerine yardımcı olacak, yanlış uygulamalara gidilmemesi açısından yarar sağlayacaktır.

Yang vd. (2007) ise dış kaynak kullanımı kararını etkileyen beklenti, risk ve çevre gibi faktörlerin bulunduğunu belirtmişlerdir ve bu faktörlerin de örgütü etkileyen hususlarını aşağıdaki çizelgede olduğu şekilde açıklamışlardır:

Karar Faktörleri	
Beklenti	Maliyet Tasarrufu Temel Yeteneklere Odaklanmak Esneklik
Risk	Bilgi Güvenliği Yönetim Kontrolü Kaybı İşçi Sendikası Moral Problemi
Çevre	Tedarikçilerin Hizmet Kalitesi Pazar Olgunluğu Diğer örgütlerin Dış Kaynak Kullanımı Kararları

Çizelge 5.1. Karar faktörleri (Yang vd., 2007)

#### 5.4. Stratejilerin Belirlenmesi

Dış kaynak kullanımı, organizasyonların gelişmesine imkan tanınması, uzmanlaşmalarını sağlaması ve rekabet için gerekli yeteneklerden faydalanması itibarıyla organizasyonlar açısından stratejik bir karar haline gelmiştir. Günümüz işletmeleri ortamında, yöneticiler dış kaynak kullanımının stratejisini ortaya koyabilmek amacıyla iş süreçlerini iyi bir şekilde analiz etmek durumundadırlar. Bu durumda hangi faaliyetlerin işletme içerisinde kalacağı hangi faaliyetlerde ise dış kaynak kullanımına gidileceği kararının iyi bir şekilde verilip işletmenin dış kaynak kullanımı stratejisi belirlenmelidir (McIvor, 2008).

Dış kaynak kullanımı stratejisi belirlenirken aşağıdaki hususların göz önünde bulundurulması organizasyon açısından faydalı olacaktır (Yılmaz, 2013: 72):

- Dış kaynak kullanımıyla işletmenin amaç ve hedeflerinin uyumlu olmasına dikkat edilmelidir,

- İşletmenin temel yetenekleri ve bu temel yeteneklerin haricinde kalan diğer fonksiyonlar belirlenmelidir,
- Dış kaynak kullanımı süresi net bir şekilde tespit edilmeli ve tedarikçi firma ile kısa süreli mi yoksa uzun süreli mi bir anlaşma yapılacağına karar verilmelidir,
- Dış kaynak kullanımından istenilen verimin alınabilmesi amacıyla tedarikçi firma ile iyi ilişkiler tesis edilerek uygun bir ortam oluşturulmalıdır,
- Kurulacak organizasyon yapısının merkezi mi yoksa ademi merkezîyetçi mi bir yapıya dönüştürüleceği ortaya konulmalıdır,
- Tedarikçi firmaların pazar payı, müşteri kitlesi, kaliteli mal üretimi ve hizmet sunumu gibi kriterlerin de göz önünde bulundurularak bu durumlarda dürüst olup olmadıkları dikkate alınmalıdır.

### 5.5. İşletmelerden Gelen Tekliflerin Değerlendirilmesi

Dış kaynak kullanımı kapsamında tedarikçi firmalar tarafından verilen tekliflerin değerlendirilmesi hususunda işletme açısından dikkate alınması gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Tekliflerin değerlendirilmesi sürecinde aşağıdaki soruların cevaplarının belirlenmesi önem arz etmektedir (Grupe, 1997):

- Tedarikçi firmalar tarafından verilen çözüm önerileri, işletmenin ihtiyacına cevap verecek nitelikte mi?
- Tedarikçi firma, önerdiği çözümleri uygulamaya koyabilecek yeterli deneyim ve kaynaklara sahip mi?
- Tedarikçi firma uyguladığı faaliyetlerde resmi yöntemler mi kullanıyor?
- Tedarikçi firma, işletme ile taahhüt edeceği işler ile ilgili olarak piyasada yeterli saygınlığa ve itibara sahip mi?
- Tedarikçi firmanın icra edeceği faaliyetler kapsamında makul bir uygulama stratejisi veya bir icra planı var mı?
- Tedarikçi firma uygulayacağı hizmetler düzeyi ile ilgili doğru bir fiyat politikasına sahip mi?

## 5.6. Teklif Formunun Hazırlanması

Doğru bir tedarikçi firmanın seçimi ve düzgün bir şekilde yönetilen tedarikçi firma ilişkileri, işletmelerin, çevre koşullarından hasar görmesinden ve uzun vadeli kayıpların yaşanmasından korunması amacıyla yardımcı olabilir (Savidge, 2008). Bu anlamda doğru bir tedarikçi firmanın seçilebilmesi amacıyla teklif formunun da iyi bir şekilde analiz edilerek hazırlanması önem arz etmektedir. Bu açıdan bakıldığında tedarikçi firmaların teklif formunda yer alan sorulara verecekleri yanıtların göz önünde bulundurulması, referanslarının dikkate alınması, ve faaliyetlerinin yerinde gözlemlenmesi sonucunda en doğru dış kaynak kullanımı tercihi yapılacaktır (Öztürk ve Özata, 2010: 140).

İşletmelerin teklif formu kullanmasıyla birlikte, tedarikçi firmaların uygun ve gerçekçi fiyat ve koşullar sunması, bilgi, yetenek, tecrübe ve teknolojiyle yeterli kapasitede olduğunu işletmeye bildirmesi, dış kaynak kullanımı süresince dürüst kalması ve tek bir tedarikçi firmaya bağımlı kalmasının önlenmesi gibi konularında işletmeye son derece fayda sağlayacaktır (Özbay, 2004: 26). Bu kapsamda teklif formunda aşağıdaki kriterlerin bulunması işletme açısından önemlidir (Güçlü, 2013: 83):

- Teklif formu, ilgili konuda hizmet sunacak işletmeler arasında karşılaştırma ve sağlıklı bir değerlendirme yapabilme olanağı tanıyacak özellikte olmalıdır,
- Tüm şartlar açık, somut ve ölçülebilir terimlerle ifade edilmelidir,
- İşletmenin nasıl bir çalışma yöntemi izlemek istediği belirtilmelidir,
- İşletmenin ilgili faaliyete ilişkin temel sorunlarını kapsamalıdır,
- Teklif için son başvuru tarihini içermelidir.

Ayrıca teklif formu verilecek firma sayısı ikiden az, dört ya da beşten fazla olmamalıdır. Çünkü aday sayısının fazlalığı zaman kaybı ve çaba gereksinimine yol açacağı gibi aday sayısının tek olması da alternatifsizliğe yol açacağı unutulmamalıdır (EğİN, 2009. 220-221).

## 5.7. Firmalar Arasında Seçim Yapma

Organizasyonların dış kaynak kullanımını tercih etme nedenlerinden birisi de hedeflediği projelerden başarı elde etme isteğidir. Ancak buna rağmen her zaman istenilen sonuç alınamamakla birlikte beraberinde bazı problemleri de getirebilmektedir. Alınan hizmet kalitesinde düşüş, maliyetleri düşürebilmeye yetersizlik, müşteri ve tedarikçi firma arasındaki anlaşmazlık bunlardan bazılarıdır. Ortaya çıkan bu başarısızlığın sebebi, tedarikçi firma ile işletme arasında belirsizlik ve karışıklık içeren dış kaynak kullanımı süreci ve tedarikçi firma yöneticilerinin yetersizliği olarak açıklanabilir (Cao ve Wang, 2007).

Doğru tedarikçi firma seçimi, ortaya çıkabilecek tedarik risklerini azaltabilme adına çok önemlidir. Bu risk ve maliyetleri azaltabilmek ancak doğru tercih edilmiş tedarikçiyle icra edilecek bir dış kaynak kullanımı sayesinde mümkün olacaktır. Piyasada bulunan birden fazla tedarikçi seçeneğinin, bu tür riskleri azalmak için bir araç olarak görüldüğü ilgili literatürde de sık bir şekilde ileri sürülmüştür (Ernst, Kamrad ve Ord, 2007).

Tedarikçi firma problemini çözmek için en çok kullanılan yöntemler aşağıda olduğu gibidir (Wadhwa ve Ravindran, 2007):

- **Toplam Maliyet Yaklaşımı:** Toplam maliyet yaklaşımında, tedarikçi tarafından teklif edilen fiyat başlangıç noktası olarak kabul edilir ve bundan sonra her bir kısıtlamanın maliyet faktörleri ile değiştirilebileceği düşünülür. İş toplamda en az maliyeti sağlayan tedarikçi tarafından kazanılır.
- **Çoklu Nitelikli Yararlılık Teorisi:** Bu tedarikçi seçme yöntemi, uluslararası tedarikçi seçmenin doğasında olan nitelik çatışmasını idare etmede yararlı olduğundan uluslararası tedarikçi seçme durumunda kullanışlıdır.
- **Çok Amaçlı Programlama:** Bu yaklaşımın sağladığı esneklik çözümde yeteri kadar tedarikçi olması ve tedarikçi tarafından önerilen hacimde tahsis

yapılmasına olanak sağlamasıdır. Ancak, bu metotla çözüme ulaşma süreci karmaşıktır.

➤ **Toplam Mülkiyet Maliyeti:** Toplam mülkiyet maliyeti satın alma fiyatından ilerisinde diğer birçok satın almayla alakalı maliyeti de gören bir metodoloji ve felsefedir. Toplam Mülkiyet Maliyeti modelleri kullanıma göre; tedarikçi seçimi ve tedarikçi değerlendirmesi olarak sınıflandırılır.

➤ **Analitik Hiyerarşi Süreci:** Analitik Hiyerarşi Süreci, özellikle öznel ve/veya kalitesel endişelerin kapsama alındığı, çok faktörlü kararlarda kullanılabilir güzel bir yaklaşımdır. Analitik Hiyerarşi Modeli karar vermede kullanılan farklı kriterlerin puanlanması ve ağırlıklandırılması kararında yapısal bir yaklaşım sağlar.

Firmalar arasında seçim yaparken örgüt açısından temel yetenekleri haricinde kalan faaliyetleri icra etmek üzere en nitelikli cevabı veren uzman işletmenin uygun olduğu düşünülmelidir. Bu kapsamda artık ilgili fonksiyonların devredileceği işletme bulunmuş anlamına gelmektedir.

## **5.8. Sözleşmenin İmzalanması**

Örgütün temel faaliyetleri dışında kalan faaliyetlerin devredilmek istendiği uzman bir işletme tespit edildikten sonra bu işletme ile dış kaynak kullanımının resmileşmesi açısından bir sözleşme imzalanması gerekmektedir. Dış kaynak kullanımından istenilen bir verimi alabilmek için de gerekli nitelikleri içeren bir sözleşme imzalanması da önem arz etmektedir.

Dış kaynak kullanımı kapsamında tedarikçi firma ile imzalanacak sözleşmede bulunması gereken en temel maddeler aşağıda olduğu gibidir (Bakan, Fettahloğlu ve Eytmiş, 2012):

- Tedarikçi firmanın adı
- Anlaşmanın düzenlendiği tarih
- Tedarik edilen varlıklar
- Tedarik edilen varlıkların değeri

- Gelecekte alınacak hizmetlerin çeşidi
- Alınacak hizmetler için ödeme
- Anlaşmanın geçerlilik süresi
- Anlaşmanın yenilenebilirliği
- Anlaşmaya uymama hali veya performans düşüklüğünde verilecek cezalar
- Gelecekteki herhangi bir hak veya hizmet için fiyatlama
- Tedarikçi firma ile işletme arasında herhangi bir yasal ortaklık olup olmadığı.

Birçok organizasyon kendi stratejik gelişimleri kapsamında; sahip olduğu kaynakları temel yeteneklerine odaklanarak daha etkin ve verimli bir şekilde kullanabilmek, yeteneklerini geliştirebilmek ve uzmanı olmadığı fonksiyonlarda da ihtiyacı olduğu uzmanlıklardan faydalanabilmek amacıyla dış kaynak kullanımı yolunu tercih etmek ve bu anlamda da tedarikçi firmalara güvenmek zorundadır (Abdullah ve Verner, 2012). Ancak doğal olarak örgüt kendisini garanti altına da almak zorunda olduğundan mutlaka bir sözleşmenin varlığından da söz edilmesi gerekmektedir. Sözleşme imzalanmadan önce de önemli hususlarda da sözlü olarak anlaşmak gerekmektedir. Tedarikçi firma ile sözlü olarak tüm koşullarda anlaşıldıktan sonra resmi olarak sözleşme hazırlanırken bazı dikkat edilmesi gereken hususlar bulunmaktadır. Bunlar aşağıda açıklanmıştır (Yılmaz, 2013: 64).

- Sözleşme tüm tereddütleri ortadan kaldıracak şekilde açık ve net, ayrıntılara yer verecek, geniş bir şekilde olmalıdır.
- Sözleşme koşulları her iki tarafın anlayacağı bir şekilde yapılmalı ve her iki taraf bu sözleşmeyi kabul etmelidir.
- Sözleşmede yapılacak olan işle ilgili tanımlamalar olmalıdır.
- Sözleşmede ödeme, gecikme, garanti gibi mali yapıyla ilgili bilgiler olmalıdır.
- Sözleşmenin süresi mutlaka belirtilmelidir.
- Sözleşme esnek bir yapıya sahip olmalıdır.

Dış kaynak kullanımı kapsamında işletmeler ve tedarikçi firmalar arasında yapılan sözleşmelerin devam etmesi açısından taraflar arasında kurulacak olan ilişki önem arz etmektedir. Sözleşme imzalanmadan önce tarafların her konuda anlaşması ve tereddüt edilen konulara da açıklık getirilmesi gerekmektedir. Bu anlamda dış kaynak kullanımı sürecinde imzalanacak bir sözleşmede aşağıdaki konuların bulunması gerekmektedir (Özbay, 2004: 32):

- Tedarikçi işletmenin, işletmeye sağlayacağı faaliyetlerin açıkça tanımlanması ve tamamlanma sürelerinin belirtilmesi,
- Tedarikçi işletmenin denetlenmesi sırasında kullanılacak raporlama sisteminin tespit edilmesi,
- Tedarikçi işletmenin performansının değerlendirilmesinde kullanılacak standartların belirlenmesi,
- Tedarikçi işletmenin, işletmeye sağlayacağı faaliyetleri gerçekleştirmesi için gerekli olan personelin sayısının ve niteliğinin belirlenmesi,
- Tedarikçi işletme ile gerekli iletişimin kurulabilmesi için tedarikçi işletmenin bulundurması gereken elektronik cihazlarının ve ekipmanların belirlenmesi,
- Tedarikçi işletme ile yapılan sözleşmenin bitiş tarihinin belirlenmesi
- Tedarikçi işletmenin, işletmeye sağlayacağı faaliyetlerden dolayı, ödenecek bedelin belirlenmesi ve tedarikçi işletmenin başarılı ya da başarısız olması durumunda uygulanacak teşviklerin ve cezaların belirlenmesi gerekir.

Yukarıda da açıklandığı üzere her yönüyle geniş ve kapsamlı bir şekilde ele alınarak imzalanan sözleşmelerden dış kaynak kullanımı kapsamında istenilen verimi büyük oranda yakalamak olasıdır. Ancak bu aşamadan önce her ne kadar iyi bir sözleşme yapılsa da tedarikçi işletmenin seçimi konusu da aynı oranda önemlidir. İki hususta da başarılı bir strateji benimseyen bir örgütün amaçlarına ulaşmadaki başarısı çok daha kolay olacaktır.

### **5.9. Tedarikçi ile İlişkilerin Yönetilmesi**

İşletme ile tedarikçi firma arasındaki ilişkilerin iyi bir şekilde yönetilmesi, işletmelere performanslarının artması için bir fırsat sağlamakta, rekabet avantajına imkan tanımakta ve müşteri taleplerindeki değişmelere uyum sağlayabilme



yeteneği elde etme konularında işletmeler açısından çok önemlidir (Jennings, 1997).

Tedarikçiler açısından bakıldığında ise ilk etapta kapasite artırımını gibi olumsuz gözüken durumlar olsa bile genel anlamda satışların yükselmesi bir fırsat olarak görülmektedir. Eğer tedarikçi firma ihaleye konu olacak iş ile ilgili şartları taşıyor ve bu işi üstlenebilme yeteneğine sahip ise teklif verme şansı daha yüksektir ki bu durumda müşteriyi elden kaçırmamak ve rekabet avantajını elde etmek gibi büyük faydaların yanında tedarikçi firmanın karşılaşacağı kk problemler önemsiz gözükmektedir (Hussey ve Jenster, 2003).

Dış kaynak kullanımı süresince işletmeler ile tedarikçi firmalar arasındaki ilişkilerin yönetimi, dış kaynak kullanımından istenilen başarının elde edilebilmesi açısından son derece önemlidir. İlişkilerin iyi bir şekilde yönetilebilmesi için etkin bir iletişim ağının tesis edilmesi gerekmektedir. İletişim ne kadar samimi, iten, güvenilir ve açık olursa işletme ve tedarikçi firma arasındaki istekler ve problemler daha kısa süre içerisinde tespit edilerek uygulama ve üzüm yoluna gidilebilir (Bakan, Fettahlıoğlu ve Eyitmiş, 2012). Aksi takdirde zlemeyen problemler ve uygulamaya konulamayan istekler dhilinde tesis edilen bir dış kaynak kullanımından tarafların istenen verimi elde etmesi mümkün olmayacaktır.

#### **5.10. Performansın Değerlendirilmesi**

Bir örgütün ihtiyaın tespiti ile başlayan ve diğer tüm süreçleri yerine getirerek uygulamaya koyduğu dış kaynak kullanımı sözleşmesindeki son aşama performansın değerlendirilmesidir. Anlaşmaya vararak temel faaliyetleri dışındaki faaliyetleri ilgili uzman işletmelere devreden örgütün, belirlenen kıstasların uzman işletme tarafından yerine getirilip getirilmediği ancak performansın değerlendirilmesi ile ölçülebilir.

Performansın değerlendirilmesi kapsamında anlaşmaya varılan tedarikçi işletmenin, örgütün koyduğu hedefleri yerine getirmedeki başarının ölçülmesi için gerekli standartların belirlenmesi gerekmektedir. Bu standartların tespit edilmesi oldukça zordur. Fakat maksimum kalitede dış kaynak performansı için oldukça

güçlü bir yöntemdir. Belirlenen standartların altında kalma veya üstüne çıkma gibi durumlarda verilecek ödül ve cezalar da kalitenin elde edilmesinde son derece önemlidir. Bu yüzden belirlenen performans hedeflerinden sapma olmaması amacıyla örgütün, sözleşme kapsamında tedarikçi işletmeyi kontrol etmek ve yönetmek için etkili ve düzenli bir performans kontrol ve değerlendirme sistemi kurması gerekmektedir (Özbay, 2004:38-39).

Bu aşamada tedarikçi işletme performansının değerlendirme sisteminin temel olarak üç bölümden oluşacağı söylenebilir (Güçlü, 2013: 100):

- Performans standartlarının belirlenmesi,
- Uygulanacak değerlendirme sisteminin seçilmesi,
- Değerleme sonucunda elde edilecek bilgilerin kullanımı.

Performans değerlendirme süreci kapsamında standartların belirlenmesi gerekmektedir. Bu standartlar tedarikçi firmanın başarısının belirlenmesinde kriter olacaktır. Çünkü bu spesifik standartlar hizmetin niteliğine, müşteri ihtiyaçlarına ve zorluk derecesine bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Bu standartlar şu şekilde sıralanabilir (Öztürk ve Özata, 2010:157-158):

- Maliyet odaklılık,
- Strateji ve planlama yoluyla insan kaynaklarını verimli alanlara yönlendirmek,
- Geliştirilmiş müşteri hizmetleri,
- Yüksek düzeyde teknik uzmanlık düşük idari maliyetler,
- Hizmetlerin eksiksiz teslimi,
- Yüksek düzeyde tatmin,
- Temel işe sağlam odaklanma,
- Müşteri firmanın taleplerini hızlı yanıtlama,
- Yüksek düzeyde doğruluk,
- Özel istekleri karşılamada yüksek düzeyde esneklik.

Tüm bu standartlara göre örgütün belirlediği düzeydeki başarıyı sağlayan tedarikçi işletmenin başarılı olduğu söylenebilir. Aksi takdirde tedarikçi işletme başarısız sayılacak ve sözleşmede belirtilen hükümler uygulanacaktır. Bu kapsamda performans değerlendirmenin örgütün amaçlarına ulaşmadaki başarısını ortaya koyabilmesi açısından son derece önemli olduğu görülmektedir.





## 6. DIŞ KAYNAK KULLANIMINDA İNSAN KAYNAĞININ ROLÜ

Dış kaynak kullanımı, işletmelerin ürün ve hizmetlerinin istenilen düzeyde yerine getirilememesi durumunda kullanılan ve temelde maliyet avantajına ilave olarak performans geliştirmenin ön plana çıktığı bir durumdur. İyi analiz edilerek seçilmiş bir tedarikçi sayesinde, işletmelerin ürün ve hizmetlerinde istenilen kaliteyi yakalaması beklenmektedir. Ancak bu başarının elde edilebilmesi için işletmelerin temel yetenekleri dışında kalan hususlarda dış kaynak kullanımına gitmesi ve temel yetenekleri dışındaki faaliyetleri kendisinden daha kaliteli yapacak bir tedarikçi bulması ile mümkün olmaktadır (Gül, 2005).

Dış kaynak kullanımı, işletmelerin temel faaliyetleri dışında kalan ve işletme tarafından iyileŐtirilip geliŐtirilemeyen yeteneklerin, konuyla ilgili uzman olan diğer işletmelere devredilmesiyle ortaya çıkan bir durumdur (Özdemir, 2010;3). Dış kaynak kullanımının işletmelere olan faydalarının yanında, yanlış, yetersiz, niteliksiz bir tedarikçi seçimi gibi işletmeyi amaçlarına götüremeyecek hatta çeşitli zararlar verebilecek riskleri de bulunmaktadır (Çevirgen, 2009). Dış kaynak kullanımından fayda sağlamak için, tedarikçi işletmenin “yabancı” gibi görülmemesi tam tersi aralarında sağlam bir iş ilişkisi kurulması gerekmektedir. Dış kaynak kullanımı, işletmelerin yönetim sorumluluğundan kurtulması anlamına gelen bir faaliyet değildir. Çünkü beklentiler ile örgüt kaynakları iyi analiz edilmeden seçilecek dış kaynak kullanımı, faydadan çok zarar getirecektir (Erdemir, 2004).

Günümüzde işletmelerin rekabetçi olmalarını sağlayan en önemli özelliklerden biri de sahip oldukları insan kaynağının niteliğidir. İŞletmeler, nitelikli insan kaynakları sayesinde hedeflerine daha kolay ulaşabilmektedirler. Bu mantık çerçevesinde, işletmelerin dış kaynak kullanımı kapsamında çalıştığı tedarikçilerin de sahip olduğu insan kaynağının nitelikli olması, işletmelerin amaçlarını yerine getirebilmesi açısından önemlidir. İŞletmeler tarafından, dış kaynak kullanımında analiz edilmesi gereken önemli hususlardan biri de, tedarikçi firmanın sahip olduğu insan kaynağının niteliğidir. Özellikle kapsamı dar olan tedarikçi firmalarda insan kaynağı istenilen nitelik ve yeterlilikte olamamakta, dolayısıyla bu da işletmelerin

dış kaynak kullanımına gittiği alanlarda verimliliği azaltmakta, maliyet yükseltmekte ve sonuç olarak amaçlara ulaşamamaktadır (Büber, 2000).



## 7. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

Örgütlerin en önemli kaynaklarından biri olan insan kaynaklarının etkili ve verimli kullanımı, işletmelerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmesine imkân tanımaktadır. Bu açıdan örgütler sahip olduğu insan kaynağının her türlü gereksinimlerini karşılamak durumundadır. Yani işgörenler açısından çalışma koşulları, iş güvenliği ve iş sağlığı, ücret, sosyal imkanlar, terfi vb. hususların optimum seviyede sağlanması gerekmektedir. Bu sayede çalışanların yapmış oldukları iş ve sahip oldukları çalışma koşullarına karşı duymuş oldukları memnuniyet düzeyi artacak, bu artışa paralel olarak ise işgörenlerin örgüte katmış oldukları değerlerde de bir ilerleme söz konusu olacaktır (İzci, Örucü ve Süren, 2015).

Bu kapsamda örgütler açısından sahip oldukları insan kaynağının iş tatminin önemi ortaya çıkmaktadır. Bir örgütün belirlediği stratejik hedeflerine ulaşabilmesi ancak nitelikli bir insan kaynağının varlığı ile mümkün olacaktır. İnsan kaynağından maksimum verimi sağlayabilmek ise ancak işgörenlerin işe karşı duymuş oldukları tatminkârlık seviyelerinin maksimum düzeyde olmasına bağlıdır. Aksi takdirde iş tatmini düşük işgörenlerden beklenen performans alınamayacak ve örgütün hedeflerinde aksama meydana gelecektir. Nitekim; iş tatmini düşük personelin performanslarının da düşük olduğuna dair çeşitli araştırmalar (Yazıcıoğlu, 2010; Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2012; Ceylan ve Ulutürk, 2006; Koç, Yazıcıoğlu ve Hatipoğlu, 2009; Babin ve Boles, 1996; Hochwarter vd., 1999; Petty, Mcgee ve Cavender, 1984; Lopez, 1982) mevcuttur. Bu bölümde iş tatmini konusuna ayrıntılı olarak yer verilerek, kavramsal çerçevesi ortaya konulacaktır.

### 7.1. İş Tatmininin Tanımı

İş tatmini kavramının tanımına geçmeden önce tatmin kavramının tanımlanmasında fayda mütalaa edilmektedir. Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlükte tatmin kelimesi “İstenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme, doyum” şeklinde tanımlanmıştır (<http://www.tdk.gov.tr/>). Bu kapsamda yola çıkılacak olursa bir konu hakkında tatmin olma durumuna bakarken öncelikle o konu hakkında istenilen sonucun ne olduğunun kesin olarak

bilinmesi gerekmektedir. Çünkü tatmin olma durumunun bir kriterle kıyaslanarak sonuçlarına göre olumlu ya da olumsuz bir değerlendirme yapılabilir. Bu anlamda bir konu hakkında çok yüksek beklentileri olan insanların tatmin olma dereceleri de o kadar zorlaşacaktır. Tam tersi düşük beklentileri olan insanların ise tatmin olma dereceleri de kolaylaşacaktır. Tatmin olma durumu kişinin birçok alanda karşısına çıkabilecek bir olgudur. İşte iş tatmini de bunlardan birisidir.

İş tatmini kavramı son zamanlarda, hem pazarlama hem de yönetim süreçlerinde üzerinde sıkça durulan önemli bir konu haline gelmiştir (Yolaç, 2008). İş tatmininin literatürde bazı tanımları bulunmaktadır. Bunlar aşağıda olduğu gibidir;

En basit tanımıyla iş tatmini, bireyin yaptığı iş ile ilgili olarak ne kadar mutlu olduğunun ortaya konulmasıdır. Yani iş tatmini, çalışanın kendi açısından değerlendirdiği bir kavramdır ve bu kavram içinde bireyin duygu, düşünce, his ve işinden elde ettiği tecrübeler bulunmaktadır (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004).

Fritzsche ve Parrish (2005) tarafından iş tatmini, genel anlamda çalışanın iş tecrübelerinin değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan duygusal bir değişken şeklinde kavramlaştırılmıştır. Yani iş tatmini kişinin işine karşı duygusal olarak ne hissettiğini ortaya koyan bir kavramdır.

İş tatmini, kişinin iş deneyimleri ya da kişi ve organizasyon arasındaki uyum sonucunda ortaya çıkan memnuniyet duygusu ve kişinin yapmış olduğu işine karşı aldığı olumlu tutum ve davranışlardır (Ugboro ve Obeng, 2000). Bu kapsamda kişinin işine karşı aldığı olumlu tutum ve davranışları iş tatminini, olumsuz tutum ve davranışları ise iş tatminsizliğini ortaya çıkaracaktır (Gürbüz, 2011).

İş tatmini, çalışanın iş çevresinden elde etmeye çalıştığı iç yatıştırıcı ve rahatlatıcı bir duygudur. Bu iş çevresine işin kendisi, çalışma ortamı, yöneticiler, çalışma arkadaşları ve örgüt organizasyonu örnek olarak gösterilebilir. İş tatminin ortaya çıkabilmesi için çalışanın arzuladığı ile iş çevresindeki etkileşim sonucu ortaya çıkan isteklerin birbirine uyması gerekmektedir. Çalışanın iş tatmini, işten



beklediği ve elde ettiği ödüllerin karşılaştırması sonucu ortaya konulabilir (Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007).

Hackman ve Oldham'a (1975) göre ise iş tatmini, bireyin genel anlamda işinden ve işini etkileyen temel özelliklerden (ücret, iş güvenliği, çalışma şartları, terfi, saygınlık vb.) ne kadar memnun olduğunun göstergesidir (Çarıkçı ve Oksay, 2004).

Tüm bu bilgiler ışığında Luthans'a (1995) göre iş tatmininin üç boyutu bulunmaktadır:

- İş tatmini, yapılan işe karşı bir duygusal cevaptır. Bu nedenle görülemez, sadece ifade edilebilir.
- İş tatmini genel olarak iş ile ilgili ortaya çıkan sonuçların, beklentileri karşılama durumu olarak belirtilebilir.
- İş tatmini, birbirleriyle bağlantılı birçok tutumu da ortaya çıkarır. Bunlardan bazıları da terfi olanakları, yönetim tarzı, ücret, çalışma arkadaşları ve benzeri tutumlardır (Yazıcıoğlu, 2009).

## 7.2. İş Tatmininin Önemi

Örgütler açısından rekabet avantajı kazanmanın birçok yolu vardır. Bu yolların en önemlilerinden biri de insan kaynaklarının etkili, verimli ve stratejik bir şekilde kullanılmasıdır. Örgüt açısından bu avantajın sadece stratejik bir karar olarak değil aynı zamanda stratejik kararın uygulamaya konulması açısından da yerine getirilmesi gerekmektedir (Schuler ve MacMillan, 1984).

