

TC
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



HASTANELERDE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN İŞ TATMİNİ,
YÖNETİCİYE GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ VE
BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

Şule DARICAN

İşletme Ana Bilim Dalı
İşletme Bilim Dalı

TEZ DANIŞMANI: Prof.Dr. Salih GÜNEY

Mayıs, 2019

TC
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



HASTANELERDE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN İŞ TATMİNİ,
YÖNETİCİYE GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ VE
BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

Şule DARICAN
(Y1514.640017)

İşletme Ana Bilim Dalı
İşletme Bilim Dalı

TEZ DANIŞMANI: Prof.Dr. Salih GÜNEY

Mayıs, 2019





21/05/2019

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
DOKTORA TEZ ONAY BELGESİ

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı, İşletme Doktora Programı Y1514.640017 numaralı öğrencisi Şule DARICAN'ın "HASTANELERDE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN, İŞ TATMİNİ, YÖNETİCİYE GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ VE BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA" adlı doktora tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 26/04/2019 tarih ve 2019/9 sayılı kararı ile oluşturulan jüri tarafından ~~aybireni~~ ile Doktora tezi olarak ~~KABUL~~ edilmiştir.

	Unvan- Ad-Soyad	İmza
Danışman	Prof. Dr. Salih GÜNEY	
Üye (TİK)	Prof. Dr. Mustafa Nafiz DURU	
Üye (TİK)	Dr. Öğr. Üyesi İlge KURT	
Üye	Prof. Dr. Akın MARŞAP	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Fethi GÜRÜN	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Necmiye Tülin İRGE	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Gülay TAMER	

Tezin Savunulduğu Tarih : 21/05/2019

Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum ‘‘Hastanelerde Personel Gulendirmenin İş Tatmini Yöneticiye Güven ve rgtsel Bağlılık zerine Etkisi ve Buna Yönelik Bir Araştırma’’ adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (.../.../20..)

şule DARICAN





ÖNSÖZ

Doktora eğitimime başladığım günden bugüne kadar geçen süre zarfında bilgi, birikimleri ve deneyimleri ile desteğini esirgemeyen değerli danışman hocam Prof. Dr. Salih Güney'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Doktora çalışmam da anketlerin yapılışından başlayıp, her zaman yanımdayım diyerek desteğini esirgemeyen. Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Mete hocama da çok teşekkür ederim.

Doktora yeterlilik sınavına hazırlanırken sınav için yaptığımız çalışmalarla bana destek veren değerli hocam Doç. Dr. Seyfi Top, Dr. Öğr. Üyesi Osman Yılmazcan ve arkadaşım Öğr. Gör. Tolunay Ergin'e, sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Bu çalışmamın çeşitli aşamalarında bana yardımlarını ve desteğini esirgemeyen sevgili hocam Öğr. Gör. Meltem Koç Kaplan'a, hayatımın her döneminde olduğu gibi bu çalışma sürecinde de her an maddi ve manevi desteğini esirgemeyen merhum babam ve canım anneme minnettarım. Çalışmam boyunca gerek anketlerimin yapılmasında, gerekse beni motive ederek desteklerini esirgemeyen sevgili öğrencilerime de çok teşekkür ediyorum.

Mayıs, 2019

Şule DARICAN



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR	xi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xv
ÖZET.....	xvii
ABSTRACT	xix
1. GİRİŞ	1
2. SAĞLIK HİZMETLERİ, HASTANE HİZMETLERİ KAVRAMLARI, TANIMLARI, AMAÇLARI VE ÖNEMİ.....	5
2.1 Sağlık Hizmetleri Kavramı, Tanımı, Amacı ve Önemi	5
2.1.1 Sağlık hizmetleri kavramı ve tanımı.....	5
2.1.2 Sağlık hizmetlerinin amacı	6
2.1.3 Sağlık hizmetlerinin önemi.....	7
2.2 Hastane Hizmetlerinin Tanımı, Kavramı, Amacı ve Önemi	7
2.2.1 Hastane hizmetlerinin tanımı ve kavramı.....	7
2.2.2 Hastane hizmetlerinin amacı	8
2.2.3 Hastane hizmetlerinin önemi	9
3. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI, TANIMI, BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ, KAPSAMI, SÜRECİ, TARİHSEL GELİŞİMİ VE TEMEL BOYUTLARI	11
3.1 Personel Güçlendirme Kavramı Ve Tanımı	11
3.2 Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi	14
3.2.1 Personel güçlendirme ve motivasyon	14
3.2.2 Personel güçlendirme ve yetki devri	15
3.2.3 Personel güçlendirme ve iş zenginleştirme	17
3.2.4 Personel güçlendirme ve yönetime katılma.....	18
3.3 Personel Güçlendirmenin Kapsamı	19
3.4 Personel Güçlendirmenin Süreci	20
3.5 Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi.....	25
3.6 Personel Güçlendirmenin Temel Boyutları	28
3.6.1 Personel güçlendirmenin yapısal boyutları.....	29
3.6.2 Personel güçlendirmenin psikolojik boyutları.....	31
3.7 Personel Güçlendirmenin Unsurları, İhtiyaç Duyulmasına Neden Olan Yönetim Teknikleri, Yararları ve Sakıncaları	35
3.7.1 Personel güçlendirmenin temel unsurları	35
3.7.1.1 Katılım ve karar verme yetkisi.....	36
3.7.1.2 Sorumluluk.....	37
3.7.1.3 Bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması	38
3.7.1.4 Yenilik.....	39
3.7.1.5 Eğitim ve geliştirme	40
3.7.1.6 Takım çalışması	42

3.7.1.7 Çalışma ortamında esneklik	43
3.7.2 Personel güçlendirmeye ihtiyaç duyulmasına neden olan yönetim teknikleri	43
3.7.2.1 Küçülme (Downsizing)	43
3.7.2.2 Öğrenen organizasyonlar	45
3.7.2.3 Yalın yönetim	47
3.7.2.4 Toplam kalite yönetimi	48
3.7.3 Personel güçlendirmenin yararları	50
3.7.4 Personel güçlendirmenin sakıncaları	51
4. İŞ TATMİNİ KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, ETKİLEYEN FAKTÖRLER, İŞ TATMİNİNİN VE TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI VE İŞ TATMİNİ KONUSUNDA İLERİ SÜRÜLEN KURAMLAR	53
4.1 İş Tatmini Kavramı ve Tanımı	53
4.2 İş Tatmininin Önemi	55
4.2.1 İş tatmininin çalışanlar açısından önemi	55
4.2.2 İş tatmininin yöneticiler açısından önemi	56
4.2.3 İş tatmininin kurumlar açısından önemi	56
4.3 İş Tatminini Etkileyen Temel Faktörler	57
4.3.1 İş tatminini etkileyen bireysel faktörler	58
4.3.1.1 İş tatmini ve cinsiyet	58
4.3.1.2 İş tatmini ve yaş	59
4.3.1.3 İş tatmini ve zeka düzeyi	60
4.3.1.4 İş tatmini ve kişilik yapısı	62
4.3.1.5 İş tatmini ve eğitim	62
4.3.1.6 İş tatmini ve medeni durum	64
4.3.1.7 İş tatmini ve tecrübe	66
4.3.1.8 İş tatmini ve makam	67
4.3.2 İş tatminini etkileyen kurumsal faktörler	68
4.3.2.1 İş tatmini ve işin yapısı	68
4.3.2.2 İş tatmini ve denetim	69
4.3.2.3 İş tatmini ve ücret	70
4.3.2.4 İş tatmini ve karar alma biçimleri	71
4.3.2.5 İş tatmini ve ödüllendirme	72
4.3.2.6 İş tatmini ve terfi imkanları	74
4.3.2.7 İş tatmini ve kurumsal iklim	75
4.3.2.8 İş tatmini ve yönetim biçimi	75
4.3.2.9 İş tatmini ve çalışma ortamı	77
4.3.2.10 İş tatmini ve çalışma arkadaşları	78
4.4 İş Tatmini ve Tatminsizliğin Sonuçları	79
4.4.1 İş tatmininin sonuçları	79
4.4.1.1 Performans ve verimlilik	80
4.4.1.2 Moral ve motivasyon	82
4.4.1.3 Kurumsal bağlılık	83
4.4.2 İş tatminsizliğinin sonuçları	86
4.4.2.1 İşe devamsızlık	87
4.4.2.2 İşe yabancılaşma	89
4.4.2.3 İşten ayrılma	90
4.4.2.4 Personel devri	91
4.4.3 Çalışanların iş tatminini ifade etme biçimi	92
4.5 İş Tatmini Konusunda İleri Sürülen Kuramlar	94

4.5.1 İş tatmini konusunda ileri sürülen içerik kuramları.....	94
4.5.1.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı	94
4.5.1.2 Herzberg'in çift etmenler kuramı.....	95
4.5.1.3 McClelland'ın başarıma ihtiyacı kuramı.....	96
4.5.1.4 Clayton Alderfer'in ERG kuramı.....	97
4.5.2 İş tatmini konusunda geliştirilen süreç kuramları	98
4.5.2.1 Adams'ın eşitlik kuramı.....	98
4.5.2.2 Edwin Locke'un amaç kuramı	99
4.5.2.3 Vroom'un beklenti kuramı.....	100
4.5.2.4 Lawler-Porter'in beklenti kuramı.....	101
4.5.2.5 Davranış düzeltim ve güçlendirme kuramı	102
5. GÜVEN KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, BOYUTLARI, TÜRLERİ, YÖNETİCİYE GÜVEN KAVRAMI VE TANIMI, YÖNETİCİYE GÜVENİNİN BELİRLEYİCİLERİ, SONUÇLARI, YÖNETİCİ ÜYE ETKİLEŞİMİ	103
5.1 Güven Kavramı Ve Tanımı	103
5.2 Güvenin Önemi.....	106
5.3 Güvenin Boyutları	108
5.4 Güvenin Türleri	110
5.4.1 Örgüte güven	113
5.4.2 Bireye güven.....	114
5.5 Yöneticiye Güven ve Yönetici Üye Etkileşimi	116
5.5.1 Yöneticiye güven kavramı ve tanımı.....	116
5.5.2 Yöneticiye güvenin belirleyicileri	120
5.5.3 Yönetici davranışının güvenilirliği.....	122
5.5.4 Yönetici ve çalışanın güven ilişkisinde farklı perspektifleri.....	124
5.5.5 Yöneticiye güvenin sonuçları	126
5.5.6 Yönetici üye etkileşimi.....	126
6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, TANIMI, TEMEL BOYUTLARI, TÜRLERİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KONUSUNDA GELİŞTİRİLEN YAKLAŞIMLAR, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SEVİYELERİ VE SONUÇLARI.....	129
6.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı	129
6.2 Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	132
6.3 Örgütsel Bağlılığın Temel Boyutları	132
6.3.1 Örgütsel bağlılığın uyum boyutu	133
6.3.2 Örgütsel bağlılığın değer boyutu	134
6.3.3 Örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutu.....	135
6.4 Örgütsel Bağlılık Türleri.....	136
6.4.1 Duygusal bağlılık.....	136
6.4.2 Devam bağlılığı	138
6.4.3 Normatif bağlılık	140
6.5 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	142
6.5.1 Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler	142
6.5.2 Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler.....	145
6.6 Örgütsel Bağlılık Konusunda Geliştirilen Yaklaşımlar	147
6.6.1 Kanter'in örgütsel bağlılık yaklaşımı	148
6.6.2 Penley ve Gould'un örgütsel bağlılık yaklaşımı.....	149
6.6.3 Becker'in örgütsel bağlılık yaklaşımı.....	149

6.6.4 Wiener'in örgütsel bağlılık yaklaşımı	150
6.6.5 O'Reilly ve Chatman'ın örgütsel bağlılık yaklaşımı	151
6.6.6 Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımı.....	151
6.6.7 Staw ve Salancik'in örgütsel bağlılık yaklaşımı.....	152
6.6.8 Allen ve Meyer örgütsel bağlılık yaklaşımı.....	153
6.7 Örgütsel Bağlılık Seviyeleri ve Sonuçları	154
6.7.1 Örgütsel bağlılık seviyeleri.....	154
6.7.1.1 Düşük örgütsel bağlılık seviyeleri.....	154
6.7.1.2 Orta örgütsel bağlılık seviyeleri	155
6.7.1.3 Yüksek örgütsel bağlılık seviyeleri	155
6.7.2 Örgütsel bağlılığın sonuçları.....	155
6.7.2.1 Düşük örgütsel bağlılık seviyesi ve sonuçları	157
6.7.2.2 Orta örgütsel bağlılık seviyesi ve sonuçları.....	157
6.7.2.3 Yüksek örgütsel bağlılık seviyesi ve sonuçları	158
7. HASTANELERDE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN İŞ TATMİNİ, YÖNETİCİYE GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLİŞKİSİNİN İSTATİSTİK ANALİZİ.....	161
7.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi	161
7.2 Araştırmanın Hipotezleri ve Araştırma Modeli	163
7.3 Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtlar.....	165
7.4 Örneklem Seçimi ve Verilerin Toplanması	165
7.5 Veri Toplama Aracı	168
7.6 Araştırmanın Yöntemi	169
7.6.1 Anketin güvenilirlik analizi	169
7.7 Tanımlayıcı Analizler	170
7.7.1 Demografik değişkenlere yönelik sıklık dağılım analizleri.....	170
7.7.2 Personel güçlendirme ölçeğine yönelik tanımsal istatistikler.....	180
7.7.3 İş tatmini ölçeğine yönelik tanımsal istatistikler	186
7.7.4 Yöneticiye güven ölçeğine yönelik tanımsal istatistikler	188
7.7.5 Örgütsel bağlılık ölçeğine yönelik tanımsal istatistikler	190
7.8 Faktör Analizleri	193
7.8.1 Açıklayıcı faktör analizi	193
7.8.2 Grup farklılığı sınamaları	194
7.8.3 Personel güçlendirme ölçeği grup farklılığı analizleri.....	196
7.8.4 İş tatmini ölçeği grup farklılığı analizleri	206
7.8.5 Yöneticiye güven ölçeği grup farklılığı analizleri	210
7.8.6 Örgüte bağlılık ölçeği grup farklılığı analizleri	215
7.9 Faktörlere Yönelik İlişki Analizleri	220
7.10 Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları ve Uyum İyilikleri.....	221
7.11 Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)	228
8. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	239
8.1 Sonuç	239
8.2 Öneriler	259
KAYNAKLAR.....	263
EKLER.....	279
ÖZGEÇMİŞ.....	295

KISALTMALAR

AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
AGFI	: Ayarlanmış Uyum İyiliği İndeks
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI	: Uyum İyiliği İndeksi
GSYH	: Gayrisafi Yurtiçi Hâsıla
IFI	: Boolean'ın Artan (Fazlalık) Uyum İndeksi
KMO	: Kaiser Meyer Olkin
LMX	: Lider Üye Etkileşim Teorisi
LTS	: Yöneticinin Çalışanlarına Güveni
NFI	: Uyum İndeksi
NNFI	: Normlandırılmamış Uyum İndeksi
RMR	: Ortalama Hata Karekökü
RMSEA	: Yaklaşım Hatasının Ortalama Karekökü
SDP	: Sağlıkta Dönüşüm Programı
STL	: Çalışanın Yöneticisine Güveni
TKY	: Toplam Kalite Yöntemi
VDL	: Dikey Yönlü Çift Bağlantı
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli



ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 7.1 : Araştırmanın Hipotezleri	164
Çizelge 7.2 : Hastaneler, Personelleri ve Anket Çalışma Sayıları.....	165
Çizelge 7.3 : Örneklem Büyüklüğü Tablosu	166
Çizelge 7.4 : Güvenilirlik Analizi Sonuçları	170
Çizelge 7.5 : Cinsiyet Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Tablosu	170
Çizelge 7.6 : Eğitim Durumu Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Tablosu	171
Çizelge 7.7 : Çalışılan Bölüm Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Tablosu.....	172
Çizelge 7.8 : Çalışma Şekli Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Tablosu	173
Çizelge 7.9 : Bu İşyerinde Çalışma Süresine Yönelik Sıklık Tablosu	174
Çizelge 7.10 : Toplam Mesleki Deneyim Sıklık Tablosu.....	175
Çizelge 7.11 : Medeni Durum Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Tablosu	176
Çizelge 7.12 : Yaş Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Tablosu	177
Çizelge 7.13 : Aylık Gelir Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Tablosu	178
Çizelge 7.14 : Aylık Gelir Yeterlilik Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Tablosu.....	179
Çizelge 7.15 : Örgütün ve Yöneticilerin Desteği Boyutuna Yönelik Sıklık Dağılım Analizleri	180
Çizelge 7.16 : Sağduyu Boyutuna Yönelik Sıklık Dağılım Analizleri	181
Çizelge 7.17 : Sınırlılıklar Boyutuna Yönelik Sıklık Dağılım Analizleri.....	182
Çizelge 7.18 : Yetki Boyutuna Yönelik Sıklık Dağılım Analizleri	183
Çizelge 7.19 : Sorun Çözme Boyutuna Yönelik Sıklık Dağılım Analizleri	184
Çizelge 7.20 : Karar Vermede Esneklik Boyutuna Yönelik Sıklık Dağılım Analizleri	185
Çizelge 7.21 : İçsel Tatmin Boyutuna Yönelik Sıklık Dağılım Analizleri.....	186
Çizelge 7.22 : Dışsal Tatmin Boyutuna Yönelik Sıklık Dağılım Analizleri	187
Çizelge 7.23 : Yönetici Güvenilirliği Boyutuna Yönelik Sıklık Dağılım Analizleri	188
Çizelge 7.24 : Lider Üye Etkileşimi Boyutuna Yönelik Sıklık Dağılım Analizleri	189
Çizelge 7.25 : Duygusal Bağlılık Boyutuna Yönelik Sıklık Dağılım Analizleri.....	190
Çizelge 7.26 : Devam Bağlılığı Boyutuna Yönelik Sıklık Dağılım Analizleri	191
Çizelge 7.27 : Normatif Bağlılık Boyutuna Yönelik Sıklık Dağılım Analizleri	192
Çizelge 7.28 : Faktör Analizi Uygunluk Kriterleri	193
Çizelge 7.29 : Ana Faktörler Ve Alt Boyutlar İçin Cronbach-Alpha (CA) Değerleri	194
Çizelge 7.30 : Normallik Testi Sonuçları	195
Çizelge 7.31 : Cinsiyet Açısından Mann-Whitney U Sınaması.....	196
Çizelge 7.32 : Eğitim Durumu Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları	197
Çizelge 7.33 : Çalışılan Bölüm Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçları.....	198
Çizelge 7.34 : Çalışma Şekli Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçları	199
Çizelge 7.35 : Çalışma Süresi Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçları.....	200

Çizelge 7.36 : Mesleki Deneyim Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçları ...	201
Çizelge 7.37 : Yaş Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçları.....	202
Çizelge 7.38 : Medeni Durum Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçları	203
Çizelge 7.39 : Aylık Gelir Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar.....	204
Çizelge 7.40 : Aylık Gelir Yeterlilik Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar	205
Çizelge 7.41 : Cinsiyet Açısından Mann-Whitney U Sınaması Sonuçlar.....	206
Çizelge 7.42 : Eğitim Durumu Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar	206
Çizelge 7.43 : Çalışılan Bölüm Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar	207
Çizelge 7.44 : Çalışma Şekli Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar.....	207
Çizelge 7.45 : İşyerinde Çalışma Süresi Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar	208
Çizelge 7.46 : Mesleki Deneyim Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar.....	208
Çizelge 7.47 : Yaş Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar.....	208
Çizelge 7.48 : Medeni Durum Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar	209
Çizelge 7.49 : Aylık Gelir Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar.....	209
Çizelge 7.50 : Aylık Gelir Yeterlilik Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar	210
Çizelge 7.51 : Cinsiyet Açısından Mann-Whitney U Sınaması Sonuçları	210
Çizelge 7.52 : Eğitim Durumu Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar.....	211
Çizelge 7.53 : Çalışılan Bölüm Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar	211
Çizelge 7.54 : Çalışma Şekli Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar.....	212
Çizelge 7.55 : Çalışma Süresi Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar	212
Çizelge 7.56 : Mesleki Deneyim Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar.....	213
Çizelge 7.57 : Yaş Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar.....	213
Çizelge 7.58 : Medeni Durum Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar	214
Çizelge 7.59 : Aylık Gelir Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar.....	214
Çizelge 7.60 : Aylık Gelir Yeterliliği Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar	214
Çizelge 7.61 : Cinsiyet Açısından Mann-Whitney U Sınaması Sonuçlar.....	215
Çizelge 7.62 : Eğitim Durumu Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar	215
Çizelge 7.63 : Çalışılan Bölüm Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar	216
Çizelge 7.64 : Çalışma Şekli Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar.....	216
Çizelge 7.65 : Çalışma Süresi Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar	217
Çizelge 7.66 : Mesleki Deneyim Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar.....	217
Çizelge 7.67 : Yaş Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar.....	218
Çizelge 7.68 : Medeni Durum Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar	218
Çizelge 7.69 : Aylık Gelir Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar.....	219
Çizelge 7.70 : Aylık Gelir Yeterlilik Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçları	219
Çizelge 7.71 : Ana Faktörlere Yönelik Kendall's Tau-b İlişki Analizi Sonuçları...	220
Çizelge 7.72 : Birinci Düzey DFA Modeli Uyum İndeksleri	225
Çizelge 7.73 : İkinci Düzey DFA Modeli Uyum İndeksleri	228
Çizelge 7.74 : Ana Hipotez Testi için YEM Model Sonuçları	231
Çizelge 7.75 : Ana Hipotez İçin YEM Tahmini Uyum İndeksleri	232
Çizelge 7.76 : Alt Boyutların İlişkinine Yönelik YEM Sonuçları	234
Çizelge 7.77 : İkinci Düzey YEM Modeli Uyum İndeksleri	238

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 3.1 : Bütünsel Personel Güçlendirme Süreci.....	21
Şekil 3.2 : Personel Güçlendirmenin Kavramsal Modeli	33
Şekil 4.1 : İşteki Doyumsuzluğa Karşı Gösterilen Tepkiler.....	93
Şekil 5.1 : Güvenin, Bilgi, Etki, Kontrol ile İlgili İlişki Modeli	110
Şekil 6.1 : Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	141
Şekil 7.1 : Personel Güçlendirme Modeli.....	164
Şekil 7.2 : Korelasyon Analiz İçin Güç Analizi Sonuçları Ekran Çıktısı.....	167
Şekil 7.3 : Grup Farklılığı Analizi İçin Güç Analizi Sonuçları Ekran Çıktısı.....	168
Şekil 7.4 : Cinsiyet Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği	170
Şekil 7.5 : Eğitim Durumu Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği.....	171
Şekil 7.6 : Çalışılan Bölüm Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği.....	172
Şekil 7.7 : Çalışma Şekli Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği	173
Şekil 7.8 : Bu İş Yerinde Çalışılan Süre Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği	174
Şekil 7.9 : Mesleki Deneyim Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği	175
Şekil 7.10: Medeni Durum Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği	176
Şekil 7.11: Yaş Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği.....	177
Şekil 7.12: Aylık Ortalama Gelir Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği	178
Şekil 7.13: Aylık Gelir Yeterlilik Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği	179
Şekil 7.14: Birinci Düzey DFA Sonuçları	224
Şekil 7.15: İkinci Düzey DFA Sonuçları.....	227
Şekil 7.16: Ana Hipotez için YEM Tahminleri.....	230
Şekil 7.17: Alt Boyutlara Yönelik İkinci Düzey YEM Tahmini.....	233



HASTANELERDE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN İŞ TATMİNİ, YÖNETİCİYE GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ VE BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Günümüzde işletmeler tarafından bilgi ve insan unsurunun her geçen gün önem kazanması ve en önemli rekabet avantajı olarak kabul edilmeye başlanması nedeniyle çalışanların örgütte tutulması bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu bağlamda insan kaynaklarına yapılan yatırımlar da artmakta ve bu yatırımların örgütsel performansı da arttırması beklenmektedir. Çalışanların güçlendirilmesi, yeni yönetim anlayışının bir ürünü olarak ortaya çıkmış ve ülkemizde de bazı sektörlerde uygulanmaya başlamıştır. Modern yönetim düşüncesi yöneticilere, çalışanların tatmin, bağlılık ve performans düzeylerini geliştirme sorumluluğu vermektedir. Çalışanların performansı, hizmet sektörünün başarısında önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve gösterdikleri performanslarını arttıracak yönetici ve güvene dayalı bir örgüt kültürü oluşturmak sağlık işletmeleri için hayati bir önem arz etmektedir.

Bu noktadan hareketle, bu araştırmanın temel amacı, bir hizmet işletmesi olan hastanelerde personel güçlendirmenin iş tatmini, yöneticiye güven ve örgütsel bağlılık üzerine etkisini araştırmak olarak belirlenmiştir. Bu amaç doğrultusunda da İstanbul ilinde Beyoğlu Kamu Hastaneler Birliğine bağlı dört hastanede faaliyet gösteren her kademedeki çalışan 600 yöneticiye anket çalışması uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, personel güçlendirmenin iş tatmini, yöneticiye güven ve örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı etkilediği görülmüştür. Personel güçlendirmenin aynı zamanda çalışanın yöneticisine karşı güven duygusunu arttırmış olduğu olgusuna da varılmıştır. Araştırma kapsamında bulunan bir diğer önemli sonuç ise, personel güçlendirmenin alt boyutu sınırlılıkların, içsel tatmin ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı etkili çıkmamasıdır. Tüm bu değişkenlerden oluşan en uyumlu yapısal eşitlik modeli yapılan yol analizi ile tespit edilerek işletmelere önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar kelimeler: *Personel güçlendirme, İş Tatmini, Yöneticiye Güven ve Örgütsel Bağlılık,*



**THE EFFECTS OF EMPLOYEE EMPOWERMENT ON JOB
SATISFACTION, TRUST TO SUPERVISOR AND ORGANIZATIONAL
COMMITMENT AT HOSPITALS: A RESEARCH UPON THIS SUBJECT**

ABSTRACT

Nowadays, as the importance of information and human factor rises everyday and as these both factors are accepted to be the most important competitive advantage, to keep the employees in the organization has become compulsory. In this context, the investments to human resources increase and it is expected that these investments will increase organizational performance. Empowerment of employees has risen as a product of new management understanding and also it has been started to be applied in our country in some sectors. Modern management thought gives responsibility to managers for improving satisfaction, commitment and performance level of employees. Performance of employees has a very important role in service industry. That's why it is crucial for health organizations to maintain an organizational culture which is based on manager and trust and in which employees show their commitment to the organization and increase their performance.

From this point on, the object of this research is defined as; to search the effects of employee empowerment on job satisfaction, trust to manager and organizational commitment in the hospitals which are a kind of service business. In line with this object, a questionnaire has been made to 600 managers who work in every level, in four hospitals in İstanbul, which are part of Beyoğlu Public Hospitals. As a result of this research, it has been developed that employee empowerment effects job satisfaction, trust to manager and organizational commitment positively and significantly. Also, it has been decided that employee empowerment has also increased the employee's trust feeling to his or her manager. Another result of this research indicated that there is no significant relationship between lower dimension limitations of employee empowerment, internal satisfaction and normative commitment. In the light of all these variables, the most coherent structural equivalence model has been defined with the way analyse and suggestions has been made to organizations.

Keywords: *Employee Empowerment, Job Satisfaction, Trust in Supervisor and Organizational Commitment.*



1. GİRİŞ

Sürekli değişimin yaşıandığı günümüzde, hızlı karar verme ihtiyacının ortaya çıktığı, müşteri memnuniyetinin önem ve değer kazandığı, aynı zamanda değişen ve gelişen personel kalitesi ve istekleri sonucunda ortaya çıkan pazar şartları, işletmeleri sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebileceği yeni uygulamalar aramaya itmiştir. Bu uygulamaların başında çağdaş yönetim yaklaşımlarından personel güçlendirme gelmektedir. Personel güçlendirme, astların kendi kararlarını verebilmelerini, iş yapılmasında serbestlik ve kararlara katılma olanakları sağlanarak işletme amaçlarını gerçekleştirmede özerkliğe sahip olmalarını ve bütün bunların çalışanlar tarafından kendini güçlendiren uygulamalar olarak algılanmasını amaçlayan çağımızın yeni bir yönetim yaklaşımıdır.

Birçok yönetici ve bilim adamı, işletmelere rekabet avantajı sağlayan en önemli faktörün, işletmenin çalışanlarının olduğunu ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile örgütsel etkinliğinin sağlanabilmesi için sahip olunan insan kaynaklarının işletmeler tarafından en akılcı şekilde kullanılmasının gerektiğidir. Bu nedenle şirketler çalışanlarını güçlendirerek iş mükemmelliğini geliştirme, iyileştirme, yenilikleri artırma yoluyla sürdürülebilir gelişmeyi uygulamaya başlamışlardır. Çalışanları örgüte karşı tutum ve davranışlarının örgütsel çıktıları etkilediği bu dönemde iş tatmini ve örgütsel bağlılık da önemle üzerinde durulan kavramlardandır.

Çalışanları örgütsel amaçlarda birleştirmenin, kâr elde etmenin, örgütsel ve bireysel performansı artırmanın en önemli şartlarından biri de, iş tatminini sağlamaktır. İş tatmini kavramı ise, çalışanların fiziksel, ruhsal ve sosyal gereksinmelerinin, beklentileri doğrultusunda karşılanma düzeyini ifade etme şeklidir. Bir kurumun başarılı olması, aynı zamanda o kurumda çalışanların iş tatminlerinin yüksek tutulmasını gerektirmektedir. İşletmelerin tatmin duygularının oluşmasında ve artmasında birçok faktörün etkisi bulunmaktadır. Bu faktörlerden biri de, çalışanın yöneticisine duyduğu güven dir. Çalışanlar yöneticilerine güven duyduklarında, bu güven duygusunu tüm kuruma genelleştirebilirler. Çünkü yöneticinin kurumu temsil ettiğini düşünmektedirler. Yöneticiye duyulan güven hissi aynı zamanda iş tatminini

de etkilemektedir. Yapılan çalışmalar yöneticiye güvenin, iş tatmini ve performans için gerekli olduğunu göstermektedir. Yöneticiye güven, işletmelerde değişime direnci kırarak ve gelişime öncülük edecek önemli bir araç olarak görülmektedir. Bir işletmede yöneticiye güvenin sağlanması; işbirliği, iletişim ve birlikte hareket etmeye yardımcı olmaktadır. Böyle bir durumun da, verimlilik artışı, işgücü devrinin azalması, yenilikçilik ve değişim yeteneği gibi olumlu sonuçlara yol açmaktadır.

Günümüz iş dünyasında yüksek verim, yüksek performans, düşük işgören devri gibi unsurlar da işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan konular arasında yer almaktadır. İşletmelere rekabet üstünlüğünü sağlayacak olan bu unsurlar, ancak örgütlerine yüksek düzeyde bağlılık duyan çalışanların örgüt yararı için büyük çaba göstermesi, örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi sonucunda oluşmaktadır. Çalıştığı kurumun amaç ve hedeflerini özümseyen ve işinin sahibi olduğunu fark eden çalışanın kuruma olan bağlılığı da artıracaktır. Örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve hedeflerine, kural ve normlarına uyma ve bunların yaşaması için gönüllü olmaktır. Kısaca, bir bireyin örgütle özdeşleşmesi ve bütünleşebilmesidir.

Son yıllarda sağlık sektöründe hem hizmet anlayışında hem de müşteri kavramında hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Sağlık sektörü bilimdeki ilerlemenin son derece hızlı bir şekilde uygulamaya yansıdığı sektörlerden biridir. Sağlık kurumları gibi karmaşık, kompleks ve uzmanlığa dayalı bir iş ortamında, geleneksel karar verme mekanizması sadece yöneticilerin katıldığı bir birim durumundan çıkmış, alt seviyedeki çalışanların da katılım gösterdiği bir yapı haline gelmiştir. Günümüzde artık kendi kendini yöneten takımlar, çalışan güçlendirmesinin merkez noktası haline gelmiştir. Böylece, bu kurumlar amaca daha kolay ulaşabilmekte, çalışanlarının yaratıcılığı, verimliliği ve üretkenliğinin arttığı bir seviyeye gelebilmektedirler. Sağlıkta yeni hastalıkların çıkması, yeni tedavi metotlarının bulunması ve buna paralel olarak da tıbbi teknolojinin hızlı gelişmesi personel güçlendirmesini sağlık işletmeleri açısından daha önemli bir hale geldiğini ortaya koymuştur.

Sağlık Bakanlığı'nın mevcut yapısının yeniden düzenlenmesini öngören Sağlıkta Dönüşüm Programı ile birlikte sağlık hizmetlerini düzenlemeye yönelik oluşturulan Kamu Hastane Birliklerinin yeniden organizasyonu, sağlık sistemi içerisinde meydana gelen bu değişiklik, sağlık kurumlarında personel güçlendirme adına önemli bir adım atılmasını sağlamıştır. Bu nedenle de sağlık çalışanlarının güçlendirilmesi kararların daha etkin, yerinde ve hızlı uygulanması bakımından büyük önem arz etmektedir.

Bu noktadan hareketle, bu araştırmanın amacı, hastanelerde personel güçlendirmenin, iş tatmini, yöneticiye güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmak olarak belirlenmiştir. Ayrıca personel güçlendirme ile yaş, cinsiyet, gelir düzeyi, eğitim düzeyi, çalışma düzeyi vb. demografik faktörler arasındaki ilişki ve farklılıklar test edilecektir.

Sağlık işletmelerinin, özellikle hastanelerin sahip oldukları karmaşık yapılar, son derece çeşitlilik arz eden işgüçleri dikkate alındığında, böylesi bir bağlamda birinci bölümde sağlık hizmetlerinin amacı, önemi ve hastane işletmelerinin amaç ve önemlerinin vurgulanarak sağlık hizmetleri ve hastanelerin özelliklerinin tanıtılması hedeflenmiştir. İkinci bölümde, çalışmanın temel odağını oluşturan hastane işletmelerinde personel güçlendirmenin tanımı, özellikleri, önemi, yararları, süreci ve temel boyutlarına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde, iş tatmini kavramı, çalışan ve işletmeler açısından iş tatmininin önemi, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmini ve tatminsizliğin sonuçları ve iş tatmini kuramlarına yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde, kurumda çalışan işgören ile amiri arasındaki güvene dayalı ilişkiler üzerinde durulmuştur. Çalışanın amiriyle olan ilişkileri, yöneticiye güven kavramı, yöneticiye güvenin belirleyicileri ve yönetici üye etkileşimi kavramları çerçevesinde ele alınmıştır. Beşinci bölüm de örgütlerin varlıklarını sürdürmesinde rol oynayan, temel etkenlerden biri olarak tanımladığımız örgütsel bağlılık kavramının betimlenmesine, boyutlarının ve türlerinin incelenmesine ayrılmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılıkla ilgili temel yaklaşımlar ve modeller tanıtılmaktadır. Bu modeller arasında, Meyer ve Allen tarafından geliştirilen, oldukça kabul gören ve kullanılan, çok boyutlu örgütsel bağlılık modeli temel alınarak, örgütsel bağlılığın neden ve sonuçları ve örgüt için taşıdığı önem perspektifinde irdelenmektedir.

Altıncı bölümde ise çalışmanın uygulama kısmı yer almaktadır. Uygulama kısmında, hastane işletmelerinde çalışan her kademedeki yöneticilerin güçlendirilmesinin, iş tatmini, yöneticiye güven ve örgütsel bağlılık üzerine etkisinin olup olmadığı uygulanan anket sonucunda elde edilen veriler ve yapılan analizler ile belirlenmeye çalışılmıştır. Yedinci ve son bölümde personel güçlendirmenin sağlık kuruluşlarında gelişimin sürekliliğinin sağlanması ve insan kaynağının bu gelişim açısından önemi son bir kez vurgulanarak, gerçekleştirilen çalışma kapsamında elde edilen bulgular, varılan sonuçlar, yapılan saptamalar tartışılmakta, görüş ve değerlendirilmelere yer verilmektedir.



2. SAĞLIK HİZMETLERİ, HASTANE HİZMETLERİ KAVRAMLARI, TANIMLARI, AMAÇLARI VE ÖNEMİ

2.1 Sağlık Hizmetleri Kavramı, Tanımı, Amacı ve Önemi

Sağlık hizmetleri, kişi, aile ve toplumların sağlıklarının geliştirilmesi, buna paralel olarak korunması, gerekli durumlarda tedavi edilmesi ve bunun için sağlık kuruluşlarında gerekli hizmetlerin verilmesidir. Bu doğrultuda sağlık hizmetlerinin tanımı, amacı ve önemi aşağıda açıklanacaktır.

2.1.1 Sağlık hizmetleri kavramı ve tanımı

Sağlık hizmetleri sunan kuruluşlar bireylerin ve toplumun sağlık sorunları ile ilgilenen sosyal kuruluşlar olarak hizmet verirler. Tüm bu kuruluşlar, bir ülkenin sağlık sistemi olarak ifade edilirler.

Sağlık hizmetleri, insanların yaşam sürelerine ve şartlarına, kuvvet ve dirençlerine, enerji ve davranışlarına etki eden bütün faaliyetlerin kapsamıdır. Sağlık alanında son dönemlerde yaşanan önemli gelişmeler, bu sektöre duyulan ilgiyi arttırırken, aynı zamanda sağlık hizmetlerinin kullanım ve sunuş şeklini günümüz dünyasında toplumların sosyo-ekonomik kalkınmışlık ve eğitim düzeylerini belirleyen en önemli gösterge haline getirmiştir (Tekin ve Akolaş, 2005:521).

Sağlık hizmetlerinin literatür taraması sonucunda pek çok farklı tanımı bulunmaktadır. Bu konuda yapılmış tanımların bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- İnsan gereksinmelerini karşılayan belirli bir ücreti olan, ancak mülkiyet gerektirmeyen yarar, tatmin ve doyum sağlayan faaliyetler olarak tanımlanabilen hizmet sektörünün bir alt koludur (Erkut, 1995:6).
- Hastalıkların tedavisi, sağlığın korunması ve geliştirilmesi için yapılan çalışmalar bütünüdür (Ateş, 2011:4).
- Hastalıkların teşhis, tedavi ve rehabilitasyonu hizmetleri ile birlikte, hastalıkların önlenmesi, toplum ve bireyin sağlık düzeyinin geliştirilmesi ile ilgili çalışmaların tamamı anlamına gelmektedir (Kavuncubaşı, 2000:34).

İnsan sağlığına zarar veren çeşitli faktörlerin ortadan kaldırılması, ortaya çıkan hastalıkların tedavi edilmesi, bozulan bedensel ve ruhsal aktivitelerinin rehabilite edilmesi, sağlık hizmetlerinin tamamını oluşturmaktadır.

2.1.2 Sağlık hizmetlerinin amacı

Sağlık hizmetlerinin amacı, sağlığı korumak ve sağlığın korunamadığı durumlarda hastalığı erken teşhis etmek ve tedavisini tam olarak yapabilmektir.

Sağlık hizmetlerinin amacı, kişilerin sağlıklı olmasını temin etmek ve bunu koruyup geliştirmek, hastalıklara karşı alınacak önlemleri belirleyip toplumun sağlık standardını yükseltmektir. Sağlık hizmetlerinin diğer bir amacı ise, alınan önlemlere rağmen karşılaşabilecek sağlık problemlerinde mümkün olan en kısa zamanda, en uygun maliyetle ve etik kurallar içerisinde kişilerin sağlık ihtiyacını karşılamaktır. Sağlık hizmetlerinin sunulmasında esas gaye birey ve toplumun ihtiyaçlarına olumlu cevap verebilecek şekilde gerçekleştirilmesidir (Karaçor ve Arkan, 2014:92). Sağlık hizmetlerinin temel amacı, insanları insan olarak ayakta tutabilmektir.

Sağlık hizmetleri, diğer hizmetlerden farklı olarak kendine özgü bir takım özelliklere sahiptir. Sağlık ekonomisinin ve sağlık finansmanının ayrı ayrı birer bilim dalı olarak ortaya çıkmasının nedenlerinden biri olan bu özelliklerden bazıları şunlardır (Aba ve Ateş, 2015:15-17):

- Sağlık hizmetinin ikamesi yoktur.
- Sağlık hizmetleri ertelenemez.
- Sağlık hizmetleri tesadüfi bir şekilde ortaya çıkar.
- Sağlık hizmetleri yarı kamusal mal ve hizmetler sınıfındadır ve dışsal fayda sağlar.
- Sağlık hizmetlerinin arz ve talebi arasındaki dengesizlik vardır.
- Sağlık hizmetlerinde üretim ve tüketim eş zamanlıdır.
- Sağlık hizmetlerinde hata ve ihtimallere yer yoktur.
- Sağlık hizmetlerinde çıktıyı ölçmek zordur.
- Hizmeti alanlar hizmeti verenlere birçok açıdan bağımlıdır.
- Sağlık hizmetleri emeğin yoğun olduğu hizmetlerdendir.
- Sağlık hizmetlerinde ihtisaslaşma düzeyi yüksektir.

Bu özellikler sağlık hizmetinin hem çerçevesini belirler hemde üretimini, sunumunun farklılaşmasını sağlar.

2.1.3 Sağlık hizmetlerinin önemi

Sağlık Hizmetleri, kişi ve toplumun hayatlarını sağlıklı bir şekilde sürdürebilmeleri için olmazsa olmaz hizmetlerinden biridir. Sağlık kurumlarında verilen hizmet, bu açıdan büyük öneme sahiptir. Sağlıkta sunulan hizmetin hata kabul etmemesi, yapılan yanlışın insan hayatına mal olabilecek sonuçlar içermesi sağlık hizmetlerinde kalitenin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Günümüzde kişilerin daha da bilinçlenerek sağlığa verdikleri önemin artması, sağlık hizmetlerinde, sağlık kuruluşlarını seçerken seçici davranmaları, sağlık sektöründe kamu ve özel sektör arasında rekabeti gündeme getirmiştir. Bu rekabetten dolayı, sağlık kurumlarının mali yapısı kadar sunulan hizmet kalitesi de büyük önem taşımaktadır. Hastaneler, tedavi edici sağlık hizmetlerinin yürütüldüğü kurum ve kuruluşlardır. Hastaneler, bazı özelliklerinden dolayı klasik işletmelerden ayrılmaktadırlar. Hastaneler, birer sosyal kurumlardır ve bu özelliklerinden dolayı direkt kara odaklanan işletmeler değildirler. Farklı diğer özelliği ise, toplumda yaşayan bütün insanların başvurdukları kuruluşlardır (Vural, 2016:11). Temel sağlık hizmetlerindeki amaç, herkes için gerekli olan sağlık hizmetlerini zamanında ve yerinde verebilmektir.

2.2 Hastane Hizmetlerinin Tanımı, Kavramı, Amacı ve Önemi

Hastaneler, günümüzde önemli yere sahiptirler. Sağlık çalışanlarının çoğu hastanelerde görev alır ve hizmetin önemli bir kısmı hastanelerde verilir. Bu doğrultuda aşağıda hastanelerin tanımı, amaç ve önemi açıklanacaktır.

2.2.1 Hastane hizmetlerinin tanımı ve kavramı

Hastaneler, yapılarının gereği hizmet sunucularıyla sağlık hizmeti tüketicilerinin sürekli temas içinde bulunduğu bir sağlık birimidir. Bu da hastanelerin sahip olduğu entelektüel sermayenin ve tıbbi imkânların verilen sağlık hizmeti düzeyiyle önemli derecede bağlantılı olmasını gerektirir.

Hastanelerin tanımlanmasında en çok Dünya Sağlık Örgütü'nün yaptığı tanımlama kullanılmaktadır. Bu tanıma göre hastaneler; “müşahede, teşhis, tedavi ve

rehabilitasyon olmak üzere gruplandırılabilirler sağlık hizmetleri veren, hastaların uzun veya kısa süreli tedavi gördükleri yataklı kuruluşlardır” (Yarar ve İnce, 2017:1). Sağlık Bakanlığı Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmenliği’nde hastaneleri; “hastalıktan şüphe edenlerin ve sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin ayakta veya yatarak müşahede, muayen, teşhis, tedavi ve rehabilite edildikleri, kurumlardır” şeklinde tanımlanmaktadır (Karahan ve Özgür, 2011:3). Hastane sistemi; sağlık sisteminin bireysel sağlık hizmetleri alt sisteminin tedavi edici alt sisteminde yer alan bir alt sistemdir. Hastane sistemi; en güzel açık sistem örneğidirler. Dinamik bir ortamda ve sürekli bir değişim içindedirler. Sağlık sisteminin alt sistemi olan hastane sistemi, sağlık sisteminin amaçları doğrultusunda faaliyet gösterir. Onun koyduğu kurallara uyar. Günümüzde sağlık sisteminin en çok öne çıkan alt sistemi olan hastane sistemlerini dış sistemler ve iç sistemler olarak aşağıdaki şekiller ile ifade edebiliriz (Beyatlı, 2017:17). İç sistem hastanelerin çalışma sisteminden oluşurken, dış sistem ise dış etki ve sınırlamaları ifade etmektedir.

2.2.2 Hastane hizmetlerinin amacı

Hastaneler, hasta bakım hizmetlerinin temel unsurlarından biridir. Hastanelerde esas amaç, her türlü koruyucu tedbirlere rağmen meydana gelen hastalık durumlarında erken teşhis, hızlı ve etkili tedavi ve hastanın kısa zamanda sağlıklı hale getirilmesidir.

Hastanelerin en önemli amacı; hizmet için başvuran hastalarına düzenli bakım ve uygun şartlarda tedavi hizmeti sunmaktır. Hastanenin ana konusu ise, hastanın yaşamı ve sağlığıdır. Hastanenin başlıca ürünü hastaya tıbbi, cerrahi ve hemşirelik hizmetleri sunmaktır. Hastane kendi varlığını sürdürebilme, örgütsel gelişimini destekleme, finansal borçlarını ödeme gücüne sahip olma, tıp ve hemşirelik eğitimi verme, araştırma ve personel geliştirme ile ilgili çeşitli alt amaçları da sağlamalıdır. Hastanelerin tedavi ve koruyucu hizmetleri ile geliştirici sağlık hizmetleri, eğitim ve araştırmada dâhil olmak üzere farklı dört temel işlevi bulunmaktadır. Hastaneler farklı amaçlarda kurulmuş olmalarına rağmen tüm hastaneleri kapsayan temel amaçları mevcuttur (Yarar ve İnce, 2015:23): Bunlar;

- Tedavi hizmetlerini ve hasta bakımını en düşük maliyetle üretip kaliteli bir biçimde gereksinim duyanlara sunmak.
- En son tıbbi ve teknolojik bilgiye dayalı eğitim ve araştırma metotlarını kullanmak, hastalıkları önleme ve tedavi için gereken tedbirleri almak.

- Hastalardan elde edilen geliri en uygun şekilde kullanarak daha kaliteli sağlık sistemi sunmak.

Hastanelerin özellikleri incelendiğinde, matriks organizasyon yapısına sahip olduğu, kesintisiz hizmet verme, personelinin önemli bir kısmının bayanlardan olduğu, mimari yapısı ile diğer hizmet işletmelerinden farklılaştığı, karmaşık yapıda açık dinamik sistem olduğu, yönetici özellikleri ve farklı rol ve ilişki özelliklerinin yer aldığı görölmektedir.

Hastanelerin temel işlevi ile varoluş amacı teşhis ve tedavi hizmetlerini yerine getirmektir. Ayrıca varoluş amacına uygun olarak hastaneler, sağlığı koruyucu ve geliştirici hizmetleri yerine getirmek, çalışanlarını ve hizmet alanları eğitmek, AR-GE faaliyetlerinde bulunmak, etkin bir yönetim organizasyon yapısı ile tüm bu hizmetlerin yürütülmesi gibi fonksiyonları da üstlenmektedir.

Tüm dünyada olduğu gibi ölkemizde de hastanelerin organizasyon yapılarına ait belli bir standardizasyon yoktur. Bir üniversite hastanesi ile bir başka üniversite hastanesi arasında ya da bir özel hastane ile bir başka özel hastane arasında çok farklı organizasyon yapıları görölmektedir. Diğer ölkelerin hastane organizasyonlarına baktığımızda birbirinden farklılıklar dikkat çekmektedir. Kimisi bir merkeze bağlı olarak hareket ederken, kimi ölkede hastaneler daha özerk yapıda olup kendi başına karar alıp uygulama gücüne sahiptir (Beyatlı, 2017:49). Sağlık hizmetlerinin verilmiş biçimi, ölkelerin kalkınmışlık düzeylerini belirleyen önemli göstergelerdir.

2.2.3 Hastane hizmetlerinin önemi

Hizmet üreten ve pazarlayan her işletme hizmet işletmesidir. Hastane hizmetleri birbirinden çok farklı eğitim, yetenek, değerler, gereksinim ve sosyal statüleri sahip çok sayıda meslek elemanlarını barındıran gruplarca üretilir ve üretim süreçleri işlevsel olarak birbirine bağlıdır.

Hastaneye gelen her hasta farklı teşhis ve tedavi özellikleri gösterir. Hastane hizmetlerine olan talep büyük ölçüde doktorlar tarafından belirlenmektedir. Hastanelerin sunduğu hizmetlerde talep elastikiyeti düşüktür. Bu nedenle her an sunulan her türlü hizmete hazır olduğu zorunluluğu başka işletmelerde görölmeyen kapasite üstü istihdamı zorunlu kılmaktadır (Karahana ve Özgür, 2011:19). Kısaca hastane işletmeleri sürekli hasta ile birebir ilişkide buldukları için yoğun iş gücü talebi gerektirmektedir.

Hastaneler rahatsız olan bireylerin iyileştirilmesi ve sağlık hizmetlerinin yurütulmesi için önemli olan kurumlardır. Hastaneler sadece hastaların rahatsızlıklarını tedavi etmelerinin yanında tespit işlemini uygulayarak da koruyucu sağlık hizmetlerinde yardımcı olmaktadır. Bu sebeple, sosyal devlet anlayışı içerisinde kamu hastaneleri karşılıksız hizmet vermektedirler.



3. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI, TANIMI, BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ, KAPSAMI, SÜRECİ, TARİHSEL GELİŞİMİ VE TEMEL BOYUTLARI

3.1 Personel Güçlendirme Kavramı ve Tanımı

Rekabetin çok yoğun hissedildiği günümüzde, hızla değişen çevresel şartlar işletmeleri ve yöneticileri önemli fırsat ve tehditlerle yüz yüze bırakmaktadır. Hızlı karar verme ihtiyacının arttığı, müşteri memnuniyetinin önem kazandığı modern pazarlama anlayışını benimseyen işletmeler, çalışanların güçlendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu yüzden, personel güçlendirme kavramı, örgütlerde işgörenler ve işverenler açısından büyük önem arz etmektedir.

Personel güçlendirme, kurum kültürüne, katılımcılara ve durumun genel bağlamıyla ilgili olarak pek çok farklı şekilde yorumlanabilen, uygulanabilen ve gelişen bir kavramdır. Bu nedenle, çoğu uzman, bütünsel olarak güçlendirmeyi tanımlamaktadır. Personel güçlendirme, özünde bir astın bir üst tarafından yetki veya sorumluluk devri demektir. Bununla birlikte sadece bir çalışanın yetkisi güçlendirme eylemi için yeterli değildir. Göz önünde bulundurulması gereken kritik değişkenler, yani çalışan motivasyonunun kaynağı ve derecesi, eğitimin mevcudiyeti, üst ve alt düzey arasındaki iletişim ve güven ilişkisi, liderlik tarzı ve kaliteyi de içermelidir (Appelbaum ve diğ., 2014:379-380).

Personel güçlendirme yönetimin, kuruluşun liderlik sorumluluklarından vazgeçtiği anlamına gelmez. Daha ziyade yönetimin sorumluluğu çalışanların girdilerinin arzulanması ve etkili olduğu bir ortam yaratmak ve geliştirmek için gelir (Elnaga and Imran, 2014:14). Personel güçlendirme, çalışanların daha iyi karar vermesine, fırsatların değerlendirilmesi, motivasyonlarının yükseltilmesi ve örgüt içindeki yetkilerinin artmasına sebep olur. Örgütsel fırsatların uygulanması sürecinde etkilidir. Çalışanların kontrol odağı olması ve yetkilerle donatılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışanlara büyük güç sağlar ve motivasyonun arkasındaki faktör olarak değerlendirilir (Kappelman and Richards, 1996:26). Personel güçlendirmede, işgörenlerin katılımı, sorumlulukların genişletilmesi, motivasyon, iletişim, bilgi

paylaşımının kolaylaştırılması, takım çalışması, eğitim ve güven gibi birçok unsurun önem kazandığı görülmektedir.

Personel güçlendirme konusunda literatürde birçok tanım yapılmıştır. Bu konuda yapılan tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Personel güçlendirme, çalışanların yaptıkları işlerde karar vermelerinin sağlanması veya kendi yaptıkları davranışlarında kişisel sorumluluk almalarına imkân verilmesi olarak tanımlanmaktadır (Erstad, 1997:325).
- Personel güçlendirme, bir organizasyon kültürünün bir parçası olan, kabul edilebilir parametreler içinde bu kararların alınması için özerk karar vermeyi (hesap verilebilirlik ve sorumluluk da dâhil olmak üzere) sağlamak için çalışanlara gerekli rehberlik ve becerileri kazandırma süreci olarak tanımlanmaktadır (Geroy, Wright and Anderson, 1998:57).
- Personel güçlendirme, çalışanların kurumsal yeteneklerinin ve içsel becerilerinin geliştirilmesi ve çalışanları izleme, sorumluluk alma bilgi ve becerilerini bağımsız kararlar almaya teşvik ederek kullanma konusunda daha geniş bir yetki vermeyi içermektedir (Harcourt ve diğ., 2018:3).
- Yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yoluyla kişilerin karar verme haklarını arttırma ve çalışanları geliştirme süreci olarak tanımlanabilir (Vogt and Murrel, 1990:8).
- Bireysel ve örgütsel çıkarlara ulaşmak için işletmedeki tüm çalışanların işletme amaçlarına ulaşmada toplam sorumluluk ve tam katılım kültürüdür (Top, 2007:3).

Yukarıda tanımları dikkate alarak, personel güçlendirmeyi şöyle tanımlamak mümkündür. Astların kendi kararlarını verebilmelerini, işin yapılmasında serbestlik ve kararlara katılma olanakları sağlanarak işletme amaçlarını gerçekleştirmede özerkliğe sahip olmalarını ve bütün bunların çalışanlar tarafından kendini güçlendiren uygulamalar olarak algılanmasını amaçlayan çağımızın yeni bir yönetim yaklaşımıdır.

Güçlendirme iki şekilde görülebilir. Birinci yaklaşıma göre, güçlendirme, örgütlerin yönetimi paylaşma ve karar verme süreçlerini ele alan eylemlerden oluşur. Bu yaklaşım içinde olan araştırmacılardan Bowen ve Lawler 1995 yılında dört örgütsel bileşen paylaşarak güçlendirmeyi tanımlamıştır. Bu dört bileşen şunlardır (Hechanova ve diğ., 2006:72):

- Örgütün performansı ile ilgili bilgi,
- Örgütün performansına dayanan kazançlar,
- Örgütsel performansa katkıda bulunma konusunda bilgi,
- Örgütün yönünü ve performansını etkileyen kararlar alma yetkisidir.

Bu paylaşım üç temel düzeyde yapılabilir. En basit düzey “güçlendirme önerisini” içerir ve çalışanlara karar verme yetkisini verir. Bir üst düzey “iş katılımı” olacaktır. Burada çalışanlara, işlerinin nasıl yapıldığı konusunda daha fazla takdir yetkisi verilir. Son olarak “yüksek katılım” düzeyinde, çalışanların sahiplenmesi gibi mekanizmalar ve çeşitli şemalar kendi çalışma birimlerinin yönetimine doğrudan katılmalarına izin verir. İkinci yaklaşım ise, güçlendirmeye, psikolojik perspektiften bakar. Bu yaklaşımda güçlendirme, bireylerin işlerine yönelik algı ve tutumlarını ve organizasyondaki rollerini yansıtır. Thomas ve Velthouse, çalışanların iş rolüne adaptasyonu ile ilgili dört bileşenden oluşan bir dizide ortaya konan güçlendirmeyi şöyle tanımlar: anlam, yeterlilik, kendi kaderini tayin etme ve etki. Psikolojik güçlendirme, çalışanların iş anlamlarına dair inançlarını içerir. İşlerini iyi yapma kabiliyetleri, kendi kaderini tayin etme ve iş sonuçlarını etkileme özerklikleri ile ilgili çalışmalarını içerir (Hechanova, Alampay and Franco, 2006:72). Bu iki perspektif, örgütler tarafından alınan güçlendirme eylemleri ile onların üyeleri arasında psikolojik güçlendirmeyi kolaylaştıran iş ve çalışma ortamı yaratmayı hedeflemektedir.

Güçlendirmeye ilişkin literatürde bulunan üzerinde anlaşmaya varılmış aşağıdaki noktalar, güçlendirme kavramının tanıtılmasına öncülük etmektedir (Klagge, 1998:549):

- Yetkinin hiyerarşik güce sahip olan kişilerden işletmede mümkün olan en alt kademeye devredilmesi,
- Alt kademeler arasındaki sorumluluğun arttırılması,
- Alt kademedeki işgörenlerin problem çözme yeteneğini geliştirme,
- Alt kademedeki çalışanlara, kendi gelecekleri ile ilgili kararları verme sorumluluğunu üstlenmelerinde destek olma.
- Tüm çalışanların potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olunması,
- Güçlendirmenin olumlu etkilerini bu insanların tüm hayatına yayma.