Yirminci yüzyılın ikinci yarısından sonra daha hızlı bir gelişme gösteren insan kaynakları yönetimi, yirminci yüzyılın ilk yarısında sadece çalışanların özlük işlerini yürüten, dosyalarını tutan ve ilgili kişilere sunan, vergi, bordro vb. faaliyetlerini yürüten ve personel dairesi/birimi/bölümü olarak adlandırılan bir fonksiyonu üstlenmekteydi ki bunun tanımı da personel yönetimiydi. 1960'lı yıllardan itibaren ise personel bölümleri çalışanlara ait seçim, eğitim, ücretlendirme gibi fonksiyonları da üstlendiler. 1980'li yıllardan sonra ise personel yönetimi artık örgüt

stratejilerinin önemli bir uygulayıcısı olan insan kaynakları yönetimi fonksiyonuna dönüşmeye başlamıştır (Okakin ve Şakar, 2013:1). Bu değişimin en önemli nedenlerinden biri küreselleşen dünyada artık örgütlerin en önemli varlığının insan kaynağı olması, çalışanlara artık bir makine gözüyle değil de örgütler arası rekabette en önemli ve vazgeçilemeyen bir kaynak olarak bakılmasıdır.

Artık insan kaynağının vazgeçilemeyen bir unsur olduğu günümüzde örgütlerin stratejik hedeflerini gerçekleştirmeleri büyük oranda insan kaynağının etkin ve verimli kullanılmasıyla mümkün olmaktadır. İnsan kaynağından elde edilen maksimum performans otomatik olarak örgüt performansına etki edecek ve bu sayede örgüt stratejik hedeflerine daha kolay ulaşacaktır.

Günümüz işletme yöneticileri hedeflerine ulaşabilmek amacıyla genel olarak işgörenlerin performanslarını arttırmalarını ve maksimum verim düzeyinde çalışmalarını istemektedirler. Örgütlerde yeni yönetim modelleri bilincine sahip yöneticiler beklenti ve ihtiyaçları karşılanmış, motivasyonu sağlanmış ve yaptığı işten tatmin olan işgörenlerin mutlu olacağı ve bunun sonucunda da üretkenlik ve performanslarının artacağını düşünmektedirler (Bakan, 2009). Bu kapsamda performansı etkileyen faktörler incelendiğinde iş tatmininin ön plana çıktığı görülmektedir. Yapılan bazı araştırmalarda (Yazıcıoğlu, 2010; Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2012; Ceylan ve Ulutürk, 2006; Koç, Yazıcıoğlu ve Hatipoğlu, 2009; Babin ve Boles, 1996; Hochwarter vd., 1999; Petty, Mcgee ve Cavender, 1984; Lopez, 1982) işgörenlerin iş tatmininin performanslarına olumlu ve pozitif yönde etki ettiği belirlenmiştir. Yani iş tatmini yüksek olan personelin performansı da artacak ve doğal olarak örgütün verimliliği artacak ve hedeflerine ulaşacaktır.

İnsan hayatının önemli bir bölümünü yaptığı işi oluşturmaktadır. Bu yüzden bireyin işinden duyduğu tatmin yaşamını da etkilemektedir (Moslem, 2015:4). İşgörenlerin iş tatmininin yüksek olması durumunda, yaşam tatmininin de yüksek olacağı çeşitli araştırmalarda (Bopp, Wigley ve Eddosary, 2015; Özyer, İrk ve Anaç, 2015; Aşan ve Erenler, 2008; Özdemir, 2015) ortaya konulmuştur. İşine karşı olumlu tutum ve davranış sergileyen ve işinden mutlu olan işgörenlerin yaşam tatminlerinin de yüksek olduğu görülmektedir. İşgörenlerin iş ortamını değerli görmesi, yaptıkları işi anlamlı bulması ve kendisini geliştirici özellikle

hissetmesi ile iş hayatının beklentilerini karşılaması gibi hususlar, iş tatminini olumlu şekilde etkileyen unsurlardır (Doğaner Demirtaş, 2014:64).

İş tatmininin bir diğer yararı ise örgüt içerisinde ortaya çıkan sorunsuz iletişimidir. Çalışanların iş tatmininin sağlanması halinde yönetim ile işgören arasında olumlu bir bağ oluşacaktır. Çalışanlar da buna dayanarak kendilerini daha iyi ifade edebileceklerdir. Kendilerine destek verilip istekleri karşılanan çalışanlar ve yöneticiler arasındaki samimi güvene bağlı ilişki çerçevesinde de yöneticiler de çalışanları ile ilgili daha kesin bilgiler elde edecek ve sahip olduğu insan kaynağını daha etkin ve verimli bir şekilde kullanabilecektir (Meriçöz, 2015:14).

İş tatmininin yapılan bazı araştırmalarda (Can ve Soyer, 2008; Chen-Chung, Michael ve Judith, 2009; Karen vd., 2001; How ve Greta, 2008 ) cinsiyet, çalışma ortamı, alınan ücret, çalışma arkadaşları ve yöneticiler ile ilişkiler, terfi olanakları, sosyal haklar, hizmet süresi, yaş, eğitim ve geliştirme vb. hususlardan etkilendiği sonucuna varılmıştır (Hacıhasanoğlu ve Karaca, 2014). Bu kapsamda örgüt yöneticileri işgörenlerinin iş tatminini sağlama hususunda yukarıdaki kriterleri göz önünde bulundurarak tedbir alması gereken hususları ona göre belirlemelidirler. Bu durumda işgörenlerin iş tatmini sağlanacak ve örgütün verimliliği artacaktır.

İşgörenlerin iş tatmininin yüksek olmasının yukarıda da ifade edildiği gibi örgüte birçok faydasının olduğu açık bir şekilde ortadadır. Bu durum ile paralel olarak iş tatmini düşük olan işgörenler de sadece bireysel olarak etkilenmeyecek, aynı zamanda örgütsel açıdan da olumsuz etkileri olacaktır. Bu kapsamda işgörenlerde yaptığı işi ile ilgili yetersizlik duygusu, işe gitmede isteksizlik, işte hata yapma oranının artması, yanlış kararlar verme gibi olumsuz hususlar meydana gelebilecektir (Çıtak, Koldere, Ünsar ve Ergin, 2008).

Öte yandan İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında tersi yönlü bir ilişkinin olduğu yapılan bazı araştırmalarda (Yıldız, 2014; Kaya, 2010; Yazıcıoğlu, 2009; MacIntosh ve Doherty, 2010; Barrett ve Yates, 2002) ortaya konulmuştur. Yani iş tatmini yüksek olan personelin işten ayrılma niyeti olmamakta tam tersi durumda ise işten ayrılma niyeti artmaktadır. Bu sorun ise örgütlerin nitelikli işgücünü

kaybetmesine ve işgücü maliyetlerinin artış göstermesine neden olmaktadır. Bu sebeple işletmeler, işten ayrılan personel yerine temin edilecek personel için harcanacak giderler ile bu kötü durumun işletmedeki diğer işgörenler üzerindeki bıraktığı olumsuz etkiler gibi sorun ve maliyetler ile karşı karşıya kalmaktadır. Tüm bu olumsuz durumların azaltılabilmesi amacıyla örgütler bütün çabalarını işgücü devir oranını azaltmaya yöneltmektedirler. Bu durumun önlenmesi amacıyla da örgütler işgörenlerin ihtiyaçlarını iyi bir şekilde belirleyip bu ihtiyaçları karşılamak ve işgörenlerin iş tatminini sağlamak zorundadırlar (İşcan ve Timuroğlu, 2008).



## 8. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ MOTİVASYON TEORİLERİ

Bireylerin iş hayatındaki iş tatmini ya da tatminsizliğinin tanımlanabilmesi amacıyla yapılan çalışmalarda motivasyon kavramından yararlanılmıştır (Yılmaz, 2015: 55). Motivasyon kelimesi kökenine bakılacak olursa, eski Latince "Movere" kelimesinden gelen ve "hareket etmek" anlamına gelen bir kelimedir. Daha genel anlamıyla ise insanların davranışlarını yönlendiren ve belirleyen bir harekettir (Bilge, Bal ve Günlügör, 2015). Bu yüzden motivasyon bireyin davranışlarını doğrudan etkileyen ve başarıya ulaşılmasında direkt olarak rol alan aktif bir güç olarak görülmektedir (Tahiroğlu, 2015). Motivasyon doğrudan gözlemlenebilen bir olgu değildir. Gözlemlenebilen hususlar sadece davranışlardır (Kanfer, 1990). Yani bireyin motivasyonu yine bireyin göstermiş olduğu davranışlar sayesinde anlaşılacaktır.

Motivasyon araçları, kişinin değerleri farklılık gösterebileceğinden bireylere göre değişiklik gösterebilir. Bireyleri motive eden araçlar, örgütsel, psiko-sosyal ve ekonomik araçlar olabilmektedir. Kişinin değerleri motivasyon araçlarını etkilemektedir ve motivasyon araçları sayesinde ortaya çıkan motivasyon düzeyi ise iş tatminini etkilemektedir. Bu kapsamda bireyin yaptığı iş ve çalıştığı ortam ile ilgili motivasyon düzeyinin fazla olması, buna bağlı olarak bireyin iş tatmininin de yüksek olmasını sağlayacaktır. Bu durumun tersinde ise de iş tatmininin düşük olmasına hatta iş tatminsizliğine yol açacaktır (Karahan, 2015: 43).

İşgörenlerin motivasyonunu etkileyen iki önemli faktör bulunmaktadır. Bunlardan biri bireylerin başta kendi amaçları olmak üzere maddi ve sosyal faydalar elde etmesini sağlayan içsel motivasyon diğeri ise bu etkenlerin dışında kalan yani işgörenleri dış faktörlerin motive ettiği dışsal motivasyondur (Memiş vd., 2015). İçsel motivasyona göre bireylerin davranışlarını düzenleyen dış faktörler değildir; çalışanlar ancak yaptıkları iş dolayısıyla motive olurlar. İçsel motivasyon, bireyin beceri ve yeteneklerini açığa çıkarma tecrübesi şeklinde değerlendirilebilir. İşgören açısından işin önemi, ilgi çekiciliği, zorluğu, işgörenin işteki aktifliği, yaratıcılık, sorumluluk gibi faktörler içsel motivasyon araçlarından bazılarıdır (Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007).

İçsel motivasyon bireyin üç ihtiyacından dolayı kaynaklanmaktadır. Bunların ilki bireyin hareketlerinin otonomi ihtiyacıdır. Yani bireyin tavır ve davranışlarının başkalarından etkilenmeden hür bir şekilde ortaya koyabilme ihtiyacıdır. İkincisi ise bireyin yetenek ve etkinliğini deneyim ihtiyacıdır ki bireyin kendinde var olan yetenekleri keşfedebilme ihtiyacıdır. Son olarak ise sosyal ilişkileri kurma ihtiyacıdır. Bu da bireyin diğer insanlarla sürekli ilişki içerisinde bulunmasından kaynaklanmaktadır (Pitsi, Digelidis ve Papaioannou, 2015).

Dışsal motivasyon ise iki farklı boyuttan oluşmaktadır. Bunlardan birincisi sosyal motivasyon araçları ile ilişkili olup arkadaşlık, yardımseverlik, amirler ve iş arkadaşları ile ilişkiler gibi faktörleri içermekle birlikte bireyler arası ilişkilerin niteliğine dayanır. İkinci dışsal motivasyon aracı ise örgütsel araçlarla ilişkili olup işgören performansını arttırmak için örgütün çalışanlara sunduğu imkanlarla ilgilidir. Bunlar; çalışma ortamı, ücret terfi, iş ve sağlık güvencesi, ikramiye gibi faktörleri içermektedir (Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007). Mottaz (1985)'in yaptığı bir araştırmada da dışsal motivasyon araçlarının iş tatminini önemli düzeyde etkilediği ortaya konulmuştur.

Tüm bu bilgiler ışığında işgörenlerin iş tatminin yüksek olması öncelikle işgörenlerin motive edilmesine bağlıdır. Çünkü işgörenlerin motive edilmesi tatmin düzeylerinin de artırılmasında etkilidir. Bu kapsamda iş tatmini, motivasyon sürecinin son evresidir. Bireyin gösterdiği davranışlar sonucunda ihtiyaçları karşılandığında motivasyon süreci tamamlanmış olmakta ve ihtiyaçları giderilen çalışanlar da tatmin duygusuna erişmiş bulunmaktadır (Başdoğan, 2015: 50).

Daha çok bireyin tutumları ile ön plana çıkan iş tatmini, bireyin davranışları ile ilgili olan motivasyondan farklı olmasına rağmen, iş tatmininin literatürde sistemli bir şekilde ele alınıp değerlendirilmesi ancak motivasyon kuramlarıyla birlikte ortaya çıkmıştır. Fakat insan davranışlarının farklı özellikler içermesi sebebiyle tek bir motivasyon kuramının iş tatmini ve motivasyon ilişkisini bir bütün olarak ele alıp açıkladığından bahsetmek çok da doğru olmaz. Bu kapsamda Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, Mc Celland Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi, Alderfer ERG (Existence-Relatedness-Growth) Teorisi, Adams'ın

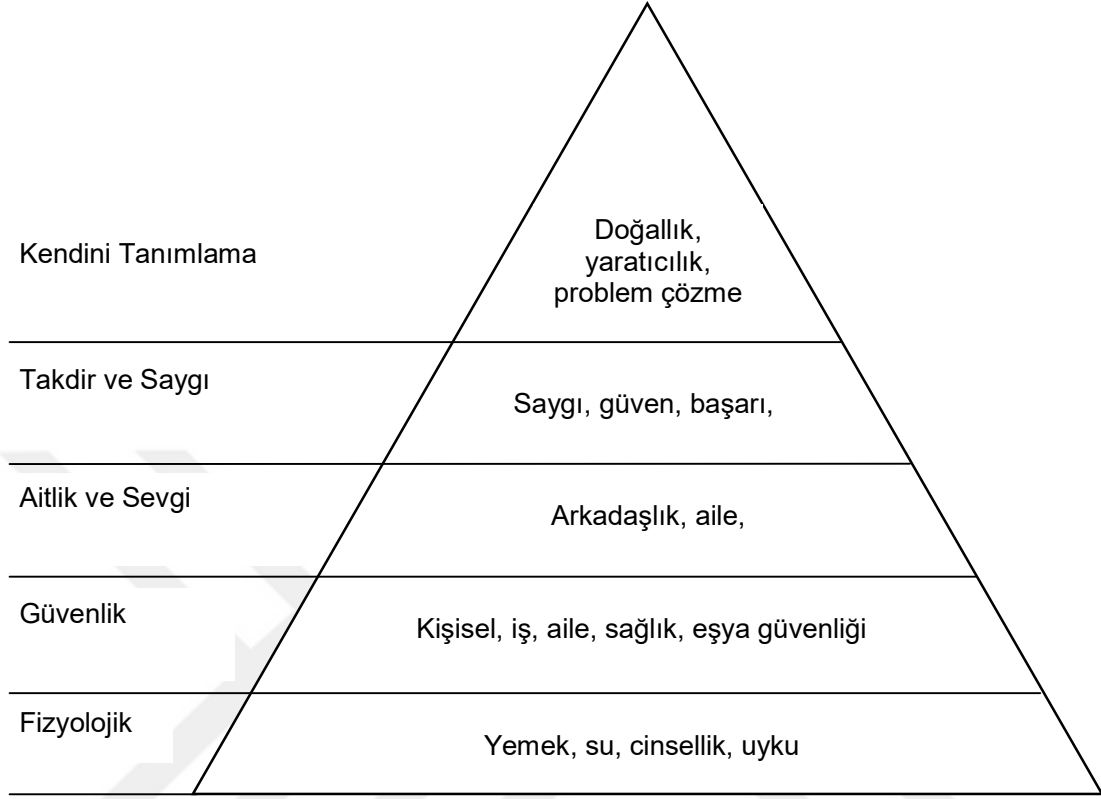
Eşitlik Kuramı, Locke Amaç Kurma Teorisi, Vroom Beklenti Teorisi ve Porter – Lawler Modeli en önemli motivasyon kuramlarındadır (Toker, 2007).

### **8.1. Kapsam Teorileri**

Motivasyon teorileri esas olarak kapsam ve süreç teorileri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kapsam teorileri temel olarak bireysel ihtiyaçlara odaklanmaktadır ve motivasyonun ortaya çıkış noktası da “ihtiyacın hissedilmesi” ve “ihtiyacın içeriğidir” (Barutçu ve Sezgin, 2012). Bir başka ifade ile kapsam teorisine göre yöneticiler işgörenleri belirli davranışlara yönlendiren hususlara ağırlık vererek işgörenlerden maksimum fayda sağlamayı amaçlamakta ve işgörenleri daha iyi bir şekilde yönetmeyi düşünmektedirler (Meriçöz, 2015:16). Başlıca kapsam teorileri; Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg’in Çift Faktör Teorisi, Mc Celland Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi ve Alderfer ERG (Existence-Relatedness-Growth) Teorisinden oluşmaktadır (Barutçu ve Sezgin, 2012).

#### **8.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi**

Maslow, insan ihtiyaçlarının hiyerarşik bir yapıda olduğunu savunmuştur. Maslow’un piramit şeklinde önerdiği bu yapı, en temel insan ihtiyaçlarından başlayarak en tepedeki soyut arzulara kadar devam eder. Piramidin alt tabakalarında fiziksel ihtiyaçlar, aidiyet ihtiyacı, güvenlik ihtiyacı, saygı ve sevgi ihtiyacı gibi ihtiyaçlar yer almaktadır. Üst tabakalara doğru çıktığında ise bilişsel, estetik ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçların olduğu göze çarpmaktadır. Bu piramide göre, üst düzey ihtiyaçların karşılanabilmesi için, alt düzeydeki ihtiyaçların öncelikle karşılanması gerekmektedir (Lee ve Hanna, 2015). Aşağıda Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisine ait piramit yapısı gösterilmiştir.



Şekil 8.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi (Cızek, 2012)

Yukarıdaki piramitten de anlaşılacağı üzere Fizyolojik ihtiyaçlar; insanların en temel gereksinimlerini, Güvenlik ihtiyaçları; insanların korunma gereksinimlerini, Aitlik ve Sevgi ihtiyacı; insanların sevmeye ve sevilmeye gereksinimlerini, Saygı, Başarı İhtiyacı; sevmeye ve sevilmeden sonra insanların ihtiyaç duyduğu saygı, başarı, tanınma, sosyal mevki ve statü gibi gereksinimleri, kendini gerçekleştirme ihtiyacı ise bireyin idealleri ve yeteneklerini gerçekleştirme ihtiyacını ihtiva etmektedir (Ertürk ve Kıyak, 2011).

### 8.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Maslow'un teorisinin tam tersi olarak, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, iş tatmini ve iş tatminsizliği sonuçlarının farklı nedenlerden kaynaklandığını savunmaktadır. Herzberg'e göre iş tatminsizliği hijyen faktörleri sonucunda, iş tatmini ise motivasyon faktörleri sonucunda ortaya çıkmaktadır (Udechukwu, 2009). Hijyen Faktörleri, işgörenler arasında memnuniyetsizliğe neden olmaktadır



ki bu yüzden hijyen faktörlerinin yokluğu işgörenlerin performanslarını etkilemektedir. Yeterli düzeyde olmaması durumunda çalışanlar arasında negatif motivasyon ortaya çıkmaktadır. Bu faktörler; yönetici tutumları, örgüt politikası ve idari süreçler, fiziksel çalışma şartları, ücret, bireyler arası ilişkiler, iş güvencesi gibi hususlardan oluşmaktadır. Motivasyon faktörleri ise, işgörenlerin yaptıkları iş hakkında olumlu düşünceler beslemesini sağlar. İşgörenlerin motive edilmesi için motivasyon faktörlerinin işin bünyesinde oluşturulması şarttır. Bu faktörler işgören performanslarının olumlu etkilenmesinde temel rolü üstlenmektedir. Motivasyon faktörleri; yapılan işin içeriği, gelişme ve ilerleme imkanları, başarı, takdir, statü ve sorumluluktan oluşmaktadır. Hijyen ve motivasyon faktörlerinden fayda elde etmek amacıyla her iki faktörün de aynı anda uygulamaya geçilmesi önem arz etmektedir (Tanrıverdi ve Şahin, 2014).

### **8.1.3. McClelland Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi**

David McClelland, yukarıda bahsedilen teorilerden farklı olarak, ihtiyaçların sonradan öğrenmeyle kazanılabileceğini savunmaktadır. McClelland Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisine göre bireyler üç farklı ihtiyaca binaen davranış sergilemektedirler. Bunlar başarıma, ilişki kurma ve güce sahip olma ihtiyaçlarıdır (Örücü, Yumuşak ve Bozkır, 2006). Başarıma ihtiyacı; genel anlamda başarılı olmak ve başarmak için çaba göstermek, sürekli üstün olma anlayışı (Erdem, 1997) ve hedefe ulaşabilmek için bilgi ve yetenek kullanma (Örücü, Yumuşak ve Bozkır, 2006), ilişki kurma ihtiyacı; bireyler arasında samimi ve dostça kurulan ilişki ihtiyacı (Erdem, 1997), sosyal ilişkiler ve bir gruba dahil olma isteği (Örücü, Yumuşak ve Bozkır, 2006), güce sahip olma ihtiyacı ise; diğer bireylere bir davranışı yaptırabilme (Erdem, 1997) ve etki altına alma ihtiyacını ifade etmektedir (Örücü, Yumuşak ve Bozkır, 2006).

Bu teoriye göre insanlar yukarıda bahsedilen ihtiyaçların bazılarında çeşitli zamanlarda etkilenebilir, yani bireylerin davranışlarında etkileri hissedilebilir ancak bu etki çeşitli durumlara göre farklılık gösterebilmektedir. Bu yüzden bazı bireyler sosyal ilişkiler sayesinde motive olurken bazı bireyler ise başarı ya da güç kazanmalarıyla motive olmaktadır (Bozkır, 2014:40).

#### **8.1.4. Alderfer ERG (Existence-Relatedness-Growth) Teorisi**

Maslow'un geliştirmiş olduğu İhtiyaçlar Hiyerarşisinin sadeleştirilerek üç bölüm halinde yeniden düzenlenmiş halidir. Düzenleme kapsamında; var olma, ilgililik ve gelişim ihtiyacı şeklinde üç temel ihtiyacın var olduğu savunulmuştur. Bu ihtiyaçlardan var olma ihtiyacı; Maslow'un önermiş olduğu ve insanların temel olarak gereksinim duydukları fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını, ilgililik ihtiyacı; Maslow'un aitlik ve sevgi ihtiyacını tanımlayan ve duygusal olarak hissedilen bireysel ilişki ihtiyaçlarını, gelişim ihtiyacı ise; Maslow'un piramidinin en üst tabakasında yer alan çaba gösterme, karar verme, denetleme ve kendini gerçekleştirme ihtiyacını kapsamaktadır. Bu teoride de, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde olduğu gibi yukarıdaki üç ihtiyacın da bir hiyerarşi içerisinde olduğu, bireylerin bu ihtiyaçları sırasıyla karşılaması gerektiği, bir ihtiyaç içindeki en yüksek hedefin karşılanamaması durumunda bahse konu hedefin bireyin zihninde bir yer tutacağı savunulmaktadır (Ergül, 2015:38-39).

#### **8.2. Süreç Teorileri**

Süreç teorileri, motivasyon teorilerinin ikinci kısmını oluşturmaktadır ve motivasyonun "neden" ve "nasıl" sorularına odaklanmaktadır (Ruthankoon and Ogunlana, 2003). Yani diğer bir tabirle süreç teorileri; işgörenlerin hangi tür amaçlar tarafından nasıl ve ne şekilde motive edildiği ile ilgilidir. Bu teoride bireylerin ihtiyaçları bireyleri davranışa yönlendiren etkenlerden sadece birisidir. Bireylerin ihtiyaçlarına ek olarak birçok dışsal faktör de bireylerin davranışlarını yönlendirmede rol oynamaktadır (Erdem, 1998). Çevresel faktörler de insanların davranışlarını etkileyen dışsal faktörler adı altında ele alınmaktadır (Örücü ve Kanbur, 2008). Adams'ın Eşitlik Teorisi, Vroom'un Beklenti Teorisi, Porter ve Lawler'in modeli ve Locke'nin teorisi literatürde geçen en önemli süreç teorileri arasındadır. (Ruthankoon and Ogunlana, 2003).

##### **8.2.1. Adams'ın Eşitlik Kuramı**

Adams; bireylerin yaşadığı tatminsizlik ve motivasyon eksikliğinin, yine bireylerin arasındaki haksızlık kavramıyla ilişkili olduğunu savunmuştur (Adams,

1965). Adams'ın bu teorisi, işgörenlerin yatırım ve kazanımlarını karşılaştırıp, bu yatırım ve kazanımlar arasında farklılık olup olmadığının araştırılmasına dayanmaktadır. Eğer işgörenlerin yatırım ve kazanımları arasında bir eşitsizlik söz konusu ise birey bu farklılıktan dolayı belirli bir davranışa yönelmektedir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009). Eğer bu yatırım ve kazanımlar birbirine eşit ise işgörenler bir adalet duygusu yaşamaktadır ancak farklılık olması durumunda ise bir adaletsizlik duygusu ortaya çıkmaktadır. Eşitlik teorisinde yatırım olarak bahsedilenler; işgörenlerin tecrübeleri, kıdemleri, yetenekleri, bilgi ve becerileri, cinsiyet ve yaşları gibi hususlardır. Kazanım olarak bahsedilenler ise; terfi, ücret, takdir, sosyal imkanlar, statü gibi hususlardır (İçerli, 2010).

### **8.2.2. Locke Amaç Kurma Teorisi**

Locke ve arkadaşları yaptığı araştırmalarında, işgörenlerin performansları ve motivasyonları üzerinde kendileri tarafından belirlenen bir amacın etkili olduğunu uzun yıllar süren deneysel araştırmalar sonucunda savunmuşlardır. Locke ve arkadaşlarına göre amaçların performansı ve motivasyonu etkileyen en az 4 mekanizması vardır. Bunlar; bireyi dikkate ve eyleme yönlendirmek, bireyin enerjisini çaba sarfetmek suretiyle harekete geçirmek, bireyde süreklilik sağlamak ve bireyi amaçlarına ulaşmak için bazı stratejiler geliştirmeye teşvik etmektir. Bu teoriye göre amaçlar, aşağıdaki durumlarda performansı ve motivasyonu etkilemektedir:

- Ortaya konulan hedeflerin sıklığı
- Belirlenen hedeflerin özgünlüğü
- Yetenekler
- Geribildirim
- Parasal Ödüller
- Katılım ve destek
- Bireysel farklılıklar
- Hedeflerin kabulü ve tercih edilmesi (Locke, Shaw, Saari and Latham, 1980)

Bu teoriye göre ulaşılması yüksek bir amaç belirleyen bir birey, ulaşılması daha kolay bir amaç belirleyen bir kişiye göre daha fazla performans gösterecek ve daha yüksek motive olacaktır. Tam tersi olarak da daha kolay amaç belirleyen bireylerin performansı ve motivasyonu düşük olacaktır. Bu kapsamda Amaç Kurma Teorisinin ana kriteri, bireylerin belirledikleri amaçların elde edilebilirlik derecesi ile doğru orantılıdır (Tuna ve Türk, 2006).

### **8.2.3. Vroom Beklenti Teorisi**

Vroom tarafından ortaya sürölen Beklenti Teorisi, bireylerin gösterdiği çeşitli davranışlar üzerinde karar vermek amacıyla kullandıkları süreci açıklayan bir teoridir (Chiang and Jang, 2008). Yani bireylerin beklentileri sonucunda ortaya çıkan davranışlarının, yine bireylerin motivasyonunu etkileyeceğini savunan bir teoridir (şeker, 2014). Vroom'un teorisine göre, bireylerin göstermiş olduğu başarıları, bireylerin ihtiyaçlarından değil, ödöllandirilmiş davranışlarına istinaden gerçekleşmektedir. Buna göre başarı, ödöllandirilmiş bir davranışın sonucudur (Zeynel ve arıkcı, 2015). Bu teoriye göre bireyler, kendilerine çekici gelen ve başarabileceklerine inandıkları sonuca varabilmek amacıyla çaba sarf ederler. Bir davranışın çekiciliği, bireyin bu iş sonucunda önemli bir çıkarın varlığının söz konusuna bağlıdır (Altınkurt, Yılmaz ve Erol, 2014).

### **8.2.4. Porter – Lawler Modeli**

Porter ve Lawler tarafından ortaya sürölen teori, Vroom'un Beklenti Teorisine bazı eklemeler sonucu ortaya çıkmıştır. Bu teoriye göre ödölnün önemi, sonuçların çekiciliğini ortaya koymaktadır. Yani ödöller temel ihtiyaçları karşıladıkları sürece önem kazanmaktadırlar. Teoride ödöller, İçsel ve Dışsal Ödöller olacak şekilde ikiye ayrılmıştır. İçsel ödöller; bireyin kendi davranışları sayesinde kazanabileceği ödöller (örneğin; bir çözüm geliştirerek soruna katkıda bulunmak veya fazla çalışarak bir işi bitirmek gibi), dışsal ödöller ise; genelde örgüt tarafından verilen ödöllerdir (fazla ücret almak, bireye makam odası verilmesi, terfi almak gibi). Bu durumda önemli olan konu, bireyin göstermiş olduğu davranış sonucunda aldığı ödölnün almayı beklediği ödölnün birbirine benzerliğidir. Eğer aldığı ödölnün yeterli ise

motivasyonu artacak ve mutlu olacak, deęilse motivasyonu dūşecek ve mutsuz olacaktır (Cihangiroęlu ve Őahin, 2010).

Ayrıca Porter ve Lawler, tatmin ve performansın motivasyona eőit olmadığını savunmuőlardır. Bu modele gōre tatmin, performans ve motivasyon ũç farklı parametredir ve performansı ortaya çıkaran tatmin değil, tam tersi tatmini ortaya çıkaran performanstır. Daha ũnce ileri derecede tatminin ileri dūzeyde performansı ortaya çıkardığına inanılırken, Porter ve Lawler bu teorisinde; tam tersi performansın tatmini ortaya çıkardığını savunmaktadırlar (Ilgar ve Ilgar, 2014).





## 9. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Teknolojik ilerleme, küreselleşme ve bilgi birikimlerinde artış ile rekabet daha yoğun bir hale gelmiş ve bu durum da örgütler ve işgörenler üzerinde; sistemlerin, süreçlerin ve ürünlerin kesintisiz olarak geliştirilmesi ihtiyacına neden olmuştur. Sürekli olarak gelişme gereksiniminin karşılanabilmesi amacıyla işgörenlerin iş tatmin seviyelerinin artırılması konusu gündeme gelmiş ve bununla bağlantılı olarak da iş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesinin önemi ortaya çıkmıştır (Ertürk ve Keçecioglu, 2012).