Personel güçlendirme anlayışına göre, işgörene işi yapmasında serbestlik ve kararlara katılma olanakları tanınarak işin sahibi haline gelmesi sağlanmaktadır.

3.2 Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Personel güçlendirme ile ilgili aşağıda sıralamış olduğumuz kavramlar benzerlik göstermektedir.

- Motivasyon,
- Yetki devri,
- İş zenginleştirme ve
- Yönetime katılım

Personel güçlendirme ile benzerlik gösteren bu kavramlar incelendiğinde, personel güçlendirme kavramının daha geniş bir anlam ifade etmesi, uygulamada da daha zor olması ve anlayış tarzı bakımından farklı özelliklere sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Personel güçlendirme bu kavramların daha ileri bir düzeyi olarak görülebilir.

3.2.1 Personel güçlendirme ve motivasyon

Yöneticiler, işletmelerinin başarısı için çalışanlarını motive etmek zorundadırlar. Motivasyon ve performans birbiri ile ilişkili kavramlardır. Kişiler çok çeşitli nedenlerden dolayı değişik davranışlarda bulunurlar. Yönetici için önemli olan işgörenlerini işletmenin amaçları doğrultusunda davranmaya yönlendirmektir.

Motivasyon, bir veya daha fazla insanı, aynı amaç ve gaye için belirli bir yöne doğru sürekli bir şekilde harekete geçirmek için yapılmış olan çabaların toplamı (Eren, 2017:498), psikolojik ve fizyolojik eksiklik veya ihtiyaçla oluşan, amaca yönelik bir davranış veya dürtüyü tetikleyen ve devamını sağlayan süreçtir (Çöl, 2004:228). Bir işletmede motivasyonun sağlanması güçlendirmeyi olumlu yönde etkilerken, motivasyonun eksik olduğu işletme yapılarını da olumsuz etkilemektedir. Bu yönden bakıldığında motivasyon ve personel güçlendirme kavramları birbiri ile ilişkilidir.

Motivasyon, kişisel çıkarı, çalışan performansının geliştirilmesine aktarmanın bir yolu olarak incelenmiştir. Böylece motivasyon bireysel düzeyde analiz edilir. Personel güçlendirme çalışması bu bireyciliğe karşı bir tepkidir ve sadece kişiliğin yanı sıra kişiler arası seviyeleri de içerir. Böylece güçlendirme kavramı, bireyin üstü bir seviyeyi kapsayacak şekilde genişletilir. Dahası motivasyon, yetkinlik, kendi kaderini belirleme ve etki boyutlarını zayıf bir şekilde içerir. Çünkü motivasyon kavramı esas olarak bireyleri motive ederek örgütsel performansın geliştirilmesine odaklanır. Çalışan gelişimi konusunda zayıf, başlangıçta ve devamda özerklik verir veya örgütsel

faaliyetlerden ötürü bazılarını deneme yapabileceklerini düşünmelerine neden olabilir. Böylece, personel güçlendirme yaklaşımı, astların kendini geliştirme ve örgütsel performans ile ilgilidir, ancak motivasyon yaklaşımı astların gelişimi ile ilgili değildir (Lee and Koh, 2001:688).

Motivasyon ve personel güçlendirme kavramları hareket noktalarında da farklılık göstermektedir. Komuta ve kontrol motivasyon kavramının hareket noktası iken, yöneticilerin bilmek istedikleri işgörene ne sağlamalıyız veya ne katkıda bulunmalıyız ki, onlarda kuruma katkıda bulunsunlar ve başarılı olsunlar sorusunun cevabıdır. Bu noktada, işgören tarafından yapılan davranışın kontrolü ve yönlendirilmesi üzerinde durulmaktadır. Nitekim motivasyon teorilerine baktığımızda, insan davranışlarının nasıl kontrol edileceği ve yönlendirileceğini geliştiren teknikler açıklanmaktadır. Personel güçlendirme kavramında ise, motivasyon kavramındaki personel yönetimi bakış açısının yerini, insan kaynakları bakış açısı almaktadır. Burada üzerinde durulan ve özellikle bilinmesi gereken esas nokta, işgörenin kendini yetiştirme ve geliştirme ve bunun sonucunda işinin sorumluluğu ile ilgili kararları verebilmesi için işletmeye düşen görevin ne olması gerektiğidir (Koçel, 2015:475-476). Bu nedenle motivasyon, bir çalışanı kontrol eden, yönlendiren ve yöneten bir kavram iken, personel güçlendirme kavramı, çalışanın kontrolünde ve aynı zamanda işinde kararları üstüne danışmadan serbestçe alabilen ve kendini geliştirebilen, eğitebilen bir çalışan profilini çizmektedir.

3.2.2 Personel güçlendirme ve yetki devri

Örgütlerdeki tüm yönetimle ilgili fonksiyonlar belli bir aşamada karar almayı zorunlu kılar. Bu kararlar, yeni, rutin, basit, karmaşık, standart ve önemli kararlar olarak sınıflandırılır. Yönetimin özünü, karar alma süreci oluşturur. Küçük ve büyük hangi boyutta olursa olsun, işletmelerdeki yöneticiler bütün önemli kararları tek başına alamazlar. Bununla birlikte, işletmelerin büyümesi ve üst yöneticilerin işlerinin yoğunlaşması sonucu, görevlerin bir kısmını devretmek zorunda kalırlar.

Yetki devri, örgütsel düzeydeki bir ya da birden fazla anlamlı görev veya sorumluluğun bir veya birden fazla çalışana verilmesidir (Wells, 1993:12). Yetki devri, organizasyon yapısı içerisinde çalışanlara yönetsel veya operasyonel görev ve sorumluluğun bir kısmının devredilmesidir. Bir başka ifadeyle yetki devri, işletmede işlerin diğer kişilere dağıtılması ve çalışanların dağıtılan işlerde görev alması, bunun

sonucunda çalışan sorumluluğunun yaratılması, otorite ve hesap verme gibi üç adımdan oluşan bir süreçtir (Dimitrades, 2001:20). Yetki devri ve personel güçlendirme birbiri ile benzerlik gösterse de, aralarında önemli farklılıklar vardır. Bu farklılıkları şöyle sıralayabiliriz:

- Yetki devri, astların eylem ve kararları için verilmiş bir güçtür. Yetki devrinde, çalışan yalnızca davranış yönü ile sınırlandırılmış iken, personel güçlendirmede hem davranışsal hem de psikolojik yönü ile ele alınmaktadır. Yetki devri kavramı aynı zamanda bir personel güçlendirme boyutuna da sahip değildir. Örneğin, çalışana yetki verilmişse bir üstün rollerini yerine getiremez, bu sadece bir yetki devridir. Gerçekte bunun bir personel güçlendirme olduğunu söyleyemeyiz. Personel güçlendirmenin kavramsal kapsamı, yetki devrinden daha geniştir. Ayrıca, yetki devri, anlamlılık, yeterlilik ve etkinin boyutlarından yoksundur. Bu nedenle, yetki devri kapsam dâhilinde dardır ve sadece verilen yetki ile sınırlıdır (Lee and Koh, 2001:687-688).

- Yetki devri, bünyesinde hiyerarşik bir işletme yapısını ve onun işleyişini barındıran bir kavramdır. Hiyerarşik yapılarda, astların çalışma koşulları ve görevleri ile ilgili aldıkları kararlar üst kademedeki yöneticiler tarafından verilmektedir. Personel güçlendirmede ise, alt kademelerde işi yapan astların işi daha iyi benimsemeleri ve kendi uzman oldukları alanda rahatça karar verebilmeleri anlayışı sağlanmaktadır. Böylece iş ile verilecek kararların astlar tarafından verilmesi ve astların esas işi yapan konumuna getirilmesi anlayışı hâkimdir (Yüksel ve Erkutlu, 2003:133).

- Yetki devrinde, yönetici yetkisini devreder. Yetki devri, yöneticiler için hiçbir zaman yetki terki anlamına gelmez. Çalışanlar yöneticiye hesap verir; ama bir üst yönetime karşı sorumluluk yöneticiye aittir (Wells, 1993:152). Personel güçlendirme de ise işgören, hem işin yapılması hem de sonuçlanması ile ilgili sorumluluğa sahiptir. Görüldüğü gibi yetki devri ve personel güçlendirme kavramları ne kadar benzerlik gösterse de, belli noktalarda birbirinden ayrılmaktadırlar.

3.2.3 Personel güçlendirme ve iş zenginleştirme

İş zenginleştirme, işlerin işgörenler tarafından daha anlamlı hale getirilmesi için yapılan çabaların bütünüdür.

İş zenginleştirme modeli, 1980'lerde Hackman ve Oldham tarafından geliştirilmiştir. Bu model, toplamda beş ana davranış üzerinde yoğunlaştırılmıştır. Bunlar, yetenek, görev kimliği, görev önemi, özerklik, iş geribildirimidir. Bu model aynı zamanda bize işin aşamaları hakkında bilgi vermekte ve bu aşamalar da üç tane psikolojik durum olarak ortaya çıkmaktadır. Psikolojik durumlardan ilki, anlamlılık, ikincisi sorumluluk, üçüncüsü ise bilgidir. Bu psikolojik durumlar, kişisel gelişime katkı sağlamaktadır. Bunun yanısıra, iş zenginleştirmede üç konuda büyük farklılık vardır. Bunlar, bilgi ve yetenek, ilerleme ve memnuniyettir. Personel güçlendirme, iş zenginleştirme ile birlikte daha da sağlamlaşmaktadır. Böylece bazı boyutları ile personel güçlendirme, Hackman and Oldham's unsurları ile benzerlik göstermektedir. Anlamlılıktaki bulgular, tecrübe edilen anlamlılıklardan daha çok bilgi ve yetenekleri içermektedir. Hackman ve Oldham objektif olarak bilgi ve yetenekleri ön planda içermesine rağmen, objektif olarak bakıldığında bilgi ve yetenekleri iş zenginleştirmede ne kadar büyük boyutlarda olduğunu yansıtmaktadır (Lee and Koh, 2001:689). Anlamlılık, personel güçlendirmede önemli iken, bilgi ve yeteneklerde iş zenginleştirmede önemlidir. Bilgisi ve yeteneği olmayan insanı güçlendirdiğimiz zaman onu daha güçlü hale getirebiliriz. Fakat iş zenginleştirmede kişinin bilgi ve yeteneklerinin olması çok daha önem kazanmaktadır. Böylece bilgi ve yetenekler iş zenginleştirmede daha ön plana çıkmaktadır.

Spreitzer 1996 yılında, genişletilen iş zenginleştirmenin devam eden güçlendirme yollarını belirtmektedir. Bunları şöyle sıralayabiliriz (Lee and Koh, 2001:690):

- Astların kendi işlerine hâkim olmaları güçlendirmenin boyutlarını ve organizasyonel faaliyetleri etkilemektedir.
- Objektif olarak bakıldığı zaman bu dört boyut bir üst kademeye ulaşmalarına imkân sağlamaktadır.
- Personel güçlendirme, empati yapmak, astların ve iç çalışanların aralarındaki ilişkinin iyi olması ile doğru orantılıdır. Astları ile iç çalışanlarının ilişkilerinin, empati yapmalarının ve olaylara bakış açılarının aynı olması önemlidir. İş zenginleştirmede, üstlerle astların ilişkisini belirleyen faktör daha çok üstlerin

davranışları ile alakalıdır. İş zenginleştirme, gerçekte astlarla üstler arasındaki ilişkiyi fazla etkilememekte, fakat personel güçlendirme üstlerin davranışlarını çok etkilemektedir.

Sonuçta, iş zenginleştirme güçlendirmeden daha farklı bir yaklaşımdır.

3.2.4 Personel güçlendirme ve yönetime katılma

Yönetime katılma, çalışanların işletmelerin karar alma sürecine katılmaları anlamına gelmektedir.

Personel güçlendirmeyle ilgili yönetim literatürünün çoğu, amaçlara göre yönetim, kalite çemberleri, astlarına göre hedef belirleme ve yetki paylaşımının katılımcı yönetim teknikleri ile birlikte ele alındığını açıklamaktadırlar. Personel güçlendirme kavramının bu şekilde yaygın olarak ele alınması, yönetime katılma ve personel güçlendirmenin aynı anlama geldiğini göstermektedir (Conger and Kanungo, 1988:473).Bu bağlamda, işgörenlerin yönetime katılmalarının sağlanması personel güçlendirme ile benzerlik göstermektedir.

Dünya çapındaki hala devam eden rekabetçi ortam, pek çok işletmeyi yeni bir anlayışa yönlendirmeye zorlamaktadır. İşletmeler müşterilerine rakiplerinden daha iyi hizmet verebilmek için operasyonlarını ve kalitesini iyileştirmeyi amaçlayan programları uygulamaktadırlar. Pek çok işletmenin uyguladığı ve uygulamaya koyduğu bir program Toplam Kalite Yönetimidir.

TQM, genel olarak, tüm sistemde kalitenin sürekli iyileştirilmesine, uzun vadeli bir bağlılığa sahip bir işletme anlamına gelir; tüm alt birimlerdeki tüm çalışanlar aktif olarak katılır. Çalışan katılımı, hedeflerin belirlenmesi, sorunların çözülmesi, tüm çalışanlar dâhil olmak üzere karar verme sürecine doğrudan katılım, işletme politikaları, yeni iş arkadaşlarının seçimi gibi faaliyetlerin “tümünü kapsayan” bir terimdir. Shashkin, çalışan katılımının etik bir zorunluluk olduğunu ileri sürmüştür. TKY uygulayan işletmeler karar vermede katılımcı bir yaklaşım kullanırlar, çünkü bunu yapmak birçok yarar sağlamaktadır (Rodrigues, 1994:29-32):

- Birincisi, insanlar bir karar verdiklerinde, örgütte alınan kararları daha kolay kabul edeceklerdir.
- Bir diğeri ise, farklı fikirlerin ortaya sunulduğu çoğu zamanlarda en doğru kararların alınmasına sebep olmaktadır.

- Aynı zamanda çalışanlar arasında başarılı bir yönlendirmenin oluşturulmasına ve geliştirilmesine yardımcı olan bir güven ortamı sağlanmasına yardımcı olmaktadır.
- Temel olarak çalışan katılımı ve personel güçlendirme, işgörenleri işletme yönetimine katılmalarına davet eden bir örgüt kültürü sağlamaktadır. Örgüt çalışanların katılımını sağlayarak onların bilgilerinden faydalanmalı ve en yüksek verimi almalıdır.

Personel güçlendirme ve yönetime katılım arasındaki fark ise, personel güçlendirmede yönetim ve kararlara katılmak her zaman söz konusu iken, yönetime katılmada üst yönetimin sağladığı olanaklar çerçevesinde çalışanın katılımı sağlanmaktadır. Çalışanlar karar süreçlerine imkân verildiği ölçüde katılmaktadırlar. Personel güçlendirmede kararları alan kişi fiilen o işi yapan kişi olduğu için sonuçta karar sürecinin içinde yer almaktadır.

3.3 Personel Güçlendirmenin Kapsamı

Personel güçlendirmeyi bazı yazarlar karmaşık bir kavram, farklı insanlara farklı şeyler ifade etme eğiliminde olarak tanımlamaktadırlar. Böylece iki farklı görüş ortaya çıkmıştır.

Yöneticilerin yaklaşık olarak yarısı güçlendirmenin, delegasyonla, yetki ve sorumluluk verme ile ilgili olduğuna inanmaktadırlar. Onların personel güçlendirme ile ilgili düşünceleri şöyledir: Personel güçlendirme, üst yönetimin geliştirdiği net bir vizyon ve daha sonra organizasyonun geri kalanına özel planlar ve görevlerin iletilmesini sağlayan yukarıdan aşağıya bir süreçtir. Üst düzey yöneticiler, çalışanlarına görevlerini yerine getirmeleri için gereken bilgi ve kaynakları sağlayacak, ardından çalışanların gerekli prosedürel değişiklikleri yapmasına ve iyileştirmelerine yardımcı olacaktır. Sonuçta, onların bakış açısına göre, daha fazla yönetsel kontrolün yanı sıra çalışanların çalışmalarının artırılması ve basitleştirilmesi olacaktır. Kısacası, bu grup, personel güçlendirmenin, belli sınırlar içinde karar verme yetkisine sahip olduğunu inanıyordu (Quinn and Spreitzer, 1997:38). Yöneticilerin bir kısmı, üst yönetimden başlayarak, organizasyonun misyon, vizyon ve değerlerinin açıklığa kavuşturulması, çalışanların görevleri, rolleri ve ödülleri açıkça belirtilmesi, sorumluluğun dağıtılması ve çalışanın sonuçlardan sorumlu tutulması düşüncesini savunmaktadırlar.

Yöneticilerin diğer kısmı ise, personel güçlendirmeye farklı açılardan bakmışlardır. Onlar personel güçlendirmenin, risk alma, büyüme ve değişim olduğunu inanmaktadırlar. Güçlendirme, insanlara güvenmek ve onların kusurlarını tolere etmektir. Kurallar konusuna gelindiğinde, yöneticiler mevcut yapıların şirketler için “doğru işlerin yapılmasında” bir engel oluşturduğuna inanıyorlardı. Yeni güçlendirilmiş çalışanlar doğal olarak bazı hatalar yaparlar, ama bu hatalar cezalandırılmamalıdır. Güçlendirilmiş çalışanlar,” izin almak yerine yapacakları işlerde yöneticilerinin sahip oldukları yetenekleri görmelerini istemektedirler”. Onlar girişimcidirler ve riskleri göze alabilir ve işletme sahiplik duygusu ile hareket edebilirler. Çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkarmak ve çözmek, bir sinerji yaratacaktır. Kısacası, bu yöneticiler grubu, personel güçlendirmeyi, bir risk alma süreci ve personel geliştirme olarak görmüştür. Bu iki bakış açısı birbirinden çok farklıdır. Birincisi personel güçlendirmeye yukarıdan aşağıya “mekanistik” olarak, ikincisi ise aşağıdan yukarıya “organistik” olarak yaklaşmaktadır. Bu ikisi arasında ki en önemli karşıtlık, insanlara güven ve kontrol hakkında yaptıkları varsayımlardır (Quin and Spreitzer, 1997:38). Yöneticilerin diğer kısmının personel güçlendirmeye yönelik bakış açısı, çalışanların ihtiyaçlarını anlayarak en alttan başlamak, işbirlikçi davranışı teşvik etmek için takımlar oluşturmak, akılcı risk almayı teşvik etmek ve çalışanlara görevlerini yerine getirirken güvenmektir.

3.4 Personel Güçlendirmenin Süreci

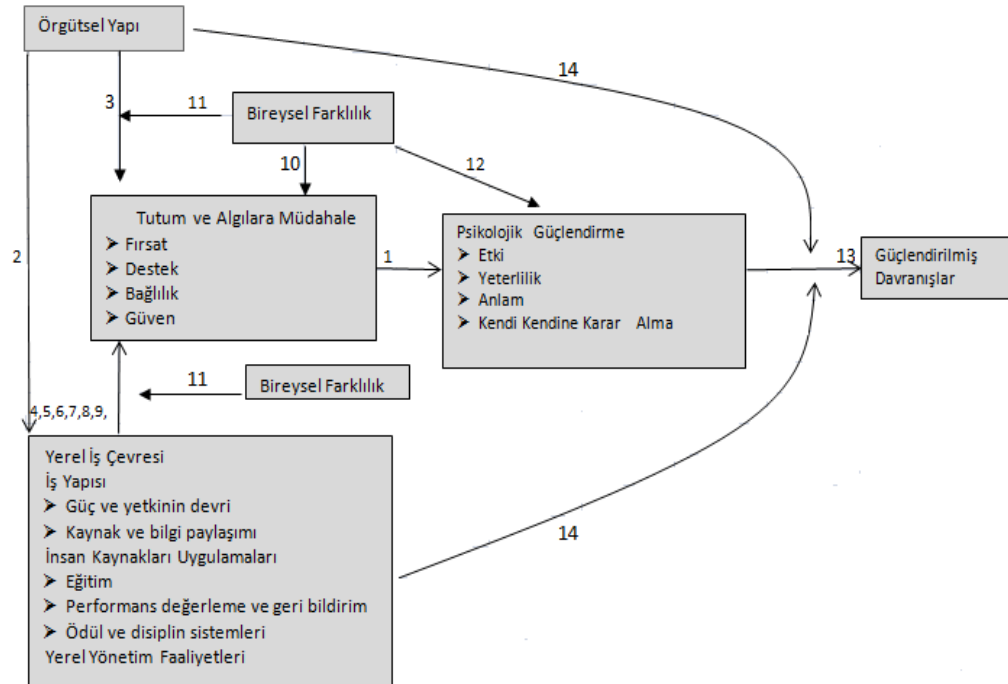
Personel güçlendirme kavramı, işletme yönetiminde, organizasyonun işleyişinde ve iş süreçlerinde farklılığı zorunlu kılar. Güçlendirilmiş bir organizasyon yapısı, takım çalışması, esnek çalışma ortamı, katılım ve sorumluluk gibi davranışları da beraberinde getirmektedir. Çalışanların esnek ve kendi kararlarını verebilmesini sağlayan bu örgüt kültürü, personel güçlendirme sürecinde de değişiklikler yaratacaktır.

Literatürde çeşitli personel güçlendirme süreç modelleri bulunmaktadır. Bütünleşik personel güçlendirme modeli olarak adlandırılan ve Robins, Crino, Fredandal isimli araştırmacılar tarafından geliştirilen personel güçlendirme süreci, hem psikolojik hem de davranışsal boyutu kapsamaktadır. Modelde personel güçlendirme sürecinde, bağlamsal, çevresel, bilişsel ve davranışsal değişkenlerin etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bu modelde, süreçte yer alan ve süreci etkileyen faktörleri aşağıdaki şekilde gruplandırılabiliriz:

- Organizasyon Yapısı: Üst düzey yönetimin irade ve isteği, tarih ile çalışanların katılımını içerir.
- Fonksiyonel ve Operasyonel Çalışma Ortamı: İşin yapısı, insan kaynakları uygulamaları ve fonksiyonel ve operasyonel yönetici davranışları gibi üç kısımdan oluşur. Bunlarda, işin yapısı (Güç ve yetkinin devri, kaynak ve bilgi paylaşımı), insan kaynakları uygulamaları (Eğitim, performans değerlendirme ve geri bildirim, ödül ve disiplin sistemleri) ve fonksiyonel ve operasyonel yönetici davranışları.
- Algı ve Tutumlar: Fırsat, destek, bağlılık ve güven gibi unsurları kapsar.
- Psikolojik Personel Güçlendirme: Psikolojik personel güçlendirme, anlam, yetkinlik, otonomi ve etki olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır.
- Bireysel Farklılıklar: Kişilerin yaptıkları işlerde gerçekleştirdikleri, kendilerine özgü bilgi, beceri ve yeteneklerine sahip olma derecelerdir. Bunların yanında, iş ahlakı, sorumluluk, kendine güven, gibi faktörlerden oluşmaktadır.

Aşağıda şekil 3.1’de Personel Güçlendirme Süreci görülmektedir. Bu modelde yer alan kişisel ve çevresel faktörler aşağıdaki gibi gruplandırılmıştır.



Şekil 3.1: Bütünsel Personel Güçlendirme Süreci

Kaynak: (Robbins, Crino and Fredendall, 2002:421).

Personel Güçlendirme süreci modelinde sunulduğu şekilde, örgütsel ve yerel iş çevresi çalışanların algı ve tutumlarında ve örgüt içindeki çalışanların rollerinin belirlenmesinde etkilidir. Yukarıdaki şekil 3.1'deki bütünsel personel güçlendirme süreçleri şunları ifade etmektedir (Robbins, 2002:420-421):

- Süreç (2)'deki organizasyon yapısı, çalışma ortamına, işletme içi yapılan personel üzerindeki iç yönetimsel davranışlar (eğitim, performans değerlendirme ve geri bildirim, kaynak ve bilginin paylaşımı, güç ve otoritenin transferi vb.) çalışanları psikolojik olarak güçlendirmekte, buda Süreç (1)'deki psikolojik personel güçlendirmeyi (etki, yeterlik, anlamlılık, kendi kararını verme) konularında personelin psikolojik olarak güçlenmesini sağlamaktadır. Bunların sonucu Süreç (13)'deki gibi güçlendirilmiş davranış olarak ortaya çıkmaktadır.
- Süreç (3)'de çalışanlara karşı bakış açısı ve davranışların etkilerinden bahsedilmekte, bu davranışlar (fırsat, destek, güven ve sadakat) olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tutum ve davranışlar çalışanlar üzerindeki psikolojik güçlendirmeyi etkileyen davranışlardır.
- Süreç (11)'deki bireysel farklılıklar direkt olarak Süreç (10)'daki algı ve tutumları etkilemektedir. Her iki çalışana da aynı fırsatlar verilmesine rağmen çalışanların bireysel farklılıklarından dolayı ortaya farklı güçlendirilmiş davranışlar çıkmaktadır.
- Süreç (4-9) arasındaki ilişkide bireysel farklılıklar Süreç (2)'de belirtilen işletme içi faaliyetleri etkilemektedir. Tüm bu bağlantılar Süreç (13)'deki gibi örgütsel yapı güçlendirilmiş davranış olarak ortaya çıkmaktadır.

Sonuçta bütün bu ilişkilerin ortaya çıkması bireysel farklılıklar sonucudur.

Personel güçlendirme faktörlerinin sürece etkilerini şöyle açıklayabiliriz:

- Organizasyon yapısı: Organizasyon yapısı, personel güçlendirme konusunda algı ve tutumlara etkisi fazladır. Organizasyonun değişken öğeleri, kurum kültürü ve tarihsel etkilerini yansıtmaktadır ve bunun, yerel çalışma ortamını etkilemede önemli faktörler olduğu daha önceki çalışmalarda da kanıtlanmıştır. Çalışanların dâhil olduğu süreçlerin sayısının artırılması, organizasyon içerisinde çalışanların yönetim kararlarına karşı olumlu bir tepki vermesini sağlamaktadır. Çalışanın firma içerisinde tarihsel, çeşitlilik ve operasyonel katkısı yöneticilerin, hangi dereceye kadar bilgi

paylaşacaklarıyla birlikte, çalışanlara aktaracağı güç ve yetki derecesini etkileyecektir. Her kademenin daha geniş kapsamda dâhil edilmesi insanlara değer verildiği bir kültürü yansıtır, böylece yönetim uygulamalarını olumlu şekilde etkilenir. Bu olumlu etkide; çalışanın yeterliliği, karar alma yetkisi, organizasyonel bağlılık gibi diğer olumlu sonuçları doğurmaktadır (Ahlbrandt, 1992:94; Whitener, 1998:517).

Yöneticiler, diğer yöneticilere işle ilgili transfer, aktarım, devir yaparken bunu gerçek anlamda yapmalı ve işi yaparken hangi değerlere sahipse veya sahip olunması gerekiyorsa bunları da aktarmalı, bilgi paylaşımından kaçınmamalıdır. Çalışanlara; insan kaynakları yönetimi, operasyonel kararlar, hatta stratejik kararlar konusunda söz söyleme, etki etme fırsatı sunulmalıdır. Bu sunulan fırsat veya fırsatlar, çalışanların çalışma yerleri ile algısını olumlu yönde etkileyecektir (Whitener, 1998:517).

Çalışanın bu dönemlerdeki geçmiş deneyimi neticesinde, bir firmada çalışanların verilen kararlara dâhil olması, aynı zamanda çalışan davranış ve algısını da etkilemektedir. Örneğin, çalışanın ilk sürece dâhil olmasında çalışan beklentisi yükseltildiyse, ancak kararlar yerine getirilmeyip, katkıları eyleme geçirilmediyse, o zaman çalışanlarda kırgınlık ve yılgınlık oluşacaktır. Bu tarz bir deneyim aynı zamanda güçlendirme girişimleriyle yönetime olan güveni yüksek olasılıkla düşürecektir. Yine, öngörülen fırsat, zaman içerisinde güç ve yetkinin transferi ile alakalı girişimlerin iyileşme ve kötüye gitme durumuna göre etkilenecektir. Örneğin yönetime tespit edilen destek algısı ve güven, üst yönetimin kararlılığına bağlı olacaktır. Daha fazla çalışan bağlılığı, firmanın çalışanlara verdiği yetki ve gücü kullanmaya yönelik isteklilik desteğine bağlıdır (Ahlbrandt, 1992:92).