Bu kapsamda örgütlerin belirlediği stratejilere ulaşabilmeleri açısından işgörenlerinin iş tatmini seviyelerinin yüksek olması önemli bir husustur. Örgüt yöneticilerinin işgörenlerinin iş tatminlerini etkileyen faktörler konusunda bilgi sahibi olmaları ve örgüt yönetiminde bu konuya yer vermeleri örgüt başarısının artmasında önemli rol oynamaktadır. Bu noktada iş tatminini etkileyen faktörler örgüt yöneticilerinin ele alması gereken önemli konulardan biridir (Erogluer, 2011). İşgörenlerin iş tatminini etkileyen faktörler; bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır ve müteakip başlıklarda açıklanmıştır (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005).

### 9.1. Bireysel Faktörler

İşgörenlerin genetik yapısı, aile özellikleri, değer yargıları, iş tecrübesi, eğitim durumu vb. hususlar iş tatmininde önemli bir etkiye sahiptir. Bahse konu kişisel özellikler her işgöreni diğerlerine göre özgün kılmaktadır (Akıncı, 2002). Bu yüzden bireylerin ihtiyaçları ve hayattan beklentileri sahip oldukları iş tatmini seviyelerini olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilmektedir (Örücü, Yumuşak ve Bozkır, 2006). Literatürde iş tatminini etkileyen bireysel faktörler genel olarak; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, statü ve kişilik olarak tanımlanmıştır (Çevik ve Korkmaz, 2014).

### 9.1.1.Yaş

İş tatminini etkileyen bireysel faktörlerden ilki olan yaş ile ilgili literatüre bakıldığında genelde üç sonuca varılmıştır. Bunlardan birincisi yaşın ilerlemesi sonucunda iş tatmininin artacağı görüşüdür. Yapılan bazı araştırmalarda (Sevimli ve İşcan, 2005; Naktiyok, 2002; Carrel ve Elbert, 1974; Konimitsu, 2015;) daha ileri yaşlardaki bireylerin iş tatmininin daha yüksek olduğu görülmüştür. İkinci husus ise; iş tatmini ve yaş arasında “U” şeklinde bir ilişki olduğudur. Yani genç ve ileri yaşlarda iş tatmini yüksek, orta yaşlarda ise düşüktür (Tunacan ve Çetin, 2009). Clark (1996) tarafından, yaşları 16 ile 60 arasında değişen 5000 İngiliz işçisine yapılan araştırma sonucuna göre genç ve ileri yaştaki işgörenlerin iş tatmininin yüksek, otuzlu yaşlardaki işgörenlerin iş tatmininin ise düşük olduğu belirtilmiştir. Son olarak ise ters “U” şeklinde bir ilişkinin varlığıdır ve bu sonuca çok az bir araştırmada rastlanılmıştır. Burada ise genç ve ileri yaşlarda düşük iş tatmini, orta yaşlarda ise yüksek bir iş tatmininin varlığından söz edilmektedir (Tunacan ve Çetin, 2009).

Otel işletmelerinde işgörenlerin iş tatminini etkileyen faktörlerin Doğu Anadolu bölgesindeki bazı otellerde incelendiği bir çalışmada, yaş ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışma sonucuna göre yaş daha fazla olan personelin iş tatmininin yüksek, genç olan personelin iş tatmininin ise düşük olduğu belirlenmiştir (Kaya, 2010).

Tutar (2007) tarafından, örgütsel işlem adaletinin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin Erzurum’daki devlet ve özel hastanelerde incelendiği araştırmada ise yukarıda açıklanan hususlardan farklı olarak; genç yaşlardaki personelin iş tatmininin yüksek olduğu, ilerleyen yaşlarda ise iş tatmininin düşük olduğu belirtilmiştir. Bunun nedeni ise; zaman geçtikçe yapılan işin önceki heyecanı vermediği ve monotonlaştığı ayrıca yaşlılığın verdiği fiziki zorlukların olumsuz etkisi dolayısıyla iş tatmininin düştüğü şeklinde açıklanmıştır.

Tüm bu sonuçlara rağmen bazı araştırmalarda ise yaş ve iş tatmini arasında herhangi anlamlı bir ilişkiye rastlanılmadığı görülmüştür. Örneğin; Hong, Hamid ve Salleh (2013) tarafından Malezya’da bir şirkette yönetici pozisyonunda olmayan



işgörenlerin iş tatmininin belirlenmesine yönelik yapılan araştırmada, yaş değişkeninin iş tatmini ile arasında anlamlı bir ilişki içerisinde olmadığı, dolayısıyla yaşın iş tatminini etkilemediği sonucuna varılmıştır.

### 9.1.2. Cinsiyet

Uyguç'a (2003) göre yapılan araştırmalar sonucunda cinsiyet farklılığı; çalışma türü, yönetim şekli, karar verebilme ve liderlik özellikleri açısından farklılık oluşturduğu ve yine erkeklerin genelde iş ile ilgili hususlara, kadınların ise genelde ikili ilişkilere yönelik davranışlar gösterdiği değerlendirilmektedir. Cinsiyet ve iş tatmini arasında yapılan bazı araştırmalarda cinsiyet ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş olmakla birlikte, herhangi anlamlı bir ilişkinin tespit edilemediği çalışmalarda mevcuttur.

Karlı ve Koçak (2004) tarafından özel sağlık ve spor merkezlerinde çalışan personelin iş tatmin seviyelerinin araştırılması sonucunda; cinsiyet değişkeni açısından personelin iş tatmin düzeylerinin anlamlı farklılaştığı tespit edilmiştir. Erkek personelin kadın personele göre iş tatminin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunun sebebinin ise, kişisel beklenti ve eğitim düzeyi farklılığı olabileceği belirtilmiş, yüksek beklentilerin tatmin düzeyinin düşmesine yol açtığı, düşük beklentilerin ise tatmin düzeyinin artmasını sağlayabileceği üzerinde durulmuştur.

Negiz, Oksay ve Akman (2011) tarafından Isparta'da kamu ve özel sektörde çalışan personelin iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının cinsiyete göre farklılığının araştırılması sonucunda; cinsiyetin sektörler arasında genel olarak bir farklılık ortaya çıkarmadığı ancak özel sektörde çalışan kadınların erkeklere oranla iş tatmininin daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Bu husus, kadınların özel sektörde daha rahat çalışma ortamına sahip olmaları ve yine bu sektörde daha fazla iş imkanı olması yönüyle açıklanmış ve özel sektörün kadınlara daha yüksek kariyer hedeflerini sunuyor olmasının da ayrı bir avantaj olduğu vurgulanmıştır.

Erzurum'da hastane çalışanları üzerinde psikolojik şiddet ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmada ise, personelin cinsiyeti ile iş tatmini

arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu kapsamda çalışma sonucuna göre cinsiyetin iş tatminini etkilemediği sonucuna varılmıştır (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010).

### **9.1.3. Medeni Durum**

İş tatminini etkileyen faktörler arasında medeni durum birçok araştırmada konu edilmiş bir değişkendir ve genel olarak iş tatminini etkileyen bir değişken olarak görülmektedir. Evli olan bireylerin bekar olanlara göre daha düzenli bir hayata sahip olduğu göz önüne alınırsa, bu durumun iş tatminini de olumlu yönde etkilediğinden bahsedilebilir (Erigüç, 2000). Ancak literatür incelendiğinde medeni durum ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda çeşitli sonuçların elde edildiği de görülecektir. Bu yüzden iş tatmini ve medeni durum arasında tamamen tutarlı bir ilişkiden söz etmek çok da mümkün olamamaktadır.

Sönmez (2014:97) tarafından değişim yaşanan örgütlerde iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin özel sektörde araştırıldığı bir çalışmada; çalışanların iş tatmini düzeyini tanımlayan içsel ve dışsal iş tatmini seviyeleri ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre evli çalışanların içsel ve dışsal iş tatmini seviyeleri bekar çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur.

Üngören ve Doğan (2010) tarafından, beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatminini etkileyen en önemli hususun medeni durum olduğu belirtilmiş ve bekar çalışanların evli çalışanlara göre işlerinden daha memnun oldukları tespit edilmiştir.

Davran (2014:130) tarafından, Van'da ilk ve ortaokullarda görevli öğretmenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma bulgularında öğretmenlerin medeni durumları ile iş tatmin seviyelerini arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yani öğretmenlerin iş tatmini, bireylerin evli ya da bekar olmalarına göre farklılaşmamaktadır.

#### 9.1.4. Eğitim Durumu

Eğitim, insanların davranışlarında kendi yaşantısıyla, bilerek ve isteyerek değişim oluşturma yöntemidir. Bir diğer anlamıyla ise ortam şartlarına göre kazanılması gereken bilgi ve becerileri bireysel çaba ile öğrenme ve bu hususları hayatın özel durumlarına göre uygulama sanatıdır (Oktaylar, 2016:2). Eğitim durumu işgörenlerin performans ve iş tatminini etkilemektedir. Meslek durumu aynı olmak koşuluyla eğitim durumu ile iş tatmini arasında genel olarak olumsuz bir ilişki olduğunu ortaya koyan araştırmalar vardır (Taştan ve Tiryaki, 2008). Ancak literatüre bakıldığında eğitim durumu ve iş tatmini arasında çeşitli sonuçların da elde edildiği görülecektir.

Akçadağ ve Özdemir'in (2005) İstanbul'da 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personelin iş tatminin ölçülmesi ile ilgili yaptıkları araştırmalarında; ilköğretim, ortaöğretim, yükseköğretim ve lisansüstü olmak üzere 4 farklı eğitim durumuna sahip personelin iş tatminine etkisini de çalışmışlardır. Araştırma sonucuna göre eğitim durumu lisansüstü olan personelin diğer personellere göre iş tatminin yüksek olduğu tespit edilmiş olup, doğrusal olarak eğitim durumu arttıkça işgörenlerin iş tatminin de arttığını görmüşlerdir. Bu kapsamda çalışma sonucunda iş tatmini ve eğitim durumu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur.

Yelboğa (2012) tarafından, Türkiye'de otomobil sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede çalışan işçilerin örgütsel adalet ve iş doyumu ilişkisini incelediği araştırmasında, yüksekokul, üniversite, yüksek lisans ve diğer eğitim durumuna sahip işgörenlerden, yüksekokul mezunu olanların; üniversite, yüksek lisans ve diğer eğitim durumuna sahip işgörelere göre iş tatmininin daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bu duruma göre de eğitim durumu düşük personelin eğitim durumu yüksek personele göre iş tatminin daha yüksektir.

Lee, Mullins ve Cho (2016), iş tatminini etkileyen faktörler ile ilgili yaptıkları çalışmalarında, eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir. Bu kapsamda bu çalışmaya göre eğitim düzeyi, iş tatminini etkilememektedir.

### 9.1.5. Çalışma Süresi

Literatüre bakıldığında çalışma süresi ile iş tatmini arasındaki ilişki ile ilgili olarak çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır. Bazı sonuçlara göre çalışma süresi ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Aynı meslekte ve/veya aynı örgütteki çalışanlardan çalışma süresi fazla olanların iş tatminin de yüksek olduğu belirtilmiştir (Yerlisu ve Çelenk, 2008). Diğer sonuca göre ise, işe yeni başlayan bireylerin, sahip oldukları yeni işin ilgi çekici ve ilginç gelmesi nedeniyle anlamlı gelebilmektedir. Kısa zamanda ortaya çıkan iş tatmininin çalışanın zamanla ilerlemesi ve gelişmesi ortaya çıkmayınca cesareti azalmakta ve terfi imkanı da daralmaktadır ve bu yüzden daha önceki sahip olduğu iş tatmini de azalmaktadır. Sonuç olarak çalışma süresi arttıkça iş tatmini azalmaktadır (Yelboğa, 2007). Son olarak ise çalışma süresi ve iş tatmini arasında anlamlı herhangi bir ilişkiye rastlanılmayan çalışmalar da mevcuttur.

Rukh, Choudhary ve Abbasi (2015) Pakistan'da işçilerin iş tatminini etkileyen faktörlerin analiz edildiği bir çalışmada iş tatmini ve çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre çalışma süresi artan işçilerin iş tatmininin de arttığı gözlemlenmiştir.

Çinar ve Kavlak (2009) tarafından İzmir'de çalışan ambulans ve acil bakım teknikerlerinin iş tatmin seviyelerinin incelenmesi sonucunda, bahse konu personelin çalışma süreleri ve iş tatmini düzeyleri arasında negatif yönde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Yani personelin çalışma süresi arttıkça iş tatminlerinde bir azalış olduğu tespit edilmiştir.

Chimanikire ve arkadaşları (2007) tarafından Zimbabwe'de akademik personelin iş tatminin etkileyen faktörlere ilişkin bir çalışma yapılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre iş tatmini ve çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki bulunmama ile birlikte çalışma süresi artan personelin iş tatmininde azalma olduğu görülmüştür.

Hunt ve Saul (1975) tarafından erkekler ve kadınlar arasındaki yaş, çalışma süresi ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada, kadın çalışanlar arasındaki çalışma süresi ile iş tatmini arasında herhangi anlamlı bir ilişkiye rastlanılmadığı tespit edilmiştir. Ancak erkek çalışanlar arasında çalışma süresi ile iş tatmini arasında negatif bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Yani çalışma süresi arttıkça iş tatmininin düştüğü gözlemlenmiştir.

#### 9.1.6. Statü

Statü; Max Weber tarafından ortaya atılan bir toplumbilim terimidir. Weber'e göre statü, en genel anlamıyla bir bireyin toplum içerisinde sahip olduğu konumdur ve bireyin toplumsal kökeni, mesleği, eğitim durumu ve yaşam tarzı statünün belirlenmesinde ana etkenlerdir (Çelik, 1996). Statünün meslek durumunu da içermesi itibarıyla, iş tatmini ve statü arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir. Bir örgütte yüksek bir statüye sahip olan bir işgörenin iş tatmini, daha düşük bir statüye sahip bir işgörenin iş tatmininden daha yüksektir. Benzer şekilde yönetici pozisyonunda olan bireyler arasında yapılan araştırmalarda da, üst kademelerde olan yöneticilerin iş tatmininin diğer yöneticilere göre daha yüksek olduğu ortaya konulmuştur (Çimen ve Şahin, 2000).

Hickson ve Oshagbemi (1999) tarafından İngiltere'de üniversitelerde görevli akademik personelin iş tatminini etkileyen faktörler ile ilgili yaptıkları çalışmalarında, statü ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu görmüşlerdir. Statüsü yüksek olan personelin iş tatmininin yüksek, düşük olan personelin ise iş tatminini düşük olduğunu tespit etmişlerdir.

Statü değişkeni, iş tatminini etkileyen bir faktör olmakla birlikte her zaman olumlu bir etkiye sahip olduğundan söz etmek mümkün değildir. Örnek olarak aynı örgütte ve aynı statüde bulunan işgörenlerin, farklı ücret, sosyal imkan vb. hususlara sahip olmaları işgörenler arasında bir iş tatminsizliğine neden olacaktır. Düşük ücret, sosyal imkan vb. hususlara sahip olan işgörenlerin iş tatmini, aynı statüdeki diğer yüksek imkanlara sahip olan personelden daha düşük olacaktır (Özpehlivan, 2015:23).

### 9.1.7. Kişilik

Kişilik iş tatminin etkileyen önemli bir faktördür. Genel olarak daha esnek ve kararlı, kendine güvenen bir kişiliğe sahip olan bireylerin iş tatmininin yüksek, gerçekçi amaçları olmayan, çevresel sorunlarla baş edemeyen ve katı bir kişiliğe sahip bireylerin ise iş tatmininin düşük olduğu görülmüştür (Çimen ve Şahin, 2000).

Tözün, Çulhacı ve Ünsal (2008) tarafından birinci basamak sağlık kurumlarında çalışan hekimlerin iş tatmini seviyeleri ile ilgili yaptıkları çalışmalarında, genel olarak hekimlerin kişilik yapıları ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak coşkulu, tez canlı ve aceleci bir kişiliğe sahip olanların iş tatminin sessiz, sakin, planlı ve programlı bir kişiliğe sahip olanlara göre daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Son olarak ise bu çalışmada, yaptığı işin kişilik yapısına uygun olduğunu düşünen hekimlerin genel iş tatmininin anlamlı bir şekilde yüksek bulunduğu tespit edilmiştir.

## 9.2. Örgütsel Faktörler

İş tatminini etkileyen faktörler arasında sadece bireysel faktörler değil, örgütsel faktörler de etkili olmaktadır. İşgörenlerin kendi kişisel özellikleri dışında kalan ve genellikle bireyin yaptığı iş ile ilgili olan konular, bireylerin iş tatminini örgütsel yönden etkileyen faktörlerdir (Delice, 2014). Literatürde iş tatminini etkileyen örgütsel faktörler genel olarak; ücret, işin niteliği, çalışma koşulları, terfi olanakları, iletişim, çalışma arkadaşları ile yönetim ve kararlara katılma olarak tanımlanmıştır (Demirtaş, 2010; Yılmaz, 2011).

### 9.2.1. Ücret

Ücret kavramının alanlara göre çeşitli tanımları bulunmaktadır. Ücret; ekonomik anlamda emeğin tutarı, sosyal anlamda bireylerin geçimini sağlayan araç, iş hukuku anlamında ise fikri ve bedeni eylemlerin karşılığı şeklinde tanımlanabilir. Ancak hangi tanım olursa olsun ücret işgörenlerin işlerine karşı aldıkları tutumu belirleyen önemli etkenlerden biridir. Çünkü bir emek karşılığı elde

edilen ücret bireyin yaşam tarzını da belirlediğinden, bireyi yönlendirir ve bu yönlendirme sonucunda da tatmin ya da tatminsizliğe neden olur (Gürbüz, 2007). Bu nedenle ücret, iş tatminini etkileyen önemli faktörlerden biridir. İşgörenler kazandıkları ücret ile yönetimin kendileri hakkında düşünceleri arasında bir bağ kurarlar. Eğer aldıkları ücret yüksek ise yöneticilerin kendileri hakkında iyi düşünceleri olduğunu, düşük ise yöneticilerin kendileri hakkındaki memnuniyetsiz olduklarını düşünürler. Bu yüzden işgörenler aldıkları ücreti, yönetimin düşüncesi veya kendi beklentilerini karşılama durumları ile doğru orantılı olarak değerlendirme neticesinde tatmin olma seviyeleri ortaya çıkar ve bu seviyede olumlu veya olumsuz tutum ve davranış sergilerler (Bakan vd., 2014).

Özdayı (1991) tarafından resmi ve özel liselerde görevli öğretmenlerin iş tatmini düzeylerinin karşılaştırılması ile ilgili yaptığı araştırmasında, ücret ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Araştırma sonucuna göre gelir düzeyi yüksek olan öğretmenlerin iş tatmini, gelir düzeyi düşük olan öğretmenlerin iş tatmininden daha yüksektir.

Jolodar'ın (2011), sigorta personelinin iş tatminin etkileyen faktörler ile ilgili yaptığı araştırmasında, ücret ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişkinin sonucuna varmıştır. Çalışma sonucunda düşük ücretle çalışan personelin iş tatminin düşük, yüksek ücretle çalışan personelin iş tatminin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Akyüz ve arkadaşlarının (2011) Muğla Orman Bölge Müdürlüğünde çalışanların iş tatminin düzeylerini inceledikleri çalışmalarında çalışanların en fazla tatminsizlik duyduğu faktörün ücret olduğu ve yaş arttıkça ücrete bağlı tatminsizliklerin başladığı tespit edilmiştir.

Özkaya, Yakın ve Ekinci'nin (2008), stres düzeylerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinin Celal Bayar Üniversitesinde görevli personel üzerinde incelendiği çalışmada, ücret değişkeni ve iş tatmini arasında herhangi anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Ancak gelir düzeyi düşük personelin iş tatmini, gelir düzeyi yüksek personele oranla daha yüksek çıktığı görülmüştür.

### 9.2.2. İşin Niteliği

İşgörenlerin sahip olduğu işin niteliği, ilgi çekici ve zevkli olması, işgörenlerin bilgi ve becerileri ile uyum sağlaması açısından iş tatmini etkileyen diğer önemli bir faktördür. Özel bilgi ve beceri isteyen işlerde çalışan bireylerin iş tatminini yüksek olduğu ortaya konulmuştur. İşgörenlerin sürekli olarak aynı işi yapmaları monotonluğa sebebiyet verdiğinden işgörenin iş tatminini olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Yapılan iş ile ilgili olarak farklı çalışma programları ve esnek çalışma saatleri geliştirilmesi, işgörenin yaratıcılık özelliğini ortaya çıkarması, iş zenginleştirme ve iş değişikliği gibi özellikler iş tatmini direkt olarak etkilemektedir. Ancak işgörelere, normalden fazla sorumluluk ve iş verilmesi de tükenmişlik ve strese yok açabilmektedir. Bu yüzden iş zenginleştirme ile ilgili olarak dengeyi sağlamak önem arz etmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007).

Akyüz ve arkadaşları (2011) tarafından, Muğla Orman Bölge Müdürlüğünde çalışanların iş tatminini düzeylerini inceledikleri çalışmalarında, işin niteliği açısından işgörenlerin iş tatmini seviyelerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Bunun nedeni de, işgörenlerin yetki ve sorumluluklarının net bir şekilde belirtilmiş olması, bilgi ve becerilerine uygun bir iş yapıyor olmaları ve yapılan işte kendi katkılarını görüyor olmalarına bağlanmıştır.

Hinai ve Bajracharya (2014) tarafından, yüksek öğretim kurumunda görevli akademik personelin iş tatminini etkileyen faktörlerin incelendiği araştırmada, iş yükü ve iş tatmini arasında çok güçlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Akademik personelin kendi ilgi alanlarına giren akademik işler verilmesinin iş tatmini artırdığı sonucuna varılmıştır.

### 9.2.3. Çalışma Koşulları

Bir işyerindeki güvenlik, sağlık ve rahatlık ile ilgili hususlar o işyerinin genel olarak çalışma koşullarını ifade etmektedir. Artık küreselleşen dünyada işgörenlerin sağlık ve güvenlik tedbirleri işverenler tarafından alınmasını zorunlu hale getirmiştir ki bu zorunluluk hem işverenlerin işgörelere karşı sosyal sorumluluğundan hem de işgücü kapasitesini artırma isteğinden



kaynaklanmaktadır. Bu yüzden işgörenlerin çalışma koşulları iyileştirilmeye çalışılmaktadır. Bu iyileştirme; çevre kirliliği, gürültü seviyesi, zararlı ışınlar, korumasız makine vb. tehlikelerden korunmayı da içermektedir. Genel anlamda işgörenlerin, iyi fiziksel koşulları (ısı, ışık, havalandırma) olan, gürültüsü olmayan, konforlu, tehlikesiz, evlerine yakın, temiz ve modern araç gereçlerin bulunduğu işletmeleri çalışma koşulları iyi olarak nitelendirdikleri işletmeler olarak görmektedirler. Bunlara ek olarak işletmeler çalışma koşullarını iyileştirmek için işgörenlerine kantin, kafeterya, spor salonu, berber, terzi vb. sosyal imkânlar da sunmaktadırlar (İşcan ve Sayın, 2010).

Bacopanos ve Edgar'ın (2016) iş tatmininin etkileyen faktörleri inceledikleri araştırmalarında, iş tatmini ve çalışma yeri arasında herhangi anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

#### **9.2.4. Terfi Olanakları**

Terfi kavramı, bireyin rütbe, pozisyon, itibar ve statüsündeki bir yükselme olarak tanımlanmaktadır. İşgörenlerin bulunduğu konumdan bir üst konuma gelmeleri terfi etmeleri anlamına gelmektedir. İşgörenlerin terfi etmesi durumunda, hem tatmin olmaları sağlanır hem de motivasyonlarında bir artış meydana gelir. Ancak bir örgütte terfi politikasının adil bir şekilde işlemesi, işgörenlerin tatmin olma seviyelerini belirlemede önemli bir faktördür. Çünkü işgörenler adil bir terfi politikasının varlığına inandıkları takdirde tatmin olacaklardır. İşletmeler terfi eden işgörenlerin bilgi ve becerilerinden daha fazla yararlanma şansı elde etmektedirler. Terfi durumu, işgörenlerin bilgi ve becerileri, kapasite ve başarılarını iyileştirmeleri adına önemli bir araçtır ve daha önceki yapılan davranışların bir ödülü olarak da kullanılmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007).

Kişisel özelliklerin iş tatminine etkisinin petrol endüstrisindeki Nijeryalı yöneticiler üzerinde incelendiği bir araştırmada, terfi ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırma sonucuna göre terfi eden bireylerin iş tatmininde bir artış gözlemlenmiştir (Okpara, 2006).

### 9.2.5. İletişim

İletişim, Türk Dil Kurumunun Güncel Türkçe Sözlüğünde; “Duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, komünikasyon” olarak tanımlanmıştır (<http://www.tdk.gov.tr/>). İletişim, bir anlaşma biçimi ve aynı zamanda ortaya çıkan sorunların en kolay bir çözüm aracı olması itibarıyla, günlük hayattaki kullanımının yanında örgüt içerisindeki kullanımı da önem arz eden konulardan biridir. Örgüt içerisindeki etkili iletişim sonucunda, işgörenlerin yapması gereken hususlar ve yöneticilerin kendileri ile ilgili düşünceleri hakkında bilgi sahibi olurlar ve buna göre davranış sergilerler. Örgüt içerisindeki etkili iletişim ile, yöneticiler stratejilerini daha kolay elde etme imkanı bulurlar. İletişim olmadan, işgörenler yapacakları hakkında bir bilgi sahibi olamaz ve istedikleri şekilde davranış sergilemeye başlarlar ve bu da örgütte bir karışıklığa sebebiyet verebilir. Karışıklık durumunda, yolunda gitmeyen işler bireyleri strese sürükler ve stres ortamında çalışan işgörenler de yaptıkları işten zevk almaz ve hata oranı artar. Bu yüzden iletişim ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir (Bakan vd., 2014).

Valdivia ve Flores (2011) tarafından gerçekleştirilen ve göçmenlerin iş tatminini etkileyen faktörlerin incelendiği araştırmada, bireyler arasındaki sosyal ilişkiler ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu kapsamda bireyler arasındaki sosyal ilişkiler iş tatminini etkilememektedir.

Örgüt içi iletişimde iş tatminini etkileyen boyutların çok uluslu ve ulusal ölçekli örgütsel üzerinde karşılaştırmalı olarak analiz edildiği bir çalışmada, örgüt içi iletişimin hangi boyutlarda iş tatminine etki ettiği incelenmiştir. Çalışma sonuçlarına göre örgüt içi iletişimin tüm boyutlarıyla hem çok uluslu örgütlerin hem de ulusal örgütlerin çalışanlarının iş tatminini etkilediği ortaya çıkarılmıştır. Sonuç olarak örgüt içi iletişim iş tatminini olumlu bir yönde etkilemektedir (Tuncer ve Tuncer, 2015).

Gedik, Akyüz ve Batu (2009), Düzce'de orman endüstri işletmelerinde yönetici iş tatmin düzeyinin belirlenmesine yönelik yaptıkları araştırmalarında, yöneticilerde yüksek düzeyde iş tatmini tespit edilmiş olup, özellikle işletme içerisinde arkadaşlık düzeyi ve iletişimin yüksek oluşunun iş tatminini olumlu bir şekilde etkilediği belirlenmiştir.

### 9.2.6. Çalışma Arkadaşları

Bireyler, hayatlarını güzelleştirmek amacıyla beraber çalıştığı insanlarla işbirliği yaparlar ve bu sayede hedeflerine daha kolay ulaşmak isterler. Bireylerin beraber çalıştığı insanlar iş tatmini etkilemektedir. Günlük yaşantının büyük kısmını işyerinde geçiren bireyin çalışma arkadaşları kendi yaşam tarzına uygun insanlar ise iş tatmininde artış meydana gelmektedir. Takım çalışmasının fazla olduğu örgütlerde ikili ilişkiler daha da fazla önem kazandığından, yönetimin sosyal ilişkileri geliştirme kapsamında çaba harcaması gerekmektedir. Eğitimci personel arasındaki arkadaşlık ortamının diğer meslekler göre daha kuvvetli olduğu görülmektedir. Özellikle kamuda görevli eğitimci personele müfettiş denetimi dışında performans değerlemesi yapılmaması, bireyler arasında rekabetin oluşmamasına ve tüm bunların sonucunda ise arkadaşlık ilişkilerinin kuvvetleri olmasına imkan tanıdığı söylenebilir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

Ortaöğretim öğretmenlerinin iş doyumu düzeylerinin yaş, çalıştıkları okul türü ile okulun fiziksel şartlarına, okuldaki meslektaşlarla ilişkilerine, yenilenen ortaöğretim ders programına, üniversiteye geçiş sınav sistemine, hizmet içi eğitimlere katılma düzeylerine ilişkin görüşlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin incelendiği araştırmada, iş tatmini ve çalışma arkadaşları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırma sonucuna göre meslektaşları ile iyi ilişkiler içerisinde olan personelin iş tatmininin arttığı görülmüştür (Koruklu vd., 2013).

Tayland'da ilköğretim öğretmenlerinin iş tatminini etkileyen faktörlerin incelendiği bir işe çalışmada, çalışanlar arasındaki birlik ve beraberliğin iş tatminini olumlu bir şekilde etkilediği ortaya çıkarılmıştır (Treputtharat ve Tayiam, 2014).

### 9.2.7. Yönetim ve Kararlara Katılma

Yönetim tarzı, işgörenlerin iş tatminin etkileyen önemli bir faktördür. İşgörenlerin açısından çok önemli motivasyon kaynağı olan ücretin yetersiz olduğu örgütlerde, yönetim tarzı ve yöneticilerin çok iyi olması sonucunda iş tatmininin arttığı bazı araştırmalarda ortaya çıkmıştır ki bu husus yönetim tarzının iş tatmini üzerinde ciddi bir etkiye sahip olduğunun göstergesidir. Artık günümüz örgütlerinde, işgörenleri yönetime dahil etmek verimliliklerini artırmak ve yaptıkları işten zevk almalarını sağlamak adına önemli bir konu haline gelmiştir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008). Örgütlerin geleceğini belirleyen stratejik kararlara işgörenlerin katılımı, kararların planlanması, hazırlanması ve uygulaması aşamalarındaki başarısızlık oranını en aza indirmektedir. İşgörenlerin kararlara katılımı sayesinde, daha önce algılanan ve üst yönetimin verdiği kararlara zorla uyma gereksinimi ortadan kaldırmakta ve sonuç olarak işgörenlerin iş tatminin artmasını sağlamaktadır (Karaman ve Altunoğlu, 2007). Sonuç olarak iş ve yönetim süreçlerinde işgörenlerin fikirlerine önem vermeyen, işgören sorunlarıyla ilgilenmeyen ve yönetim kabiliyeti düşük olan yöneticiler, işgörenlerin iş tatmininin düşmesine neden olmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

## 10. İŞ TATMİNİ VE İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI

İş tatmini, genel olarak bir bireyin işini sevme derecesi, iş ve iş çevresi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz değerlendirmeleri sonucu işine karşı aldığı tutumlardır. Bireyin bu tutumu iş tatmini seviyesine göre değişmektedir. Eğer bireyin iş tatmini seviyesi yüksek ise işine karşı olumlu bir tutuma sahip olacak, tam tersi bireyin iş tatmini seviyesi düşük ise işine karşı olumsuz bir tutuma sahip olacaktır (Yıldız, 2014). Yani bireyin sahip olduğu iş tatmini ya da iş tatminsizliği neticesinde çeşitli sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda müteakip başlıklarda iş tatmini ve iş tatminsizliği sonuçları üzerinde durulacaktır.