- İşin Yapısı: İşin yapısındaki değişim, özellikle gücün ve karar verme yetkisinin devri, güçlendirme sürecinin merkezinde bulunmaktadır. Karar verme otoritesi ve mekanizmasının devri, yaratılan fırsat algıları ile doğrudan ilişkilidir. Güç ve otoritenin transferi, bilginin paylaşımı işin yapısında önemli değişikliklere sebep olmaktadır. Aynı zamanda, bahsedilen güç, bir kişiye devredilmek yerine bir ekibe de devredilebilir. Ekiplerin resmi yapısı ve iç dinamikleri nedeniyle ekip içerisindekilerin bireysel katılımı, etkisi, dolayısıyla yaratılan bireysel fırsat sınırlandırılmış olabilir. Yine de, bireysel olarak sınırlandırılmış bile olsa ekip güçlendirilmiştir. Buna bağlı olarak, hangi ekip içerisinde ve hangi yapı ve dinamiklerle olursa olsun, ekip üyeleri çalışma ortamına reaksiyon vermeyecektir. Bununla birlikte ekip içerisindeki bireysel

farklılıklarda ekibin gücünü psikolojik açıdan olumlu yönde etkileyecektir (Robbins, 2002:425-428).

Otorite ve etki alanı konusunda tecrübe edinen çalışanların diğerlerine kıyasla daha sorumluluk sahibi olduğu, sorumluluk aldığı ve çalıştığı kuruma karşı daha olumlu yaklaşım gösterdiği gözlemlenmektedir. Çalışma ortamında gücün, otoritenin transferi ve bilginin paylaşımı, organizasyonel bağlılığa, organizasyonel inanca ve algılanmasına sebep olacaktır (Robbins, 2002:425-428).

- İnsan Kaynakları Uygulamaları: Kişilerin kendilerini yetkin hissedeceği beceri ve kabiliyetleri onlara sunmak yani "Eğitim"; kurum içerisinde psikolojik güçlenmeyi arttırmak için son derece önem arz etmektedir. Bir kurumun, çalışanlarını etkili karar alma ve diğer önemli iş konuları hakkında yeterince eğitmesi, çalışanlar üzerinde çok olumlu sonuçların doğmasına neden olur. Daha iyi eğitilmiş çalışanlar, işin gereğini, gerektirdiklerini çok daha iyi anlayabilmektedirler. Bununla birlikte kendilerinin güç ve otorite konusunda ihtiyaç duydukları desteği alacaklarını düşünmektedirler. Eğitim, sadece kurum içerisinde psikolojik olarak güçlendirme konusunda değil, kuruma olan bağlılığın artmasında da çok etkilidir. Çalışanlar etkili bir eğitimi çalıştıkları kurumun kendilerine yaptığı yatırım olarak görmektedirler (Spreitzer, 1996:498-499).

Performans hakkında geri bildirim ve değerlendirme, çalışanların kurum içerisinde kendilerini değerli görmeleri konusunda çok etkili ve gereklidir. Böylece, çalışanların organizasyona katkısı ölçülmekte, yetenek ve becerilerini yeniden gözden geçirme fırsatı verilmekte, hataların görülerek giderilmesi sağlanmakta ve kariyer planlamasına olumlu yönde etki etmektedir (Spreitzer, 1995:1447).

Kurumdaki ödül ve ceza sistemi kuruma olan bağlılığı arttıran etkenlerdir. Yönetime güven duyulmasını, çalışanların kendisini değerli görmesini sağlar. Bununla birlikte kurumun büyüme kapasitesine, kurum başarısına olumlu etki eder. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta sistemin adaletli olmasını sağlamaktır (Bateman and Strasser, 1993:97-98).

- Bireysel Farklılıklar: Bir kurumda çalışan kişiler, bireysel özelliklerindeki farklılıklar sebebiyle çevrelerini farklı algılar, yorumlar. Bireylerin farklılıkları çalışanların algı ve tutumuna yansıdığı gibi aynı şekilde organizasyonun yapısına da yansır. Kişiden kişiye farklılık gösteren, yaratıcılık yeteneği, işe ilgi duyma, uzun süre

çalışma, esnek bakış açısını olumlu bireysel özellikler arasında sayabiliriz (Robbins, 2002:425-428).

- Operasyonel Yöneticiler: Personel güçlendirme sürecinde, çalışanlara yakın olma ve etkileşimde olmaları nedeniyle operasyonel yöneticiler (şef, ustabaşı, bölüm müdürü vs.) çok önemli anahtar role sahiptir. Bu yöneticilerin sergilediği davranışlarla, çalışanların kuruma olan bağlılıkları artar, karar verme yetileri güçlenir. Kurumun kendisine değer verdiğini hisseden çalışanların kuruma olan inançları artar. Operasyonel yöneticilerin sergileyeceği çalışanlara destek olma, çalışanların hataları karşısında tutumları ve hataların düzeltilmesi ile ilgili davranış ve kararları, çalışanların güçlendirilmesine olumlu yönde etki eden faktörlerdendir (Robbins, 2002:425-428).

- Çalışma Ortamı: Çalışma ortamını etkileyen faktörler; İşin yapısı, insan kaynakları uygulamaları, organizasyonel yöneticiler başlıkları altında toplanabilir. Bu çerçevede belirtilen faktörler organizasyonun başarısı, kurumun başarısı ve personel güçlendirme üzerinde önemli rol oynamakta olup, buna ek olarak rekabette de avantaj sağlamaktadır (Sparrow, Schuler and Jackson, 1994:270)

- Güçlendirilmiş Davranış: Güçlendirilmiş davranış, karar verme otoritesi ve gücün çalışanlara transfer edilmesidir. Güçlendirilmiş davranışta, bireyler, işin sonuçlandırılması için verilmesi gereken tüm etkili kararları isteklilikle, inisiyatif ve sorumluluk alarak uygulamaktadırlar. Güçlendirilmiş davranışta bireyler aktif ve görev odaklı çalışırlar. Tamamlaması gereken görevi başarıyla yerine getirmek için, karşısına çıkan güçlüklerden yılmayarak, çözüm yolları üreterek, inisiyatif alarak gerekeni uygulamaktadırlar (George and Brief, 1992:311).

3.5 Personel Güçlendiriminin Tarihsel Gelişimi

Tarihsel bir perspektiften yola çıkarak, personel güçlendirme alanında yapılan uygulamaların uzun bir geçmişe dayandığı görülmektedir. İş grubu düzeyinde yenilikler şöyle özetlenebilir.

Sanayi devriminden önce mallar, tüm sürecin sorumlusu olan esnaf tarafından yapılırdı. Yüzyılın başlarına kadar ise ekonomik mal ve hizmetler üretimi planlayan yetenekli ustalar tarafından yerine getirilirdi. Tasarım problemleri çözülerek bir bütün halinde inşa edilirdi. 1920'lerde bilimsel yönetimin babası F.W.Taylor'un fikirleri,

yönetimin küçük görevlere müdahale etmesinde etkili olduğu ve çalışma metotlarını kullanarak her görevi yerine getirmenin en iyi metoduna kadar verilmesi gerektiğini savunmuştur. Bu sistemde, çalışanlar ayrı düşünceye sahip olarak yürütme ve beyin gücü yöntemi ile merkezleştirilecekti. Sistem çalışanların uyumluluğuna dayanıyordu (Wilkinson, 1998:41). Kısaca, sistem işgörenlerin mutlak itaat edeceği düşüncesi üzerine kurulmuştur.

Bilimsel olarak ise, bu sistem verimliliği arttırmak açısından oldukça başarılı olmasına rağmen, işgören devir hızı, devamsızlık, yabancılaşma ve fikir ayrılığı gibi sorunları beraberinde getirmiştir. Elton Mayo ve İnsan İlişkileri Okulu'nun çalışması, Taylorizmi eleştirmiş ve işçilerin de dâhil olduğu güçlü işlerin yanı sıra ahlaki faydaların da olduğunu öne sürmüştür. Böylece çalışanların, yakın denetim olmaksızın kendi kendilerini motive edebileceğini ve iyi çalışmalar yapabileceklerini savunmuşlardır (Wilkinson, 1998:41). 1920'lerde Taylor tarafından ortaya konulan Bilimsel Yönetim yaklaşımı çalışmalarında işgörenler ekonomik varlıklar olarak görülmüştür. Bunu takip eden yıllarda Elton Mayo ve arkadaşlarının öncülüğünü yaptığı ve insan ilişkileri yaklaşımı olarak da adlandırılan bu yaklaşımda ise, çalışanları motive eden ekonomik faktörlerin dışında sosyal faktörlerinde olduğu, böylece ekonomik olduğu kadar sosyal varlıklarda olduğunu ortaya koymuştur.

Güçlendirme, İnsan İlişkileri kuramcıları tarafından savunulan görüşlerle ortaya çıkmıştır. McGregor, Maslow, Herzberg, Likert, Argyris ve Trist yaptıkları çalışmalarla işletmelerde insan unsurunun önemini savunarak, işletmelerdeki yönetim ve süreçlerin insan odaklı gelişimine önem vermişlerdir.

İlk olarak, aydınlanmış yöneticilerle ilişkili olan demokratik humanizm, insan doğası görüşü, McGroger ve X ve Y Teorileri yapıları çalışmalarında görülebilir. X Teorisi, çalışanların çalışmaktan hoşlanmadığı ve sorumluluktan vazgeçtiklerini, yalnızca mali konularda motive olduklarını varsaymakla birlikte, Y Kuramı, çalışanların kendi kontrollerini yerine getirme ve kendi ihtiyaçlarını karşılamak için organizasyona katkıda bulunmayı tercih ettiklerini varsayarak insan doğasını daha olumlu bir bakış açısı ile ele almaktadır. Bu varsayımlar da hümanist çalışmalara, Maslow gibi psikologların ihtiyaçların hiyerarşisi modeli ile ve Herzberg'in motivasyon –hijyen teorisine yansımıştır (Wilkinson, 1998:44-45).

1970'lerde ortaya çıkan bir diğer yaklaşım ise, iş yaşamının kalitesi anlayışı adı verilen, Trist ve Bamforth tarafından geliştirilen sosyo-teknik sistem olarak ele alınan yaklaşımdır. Bu çalışma, sosyal ve teknik bileşenleri birlikte en iyi duruma getirebilmek için tasarlanması gerekliliğini vurgulamaktadır. İngiltere'de kömür madenciliği işinde işin nasıl yeniden tasarlanabileceği araştırılmıştır. Beceri çeşitliliği gibi geleneksel özellikleri korumak için mevcut teknik temel ve bir derece de özerklik olması gerekmektedir. İsveç'te Volvo fabrikasında da uygulama alanı bulan bu çalışmada, sürekli gruplar halinde üretim hattında çalışan işçilerin aralarında özerk iş grupları oluşturulmuştur. Bu gruplara iş bölümü yapma, birbirlerini kontrol etme yetkisi tanınarak, çalışanların güçlenmesi ve bağlılığının sağlanması amaçlanmış, böylece verimliliğin artırılması üzerinde durulmuştur (Wilkinson, 1998:44-45).Güçlendirme kavramının temellerinin atıldığı İş Yaşamı Kalitesi'nin amacı, teknoloji-organizasyon yapısı-çalışan arasındaki ilişkinin düzenlenip, örgütün verimliliğinin artırılmasını sağlamaya yöneliktir.

1960-1970 yılları arasında yöneticiler, personeli ile ikili ilişkiler kurarak onların önerilerini göz önüne aldılar ve katılım fikirlerine inandılar. 1980'ler yönetsel yeniliklerin amaçlarını çalışma organizasyonu ve çalışma uygulamaları kapsamında yeniden yorumlanmasıdır. Ayrıca personel haklarına daha büyük önem verilmiştir.1960'lar ve 1970'ler ile karşılaştırıldığında katılımcı planlar ve Sanayi demokrasisinin teşvik edilmesi çalışanların ve sendikaların oluşturulması ve bu tür yenilikler personele açık bir şekilde kendi sesini duyurmasına imkân vermiştir. 1980 ve 1990'ları bir bütün olarak görebiliriz. 1980 ve 1990'lar boyunca, personel katılımı bir dönüşüm geçirmiştir. Bu girişimlerin ortak noktası dürüst, rekabet edilebilirlik ve bu farklı bir form oluşmasını sağladı. Böylece, personel katılımı ortak yönetmelikten uzaklaştırıldı ve politika oluşturma faaliyetlerine yeni bir yaklaşım getirdi. Böylece yöneticiler artık doğrudan bir iletişim aracı olarak personel katılımına önem vermeye başlamışlardır (Colins, 1995:26). Katılım, yöneticilerin çalışanları ile doğrudan iletişim kurmaları anlamında kullanılmış ve bu konudaki politikalarını düzenleme faaliyetlerini içermektedir.

Güçlendirme kavramını daha belirgin hale getiren çalışmalar ise, Thomas ve Velthouse ile Conger ve Kanungo'nun yaptıkları araştırmalardır. Thomas ve Velthouse, personel güçlendirmenin işletmelere ve işgörenlere olan etkilerini incelemiştir.

3.6 Personel Güçlendirmenin Temel Boyutları

Personeli güçlendirme kavramı, birçok yazar tarafından farklı boyutlarda tanımlanmıştır. Bazı açılardan ortak bir uzmanlaşma zemini oluşmaya başlasa da, kavram üzerinde tam bir birliktelik henüz sağlamamıştır. (Drehmer, 2000; Peccei ve Rosenthal, 2001; Wilkinson, 1998; Klagge, 1998; Yoon, 2001). İlgili literatür incelendiğinde, personeli güçlendirmeye ilişkin tanımların iki farklı bakış açısı ile yapıldığı görülmektedir. Bunlar personel güçlendirmeyi;

- Davranışsal boyutta ve
- Bilişsel boyutta ele alan yaklaşımlardır.

Tymon'ın önerisine göre, güçlendirmeye ilişkin akademik literatür şöyle sınıflandırılabilir. Temel etki ve vurgu üzerine üç geniş kategoriye ayrılmıştır:

- Yapısal yaklaşım,
- Motivasyonel yaklaşım ve
- Liderlik yaklaşımı.

Yapısal yaklaşımda, güçlendirme, yetki ve karar verme yetkisinin verilmesi olarak anlaşılmaktadır. Personel güçlendirme, karar alma mekanizmalarını örgüt hiyerarşisinde yetki vermek ve çalışanlara örgütsel sonuçları önemli ölçüde etkileme becerisi sağlar. Örneğin, Kanter'e göre, güçlendirme yerinden yönetim, hiyerarşinin sağlanması ve çalışan katılımının artırılması anlamına gelir. Londra güçlendirmeyi, personelin kendi işini yapma yetkisi vardır, diyerek tanımlamıştır. Bu güçlendirmeye geleneksel bir yaklaşım ve onun eylemleri üzerinde yoğunluk göstermekte, bazı güçleri güçsüz olana devreden "güç sahipleri" gibi diyerek vurgulamaktadır. Conger ve Kanungo tarafından öncülük edilen motivasyonel yaklaşımda, güçlendirme, psikolojik olanak olarak kavramlaştırılmıştır. Bu yazarlar güçlendirmeyi, örgüt üyeleri arasında şartların belirlenmesi yoluyla öz-yeterlilik hislerini geliştirme süreci olarak tanımlamışlardır. Güçsüzlüğü geliştirmek, her iki yönden, hem resmi organizasyonlar tarafından etkin uygulamalar ve etkin bilgi sağlamak için hem de resmi olmayan ve uygulanan teknikler hakkında bilgi verir. Thomas ve Velture yaklaşımı inceleyerek genişletmiştir. Enerji olarak güç: güçlendirmek enerji vermektir. Bu yazarlara göre güçlendirme, "bilişsel değişkenlerdeki değişiklikler" görev olarak adlandırılır ve işçilerin motivasyonunu belirler.

Spreitzer, Thomas ve Velthouse yaklaşımına dayanan modelinde, güçlendirilmiş içsel motivasyon olarak ortaya çıkan dört bileşenin, anlam: iş hedefinin ve amacının değeri, yeterlilik (öz-yeterlilik), kendi kaderini tayin hakkı (işe başlama ve devam etmede özerklik davranışlar) ve etki (iş sonuçlarına etkisi) olarak tanımlanmıştır. Liderlik yaklaşımında güçlendirme ise, personele enerji veren yönüdür. Liderler enerji verir ve bu nedenle personeli hareket etmeleri için geleceğe yönelik heyecan verici vizyon sunarak yetkilendirirler. Örgütü dönüştürme sürecine katmak için astlarına ilham verirler. Bennis ve Nanus'un yazıları 1995, Block 1987, Burke 1986, Conger 1989 ve Neilsen 1986 liderlik yaklaşımının önemli örnekleridir. Örneğin, Burke 1986'ya göre, liderler personelin önünü açmaktadır: "...ama sadece herhangi bir yöne değil daha yüksek bir amaca, bir nedene, bir fikre doğru kolektif ve uyumlu bir çaba ile". Burke ayrıca heyecan verici fikirlerle teşvik etmenin, personel güçlendirme stratejileri olarak, onları zorluklarla mücadele etme gücü verdiğini söylemektedir (Menon, 2001:155-157). Özetle, davranışsal ve bilişsel ya da diğer kullanımlarıyla yapısal ve psikolojik güçlendirme tarafından da ifade edildiği gibi birbirinden ayrı ya da ilintisiz değildir. Tam tersine bu iki yaklaşım birbirini tamamlayarak personel güçlendirmenin genel bir resmini ortaya koyarak güçlendirme kavramını açıklamaktadır.

Personel güçlendirme boyutları iki ana başlık altında ele alınıp aşağıdaki gibi açıklanabilir.

3.6.1 Personel güçlendirmenin yapısal boyutları

Personel güçlendirmeyi yapısal boyutta ele alan yazarlar bu yaklaşımı, güçlendirmenin gerçekleşmesi için üst yönetim tarafından yerine getirilmesi gereken faaliyetler olarak açıklamışlardır. Bir başka deyişle davranışsal yaklaşım, aynı zamanda güçlendirmeyi zorlaştıran sınırlamaların nasıl çözüme kavuşturulabileceği üzerinde durmaktadır.

En eski yapısal güçlendirme savunucularından biri olarak bilinen Kanter'e göre, örgütün özelliklerinin güçlendirmeyi belirlediğini savunmuştur. Daha spesifik olarak, hem resmi iş özellikleri hem de gayri resmi ittifakların çalışanların işlerini gerçekleştirme yeteneklerini etkilediğini iddia etmiştir. Benzer şekilde, örgütsel hareketlilik ve kişisel gelişim olasılığı iş başarısını etkilemektedir. Bu faktörler birlikte bir kişinin güçlendiğini hissetme derecesini belirlemektedir (Laschinger and et al, 2001:527). Kanter, kişisel eğilimleri ve eğilimleri ne olursa olsun, en iyi iş performansını, kısıtlayabilecek veya teşvik edebilecek bir durumun özelliklerini ifade

eder. Kanter'e göre, güç, işleri yapmak için kaynakları seferber etme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların bilgi, destek, kaynak, öğrenme ve büyüme fırsatlarına erişimleri olduğunda, güç açıktır. Bu hatlar veya kaynaklar mevcut olmadığında, güç kapalı ve etkili çalışma da imkânsızdır. Bu güç hatları, örgüt içinde yapısal güçlenme kaynaklarıdır (Greco, Laschinger and Wong, 2006:43, Laschinger and et al, 2001:528). Bu noktadan hareketle Kanter, yapısal güçlendirmeyi, bir örgütün çalışanlarına, bilgiye, kaynaklara, desteğe ve fırsatlara ulaşma olanağı sunma yeteneği olarak tanımlamıştır.

Kanter'e göre, bu güç hatları örgütler içindeki resmi ve gayri resmi sistemlerden yayılmaktadır. İşin nasıl gerçekleştiğine dair oldukça görünür, izin verme takdirine ve esnekliğine sahip olan ve kurumun genel amacının merkezi olan işler, resmi güçte yüksek olan konumları tanımlar. Üstün, aynı düzeyde çalışanlar ve astları arasındaki pozitif ilişkiler teşvik edildiğinde ortaya çıkan ittifaklar gayri resmi güç sağlarlar. Yüksek düzeydeki resmi ve gayri resmi güç olanakları, çalışanların işlerini anlamlı yollarla gerçekleştirmelerini sağlayan güç ve fırsat hatlarına erişir. Resmi güç, örgütsel amaç ve hedefler için isteğe bağlı karar verme, görünürlük ve merkeziyet ile ilgili esneklik, uyumluluk yaratıcılık gibi özel iş özelliklerinden elde edilir. Resmi olmayan güç, sosyal bağlantılardan ve sponsorlar, aynı düzeyde çalışanlar, astları ve işlevsel çalışma gruplarla iletişim ve bilgi kanallarının geliştirilmesinden kaynaklanmaktadır (Laschinger and et al, 2001:528; Ramos and Ales, 2014:29).

Kanter'e göre, örgütsel başarının anahtarının bir yapıda olduğunu, bunun bireylere başarı fırsatı sunduğunu (Vacharakiat, 2008:19), örgütlerin güç yapısı ve fırsat yapısı olmak üzere iki temel güç yapısına, çalışanlarını güçlendirmek amacı ile sahip olmalarını (Tolay, Sürgevil ve Topayan, 2012:451) ve bilgi, destek, kaynaklar, fırsatlar, biçimsel ve biçimsel olmayan gücün yapısal güçlendirmenin altı unsurunu oluşturduğunu savunmuştur (Davies, Wong and Laschinger, 2011:633). Yüksek düzeyde yapısal güçlendirme, bu yapılara erişimden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle güçlendirme aracı olarak kabul edilen fırsat, kaynak, bilgi, destek kavramları örgütler için şunları ifade etmektedir (Ramos and Ales, 2014:29):

- Fırsata erişim, kurum içinde büyüme ve hareket imkanının yanı sıra bilgi ve becerileri artırma fırsatını ifade eder.
- Kaynaklara erişim, kişinin işe alım için gerekli finansal araçları, materyalleri zamanı ve kaynakları edinme yeteneğini ifade eder.

- Bilgiye erişim, işyerinde etkili olmak için gerekli olan resmi ve gayri resmi bilgiye sahip olmayı ifade eder. İş başarmak için gereken teknik bilgi ve uzmanlık ve örgütsel politika ve kararların anlaşılmasının gerektirir.
- Desteğe erişim, astlar, aynı düzeyde çalışanlar ve üst düzeylerden geri bildirim ve rehberlik almayı içerir.

Yöneticiler tarafından güçlendirmeye yönelik müdahaleler yapısal ve programal konuların yanında onların bireysel ve yönetsel sorumluluklarını da içerir. Yöneticilerin güçlendirmeye etkileri şunlardır (Honold, 1997:204):

- Paylaşılan bir vizyon oluşturulması,
- Üst yönetim desteğini sağlamak,
- Örgütlerin içerisinde takımların oluşturulması,
- Dış koşullara tepki verme ve çevreyi sürekli takip etme stratejisinin geliştirilmesi,
- İş yansıtacak şekilde yeniden tasarlamak, işbirlikçi normlar oluşturmak,
- İş zenginleştirmenin kullanılması,
- Rol modelleri, koçluk ve rehberliklerin oluşturulması,
- Ödülün gelişimi ”kazan-kaybetmek” tutumlarından ziyade “kazan-kazan” oluşturan sistemlerin geliştirilmesi,
- Ortak hedeflerin tanımlanması ve netleştirilmesi.

Personel güçlendirmenin işletmelerde başarı ile uygulanabilmesinde en önemli faktörlerden biri yönetici desteğidir.

3.6.2 Personel güçlendirmenin psikolojik boyutları

Personel güçlendirmeyi bilişsel boyutta ele alan yazarlar, güçlendirmenin gerçekleşmesi için üst yönetim tarafından yerine getirilmesi gereken faaliyetler değil, bu faaliyetlerin astlar tarafından nasıl yorumlandığı konusunu içeren “psikolojik” diğer adı ile bilişsel boyutta ele almışlardır. Bu konuda çalışan yazarlar da güçlendirmeyi bu boyutuyla tanımlamışlar ve bu konu üzerinde çalışmışlardır.

Personel güçlendirme, formal ve informal yollarla etkin bilginin sağlanması güçsüzlüğe neden olan koşulların tanımlanması ve ortadan kaldırılması ve örgüt üyeleri arasında öz-yeterlilik duyguların gelişmesine yönelik bir süreçtir (Conger and Kanungo, 1988:474). Personel güçlendirme artırılmış özgün görev motivasyonu

olarak tanımlanır. Bu dört bileşen: etki, anlam, otonomi ve yetkinlik görev ve motivasyonu oluşturmada önem kazanmaktadır. Başka bir açıdan bakıldığında bu modeli aynı zamanda bileşenlerin uygulanmasında ve sonuca hangi çalışanların ulaştığının ölçülmesinde kullanılır (Thomas and Velthouse, 1990:666). Psikolojik güçlendirme, dört bileşte ortaya çıkan bir motivasyonel yapı olarak tanımlanır.

Psikolojik güçlendirme, literatürde psikolojik boyutta, Thomas ve Velthouse'un belirttiği etki, yeterlilik, anlamlılık ve özerklik olarak dört kategoride incelenmektedir. Bu değişkenler güçlendirme algısını belirlemektedir. Bu dört kategori aşağıda kısaca özetlenmiştir (Spreitzer, 1995:1443; Thomas and Velthouse, 1990:672-673; Samad, 2007:256):

- **Anlamlılık:** Bu değerlendirmede anlamlılık, bir iş rolünün ve inançlarının, değerlerinin ve davranışlarının gereksinimleri arasında bir uyum içerir. Anlamlılık, bireyin kendi idealleri veya standartlarıyla ilişkili olarak değerlendirilen görev hedefinin ve amacının değeriyle ilgilidir. Diğer bir deyişle, kişinin belirli bir görevle ilgilenmesini içerdiği anlamına gelir. Anlamlılık derecesinin düşük olması, önemli olaylar karşısında, duyarsızlığa, kayıtsızlığa neden olmaktadır. Buna karşın anlamlılık derecesinin daha yüksek olması durumunda bağlılığın, katılımın ve enerji yoğunluğunun ortaya çıkmasına neden olur.

- **Yeterlilik:** Bu değerlendirme, bir kişinin denediğinde görev etkinliklerini ustalıkla gerçekleştirebileceği dereceyi ifade eder. Klinik psikolojik olarak literatürde bu değişken, kendi kendine yeterlik (öz – yeterlik) veya kişisel ustalık terimleri altında Bandura tarafından incelenmiştir. Bandura, düşük öz yeterlilik oranının insanları ilgili becerileri gerektiren durumlardan kaçınmaya yönlendirir. Bu kaçınma davranışı, bir kişinin korkularla yüzleşmesini, yetkinliklerini geliştirmesini ve algılanan yetkinliği geliştirmesini önleme eğilimindedir. Abramson ve arkadaşları, kişisel çaresizlik yaşayan insanların, evrensel çaresizlikten (düşük etki) eksikliklere sahip olmakla kalmayıp, benlik saygısında eksiklikleri deneyimlediği sonucuna varmışlardır. Buna karşılık yüksek öz-yeterlilik eğilimi engeller karşısında davranışları başlatma, çaba sarf etme ve sebat etme ile sonuçlanır.

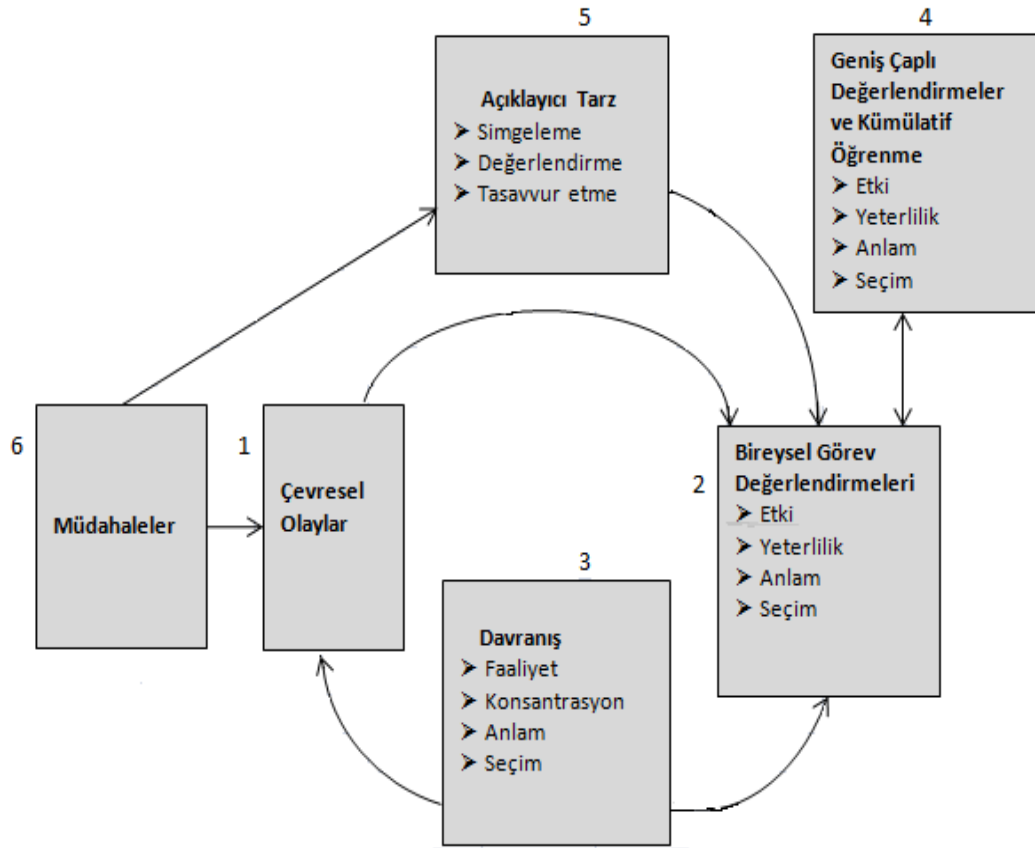
- **Özerklik:** Yeterliliğin bir davranış ustalığı olduğu durumlarda, özerklik, bireyin eylemleri başlatma ve düzenleme konusunda seçime sahip olma duygusudur. Özerklik, iş yöntemlerinin ve süreçlerinin başlatılmasında ve sürdürülmesinde, işte

atılacak adımların ve sarf edilecek emek hakkında kararlar alınmasıdır. Deci ve Ryan aynı zamanda yeterlilikle birlikte içsel motivasyonun bir unsuru olarak kendi kaderini tayin hakkını da içeriyordu. Kendi kaderini tayin etme konusundaki ana meselenin seçme deneyimi olduğunu belirtmişlerdir.