### 10.1. İş Tatmini Sonuçları

İş tatmini yüksek olan işgörenlerin moralleri de yüksek olmaktadır ve bunun sonucunda da işlerine karşı olan katkıları da artmaktadır. İşgörenlerin yüksek morale çalışmaları örgüt üzerinde çeşitli olumlu etkileri beraberinde getirmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005). Genel olarak iş tatmini sonuçları; performans, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgüte uyum sağlanması, başarı, yüksek moral sağlanması, verimlilik şeklinde sıralanabilir.

#### 10.1.1. Performans

İşletmelerin stratejik hedeflerine ulaşabilmeleri, rekabet avantajını ellerinde tutabilmeleri, maksimum etkililik ve verimlilikte bulunabilmeleri, ancak ve ancak bu başarıyı sağlayabilecek en önemli unsurlarından biri olan insan faktörünün başarısı ile doğru orantılıdır. İşgörenlerin başarısı ise yüksek performans göstermeleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bir işgörenin yüksek performansla çalışması için de iş tatmininin yüksek olması gerekmektedir (Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2012). İş tatminine ulaşmış işgörenlerden yüksek performans ve etkinlik sağlanmaktadır. Öte yandan işgörenlerin tatminsizlik yaşamaları, psikolojik sağlıklarını etkilemekte ve sonuç olarak performans ve verimlilikte azalmaya neden olmaktadır (Yazıcıoğlu, 2010).

Genel olarak mutlu olan işgörenlerin verimli çalışacağı ve bunun sonucunda da iş tatmini ve performans arasında olumlu bir ilişkinin varlığı hususu beklenen bir olgudur. Yapılan bazı araştırmalara göre iş tatmini ve performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yani iş tatmini yüksek olan personelin performansının da yüksek olacağı belirlenmiştir. Bunun tam tersi olarak performansı yüksek olan personelin iş tatmininin de yüksek olacağı görüşü de hakimdir. Sonuç olarak tüm bu hususlar beklenen sonuçlardır. Çünkü mutlu bireylerin motivasyonlarının yüksek olması, daha çok çalışarak yüksek performans elde etmeleri beklenen bir olgudur (Akçay, 2012).

### **10.1.2. Örgütsel Bağlılık**

İşgörenlerin işlerine ve örgütüne karşı tutum ve davranışlarının olumlu olması örgütten duyulan memnuniyet ve tatmin duygusunu etkilemektedir. İşgörenlerin genel olarak iş ve iş çevresinden memnun olmaları, verimliliklerini artırmakta ve bunun sonucunda da örgüte karşı bağlılık, kişisel başarı, performans gibi olumlu sonuçları beraberinde getirmektedir. Yani iş tatmini yüksek olan personelin işe karşı bağlılıkları artmaktadır. Bu kapsamda iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür (Negiz, Oksay ve Akman, 2011).

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin işlerini benimseme derecesidir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenleri güdülemek, yönetmek ve örgütün amaçlarına yönlendirmek daha kolay olur. İşgörenlerin işlerini benimsemesi, performans ve verimliliklerini yükselterek işlerini isteyerek ve zevkle yapabilmeleri; ancak işgörenlerin işlerinden ekonomik, psikolojik ve sosyal doyumu sağlamakla mümkün olabilmektedir. Yani bu durum neticesinde işgörenlerin işlerinden tatmin oldukları için örgütsel bağlılıkları da artmış olacaktır (Akşit Aşık, 2010).

### **10.1.3. Örgütsel Vatandaşlık**

Örgütsel vatandaşlık kelime anlamı olarak, örgüt tarafından belirlenen iş tanımlarında tanımlanmayan ve yerine getirilmesi zorunlu olmayan ancak bireylerin gönüllülük esasına dayalı olan ve örgüte faydalı olan davranışlar

şeklinde tanımlanabilir. Örgütsel vatandaşlığın zorunlu bir davranış olmaması, bu davranışın kişisel seçime dayalı olması ve davranışın yapılmaması durumunda herhangi bir yaptırımın olmaması anlamına gelmektedir (Gürbüz, 2006). Gönüllülük esasına göre sergilenen davranışların örgütsel vatandaşlık tanımına girmesi için öncelikle örgüt, örgüt personeli ve yönetim kademesi açısından olumluluk ifade etmesi ve diğer bireyler tarafından kabul edilebilir nitelikte olması gerekmektedir (Özdevecioğlu, 2003).

Örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini kavramları birbirleriyle etkileşim içerisinde bulunan iki kavramdır. Yaptığı işten memnun olan yani iş tatmini yüksek olan personel, genel olarak bu memnuniyeti kendisine sağlayan örgütüne karşı örgütsel vatandaşlık davranışı göstererek, bir nevi bu memnuniyetin karşılığını verme ihtiyacı hissedecek ve örgüte karşı minnetini sergileyecektir. İşgörenler işlerinden duyduğu memnuniyet neticesinde çalışma arkadaşlarına, çevresine, yöneticilerine yani genel olarak örgütüne karşı olumlu davranış gösterecektir. Sonuç olarak iş tatmini seviyesine göre bireyler iş arkadaşları ile daha uyumlu çalışması, örgüte daha fazla katkı sağlaması, örgütün kaynaklarını koruması vb. örgütsel vatandaşlık davranışı gerçekleştirecektir (Limoncu, 2015:44-45).

#### **10.1.4. Örgüte Uyum Sağlanması**

İş tatmini yüksek olan işgörenlerin bu durumun sonucu olarak örgütlerine daha kolay uyum sağlaması beklenmektedir. Çünkü genel olarak yaptığı işten memnun olan çalışan aynı zamanda örgütüne karşı da iyi duygular beslemekte ve bunun sonucu olarak da örgütü ile uyum içerisinde çalışmaktadır. İşgörenlerin örgüte karşı uyumu da verimliliği olumlu yönde etkileyen bir husustur. Çünkü örgüte uyum sağlayan bir işgören örgüt amaç ve araçlarını daha iyi bir şekilde benimseyerek hedeflerin elde edilmesinde o derece faydalı olmaktadır. Örgüte uyum sağlayan işgörenler, iş yavaşlatma, bölüm içi dengenin bozulması gibi örgüte zarar verecek davranışlar sergilemezler. Bunun yanı sıra yönetim kademesi ve çalışanların beklentilerini elde etmesi sonucunda bu gruplar arasında da uyum sağlanacak, sürtüşme ve çekişmeler en aza indirgenecek ve örgütte verimlilik ve süreklilik sağlanacaktır (Akşit Aşık, 2010).

### 10.1.5. Başarı

Başarı ve iş tatmini birbiriyle etkileşimli iki kavramdır. Başarma duygusu Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde de belirtildiği gibi bir ihtiyaçtır. Başarı ise bu ihtiyacın sağlanmasına yardımcı olan bir faktördür. İş tatmini ve başarı ilişkisinde genel olarak üç görüş bulunmaktadır. Bunlardan birincisi iş tatmininin başarıyı artırdığı düşüncesidir. İkincisi başarının iş tatminini sağladığı görüşüdür. Son olarak ise başarı ve iş tatminini bireylere verilen ödüllerin sağladığı görüşüdür. Sonuç olarak başarı ve iş tatmini kavramları birbirinden bağımsız olarak düşünülmemesi gereken ve birbiriyle ilişki içerisinde olan kavramlardır (Davran, 2014:54).

### 10.1.6. Yüksek Moral Sağlanması

İş tatmini yüksek olan çalışanların aynı zamanda moralleri de yüksek seviyede olmaktadır. Bir örgütte yüksek morale çalışan işgörenlerin de çalıştıkları işyerine olan faydaları artacağından aşağıdaki olumlu etkileri göstermeleri beklenmektedir (Bozkır, 2014:56-57):

- İşgörenler daha istekli çalışır ve daha fazla çaba gösterirler,
- İşgörenlerde disiplinli bir çalışma şekli meydana gelerek iş kurallarına ve emirlere isteyerek uyarlar,
- İşgörenler örgüt hedefleri doğrultusunda işbirliği ile çalışır,
- İşgörenlerin işyerine ve yöneticilerine olan bağlılığı artar,
- İşgörenlerin devamsızlığı azalır.

### 10.1.7. Verimlilik

İş tatmini, işgörenlerin örgüte bağlılığı, işine devamlılığı ve verimliliği açısından önemli bir husustur. İşgörenlerin işi yavaşlatması, verimlilik ve performanslarının düşmesi, disiplinsiz davranışlar gibi sorunların arkasında çalışanların iş tatminsizliğinin varlığı yadsınamaz bir gerçektir. Yani diğer bir anlamda iş tatminsizliği sonucu işgörenlerin verimliliği düşmektedir. İşgörenlerin iş tatminini olumlu yönde etkileyen faktörlerin uygulamaya konulmasıyla birlikte



çalışanlarda verimlilik artışı elde edilebilmektedir (Demirdağ, 2015:89). Sonuç olarak iş tatmini ve verimlilik birbiriyle ilişkili kavramlardır. İş tatmini yüksek olan personelin aynı zamanda verimliliğinde de artış beklenmektedir.

## **10.2. İş Tatminsizliği Sonuçları**

İnsanlar yaşamları boyunca her zaman istediklerini elde edemezler bu yüzden çeşitli zamanlarda kendilerini çok az ya da hiç katkısı olmayan bir ortamda bulma olasılıkları da mevcuttur. Böyle çalışma ortamlarında çalışanlar arasında huzursuzluklar ve direnmeler meydana gelmektedir. Ortaya çıkan bu problemler büyük oranda devamsızlık, işgücü devri ve işten ayrılma, iş kazaları ve meslek hastalıkları ve hizmet kalitesinde düşüşe neden olmaktadır. Bununla birlikte işinden memnun olmayan işgörenlerin, işinden çok iş dışındaki hayatı ile ilgilenmesi ve bu yüzden işine tam olarak odaklanamaması gibi örgüt açısından problem olan hususları da ortaya çıkmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005).

### **10.2.1. Devamsızlık**

Devamsızlık, işgörenlerin çalışma plan ve programına göre çalışması gereken zamanlarda işyerine gelmemesi şeklinde tanımlanabilir. Devamsızlık bireyin izin ve planlı yıllık tatilleri dışındaki işyerine gelmediği tüm zamanlardır (Örücü ve Kaplan, 2001). Devamsızlık, günümüz işletmelerinde karşılaşılan önemli sorunlardan biridir. Ayrıca verimlilik ve üretimi olumsuz bir şekilde etkilemekte ve devamsızlığın sıklığına göre işletmeye ağır maliyetler yüklemektedir (Doğaner Demirtaş, 2014:80).

İşgörenlerde meydana gelen devamsızlığın tek nedeni iş tatmini olmamakla birlikte yapılan araştırmalar sonucunda devamsızlık ve iş tatmini arasında negatif yönde anlamlı bir ilişkinin var olduğu ve bu nedenle iş tatminsizliğinin sonuçlarından birinin de devamsızlık olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca işine karşı antipati duyan, karakter olarak alıngan olan ve çalışma grubu içerisinde iş arkadaşları ile kaynaşamayarak yalnız kalan bireylerin devamsızlığa daha fazla eğilimli oldukları belirlenmiştir. Bu tür bireyler iş tatminsizliği nedeniyle kendilerine göre çeşitli bahanelerle işlerine gelmeyerek devamsızlık gösterecek ve hatta daha

iyi bir iş imkanı bulmaları durumunda işten bile ayrılma durumları ortaya çıkacaktır (Yılmaz, 2015:73).

### **10.2.2. İşgücü Devri ve İşten Ayrılma**

İşgücü devri ve işten ayrılma kavramları birbiriyle ilişkili kavramlardır. İşgörenlerin iş tatminsizliği işgücü devrine neden olan önemli faktörlerden biridir. (Doğaner Demirtaş, 2014:79). İşgücü devri, işten ayrılmalar ve işe girişler arasındaki ilişki olarak tanımlanabilir. Bir başka deyişle işgücü devri, bir işletmede istifa, işten çıkarılma, terk ve işe alınma sonucunda çalışanların sayısında meydana gelen değişiktir. İşten ayrılma ise, bir işgörenin işyerini terk etmesi, çeşitli nedenlerle işgöremez hale gelmesi veya işverenin çalışanı işten çıkarması şeklinde tanımlanabilir. İşten ayrılma ve işgücü devri doğru orantılıdır. Yani bir örgütte işten ayrılmalar ne kadar fazla ise işgücü devri de aynı oranda yükselmektedir. İş tatmini ile birlikte bir örgütte yönetim şekli, ücret, terfi, eğitim, yaş, cinsiyet, medeni durum, performans, daha iyi iş bulma gibi faktörlerde işgücü devrini etkileyen hususlardır. (Yılmaz ve Halıcı, 2010).

Ücret, terfi, çalışma koşulları, yönetim ve kararlara katılma gibi hususlar işgörenlerin beklentileri arasında olan ve iş tatminini etkileyen hususlardır. Ancak bu faktörler işgörenler arasında değişiklik gösterebilmektedir. Bireylerin beklentileri ile elde ettikleri arasında farklılıklar olması durumunda çalışanlar işinden tatmin olmayacak ve işi bırakabilecektir. Bireylerin tatminsizliğini etkileyen faktörlerin iyileştirilmesi durumunda işten ayrılmalar azalacak ve doğal olarak işgücü devrinde düşüş meydana gelecektir (Doğaner Demirtaş, 2014:79). İşgörenlerden en yüksek derece verim almak, nitelikli işgücü temin etmek ve örgütte uzun süre kalmalarını sağlamak ancak işgücü devrinin düşük olması durumunda mümkün olmaktadır (Yılmaz ve Halıcı, 2010).

### **10.2.3. İş Kazaları**

İş tatmini yüksek olan bireyler işlerini severek ve isteyerek yapmakta ve işlerine odaklanmaktadır. Ancak iş tatmini düşük olan işgörenler ise büyük oranda işlerini severek ve isteyerek yapmayacak, işlerine odaklanamayacak ve

ilgisini işinden daha çok iş dışındaki dünyasına yöneltecektir. İşine odaklanmayan işgörenlerde ise iş kazası olasılığı diğer işgörelere göre daha fazladır. Çünkü iş kazalarının bireylerin fiziksel ve psikolojik durumlarıyla ilgisi bulunmaktadır. İş tatminsizliğinin bireylerde iş kazasına doğrudan yol açtığı söylenemez. Ancak monotonluk, uykusuzluk, işi beğenmeme, çalışma arkadaşları ile anlaşamama gibi faktörler de iş kazasına yol açmaktadır (Ergül, 2015:46).

#### **10.2.4. Hizmet Kalitesi**

Kalite kavramının çeşitli tanımları bulunmaktadır. Kalite, işletmelerin performansı ve ürettiği ürünün kalite spesifikasyonlarına uygun olması şeklinde tanımlanabilir. Bir başka tanıma göre kalite; müşterilerin, işletmelerin verdiği hizmet ve ürettiği ürünler üzerindeki müşterilerin yargısıdır. Ayrıca kaliteyi kullanıma uygunluk şeklinde de tanımlamak mümkündür. Tanımların hepsinde de ortak olan husus müşteri beklentileri ve ihtiyaçlarının hangi derecede karşılandığı konusudur yani kalite kavramında müşterinin bakış açısı değer kazanmaktadır. Hizmet kalitesi ise müşteri beklentilerini karşılayabilmek amacıyla üstün ya da kusursuz hizmetin verilmesidir (Okumuş ve Duygun, 2008).

Hizmet kalitesinin müşterilerin beklentilerinin karşılanmasıyla orantılı olduğu düşünüldüğünde, müşterilere iyi bir hizmet kalitesi verebilmek için işgörelerin de iş tatmininin yüksek olması gerekmektedir. Çünkü bireylerde iş tatminsizliği verimlilik ve performansı azaltacağından müşteri ihtiyaçlarına tam olarak cevap verilemeyecek ve hatta işinden memnun olmayan işgörelerin müşteri ile ilişkilerinde olası olumsuz davranışları dolayısıyla da hizmet kalitesi düşecektir (Meriçöz, 2015:42).

#### **10.2.5. İş Uyuşmazlıkları**

İşgörelerde iş tatminsizliğinin bir sonucu olarak ortaya çıkan ve çalışma yaşamında huzursuzluğu simgeleyen grev ve lokavt gibi iş uyuşmazlıkları, ekonomik ve sosyal bir takım etkileri nedeniyle işgöreleri, işverenleri ve toplumu yakından ilgilendirmektedir. Örgütler açısından son derece ciddi maddi kayıplara neden olabilecek bu davranışlar genel olarak iş tatminsizliğinin en başta gelen

sonuçlarından biridir. Ayrıca grev ve lokavt gibi davranışlar toplum tarafından bilindiğinden, maddi kayıpların yanı sıra sosyal olarak olumsuz sonuçlara da sebebiyet verebilir. Bu yüzden işletme yöneticileri grev ve lokavta sebebiyet veren başta ücret ve sosyal haklar gibi faktörlerde iyileştirmelere gitmeleri, bunun sonucunda da ekonomik ve sosyal olarak örgütün zarar görmesine engel olmaları ve bununla birlikte çalışanların da iş tatminin yüksek tutarak performans ve verimliliği sağlamaları gerekmektedir (Özpehlivan, 2015:52-53).

#### **10.2.6. Performans Düşüklüğü**

İşgörenlerin iş faaliyetlerindeki kalite artışını sağlayan en önemli faktörlerden biri de iş tatminidir. Bu yüzden örgütler, işgörenlerin iş tatmini artırmak için her türlü çabayı göstermektedirler. Örgütlerin iş tatminin artırmaya yönelik gösterdikleri çabaların sonucunda da işgörenlerde performans ve verimlilik artışı sağlanmaktadır (Koç, Yazıcıoğlu ve Hatipoğlu, 2009). Ancak bu durumun tam tersi olarak da iş tatminsizliği yaşayan işgörenlerin de performans ve verimliliklerinde azalma meydana gelecektir. İşgörenlerin performans ve verimliliklerinde meydana gelen düşüş doğal olarak işletmelerin kalitesi, karlılığını düşürecek ve hedeflere ulaşmasını zorlaştıracaktır (Yazıcıoğlu, 2010).

## **11. KADROLU VE TAŞERON ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

### **11.1. Araştırmanın Amacı**

Dış kaynak kullanımı kapsamında tedarikçi firmada görevli (taşeron) personelin iş tatmin düzeyleri ile kurumun kendi (kadrolu) personelinin iş tatmin düzeyleri arasındaki farklılığın belirlenmesi çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Ayrıca belirlenen tatmin düzeylerinin yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma yılı ve eğitim durumu gibi demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi çalışmanın ikincil amacını oluşturmaktadır.

### **11.2. Araştırmanın Önemi**

Örgütlerde yeni yönetim modelleri kapsamında ele alınan ve sınırlı kaynaklarını en etkili şekilde kullanmak amacıyla, temel yetenekleri haricinde kalan fonksiyonlarda dış kaynak kullanımına giden işletmelerin; kalite, maliyet avantajı ve performans gibi hususlarda önemli kazanımlar elde ettiği görülmektedir. Dış kaynak kullanımı kararı ancak, işletmelerin amaçları doğrultusunda iyi bir şekilde analiz edilmesi gereken ve doğru bir tedarikçinin seçimiyle başarıya ulaşabilecek bir husustur. Bununla birlikte işletmeler açısından vazgeçilemeyen kaynaklardan biri olan insan kaynaklarının niteliği, işletmenin amaçlarını yerine getirebilmesi açısından son derece önemli bir diğer husustur. Bu çerçevede, işletmenin kendi bünyesinde çalışanların niteliği her ne kadar önemli ise, dış kaynak kullanımı kapsamında tedarikçi firmada çalışanların niteliği de aynı derecede önem arz etmektedir.

İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi ve tüketiciyi tatmin edecek mal ve hizmetleri üretebilmesinde işgörenlerin performansları önemli bir rol oynamaktadır. Bu kapsamda hizmet işletmelerinde personelin hizmet kalitesinin artırılması önemli bir unsurdur. İşgörenlerin performanslarının artırılması kapsamında ise yüksek iş tatmini seviyesinin önemli etkiye sahip olduğu literatürde yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konulmuştur. Bu çerçevede, yüksek iş tatminine sahip

işgörenlerin performanslarının yüksek olduğu (Ceylan ve Ulutürk, 2006) ve bu sayede işletmenin de yüksek kalite ve verimliliğe ulaştığı söylenebilir.

İşletmeler tarafından dış kaynak kullanımı kararının verilmesinden itibaren başlayan ve dış kaynağı ifade eden tedarikçi firmanın performans değerlendirmesine kadar devam eden süreçle ilgili olarak verilecek kararların iyi bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. Hangi faaliyetlerde dış kaynak kullanımına gidileceği, tedarikçi olarak seçilecek firmanın hangi nitelikleri haiz olacağı gibi hususlar, dış kaynak kullanımından maksimum düzeyde verim alınması itibarıyla önem arz etmektedir. Bu bağlamda tedarikçi firmada görevli insan kaynağının niteliği de göz ardı edilemeyecek konulardan biridir. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri pazarlar ile ilgili olarak, sahip oldukları insan kaynaklarının niteliği kadar dış kaynak kullanımı kapsamında görevli insan kaynağının niteliği de işletmelerin hedeflerine ulaşmasında bir basamak görevi görmesi itibarıyla önemli hususlar arasında yer almaktadır. Bu çerçevede işletme personelinin iş tatmininin seviyesi ne kadar önemli ise dış kaynak kullanımı kapsamında tedarikçi firmada çalışan işgörenlerin iş tatmini de aynı düzeyde önemlidir. Çünkü işletmelerin dış kaynak kullanımından istenilen performans ve verimin sağlanması için bu faaliyetlerde görevli işgörenlerin de iş tatmininin yüksek olması önem arz etmektedir. Tam tersi olarak düşünüldüğünde ise yukarıda da bahsedildiği üzere iş tatmini düşük olan personelin performans ve verimliliğinde düşüş meydana gelecek, düşük performans ve verimlilik ile faaliyet gösteren dış kaynak kullanımı ise işletmelerin amaçları doğrultusunda hizmet etmemiş olacaktır. Bu bağlamda taşeron personelin iş tatmininin kadrolu personelle karşılaştırılarak hangi seviyede olduğunun tespit edilmesi ve buna göre gerekli önlemler alınması önem arz etmektedir.

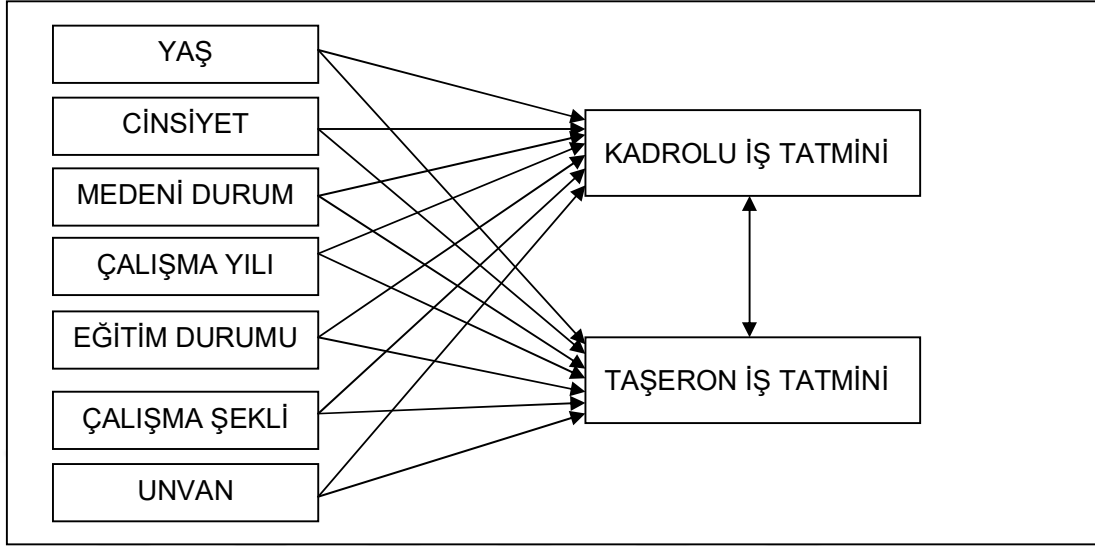
Ayrıca konu ile ilgili olarak literatürde çeşitli sektörlerde bazı çalışmalar yapılmış olmasına rağmen sağlık sektöründe bu tür bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çerçevede bu çalışmanın, yukarıda belirtilen hususlara ilave bu açıdan da literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Bu kapsamda bu çalışmada, kadrolu ve taşeron personelin iş tatmini seviyeleri incelenerek birbirleri ile anlamlı olarak farklılık gösterip göstermediği

araştırılmış ve ayrıca iş tatmini ortalamalarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Dış kaynak kullanımından sağlanan faydayı maksimuma getirmek amacıyla taşeron personelin iş tatmininin artırılmasına yönelik görüş ve önerilerde bulunulmuş ayrıca kadrolu personel ile ilgili iyileştirmelere de yer verilmiştir.

### **11.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri**

Araştırmada kadrolu ve taşeron personelin iş tatmini düzeyleri arasındaki fark incelendiğinden, tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. “Tarama modelleri geçmişte ya da günümüzde mevcut olan bir durumu olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır” (Aktay ve Ekşi, 2009). İlişkisel tarama modeli ise, iki veya daha fazla sayıdaki değişken arasındaki değişim varlığını ve/veya derecesini tespit etmeyi hedefleyen bir araştırma modelidir. İlişkisel tarama modeli, korelasyon ve karşılaştırma türü olmak üzere iki türü bulunmaktadır. Korelasyon türü araştırma modelinde değişkenler arasındaki değişim ve ilişkinin varlığı incelenirken; karşılaştırma türü araştırma modelinde ise bağımsız değişkene göre gruplar oluşturulur ve gruplar arasında bağımlı değişkene göre farklılık olup olmadığı araştırılır (Gençtürk ve Memiş, 2010). Bu kapsamda, araştırmada ilişkisel tarama modellerinden karşılaştırma türü araştırma modeli uygulanmıştır. Araştırma modeli aşağıdaki şekilde belirtilmiştir;



Şekil 11.1. Araştırmanın modeli

Araştırmanın modeli kapsamında hazırlanan hipotezler aşağıda belirtilmiştir;

H<sub>1</sub>: Kadrolu işgörenlerin iş tatmini ortalaması taşeron işgörenlerin iş tatmini ortalamasına göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H<sub>2</sub>: Kadrolu işgörenlerin iş tatmini ortalaması, yaş değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H<sub>3</sub>: Kadrolu işgörenlerin iş tatmini ortalaması, cinsiyet değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H<sub>4</sub>: Kadrolu işgörenlerin iş tatmini ortalaması, medeni durum değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H<sub>5</sub>: Kadrolu işgörenlerin iş tatmini ortalaması, çalışma yılı değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H<sub>6</sub>: Kadrolu işgörenlerin iş tatmini ortalaması, eğitim durumu değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.



H<sub>7</sub>: Kadrolu işgörenlerin iş tatmini ortalaması, unvan değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H<sub>8</sub>: Taşeron işgörenlerin iş tatmini ortalaması, yaş değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H<sub>9</sub>: Taşeron işgörenlerin iş tatmini ortalaması, cinsiyet değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H<sub>10</sub>: Taşeron işgörenlerin iş tatmini ortalaması, medeni durum değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H<sub>11</sub>: Taşeron işgörenlerin iş tatmini ortalaması, çalışma yılı değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H<sub>12</sub>: Taşeron işgörenlerin iş tatmini ortalaması, eğitim durumu değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H<sub>13</sub>: Taşeron işgörenlerin iş tatmini ortalaması, unvan değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

#### **11.4. Evren ve Örneklem**

Evren (population-universe), yapılan araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği gerçek ya da hipotetik insan, olay veya nesnelerin bütünüdür. Örneklem ise, belli bir evrene ait çeşitli sayıda birimlerinin seçilmesiyle oluşan evrenin temsilcisi bir birimdir (Balci, 2013;96). Bu araştırmanın evrenini, Yalova ilinde bir kamu hastanesinde görevli 686 kadrolu ve 344 taşeron personel olmak üzere toplam 1030 çalışan oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında zaman kısıtlılığı nedeniyle evreni oluşturan tüm personele ulaşılamayacağından, örneklem alma yoluna gidilmiştir. Örneklem çapının belirlenmesinde Yemane'nin sosyal bilimler için geliştirmiş olduğu formül kullanılmış olup örneklem çapı 380 olarak belirlenmiştir. Örneklem grubunun seçiminde kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme göre, her birim örnekleme seçilmede eşit ve

bağımsızdır. Eşitlik, birimlerin örnekleme girmede eşit şansa sahip olduğunu; bağımsızlık, birimler hakkındaki kararların ayrı olduğunu ifade eder (Balcı, 2013; 99). Bu örnekleme göre, örneklem sayısının belirlenmesinde aşağıdaki formülden yararlanılmıştır (Yamane, 2001:116'dan aktaran Koç ve Yazıcıoğlu, 2011):

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{N \cdot d^2 + z^2 \cdot p \cdot q}$$

Yukarıdaki formüle göre;

n = Örnek çapını,

N = Evreni,

Z = Normal dağılım Çizelge değerini,

d = Duyarlılığı (hata payını),

p.q = Araştırmaya konu olan özellikleri taşıyan bireylerin yüzdesini ifade etmektedir.