- Etki: Etki, bir bireyin işteki stratejik, idari veya işletme sonuçlarını etkileyebilme derecesini yansıtır. Başka bir deyişle, çalışanların bir hedefe doğru ilerleme duygusuyla güçlendirilmiş hissetmeleri veya eylemlerinin sistemi etkilediğine olan inançları daha yüksektir. Etki, davranışın, görevin amacına ulaşma, yani görev ortamında amaçlanan etkiler üretme açısından “ fark yaratma” olarak görülme derecesini işaret eder.

Spreitzer bu teorik modelin ölçülmesi amacıyla yönelik dört boyutlu bir ölçek geliştirmiştir. Araştırmacılar tarafından kabul gören bu ölçek uygulamada birçok kişi tarafından kullanılmıştır.

Aşağıda şekil 3.2’de Personel Güçlendirme Kavramsal Modeli görülmektedir.



Şekil 3.2: Personel Güçlendirme Kavramsal Modeli

Kaynak: (Thomas and Velthouse,1990:670).

Thomas ve Velthouse, çalışmalarında personel güçlendirmenin bilişsel boyutuna yönelik bir model geliştirmişlerdir. Genel olarak model, uyaran, organizma, davranış ve sonuçların sosyallik öğrenme sırasına benzemektedir. Ancak, odak noktası, içsel bilişsel süreçlerdir. Dışsal faktör, çevresel olaylar, içsel biliş ise çeşitli unsurlarla genişletilmiştir. Modelin özü, çevresel olayların, görevlerin ve davranışların devam eden döngüsüdür (Şekil 3.2’de Süreç 1,2,3’den oluşan döngü). Personel güçlendirmenin kavramsal modelini aşağıdaki gibi açıklayabiliriz (Thomas and Velthouse, 1990:669-671):

- Çevresel olaylar (Süreç 1), devam eden görev davranışlarının sonuçları ve gelecekteki davranışlarla ilgili durumlar ve olaylar hakkında bireye bilgi sağlar. Bu bilgiler, bireyin görev, etki, anlamlılık ve seçim konusundaki görev değerlendirmelerini şekillendirmek olarak görülmektedir. Bu görev değerlendirmeleri, bireyin davranışlarını etkiler ve sürdürür. Bu davranış daha sonra çevresel olayları etkiler ve bu döngü bu şekilde devam eder. Kısaca, çevresel olaylar, bireyin devam eden davranışlarının sonuçları ve bu kişinin gelecekteki davranışıyla ilgili koşullar hakkında veri kaynağıdır.

- Görev değerlendirmeleri (Süreç 2), objektif gerçeklerin basit kayıtlarından daha çok gerçekliğin yorumları ya da yapıları olarak görülür. Dolayısıyla, içsel görev motivasyonunun ve sonraki davranışların sadece dışsal olaylardan değil, aynı zamanda olayların yorumlanmasından da etkilendiği iddia edilir. Görev değerlendirmelerinin oluşturulmasındaki varyasyonları açıklamaya yardımcı olmak için bu modele (Şekil 3.2’deki 4.ve 5.süreçler) eklenir.

- Davranışlar (Süreç 3) görev değerlendirilmeleri ile güçlendirilerek, çevresel olayları etkilemektedir. Dairesel hareket, çevresel olaylar, görevler ve davranışlar etrafında hareket etmektedir.

- Küresel değerlendirmeler (Süreç 4), görevler arasında ve zaman içinde toplanan dört değerlendirme boyutu olan bireyin etki, yeterlilik, anlamlılık ve seçim hakkında geliştirilmiş inançlardır. Belirli bir görev durumunda bir kişinin davranışını motive eden değerlendirmeler (Süreç 2) şekil 3.2’de gösterildiği gibi, global ve durumsal olarak oturumların birbirlerini şekillendirdiği varsayılmaktadır. Küresel değerlendirmelerin geçmiş görev değerlendirmelerinden gelen genellemeler

olduğu varsayılmakta ve dolayısıyla bireyin bu faktörler hakkında kümülatif bir öğrenmeyi temsil ettiği görülmektedir.

- Açıklayıcı biçimler (Süreç 5), bireyin olayları yorumlama sürecine ilişkin eğilimlerdir. Bu işlem, öznel değerlendirme, atıf ve tasavvur hakkında bilgi vermektedir. Motivasyon döngüsündeki kilit rollerinden dolayı açıklayıcı tarzlar bireylerin kendilerini güçlendirebilecekleri veya kendilerine güç verebilecekleri, kendini geliştiren veya kendi kendini zayıflatan döngüleri oluşturabilecekleri önemli bir rol olarak tanımlanır.

- Son olarak, güçlendirici müdahaleler, (Süreç 6) bireyin görev değerlendirmelerini arttırmak için modeldeki değişkenleri etkileme yolları sunmanın yanı sıra küresel değerlendirmelerde kademeli artışlar üretilmesini sağlamaktadır. Modelin bu son unsuru, bireyleri etkileyen çevresel olaylardaki değişiklikler yoluyla veya bu bireylerin bu olayları yorumlama biçimlerindeki değişiklikler yoluyla güçlendirmeyi (artan içsel görev motivasyonu) üretmeye yönelik kasıtlı girişimleri ifade eder. Her iki müdahale yolu da bireylerin görev değerlendirmelerinde artışlar üretmeye çalışmaktadır.

3.7 Personel Güçlendirmenin Unsurları, İhtiyaç Duyulmasına Neden Olan Yönetim Teknikleri, Yararları ve Sakıncaları

Bu bölümde personel güçlendirme kavramının unsurları, ihtiyaç duyulmasına neden olan yönetim teknikleri ve personel güçlendirmenin yarar ve sakıncalarına yer verilecektir.

3.7.1 Personel güçlendirmenin temel unsurları

Personel güçlendirme kavramının unsurları araştırmacılar tarafından farklı şekillerde belirlenmiştir.

Robbins, Crino ve Fredantall'e göre, personel güçlendirme, çevresel ve bireysel unsurlardan oluşmaktadır (Robbins, Crino and Fredendall, 2002:423). Koçel'e göre güçlendirme unsurları, örgüt unsuru, güçlendirilecek insan kaynağı unsuru ve yönetici unsuru olarak toplanmıştır. Bu çalışmada ise, personel güçlendirmenin unsurları katılım ve karar verme yetkisi, sorumluluk, bilgiye ulaşılabilirlik ve bilginin

paylaşılması, yenilik, eğitim ve geliştirme, takım çalışması, çalışma ortamında esneklik olarak açıklanacaktır.

3.7.1.1 Katılım ve karar verme yetkisi

Personel güçlendirme anlayışına göre, çalışanlar, günlük çalışma süreçlerini ve ilişkilerini geliştirmek istemektedirler. Performans ve kalitenin artırılması için, kişilere sorumluluk verilmeli, bürokrasi azaltılmalı, inisiyatif verilmeli ve karar verme yetkisi verilerek, çalışanların aktif olarak yönetime ketilmaları sağlanmalıdır.

Bir iş stratejisi olarak çalışan katılımının önemi ilk olarak 1920'lerin sonlarında ve 1930'ların başında vurgulanmıştır. Son zamanlarda yönetim uygulamaları, bu konuya yeni bir ilgi uyandırmıştır. Bu çalışanların katılımının arttığını ve bu sayede iyileşmenin arttığını gösteren kanıtlardan kaynaklanmaktadır. Çalışan katılımı, örneğin, katılımcı yönetim, çalışanların katılımı programı, personel güçlendirme ve işyeri demokrasisi gibi çeşitli yönetim uygulamaları şeklinde olabilir. Bu uygulamalardan her biri bilgi paylaşımında veya karar vermede çalışanların katılımını sağlamaya çalışır (Cabrera, Ortega and Cabrera, 2003:44). Çalışanların kararlara katılımının sağlanması ile yapmış oldukları işleri sahiplenmeleri amaçlanmaktadır.

Karar verme ya da çalışanların yetkilendirilmesine katılım, elli yılı aşkın araştırmanın konusu olan bir yönetim anlayışıdır. Katılım, başarı için psikolojik, örgütsel ve çevresel faktörlere tabi olan çeşitli alanlarda, yöntemlerde ve formlarda kullanılabilir. Katılım her karar verme durumu için uygun değildir, ancak bir görev veya problemle uğraşmak için seçilen yöntemse, ustaca yönetilmelidir. Katılım, programın, yapının, meselelerin seçiminin ve ilgili karar verme ekiplerinin başlatılmasında ortaya çıkabilecek olası ikilemlerden kaçınmak için yönetilmelidir. Eğer bazı kurallar takip edilirse ve sınırlamaları anlaşılırsa, katılım etkili bir araç olabilir. Son yıllarda, katılımcı yönetime daha fazla önem verilmektedir. Çünkü kararlar daha karmaşık hale gelmekte ve yöneticilerin farklı fonksiyonel ve teknik alanlardaki uzman bilgisini bütünleştirmesi gerekecektir. Ayrıca, işgücüne bugün girenler yönetim kararlarına daha fazla katılma beklentisine sahiptir. Dünya çapında rekabet baskısı ile rekabet etmek isteyen kuruluşlar, tüm üyelerinin potansiyelini kullanmalıdırlar (Nykodym and et al, 1994:54).

Güçlendirmenin politik niteliği, genellikle işletmelerin, yönetim ve işçiler arasındaki güç tahsisinde en iyi uzlaşma arayışında olmasını gerektirir. Katılımcı yönetim kavramı, yönetim-çalışan ilişkilerinin benzersiz olduğu Japonya'dan şekillendi. Japon endüstrisindeki firmalar, yönetim ve çalışan arasında bir güvenden keyif alır. Çalışanlar, çalışma yerini ve ortamını sadece bir işyeri olarak değil, işletmeyi kendilerinin ait olduğu bir bütün olarak kabul etmektedirler. Çalışanların ürün kalitesine karar verme yetkisi vermek, yönetim tarafından iktidarda temel bir değişiklik olarak görülmemektedir. Personel güçlendirmenin savunucuları, Toplam Kalite Yönetimi aracılığıyla teşvik etmek için her fırsattan yararlandılar ve bunları değerlendirdiler. Günümüzde, personel güçlendirme hem Kalite Çemberlerinin hem de katılımcı yönetimin unsurlarını kapsamakta ve Toplam Kalite Yönetimi kültürünün bir parçası olarak görülmektedir (Randeniye, Baggaley and Rahım, 1995:216). Güçlendirilmiş bir işletmede çalışanlar görevlerini kendileri tanımladıkları gibi, bu görevleri yerine getirecek davranışları, performans hedeflerini ve bu hedeflerin önemini de kendileri belirlemektedirler.

3.7.1.2 Sorumluluk

İşletme yönetimi açısından sorumluluk, işgörenin kendisine düşen görev ve faaliyetleri yerine getirmesidir. Sorumluluk, örgütlerde kullanım açısından tek başına yeterli değildir. Yetki ile birlikte ölçülü olarak verilmelidir.

Yönetim literatüründe personel güçlendirme sürecininin, farklı görüşlerinde, çalışan sorumluluklarının yeniden dağılımına yönelik bir dizi tutum içerdiğini göstermektedir. Ayrıca personel güçlendirmenin hem iç hem de dışsal kavramsal boyutlara sahip olduğu ortaya konulmaktadır. Dışsal boyut, örgütsel bağlamda resmi otoriteye sahip olmak, bireyler veya gruplar tarafından örgütsel kaynaklar üzerinde kontrol olarak yorumlanır. Bu görüşe göre, personel güçlendirme, otorite ve karar verme sorumluluklarının kurum içinde çalışanların astlarına devrettiği yerdir. Alternatif olarak, içsel boyut motivasyonun güdülenme kavramından kaynaklanır. Kontrolün bu algısını güçlendiren herhangi bir yönetsel eylem, çalışanların kendilerini daha güçlü hissetmelerini sağlayacaktır (McEwan and Sackett, 1998:41). Diğer bir deyişle personel güçlendirme, sorumlulukların paylaşımının benimsendiği bir bakış açısı olarak tanımlanabilir. Yaptığı işte sorumluluk duygusu ile güçlendirilen çalışan motive olacak ve buda onun işine olumlu olarak yansıtacaktır.

Güçlendirilmiş çalışan, hem kariyer hem de sonuç için sorumluluk sahibi olan, kendi hesabına çalışan bir kişi gibi davranır. Çalışanlar, yeterlilik, anlamlılık ve seçicilik duygusuna sahip olduklarında kendilerini güçlü hissederler. Bu, iş çabalarına ve sonuçlarına karşı kişisel sorumluluk almak için içselleştirilmiş bir arzu olarak bağlılık ile ilişkili içsel motivasyona dokunmanın gücüdür (Coleman, 1996:29). Çalışanların sorumluluk duygusunun arttırılması, istenilen sonuçların gerçekleştirilmesi açısından da örgüte yarar sağlayacaktır.

Çalışanlara sorumluluk aktarımı, personel güçlendirme sürecinin en önemli sonucudur. Çalışanların güçlendirilmiş bir şekilde çalışabilmeleri için, kendilerinden ve yalnız olduklarında sorumlu olduklarını hissetmeleri gerekir. Yaratılan atmosfer, kendi işinin sahibi olan bir girişimcininkine benzer. Bu atmosfer ancak çalışanın, sorumlu olduğunu kontrol eden kararlar almaya emanet edildiği personel güçlendirme yoluyla yaratılabilir (Margulies and Kleiner, 1995:17). Sorumluluk, çalışanı motive edici bir duygu olmakla birlikte, işine sahip çıkma ve onu en iyi yapma davranışı göstermesidir.

3.7.1.3 Bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması

Günümüzde işletmeler giderek küreselleşmeye ve yeni pazarlara açılmaya başladıkça iletişim imkânları dünya çapında tüketicileri birbirinden haberdar olmaya zorunlu kılmış ve rekabet ortamı arttıkça bilgi ihtiyacı da artmıştır. Bilgi ihtiyacının artması ile birlikte hızlı ve doğru bilginin gereksinimi ortaya çıkmıştır. Teknolojideki hızlı gelişmeler, sürekli olarak değişime uyum sağlamayı gerekli kılmaktadır. Hızlı değişim, veri için kurumun değer taşıdığı pencereyi kısaltmıştır; bu nedenle çalışanların bu verileri etkili bir şekilde analiz etmesi ve hızlı bir şekilde yanıt vermesi için, bilginin doğru ve hızlı bir şekilde kurum içerisinde tüm çalışanlar arasında yayılması gerekmektedir.

Personel güçlendirme için iki belirli bilgi türünün olduğu öne sürülmüştür. Bunlar organizasyonun misyonu hakkında bilgi ve performans hakkında bilgidir. Organizasyonun misyonu hakkında bilgiye erişim, bireyin anlama ve amacını yaratmasına yardımcı olur. Bu bilgi, çalışanın kendi çalışmalarının organizasyonun hedeflerine nasıl katkıda bulunacağını anlamasını sağlayabilir. Bu bilgiler, kuruluşun hedefleri ve misyonu ile uygun şekilde uyumlu kararları alma ve etkileme yeteneklerini geliştirmelerini sağlayabilir. Performans bilgilerine erişim, performans

hakkındaki bilginin psikolojik güçlendirmenin önceliği olduğunu öne sürmektedir. Çalışanların, iş birimlerinin ne kadar iyi performans gösterdiğine ve gelecekteki performanslarını koruyabilecek ve iyileştirebilecek kararları alabilmeleri ve etkileyebilmeleri için bir anlayışa sahip olmaları gerekir. Sürdürülen bir çalışanın ihtiyaç duyduğu proaktif davranışların gösterilmeye devam etmesini sağlamak için periyodik ve sürekli performans bilgileri de gereklidir (Bordin and et al, 2006:36) .

Bilgi güç gibidir, paylaşıldığı zaman, işbirliğini teşvik eden ve ödüllendiren bir sistemde daha fazla güç yaratır. Yöneticiler, tüm kuruluşun bilgi paylaşım kurallarını ve süreçlerini geliştirmek, açıklığa kavuşturmak ve bilgiyi güçlendirme eğilimi haline getirecek olan ön yargıları netleştirmesi için iş arkadaşlarını ikna etmelidir (Vogt and Murrell, 1990:29). Böylece işletmelerde personel güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgi paylaşımı en önemli unsurlardan biridir. Personel güçlendirme, bilgi çağında öne çıkan bir yönetim felsefesidir.

3.7.1.4 Yenilik

İşletmelerin yenilik anlayışını tüm personele kabul ettirmek ve personel güçlendirme anlayışını örgüt kültürüne uygulayabilmek, karar verme yetkisi, sorumluluk, eğitim ve bilginin paylaşımı, takım çalışması süreçlerini sağlamlaştırması işletmelerde zorunluluk haline gelmiştir. Personel güçlendirmenin önemsenmesi ve benimsenmesi yenilik anlayışına katkı sağlamıştır ve onu cesaretlendirmiştir.

Yeniliklerin benimsenmesi, yeni fikirlerin veya davranışların üretilmesini, geliştirilmesini ve uygulanmasını kapsamaktadır. Bir yenilik, yeni bir ürün veya hizmet, yeni bir üretim süreci teknolojisi, yeni bir yapı veya yönetim sistemi veya organizasyon üyelerine ait yeni bir plan veya program olabilir. Bu nedenle, inovasyon, kuruluşa yeni giren, üretilen, satın alınan yeni bir cihaz, sistem, politika, program, süreç, ürün veya hizmetin benimsenmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım, kurumların tüm bölümlerine ve onların operasyonlarının tüm yönlerine ait farklı yenilik türlerini içerecek kadar geniştir. İnovasyonun benimsenmesi genellikle, benimsenen organizasyonun performansına veya etkinliğine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. İnovasyon, ister kurum içi, isterse dış çevrede meydana gelen değişikliklere bir tepki olarak veya bir çevreyi etkilemek için alınacak bir önleyici faaliyet olsun, bir örgütü değiştirme aracıdır. En istikrarlı ortamlar bile değiştiği için, kuruluşlar zaman içinde sürekli yenilikleri benimsemektedirler (Damanpour,

1991:557). Böylece, hiyerarşik bir yönetim anlayışının yerini personel güçlendirme anlayışı alan işletmelerde rekabet avantajı sağlamak açısından yeniliğin oluşması desteklenmektedir.

Quinn, dört rakip organizasyonel değer sistemini açıklar:

- İnsan kaynakları değerleri,
- İnovasyon değerleri,
- Rasyonel hedef değerleri ve
- Hiyerarşik değerlerdir.

İnsan kaynakları değer sistemi, bağlılık, moral, katılım, takım çalışması ve uyumu vurgulayan insan kaynaklarının gelişimine odaklanır. İnovasyon değer sistemi, vizyon, esneklik, genişleme, büyüme, gelişme ve yenilikçiliği vurgulayan çevreye duyarlılık üzerine odaklanır. Rasyonel bir hedef değer sistemi, bir görev odağı, hedef başarı, nesnel ortam, yön, verimlilik, verimlilik ve karlılığı vurgulayan bir hedefe odaklanır. Son olarak, hiyerarşik bir değer sistemi, rutinleşmeyi, istikrarı, sürekliliği ve düzeni vurgulayan organizasyonların, bireylere rasyonel amaç ya da hiyerarşik değerleri vurgulayanlardan daha fazla personel güçlenmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları ve yenilikçi değerler, organizasyondaki “aktif” bireylerin geliştirilmesine daha fazla önem verir ve böylece daha büyük bireysel anlam, takdir ve etkiyi kolaylaştırır. Bu değerler, bireyleri firmaya entegre ederek bireysel kontrol duygusu oluşturur. Yenilik, işletmelerin kabul edilebilir yeni fikirlerin, süreçlerin, ürün veya hizmetlerin yaratılması, tanımlanması ve uygulanması olarak tanımlanabilir.

3.7.1.5 Eğitim ve geliştirme

Literatürde birçok yazar tarafından personel güçlendirmenin çalışanlara eğitim verilerek desteklenmesi gerektiği vurgulanmıştır. Günümüzde çalışanlar işletmelerin en önemli yapı taşlarından biridir. Onların ortaya koyacağı performans sonucunda işletmeler yoğun rekabet koşullarında rekabet edebileceklerdir.

İşgören eğitimi, çalışanların ve oluşturdukları grupların işletmede üstlendikleri ya da daha sonraki iş yaşamında üstlenecekleri görevleri daha aktif şekilde yapabilmeleri için, onların mesleki bilgilerinin, yeteneklerinin artmasını sağlayan ve doğru karar verme, tutum ve davranışlarında önemli bir şekilde değişiklik yaratan eylemlerin tümü olarak tanımlanabilmektedir. Geliştirme ise, işgörenin yaptığı işi daha verimli

yapabilmesi için işine ve örgüte olan bakış açısının genişlemesini sağlamaktadır. Böylece çalışanlara verilen eğitim, geliştirmeye katkı sağlayarak onun temelini oluşturmaktadır (Demirbilek ve Türkan, 2008:53). İnsan kaynağı günümüzde işletmelerin en önemli üretim faktörüdür. Bu nedenle çalışanların değişen tüketici ihtiyaçlarını karşılayabilmesi ve onların isteklerine cevap verebilmesi için eğitilip geliştirilmesi zorunlu hale gelmiştir.

Bireylerin, kendilerini yetkin hissetmesi gereken, beceri ve yetenekleri sağlamak, psikolojik güçlenmeyi arttırmak için çok önemlidir. Bir şirketin, etkili karar alma ve diğer önemli iş davranışları için gerekli becerilere sahip çalışanlarını yeterli şekilde eğitime taahhüdünün, çalışanların etkin bir şekilde uygulayıcı otorite desteğini olumlu yönde etkilemesi muhtemeldir. Daha iyi eğitilmiş çalışanlar, işin özel taleplerini daha iyi anlayabilmekte ve sırasıyla, güçlerini ve yetkilerini etkin bir şekilde kullanmaları için gerekli desteğe sahip olduklarını düşünmeye daha yatkındırlar. İşletmeler, yeni iş gereksinmelerine yeterli eğitimi sağlamıyorsa, karar verme yetkisinin devri sonucunda algılanan yetersizlik oluşabilir. Eğitim, işçinin işin gerektirdiği desteğe sahip olarak kendisini algılamasını sağlarsa, bu yetersizlik duygusunu önleyebilir (Robbins and et al, 2002:429). İşletmelerde, çalışanların verimlilik artışı için onların takım haline getirilmeleri, eğitilip geliştirilmeleri, sorumluluk ve kararlara katılmalarının sağlanması rekabetçi avantajı sürdürebilmek açısından zorunlu hale gelmiştir.

Personel güçlendirme, işçileri kararları etkilemek için fırsatlar sunarak, çalışan motivasyonunu teşvik etmek ve işçi değişikliklerini örgütsel değişikliklere doğru azaltmaktır. Personel güçlendirme, organizasyonel değişim süreci için önemlidir. Çünkü bireyin kontrol duygusu ihtiyacını karşılar. Bu, örgütsel değişim sırasında özellikle kritik bir ihtiyaçtır, çünkü daha büyük değişim güçleri genellikle bireysel çalışanın kontrolünün ötesindedir. Personel güçlendirmenin kendisi zor ve zorlu bir organizasyonel değişimdir. Bu nedenle, birçok değişiklik çabaları gibi, tam personel güçlendirme yolunda artan ve kademeli bir uygulama stratejisi önerilmektedir. Bu süreçte eğitim, örgütün değişim için hazırlanmasına, değişimin kendisinin gerçekleştirilmesinde ve değişimin kuruluşun kalıcı bir parçası haline getirilmesine yardımcı olur. Ayrıca genel olarak motivasyon ve diğer tutumların eğitim sonuçlarını etkileyebileceği ve eğitimin sonuçlarının sadece bilgi ve anlayış değil, aynı zamanda duygu ve tutumlar olduğu da kabul edilmektedir (Kappelman and Richards, 1996:26). Personel güçlendirmenin uygulanmasında eğitim önemli bir unsurdur. İşletmelerin

eğitim ve geliştirme için, insan kaynağına yaptıkları yatırım, maliyetlerinden çok daha fazla getiri ile geri dönmektedir. Yapılan alışmalar sonucunda, çalışana verilen eğitimin, yapılan işle ilgili yetenek ve performansın artmasını sağlayarak, çalışanda güven ve motivasyon duygusunu arttırdığı, bunların sonucunda da işletmede verimlilik artışının sağlandığı görülmüştür.

3.7.1.6 Takım alışması

1990'lı yıllardan beri gelişen yeni ekonomi, mevcut yönetim yapılarının, çalışma ilişkilerinin ve iş dünyasının önemli bir şekilde değişim geçirmesine neden olmuştur. Rekabetin giderek artması sonucunda, işletmeler yapı ve süreçlerini kendilerine optimum fayda sağlayacak şekilde düzenlemek zorunda kalmıştır. Işletmelerin ayakta kalabilmek için rekabet edecekleri en önemli faktör insan gücü ve onların göstereceği performanslarıdır. Performans işletmelerin en önemli rekabet silahıdır. Bu silahın etkin kullanımında yararlanılan günümüzdeki yeni yaklaşımlardan biri ekip ya da takım çalışması (teamwork) diğerisi personel güçlendirir.

Ekip bazlı bir iş organizasyonunun tanıtımı genellikle, çalışanların yeni yeteneklerinin geliştirilmesi ve daha geniş iş rolleri talepleriyle ilişkilidir. Bunun ardındaki mantık, genellikle daha esnek organizasyonlar ve müşterilerle daha yakın bir işbirliğidir. Bu tür bir iş ve organizasyonel çalışmalar, yeniden tasarımı, bireysel, takım ve bütün organizasyon için çeşitli düzeylerde değişiklikler getirmektedir (Gard, Lindstrom and Dalner, 2003:97).

Neilsen, personel güçlendirme tekniklerinin grup gelişimi ve bakımında çok önemli bir rol oynadığını ne sürmektedir. Bireyin kendi iş rolüne yönelimini yansıtan bilişlerde içsel motivasyon olarak tanımlanan yetkilendirme ortaya çıkar. Böylece, güçlendirilmiş ekip yeleri görevlerini önemli ve değerli olarak grrlendi. Toplu olarak, görevlerinin anlamlılığını geliştirir ve paylaşırlar. Ayrıca, güçlendirilmiş ekip yeleri kendilerini yetkin olarak görecek ve işlerini ve çalışma ortamlarını anlamlı şekillerde etkileyebileceklerdir (zaralli, 2003:337). Takımın güçlendirilmesi, ekip üyelerinin toplu olarak yaptıkları organizasyonel görevlerin olumlu değerlendirmeleri nedeniyle artan görev motivasyonu olarak tanımlanmaktadır. Daha önce yapılan araştırmalar takımın güçlendirilmesi ve takım çalışması arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir (Kirkman and et al, 2004:176). Örgüt içerisindeki takımın

güçlendirmesine yönelik uygulamalar takımların performans düzeylerini de arttırmaktadır.

Güçlendirme ekipleri, katma değerli çalışmalarını planlayan, yürüten ve geliştiren ekiplerdir (Brower, 1995:13). Takım çalışması ve personel güçlendirme, gerçekte birbirinin içine geçmiş süreçlerdir. Takım çalışması ile çalışanların üzerinde çalışma yapılan konularda odaklanmaları sağlanırken, personel güçlendirme ile odaklanılan konularda çalışanlara inisiyatif geliştirme ve karar verme gücü ile yetki ve sorumluluğu aktarılmaktadır. Böylelikle, takım çalışması güçlendirilmiş çalışanlarla birlikte hedeflerini elde edebilmektedir.