Bu çerçevede evrenin 1030, hata payının 0,05, hata payına göre z değerinin 1,96, p.q değerinin 0,25 olduğu göz önüne alındığında, araştırma için minimum örneklem sayısının yaklaşık 380 olduğu görülmüştür.

Sonuç olarak araştırma kapsamında işgörenlere 502 anket formu doldurtulmuştur.

### 11.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma, muhtelif sınırlılıkların varlığı göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmiştir. Araştırma alanı; veri elde etme kolaylığı, zaman ve maliyet kısıtlılığı nedeniyle; Yalova ilindeki bir kamu hastanesinde görevli personel olarak sınırlandırılmıştır. Araştırmada sonucunda ortaya çıkan veriler, araştırmada kullanılan veri toplama aracı ile sınırlıdır.

## 11.6. Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında veri toplama araçları ile ilgili olarak birincil ve ikincil verilerden yararlanılmıştır. Birincil (orijinal) veriler; kaynak ile araştırmacı arasında aracı veya araçların bulunmadığı, araştırılan konuyla ilgili kaynağa fiziksel olarak en yakın durumlarda elde edilen verilerdir. İkincil (orijinal olmayan) veriler ise, birincil verilerden faydalanarak elde edilmiş verilerdir (Balci, 2013;147). Bu çerçevede ikincil veriler kapsamında, literatürde mevcut dış kaynak kullanımı ve iş tatmini ile ilgili çalışmaları içeren kaynaklardan yararlanılmıştır. İkincil veriler kapsamında literatürdeki yerli ve yabancı kaynaklara, kütüphane ile internet veri tabanları aracılığı ile ulaşılmıştır. Birincil verilerin elde edilmesi kapsamında ise örneklem grubundan araştırmada ihtiyaç duyulan verilerin toplanmasında anket formu kullanılmıştır. Anket formu beşli likert ölçeğinde hazırlanmıştır.

Araştırmada, Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin (Minnesota Satisfaction Questionnaire-MSQ) kısa formu kullanılmıştır. Minnesota İş Tatmin Ölçeği, Weiss ve arkadaşları (1967) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, İngilizceden Türkçeye Hacettepe Üniversitesi'nden Deniz ve Güliz GÖKÇORA (1985) tarafından çevrilmiş ve dilbilimciler tarafından kontrol edilen bu çevirinin uygulanması uygun görülmüştür. Ölçekte iç ve çevre koşullarına ait 20 madde yer almaktadır ve iş tatmininin ve tatminsizliğinin bireysel profili ortaya koyulabilmektedir. Buna göre iş tatmini ya da tatminsizliğine neden olan hususlar tespit edilebileceğinden, çeşitli önerilerde de bulunabilmektedir (Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007).

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanlara ait demografik değişkenlerin tespit edilebilmesi amacıyla yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma yılı, eğitim durumu, çalışma şekli ve çalışma unvanına ilişkin sorulara yer verilmiştir. Anketin ikinci bölümünde beşli likert tipi ölçek şeklinde yer alan 20 soruluk Minnesota İş Tatmini ölçeğine yer verilmiştir. İş tatminini ölçmeye yönelik sorular içerisinde; ücret, terfi, yönetim, ahlaki değer, değişiklik imkânı, teknik yardım, icra edilen faaliyetler, yaratıcılık, otorite, yeteneklerden yararlanma, örgüt politikaları, bağımsızlık, güvenlik, çalışma koşulları, iş arkadaşları ilişkileri, statü, tanınma, başarıma, sorumluluk ve sosyal hizmetler hususları yer almaktadır (Toker, 2007).

Beşli Likert tipi ölçek şeklinde uygulanan ankette, “Hiç Tatmin Edici Değil” seçeneği 1, “Tatmin Edici Değil” seçeneği 2, “Ne Tatmin Edici Ne Değil” seçeneği 3, “Tatmin Edici” seçeneği 4, “Çok Tatmin Edici” seçeneği 5 olacak şekilde ankette belirtilmiştir. Verilen analiz çalışmalarında da bu rakamlar dikkate alınmıştır.

Anket formları yüz yüze görüşme yöntemi ile toplamda 502 personele doldurtulmuştur.

### 11.7. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen veriler, istatistiksel bir paket programı kullanılarak %95 güven aralığında analiz edilmiştir. Yapılacak analizlerle ilgili olarak, parametrik ya da parametrik olmayan testlerden hangisi ile devam edileceğinin tespit edilmesi amacıyla normallik analizi yapılmıştır. Normallik testi sonuçlarına göre; çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,5/-1,5 aralığında yer alması nedeniyle verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiş ve bu doğrultuda verilerin analizine parametrik testler ile devam edilmiş ve parametrik testlerden T-testi ve Anova testi analizleri kullanılmıştır. Normallik dağılım testi sonuçları Çizelge 11.1’de belirtilmiştir.

Çizelge 11.1. Normallik dağılım testi.

	İstatistik	Standart Sapma
Ortalama	2,7540	,04391
Çarpıklık	-,230	,146
Basıklık	-,314	,292

Araştırmaya katılan personelin verdiği cevapların doğruluğunun teyit edilebilmesi amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi kapsamında Cronbach’s Alpha değerinin 0 ile 1 aralığında yer aldığı, 1’e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliğinin arttığı ve genel olarak 0,40’dan küçük ise ölçeğin güvenilir olmadığı, 0,40 ile 0,60 arasında ise ölçeğin düşük güvenilirlikte olduğu, 0,60 ile 0,80 arasında ise ölçeğin güvenilir olduğu, 0,80’den büyük ise ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu değerlendirilmektedir (Kubilyay Özel, 2015:42). Minnesota İş

Tatmini ölçeğinde yer alan 20 soruluk ifadeye ait güvenilirlik analizi sonuçlarına göre Cronbach's Alpha değerinin 0,914 olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede araştırma sonuçlarının oldukça güvenilir olduğu görülmektedir. Güvenilirlik testi sonucu Çizelge 11.2'de belirtilmiştir.

Çizelge 11.2. Güvenilirlik analizi.

Minnesota İş Tatmini Ölçeği	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
	,914	20

## 11.8. Bulgular ve Yorum

### 11.8.1. Araştırmaya Katılan Personelin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Çizelge 11.3. İşgörenlerin yaşlarına göre dağılımları

YAŞ	KİŞİ SAYISI	%
20-25	49	9,8
26-30	74	14,7
31-35	110	21,9
36-40	131	26,1
41 ve üzeri	138	27,5
Toplam	502	100

Çizelge 11.3'e göre araştırmaya katılanların %9,8'i 20-25 yaş aralığında, %14,7'si 26-30 yaş aralığında, %21,9'u 31-35 yaş aralığında, %26,1'i 36-40 yaş aralığında, %27,5'i ise 41 ve üzeri yaşta yer almaktadır. Araştırmaya katılan personelin genellikle orta ve ileri yaşta olduğu görülmektedir.

Çizelge 11.4. İşgörenlerin cinsiyetlerine göre dağılımları

CİNSİYET	KİŞİ SAYISI	%
Kadın	334	66,5
Erkek	168	33,5
Toplam	502	100

Çizelge 11.4'e göre araştırmaya katılan personelin %66,5'ini kadınlar, %33,5'ini ise erkekler oluşturmaktadır. Kadın personelin erkek personele oranla yaklaşık iki katı olduğu görülmektedir.

Çizelge 11.5. İşgörenlerin medeni durumlarına göre dağılımları

MEDENİ DURUM	KİŞİ SAYISI	%
Evli	338	67,3
Bekar	164	32,7
Toplam	502	100

Çizelge 11.5 incelendiğinde araştırmaya katılanların %67,3'ünü evli, %32,7'sini ise bekâr olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan personelin orta ve ileri yaşlarda olması münasebetiyle evli personelin daha fazla olduğu değerlendirilmektedir.

Çizelge 11.6. İşgörenlerin çalışma yılına göre dağılımları

ÇALIŞMA YILI	KİŞİ SAYISI	%
0-1 yıl	57	11,4
2-5 yıl	127	25,3
6-10 yıl	104	20,7
11-15 yıl	88	17,5
16 yıl ve üzeri	126	25,1
Toplam	502	100

Çizelge 11.6'da araştırmaya katılan personelin çalışma yılına göre dağılımları incelendiğinde; %11,4'ünün 0-1 yıl arasında, %25,3'ünün 2-5 yıl arasında, %20,7'sinin 6-10 yıl arasında, %17,5'inin 11-15 yıl arasında, %25,1'inin ise 16 yıl ve üzerinde çalıştığı görülmektedir.

Çizelge 11.7. İşgörenlerin eğitim durumuna göre dağılımları

EĞİTİM DURUMU	KİŞİ SAYISI	%
İlköğretim	73	14,5
Lise	117	23,3
Ön Lisans	154	30,7
Lisans	129	25,7
Lisans Üstü	29	5,8
Toplam	502	100

Çizelge 11.7'ye göre araştırmaya katılanların %14,5'inin ilköğretim mezunu olduğu, %23,3'ünün lise mezunu olduğu, %30,7'sinin ön lisans mezunu olduğu, %25,7'sinin lisans mezunu olduğu ve %5,8'inin lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. İlköğretim mezunu olan personelin tamamı taşeron personelden oluşmaktadır.

Çizelge 11.8. İşgörenlerin çalışma şekline göre dağılımları

ÇALIŞMA ŞEKLİ	KİŞİ SAYISI	%
Kadrolu Personel	266	53
Taşeron Personel	236	47
Toplam	502	100

Çizelge 11.8'e göre araştırmaya katılanların %53'ünü kadrolu personel, %47'sini ise taşeron personel oluşturmaktadır.

Çizelge 11.9. Verilen cevaplar sonucunda işgörenlerin iş tatmini ortalaması

KİŞİ SAYISI	İŞ TATMİNİ ORTALAMASI
502	2,7540

Çizelge 11.9'a göre araştırmaya katılan 502 işgörenin ankete verdiği cevaplar doğrultusunda iş tatmini ortalamalarının 2,7540 olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede çalışanların genel olarak düşük seviyede bir iş tatminine sahip olduğu söylenebilir.

### 11.8.2. Kadrolu Personele İlişkin Bulgular

Çizelge 11.10. İşgörenlerin yaşlarına göre dağılımları

YAŞ	KIŐI SAYISI	%
20-25	28	10,5
26-30	22	8,3
31-35	56	21,1
36-40	74	27,8
41 ve üzeri	86	32,3
Toplam	266	100

Çizelge 11.10'a göre araştırmaya katılanların %10,5'i 20-25 yaş aralığında, %8,3'ü 26-30 yaş aralığında, %21,1'i 31-35 yaş aralığında, %27,8'i 36-40 yaş aralığında, %32,3'ü ise 41 ve üzeri yaşta yer almaktadır. Araştırmaya katılan personelin genellikle orta ve ileri yaşta olduğu görölmektedir.

Çizelge 11.11. İşgörenlerin cinsiyetlerine göre dağılımları

CİNSİYET	KIŐI SAYISI	%
Kadın	190	71,4
Erkek	76	28,6
Toplam	266	100

Çizelge 11.11'e göre araştırmaya katılan personelin %71,4'ünü kadınlar, %28,6'sını ise erkekler oluştırmaktadır. Kadın personelin erkek personele oranla iki buçuk katı olduğu görölmektedir. Bunun nedeni ise, sağlık sektöründe genel olarak kadın personelin sayısının fazla olması ve ayrıca ankete katılan kadrolu personelin çoğunluğunu kadın hemşirelerin oluşturması şeklinde açıklanabilir.



Çizelge 11.12. İşgörenlerin medeni durumlarına göre dağılımları

MEDENİ DURUM	KİŞİ SAYISI	%
Evli	194	72,9
Bekar	72	27,1
Toplam	266	100

Çizelge 11.12 incelendiğinde araştırmaya katılanların %72,9'unun evli, %27,1'inin ise bekâr olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan personelin orta ve ileri yaşlarda olması münasebetiyle evli personelin daha fazla olduğu değerlendirilmektedir.

Çizelge 11.13. İşgörenlerin çalışma yılına göre dağılımları

ÇALIŞMA YILI	KİŞİ SAYISI	%
0-1 yıl	18	6,8
2-5 yıl	20	7,5
6-10 yıl	42	15,8
11-15 yıl	72	27,1
16 yıl ve üzeri	114	42,9
Toplam	266	100

Çizelge 11.13'te araştırmaya katılan personelin çalışma yılına göre dağılımları incelendiğinde; %6,8'inin 0-1 yıl arasında, %7,5'inin 2-5 yıl arasında, %15,8'inin 6-10 yıl arasında, %27,1'inin 11-15 yıl arasında, %42,9'unun ise 16 yıl ve üzerinde çalıştığı görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun fazla çalışma yılına sahip olduğu görülmektedir.

Çizelge 11.14. İşgörenlerin eğitim durumuna göre dağılımları

EĞİTİM DURUMU	KİŞİ SAYISI	%
İlköğretim	0	0
Lise	28	10,5
Ön Lisans	108	40,6
Lisans	102	38,3
Lisans Üstü	28	10,5
Toplam	266	100

Çizelge 11.14'e göre araştırmaya katılanların %10,5'inin lise mezunu olduğu, %40,6'sının ön lisans mezunu olduğu, %38,3'ünün lisans mezunu olduğu ve %10,5'inin lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan kadrolu personelden ilköğretim mezunu olan bulunmamaktadır. Kadrolu personelin unvanlarına göre incelenmesi sonucunda bu kadrolarda görevlendirilecek personelin en az lise mezunu olması gerektiği anlaşılmaktadır. İlköğretim mezunu olan personelin tamamı taşeron personelden oluşmaktadır.

Çizelge 11.15. İşgörenlerin unvanlarına göre dağılımları

UNVAN	KİŞİ SAYISI	%
Doktor	32	12
Hemşire	150	56,4
Ebe	26	9,8
Diğ.Sağ.Per.	52	19,5
Sağ.Per.Harici	6	2,3
Toplam	266	100

Çizelge 11.15'e göre araştırmaya katılanların %12'sini doktorlar, %56,4'ünü hemşireler, %9,8'ini ebeler, %19,5'ini diğer sağlık personeli, %2,3'ünü ise sağlık personeli harici personel oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların büyük bölümünü, kurumda çalışan sayısının fazla olması ve araştırmaya katılma oranının yüksek olması nedeniyle hemşireler oluşturmaktadır. Kurumda çalışan sayısının çok fazla olmaması ve araştırmaya katılma oranının düşük olması nedeniyle, araştırmaya katılan doktor sayısının az olduğu görülmektedir. Diğer sağlık

personeli olarak ifade edilen grup; doktor, hemşire, ebe haricinde görev yapan röntgen, laboratuvar, anestezi teknikeri, fizyoterapist, diyetisyen personeli oluşturmaktadır. Sağlık personeli harici olarak ifade edilen grup ise sağlık personeli olmayıp genel idari hizmetler, yardımcı hizmetler, teknik hizmetler ve din hizmetleri olarak görev yapan personeli oluşturmaktadır.

Çizelge 11.16. Verilen cevaplar sonucunda işgörenlerin iş tatmini ortalaması

KİŞİ SAYISI	İŞ TATMİNİ ORTALAMASI
266	2,7613

Çizelge 11.16'ya göre araştırmaya katılan 266 kadrolu işgörenin ankete verdiği cevaplar doğrultusunda iş tatmini ortalamalarının 2,7613 olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede çalışanların genel olarak düşük seviyede bir iş tatminine sahip olduğu söylenebilir. Kadrolu personelin iş tatmini ortalaması, yukarıda belirtildiği üzere araştırmaya katılan tüm personelin iş tatmini ortalaması olan 2,7540 ile hemen hemen aynı seviyede olduğu da dikkat çekmektedir.

Çizelge 11.17. Araştırmaya katılan kadrolu personelin verdikleri cevaplara göre dağılımları

	Hiç Tatmin Edici Değil		Tatmin Edici Değil		Ne Tatmin Edici Ne Değil		Tatmin Edici		Çok Tatmin Edici		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Yapılan İşin Beni Her Zaman Meşgul Etmesi	58	21,8	34	12,8	82	30,8	80	30,1	12	4,5	266	100
Bağımsız Çalışma İmkanının Olması	66	24,8	72	27,1	46	17,3	66	24,8	16	6	266	100
Ara sıra değişik şeyler yapabileme şansının olması	70	26,3	64	24,1	70	26,3	44	16,5	18	6,8	266	100
Toplumda "saygın kişi" olma şansını vermesi bakımından	82	30,8	38	14,3	64	24,1	72	27,1	10	3,8	266	100
Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi açısından	94	35,3	58	21,8	56	21,1	52	19,5	6	2,3	266	100
Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	80	30,1	50	18,8	74	27,8	56	21,1	6	2,3	266	100

Vicdani sorumluluk taşıma şansını bana vermesi bakımından	24	9	18	6,8	64	24,1	112	42,1	48	18	266	100
Bana garanti bir gelecek sağlaması bakımından	26	9,8	26	9,8	72	27,1	106	39,8	36	13,5	266	100
Başkaları için bir şeyler yapabildiğini hissetme açısından	12	4,5	14	5,3	28	10,5	148	55,6	64	24,1	266	100
Kişileri yönlendirmek için fırsat verme açısından	30	11,3	42	15,8	92	34,6	98	36,8	4	1,5	266	100
Kendini yeteneklerini kullanma şansı olması açısından	32	12	28	10,5	86	32,3	100	37,6	20	7,5	266	100
İşle ilgili kararların uygulanmaya konulması açısından	32	12	60	22,6	106	39,8	62	23,3	6	2,3	266	100
Yapılan iş karşılığında alınan ücret açısından	80	30,1	62	23,3	74	27,8	46	17,3	4	1,5	266	100
Terfi imkânı olması açısından	108	40,6	62	23,3	64	24,1	30	11,3	2	0,8	266	100
Kendi fikir ve kanaatlerini rahat kullanma serbestliği vermesi açısından	84	31,6	66	24,8	74	27,8	38	14,3	4	1,5	266	100
İşi yaparken kendi yöntemlerini kullanma serbestliği açısından	54	20,3	48	18	88	33,1	62	23,3	14	5,3	266	100
Çalışma şartları açısından	78	29,3	78	29,3	78	29,3	30	11,3	2	0,8	266	100
Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşabilmeleri açısından	24	9	38	14,3	78	29,3	104	39,1	22	8,3	266	100
Yapılan işin takdir edilip edilmemesi açısından	94	35,3	76	28,6	66	24,8	26	9,8	4	1,5	266	100
Yapılan iş karşılığında duyulan başarı hissi açısından	46	17,3	42	15,8	68	25,6	94	35,3	16	6	266	100

Çizelge 11.17'ye göre çalışanların iş tatmini seviyelerinin düşük olduğu ifadelerle bakıldığında, “yapılan işin takdir edilip edilmemesi açısından” çalışanların %63,9 oranında tatmin olmadığı görülmektedir. İnsanları mutlu etmenin zor olduğu sağlık sektöründe çalışıyor olmanın verdiği zorluktan dolayı personelin iş tatminin düşük olduğu değerlendirilmektedir. “Terfi imkanı olması açısından” işgörenlerin yine %63,9'unun tatmin olmadığı görülmektedir. Çalışanların kısıtlı bir terfi imkanı olması nedeniyle böyle bir sonucun çıktığı değerlendirilmektedir. İşgörenlerin iş

tatminin düşük olduğu bir başka husus ise çalışma şartlarıdır. Özellikle doktor, hemşire ve ebelerin başta nöbet sistemi olmak üzere çok yoğun bir tempo ile çalışıyor olmasının bu hususta etkili olduğu değerlendirilmektedir. “Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi açısından” çalışanların %57,1’inin tatmin olmadığı görülmektedir. Bu husus; sorumlu hekim, sorumlu hemşire, bölüm şefi, başhemşire, başhekim gibi çalışanların amiri pozisyonunda olan yöneticilerin yönetim şeklinin, çalışanlar tarafından beğenilmediği anlamına gelmektedir. Çalışanların “kendi fikir ve kanaatlerini rahat kullanma serbestliği vermesi açısından” %56,4 oranla tatmin olmadığı görülmektedir. Özellikle sağlık sektöründe çalışanların başta hastalar için olmak üzere iş tanımları mevcut olduğundan kendi fikir ve kanaatlerini kullanma için çok fırsatları olmamaktadır. Örnek olarak bir hasta için yapılacak tedavi usul ve şekilleri belli olduğundan genellikle yapılması gerekenler üzerinden görevler yapılmaktadır. Çalışanların %53,4 oranında tatmin olmadığı bir diğer husus ise yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücrettir. Başta fiziksel olmak üzere birçok konuda yoğun çalışma şartlarını içeren sağlık sektöründe çalışanların yaptıkları işe oranla aldıkları ücretin az olduğu kanaatindedirler. Çalışanların %51,9 oranında “bağımsız çalışma imkânının olması” açısından tatmin olmadıkları görülmektedir. Yapılan işlemlerin temelini değiştirilmemesi kaydıyla küçük değişikliklerin kişilerin kendi çalışma şekline bırakılmasının da bu hususta faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Ancak yukarıda da belirtildiği üzere sağlık sektöründe böyle bir uygulamaya rastlamak pek de mümkün değildir. Çalışanların iş tatminin düşük olduğu yukarıdaki hususlara ilave olarak; “ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması” açısından %50,4 oranında, “yöneticinin karar verme yeteneği bakımından” %48,9 oranında, “Toplumda saygın kişi olma şansını vermesi bakımından ise %45,1 oranında iş tatmininin düşük olduğu görülmektedir.

İşgörenlerin tatmin olduğu hususlara bakıldığında ise; %79,7 gibi çok yüksek bir oranda “başkaları için bir şeyler yapabildiğini hissetme açısından” tatmin oldukları görülmektedir. Sağlık sektöründe özellikle hastaların sağlığı için çalışan personelin, onların iyiliği için bir şeyler yaptıklarını düşündüklerinden bu hususta çok mutlu ve memnun oldukları görülmektedir. “Vicdani sorumluluk taşıma şansını bana vermesi bakımından” çalışanların %60,1 gibi yine yüksek bir oranda tatmin oldukları görülmektedir. Yine aynı şekilde hastaların sağlığı için çaba gösteren

personelin, aynı zamanda vicdani bir sorumluluk ile çalıştığı düşünüldüğünde bu hususta da tatmin oldukları anlaşılmaktadır. “Bana garanti bir gelecek sağlaması bakımından” ise çalışanların %53,3 oranında tatmin olduğu görülmektedir. Çalışanların kadrolu personel olmaları itibariyle devlet güvencesi altında çalıştıklarından gelecek ile ilgili bir kaygıları bulunmamaktadır. Bu kapsamda yaptıkları iş ile ilgili olarak garanti bir gelecek sağlaması yönünden tatmin oldukları görülmektedir. Çalışanların tatmin olduğu hususlardan bir diğeri de %47,4 oranla çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşabilmeleri hususudur. Bağımsız çalışma imkanının çok az olması itibariyle çalışanların sürekli birbirleri ile çalışması gerekmektedir. Aynı yerde birlikte çalışmış olmanın verdiği birlik ve beraberlik ruhu çerçevesinde işgörenlerin birbirleri ile iyi bir şekilde anlaştığı ve durum ile ilgili olarak tatmin oldukları görülmektedir. bu hususlara ilave olarak çalışanların %45,1 oranında “kendi yeteneklerini kullanma şansı olması açısından” ve %41,3 oranında ise “yapılan iş karşılığında duyulan başarı hissi açısından” tatmin oldukları görülmektedir.

### 11.8.3. Taşeron Personele İlişkin Bulgular

Çizelge 11.18. İşgörenlerin yaşlarına göre dağılımları

YAŞ	KİŞİ SAYISI	%
20-25	21	8,9
26-30	52	22
31-35	54	22,9
36-40	57	24,2
41 ve üzeri	52	22
Toplam	236	100

Çizelge 11.18'e göre araştırmaya katılanların %8,9'u 20-25 yaş aralığında, %22'si 26-30 yaş aralığında, %22,9'u 31-35 yaş aralığında, %24,2'si 36-40 yaş aralığında ve %22'si de 41 ve üzeri yaşta yer almaktadır. Araştırmaya katılan personelin 20-25 yaş aralığındaki personel haricinde diğer yaş gruplarında dengeli dağılım gösterdiği görülmektedir.

Çizelge 11.19. İşgörenlerin cinsiyetlerine göre dağılımları

CİNSİYET	KİŞİ SAYISI	%
Kadın	144	61
Erkek	92	39
Toplam	236	100

Çizelge 11.19'a göre araştırmaya katılanların %61'ini kadınlar, %39'unu ise erkekler oluşturmaktadır. Kadın personelin erkek personele oranla yaklaşık bir buçuk katı olduğu görülmektedir. Bunun nedeni ise, taşeron personelin unvanları incelendiğine; temizlik, veri hazırlama ve yemek işlerinde görevlendirilen personelin büyük oranda kadın personel olması şeklinde açıklanabilir.

Çizelge 11.20. İşgörenlerin medeni durumlarına göre dağılımları

MEDENİ DURUM	KİŞİ SAYISI	%
Evliler	144	61
Bekarlar	92	39
Toplam	236	100

Çizelge 11.20'ye göre araştırmaya katılanların %61'ini evliler, %39'unu ise bekarlar oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan personelin orta ve ileri yaşlarda olması münasebetiyle evli personelin daha fazla olduğu değerlendirilmektedir.

Çizelge 11.21. İşgörenlerin çalışma yılına göre dağılımları

ÇALIŞMA YILI	KİŞİ SAYISI	%
0-1 yıl	39	16,5
2-5 yıl	107	45,3
6-10 yıl	62	26,3
11-15 yıl	16	6,8
16 yıl ve üzeri	12	5,1
Toplam	236	100

Çizelge 11.21'e göre araştırmaya katılanların %16,5'ini 0-1 yıl çalışanlar, %45,3'ünü 2-5 yıl çalışanlar, %26,3'ünü 6-10 yıl çalışanlar, %6,8'ini 11-15 yıl çalışanlar, %5,1'ini 16 yıl ve üzeri çalışanlar oluşturmaktadır. Çizelge-11.21 incelendiğinde taşeron personelin büyük bölümünün çok fazla çalışma yılına sahip olmadığı görülmektedir. Bunun nedeni olarak, taşeron personelin iş garantisinin olmaması söylenebilir. Personelin işten çıkarılma gibi durumları söz konusu olması nedeniyle fazla çalışma yılına sahip personelin az olduğu değerlendirilmektedir.

Çizelge 11.22. İşgörenlerin eğitim durumuna göre dağılımları

EĞİTİM DURUMU	KİŞİ SAYISI	%
İlköğretim	73	31
Lise	89	37,7
Ön Lisans	46	19,5
Lisans	27	11,4
Lisans Üstü	1	0,4
Toplam	236	100

Çizelge 11.22'ye göre araştırmaya katılanların %31'ini ilköğretim mezunları, %37,7'sini lise mezunları, %19,5'ini ön lisans mezunları, %11,4'ünü lisans mezunları ve %0,4'ünü lisansüstü mezunları oluşturmaktadır.

Çizelge 11.23. İşgörenlerin unvanlarına göre dağılımları

UNVAN	KİŞİ SAYISI	%
Temizlik Çalışanı	99	42
Veri Hazırlama Çalışanı	85	36
Güvenlik Çalışanı	34	14,4
Yemekhane Çalışanı	18	7,6
Toplam	236	100

Çizelge 11.23'e göre araştırmaya katılanların %42'sini temizlik çalışanları, %36'sını veri hazırlama çalışanları, %14,4'ünü güvenlik çalışanları ve %7,6'sını yemekhane çalışanları oluşturmaktadır. Temizlik ve veri hazırlama çalışanları



sayısının fazla olması itibariyle araştırmaya katılım sayısının da yüksek olduğu görülmektedir.

Çizelge 11.24. Verilen cevaplar sonucunda işgörenlerin iş tatmini ortalaması

KİŞİ SAYISI	İŞ TATMİNİ ORTALAMASI
236	2,7472

Çizelge 11.24'e göre araştırmaya katılan 236 taşeron işgörenin verdiği cevaplar doğrultusunda iş tatmini ortalamalarının 2,7472 olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede çalışanların genel olarak düşük seviyede bir iş tatminine sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca kadrolu personelin iş tatmini ortalaması olan 2,7613 ile çok yakın bir seviyede olduğu dikkat çekmektedir ki tüm personelin iş tatmini ortalamasının da 2,7540 olduğu yine yukarıda belirtilmiştir.