3.7.1.7 Çalışma ortamında esneklik

Bir işyerinde, başlangıcı ve bitişi önceden belirlenmiş şekillerde değil, çalışma koşullarının ihtiyaçlarına göre değişiklik yapılarak düzenlenebilmesi, çalışma esnekliği olarak ifade edilir.

Günümüzde, genellikle karmaşıklık, kaos, hız ve hızlandırılmış terimlerle tanımlanan iş ortamlarında çalışanlar daha esnek bir çalışma ortamına sahip olmalıdırlar. Bununla birlikte güçlendirmeden bahsedebilmek için, hiyerarşik bir yapının içerisinde olan çalışanlara, girişimciliklerinin desteklenerek oto kontrolün sağlandığı, çalışanların karar verme sürecine katkıda buldukları, çalışma takımlarının kurulduğu esnek bir iş ortamı sağlanmalıdır (Bagheri, Matin ve Amigh, 2011:54).Yönetim, çalışanların artan esneklik ile uğraşabilme kapasitesine sahip olduğuna ve kendi kararlarını verebileceklerine inanmalıdır.

3.7.2 Personel güçlendirmeye ihtiyaç duyulmasına neden olan yönetim teknikleri

Personel güçlendirmenin ortaya çıkmasına ve gelişmesine yardımcı olan Küçülme, Öğrenen Organizasyonlar, Yalın Yönetim ve Toplam Kalite Yönetimi teknikleri aşağıda açıklanmıştır.

3.7.2.1 Küçülme (Downsizing)

Günümüzde rekabetçi baskılarının artması ile örgütsel değişim hızının günden güne arttığı görülmektedir. İşletmeler tarafından yaygın olarak kullanılan örgütsel değişim tekniklerinden birisi de küçülmedir. Küçülme, örgütün performansını iyileştirmek amacıyla, mevki ve çalışan sayısının azaltılarak, verimlilik ve etkinliğin artırılmasıdır.

Geçmişte birçok kuruluş, ölçek ekonomilerinden yararlanmak ve belirsizliğin kontrolünü arttırma aracı olarak dikey bütünleşmeye odaklanmıştır. Ancak bugün, organizasyonlar için çok sayıda fabrikaya sahip olmak ve çok sayıda insan istihdam etmek işletme için daha az faydalıdır. Artan global yarış, pekçok işletmenin hayatta kalma anahtarının “yüksek hacimli” olmadığını bunun yerine “yüksek değer” olduğunu fark etmesine neden olmuştur. Firmalar, ekonomik ve çevresel koşullardaki değişmelere, geleneksel organizasyon yapısında giderek artan bir biçimde alternatif aramaktadırlar. Hayatta kalmak için birçok firma, örgütsel formda temel değişiklikleri ve yönetim uygulamalarını tasarlama ve başlatma girişiminde bulunmaktadırlar. Öncü ve geleneksel şirketler teknolojik değişimin, küresel rekabetin ve bilgi temelli bir ekonominin ortaya çıkmasının hızlı temposunu karşılamak için yeni organizasyonel yapıları ve yönetim süreçleri denemektedirler. Bu gelişmeler, kollektif kurumsal paradigmada bir değişime yol açmıştır. Daha geniş hiyerarşik organizasyonlardan, yeniden yapılandırılmış daha küçüğe doğru, yenilik ve değişimi içermektedir (Lewin ve Johnston, 1996:93).

Küçülme, yeniden organize etmek ve verimliliği arttırmak anlamına gelmektedir. Daha önceleri küçülme, bir firmanın düşüşe işaret eden bir göstergesi olarak görülüyordu. Günümüzde ise, işletmeler için doğru bir strateji olarak değerlendirilmektedir. Birçok firma, küçülmeyi, zorunlu olarak organizasyonel düşüş nedeni olarak değil, rekabet avantajlarını korumak ve teknoloji seviyelerini yükseltmek için gerçekleştirmektedir. Küçülme, firmalar tarafından, insan sermayesinin kalitesini geliştirmek ve sonucunda rekabet avantajını arttırmak için gereksiz iş gücünü stratejik olarak azaltılmasıdır (Tsai, Yen and Huang, 2007:159). Küçülme stratejisi, maliyetleri iyileştirmeye yönelik proaktif bir yaklaşım olarak maliyetleri düşürmenin bir aracı olarak görülmemiştir. Çünkü finansal açıdan bir küçülmeden ziyade, yönetim yapısının küçülmesini ifade etmektedir.

İşletmelerin küçülmeye yönelme amaçları, karar verme sürecini hızlandırma, müşteri ihtiyaçlarına odaklanma, verimlilik ve etkinliği arttırmak, personel güçlendirmeye katkı sağlayarak hızlandırmak, maliyetleri azaltma, kişisel sorumlulukları daha kolay izleme, iletişim aksaklıklarını gidermek, sinerji yaratmak, çevreye ve rakiplere uyum sağlamaktır (Çetin, 2015:33). Örgütlerde küçülme, hiyerarşik düzeylerin ortadan kaldırılması, birimlerin birleştirilmesi, iş süreçlerinin yeniden yapılanmasını ve hızlandırmasını içermektedir.

3.7.2.2 Öğrenen organizasyonlar

Bilgi çağının yaşandığı günümüzde, değişimin sürekliliği, yalnızca bireylerin değil, örgütlerinde sürekli öğrenen konumda bulunmalarını zorunlu kılmaktadır.

Öğrenmeyi, örgütler için bir yaşam tarzı olarak görme eğilimi, özellikle 1990'lı yıllarda Senge'nin çalışmalarından sonra başlamıştır. Öğrenen organizasyonların başlangıcı, sistem düşüncesi ile ilgilenen insanları eğitmek, kendi kişisel uzmanlıklarını geliştirerek, olaylara, zihinsel modellerle düşünme, ortak bir vizyona sahip olma ve ayrıca takım ve işbirliği yoluyla öğrenmekten geçer (Balay, 2012:2474). Öğrenen organizasyonun bilimsel tanımında, öğrenen organizasyonun anlamı, bireysel, gruplama ve örgütsel öğrenmeyi kapsar. Örgütsel ve bireysel öğrenme için eş zamanlı ilerleme çabasıdır. Bu bir tür örgütte paylaşılan vizyona ulaşmak için bir çeşit kolektif faaliyetlerdir. Ancak öğrenme kapsamı, bir örgütün aslında değişen ortama hızlı bir şekilde karşı tepki kapasitesine bağlıdır. Öğrenen organizasyonun takımları içinde, organizasyon üyeleri birlikte çalışırlar. Geleneksel operasyondan farklı bir yol, karşılıklı güven ve ortak hedeflere ve mükemmel başarıya ulaşmak için desteklerin verimesini içerir (Chang ve Lee, 2007:159).

Senge tarafından tanımlandığı gibi, öğrenen organizasyonlar, insanların gerçekten arzu ettikleri sonuçları yaratmak için kapasitelerini sürekli olarak genişlettikleri, yeni ve geniş kapsamlı düşünme biçimlerinin geliştirildiği, kolektif isteklerinin serbest bırakıldığı ve insanların sürekli olarak organizasyonla beraber nasıl öğrenebileceğini ve öğrenilmesi gerekenin nasıl öğretileceğini gösteren yerlerdir. Öğrenen organizasyon kavramını yaygınlaştıran Senge, öğrenen organizasyonu kurmak için beş disiplinin gerekli olduğunu belirtmiştir. Bu beş disiplini şöyle sıralayabiliriz:

- Kişisel ustalık,
- Zihinsel modeller,
- Paylaşılan vizyon,
- Takım halinde öğrenme ve
- Sistem düşüncesidir.

Öğrenen Organizasyon, Garvin, tarafından sadece bilgi yaratma, edinme ve aktarma konusunda yetenekli olmayan, aynı zamanda yeni bilgi ve anlayışları yansıtacak şekilde davranışlarını değiştiren bir kuruluş olarak tanımlanmıştır. Öğrenen organizasyonun kalbi ve ruhu, sürekli öğrenme yoluyla yeni sonuçların ve yeni bilgi

ve anlayışların oluşturulmasında yatar. Her ne kadar öğrenen organizasyonun doğası ve önemi konusundaki tartışmalar yıllar içerisinde büyüse de, temeldeki ana kavram aynı kalmıştır: örgütler öğrenme yetenekleri aracılığıyla kendilerini sürdürmektedirler (Mishra ve Bhaskar, 2010:49-50). Öğrenen örgütler, sürekli öğrenmenin gerçekleştiği yerdir.

Öğrenen organizasyonlar kavramı, yönetim, psikolojik ve insan kaynakları geliştirme literatüründeki yeni kavramlardan biri haline gelmiştir. Pekçok organizasyonda üst düzey yönetim, bir kurumun öğrenilme yolunun, etkinliği ve potansiyelini geliştirme ve büyümeye yönelik önemli bir indeks olduğuna inanmaya başlamıştır. Bu durum, öğrenen organizasyona şu anda neden ilgi duyulmalı sorusunu gündeme getirmiştir. Özellikle Toplam Kalite yönetimi ve iş süreci uzmanlığı olmak üzere, 1980'lerde sunulan pek çok verimlilik odaklı konseptin bir yenisini temsil etmektedir. Bu fikirler yalın örgütlenme fikrini vurgulamaktadır. Burgoyne, bu tür örgütlenmelerin bir krizden geçme konusunda yetersiz kapasiteye sahip olduğundan, savunmasız hale gelebileceğini belirtmektedir. Bu nedenle, öğrenen organizasyon fikri, örgütsel gelişim ve büyümeye geçişi temsil etmektedir. Bununla birlikte, eğitim ve gelişim literatüründe personel gelişimi ve bireysel öğrenmeye güçlü bir vurgu yapılmaktadır. Aynı zamanda öğrenen organizasyonun kolektif öğrenmeye geçişi temsil ettiği düşünülmektedir (Garavan, 1997:18). Hayatta kalma ve büyüme hedefine ulaşmak için, kuruluşlar rekabetçi olmak zorundadır. Böylelikle, rekabetçi ve yenilikçi kalmaya devam etmek için, organizasyonların bilgi alanlarını öğrenme yoluyla arttırmaları gerekmektedir.

Personel güçlendirme, literatür bilgileri tarafından öğrenen organizasyonların önemli bir özelliği olarak kabul edilir. Argyris ve Garvin, personel güçlendirme ve öğrenen organizasyonların belli bir dereceye kadar bağlı olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde, Burdett personel güçlendirme ve örgütsel öğrenme arasında belirgin ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Bir organizasyonda yer alan enerji ve yetenekleri açığa çıkarabilen ve dolayısıyla rekabet gücünün merkezinde yer alan önemli bir kavramdır. Kişisel ustalık disiplini Senge güçlendirme ile beslenir. Personel güçlendirme, açık iletişim kurarak öz-yeterlilik, güç paylaşımı, karar alma sürecine katılımı sağlar. Öz-yeterlilik duygusuyla bireylerin güçlendirilmesi, onların büyüme sürecini sürdürmeye, gelişim fırsatlarını araştırmaya, deney yapmaya, meydan okumalarına ve uyum sağlamaya teşvik eder, böylece kişisel ustalığa yönelik ilerlemeyi destekler (Mishra ve

Bhaskar, 2010:52). Öğrenen organizasyonlar, bu açıdan örgütlerin gereksinimlerinin giderilmesinde geçerliliği ispatlanmış önemli bir unsur kabul edilmektedir.

3.7.2.3 Yalın yönetim

Günümüzde birçok işletme yalın yönetim anlayışını uygularken israfı ortadan kaldırmaya ve üretim faktörlerinden insan faktörüne önem vermeye başlamıştır.

Yalın kelimesi, israfı ortadan kaldırmak, katma değeri olmayan işlemleri azaltmak ve katma değeri olanları ise geliştirmek için yapılan işlemler ve çözümler anlamına gelmektedir (Wee and Wu, 2009:136). Dolayısıyla yalın düşünce, daha az kaynak kullanırken ve israfı en aza indirirken, müşteriler için değeri en üst düzeye çıkarmaktadır. Yalın bir organizasyon, kilit süreçlerini sürekli geliştirmeye odaklanır (Simon and Canacari, 2012:85). Yalın üretim, İkinci Dünya Savaşından sonra Taiichi Ohno'nun çalışmaları sonucunda, Toyota Fabrikasında ilk kez uygulamaya başlayan, bir sürekli iyileştirme felsefesidir. Üretimdeki tüm israfları ortadan kaldırmayı amaçlayan bir sistemdir.

Yalın yönetim ise, minimum kaynak miktarını kullanarak ve gerçek talebe uyarlayarak bir ürünün elde edilmesini sağlar. Bundan dolayı, maliyet en aza indirildiği halde, uygun kalitede üretim yapılmasını ve geri dönüşün yüksek hızda karşılanmasını temin etmektedir. Maliyetleri arttıran gereksiz stokları, kalite açısından zararlı olan kusurları, zaman açısından her türlü gecikmeyi ve ilave bir değer taşımayan uygunsuz süreçlerde dâhil olmak üzere elimine edilerek amaca ulaşılmaktadır (Arbos, 2002:170). Rekabetin değişen boyutu işletmeleri, dış unsurlardan ziyade iç unsurlara yöneltmektedir. Bu durumda, rekabin belirleyici unsurları; kalite, maliyet, zaman olarak sıralanmaktadır.

İşletmeleri yalın yönetim anlayışını benimsemeye ve uygulamaya yönelten bazı etkenler vardır (Wynne ve Marovac, 1993:114):

- Birincisi, personel maliyetlerinde ortaya çıkan azalmadır.
- İkincisi, yalın yönetimi uygulayan firmalar, bir süre sonra, zamanla yarışır duruma gelmektedirler. Yani, bu şirketler kendilerini ve süreçlerini tam anlamıyla yeniden yapılandırır. Böylece işletmelerinde olan tüm faaliyetler daha hızlı yapılır ve işletme içindeki bu faaliyetler müşteriye yönelik, yaptıkları tüm ürün ve hizmetler müşteri değeri taşıyan, müşteri odaklı olarak gerçekleştirilmektedir.

- Yalın yönetim ile gelen değişimlerden biri de, şimdiye kadar uygulanan merkezi yönetim “komuta ve kontrol” yönetiminin takım çalışmalarına dayalı yatay bir örgütlenme modeline dönüşümüdür. Hiyerarşi basamaklarının kaldırılarak, çalışanların yönetime katılmaları, takım çalışmasına dayalı bir örgütlenme biçimi oluşmaktadır. Takım çalışmasına dayalı bir örgütlenme söz konusu olduğunda grup başarısı bireysel başarıdan önce gelmektedir. Yalın yönetim ile bir bireyin kişisel olarak bir miktarda olsa özgürlük adına kazanımları olacaktır. Yalın yönetim, organizasyondaki tüm aktörlerin katılımını gerektirir. Değişim sadece orta seviyede çalışanları kapsamaz, aynı zamanda üst yönetimin de katılımını gerektirir. Yalın yönetimde bireysel çalışma, yerini takım çalışmasına bırakmıştır.

Yalın yönetimin önemli unsurlarından biri olan sorumluluk, işletmelerde alt kısımlara inmektedir. Aynı zamanda kalite sorumluluğuda ekip üyelerine bırakmıştır. Böylece çalışanlar sorumluluğu, yetkiyi hissederler ve önemsendiklerinin bilincinde olurlar. Eğitim anlayışıda, yalın yönetimde tüm çalışanlara zorunlu kılınmaktadır. Sistem, yetenekli, işini bilen ve işinde usta insanlar yetiştirmek amacındadır. Bu nedenle yalın yönetim sistemi de, çalışanların gelişimini ve uzmanlığı hedeflemiştir (Çetin, 2015:39). Bu özelliklere sahip bir organizasyonda, daha düşük bir maliyetle, daha kısa sürelerde ve birçok alanda uzmanlaşmış yüksek motivasyona sahip personel ile verimin artırılması sağlanacaktır.

3.7.2.4 Toplam kalite yönetimi

Organizasyonların çoğunda çalışanlar, en az kullanılan kaynaklardır. Ancak Toplam Kalite'nin gelişile birlikte organizasyon yapısı önemli ölçüde değişmiştir. Birçok kurum artık tek yönlü veya piramid şeklindeki hiyerarşik yapıya sahip değildir. Fakat çok yetenekli işgücüne izin veren daha düzleştirilmiş bir yapıya sahiptir. Günümüzün kurumsal ortamında yöneticiler hedeflerine ulaşmak için çalışanlara ihtiyaç duydukları kaynakları sağlayarak koçluk ve liderlik rolünü üstlenmektedirler.

Hemen hemen her işletme, müşteri beklentilerini karşılayacak veya aşacak kaliteli ürünler ve hizmetler için çabalamaktadır ve bunun sonucunda, girdileri kaliteli çıktılarına dönüştürecek olan insan ve üretim sistemlerini yönetmek için yaklaşımlar aramaktadırlar. Toplam Kalite Yönetimi anlayışının ortaya çıkması 1920'lerin başlarında üretim kalite kontrol fikirlerine kadar uzanmaktadır ve bu konsept

1940'ların ve 1950'lerin sonlarında Japonya'da geliştirilmiştir. Kalite uzmanlarından Deming, Juran, Feigenbaum, İshikawa bu düşünceye öncülük etmişlerdir.

TKY savunucularından Deming, çalışanların katılımı olmadan başarılı olamayacağını savunur. Cary, güçlendirme programlarının TQM ile güçlü bir şekilde ilişkilendirildiğini ve başarıyı etkilediğini belirtmektedir (Sigler and Pearson, 2000:28-29). Ishikawa, yaklaşımda eğitimin çok önemli olduğunu savunmuştur. Kalite yönetiminin eğitimle başlayıp, eğitimle devam ettiğini, TKY'nde, eğitimin en at kademedan en üst kademeye kadar işletmede herkesi içine alması gerektiğini belirtmektedir (Kıngır, 2006:70). Toplam Kalite Yönetimi'nin başarısında gerekli olan bu temel taşlar, örgüt içinde çalışanların güçlendirilmesiyle sağlanabilecektir.

Toplam Kalite Yönetimi, 1990'lı yıllarda hızla gelişen bir işletme felsefesidir. Bu felsefe, işletmelerin rekabetçi pazarlarda hayatta kalabilmek için müşterinin ihtiyacını bilmek ve bu gereksinimleri en düşük maliyetle karşılamak olduğunu savunmaktadır (Goh and Ridgway, 1994:54) Toplam Kalite Yönetimi aynı zamanda, sürekli kalite iyileştirme ve müşteri memnuniyeti odaklı bir yönetim felsefesidir.

İstatistiksel süreç kontrolü (SPC) teknikleri kullanır ve yönetimin liderlik rolünü vurgular. Japon endüstrisi dört yüzyılı aşkın bir süredir düşüncenin ana akımını oluşturmaktadır. 1980'lerden bu yana kalite sadece müşteri memnuniyetine değil, aynı zamanda yüksek rekabet ortamlarında ayakta kalmaya, ulusal ekonomik büyümeyi sürdürmeye ve yurt içi istihdamı arttırmaya da yönelmiştir (Randeniye, Baggaley and Rahim, 1995:215-216).

Toplam Kalite Yönetimi, pek çok örgütün word-class statüsüne ulaşmasına yardımcı olan bir yönetim felsefesi ve düşünce biçimi olarak tanımlanmıştır. Bu kuruluşlar, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan ve aşan kaliteli ürünler üretebilmektedir. Toplam Kalite Yönetimi, güven, katılım, takım çalışması, kalite odaklılık, sürekli gelişim için gayret, sürekli öğrenim ve sonuçta çalışma kültürü yaratmaya yardımcı olmaktadır. Bir firmanın başarısı ve varoluşuna katkıda bulunmaktadır (Mohd Yusof and Aspinwall, 2000:281). Toplam Kalite Yönetim süreci, müşteri beklentilerini herşeyin üzerinde tutan ve rekabet gücünü geliştirmede yüksek başarı sağlayan bir yönetim şeklidir.

Toplam Kalite Yönetimi çalışanların katılımı ile ileri bir perspektif sunmaktadır. Çalışanların katılımı vasıtası ile kendi kendini yöneten ekipler, kalite iyileştirme ekipleri, yönetim ekipleri ve yönetici yönlendirme komiteleri, işyerinde bireylerin organizasyona getirdiği becerilere ve kurumların bilgi birikimlerinden yararlanmasına izin verirler (Pearson, McCahon and Hightower, 1995:252). Toplam Kalite yönetimi sistemi sürekli olarak geliştirerek en mükemmelere ulaşmaya ve bu amaca yönelmiş iş gücünü sağlamaya çalışmaktadır.

Katılımcı yönetim, karar, uygulama aşamaları ile denetim ve kontrol sürecine tüm çalışanların görüş, düşünce ve fikirlerinden yararlanması anlamını taşımaktadır. Günümüzde çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine, sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek ve bu konularda fikirlerinin alınmasını istemektedirler. Toplam Kalite Yönetiminde herkesin etkin katılımı sağlanmaktadır. Katılım, çalışanların motivasyonunu artırıcı ve eğitsel katkı sağlaması bakımından da önem taşımaktadır (Yatkın, 2004:23-24) İşletmelerde çalışan katılımı, aynı zamanda çalışanların içsel motivasyonunu arttırarak, kalitenin iyileştirilmesini ve geliştirilmesini hızlandırır.

Çalışanları güçlendirmek, örgütsel performansı iyileştirmede, Toplam Kalite Yönetimi'nin önemli bir bileşenidir. Toplam Kalite Yönetimi organizasyonlarında, çalışanların güçlendirilmesi, çalışanların kaliteyle ilgili cevap vermelerini teşvik ederek ve bunları yapmaları için kaynakları ve yetkileri paylaşmalarıyla işlevsel hale getirilmiştir.

3.7.3 Personel güçlendirmenin yararları

Personel güçlendirme, bir işletmeyi yönetmenin ve işletmenin yaşamını sürdürmesinin en önemli yönetim kaynaklarından biridir. Güçlendirilmiş çalışanlar, birimine, işletmesine ve müşterilerine önemli yararlar sağlayacaklardır.

Personel güçlendirmenin kurumlara ve çalışanlara sağladığı yararlar şunlardır (Elnaga and Imran, 2014:17; Harcourt and et al, 2018:3):

- Çalışanların güçlendirilmesi ile ilgili faydalar arasında, çalışanların bağlılığı, çalışanın firmaya bağlılığı ve kararların “sahiplik” duygusuyla kabul edilmesi, örgütsel hedeflere ulaşmada olumlu ve etkili katılımın sağlanmasına yol açmaktadır.

- Çalışanların daha fazla güven ve kontrol duygusu, örgütsel performansın artmasına yol açan karar verme durumlarında maksimum bakış açılarını ve perspektif çeşitliliğini getirmektedir.
- Ekip çalışmasına bağlı olarak çalışanlar arasında artan saygı, artan güç, çalışanların daha verimli çalışmaları, daha az devamsızlık ve daha iyi üretkenliğe eşittir.
- Çalışan memnuniyeti ve verimliliğin artması için bir yol olarak çalışanların güçlendirilmesi, firmaların işlerini sürekli değişen pazarın ve bilinçli müşterilerin taleplerine daha iyi adapte etmesini sağlamaktadır.
- Müşteriye daha hızlı cevap verilerek sorunların daha çabuk çözülmesi sağlanır ve hizmet kalitesini arttırarak, müşteri memnuniyeti sağlanmış olur.
- Çapraz eğitime bağlı olarak, çalışanların yetkilerinin artması; yönetim ve yöneticilerle daha az çatışma yaratır.
- Daha az orta yönetim pozisyonu, şirkete düşen daha az maliyet demektir.

3.7.4 Personel güçlendirmenin sakıncaları

Personel güçlendirmenin işletmelere sağladığı yararlar yanında, uygulamalarında bazı sakıncalar ortaya çıkabilmektedir.

Personel güçlendirmenin kurumlara ve çalışanlara sağladığı sakıncalar şunlardır (Elnaga and Imran, 2014:17; Klagge, 1998:549):

- Çalışanlara artan katılım için yetki verilmesi konusunda karar verirken birtakım dezavantajlar söz konusudur ve karar verme sürecinde pek çok kişi olduğundan süreç kesinlikle yavaşlar. Girişler ve geri bildirimler her iki tarafta meydana gelir. Ölçümlerin doğruluğunu anlamak zaman alır, bu da karar vermenin yavaşlayacağı anlamına gelir.
- Gerekli organizasyonel değişiklikleri uygulamak için önemli çabalar gerektirir.
- İşletmelerin tüm üyelere, yönetim ve çalışanlara yeni yetenekler sağlamasını gerektirir.
- Kontrol kaybindan korkma ve yönetici, çalışan ilişkisinde değişen güç dengesinin oluşması.
- Orta yönetim pozisyonlarının ortadan kaldırılması yoluyla küçülmeye gidilmesi.

Personel güçlendirmenin sakıncaları yararlarının yanında çok daha azdır. Bununla birlikte sakıncalı görülen durumlar için çözümler sağlanabilir. Bu nedenle personel güçlendirmenin işletmelerde uygulamalarına geçmeden önce bu sakıncalı durumların tespit edilip önlenmesi çalışmaları sonucunda başarı sağlanacaktır.



4. İŞ TATMİNİ KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, ETKİLEYEN FAKTÖRLER, İŞ TATMİNİNİN VE TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI VE İŞ TATMİNİ KONUSUNDA İLERİ SÜRÜLEN KURAMLAR

4.1 İş Tatmini Kavramı ve Tanımı

Çalışan memnuniyeti, son yıllarda işletmelerin ana kurumsal hedeflerinden biri haline gelmiştir. Müşteri memnuniyetine önem verilmesi kadar, çalışan memnuniyetine de önem verilmesinin gerekliliği vurgulanmıştır. Sonuçta müşterinin memnun olmasının nedenlerinden birisi de, çalışanın göstereceği performansla ilişkilidir.

İş tatmini ile yapılan çalışmalar, 1900'lü yılların başlarında ortaya çıkmış ve günümüze kadar bu konuda birçok bilimsel araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların ortak noktası, örgütün performans ve verimliliğinin artırılması ve bununda motive olmuş personel yapısı ile mümkün olabileceğidir.

1940'lardan günümüze kadar, iş tatmini konusu yönetim alanında en çok tartışılan konulardan biri olmuştur. Mitchell ve Larson, iş tatmini ile ilgili son altmış yılda üç binin üzerinde çalışma yapıldığına dikkat çekmiştir. Bir kurum için iş tatmini; verimlilik, üretkenlik, çalışan ilişkileri, devamsızlık, sirkülasyon açısından Porter ve Steers, Locke, Mirvis ve Lawler, Mowday, Scarpello ve Campbell ve aynı zamanda çalışanların sağlığı ve iyiliği açısından son derece önemlidir. Slipley, Kavanagh, Hurst Rose, Khaleque, Furnham ve Schaeffer, Hodgson. Ivancevich ve Matteson, işverenler, tatmin olan çalışanlarını diğerlerine tercih ettiğini belirtmektedir (Qarstein, McAfee and Glassman, 1992:859-860). İş tatmininin çok çeşitli tanımları yapılmış ve geliştirilmiştir. İş tatmini konusunda yapılan tanımlardan bazıları şöyle sıralanabilir:

- İş tatmini, işgörenlerin çalışmaları sonucu işyerinden kazanımlarının, onların maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılanmasının getirdiği huzurlu ve mutlu olma sonucu ve çalışma yerleri ile edindikleri tutumsal boyutları da kapsayan genel bir kavramdır (Güney, 2011:12).
- İş tatmini, bir işin özelliklerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan ve o iş hakkındaki pozitif duygu olarak tanımlanmaktadır (Robins, Judge, Campbell, 2010:66).

- İş tatmini, çalışanların sadece bedensel ve zihinsel sağlıkları ile ilgili değil aynı zamanda onların ruhsal ve fizyolojik duygularının da bir belirtisidir. İşten elde edilen maddi kazanımlar ile işgörenin birlikte çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmesinin sonucu meydana gelen mutluluktur (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011:202).
- İş tatmini, bir çalışanın iş ile ilgili beklenti ve ihtiyaçlarını elde ettikleri ile kıyaslandığında verdiği tepki olarak tanımlanmıştır (Hasin, Omar, 2007:23).
- İş tatmini, çalışanın kariyer veya işinin özellikleri ile ilgili üretkenlik ve işteki performansı hakkındaki hisleri olarak tanımlanmıştır (Amzat ve Idris, 2012:621).
- Çalışanın işten beklentisinin ne kadar gerçekleştiği ile ilgili olarak işine karşı duyduğu tepki olarak tanımlanmaktadır (Gurinder ve Gursharan, 2010:2).

Yukarıdaki tanımları dikkate alarak iş tatminini şöyle tanımlamak mümkündür. Çalışanın işinden ne elde etmek istediği ile sonucunda elde ettiği kazançlarının ona sağladığı kazanımlardır.

İş tatmininin üç önemli boyutu vardır. Bunları şöyle sıralayabiliriz (Yumuşak, Özaşarlıoğlu ve Yıldız, 2013:58):

- Bireyin iş durumuna karşı göstermiş olduğu duygusal bir tutumdur. Bu nedenden dolayı doğrudan gözlemlenemez ancak, işyerine yansıyan davranışların bir yansıması olarak ifade edilebilir.
- İş tatmini, iş ile ilgili çıktıların, beklentileri ne derece karşıladığı, yani sonuçlar tarafından tayin edilebilir. Bireyin önem verdiği şeyler ne derece olumlu veya olumsuz bir şekilde karşılanıyorsa, iş tatminini tayin eden şey bu sonuçlardan kaynaklanmaktadır.
- İş tatmini birbirleriyle ilgili tutumlardan oluşur. Bazı insanların veya çalışanların diğer insanlardan daha fazla tatmin olmalarını sağlayan faktörler vardır. Bunlar, ücret, terfi sistemi, işin kendisi, çalışma arkadaşları, statü ve benzerleridir.

4.2 İş Tatmininin Önemi

İş tatmini, günümüzde rekabet ortamı içerisinde üstünlük yaratabilecek olan insan kaynağının gelişmesine katkıda bulunması açısından önem taşımaktadır. İş tatminini çalışma yaşamında önemli kılan nedenleri 3 grupta toplayabiliriz. Bunlardan;

- Birincisi, iş tatmininin çalışanlar üzerindeki etkileri açısından ele alınabilir.
- İkincisi, yöneticiler için çalışanların işlerine karşı gösterdikleri tutumların verimlilik ve performans üzerindeki etkisi olarak karşımıza çıkmaktadır.
- Üçüncü neden ise kurumlar açısından değerlendirebiliriz.

4.2.1 İş tatmininin çalışanlar açısından önemi

İşletmede çalışanların işinden memnun olması veya memnuniyetsizliği sadece çalışan ile ilgili bir durum değildir. Bunun olumlu ve olumsuz sonuçları işletmeleri de önemli derecede etkilemektedir.

Yapılan çalışmalar sonucunda, iş tatmini yüksek olduğunda, çalışanların hem iş hayatını hem de günlük yaşantısını etkileyen önemli faktörler ortaya çıkmıştır (Mammadova, 2013:18-19; Türk, 2007:96):

- İşinden memnun olan çalışan işinde devamsızlık yapmaz, işine zamanında gelir ve geç kalma bahaneleri yaratmaz.
- İşten ayrılma isteği çok az olur. Böyle durumlarda daha az iş değiştirirler.
- İş tatmini sağlanan işgörenlerin ruhsal, fiziksel ve davranışsal bozukluğu olma olasılığı azdır. İşinden doyum sağlayamayan çalışanların çok sık hastalandıkları yapılan çalışmalar sonucunda kanıtlanmıştır.
- İş tatmini olan çalışan olumlu davranışlar sergilemektedir. Bu olumlu davranışları işyerinde ve toplum yaşamında olduğu gibi huzurlu ve mutlu bir aile yaşantısında da sürdürebilmektedir.
- İş kazaları ile karşılaşma riski daha düşük olmaktadır.
- Sosyal ihtiyaçlarını karşılar, yaşamdan zevk alır, yaşama daha iyimser bakar ve daha dinamik olmaktadır.

İşletmede bir çalışanın işinden memnun olması veya memnun olmaması sadece çalışanı ilgilendiren bir durum değildir. Çalışanların iş tatmini örgütün amaçlarındandır. İşletmelerin iş tatmini ne kadar yüksek ise o işletme iyi yönetiliyor ve çalışanını memnun ediyor demektir.

4.2.2 İş tatmininin yöneticiler açısından önemi

Toplumdaki her kurum gibi, işletmelerde de yöneticilerin, en önemli görevi kuruluşlarının yaşamasını ve gelişmesini sağlamaktır. İşletmelerin yaşaması ve gelişimine etkili olan iç faktörlerden en önemlisi çalışanlardır.

Çalışanların iş tatmini, iş performansının belirlenmesinde önemli bir rol oynar. Bu nedenle yöneticiler, organizasyonun iş performansının iyileştirilmesi için iş tatmini rolünün farkındadırlar. İş tatminini etkileyen faktörleri belirlemek, yöneticilerin, çalışanların iş tatminini arttırmaya yönelik müdahaleler konusunda akıllı kararların alınmasına yardımcı olacak gerekli bilgilere ulaşılmasını sağlayacaktır. Böylece işletmelerdeki birçok sorunun çözülmesi ile birlikte, örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için işletme ve çalışanların amaçlarının uyumuda sağlanacaktır.

Modern yönetim anlayışı düşüncesi yöneticilere, çalışanların performans, tatmin ve bağlılık düzeylerini geliştirme sorumluluğu yüklemiştir. Yöneticilerin, işgörenlerin iş tatmini ile ilgili olarak konuya verdikleri önem üç nedenden oluşmaktadır (Türk, 2007:96):

- Birincisi doyumsuz işçi her fırsatta işten kaçma ve başka bir yere geçme yollarını arar. Bu durum da, örgütün zarara girmesine yol açar.
- İkincisi, iş tatmini yüksek olan birey daha sağlıklıdır ve daha uzun ömürlü olur.
- Üçüncüsü, iş tatmini yüksek olan bireyin bu mutluluğu, işinin dışında da gözlemlenir ve olumlu yansır.

Yöneticiler açısından tatmin olmuş bir çalışan, iş yerine yüksek verimlilik, sağlıklı ve mutlu yaşam getirir.

4.2.3 İş tatmininin kurumlar açısından önemi

Personelin memnun olmaması veya şirket ile özdeşleşmemesi durumunda, kurumların ya ürün düzeyinde ya da müşteri hizmet seviyesinde rekabetçi kalite seviyelerine ulaşmalarını zorlaştırmaktadır. Yüksek performans gösteren bireyler, organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olarak organizasyonun rekabet avantajını sürdürmesinde de etkili olabilmektedirler.

İşgörenler, kendi amaç ve hedeflerine örgütlerin aracılığı ile ulaşabileceklerine inanmaları sonucunda örgüte bağımlılığı artar, inanmaz ise ayrılmayı düşünürler. Örgütler, çalışanların hedeflerine ulaşmada birer aracıdırlar. Diğer bir ifadeyle,

çalışanın örgüte katılmasıyla sağlayacağı fayda, kendi amaçlarına ulaşmada örgütün ne derece yardımcı olabileceği fikriyle doğrudan ilişkilidir. Bu durumda kişisel değerlerin gerçekleşme olanakları, örgütsel değerlerin benimsenmesi ve bunlara uygun hareket edilmesi ile artar. Böylece işletmeler, çalışanlarının bireysel değerlerini örgüt değerleri ile bütünleştirmelidirler (Keskin, 2009:89). Sonuçta her iki taraf kendi açısından olumlu kazanımlara ulaşmış olacaktır.

4.3 İş Tatminini Etkileyen Temel Faktörler

İş tatminini, çalışanın işine karşı genel tutumunu etkileyen tüm faktörleri göz önüne alarak açıklamak gerekmektedir. Bunlar birbirleri ile etkileşim içindedirler. Bir faktör, işgören iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olsa da tek başına belirleyici olamaz.

İş tatminin konusu, hem kurumda çalışanlarla, hem de onların kurumlarında yapmış oldukları çalışmalarla yakından ilgilidir. Geleneksel iş tatmini modeli, bir bireyin işi hakkında sahip olduğu tüm duygulara odaklanır. Bir işi tatmin edici veya tatminsiz kılan şey, yalnızca işin niteliği değil, aynı zamanda bireylerin, işlerinin onlara neler sağlaması gerektiğini bilmesi ve bunlara yönelik beklentilerine de bağlıdır (Lu, While ve Barriball, 2005:211). İş tatminini etkileyen faktörler kişiler arasında farklılık gösterebileceği gibi, iş tatmininin sonuçları da kişiden kişiye farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır.

İş tatmin düzeyini etkileyen faktörler literatürde çeşitli şekillerde sıralanmıştır. Bazı yazarlar ve araştırmacılar iş tatminini etkileyen faktörler üzerinde farklı görüşler önermişlerdir. Ghazzawi'ye göre, bir kişinin yaşayacağı iş tatmini seviyesini dört ana faktör belirlemektedir. Bu faktörler, meslek grubu, değerler, karakter ve sosyal etkidir. Mullins'e göre ise, iş tatmini, bireysel, sosyal, kültürel, örgütsel ve çevresel değişkenlerden etkilenmektedir. Spektor'a göre, iş tatminini etkileyen değişkenleri iki temel kategoride incelemek mümkündür. Birincisi, iş çevresi ile ilgili faktörlerdir. Bunlar; çalışana karşı gösterilen davranış, işle ilgili görevler, çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler ve ödülleri içermektedir. İkincisi ise, bireysel faktörlerdir. Burada kişilik özellikleri ve önceki deneyimler önemli rol oynamaktadır. Erdoğan ise, iş tatmini yaratan faktörleri Spektor'a benzer şekilde gruplamıştır. Bunlar, iş tatminini oluşturan bireysel ve iş ve iş ortamına bağlı nedenlerdir (Özcan, 2011:110-114). Çalışanların iş

tatmin düzeyini etkileyen birçok faktörden söz edilebilse de literatürde bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki grup altında toplamak mümkündür.

4.3.1 İş tatminini etkileyen bireysel faktörler

Bireysel veya kişisel faktörler, bireylerin farklı düzeylerde tatmin elde etmelerini sağlayan etkenlerdir. Bunlar, cinsiyet, yaş, zekâ düzeyi, kişilik yapısı, eğitim, medeni durum, tecrübe, makam ve benzeri etkenlerdir.

4.3.1.1 İş tatmini ve cinsiyet

Yapılan çalışmalar, cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olduğunu belirtmesine rağmen, iş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişkilerde hangi cinsin daha çok doyum sağladığı konusunda birbirleriyle tutarlı sonuçlar doğurmadığı görülmektedir. Bunun yanı sıra, iş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişkilerle ilgili olarak, yapılan çalışmalarda kadın ve erkekler için ortaya çıkan iş tatmini düzey farklılığının birçok başka faktörlerden de kaynaklanabileceğinin göz önünde bulundurulması gerektiği düşünülmektedir.

Clark, Kaiser, Sausa Poza, tarafından geçmişte, cinsiyetin, iş tatmini üzerindeki etkisi ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda, kadınların erkek meslektaşlarına kıyasla daha fazla iş tatminine sahip oldukları görülmektedir. İş tatminindeki farklı seviyeler konusunda yapılan ortak çalışmalara göre, kadınlar ve erkekler farklı karakteristik özelliklere, farklı deneyimlere veya farklı seviyelerde çalışma koşullarına sahip olmaya daha uygundurlar. Mora ve Ferrer-i Carbonell, genç üniversite mezunlarının iş tatmininde cinsiyet farklılıklarına dayalı bir araştırma yapmışlardır. Bu çalışmada, beş faktörün iş tatminine etkileri ölçülmüş olup, bu faktörler; işin içeriği, terfi etme olasılıkları, kazanç, edilen bilginin uygulanabilirliği ve iş güvenliği'dir. Sonuçlar göstermiştir ki, araştırmadaki kadınlar, terfi olasılıkları, kazanç ve iş güvenliği faktörlerinden, erkeklere kıyaslandığında çok daha az tatmin olmuşlardır. Bununla birlikte, kazanç, meslek türü, serbest meslek gibi değişkenler kontrol altında olmasına rağmen, terfi olasılıkları konusunda cinsiyetler arası fark oldukça belirginleşmiştir (Mora ve Carbonell, 2009:581-590). İş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçları, kadınların daha düşük iş beklentilerine dayanmaktadır. Kadınların beklentilerinin düşük olmasını, toplumda üstlendikleri annelik ve eşlik gibi aile içi rollerine daha fazla önem vermesine bağlayabiliriz.

4.3.1.2 İş tatmini ve yaş

Literatürde yapılan araştırmalarda, yaş ile iş doyumu arasında pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

İş tatmini yaş değişkenlerini açıklamak için yapılan birçok çalışmada Mottaz bu farklılıkları hesaba katan dört olası açıklamayı ve değişimlerini listelemiştir. (Oshagbemi, 2003:1213):

- Birincisi, içinde bulunan grupların etkisi, örneğin; genç çalışanlar daha ileri yaşta çalışanlara kıyaslandığında önemli ödüllere (ilginç ve mücadele azmi yaratan işler gibi) daha fazla önem vermekte, oysaki ileri yaşta çalışanlar da gençlere kıyasla, dıştan gelen ödüllere daha fazla önem vermektedirler (ücret, yan ödemeler gibi..) Dolayısıyla, genç çalışanlar, sahip oldukları işin onlara verdiğiinden daha fazlasını istedikleri için ileri yaşta çalışanlara kıyasla da tatminsizlerdir.
- İkincisi, iş değişkenliğinin etkisi, ileri yaşta insanlar daha fazla kıdem ve daha fazla çalışma tecrübesine sahip olduklarından daha fazla tatmin eden ve daha fazla kazanç getiren işlere daha kolaylıkla transfer olurlar.
- Üçüncüsü “rahatsız etmek” ileri yaşta çalışanlar, ilginç işler, özerklik veya terfiyi daha az önemli ve daha zor ulaşılabilir görürler ve bu sebeple de, işleri ile ilgili fazla talepkar olmazlar ve genç çalışanlara kıyasla daha fazla iş tatminine sahip olurlar.
- Dördüncüsü ve sonuncusu, yerleşme, işlerinde belirli bir süre kaldıktan sonra, çalışanlar işle ilgili değerlerini, çalıştıkları yerin koşullarına uydururlar ve bu da daha fazla iş tatmini ile sonuçlanır.

Bunula birlikte, Luthans ve Thomas tarafından yapılan deneysel bir çalışma gösterirki, yaş ve iş tatmini arasındaki ilişki eğrilerinden oluşur ve daha önceki araştırmacıların belirttiği gibi doğrusal değildir. Luthans ve Thomas, belirli sayıdaki kırk yaş üstü çalışanlarda yaptıkları araştırma sonucunda, düşük seviyedeki iş tatminin sebepleri için üç açıklama sunmaktadırlar (Oshagbemi, 2003:1213):

- İleri yaşta çalışanların, beklentilerinin ve isteklerinin her geçen gün daha sınırlı hale geldiğini fark ettikleri takdirde yaşayacakları ve giderek artacak olan hayal kırıklığı sürecidir.

- İş tatmininin düşük olmasının sebebi, kişinin erken emeklilik fikrine sahip olmaya başlamasıyla doğrudan bağlantılı olabilmektedir. Bir çalışan, işindeki artan stresi tecrübe edebilir ve işinin eskiden olduğu kadar tatmin etmediğini hissedebilir. Bu hissin sebebi ise, erken emeklilik konusunda içten içe haklı olduğunu düşünmektedir.
- İleri yaşta çalışanlar; değişen teknolojiler, aşırı yüklenen sorumluluklarla ilgili fazla baskı hissedilebilir veya objektif verimlilik ölçütleri konusuna daha fazla önem verebilirler.

Genç çalışanların, yaşlılara oranla çalıştıkları işten beklentilerinin yüksek olması daha düşük iş tatmin düzeyine sahip olduğu olasılıklarını yükseltmektedir. Yaşları arttıkça çalışanların terfi olanakları artar ve çeşitli ödüller sunuldukça iş tatmini de artmaya başlamaktadır (Hoş ve Oksoy, 2015:10). Herzberg, iş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi U şeklindeki bir eğriye benzetmektedir. Çalışma yaşamına erken başlayan kişilerin iş tatminlerinin yüksek olduğu, 30 yaşına doğru iş tatmininin azalmaya başladığı ve ileri yaşlarda tekrar yüksek seviyeye ulaştığını açıklamıştır. Bu çalışmanın o döneme ait nesil için uygun olduğu da ayrıca belirtilmiştir. U çizgisinin Saleh ve Otis isimli yazarlar her zaman doğru olmadığını savunarak, bir çalışanın iş tatmininin 60 yaşına kadar artmakta olduğunu, ancak emeklilik yıllarına yaklaştıkça düşme gösterdiğini belirtmektedirler (Özaydın ve Özdemir, 2014:255). Bu nedenle, iş tatmini ve çalışanların yaşı arasında kuvvetli bir ilişki olduğu yaygın bir kanıdır. Bununla birlikte, bu ilişkinin doğası, doğrusal da olsa, eğrisel de olsa, hala oturmamıştır. Günümüzde teknolojik değişimler de bu duruma etki etmektedir.

4.3.1.3 İş tatmini ve zekâ düzeyi

Meslek guplarının niteliklerine göre, belirli zekâ seviyeleri zorunluluk göstermektedir. Birey, iş ortamlarında zekâ yeteneklerini kullandığı ölçüde tatmin olur. Böyle bir ilişkinin gerçekleşmemesi sonucunda, iş tatmininin olumsuz etkilendiği görülmektedir.

Zekâ, eğitim, meslek edinimi ve iş performansı gibi yaşamdaki birçok önemli sonucun, belki de belirleyicisinin en güçlü bir korelasyonudur. Zekâ ile memnuniyet arasındaki ilişki, bilgelik ve mutluluk arasındaki eski bir karşılaştırmaya benzer. Zekâ, iş karşıtlığını iki zıt süreçle etkileyebilir. Birincisi, akıllı kişilerin karmaşık meslekler bulma eğiliminde olmalarıdır. Bu durum yüksek iş memnuniyetine sahip olmakla

ilişkilidir. İkincisi, akıllı insanların daha karmaşık işler istememelerinden dolayı işlerinden daha fazla memnun olmaları eğilimi ile ilişkilidir. Zekâ, iş tatmini ile pozitif bir şekilde ilişkilidir. Çünkü daha zeki insanlar daha iyi, daha ilginç ve daha verimli işler elde ederler. Ancak iş karmaşıklığı sabit tutulduğunda zekâ, memnuniyetle de olumsuz yönde ilişkilidir. Birçok iş, zorlayıcı ya da ilginç değildir ve bu ilgi eksikliğinden kaynaklanan memnuniyetsizlik doğabilir. Zekânın iş tatmini üzerindeki bu doğrudan olumsuz etkisine, iş karmaşıklığı da aracılık edebilir. Bu etki, iş karmaşıklığındaki artışla azalmaktadır (Ganzach, 1998:526-535).

Duygusal zekâ kısaca, duyguların akılcı kullanımını ifade etmektedir. Duygulardan yararlanarak, kişinin kendi duygularının farkında olması ve duygularından yararlanarak olumlu davranışlar sergilemesi duygusal zekânın temelini oluşturmaktadır (Güney, 2000:63). Duygusal zekâ da, iş tatmini üzerinde büyük etkiye sahiptir. Yöneticinin duygusal zekâ düzeyi ne kadar yüksekse, çalışanların iş memnuniyeti o kadar yüksek olacaktır. Bununla birlikte, yüksek düzeyde duygusal zekâsı olan çalışanların, sonuçta yüksek iş doyumuna sahip olabileceği göz önüne alındığında, yöneticilerin “Duygusal zekâ’nın çalışanların iş memnuniyetine katkısı” sınırlıdır. Yüksek zekâ değerine sahip çalışanlar, iş tatminine katkıda bulunan duygularını değerlendirme ve düzenleme konusunda uzadrlar. Duygularını yönetmelerine ya da iş memnuniyetini azaltan olumsuz olayları geliştirmelerine yardımcı olmak için daha az yönetsel müdahaleye ihtiyaç duymaktadırlar. Ancak, duygusal zekâ seviyesi düşük çalışanlar, duygularını değerlendirme ve düzenleme konusunda daha az beceriklidir.

Yüksek duygusal zekâyâ sahip çalışanlar yüksek iş tatminine sahip olurlar, çünkü diğerlerinin hislerini anlayabilir, değerlendirebilir ve yönetebilirler. Bu özellik sayesinde duygusal zekâsı yüksek çalışanlar hem kendi morallerini hem içinde buldukları gruptaki diğer bireylerin morallerini yükseltirler ve dolayısıyla herkesin iş tatminine olumlu katkı sağlarlar (Sy, Tram and O’Hara, 2006:462). Duygusal zekâ bireylerde, yaşamını sürdürdüğü ortamındaki insanların duygularını tanımasına ve onların duygularını yönetmesine olanak sunmaktadır. Yönetici ve çalışanlar bu özelliklerini kullanarak iş tatminini düzeylerini arttırmaktadırlar.

4.3.1.4 İş tatmini ve kişilik yapısı

Kişilik özellikleri, bireyler arasında birbiriyle farklılıklar taşımasının sonucu olarak iş tatmini seviyelerine de farklı bir şekilde yansımaktadır.

Bass ve Barrett, düşük iş doyumunu yaşayanların, kişiler arası ilişkilerin az olması ve küçük psikiyatrik belirtilerle, sosyal olarak kötü algılanabileceğini belirtmişlerdir. İş tatmini, nedensellik yönü belirsiz olsa da zihinsel sağlıkla (nevrotiklik) ilişkili görünmektedir. Kişilik, özellikle dışa dönüklük, iş tercihinine göre, iş tatmininden çok daha güçlü bir ayrımcı değişken olabilir. Çünkü insanlar umutla kişilikleriyle uyumlu olan işleri seçerler ve yetenekleri arasındaki potansiyel uyum için seçilirler (Furnham ve Zacherl, 1986:453-454). Zekâ düzeyine uygun bir işin yapılıp yapılmamasının iş tatmini açısından önemli bir faktör olduğu görülmektedir.

Judge, Locke ve Bono, yaptıkları araştırmalarda, pozitif öz değerlendirmeye sahip bireylerin, iş memnuniyetini daha düşük seviyede öz değerlendirmelere sahip olanlardan daha yüksek düzeyde olabileceğini savunmuşlardır. Pozitif öz değerlendirmeleri olan bireyler çalışmalarını bu temel boyutlarda daha yüksek olarak değerlendirmiş ve bu nedenle işlerinden daha memnun kalmışlardır (Judge, Bono ve Locke, 2000:237). Çalışanların işinden duydukları beklentileri kendi kişiliği ile ilgilidir. Çalışanın işini değerlendirmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkar. İşgörenin kişiliğine bağlı olarak inançları, tutumları ve değer yargıları vardır. Bunların yanında, işletmelerinden sağladıkları kazanımlardan ekonomik, psikolojik ve sosyal doyum da işten tatmini etkiler (Türk, 2007:76). Bireyler, kişilik özellikleri ile uyumlu işleri seçerek, çalışma yaşamlarındaki iş tatmini arttırabilirler.

4.3.1.5 İş tatmini ve eğitim

Eğitim düzeyi, bireylerin sadece bilgi ve uzmanlıklarını değil, aynı zamanda çevreye bakış açılarını da değiştirmektedir. Eğitim düzeyi, iş hayatına bakışı ve çalışma hayatından beklentileri etkileyen önemli bir faktördür. Bu nedenle, eğitim düzeyleri yüksek olan çalışanların işe bakış açıları ve beklenti düzeyleri, daha düşük eğitimli bireylere göre farklılık göstermektedir.

Yapılan çalışmalarda bireysel eğitim kazanım faktörünün işe etkisi üzerine çelişkili sonuçlar bulunmuştur. Katılımcıların eğitim seviyesini anlamak için kişisel demografik dataların kullanıldığı altı çalışma yapılmıştır. Üç çalışma, eğitim seviyesi ve iş tatmini için pozitif korelasyon göstermiştir. Rambur tarafından yapılan, ABD

araştırmalarına ilişkin bir analiz, iş memnuniyetsizliğinin yüksek eğitim seviyesiyle azaldığını ve Tayvan'da Yin ve Yang'ın 2002 yılında yaptıkları çalışmalarının bu bulguyu doğruladığını ve düşük eğitim seviyesine sahip hemşirelerin işlerinden daha az memnun olduklarını ileri sürdürdüğünü bildirmiştir. İlginç bir şekilde, Lu tarafından bununla çelişen sonuçlar elde edilmiştir. Lu'ya göre eğitim seviyesi ve iş tatmini arasında negatif korelasyon gösterdiği bulunmuştur. Genel olarak, eğitim ile ilgili sonuçlarda, eğitim ve iş tatmini arasındaki ilişkide tutarsızlıklar görülmüştür. Bununla birlikte bazı bulgular, daha yüksek eğitimsel kazanımın işte daha fazla memnuniyet sağladığını ve ayrılma niyetini azalttığını ne sürmüşlerdir (Coomber and Barriball, 2007:301). Eğitim düzeyi, iş doyumunu ile ilişkilendirilmiş olmasına rağmen, bu faktörlerin sonuçları farklı özellikler sunmaktadır. Türkiye'den bir örnek vermek gerekirse, daha önce Sağlık Meslek Lisesini bitirenlere hemşire nvanı verilmesine rağmen, 2015 yılından itibaren Sağlık Meslek Lisesini bitirenlere hemşire yardımcısı nvanı verilmiştir. Hemşirelikte lisans mezunu olanlara hemşire nvanı verilmeye başlanmıştır. Bu da hizmet kalitesinin arttırılmasına sebep olmuştur.

İşin kontrolünü sağlayarak eğitimin iş memnuniyetini arttırdığını, ancak bunun sonucunda çalışanların beklentilerini de arttırdığı görülmektedir. İş zerkliği ve rutin olmayan işlerde dâhil olmak üzere, bir kişinin kendi çalışmaları üzerindeki kontrolü, tüm çalışanlar için iş tatmini ile olumlu yönde ilişkilidir, ancak etki, iyi eğitimli olanlar için çok daha güçlüdür. Para zerindeki kontrol, iyi eğitimli olanların iş tatmini ile olumlu yönde ilişkili iken, eğitimsiz olanlar için olumsuz yönde ilişkilidir (Ross and Reskin, 1992:134).

Gruenberg eğitimin iş tatmini üzerindeki etkilerini incelerken, isteğe bağlı ve durumsal açıklamalar arasında ayırım yapmıştır. Eğilimli açıklamalar, bireyin içsel durumlarını, eğilimlerini veya tutumlarını ifade eder; durumsal açıklamalar, dışsal, çevresel özelliklere dayanır, ifade yaklaşımına göre, çalışanların sosyal olarak şartlandırılmış değerleri ve beklentileri iş memnuniyetini belirlediğini açıklamıştır. İnsanların istekleri potansiyel olarak sonsuz olduğundan, toplum sınırları belirler. Farklı grupların, farklılaşan sosyalleşmenin iddia edilen şekilde farklı arzular, beklentiler, değerler, istekler ve hırslar ürettiği iddia edilmektedir. Daha az eğitimli kişilerin, işten normal olarak sağlanacak olan yüksek kazancı beklemedikleri veya değer vermedikleri ve bu nedenle işin kendi çalışmasını planlama özgürlüğü gibi işin içsel yönlerinin iş tatmini düzeyleri üzerinde daha zayıf bir etkisi olmaktadır. Durumsal yaklaşıma göre,

tüm insanların tatmin edici, kendini ifade eden ve özünde faydalı olan bir ihtiyacı vardır. İş süreci üzerinde kontrol sahibi olmayan kişilerin işlerini yerine getirme olasılığı düşüktür (Ross and Reskin, 1992:135-146). İyi eğitilmiş kişilerin, düşük eğitim seviyesine sahip olanlara göre, kontrol sağlayan işlere sahip olma, özerk ve rutin olmayan işlere sahip olma ihtimali çok daha fazladır. İyi eğitim veren prestijli işlere sahip olma, özerk ve rutin olmayan işlerle meşgul olmaları ve astları ve kazançları üzerinde kontrolleri kullanma konusunda daha iyi şanslara sahiptirler.

4.3.1.6 İş tatmini ve medeni durum

İş tatminini etkileyen birçok bireysel etken bulunmakla birlikte bu etkenlerden biri de medeni durumdur. Araştırmalar sonucunda, evli olan çalışanların bekâr olan çalışanlarla kıyaslandığında, evli olan işgörenlerin işlerinde daha az devamsızlık, daha az işinden ayrılma ve daha çok iş tatminine sahip oldukları gözlemlenmiştir.

Medeni durumun iş tatmini üzerindeki etkisi ile ilgili yapılan araştırmalarda, evli profesyonel çalışanların işlerinden bekâr olanlardan daha memnun olduklarını belirterek, medeni durum ile profesyonel personelin iş doyumu düzeyleri arasında bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ancak yapılan bazı araştırmalar, evli ya da boşanmış personelin, işlerinden daha memnun olduğunu, yeniden evlenmemiş, hiç evlenmemiş ya da dul personelin, medeni durumla iş tatmini arasındaki ilişkinin kanıtı olarak gösterilmiştir (Adekola, 2015:324-326).