Çizelge 11.25. Araştırmaya katılan taşeron personelin verdikleri cevaplara göre dağılımları

	Hiç Tatmin Edici Değil		Tatmin Edici Değil		Ne Tatmin Edici Ne Değil		Tatmin Edici		Çok Tatmin Edici		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Yapılan İşin Beni Her Zaman Meşgul Etmesi	35	14,8	32	13,6	59	25	89	37,7	21	8,9	236	100
Bağımsız Çalışma İmkanının Olması	43	18,2	68	28,8	54	22,9	55	23,3	16	6,8	236	100
Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması	39	16,5	64	27,1	55	23,3	67	28,4	11	4,7	236	100
Toplumda "saygın kişi" olma şansını vermesi bakımından	48	20,3	54	22,9	39	16,5	75	31,8	20	8,5	236	100
Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi açısından	55	23,3	48	20,3	54	22,9	70	29,7	9	3,8	236	100
Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	48	20,3	47	19,9	62	26,3	66	28	13	5,5	236	100
Vicdani sorumluluk taşıma şansını bana vermesi bakımından	27	11,4	29	12,3	40	16,9	95	40,3	45	19,1	236	100
Bana garanti bir gelecek sağlaması bakımından	73	30,9	50	21,2	52	22	42	17,8	19	8,1	236	100

Başkaları için bir şeyler yapabildiğini hissetme açısından	21	8,9	19	8,1	44	18,6	103	43,6	49	20,8	236	100
Kişileri yönlendirmek için fırsat verme açısından	29	12,3	37	15,7	63	26,7	73	30,9	34	14,4	236	100
Kendini yeteneklerini kullanma şansı olması açısından	49	20,8	44	18,6	70	29,7	52	22	21	8,9	236	100
İşle ilgili kararların uygulanmaya konulması açısından	40	16,9	61	25,8	70	29,7	49	20,8	16	6,8	236	100
Yapılan iş karşılığında alınan ücret açısından	112	47,5	52	22	47	19,9	24	10,2	1	0,4	236	100
Terfi imkânı olması açısından	131	55,5	59	25	26	11	19	8,1	1	0,4	236	100
Kendi fikir ve kanaatlerini rahat kullanma serbestliği vermesi açısından	68	28,8	65	27,5	59	25	36	15,3	8	3,4	236	100
İşi yaparken kendi yöntemlerini kullanma serbestliği açısından	50	21,2	50	21,2	73	30,9	45	19,1	18	7,6	236	100
Çalışma şartları açısından	62	26,3	37	15,7	65	27,5	59	25	13	5,5	236	100
Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşabilmeleri açısından	40	16,9	32	13,6	65	27,5	75	31,8	24	10,2	236	100
Yapılan işin takdir edilip edilmemesi açısından	76	32,2	45	19,1	62	26,3	40	16,9	13	5,5	236	100
Yapılan iş karşılığında duyulan başarı hissi açısından	67	28,4	39	16,5	47	19,9	59	25	24	10,2	236	100

Çizelge 11.25 incelendiğinde, “Terfi imkânı olması açısından” işgörenlerin %80,5 gibi çok büyük bir oranla tatmin olmadığı ortaya çıkmaktadır. Bunun nedeni olarak taşeron personelin tamamına yakınının mavi yaka pozisyonunda çalışması, yaptıkları iş ile ilgili olarak sadece her birim (temizlik, güvenlik vb.) için 1’er adet şef kadrosu bulunması, bu sayının çalışanlar tarafından çok az bulunması ve bunun haricinde herhangi bir terfi imkânı olmaması gibi hususlar belirtilebilir. “Yapılan iş karşılığında alınan ücret açısından” işgörenlerin %69,5 gibi çok büyük bir oranla tatmin olmadığı ortaya çıkmaktadır. Bunu nedeni olarak, çalışanların sağlık sektörü gibi çok yoğun bir sektörde çalışması ve bu yoğunluğa rağmen asgari ücret almaları şeklinde belirtilebilir. “Kendi fikir ve kanaatlerini rahat kullanma serbestliği vermesi açısından” işgörenlerin %56,3 gibi büyük bir oranla

tatmin olmadığı ortaya çıkmaktadır. Bunun nedeni, yaptıkları iş ile ilgili hususların görev tanımlarında belirtilmesi ve herhangi bir serbestiyet tanınmaması şeklinde açıklanabilir. “Bana garanti bir gelecek sağlaması bakımından” işgörenlerin %52,1 gibi büyük bir çoğunluğunun tatmin olmadığı görülmektedir. Bu durum da, işgörenlerin kadrolu yani devlet güvencesinde çalışmamasından dolayı sürekli işten çıkarılma düşüncesi ile çalışmalarını şeklinde açıklanabilir. “Yapılan işin takdir edilip edilmemesi açısından” işgörenlerin %51,3’ü gibi büyük bir oranla tatmin olmadığı görülmektedir. Bu durum, işgörenlerin yardımcı işlerde çalışmalarını münasebetiyle, diğer insanlar tarafından çok dikkat çekici bir iş olarak görülmediğinden takdir edilme durumu söz konusu olamaması şeklinde açıklanabilir. Tüm bu hususlara ilave olarak, işgörenlerin %40’ından fazlası tarafından “Bağımsız Çalışma İmkanının Olması”, “Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması”, “Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi açısından”, “Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından”, “İşle ilgili kararların uygulanmaya konulması açısından”, “İş yaparken kendi yöntemlerini kullanma serbestliği açısından”, “Çalışma şartları açısından” ve “Yapılan iş karşılığında duyulan başarı hissi açısından” tatmin olmadıkları görülmektedir.

İşgörenlerin tatmin oldukları hususlara bakıldığında ise, “Başkaları için bir şeyler yapabildiğini hissetme açısından” işgörenlerin %64,4 gibi büyük bir oranla tatmin oldukları görülmektedir. Bu durumun nedeni, bireylerin temel ihtiyaçları arasında olan hususların işgörenler tarafından karşılanması şeklinde açıklanabilir. Çünkü gerek güvenlik, gerek yemek, gerekse temizlik işleri bireylerin ilk olarak ihtiyaç duyduğu hususlar arasındadır. Bu kapsamda bireylerin ihtiyaçlarının karşılandığı işlerde çalışanların iş tatmininin yüksek olduğu görülmektedir. “Vicdani sorumluluk taşıma şansını bana vermesi bakımından” işgörenlerin % 59,4 gibi büyük bir oranının işten tatmin oldukları görülmektedir ki bu durum işgörenlerin vicdani sorumluluk taşıyacağı işleri kapsamaktadır. İşgörenlerin yemekleri eşit dağıtma, temizliğin güzel yapılması, güvenliğin dikkatli sağlanması, hastaların muayene için aldıkları sıraların adaetli dağıtılması gibi hususların vicdani sorumluluk taşıdığı görülmektedir. “Yapılan işin beni her zaman meşgul etmesi” işgörenlerin % 46,6’sı tarafından tatmin edici bulunmaktadır. Bu husus da işgörenlerin yoğun çalışma temposu içeren işlerde çalışmalarını dolayısıyla açıklanabilir. “Kişileri yönlendirmek için fırsat verme açısından” işgörenlerin

% 45,3'i oranında tatmin edici bulunmaktadır ki bu durumla ilgili olarak, hastaneye gelen hasta ve yakınlarının, doktor, poliklinik vb. hususlarda yönlendirme ihtiyaçlarını, özellikle bu işgörenlerden karşılamasının etkili olduğu belirtilebilir. Son olarak ise “Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşabilmeleri açısından” işgörenlerin % 42'inin tatmin olduğu görülmektedir. Burada da kader birliğinden yola çıkılacak olursa, aynı işi yapmanın vermiş olduğu ve özellikle kendilerini mağdur durumda hissetmelerinden dolayı birbirlerine daha bağlı olmaları gerektiği düşüncesinin etkili olduğu vurgulanabilir.

#### 11.8.4. Hipotezlerin Test Edilmesi

##### 11.8.4.1. Kadrolu ve taşeron personelin iş tatmini ortalamasına ilişkin bulgular

H<sub>1</sub> hipotezinin test edilmesi

Çizelge 11.26. Kadrolu ve taşeron işgörenlerin iş tatmini ortalamasının farklılaşması

ÇALIŞMA ŞEKLİ	KİŞİ SAYISI	ORTALAMA	ANLAMLILIK DÜZEYİ
Kadrolu	266	2,7613	,873
Taşeron	236	2,7472	
Toplam	502	2,7540	

Çizelge 11.26'ya göre kadrolu personel ile taşeron personelin iş tatmini ortalamaları arasındaki farkın tespit edilebilmesi amacıyla yapılan “t” testi sonuçlarına göre, kadrolu personelin iş tatmininin taşeron personelin iş tatmininden %5 anlamlılık düzeyinde  $p>0,05$  olduğundan anlamlı olarak farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Buna göre H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilememiştir. Hatta analiz sonuçlarına göre kadrolu ve taşeron personelin iş tatmini ortalamalarının birbirine çok yakın bir düzeyde olduğu görülmektedir. Araştırmanın sağlık sektöründe yapılmış olması ve sağlık sektörünün yoğun ve zor bir sektör olması itibarıyla kadrolu personelin iş tatmininin taşeron personel ile aynı seviyede olduğu değerlendirilmektedir.

### 11.8.4.2. Sorulara göre kadrolu ve taşeron personel arasındaki farklar

Kadrolu personelin iş tatmini ortalamasının taşeron personelin iş tatmini ortalamasından anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Aşağıda anket formundaki 20 sorunun tamamı ayrı ayrı incelenerek kadrolu ve taşeron personelin iş tatmini ortalamaları arasındaki farklılıklar incelenmiştir.

Çizelge 11.27. Sorulara göre oluşan farklılıklar

		N	MAEN	S.S.	F	Sig.	Sig. (2-tailed)
Yapılan işin beni her zaman meşgul etmesi	Kadrolu	266	2,8271	1,20925	,030	,863	,064
	Taşeron	236	3,0972	1,20790			
Bağımsız çalışma imkânının olması	Kadrolu	266	2,6015	1,26694	1,267	,261	,391
	Taşeron	236	2,7292	1,20731			
Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması	Kadrolu	266	2,5338	1,23429	,576	,448	,084
	Taşeron	236	2,7847	1,17171			
Toplumda "saygın kişi" olma şansını vermesi bakımından	Kadrolu	266	2,5865	1,27996	,011	,917	,085
	Taşeron	236	2,8542	1,29533			
Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi açısından	Kadrolu	266	2,3158	1,20836	,005	,946	,005
	Taşeron	236	2,7292	1,22457			
Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	Kadrolu	266	2,4662	1,19055	,039	,843	,033
	Taşeron	236	2,7778	1,22014			
Vicdani sorumluluk taşıma şansını bana vermesi bakımından	Kadrolu	266	3,5338	1,13851	2,899	,090	,364
	Taşeron	236	3,4028	1,25336			
Bana garanti bir gelecek sağlaması bakımından	Kadrolu	266	3,3759	1,13886	8,056	,005	,000
	Taşeron	236	2,5278	1,31662			
Başkaları için bir şeyler yapabildiğini hissetme açısından	Kadrolu	266	3,8947	,97905	12,632	,000	,013
	Taşeron	236	3,5694	1,18057			
Kişileri yönlendirmek için fırsat verme açısından	Kadrolu	266	3,0150	1,02236	8,481	,004	,224
	Taşeron	236	3,1806	1,23273			
Kendini yeteneklerini kullanma şansı olması açısından	Kadrolu	266	3,1805	1,11352	3,545	,061	,009
	Taşeron	236	2,8056	1,25312			

İşle ilgili kararların uygulanmaya konulması açısından	Kadrolu	266	2,8120	1,00114	5,909	,016	,636
	Taşeron	236	2,7500	1,17372			
Yapılan iş karşılığında alınan ücret açısından	Kadrolu	266	2,3684	1,13133	2,065	,152	,003
	Taşeron	236	1,9653	1,07361			
Terfi imkânı olması açısından	Kadrolu	266	2,0827	1,08044	1,953	,163	,008
	Taşeron	236	1,7500	1,00000			
Kendi fikir ve kanaatlerini rahat kullanma serbestliği vermesi açısından	Kadrolu	266	2,2932	1,10633	,185	,668	,548
	Taşeron	236	2,3750	1,15192			
İşi yaparken kendi yöntemlerini kullanma serbestliği açısından	Kadrolu	266	2,7519	1,17683	,211	,646	,837
	Taşeron	236	2,7222	1,21439			
Çalışma şartları açısından	Kadrolu	266	2,2481	1,02548	7,748	,006	,001
	Taşeron	236	2,7014	1,24080			
Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşabilmeleri açısından	Kadrolu	266	3,2331	1,08633	1,892	,170	,147
	Taşeron	236	3,0278	1,25126			
Yapılan işin takdir edilip edilmemesi açısından	Kadrolu	266	2,1353	1,05731	10,028	,002	,021
	Taşeron	236	2,4583	1,25645			
Yapılan iş karşılığında duyulan başarı hissi açısından	Kadrolu	266	2,9699	1,20567	7,741	,006	,133
	Taşeron	236	2,7361	1,37402			

Araştırmaya katılan personelin iş tatmini ortalamalarının çalışma şekline yani kadrolu ve taşeron olmalarına göre farklılık göstermediği yukarıdaki analizlerde belirtilmiştir. Çizelge-11.27’de ise araştırmaya katılan personelin anket sorularına verdikleri cevapların kadrolu ve taşeron olmalarına göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu çerçevede 20 ifade üzerinden toplam 9 ifadede kadrolu ve taşeron personelin iş tatminin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. 5 ifadede kadrolu personelin iş tatmini, 4 ifadede ise taşeron personelin iş tatmini daha yüksek çıkmıştır.

Kadrolu personelin iş tatminin yüksek olduğu ifadeler incelendiğinde;  $p=0,000$  değerine göre “bana garanti bir gelecek sağlaması bakımından” kadrolu personelin iş tatmininin 3,37 ortalama ile taşeron personele göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı ve sonuç olarak kadrolu personelin taşeron personele göre iş tatminin daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Kadrolu personelin devlet güvencesi altında çalışması ve taşeron personelin geleceği ile ilgili kaygıları olması nedeniyle böyle

bir sonucun ortaya çıktığı görülmektedir. “Başkaları için bir şeyler yapabildiğini hissetme açısından”  $p=0,013$  değeri dikkate alındığında kadrolu ve taşeron personelin iş tatmininin anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. İş tatmini ortalamaları incelendiğinde ise yine kadrolu personelin 3,89 ortalama ile taşeron personele göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Sağlık sektöründe özellikle hastaların tedavileri ile ilgili hususlarda temel faaliyetlerde görev alan doktor, hemşire, ebe gibi personel başta olmak üzere, bireylerin sağlığı için yapılan çalışmaların bu sonuçta etkili olduğu değerlendirilmektedir. Analize göre “Kendini yeteneklerini kullanma şansı olması açısından”  $p=0,009$  değerine bakıldığında işgörenlerin iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. İş tatmini ortalamaları incelendiğinde kadrolu personelin 3,18 ortalama ile taşeron personele göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Kadrolu personelin daha çok bilgi gerektiren işlerde çalışmaları münasebetiyle, sahip oldukları bilgi ve yetenekleri kullanma şansları taşeron personele göre daha fazladır. Bu sebeple böyle bir sonucun çıktığı değerlendirilmektedir. Çalışanların “Yapılan iş karşılığında alınan ücret açısından” iş tatmini ortalamalarının  $p=0,003$  değeri göz önünde bulundurulduğunda anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Taşeron personelin özel bir şirket bünyesinde çalışıyor olması, kadrolu personelin ise devlet güvencesi altında çalışıyor olması nedeniyle kadrolu personelin aldığı ücret taşeron personele göre daha fazladır. Bu sebeple kadrolu personelin ücret açısından iş tatmini ortalaması taşeron personele göre daha fazladır. “Terfi imkânı olması açısından” çalışanların iş tatmini ortalamalarının  $p=0,008$  değerine bakıldığında anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Ortalamalar incelendiğinde kadrolu personelin iş tatmini ortalamasının taşeron personele oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Taşeron personelin terfi imkanı olmaması, kadrolu personelin terfi olması nedeniyle terfi imkanı açısından kadrolu personelin iş tatmininin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Taşeron personelin iş tatmininin yüksek olduğu ifadeler incelendiğinde ise “Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi açısından”  $p=0,005$  olması nedeniyle anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Taşeron personelin 2,71 ortalama ile kadrolu personele oranla bu konuda iş tatmininin yüksek olduğu görülmüştür. “Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından” kadrolu ve taşeron personel arasında  $p=0,033$  değerine bakıldığında anlamlı bir farklılık olduğu ve taşeron personelin 2,77

ortalama ile kadrolu personelden iş tatminin yüksek olduğu görülmektedir. Bu iki maddenin kadrolu personele oranla yüksek ortalamaya sahip olmasının, taşeron personelin amirleri ile ilgili işten çıkarılma korkusu sebebiyle iyi düşüncelerinin olduğu değerlendirilmektedir. Çalışanların iş tatmini ortalamasını belirleyen “Çalışma şartları açısından” ifadesinin işgörenler arasında  $p= 0,001$  değeri dikkate alındığında anlamlı bir farklılık meydana getirdiği görülmektedir. Taşeron personelin 2,70 ortalama ile kadrolu personele göre daha tatmin olduğu tespit edilmiştir. “Yapılan işin takdir edilip edilmemesi açısından” işgörenler iş tatmini ortalaması arasında  $p=0,021$  değeri nedeniyle anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Taşeron personelin 2,45 gibi bir ortalama ile kadrolu personele göre daha tatmin olduğu belirlenmiştir.

#### 11.8.4.3. Kadrolu personelin iş tatmini ortalamasının demografik değişkenlere göre farklılaşmasına ilişkin bulgular

$H_2$  hipotezinin test edilmesi

Çizelge 11.28. Yaş grupları ile iş tatmini ortalamasının farklılaşması

YAŞ	KİŞİ SAYISI	ORTALAMA	ANLAMLILIK DÜZEYİ
20-25	28	2,5571	,821
26-30	22	2,7818	
31-35	56	2,7750	
36-40	74	2,7676	
41 ve üzeri	86	2,8081	
Toplam	266	2,7613	

Çizelge 11.28’e göre, kadrolu personel için yaş grupları ile iş tatmini arasında yapılan “Anova” testi sonuçlarına göre, personelin iş tatmini ortalamasının yaş grupları arasında %5 anlamlılık düzeyinde  $p>0,05$  olduğundan anlamlı bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir. Buna göre  $H_2$  hipotezi kabul edilememiştir. Çizelge-11.28 incelendiğinde 20-25 yaş grubu haricindeki diğer yaş gruplarında yer alan personelin iş tatmini ortalamasının çok yakın düzeyde olduğu görülmektedir. 20-25 yaş grubunda yer alan personelin iş tatminini ise istatistiksel



olarak anlamlı bir farklılık olmasa da diğer yaş gruplarında yer alan personele göre biraz düşük olduğu görülmektedir. Bunun nedeni ise, işe yeni başlayan genç personelin işle ilgili beklentilerinin karşılanamaması şeklinde açıklanabilir. Önceki bölümde de bahsedildiği üzere, yaş ile iş tatmini arasındaki ilişki ile ilgili olarak, yaşın ilerlemesi sonucu iş tatmininin de artacağı düşüncesi literatürde yer almaktadır.

H<sub>3</sub> hipotezinin test edilmesi

Çizelge 11.29. Cinsiyet ile iş tatmini ortalamasının farklılaşması

CİNSİYET	KİŞİ SAYISI	ORTALAMA	ANLAMLILIK DÜZEYİ
Kadın	190	2,6621	,006
Erkek	76	3,0092	
Toplam	266	2,8357	

Çizelge 11.29'a göre, cinsiyet ile iş tatmini arasında yapılan "t" testi sonuçlarına göre, kadrolu kadın ve erkek çalışanlar arasında iş tatmini ortalaması açısından %5 anlamlılık düzeyinde  $p < 0,05$  olduğundan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda H<sub>3</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Çizelge-11.29'da belirtilen kadın ve erkeklerin iş tatmini ortalaması incelendiğinde, kadın personelin iş tatmini ortalamasının erkek personele göre daha düşük olduğu, bir başka deyişle erkek personelin iş tatmininin kadın personele göre daha yüksek olduğu görülmektedir ki ortaya çıkan anlamlı farklılık da bu sebeple meydana gelmektedir. Bu husus ile ilgili olarak; sağlık sektöründe zor çalışma şartlarının bulunması, nöbet sisteminin işletilmesi, personel eksikliği nedeniyle kişi başına düşen görevlerin artması gibi sebepler nedeniyle; kadınların fiziksel özelliklerinin bu çalışma şartlarını kaldırmakta zorlanması temel etken olarak düşünülmektedir. Ayrıca kadınların bu zor şartlarda çalışmalarına ek olarak sosyal yaşantısında da eş ve çocuk ile ilgili sorumluluklarının da ilave edilmesiyle birlikte iş tatminin erkeklere oranla düşük olduğu değerlendirilmektedir.

H<sub>4</sub> hipotezinin test edilmesi

Çizelge 11.30. Medeni durum ile iş tatmini ortalamasının farklılaşması

MEDENİ DURUM	KİŞİ SAYISI	ORTALAMA	ANLAMLILIK DÜZEYİ
Evli	194	2,7320	,406
Bekar	72	2,8403	
Toplam	266	2,7862	

Çizelge 11.30'da medeni durum ile iş tatmini arasındaki ilişki için "t" testi yapılmış, test sonuçlarına göre evli ya da bekar bireylerin iş tatmini ortalamaları açısından %5 anlamlılık düzeyinde  $p>0,05$  olduğundan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Buna göre H<sub>4</sub> hipotezi kabul edilememiştir. Hatta bireylerin iş tatmini ortalamaları incelendiğinde birbirine çok yakın bir seviyede olduğu görülmektedir. Bu kapsamda bireylerin evli ya da bekar olmasının iş tatmini ortalamalarında bir farklılık meydana getirmediği görülmektedir.

H<sub>5</sub> hipotezinin test edilmesi

Çizelge 11.31. Çalışma yılı ile iş tatmini ortalamasının farklılaşması

ÇALIŞMA YILI	KİŞİ SAYISI	ORTALAMA	ANLAMLILIK DÜZEYİ
0-1 yıl	18	2,7389	,520
2-5 yıl	20	2,4750	
6-10 yıl	42	2,9238	
11-15 yıl	72	2,7903	
16 yıl ve üzeri	114	2,7368	
Toplam	266	2,7613	

Çizelge 11.31'de çalışma yılı ile iş tatmini arasındaki ilişki için "Anova" testi yapılmış, test sonuçlarına göre personelin iş tatmini ortalamasının çalışma yılına göre %5 anlamlılık düzeyinde  $p>0,05$  olduğundan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu kapsamda H<sub>5</sub> hipotezi kabul edilememiştir. Analiz sonuçlarına göre en düşük iş tatmini ortalamasına sahip personelin 2-5 yıl arasında çalışanlar

olduğu, en yüksek iş tatmini ortalamasına sahip personelin ise 6-10 yıl arasında çalışanlar olduğu görölmektedir. Bunların haricinde kalan 0-1 yıl arasında, 11-15 yıl arasında, 16 yıl ve üzeri çalışanların iş tatmini ortalamalarının birbirine yakın bir seviyede olduğu görölmektedir.

H<sub>6</sub> hipotezinin test edilmesi

Çizelge 11.32. Eğitim durumu ile iş tatmini ortalamasının farklılaşması

EĞİTİM DURUMU	KİŞİ SAYISI	ORTALAMA	ANLAMLILIK DÜZEYİ
Lise	28	2,8643	,082
Ön Lisans	108	2,6000	
Lisans	102	2,8235	
Lisans Üstü	28	3,0536	
Toplam	266	2,7613	

Çizelge 11.32’de eğitim durum ile iş tatmini arasındaki ilişki için “Anova” testi yapılmış, test sonuçlarına göre personelin iş tatmini ortalamasının eğitim durumuna göre %5 anlamlılık düzeyinde  $p>0,05$  olduğundan anlamlı olarak bir farklılık ortaya çıkarmadığı belirlenmiştir. Bu kapsamda H<sub>6</sub> hipotezi kabul edilememiştir. Analiz sonuçlarına göre en düşük iş tatmini ortalamasına sahip personelin ön lisans mezunu olduğu, en yüksek iş tatminine sahip personelin ise lisansüstü mezunu olduğu görölmektedir. Verilerin incelenmesi sonucunda lisansüstü mezunu personelin çok büyük bir bölümünün doktorlar olduğu görölmüştür. Bu sebeple lisansüstü mezunlarının iş tatmini ortalamasının yüksek olduğu değerlendirilmektedir. Lise ve lisans mezunlarının ise iş tatminlerinin aynı seviyede olduğu görölmektedir.

H<sub>7</sub> hipotezinin test edilmesi

Çizelge 11.33. Unvan ile iş tatmini ortalamasının farklılaşması

UNVAN	KİŞİ SAYISI	ORTALAMA	ANLAMLILIK DÜZEYİ
Doktor	32	3,1656	,059
Hemşire	150	2,6820	
Ebe	26	2,6346	
Diğer Sağlık Personeli	52	2,7500	
Sağlık Personeli Harici	6	3,2333	
Toplam	266	2,7613	

Çizelge 11.33'te unvan ile iş tatmini arasındaki ilişki için "Anova" testi yapılmış, test sonuçlarına göre personelin iş tatminini ortalamasının unvanları açısından %5 anlamlılık düzeyinde  $p>0,05$  olduğundan anlamlı olarak bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu kapsamda H<sub>7</sub> hipotezi kabul edilememiştir. Yapılan analiz sonuçlarına sağlık personeli haricinde görev yapan personelin en yüksek iş tatminine sahip olduğu görülmektedir. Sağlık personeli harici personel sayısı hastanede çok fazla olmadığı için ankete katılan personel sayısı da düşüktür. Ancak yine de bu sonucun sağlık personeli harici personelin sağlık personeline göre daha rahat çalışma koşullarına sahip olduğunu gösterdiği söylenebilir. Sağlık personelleri arasında en yüksek iş tatminine sahip personelin doktorlar olduğu görülmektedir. Doktorların çalışma şartları, terfi imkânları, ücretleri, gibi hususlarda diğer personele göre daha üst düzeyde olmasının bu hususta etkili olduğu değerlendirilmektedir. Doktorları ise genel ortalamaya çok yakın bir ortalama ile diğer sağlık personelinin iş tatmini seviyesi takip etmektedir. Diğer sağlık personeli olarak ifade edilen grup; doktor, hemşire ve ebe haricinde çalışan röntgen teknisyeni, acil tıp teknisyeni, fizyoterapist, sağlık teknisyeni, laboratuvar teknisyeni, anestezi teknisyeni olarak görev yapan personeldir. Çalışanların iş tatmininin unvanlara göre incelendiği Çizelge-11.33'e göre en düşük iş tatminine sahip personelin ebeler ve ona çok yakın bir seviye ile hemşireler olduğu görülmektedir. Ebe ve hemşirelerin verdiği cevaplar doğrultusunda, çalışma şartlarının daha zor olması, yaptıkları işe oranla sayılarının daha az olması, terfi imkânlarının çok az olması, yaptıkları işe karşılık aldıkları

ücretin düşük olması gibi sebeplerden ötürü iş tatminlerinin düşük olduğu değerlendirilmektedir. Anova testindeki  $p=0,059$  değerinden yola çıkılarak iki karşılaştırma testlerine bakıldığında doktor ve hemşire arasındaki farklılıktan dolayı böyle bir sonuç çıktığı görülmüştür. Ancak yine de  $p<0,05$  olmadığından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

#### 11.8.4.4. Taşeron personelin iş tatmini ortalamasının demografik değişkenlere göre farklılaşmasına ilişkin bulgular

$H_8$  hipotezinin test edilmesi

Çizelge 11.34. Yaş grupları ile iş tatmini ortalamasının farklılaşması

YAŞ	KİŞİ SAYISI	ORTALAMA	ANLAMLILIK DÜZEYİ
20-25	21	2,4667	,260
26-30	52	2,7688	
31-35	54	2,9576	
36-40	57	2,5929	
41 ve üzeri	52	2,7828	
Toplam	236	2,7472	

Çizelge 11.34 incelendiğinde, yaş grupları ile iş tatmini arasında yapılan Anova testi sonucunda, işgörenlerin iş tatmini ortalamalarının %5 anlamlılık düzeyinde  $p>0,05$  olduğundan hiçbir yaş grubu ile anlamlı bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda  $H_8$  hipotezi kabul edilememiştir. Buna rağmen genç yaştaki işgörenlerin en düşük iş tatminine sahip olduğu, 31-35 yaş grubuna kadar iş tatmininin arttığı, 36-40 yaş aralığında düşüş gösterdiği, ve ileri yaşlarda tekrar yükseldiği görülmektedir. Bu durumda, işe yeni başlayan işgörenlerin fazla beklentiye sahip oldukları, müteakip yıllarda beklentilerini düzenledikleri ve bunun paralelinde iş tatmininin arttığı, daha sonra monotonlaşmadan dolayı 36-40 yaş aralığında tekrar düşüş gösterdiği, işi bırakma evresine doğru ise artık bir beklentileri kalmadığından tekrar yükseliş gösterdiği değerlendirilmektedir.

$H_9$  hipotezinin test edilmesi

Çizelge 11.35. Cinsiyet ile iş tatmini ortalamasının farklılaşması

CİNSİYET	KİŞİ SAYISI	ORTALAMA	ANLAMLILIK DÜZEYİ
Kadın	144	2,7097	,476
Erkek	92	2,8063	
Toplam	236	2,7580	

Çizelge 11.35'e göre, cinsiyet ile iş tatmini arasında yapılan t testi sonuçlarına göre, kadın ve erkek işgörenlerin iş tatmini ortalamaları arasında %5 anlamlılık düzeyinde  $p>0,05$  olduğundan anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür. Bu kapsamda  $H_9$  hipotezi kabul edilememiştir. Hatta birbirine çok yakın bir ortalamaya sahip oldukları söylenebilir. Bu husus, işgörenlerin yaptıkları işlerin kadın ve erkeklere göre farklı algılanmadığı anlamına gelmektedir.

$H_{10}$  hipotezinin test edilmesi

Çizelge 11.36. Medeni durum ile iş tatmini ortalamasının farklılaşması

MEDENİ DURUM	KİŞİ SAYISI	ORTALAMA	ANLAMLILIK DÜZEYİ
Evli	144	2,7438	,947
Bekar	92	2,7527	
Toplam	236	2,7483	

Çizelge 11.36'ya bakıldığında, bireylerin evli veya bekar olma durumlarının iş tatmini ortalamalarını etkileyip etkilemediğinin incelendiği t testi sonucuna göre, evli ve bekar bireylerin iş tatmini ortalamaları arasında %5 anlamlılık düzeyinde  $p>0,05$  olduğundan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu kapsamda  $H_{10}$  hipotezi kabul edilemiştir. Bunun aksine evli ve bekar bireylerin neredeyse aynı denecek düzeyde iş tatmini ortalamalarına sahip oldukları görülmüştür. Sonuç olarak evli ve bekar işgörenlerin işlerine karşı tatmin olma düzeylerinin farklı olmadığı hatta aynı düzeyde olduğu söylenebilir.

$H_{11}$  hipotezinin test edilmesi

Çizelge 11.37. Çalışma yılı ile iş tatmini ortalamasının farklılaşması

ÇALIŞMA YILI	KİŞİ SAYISI	ORTALAMA	ANLAMLILIK DÜZEYİ
0-1 yıl	39	2,7979	,669
2-5 yıl	107	2,6685	
6-10 yıl	62	2,8474	
11-15 yıl	16	2,5900	
16 yıl ve üzeri	12	2,9857	
Toplam	236	2,7472	

Çizelge 11.37'de gösterilen ve işgörenlerin çalışma yılı ile iş tatmini ortalamaları arasındaki farklılığın incelendiği t testi analizinde, işgörenlerin çalışma yılı ile iş tatmini ortalamaları arasında %5 anlamlılık düzeyinde  $p>0,05$  olduğundan anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir. Bu kapsamda  $H_{11}$  hipotezi kabul edilememiştir. Analiz sonuçlarına göre 11-15 yıl arasında çalışan işgörenlerin en düşük iş tatminine sahip olduğu, 2-5 yıl, 0-1 yıl ve 6-10 yıl arasında çalışanların biraz daha artan bir iş tatminine sahip oldukları, 16 yıl ve üzeri çalışanların ise en yüksek iş tatminine sahip olduğu söylenebilir. Bu durumda 16 yıl ve üzeri çalışan işgörenlerin işlerinden duydukları beklenti düzeylerinin düşük olması münasebetiyle yüksek bir iş tatminine sahip olduğu yorumu yapılabilir.

$H_{12}$  hipotezinin test edilmesi

Çizelge 11.38. Eğitim durumu ile iş tatmini ortalamasının farklılaşması

EĞİTİM DURUMU	KİŞİ SAYISI	ORTALAMA	ANLAMLILIK DÜZEYİ
İlköğretim	73	2,6977	,964
Lise	89	2,7800	
Ön Lisans	46	2,7321	
Lisans	27	2,8188	
Lisans Üstü	1	2,4000	
Toplam	236	2,7472	

Çizelge 11.38 incelendiğinde, işgörenlerin eğitim durumu ile iş tatmini ortalamaları arasındaki ilişkinin incelendiği Anova testi sonucuna göre, işgörenlerin eğitim düzeyi ile iş tatmini ortalamaları arasında %5 anlamlılık düzeyinde  $p>0,05$  olduğundan anlamlı bir farklılığın bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda  $H_{12}$  hipotezi kabul edilememiştir. Analize göre, lisansüstü eğitime sahip bir personelin en düşük iş tatminine sahip olduğu görülmektedir. Bu husus da, eğitim durumu yüksek olan personelin iş tatmininin düşük olacağı düşüncesinin etkili olduğu değerlendirilmektedir. Diğer işgörenler arasında da eğitim durumu lisans olan işgörenlerin en yüksek iş tatminine sahip oldukları görülmektedir. Binlerce üniversite mezunu bireyin işsiz kaldığı günümüzde her ne kadar taşeron personel olarak çalışsa da, bir işte çalışıyor olmanın bu durumda etkili olabileceği değerlendirilmektedir. Diğer personelden ilköğretim ve ön lisans mezunlarının ortalamasının altında, lise mezunlarının da ortalamasının üstünde bir iş tatminine sahip olduğu söylenebilir.

$H_{13}$  hipotezinin test edilmesi

Çizelge 11.39. Unvan ile iş tatmini ortalamasının farklılaşması

UNVAN	KİŞİ SAYISI	ORTALAMA	ANLAMLILIK DÜZEYİ
Temizlik Çalışanı	99	2,7745	,391
Veri Hazırlama Çalışanı	85	2,8709	
Güvenlik Çalışanı	34	2,6779	
Yemekhane Çalışanı	18	2,5083	
Toplam	236	2,7472	

Çizelge 11.39'da belirtilen, işgörenlerin unvanları ile iş tatmini ortalamaları arasındaki farklılığın incelendiği Anova testi sonuçlarına göre, işgörenlerin unvanları ile iş tatmini ortalamaları arasında %5 anlamlılık düzeyinde  $p>0,05$  olduğundan anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bu kapsamda  $H_{13}$  hipotezi kabul edilememiştir. Analiz sonuçlarına göre, işgörenlerin iş tatmini ortalamaları her ne kadar birbirine yakın olsa da yemekhane çalışanlarının en düşük iş tatminine sahip oldukları görülmektedir. Bu hususta, yemekhane çalışanlarının sürekli yemekhanede bulunmalarından dolayı sosyalleşme anlamında kimseyle



muhatap olamamaları, yemeklerin pişirilmesi, servis edilmesi ve bulaşıkların yıkanması gibi yoğun bir iş temposuna sahip olmalarından kaynaklandığı söylenebilir. Yemekhane çalışanlarını sırasıyla artarak güvenlik ve temizlik çalışanlarının iş tatmini ortalamaları izlemektedir. En yüksek iş tatminine sahip işgörenlerin veri hazırlama çalışanları olduğu görülmektedir. Bu sonuç da, veri hazırlama çalışanlarının masa başında çalışma imkanının olması dolayısıyla diğer işgörenlere göre daha rahat çalışma şekline sahip olmaları şeklinde açıklanabilir.





## 12. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 12.1. Sonuç

Bu araştırmada bir kamu hastanesinde görevli kadrolu ve taşeron personelin iş tatmini seviyeleri incelenmiş, iş tatmini seviyelerinin birbiriyle anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı ve personelin iş tatmininin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre kadrolu ve taşeron personelin iş tatmini ortalamalarının anlamlı olarak farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Literatür incelendiğinde genel olarak taşeron personelin iş tatminin kadrolu personele göre düşük çıkması beklenen bir durumdur ancak bu araştırmada bu sonucun ortaya çıkmasında; başta sağlık sektörünün emek ve fedakarlık isteyen bir sektör olduğu göz önüne alındığında, bu işlerde görevli kadrolu personelin çok yoğun çalışma şartları içerisinde ve özellikle insan sağlığı gibi çok ciddi bir sektörde çalışmalarının, yaptıkları işe oranla daha düşük bir ücretle, yoğun bir nöbet sistemi ile ve çok kısıtlı terfi imkanı ile çalışmalarının etkili olduğu değerlendirilmektedir. Bu sebeplerden ötürü kadrolu personelin de iş tatmini ortalaması taşeron personel ile aynı düzeyde çıkmıştır.

Bu araştırmada ortaya çıkan sonuca paralel olarak literatür incelendiğinde benzer sonucun ortaya çıktığı çalışmalar mevcuttur. Yiğit (2018) tarafından Ankara Büyükşehir Belediyesinde kadrolu ve taşeron çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini üzerine yapılan bir araştırmada kadrolu ve taşeron personelin iş tatmini arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı tespit edilmiştir. Aynı şekilde bu çalışmada da kadrolu ve taşeron personelin iş tatmininin anlamlı olarak farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Ancak literatürde genel olarak kadrolu çalışanların iş tatmini ortalamasının taşeron çalışanların iş tatmini ortalamasına göre anlamlı olarak farklılaştığını tespit eden çalışmalar mevcuttur. Bu bağlamda Tayfun ve Tekbalkan (2014) tarafından yapılan bir araştırmada Ankara'da faaliyet gösteren ve diş kaynaklardan yararlan, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde otelin kendi çalışanları ile taşeron firma personellerinin iş tatmini seviyeleri incelenmiş, otelin kendi personellerinin iş tatminin taşeron personelin iş tatmininden anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak otelin kendi personellerinin iş tatmininin daha yüksek olduğu görülmüştür. Benzer şekilde Sonuç olarak otelin

kendi personellerinin iş tatmininin daha yüksek olduğu görülmüştür. Yine Özkan (2016) tarafından Giresun Belediyesinde yapılan bir araştırmada; taşeron ve kadrolu personelin örgütsel iletişim, örgüt kültürü ve iş tatmini değişkenleri açısından karşılaştırılması incelenmiş ve taşeron personelin iş tatmininin kadrolu personele göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Vatansever (2018) tarafından otomotiv sektörü üzerine yapılan bir araştırmada ise, benzer işlerde çalışan kadrolu ve taşeron personelin memnuniyetleri incelenmiş, taşeron çalışanların kadrolu çalışanlara göre memnuniyetlerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışmadan farklı olarak yukarıdaki sonuçların elde edilmesinde sektörel farklılıklardan kaynaklanan hususların etkili olabileceği değerlendirilmektedir. Bu çalışmanın sağlık sektöründe yapılması itibarıyla hiçbir farklılığın tespit edilmediği görülmüştür. Ayrıca bu sonuçlardan çok farklı olarak, Zorlutuna (2012) tarafından büyük ölçekli bir işletmede kadrolu çalışanlar ile taşeron çalışanların iş tatmini ve motivasyon değişkenleri arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmasında; taşeron personelin iş tatmininin, kadrolu personelin iş tatmininden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak literatürde genel anlamda taşeron personelin iş tatmininin kadrolu personele göre daha düşük olduğunun tespit edildiği gibi kadrolu personelin iş tatmininin daha düşük olduğu çalışma da mevcuttur. Ancak bu araştırmaya sonuçlarına göre literatürde de daha önce elde edilen sonuca paralel olarak kadrolu ve taşeron personelin iş tatmini ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı tespit edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre kadrolu çalışanların iş tatmini ortalamasının düşük olduğu değerlendirilebilir. Müteakiben kadrolu çalışanların iş tatmini ortalamasının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre çalışanların iş tatmini ortalamalarının yaş, medeni durum, çalışma yılı, eğitim durumu ve unvan değişkenlerine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Çalışanların iş tatmini ortalamasının sadece cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Analiz sonucuna göre kadınların iş tatmini ortalamasının erkeklere göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Bunun nedeninin, sağlık sektöründe çalışma

şartlarının ağır olması ve kadınların fiziksel olarak bu şartlarda zorlanmaları, personel eksikliği nedeniyle gereğinden fazla iş yüklenmesi, bunlara ilave olarak kadınların aile yaşantısında da çeşitli sorumluluklarının da olması gibi sebeplerin etkili olabileceği değerlendirilmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre taşeron çalışanların iş tatmini ortalamasının düşük olduğu değerlendirilebilir. Ayrıca çalışanların iş tatmini ortalamasının hiçbir demografik değişkene göre farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma yılı, eğitim durumu ve unvanına bakılmaksızın hiçbirinin iş tatmini ortalamalarının farklılık göstermediği, bir başka deyişle iş tatmini ortalamalarının birbirine yakın olduğu söylenebilir.

## 12.2. Öneriler

Araştırma sonuçlarına göre kadrolu ve taşeron personelin iş tatmini ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı tespit edilerek her iki grubunda iş tatmini ortalamasının düşük bir seviyede olduğu tespit edilmiştir. Şimdiye kadar bahsedilen bölümlerde personelin iş tatmini seviyesinin önemi arz edilmiştir. Bu çerçevede araştırmanın amacına paralel olarak başta taşeron personelin iş tatminini olumsuz etkileyen hususların ortadan kaldırılması ve iş tatmininin yükseltilebilmesi amacıyla terfi sistemi geliştirilmesinin; mevcut duruma ilave olarak her birimin (temizlik, güvenlik vb.) ilgili şef personeli tarafından yapılan işlerin kolaydan zora tasnif edilmesi ve çalışma yılı göz önünde bulundurulurken taşeron çalışanların bu kriterlere göre görevlendirilmesi ve ayrıca şef personellerin de çalışma yılı ve eğitim durumuna istinaden belirlenmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir. İşgörenlerin ücretlerine bakıldığında asgari ücret ile çalıştıkları görülmektedir. Asgari ücret ile geçinmenin zor olduğu günümüz şartlarında, ücretlerin iyileştirilmesi kapsamında taşeron personele özellikli birimlerde (acil, yoğun bakım, ameliyathane) görevli olanlara daha fazla olmak üzere döner sermayeden belirli bir pay verilmesinin ve ayın personeli seçiminde her birimin şefi tarafından o birimde görevli çalışanlar arasındaki özverili çalışmalarıyla dikkat çeken çalışanın maddi olarak desteklenmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir. İşgörenlerin yaptıkları işler ile ilgili olarak kendi fikir

ve kanaatlerinin göz önüne alınmadığı görülmektedir ki bu da işgörenleri olumsuz etkilemektedir. Çalışanların iş tanımları çerçevesinde ve belirli kurallar dahilinde yapılması gereken işler haricinde kalan faaliyetlerde; kendilerini rahat hissettirecek yöntemleri kullanma serbestliği verilmesi ve bu hususun şeflerin denetimi altında kontrol edilerek yürütülmesinin faydalı olacağı kıymetlendirilmektedir. Ancak bu hususta çalışanlarının eğitim durumu göz önüne alındığında bazı aksamaların yaşanabileceği değerlendirilirse, konu ile ilgili olarak bu işlerin belirli kurallar dahilinde yapılması gereken işler arasına dahil edilerek fikir ve kanaat kullanımının engellenmesinin sağlanması da önem arz etmektedir.

İşgörenlerin taşeron olarak çalışmaları münasebetiyle, geleceklerini doğal olarak garanti görmedikleri ortaya çıkmıştır. Ülkemizde taşeron personelin kadroya geçirilmesi ile ilgili olarak çeşitli çalışmalar yapılmaktadır ancak yardımcı işlerde görevlendirilen personelin bu kapsam dışında bırakılacağı ile ilgili hususlar da mevcuttur. Bu konu ile ilgili olarak yapılacak düzenlemelerde, yardımcı işlerde görevlendirilen personelin de kadroya alınması ile ilgili hususların değerlendirilmesinin, bu işlerde görevli personelin iş tatminini olumlu yönde etkileyeceği söylenilebilir. Ancak kadroya alınarak geleceğini garanti gören çalışanların performansları üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri, yapılacak sonraki çalışmalarda ortaya çıkabilecektir. İşgörenlerin genel olarak yardımcı işlerde görevli olması nedeniyle, yaptıkları işler her ne kadar iyi yapılsa bile diğer hastane çalışanları, hastalar ve hasta yakınları tarafından çok önem ve değer verilen işler olmaması nedeniyle takdir görememektedir. Bu nedenle başta çalışanların amirleri olmak üzere ve özellikle diğer kadrolu hastane çalışanlarının yardımıyla, yapılan işlerin en azından teşekkürlerle bile takdir edilmesinin ve eğer varsa eksik yönlerinin de olumlu ve yapıcı bir dil ile bildirilmesinin, ayrıca yukarıda da belirtildiği üzere ayın personeli seçimiyle de çalışanlar takdir edilmiş olacağından bu hususların çalışanlar açısından faydalı olacağı değerlendirilmektedir. İşgörenlerin takdir edilmemesi nedeniyle, yapılan iş karşılığında duydukları başarı hissi açısından da tatmin olmadıkları görülmüştür. Yaptıkları belirtilen hususların sağlanması durumunda çalışanların duydukları başarı hissini de artacağı değerlendirilmektedir.

Taşeron işgörenlerin sürekli aynı bölümde aynı işi yapmaları nedeniyle, ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması açısından tatmin olmadıkları görülmüştür. Genel olarak bireylerce sürekli aynı işin aynı ortamda yapılıyor olması motivasyon eksikliğine sebep olmaktadır. Bu nedenle belirli zamanlarda ve çalışılan birimin müsaitlik durumuna göre kısa süreli bir ortam değişikliği ve mola (çay, kahve) planlanmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir. İşgörenlerin yöneticileri ile ilgili yönetim şekli, karar verme yeteneği ve kararların uygulamaya konulması açısından tatmin olmadıkları görülmüştür. Dış kaynak kullanımı kapsamında görevli personelin amiri konumunda bulunan yöneticilerin de, dış kaynak kullanan işletme/kurum tarafından performans değerlendirmesine tabi tutulması, aldıkları kararların çalışanların iş tatmini açısından değerlendirilmesi, hatta çalışanlar ile ilgili alınacak kararlarda işletme/kuruma danışılmasının sağlanması, çalışanlardan amirle ilgili düşüncelerinin alınması gibi hususların önem arz ettiği değerlendirilmektedir. İşgörenlerin çalışma şartlarından memnun olmadıkları görülmüştür. Çalışma şartlarının iyileştirilmesi kapsamında kişi başına düşen iş miktarının azaltılması önem arz etmektedir. Bu bağlamda çalışan sayısının optimum hale getirilmesi ile çalışma şartları iyileştirilmiş olacak sonuç olarak bu durumun işgörenlerin iş tatmininin artırılmasında faydalı olacağı kıymetlendirilmektedir.

Bununla birlikte kadrolu personelin iş tatmininin düşük olduğu hususlar yukarıda anket sonuçlarına göre belirtilmiştir. İş tatminini olumsuz etkileyen bu hususların ortadan kaldırılması amacıyla öncelikle; hastane yönetimi tarafından terfi ettirmeyi gerektirecek birimlerin (birim sorumlu hekimliği, eğitim hemşireliği vb.) net bir şekilde belirlenmesi ve müteakiben çalışanlara bir plan dahilinde, eğitim durumu/sertifika/uzmanlık vb. çeşitli kıstaslara istinaden yukarıda bahsedilen şekilde belirlenecek görevlere terfi sisteminin uygulanmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Terfi sistemi ile ödüllendirmenin, çalışanların iş tatmininin artmasını sağlayacağı düşünülmektedir. Yoğun çalışma şartlarını içeren bir sektör olan sağlık sektöründe çalışan personelin yoğun çalışma şartları ve gösterdikleri özveriye rağmen yaptıkları işin takdir edilmemesi nedeniyle düşük bir iş tatminine sahip olduğu görülmektedir. Bu takdiri hastalardan beklemenin uygulanmasının zor olduğu düşünüldüğünde en azından çalışanların amiri pozisyonundakilerin çeşitli zamanlarda çalışanlarını takdir ederek

motivasyonlarının artırılmasının sağlanabileceği değerlendirilmektedir. Sağlık sektöründe, insanlara sağlık konusunda hizmet verilmesi, hasta yakınları ile münasebet kurulmak zorunda olunması, az personel ile çok iş yapılması, mesai bitiminde hastanelerin kapanmasının söz konusu olamayacağından sürekli nöbet sistemi ile çalışılması gibi hususlar bu sektörün çalışma şartlarını çok zor bir hale getirmektedir. Bu zor çalışma şartları çerçevesinde çalışan personelin de doğal olarak iş tatmini düşük olmaktadır. Bu kapsamda öncelikle kişi başına düşen iş miktarının azaltılması amacıyla personel sayısında artışa ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir. Ayrıca nöbet sisteminde personelin dinlenerek çalışmasının sağlanması maksadıyla; her birim için dinlenme odalarının tahsis edilmesi ve bu odaların çalışanların dinlenme ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde dizayn edilmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Çalışanların, yöneticilerinin yönetim şekli ve karar verme yeteneğinden memnun olmadıkları görülmüştür. Bu durumda yöneticiler tarafından yönetim şekli ve karar verme hususlarında öncelikle personeli arasında ayrımcılık ve haksızlık yapmadan adaletli kararlar verilmesinin doğru olacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca yöneticilerin, çalışanların sorunlarını dinleyerek onlara kayıtsız kalmadan çözüm üretmeleri ve geribildirim sağlamaları da çalışanların motivasyonu açısından önemli hususlar arasında yer almaktadır. Çalışanların yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücretten memnun olmadığı görülmüştür. Özellikle yoğun çalışma şartları içerisinde olmaları ücret açısından tatmin olmayı üst seviyelere çıkarmaktadır ancak personelin aldıkları ücretten memnun olmadığı, alınan ücrete göre yapılan işin çok fazla olduğu görülmektedir. Bu durumda yapılan işin karşılığının verilebilmesi amacıyla sağlık sektöründe görevli personeli kapsayacak şekilde ücret artışı getirecek farklı bir düzenleme yapılmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Ayrıca çalışanlar gün boyunca sağlık işlevlerinin yerine getirilmesi ile uğraştığından farklı işler/aktiviteler yapabilme imkanı bulamamaktadır ki bu da aynı ortamda ve sürekli sağlıkla ilgili konularda çalışmalarını kendi moral ve motivasyonlarının da düşmesine neden olmaktadır. Bu sebeple gün içerisinde veya belirli zamanlarda farklı etkinlikler/dinlenme zamanları belirlenerek ortamdan uzaklaşmalarının sağlanması halinde daha mutlu çalışacakları değerlendirilmektedir. Bununla beraber sağlık işlevlerinin yerine getirilmesinde belirli tedavi yöntemleri kullanıldığından çalışanların kendi fikir ve kanaatlerini çok



kullanamadığı ve bağımsız çalışma imkanının olmaması gibi sebeplerin de iş tatminin düşmesine neden olduğu görülmektedir. Yapılan işlemlerin temelini değiştirilmemesi kaydıyla küçük değişikliklerin kişilerin kendi çalışma şekline bırakılmasının da bu hususta faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Ancak yukarıda da belirtildiği üzere sağlık sektöründe böyle bir uygulamaya rastlamak pek de mümkün değildir. Ayrıca çalışanların kendilerini toplumda saygın kişi olarak görebilmelerini sağlayabilmek ve hayatta en önemli husus olan sağlık konusuna verdikleri emeğin karşılık bulması amacıyla; çeşitli görsel/yazılı yayınlar kullanılarak halkın bilinçlendirilmesi ile sağlık sektörü çalışanlarının kendilerini saygın bir birey olarak görmelerinin sağlanacağı değerlendirilmektedir.

Ayrıca analiz sonucuna göre kadrolu kadınların iş tatmini ortalamasının kadrolu erkeklere göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Bu durumda kadınların iş tatmininin artırılması için, başta motivasyonlarının artırılması, bu kapsamda kendilerini özel hissetmelerini sağlayacak hastane içerisinde veya dışarısında çeşitli etkinlikler düzenlenmesi, iş yoğunluğunun azaltılması gerekmektedir. Ayrıca hastane içerisinde bölüm seçimi yaparken kendilerine tercih imkanı sunulmasının etkili olabileceği değerlendirilmektedir. Hastanede yürütülen sağlık işlevlerinin kadın ve erkek personele göre farklılık göstermediği görülmüştür. Yani bir erkeğin yapabileceği bir işe kadın personel de görevlendirilebilmektedir. Bu husus da kadın ve erkek personel arasındaki fiziksel farklılıklardan dolayı kadınların zorlanabileceği hususunu gündeme getirmektedir. Bu durumda görevlerin düzenlenirken erkek ve kadın personelin yapabilirliğinin gözden geçirilerek görevlendirme yapılmasının etkili olabileceği değerlendirilmektedir.



## KAYNAKLAR

- Acar, D., Aslantaş Ateş, B. (2011). Tedarik Zinciri Faaliyetlerinin Maliyetleri ve Dış Kaynak Kullanımı İlişkisi. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty Of Economics & Administrative Sciences*, 16(3).
- Acar, D., Aslantaş Ateş, B. (2011). Tedarik Zincirinin Temel Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı: Tekstil-Konfeksiyon Sektörü İşletmelerinde Bir Araştırma. *Mali Çözüm Dergisi/Financial Analysis*, (106).
- Adams, j. S. (1965). Inequity in social exchange. *In advances in experimental social psychology* (vol. 2, pp. 267-299). Academic press.
- Sabuncuoğlu, A. ve Gök, O. (2008). Büyük İşletmelerin Web Sitelerinde Yer Alan Misyon ve Vizyon İfadelerinin Pazar Odaklılık Açısından İncelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, X (I), 123-141.
- Akçadağ, S. ve Özdemir, E. (2005). İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Ampirik Bir Çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (10), 167-193.
- Akçay, V.H. (2012). Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini ile İlişkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 123-140.
- Akgeyik, T. (2002). Stratejik insan kaynakları yönetimi. *İ.Ü. İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları 41*. Seri yıl 2002.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz University Faculty Of Economics & Administrative Sciences Faculty Journal/Akdeniz Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(4).
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 105-135.
- Akşit Aşık, D. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk idare Dergisi*, 467, 31-51.
- Aktay, A., Ekşi, H. (2008). Yönetici ve Öğretmenlerin Değer Tercihleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Yeditepe Üniversitesi, İstanbul. İş Ahlakı Dergisi*, Mayıs 2009, Cilt 2, Sayı 3, S. 19-65,
- Akyıldız, M. (2004). Lojistik Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen Faktörler. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1).

- Akyüz, K. C., Koçak, S., Balaban, Y., Yıldırım, İ. ve Gedik, T. (2011). Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi (Muğla Orman Bölge Müdürlüğü Örneği). *Turkish Journal of Forestry*, 12(1), 20-26.
- Al Hinai, Z. And Bajracharya, A. (2014). A Study on the Factors Affecting Job Satisfaction of Academic Staff in Higher Education Institution. In Proceedings of International Academic Conferences (No. 0800160). *International Institute of Social and Economic Sciences*.
- Altinkurt, Y., Yılmaz, K. ve Erol, E. (2014). Pedagojik Formasyon Programı Öğrencilerinin Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Motivasyonları. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1).
- Arslanoğlu, A., Bektaş, G., Moloğlu, V. ve İrban, A. (2013). Çalışan Personel Bakış Açısıyla Hastane Temizlik Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımının Değerlendirilmesi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2).
- Aşan, Ö. ve Erenler, E. (2008). İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2).
- Ataman, G. (2002). Tedarik Zinciri ve Yönetimi: Değişim Mühendisliği ve Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisi Üzerine Bir İrdeleme. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, Cilt (5), 35-42.
- Axelrod, C. W. (2004). *Outsourcing Information Security*. Artech House.
- Azıklı, A. (2005). *Kamu Hastanelerinde Dış Kaynak Kullanımı ve Bursa Devlet Hastanesi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Babin, B. J. and Boles, J. S. (1996). The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75.
- Bacopanos, E. and Edgar, S. (2016). Identifying the Factors That Affect the Job Satisfaction of Early Career Notre Dame Graduate Physiotherapists. *Australian Health Review*, 40(5), 538-543.
- Bakan, İ. (2009). Çalışanların "Yöneticilerden Tatmin" ve "Genel Tatmin" Düzeyleri ile Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *Öneri*.c.8.s.31.Ocak 2009. 53-67.
- Bakan, İ., Fettahlıoğlu, H.S. ve Eyitmiş, A.M. (2012). Türkiye'de Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçi Seçim Kriterleri ve Sözleşme Şartlarında Dikkat Edilen Hususlar. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 141-161.
- Bakan, İ., Taşlıyan, M., Taş, F. ve Aka, N. (2014). Örgüt Depresyonu ve İş Tatmini Arasındaki İlişki; Bir Üniversitedeki Akademisyenler Üzerinde Alan Araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(01), 295-315.

- Balçı, A. (2013). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler (Genişletilmiş 10. Baskı)*. Türkiye: Pegem Akademi.
- Barrett, L. and Yates, P. (2002). Oncology/Haematology Nurses: A Study of Job Satisfaction, Burnout and Intention to Leave the Specialty. *Australian Health Review*, 25(3), 109-121.
- Barutçu, S., ve Sezgin, S. (2012). Satış Yönetimi Sürecinde Motivasyon Araçları ve Etki Düzeyleri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. *Journal of Alanya Faculty of Business/Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2).
- Başdoğan, T. (2015). *Esnek Çalışanlarda Esnek Çalışmaya Yönelik Tutumun İş Tatmini Üzerine Etkisi*. İzmir, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Belcourt, M. (2006). Outsourcing—The Benefits and the Risks. *Human Resource Management Review*, 16(2), 269-279.
- Biçer, D. F. ve Çam, S. (2013). İşletmelerde Süreç Yenileme ve Bir Üretim İşletmesinde Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(4).
- Bilge, H., Bal, V., ve Gönlügür, A. (2015). İçsel-Dışsal Motivasyon ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması. *Maliye Finans Yazıları*, 1(104).
- Bingöl, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Sekizinci Baskı)*. Türkiye: Beta Yayıncılık.
- Bopp, T., Wigley, B. J. and Eddosary, M. (2015). Job and Life Satisfaction: The perspective of Collegiate Head Coaches. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 10(6), 1025-1037.
- Bozkır, S. (2014). *Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 9 Sayı 1.
- Burmaoğlu, S. ve Erol, S. (2006). Hizmet İhalelerinde Uygulanabilir Dış Kaynak Kullanımı Modeli ve Sözleşme Önerisi. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 5(2), 121-140.
- Bustinza, O. F., Arias-Aranda, D. And Gutierrez-Gutierrez, L. (2010). Outsourcing, Competitive Capabilities and Performance: An Empirical Study in Service Firms. *International Journal of Production Economics*, 126(2), 276-288.
- Büber, İ. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Dış Kaynak Kullanımı Stratejisi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 43-44.

- Cameron, K. S. (1994). Strategies For Successful Organizational Downsizing. *Human Resource Management*, 33(2), 189-211.
- Can, Y. Ve Soyer, F. (2008). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Sosyo-Ekonomik Beklentileri ile İş Tatmini Arasındaki İlişki. *Gazi University Journal of Gazi Educational Faculty*, 28(1).
- Cao, Q. and Wang, Q. (2007). Optimizing Vendor Selection in a Two-Stage Outsourcing Process. *Computers & operations Research*, 34(12), 3757-3768.
- Carrell, M. R. and Elbert, N. F. (1974). Some Personal and Organizational Determinants of Job Satisfaction of Postal Clerks. *Academy of Management Journal*, 17(2), 368-373.
- Cascio, W. F. (1993). Downsizing: What Do We Know? What have We Learned?. *The Academy of Management Executive*, 7(1), 95-104.
- Ceylan, A. ve Ulutürk, Y. H. (2006). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 7 Sayı 1.
- Chiang, C. F. and Jang, S. S. (2008). An Expectancy Theory Model for Hotel Employee Motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 313-322.
- Chimanikire, P., Mutandwa, E., Gadzirayi, C. T., Muzondo, N. and Mutandwa, B. (2007). Factors Affecting Job Satisfaction Among Academic Professionals In Tertiary Institutions In Zimbabwe. *African Journal of Business Management*, 1(6).
- Cihangiroğlu, N. (2010). Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme. *Zonguldak Karaelmas University Journal of Social Sciences*, 6(11).
- Čížek, P. (2012). The Application of Maslow's Hierarchy of Needs to the Entrepreneur's Motivation–The Example From Region Pardubice. *Of the University of Pardubice Faculty of Economics and Administration*, 43.
- Clark, A. E. (1996). Job Satisfaction in Britain. *BRITISH journal of Industrial Relations*, 34(2), 189-217.
- Çabuk, S., Orel, F. D. ve Nakıboğlu, G. (2010). İşletmelerin Lojistik Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanımları: ISO 500 İşletmelerinde Bir Araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2).
- Çarıkçı, İ. H. ve Oksay, A. (2004). Örgütsel Yapı ve Meslek Farklılıklarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2).
- Çelik, A. (1996). Kütüphaneciliğin Psiko-sosyal Boyutları (II): Kütüphanecinin "Statü" Sorunu. *Türk Kütüphaneciliği*, 10(4), 331-338.

- Çevik, N. K. ve Korkmaz, O. (2014). Türkiye’de Yaşam Doyumu ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İki Değişkenli Sıralı Probit Model Analizi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 126.
- Çevirgen, A. (2009). Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Uygulamaları Üzerine Bir Değerlendirme. *Ege Academic Review*, 9(4).
- Çıtak, M. A., Koldere, Y., Ünsar, S. ve Ergin, G. (2008). İstanbul İlinde Görev Yapan Kamu ve Özel İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Social Science*, 10(2), 173.
- Çimen, M. ve Şahin, İ. (2000). Bir Kurumda Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyumu Düzeyinin Belirlenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 5(4).
- Çınar, İ., & Kavlak, O. (2009). İzmir İlinde Çalışan Ambulans ve Acil Bakım Teknikerlerinde İş Doyumunun ve Buna Etki Eden Faktörlerin İncelenmesi. *Acil Tıp Dergisi*, 8(3), 33-37.
- Davran, D. (2014). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Van İli İlk ve Ortaokulları Öğretmenleri Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- Delice, M. (2014). İş Doyumunu Etkileyen Faktörlerin Hiyerarşik Regresyon Yöntemiyle ve Nitel Olarak İncelenmesi. *Türk İdare Dergisi*, Sayı 479 S. 59-90
- Demirdağ, Ş. A. (2015). *Örgütsel Güven ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demirtaş, H. (2010). The Organizational Commitment and Job Satisfaction Among Teachers Working at Private Courses. *Inonu University Journal of the Faculty of Education*, 11(2).
- Doğaner Demirtaş, M. (2014). *Banka Müdürlerinin Etik Davranışlarının İş Tatminine ve Örgütsel Bağlılığına Etkileri: İzmir İli Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gediz Üniversitesi, İzmir.
- Duan, C., Grover, V., Roberts, N. and Balakrishnan, N. (2014). Firm Valuation Effects of the Decision to Adopt Relationally Governed Business Process Outsourcing Arrangements. *International Journal of Production Research*, 52(15), 4673-4694.
- Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 105-119.
- EğİN, R. (2009). *Firmaların Dönüştürücü Gücü Dış Kaynak Kullanımı Yöntem ve Uygulamalar (Birinci Baskı)*. Türkiye: Crea Yayıncılık.

- Ellram, L. and Billington, C. (2001). Purchasing Leverage Considerations in the Outsourcing Decision. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7(1), 15-27.
- Emhan, A. (2009). Risk Yönetim Süreci ve Risk Yönetimde Kullanılan Teknikler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3).
- Erdem, A. R. (1997). İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(3), 68-76.
- Erdem, A. R. (1998). Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(4), 51-57.
- Erdemir, E. (2004). İnsan kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Eskişehir Örneği. *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt:5 sayı:1 s.1-18.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S. (2011). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Eren, E., Alpkan, L. ve Erol, Y. (2005). Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:4 Sayı:7 Bahar 2005/1 s.201-224.
- Ergül, O. (2015). *Banka Çalışanlarının İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2015.
- Erigüç, G. (2000). Sağlık Personelinin Kişisel Özelliklerine Göre İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 5(3).
- Ernst, R., Kamrad, B. and Ord, K. (2007). Delivery Performance in Vendor Selection Decisions. *European Journal of Operational Research*, 176(1), 534-541.
- Erogluer, K. (2011). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme. *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 121-136.
- Ertürk, E. ve Keçecioğlu, T. (2012). Çalışanların İş Doyumları İle Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 12(1), 39-52.
- Ertürk, K. Ö., Kıyak, C. M. (2011). Müşteri Memnuniyetini Artırma Aracı Olarak Halkla İlişkilere Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Penceresinden Bakmak. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, Bahar 2011, Sayı:32, S.127-150.
- Espino-Rodríguez, T. F. and Padrón-Robaina, V. (2004). Outsourcing and its Impact on Operational Objectives and Performance: A Study of Hotels in the Canary Islands. *International Journal of Hospitality Management*, 23(3), 287-306.



- Ferruzzi, M. A., Neto, M. S., Spers, E. E. and Ponchio, M. C. (2011). Reasons for Outsourcing Services in Medium and Large Companies. *Brazilian Business Review (English Edition)*, 8(4).
- Fisher, S. R. and White, M. A. (2000). Downsizing in a Learning Organization: Are There Hidden Costs?. *Academy of Management Review*, 25(1), 244-251.
- Fritzsche, B. A., & Parrish, T. J. (2005). Theories and Research on Job Satisfaction. *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work*, 180-202.
- Gedik, T., Akyüz, K. C. and Batu, C. (2009). Orman Endüstri İşletmelerinde Yönetici İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi (Düzce İli Örneği). *Kastamonu Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, 9(1), 1-11.
- Gençtürk, A. ve Memiş, A. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Öz-Yeterlik Algıları ve İş Doyumlarının Demografik Faktörler Açısından İncelenmesi. *İlköğretim Online*, 9(3).
- Gerston, J. (1997). Outsourcing in Client/Server Environments. *Information Systems Management*, 14(2), 74-77.
- Greaver, M. F. (1999). *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*. Amacom Div American Mgmt Assn.
- Grupe, F. H. (1997). Outsourcing the Help Desk Function. *Information Systems Management*, 14(2), 15-22.
- Güçlü, A. (2013). *Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Vergilendirilmesi (Birinci Baskı)*. Türkiye: Seçkin Yayıncılık.
- Gül, H. (2005). Dış Kaynak Kullanma Nedenleri ve Taşıdığı Riskler: İmalat Sanayiinde Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 157-184.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Gürbüz, S. (2007). Kamu Personelinin Ücret Tatmin Seviyelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(21).
- Gürbüz, S. (2011). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2).
- Hacıhasanoğlu, T. ve Karaca, N. (2014). Bağımsız Çalışan Muhasebe Meslek Mensuplarının ve Muhasebe Çalışanlarının Tükenmişlik, İş Tatmini ve Stres Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, c.19, s.4 s.153-170.

- Harris, A., Giunipero, L. C. and Hult, G. T. M. (1998). Impact of Organizational and Contract Flexibility on Outsourcing Contracts. *Industrial Marketing Management*, 27(5), 373-384.
- Hausner, B. (1998). Outsourcing: Evaluating Alternatives. *Pharmaceutical Science & Technology Today*, 1(4), 148-152.
- Hickson, C. and Oshagbemi, T. (1999). The Effect of Age on the Satisfaction of Academics With Teaching and Research. *International Journal of Social Economics*, 26(4), 537-544.
- Hochwarter, W. A., Perrewe, P. L., Ferris, G. R. and Brymer, R. A. (1999). Job Satisfaction and Performance: The Moderating Effects of Value Attainment and Affective Disposition. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 296-313.
- Hong, L. C., Hamid, N. and Salleh, N. M. (2013). A Study on the Factors Affecting Job Satisfaction Amongst Employees of a Factory in Seremban, Malaysia. *Business Management Dynamics*, 3(1), 26-40.
- Houben, G., Lenie, K. and Vanhoof, K. (1999). A Knowledge-Based Swot-Analysis System as an Instrument for Strategic Planning in Small and Medium Sized Enterprises. *Decision Support Systems*, 26(2), 125-135.
- Hunt, J. W. and Saul, P. N. (1975). The Relationship of Age, Tenure and Job Satisfaction in Males and Females. *Academy of Management Journal*, 18(4), 690-702.
- Hussey, D. and Jenster, P. (2003). Outsourcing: The Supplier Viewpoint. *Strategic Change*, 12(1), 7-20.
- İçerli, I. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. Türkiye.
- İnternet: [http://bjmer.net/makaleler/2006063542\\_157-184%20hasan.pdf](http://bjmer.net/makaleler/2006063542_157-184%20hasan.pdf)
- İnternet: [http://bjmer.net/makaleler/2006063542\\_157-184%20hasan.pdf](http://bjmer.net/makaleler/2006063542_157-184%20hasan.pdf)
- İnternet: <http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak03/u03-24.pdf>
- İnternet: <http://www.tdk.gov.tr/>
- İnternet: <https://s3.amazonaws.com> Ilgar, M. Z. ve Ilgar, S. C. (2014). Empatinin Psikolojik Danışma Sürecinde Motivasyonel Bir Güç Olarak Kullanılması: Kuramsal Bir Bakış.
- İnternet: <https://www.researchgate.net>. Güçlütürk, G. ve Öter, Y. Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Yiyecek-içecek Bölümü Üzerine Bir İnceleme.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4).

- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1).
- Izci, Ç., Örucü, E. ve Süren, S. (2015). Bankacılık Sektöründe Çalışanların İş Tatminleri ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1).
- Javidan, M. (1998). Core Competence: What Does It Mean In Practice?. *Long Range Planning*, 31(1), 60-71.
- Jennings, D. (1997). Strategic Guidelines for Outsourcing Decisions. *Strategic Change*, 6(2), 85-96.
- Jolodar, S. Y. E. (2012). An Investigation of Social Factors Affecting on Personnel Job Satisfaction of Remedial Service Insurance Department. *Iranian Journal of Management Studies*, 5(1), 97.
- Kakabadse, A. and Kakabadse, N. (2002). Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe. *European Management Journal*, 20(2), 189-198.
- Kakabadse, A. and Kakabadse, N. (2003). Outsourcing Best Practice: Transformational and Transactional Considerations. *Knowledge and Process Management*, 10(1), 60-71.
- Kanfer, R. (1990). Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1(2), 75-130.
- Karahan, F. (2015). *Kamu Kurumlarında Çalışan Memurların Motivasyon Düzeyinin İş Tatminine Etkilerine Yönelik Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Karaman, F. ve Altunoğlu, A. E. (2007). Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 109-120.
- Karcioğlu, F. ve Akbaş, S. (2010). İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3).
- Karlı, Ü. ve Koçak, S. (2004). Türkiye'deki Özel Sağlık ve Spor Merkezlerinde Çalışan Personelin İş Tatmin Seviyeleri. *Spor Bilimleri Dergisi*, 15(3), 125-136.
- Kaya, İ. (2010). Otel İşletmelerinde İşgörenlerin İş Tatminini Etkileyen İş Bırakma Eğilimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2).
- Koç, H. ve Yazıcıoğlu, İ. (2011). Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1) 2011, 46-57.

- Koç, H., Yazıcıoğlu, İ. ve Hatipoğlu, H. (2009). Öğretmenlerin İş Doyum Algıları ile Performansları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(1), 13-22.
- Koçer, S. (2014). Türkiye'de Özel Televizyon Kuruluşlarında Dış Kaynak Kullanımı. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 2(3).
- Koruklu, N., Feyzioğlu, B., Özenoğlu Kiremit, H., & Aladağ, E. (2013). Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Yıl 13, Sayı 25, Mart 2013, 119 – 137.
- Kremic, T., Icmeli Tukul, O. and Rom, W. O. (2006). Outsourcing Decision Support: A Survey of Benefits, Risks, and Decision Factors. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(6), 467-482.
- Kroes, J. R. and Ghosh, S. (2010). Outsourcing Congruence With Competitive Priorities: Impact on Supply Chain and Firm Performance. *Journal of Operations Management*, 28(2), 124-143.
- Kubilay Özel N. (2015). *İş Doyumu ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.
- Kunimitsu, Y. (2015). Regional Factors Affecting the Satisfaction of Residents: Evidence From a structural Equation Model in Japan. *Social Indicators Research*, 120(2), 483-497.
- Lacity, M. C., Willcocks, L. and Feeny, D. F. (1995). It Outsourcing: Maximize Flexibility and Control. *Harvard Business Review Operations Department*.
- Lankford, W. M. and Parsa, F. (1999). Outsourcing: A Primer. *Management Decision*, 37(4), 310-316.
- Lee, C. C., Mullins, K. and Cho, Y. S. (2016). Factors Affecting Job Satisfaction and Retention of Millennials. *Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 6.
- Lee, H. O. W. and Cummings, G. G. (2008). Factors Influencing Job Satisfaction of Front Line Nurse Managers: A Systematic Review. *Journal of Nursing Management*, 16(7), 768-783.
- Lee, J. M. and Hanna, S. D. (2015). Savings Goals and Saving Behavior From a Perspective of Maslow's Hierarchy of Needs. *Journal of Financial Counseling and Planning*, 26(2), 129-147.
- Limoncu, A. (2015). *Kişisel Gelişim Çabası ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hekim ve Hemşireler Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M. and Latham, G. P. (1981). Goal Setting and Task Performance: 1969–1980. *Psychological Bulletin*, 90(1), 125.
- Lonsdale, C. and Cox, A. (2000). The Historical Development of Outsourcing: The Latest Fad?. *Industrial Management & Data Systems*, 100(9), 444-450.
- Lopez, E. M. (1982). A Test of the Self-Consistency Theory of the Job Performance-Job Satisfaction Relationship. *Academy of Management Journal*, 25(2), 335-348.
- Ma, C. C., Samuels, M. E. and Alexander, J. W. (2003). Factors That Influence Nurses Job Satisfaction. *Journal of Nursing Administration*, 33(5), 293-299.
- Macintosh, E. W. and Doherty, A. (2010). The influence of Organizational Culture on Job Satisfaction and Intention to Leave. *Sport Management Review*, 13(2), 106-117.
- Mcivor, R. (2008). What is the Right Outsourcing Strategy for Your Process? *European Management Journal*, 26(1), 24-34.
- Mcivor, R. (2009). How the Transaction Cost and Resource-Based Theories of the Firm Inform Outsourcing Evaluation. *Journal of Operations Management*, 27(1), 45-63.
- Memiş, K., Hoşgör, H., Boz, C., Gün, İ. ve Hoşgör, D. G. (2015). İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon İlişkisi: Metin Sabancı Baltalimanı Kemik Hastalıkları Hastanesi Örneği. *Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 5(4), 220-230.
- Meriçöz, S. (2015). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatminine ve İş Performansına Olan Etkisi: Ampirik Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Mimaroğlu, B. (2010). *Dış Kaynak Kullanımının Örgütün Verimliliği Üzerine Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Moslem, S. (2015). *İş Tatmininin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkileri: Türk İnşaat Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurava Üniversitesi, Adana.
- Mottaz, C. J. (1985). The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365-385.
- Naktiyok, A. (2002). Motivasyonel Değerler ve İş Tatmini: Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(3-4).
- Negiz, N., Oksay, A. ve Akman, E. (2011). İşe Bağlılık ve İşten Tatmin Açısından Cinsiyet ve Sektörel Farklılık: Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir İnceleme, Isparta Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(14), 2007-229.

- Ok, S. T. (2006). Doğrudan Yabancı Sermaye'nin Hizmet Sektörüne Kayışı ve Dış Kaynak Kullanımı. *Öneri*, c.7.s.26. 105-111.
- Okakın, N. ve Şakar, M. (2013). *İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı*. (Genişletilmiş 2. Baskı) İstanbul: Beta Yayınları
- Okpara, J. O. (2006). The Relationship of Personal Characteristics and Job Satisfaction: A Study of Nigerian Managers in the Oil Industry. *The Journal of American Academy of Business*, 10(1), 50.
- Oktaylar, H. C. (2016). *Program Geliştirme Sınıf Yönetimi Öğretim Teknolojileri ve Materyal Geliştirme*. Türkiye: Yargı Yayınevi.
- Okumuş, A. ve Duygun, A. (2008). Eğitim hizmetlerinin pazarlanmasında hizmet kalitesinin ölçümü ve algılanan hizmet kalitesi ile öğrenci memnuniyeti arasındaki ilişki. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt/Vol.:8-Sayı/No: 2 : 17–38
- Öncü, M. A. ve Işkin, M. (2009). Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 29(29).
- Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 85-97.
- Örücü, E. ve Kaplan, E. (2014). Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarında Devamsızlık Sorunu. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 93-112.
- Örücü, E., Yumuşak, S., Bozkır, Y. (2006). Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:13 Sayı: 1 S.39-52.
- Özbay, T. (2004). *Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)*. Türkiye: İto Yayınları.
- Özdayı, N. (1991). Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt 3, Sayı 3 (1991); 221-235.
- Özdemir, A. A. (2015). İş Tatmini, Pozitif/Negatif Duygulanım ve Yaşam Tatmininin Etkisi. *Çalışma ve Toplum*, 46(3).
- Özdemir, H. Ö. (2010). Kamu Kuruluşlarında Dış Kaynaklardan Yararlanma. *Outsourcing:"(Kafkas Üniversitesi Örneği)"*, *Akademik Bakış Dergisi*, (20), 1-16.

- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (20).
- Özkan, E. ve Türksoy, A. (2011). Otel İşletmelerindeki Yiyecek İçecek Bölümlerinde Dış Kaynak Kullanımı: Swot Analiziyle Bir Değerlendirme. *Akademik Bakış Dergisi*, 25, 1-16.
- Özkaya, M. O., Yakın, V. ve Ekinci, T. (2008). Stres Düzeylerinin Çalışanların İş Doyumu Üzerine Etkisi Celal Bayar Üniversitesi Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 163-179.
- Özpehlivan, M. (2015). *Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye-Rusya Örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Okan Üniversitesi, İstanbul.*
- Öztürk, A. ve Sezgili, K. (2002). Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 127-142.
- Öztürk, Y.E. ve Özata, M. (2010). Hastanelerde *Dış Kaynak Kullanımı* (Birinci baskı). Türkiye: Eğitim Akademi Yayınları.
- Özyer, K., İrk, E. ve Anaç, S. (2015). İş Tatmini ve yaşam Tatmini İlişkisinde İş Arkadaşlığının Aracılık Rolü. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 16, Sayı 1, 2015.
- Petty, M. M., Mcgee, G. W. and Cavender, J. W. (1984). A Meta-Analysis of the Relationships Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance. *Academy of Management Review*, 9(4), 712-721.
- Pira, A. ve Kocabaş, F. (2003). Örgütsel İletişim Açısından Değişim Mühendisliği. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (5) 2003/1: 87-102.
- Pitsi, A., Digelidis, N., & Papaioannou, A. (2015). The Effects of Reciprocal and Self-Check Teaching Styles in Students' Intrinsic-Extrinsic Motivation, Enjoyment and Autonomy in Teaching Traditional Greek Dances. *Journal of Physical Education and Sport*, 15(2), 352.
- Quinn, J. B. (1999). Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities. *Sloan Management Review*, 40(4), 9.
- Randall, R. (2010). The Whiteboard Core Competence – A Powerful But Misunderstood Business Tool. *Central Penn Business Journal*, May 21, 2010
- İraz, R., Çakıcı, A. B. ve Çevik Tekin, İ. (2014). Yenilik Yönetimi Açısından Kobi'lerde Dış Kaynak Kullanımınının Araştırılması: Konya İli Örneği. *Global Journal of Economics and Business Studies*, 3(6), 51-68.

- Rukh, L., Choudhary, M. A. and Abbasi, S. A. (2015). Analysis of Factors Affecting Employee Satisfaction: A Case Study From Pakistan. *Work*, 52(1), 137-152.
- Ruthankoon, R. and Olu Ogunlana, S. (2003). Testing Herzberg's Two-Factor Theory in the Thai Construction Industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 10(5), 333-341.
- Şeker, S.E. (2014). Beklenti Teorisi (Expectacy Theory). *YBS Ansiklopedi*. Cilt 1, Sayı 3, Kasım 2014.
- Salanta, I. I., Lungescu, D. C. and Pampa, V. M. (2011). Outsourcing: The Benefits and the Risks. *Managerial Challenges of the Contemporary Society. Proceedings*, 270.
- Saunders, C., Gebelt, M. and Hu, Q. (1997). Achieving Success in Information Systems Outsourcing. *California Management Review*, 39(2), 63-79.
- Savidge, J. P. (2008). Vendor Management Tips: Selecting the Right Vendors and Properly Managing Vendor Relationships Can Help Protect Your Company From Damages and Long-Term Losses. *Journal of Accountancy*, 205(2), 27.
- Schuler, R. S., & Macmillan, I. C. (1984). Gaining Competitive Advantage Through Human Resource Management Practices. *Human Resource Management*, 23(3), 241-255.
- Sevim, Ş., Akdemir, A. ve Vatansever, K. (2008). Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Aldıkları Hizmetlerin Kalitesinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1).
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Academic Review*, 5(1), 55-64.
- Shader, K., Broome, M. E., Broome, C. D., West, M. E. and Nash, M. (2001). Factors Influencing Satisfaction and Anticipated Turnover for Nurses in an Academic Medical Center. *Journal of Nursing Administration*, 31(4), 210-216.
- Sönmez, H. (2014). *Değişim Yaşanan Örgütlerde İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Bilimi ve Organizasyon Bilim Dalı, İzmir.
- Tahiroğlu, M. (2015). Arcs Motivasyon Modeli'nin İlkokul 4. Sınıf Öğrencilerinin Sosyal Bilgiler Dersine Yönelik Motivasyonlarına ve Başarı Düzeylerine Etkisi. *Zeitschrift Für Die Welt Der Türken/Journal of World of Turks*, 7(2), 261-285.
- Tanrıverdi, H. ve Şahin, M. A. (2014). Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Çalışanlarının Hizmet İçi Eğitim Kalite Algısı ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki: İstanbul Bölgesinde Bir Araştırma. *Journal of Management & Economics*, 21(2).



- Tanyeri, M. ve Fırat, A. (2005). Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:7 Sayı:3 2005.
- Taşdan, M. ve Tiryaki, E. (2010). Özel ve devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Eğitim ve Bilim*, 33(147), 54-70.
- Tengilimoğlu, D. ve Yiğit, A. (2005). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3).
- Tetik, N. ve Ören, V. E. (2007). Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Antalya Yöresindeki 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (34), 74-86.
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1) 2007, 92-107.
- Tözün, M., Çulhacı, A. ve Ünsal, A. (2008). Aile Hekimliği Sisteminde Birinci Basamak Sağlık Kurumlarında Çalışan Hekimlerin İş Doyumu (Eskişehir). *Taf Preventive Medicine Bulletin*, 7(5), 377-384.
- Treputtharat, S. and Tayiam, S. (2014). School Climate Affecting Job Satisfaction of Teachers in Primary Education, Khon Kaen, Thailand. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 996-1000.
- Tuna, M. ve Türk, M. S. (2006). Kamu ve Özel Sektör Matbaa İşletmelerinde Çalışanların İçsel Motivasyon Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 606-619.
- Tunacan, S. ve Çetin, C. (2009). Lise Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Faktörlerin Tespitine İlişkin Bir Araştırma. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*. Yıl: 2009, Sayı: 29, Sayfa: 155-172.
- Tuncer, A. İ. ve Tuncer, M. U. (2015). Örgüt İçi İletişimde İş Tatminini Etkileyen Boyutların Anilizi: Çok Uluslu ve Ulusal Ölçekli Örgütler Üzerinden Karşılaştırmalı Bir Değerlendirme. *Journal of Yasar University*, 10(38), 6478-6554.
- Tutar, H. (2007). Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3).
- Udechukwu, I. I. (2009). Correctional Officer Turnover: of Maslow's Needs Hierarchy and Herzberg's Motivation Theory. *Public Personnel Management*, 38(2), 69-82.

- Ugboro, I. O. and Obeng, K. (2000). Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in Tqm Organizations: an Empirical Study. *Journal of Quality Management*, 5(2), 247-272.
- Uyguç, N. (2003). Cinsiyet, Bireysel Değerler ve Meslek Seçimi. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, Cilt:18 Sayı:1, Yıl:2003, Ss:93-103
- Üngüren, E. ve Doğan H. (2010). Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Chard Analiz Yöntemiyle Değerlendirilmesi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 11, Sayı 2. 39-52.
- Valdivia, C. and Flores, L. Y. (2012). Factors Affecting the Job Satisfaction of Latino/a Immigrants in the Midwest. *Journal of Career Development*, 39(1), 31-49.
- Van Mieghem, J. A. (1999). Coordinating Investment, Production, and Subcontracting. *Management Science*, 45(7), 954-971.
- Varan, S. ve Çevik, V. (2015). İşlem Maliyeti Yaklaşımı Açısından Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı: Türkiye'deki Mobilya Sektörünün Analizi. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 14(44), 109.
- Von Rosing, M., Doucet, G., Jansson, G. O., Von Scheel, G., Stoffel, F., Bach, B., Kuil, H. and Waters, J. (2015). *Business Process Outsourcing*. 657-670.
- Wadhwa, V. and Ravindran, A. R. (2007). Vendor Selection in Outsourcing. *Computers & Operations Research*, 34(12), 3725-3737.
- Weidenbaum, M. (2005). Outsourcing: Pros and Cons. *Business Horizons*, 48(4), 311-315.
- Yang, D. H., Kim, S., Nam, c. and Min, J. W. (2007). Developing a Decision Model for Business Process Outsourcing. *Computers & Operations Research*, 34(12), 3769-3778.
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması. *Bilgi*, 55(1), 243-264.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Sökmen, A. (2007). Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanlarında Görev Yapan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana'da Bir Uygulama. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 73-95.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 1/1 (2009) 3-16.

- Yazicioğlu, İ. (2009). Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 30(30).
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 1-18.
- Yelboğa, A. (2012). Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Ege Akademik Bakış*, 12(2), 171-182.
- Yerlisu, T. ve Çelenk, B. (2008). Liglerde Görev Yapan Voleybol Antrenörlerinin İş Doyum Düzeylerinin Değerlendirilmesi. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 6(2), 87-93.
- Yıldız, M. S. ve Turan, İ. (2015). Lojistik Dış Kaynak Kullanımı ve Lojistik Hizmet Sağlayıcılarının Rolü: Türkiye Çelik Boru Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 6(1), 79-105.
- Yıldız, S. M. (2014). İçsel Pazarlamanın İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Rolü: Spor ve Fiziksel Etkinlik İşletmeleri Üzerine Ampirik Bir İnceleme. *Ege Academic Review*, 14(1).
- Yılmaz, B. ve Halıcı, A. (2010). İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (4).yıl:2 cilt:2 sayı:4, 93-108.
- Yılmaz, E. (2015). *Hastanelerde Kadın Çalışanlara Yönelik Psikolojik Yıldırma (Mobbing) ve İş Tatminine Etkisi: Isparta İlinde Bir Uygulama*. Süleyman Demirel Üniversitesi. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi. Isparta.
- Yılmaz, N. (2013). *Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yolaç, G. (2008). Satış Elemanlarının Müşteri Yönelimi ile İş Tatmini, Örgütsel Bağlılığı ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Öneri*.c.8.s.29. Ocak 2008.119-125.
- Yüksel, S. ve Gerede, E. (2012). Türkiye'de Havaaracı Bakım Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı Üzerine Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 7(1).
- Zeynel, E. ve Çarıkçı, İ. H. (2015). Mesleki motivasyonun, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: akademisyenler üzerine görgül bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, c.20, s.3, s.217-248.





**EKLER**

## EK-1. Anket Formu

Bu anket formu, "Kadrolu ve taşeron personelin iş tatmininin karşılaştırılarak demografik değişkenlere göre farklılık göstermediğini belirlemeye" yönelik Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yürütülen bir çalışmada kullanılmak üzere düzenlenmiştir. Elde edilen bilgiler üçüncü kişiler ile paylaşılmayacaktır. Vakit ayırarak bu çalışmaya gösterdiğiniz ilgi ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Mustafa ÇINAR  
Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi  
mustafacinar015@gmail.com

### 1-Yaşınız:

<input type="checkbox"/> 20-25	<input type="checkbox"/> 26-30	<input type="checkbox"/> 31-35	<input type="checkbox"/> 36-40	<input type="checkbox"/> 41 ve üzeri
--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------------

### 2-Cinsiyetiniz:

<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek
--------------------------------	--------------------------------

### 3-Medeni Durumunuz:

<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekar
-------------------------------	--------------------------------

### 4-Çalışma Yılıınız:

<input type="checkbox"/> 0-1 yıl	<input type="checkbox"/> 2-5 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl	<input type="checkbox"/> 11-15 yıl	<input type="checkbox"/> 16 yıl ve üzeri
----------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------	--

### 5-Eğitim Durumunuz:

<input type="checkbox"/> İlköğretim	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Ön Lisans	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Lisans Üstü
-------------------------------------	-------------------------------	------------------------------------	---------------------------------	--------------------------------------

### 6-Çalışma Şekliniz / Unvanınız:

<input type="checkbox"/> Kadrolu	<input type="checkbox"/> Doktor	<input type="checkbox"/> Hemşire	<input type="checkbox"/> Ebe
	<input type="checkbox"/> Diğer Sağlık Personeli		<input type="checkbox"/> Sağlık Personeli Harici
<input type="checkbox"/> Taşeron	<input type="checkbox"/> Temizlik Çalışanı	<input type="checkbox"/> Veri Hazırlama Çalışanı	<input type="checkbox"/> Güvenlik Çalışanı
	<input type="checkbox"/> Yemekhane Çalışanı	<input type="checkbox"/> Röntgen Teknisyeni Çalışanı	

AŞAĞIDAKİ İFADELERE CEVAP VERİRKEN İŞİNİZİ DÜŞÜNEREK CEVAP VERİNİZ.		Hiç Tatmin Edici Değil	Tatmin Edici Değil	Ne Tatmin Edici Ne Değil	Tatmin Edici	Çok Tatmin Edici
1	Yapılan işin beni her zaman meşgul etmesi	1	2	3	4	5
2	Bağımsız çalışma imkânının olması	1	2	3	4	5
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması	1	2	3	4	5
4	Toplumda "saygın kişi" olma şansını vermesi bakımından	1	2	3	4	5
5	Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi açısından	1	2	3	4	5
6	Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	1	2	3	4	5
7	Vicdani sorumluluk taşıma şansını bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
8	Bana garanti bir gelecek sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
9	Başkaları için bir şeyler yapabildiğini hissetme açısından	1	2	3	4	5
10	Kişileri yönlendirmek için fırsat verme açısından	1	2	3	4	5
11	Kendini yeteneklerini kullanma şansı olması açısından	1	2	3	4	5
12	İşle ilgili kararların uygulanmaya konulması açısından	1	2	3	4	5
13	Yapılan iş karşılığında alınan ücret açısından	1	2	3	4	5
14	Terfi imkânı olması açısından	1	2	3	4	5
15	Kendi fikir ve kanaatlerini rahat kullanma serbestliği vermesi açısından	1	2	3	4	5
16	İşi yaparken kendi yöntemlerini kullanma serbestliği açısından	1	2	3	4	5
17	Çalışma şartları açısından	1	2	3	4	5
18	Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşabilmeleri açısından	1	2	3	4	5
19	Yapılan işin takdir edilip edilmemesi açısından	1	2	3	4	5
20	Yapılan iş karşılığında duyulan başarı hissi açısından	1	2	3	4	5

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : Mustafa ÇINAR  
Uyruğu : T.C.  
Doğum tarihi ve yeri : 17.06.1989 Burdur  
Medenihali : Evli  
Telefon : 0 507 396 32 56  
Faks : -  
e-posta : mustafacinar015@gmail.com

Eğitim Derecesi	Okul/Program	Mezuniyet yılı
Yükseklisans	Gazi Üniversitesi	Devam ediyor
Lisans	Anadolu Üniversitesi	2011
Lise	USO Lisesi	2006

### İşDeneyimi

Yıl	Yer	Görev
2009-2015	Dz.K.K.İğİ	Astsubay
2015-devam ediyor	Dz.K.K.İğİ	Subay

### Yabancı Dil

İngilizce

### Yayınlar

Çınar, M. (2018). Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçi Firma İnsan Kaynağının İş Tatmini: Kamu Hastanelerinde Bir Araştırma. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*. Cilt.2 Sayı.2 ss.1-15.

### Hobiler

Seyahat, basketbol, müzik.



*GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..*