Yapılan diğer çalışmalar, evli çalışanların, evlenmemiş iş arkadaşlarına göre işlerinden daha memnun olduklarını göstermektedir. Nedeni evliliğin, istikrarlı bir işi daha değerli ve önemli hale getirebilecek artan sorumlulukları getirmesidir. Sürekli bir işe sahip olmak için iş tatmini gerekmektedir. Bu gibi birçok durumda, onları memnun olmadıkları yönleriyle eşleştirmeye ya da düzeltmeye çalışılmaktadır. Ancak, diğer çalışmalara göre; 1980'li yıllarda Ausrtrom, Federico, Garrison ve Muchinsky'nin çalışmalarında evli ve bekâr çalışanların iş tatmini açısından anlamlı bir fark bulunmadığı, Watson'a göre ise evli çalışanların bekâr çalışanlardan daha memnun olduğu belirtilmiştir. Bu bulgu, medeni haline bakılmaksızın, bir kişinin kariyerindeki bir işin önemine de bağlanabilir. Bir kişi evlenmemiş olsa bile, aile yükü olmadığı anlamına gelmemektedir (Azım, Haque and Chowdhury, 2013:491-495). Evlilik, kadınların iş tatmini üzerinde güçlü bir olumlu etkiye sahiptir. Ancak cinsiyet iş doyumu farkının tutarlı olarak, erkekler üzerinde etkili olmadığı görülmüştür (Clark,

1997:362). Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların iş tatmini düzeylerinde evlendikten sonra bir yükseliş olduğu ortaya çıkmaktadır.

Yaş ve medeni durum önemli çalışma değişkenleriyle ilişkili olarak incelendiğinde, klinik öğretim üyeleri arasında, yaşlı doktorların daha az endişeli, iş ve yaşam arasında daha az çatışmaya sahip ve zaman baskısı ya da gelecek için daha az rahatsız olduğu görülmüştür. Medeni duruma gelince, her iki örnekteki evli erkekler evlenmemiş hekimlere göre yaşamlarından anlamlı derecede daha memnun oldukları görülürken, akademik hekimler arasında, bekâr olanlar, evlilerden daha fazla depresyonda ve işlerinden daha az memnun oldukları görülmüştür. Klinik öğretim üyeleri arasında, evlenmemiş doktorların iş ve kişisel yaşam arasında daha fazla endişeli, gelecek hakkında daha fazla stres ve genel olarak evli doktorlardan daha fazla stresli oldukları görülmüştür (Linn and et al, 1985:2780). İş yaşamında çalışan bireylerin medeni durumları ile iş tatmini düzeyleri göz önüne alınarak yapılmış birçok araştırmada çok anlamlı ilişkiler bulunmasa da, genel sonuca göre, evli olan çalışanların, bekâr çalışanlara göre iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

İş ve evlilik rolleri yetişkin yaşamın en göze çarpanları arasındadır ve evli kadın ve erkeklerin yaşam boyunca hem ekonomik hem de ailevi sorumlulukları paylaşma olasılıkları artmaktadır. Evlilikle ilgili olarak, son yıllarda, evlilik oranlarında düşme görülse ve boşanma oranları tarihsel olarak yüksek olmaya devam etse de, kadın ve erkeklerin büyük çoğunluğu evlenmeye devam etmektedir. Evlilik kalitesindeki değişiklikler, iş tatmininin değişmesine katkıda bulunacaktır. Özellikle, evlilik doyumundaki artışlar (ve evlilik uyumsuzluğundaki düşüşler) iş doyumundaki artışlarla ilişkili olacaktır. Bireyin sınırlı, depresif veya etkisiz olduğu hissini bırakan bir roldeki deneyimler, diğer rolde olumsuz yayılmaya neden olabilir. Negatif bir etkileşime ve bu tarzda davranışlar sergilemesine, rolden memnuniyetsizliğe ve düşük rol performansına sahip olmasına katkıda bulunabilir (Rogers and May, 2003:482-484). Sonuçta, evliliğin bireylere düzenli bir hayat sağlayarak, bu durumun iş hayatına da yansiyarak, iş tatmin düzeyini arttırdığı düşünülebilir.

4.3.1.7 İş tatmini ve tecrübe

Tecrübe, çalışanın zaman içerisinde işine kattığı deneyimlerinin ve iş becerilerinin artmasıyla ilgilidir.

Pek çok yeni işe başlayan çalışan, uzun süredir çalışmakta olan işgörenlere göre daha az iş tatminine sahiptir. Genel çalışan kitle arasında daha genç yaştaki çalışanlar ve kariyerlerinin başındakiler daha niteliksiz işlere sahiptirler ve tecrübe sahibi oldukça daha iyi işlere geçerler. Bu ilişki, işin gerçeği ile işten beklentileri arasındaki farklılıklar nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Giriş pozisyonunda geçirilen zamanın azlığı iş tatmini ile ilgili yanlış yorumlamaya sebep olabilir. Çalışanların yaşı ve işteki tecrübesi arttıkça işten beklentileri de azalmakta, bu da iş tatminlerinin artmasına sebep olmaktadır. İş tatmini, özel sektörde tecrübe arttıkça yükselmektedir (Armentor and Forsyth, 1995:58) Tecrübe ile birlikte zaman içerisinde çalışanın beklentileri değişecek ve bu beklentiler karşılandığı ölçüde iş tatmini artacaktır.

Genel olarak, iki nedenden dolayı deneyim ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunması beklenmektedir (Churchill, Ford and Walker, 1976:327):

- Bunun birinci nedeni, memnuniyetin iş pozisyonunu etkilemesidir. İşlerinden çok mutsuz olan çalışanların, başka bir firma için istifa etmeleri ve başka bir meslek aramaları muhtemeldir. Sonuç olarak, aynı firmada uzun süredir aynı işte çalışan işgörenlerin göreceli olarak memnun olanlar olması ihtimali yüksektir.
- İkicisi, işle ilgili deneyim memnuniyeti etkiler. Çalışan deneyim kazandıkça, çalışma ortamının endişe verici bazı yönleriyle mücadele etmeyi veya daha etkili bir şekilde mücadeleyi öğrenebilir. Örneğin deneyimli çalışanların işlerini, şirket politikalarını ve müşterilerini daha iyi anlamaları ihtimali yüksektir. Belirsizlik duygularına sahip olmaları veya üstleriyle yakın gözetim ve sık iletişim kurma ihtiyaçları daha düşüktür. Tazminat ve teklif kriterleri de dâhil olmak üzere şirket politikalarını anlama ve bu politikalar içinde nasıl etkili bir şekilde işlem yapacaklarını bilme olasılıkları daha yüksektir. Kısacası, deneyim sahibi çalışanın, işinde daha az tecrübesi olan kişilerde memnuniyetsizliğe neden olan belirsizliklere ve endişelere maruz kalma olasılığı daha düşüktür.

4.3.1.8 İş tatmini ve makam

İşletmelerde, ücretler, fırsatlar, terfi olanakları, uygun çalışma koşulları ve iş özerkliği gibi işle ilgili ödüllerin birçoğu kıdem tarafından belirlenmektedir. Bu ödüller, birçok çalışan için önemli olduğu gösterilen iş değerlerini temsil eder ve bu nedenle kıdem ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu varsayılmaktadır.

Çalışanların tutumlarının belirleyicileri ile ilgili birçok çalışma, iş tatmini ve kıdem arasındaki ilişkiyi göz ardı etmiştir. Sosyal çevre, çalışanların kendi girdilerine ilişkin algıları ve grup referansları gibi değişken faktörlerin etkisine bakıldığında, bir çalışanın memnuniyetinin bir işte hizmet süresiyle değiştiğini beklemenin mantıklı olduğu düşünülmektedir. Yaşın veya örgütsel görev süresinin iş tatmini üzerindeki etkisinin araştırılmasındaki en büyük sorun, araştırmacıların zamana bağlı bu değişkenlerin etkilerini çalışanın iş kıdeminden ayırmamasıdır. Böyle bir ayrımı, doğrulamanın temel nedeni, gelen birkaç genç yönetici dışında, insanların örgütlerle birlikte kaldıkça ve yaşlandıkça hiyerarşik düzende yükselme eğiliminde olmalarıdır. Bu nedenle, iş tatmini ile iş seviyesi arasında pozitif bir korelasyon olduğuna dair tutarlı bir kanıt olduğu için doğrudan işgörenin mesleki seviyesine bağlı olabilir. Ancak iş kıdemleri meslek seviyesindeki değişikliklerden etkilenmez ve Herzberg'in 1957 yılında, çalışanların zaman değişkenleri ile memnuniyeti arasında U şeklindeki ilişki öngörüsü ile açıklanabilir (Ronen, 1978:298-299). Çalışanların buldukları mevki, iş tatminlerini etkilemektedir. Üst düzeyde bulunan çalışanlar diğer çalışanlara göre daha fazla iş tatminine sahiptirler.

Birçok meslekte kıdem, bir çalışanın yaşından bağımsız olarak aldığı ödüllerin önemli bir belirleyicisidir. Kıdem iş memnuniyeti ilişkisi ile yapılan çalışmaların gözden geçirilmesi sonucunda, Herzberg, Mausner, Peterson ve Capwell gibi araştırmacılar U şeklinde bir işlevle nitelendirildiğini öne sürülmüşlerdir. Bu görüşe göre, yeni işe başlayan işgörenler, bir veya iki yıl hizmetten sonra düşen, birkaç yıl bu çizgide seyreden ve çalışanların kıdemleri arttıkça tekrar yükselen yüksek iş memnuniyeti ile başlar. Daha sonraları yapılan araştırmalar, kıdem ile iş tatmini arasında bağlantı kuran U şeklindeki bir eğrinin varlığını kabul etmemektedir. Çeşitli çalışmalarda olumsuz ya da hiç ilişki olmadığı bildirilmiştir. İlk istihdam döneminde kıdem ve iş doyumu arasındaki doğrusal ve doğrusal olmayan ilişkileri inceleyen ve üç ve altı aylık aralıklarla iş memnuniyetini inceleyen Katz, istihdamın ilk iki yılında iş doyumunda

bir artış olduğunu bildirmiştir (Shirom and Mazeh, 1988:38-39). Çalışanların mesleki düzeyleri de iş tatminlerini etkilemektedir.

4.3.2 İş tatminini etkileyen kurumsal faktörler

İş tatmini birçok örgütsel değişken tarafından etkilenmektedir. Bu değişkenleri, ücret, işin yapısı, denetim, karar alma biçimleri, ödüllendirme, terfi imkânları, kurumsal iklim, yönetim biçimi, çalışma ortamı, çalışma arkadaşları olarak sıralayabiliriz.

4.3.2.1 İş tatmini ve işin yapısı

İş tatmininin önemli etkenlerinden birisi de, bireylerin çalıştıkları işlerin niteliğini beğenip zevkle çalışmalarınıdır. İşgörenler, işin niteliği açısından kendilerine anlamsız gelen işleri yapmak yerine, kendilerini eğiten, geliştiren ve sorumluluk almaya yönlendiren işleri yapmayı daha çok tercih etmektedirler.

Yaygın olarak bilinen iş özellikleri modelinde Hackman ve Oldham 1975 yılında beş temel iş özelliği tanımlamışlardır (Katsikea and et al, 2011:222-224):

- İş çeşitliliği, bir işin çalışanların çok çeşitli görevleri yapmalarını gerektirdiği derecedir.
- Görev kimliği, çalışanların ne kadar çok iş yaptığını ele alır ve çabaların sonuçlarıyla özdeşleşebilir.
- Görev önemi, bir işin diğer insanların yaşamları veya çalışmalarını üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu derecedir.
- İş özerkliği, çalışanların işlerini ve işlerini istediklerini yapma özgürlüğünü planlamada söyleyebilecekleri derecedir.
- Geri bildirim: Son olarak, çalışanların işte ne kadar iyi performans gösterdiklerini gösteren bilgileri alma derecesini ifade eder.

Bazı yazarlar, satış görevlilerinin iş memnuniyetini açıklamak için Hackman ve Oldham tarafından geliştirilen iş özellikleri modelini kullanmışlardır. Singh'in açıkladığı gibi, iş özelliklerinin etkisine ilişkin kavramsal mantık, motivasyon kavramlarına ve araçların sonundaki ilişkilerin birbiriyle olan bağlantısına dayanmaktadır. Spesifik olarak, iş özerkliği ve iş çeşitliliği, çalışanın işini yaparken başarı ve kendini gerçekleştirme duygularını artırır. İş geribildirimi, iş faaliyetlerinin sonuçları ve istenen amaçlara ulaşmak için araçların etkinliği hakkında bilgi sağlar ve bu yolla araç bağlantılarını netleştirir (Katsikea and et al, 2011:222-224). Sonuç

olarak, çalışanların içsel motivasyonu güçlendirilmiş ve bununla birlikte iş tatmini önemli ölçüde arttırılmıştır

JC-Model, işi yeniden tasarlamak için geliştirilmiştir ve farklı özelliklerin iş tatmini ile ilgili olduğunu göstermektedir. İş özellikleri modeli, ortaya çıkan temel sonuçlardan biri olarak iş tatminini önermektedir. Modele göre, içsel iş özellikleri, algısal bir süreçle iş tatmini olumlu yönde etkilemektedir. Spesifik iş özellikleri (örneğin beceri çeşitliliği, görev önemi), anlamlılık ve sorumluluk duygusu gibi pozitif psikolojik durumlara ve dolayısıyla işle ilgili tatmine yol açmaktadır (Judge, Bono and Locke, 2000:239). İşin monoton olmaması, işgöreni çalışmaya yönlendirmesi ve başarılı olma imkânlarını sunması işgörenlerin tatminini arttırmaktadır.

4.3.2.2 İş tatmini ve denetim

Yapılan araştırmalar, denetim biçiminin iş tatminini pozitif veya negatif olarak etkilediğini göstermiştir. Denetim eğer işgörenler üzerinde yapıcı ve düzeltici ise iş tatminini arttıracaktır. Fakat işgörenlerin bireysel özgürlüklerini sınırlayıcı ise, iş tatmini üzerinde negatif etkiye sahip olacaktır.

Bazı çalışmalar, yöneticilerin çalışanlar üzerindeki etkilerini ve yetkilerini yerine getirmek için kullandıkları çeşitli güç kaynaklarına odaklanmışlardır. Bunlar resmi otorite, kıt kaynakların kontrolü, karar süreçlerinin kontrolü, sınırların kontrolü, bilgi ve bilginin kontrolü, olarak tanımlanmaktadır. Bazen yöneticiler, çalışanları ikna etmek için daha büyük organizasyonel sistemler ve onların astları ile kişiler arası etkileşimi kullanırlar. Morgan, ayrıca sosyal ya da teknik gibi, doğası ne olursa olsun bilginin güç olduğunu ve birinin bilgiyi nasıl topladığını ve dağıttığını bir güç kaynağı haline getirdiğini belirtmektedir. Çok sık olarak, yönetim liderleri bilgiyi saklar ve bilmesi gereken bir temelde çıkarırlar Bir astın amiriyle ilişkisi, işyerinde başka önemli bir unsurdur. Sözsüz yakınlık, samimiyet ve açık iletişim hatları kullanan bir yönetici, bir alt kuruluştan olumlu geri bildirim ve yüksek iş memnuniyeti almaktadır. Ancak antisosyal, düşmanca ve iletişim kurmak istemeyen bir yönetici, işyerindeki astlarının olumsuz geribildirimini ve çok düşük bir iş tatmini almaktadır (Raina and Roebuck, 2016:99-117).

Yapılan çalışmalardan elde edilen veriler sonucunda, bağlılık temelli yönetim stilleri kullanan firmaların daha düşük bir personel devrine, daha verimli çalışanlara ve kontrol temelli yönetim stillerini kullananlara göre daha fazla genel başarıya sahip

olduğunu göstermektedir (Barling and Hutchinson, 2000:77). Bu nedenle işgörenler, demokratik denetime yer veren örgütlerde çalışmak isterler.

4.3.2.3 İş tatmini ve ücret

Bireylerin çalışma yaşamında, iş tatminini sağlayan en önemli faktörlerden biri ücrettir. Ücretin iş tatmini üzerinde önemli etkisinin nedeni, kişilerin temel ihtiyaçlarının ve üst düzey ihtiyaçlarının karşılanmasında paranın önemli bir araç olduğudur. Fakat son zamanlarda yapılan çalışmalarda görülmüştür ki, yüksek ücret almak çalışanın iş tatmininde tek başına yeterli olmamaktadır.

Birçok birey, yetişkin yaşamlarının büyük çoğunluğunu ücretli istihdamda geçirmeyi seçmektedirler. Bireylere niçin çalıştıkları sorulduğunda, para en sık belirtilen nedenlerden biri olarak vurgulanmaktadır. Bazı çalışmalar ücret seviyesi ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Diğer araştırmalar ise, değişkenler arasında zayıf bir ilişki olduğunu göstermiştir. Teorik olarak, ücret seviyesi ile iş tatmini arasında pozitif veya negatif bir ilişki beklemenin sebepleri vardır. Birçok ödeme memnuniyeti modeli, ödeme seviyesi ile ödeme memnuniyeti arasında pozitif ilişki kurar ve ödeme memnuniyeti genel iş memnuniyetinin temel bileşenlerinden biri olarak kabul etmektedir (Judge and et al, 2010:157-162).

Ücret ve işin doğası, bir bireyin kariyer motivasyonlarını ve bir şirkette kalma kararlarını düzenleyen davranışlarla ilişkilidir. Ücret politikalarında, ücret adaleti unsurlarını ve usul adaletini ölçer. Meyer ve Allen'e göre, yüksek performansa dayalı ücret, bir bireyin kurumda kalması için ekonomik bir zorunluluk yaratır. Spector'a göre, ödeme memnuniyeti dışsal olarak yönlendirilir ve eğer haksız bir şekilde ele alınır veya yoksa, bireylerde motivasyon eksikliğine neden olmaktadır (Lumley, Tladinyane and Ferreira, 2011:102-114). Ücretin adil olması iş tatminini etkileyecek önemli faktörlerden biri olarak düşünülmektedir.

Ödeme adaleti, performansa göre ödeme sistemlerinin tasarımında önemli bir konudur. Adams'ın eşitlik teorisi, sosyal karşılaştırma teorisine dayanmaktadır ve araştırmalar, adalet algısının çoğunlukla sosyal karşılaştırmalara dayandığını göstermektedir. Çalışanlar, çoğu zaman meslektaş olabileceği başkalarıyla veya örgütsel statü gibi diğer benzerliklere dayanarak yapılan kıyaslamalara göre eşitlik yargıları yapmaktadırlar. Sorun, bir bireyin ücretteki eşitsizlik algılarının bir çalışanın motivasyonu ve performansı üzerindeki olumsuz bir etkisi olabileceğidir. Adalet ve

adaletsizlik algılarının motivasyon düzeyleri ve kendine has değişkenler (örneğin, yaş, cinsiyet, mağaza veya yarı zamanlı veya tam zamanlı istihdam) arasında azaldığı tespit edilmiştir. Bu, bireyde adalet algısının önemli olduğunu göstermektedir. Ayrıca çalışanlar ücretin haksız olduğunu algıladıklarında, çalışanların motivasyonunun yüksek olup olmadığına bakılmaksızın, başkalarıyla karşılaştırma ya da ücretlerinin kuruluşa katkılarını yansıtmadığını düşünme eğilimi oluşmaktadır (Stringer and et al, 2011:165-174). Bireylerin, ücret hakkındaki düşüncelerindeki algılarında, ücret yeterliliği ve adaleti yer almaktadır.

Ücret memnuniyetleri, hem gerçek pratik ücretlerini, hem pratik idealleri (en az, yeterli) hem de ekonomik isteklerini yerine getirebilecek miktarları (en fazla, ideal) karşılaştırmakla sonuçlanır. İş tatmini çalışanın geri çekilmesi ile ilgili olduğu ve olumlu iş tutumlarının finansal etkileri iyi bir şekilde belgelendirildiği için, memnun bir işgücüne sahip olmak isteyen işverenlerin iş tatmini düzeylerini yükseltmek için başka yollarla takviye etmeleri gerekmektedir (Locke, 1969:318-322). Düşük ücretli istihdamın devamlılığı, birçok gelişmiş ekonomide ücret eşitsizliğinin artması nedeniyle endişe verici hale gelmiştir. Ayrıca, düşük ücretli istihdam ve iş kalitesi, Avrupa Birliği'nde önemli politika konuları haline gelmiştir. Salverda ve arkadaşları 2001 yılında, düşük ücretli işlere yönelik politikaların, kalitelerinin en azından sağladıkları maaş düzeyindeki kadar önemli olması gerektiği fikrini ortaya koymuşturlar (Serrano and Vieira, 2005:1). Çalışanlar ücreti, işletmelerinin kendileri hakkında ne düşündüklerinin bir sembolü olarak değerlendirmektedirler.

Ücrette memnuniyet, adalet için bir araç olarak görülebilir. Bunun karşılığında çalışanların motivasyonunu ve dolayısıyla iş tatminlerini doğrudan etkiler. Bu nedenle, bir bireyin işverenine bağlılık derecesi, bir bireyin girdileri için nasıl ödüllendirildiği algısı ile geliştirilebilir.

4.3.2.3 İş tatmini ve karar alma biçimleri

Örgütte karar alma süreçlerine katılan çalışanlar, kendi düşüncelerinin yönetim tarafından önemsendiğini hissederler. Bu durum onlarda iş tatminine pozitif olarak etki etmektedir.

İşgörenlere, karar verme sürecine katılma fırsatını vermek, kararların nasıl alındığına ilişkin anlayışlarını arttırmakta ve çalışanların bir durum içinde olabilecek alternatif yorumların sayısını azaltmaktadır. Katılımcı karar verme, çalışanlara kendilerini daha

az tehdit altında hissettirecek bir kontrol hissi sağladığı için çalışanların iş memnuniyetini arttırmanın bir yöntemi olarak önerilmiştir. 1979 yılında Karasek'in yaptığı çalışma, işgören kararlarının temel yeteneklerinin etkileşimli etkilerini gösterdiğinde katılımcı karar vermenin önemini doğrulamıştır. Kararlara katılımı düşük ve yüksek iş talepleri olan çalışanlar, kaygı ve depresyon gibi daha fazla iş tatminsizlik davranışı göstermişlerdir (Witt, Andrews and Kacmar, 2000:342-344).

Stratejik kararlar, kuruluşların yapması gereken faaliyetler, kaynakların kazanılması ve elden çıkarılması, değişimin doğası ve hızı gibi kuruluşun temel niteliğini ilgilendiren kararlardır. Stratejik karar alma sürecine katılan bir kişi çalışma ortamını mümkün olan en geniş şekilde etkileyebilir. Bu nedenle, stratejik karar verme bağlamında katılımcı karar verme iş tatmini ilişkisini ortada tutma olasılığı yüksektir. Çalışmalar, genel olarak iş kontrolünün ve özellikle de katılımcı karar vermenin, işgören ruh sağlığı ve iş tatmini için faydalı olabileceğini göstermiştir. Kontrolün iş tatminini iki yoldan biriyle etkileyebileceği düşünülmektedir; ya direkt iş tatminini etkileyerek veya kişinin çevreyi istediği gibi yönlendirmesini sağlayıp stres faktörlerini azaltmasına yardımcı olarak. Kararlara katılımın doğrudan etkisinin kişi üzerindeki yansıması ustalık ve yetkinlik olarak görülebilir (Daniels and Bailey, 1997:3-18). İşletmeler artan bir şekilde katılımcı karar vermeyi uygulamakta ve iş tatmini ile ilişkilendirmektedirler.

4.3.2.4 İş tatmini ve ödüllendirme

Çalışanların üzerinde sadakat yaratmanın ve iş doyumunu ile verimliliği arttırmanın en etkili yollarından birisi de personelin ödüllendirilmesidir.

Kalleberg, iş ödüllerini “işçiye potansiyel ödül kaynakları” olarak tanımlamıştır. Bireylerin işten ne elde etmek istediklerini veya ne algıladıklarını temsil eder. Yapılan araştırmalar, iş ödüllerinin iş tatmininin ne kadar güçlü bir belirleyici olduğunu göstermektedir. Örneğin, 1985 yılında Clifford ve 2004 yılında, Gerald ve Dorothee gibi yazarlar, ödüllerin profesyonellik ve iş tatmini ile anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu ortaya koyarak, profesyoneller için iş tatmini, işin ne gibi algılardan kaynaklandığını açıklamışlardır. Clifford, iş ödüllerini içsel ve dışsal ödüller gibi kavramsal bir bölüm olan kategorilere ayırmıştır. Görev özerkliği, görevin önemi ve görevin katılımı olarak içsel ödüllere bölünebilir. Dışsal ödüller, finansal faydalar ve organizasyon ödülleridir. Yapılan birçok araştırma sonucu, iş ödüllerinin iş doyumunu

ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu göstermiştir. Clifford ve Marcue 1997 yılında yaptıkları araştırmada, üst düzey profesyonellerin ödül sistemlerinden memnun olmadıklarını, bu nedenle düşük iş memnuniyeti sağlandığını bildirmişlerdir (Rehman and et al, 2010:1132).

Farrell, Resbult, Nord, Seashore ve Taber, Vroom gibi yazarlar 1980'li yıllarda yaptığı çalışmalar sonucunda, iş ödüllerinin (örneğin, ücret, iş güvenliği ve terfi), iş tatmini ile pozitif yönde ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Dışsal ödüller önemlidir. Çünkü bir çalışmanın ekonomik yönleri sadece temel ihtiyaçları değil aynı zamanda daha üst düzey sosyal hedefleri de karşılamaktadır. Gelir bir işçinin, bir işteki zaman, iş ve beceri yatırımlarından nispi kazanımları değerlendirebileceği bir standarttır (Bokomeier ve Lacy, 1987:191-200). İş tatminin, hem iş değerlerinin, hem de iş ödüllerinin bir işlevi olduğu iddia edilmiştir. Ödüller olumlu ve göreceli olarak yüksek oranda iş tatmini ile ilişkilidir. Muhtemelen algılanan ödüller ne kadar yüksek olursa, işin bu özel boyutlarından elde edilen sonuç o kadar iyi olmakta, böylece işin genelinden memnuniyeti o kadar arttırmaktadır (Kalleberg, 1977:131-132). Huzurlu ve mutlu bir çalışma ortamı herkesi pozitif yönde etkileyeceğinden bağlılık programlarının bir parçası olan ödüllendirme, şirketleri başarıya götüren önemli araçlardan biridir.

İş tatminini arttırmaya yönelik en eski ve en etkili reçetelerden biri ödülleri çaba ve performansa bağlamaktır. Ödül ve performans geri bildirim, uygun bir şekilde ele alınırsa yalnızca tanıtmayı amaçladıkları davranış türünü teşvik etmeyebilir. Aynı zamanda kurumsal bağlılığı da teşvik edebilir. Başarılı olmak için böyle bir sistemin, adil, beklentileri doğrultusunda gerçekçi ve açıkça anlaşılabilir ve kabul görmüş standartlara uyduğu algılanmalıdır. Performans ödüllendirmenin bir yöntemi, promosyonları, değer artışlarını ve övgüleri içeren bir performans yönetim sistemine eşlik etmelidir. Bazı kuruluşlar, öngörülen şartlar ve süreçlerle başarılı bir şekilde resmi bir sistem kullanmışlardır. Diğerleri resmi olmayan bir yıl sonu incelemesine dayanmaktadır. (Siggins, 1992:312-313). Hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın temel gereksinim, çalışanları tarafından adil olarak algılanmasıdır.

4.3.2.5 İş tatmini ve terfi imkânları

Bir işletmede yükselme olanaklarının olması, personeli tatmin eden etkenlerden biridir. Eğer kişi çalıştığı kurumda yükselemeyeceğini anlarsa tatminsizlik yaşamaktadır.

Çalışanlar, yükselme fırsatları gibi daha fazla ödül aldıklarında, örgütleri ve örgütsel adaletleri hakkında olumlu algılarının olması olasıdır. Locke, iş tatmini, insanların işte almayı umduğu ödüller ve gerçekte mevcut olan ödüller arasındaki uyumdan kaynaklandığını göstermektedir. Terfi memnuniyeti, genel iş memnuniyeti modüllerinden biridir. Markham, Güney, Bonjean ve Corder gibi araştırmacılar, bir federal ajans çalışanlarından oluşan örneğe odaklanarak, terfinin memnuniyetle ilgili olarak olumlu bir şekilde ilişkili olabileceği bir tanıtım fırsatı göstermektedirler. Geçmişte, daha fazla terfi almışlarsa daha büyük bir kariyer memnuniyetine sahip olan yöneticiler olurlar. Terfi fırsatına olan memnuniyet, çalışanın örgütsel terfi yollarına ve gelecekteki terfi olanaklarına olan duygusal tepkisini değerlendirirken, terfi politikaları ve uygulamalarına duyulan memnuniyet, çalışanların terfi ile ilgili usule ilişkin adalet konularına ilişkin duygularını değerlendirmektedir (Souza, 2002:327-337).

Terfi, çalışanlar için önemli bir örgütsel prosedürdür. Bir kurum içinde algılanan yükseliş şansına bağlı olarak profesyonel kariyer elde edebilirler. İş tatmini üzerine odaklanan Markham ve arkadaşları, yükselme fırsatlarının terfi edenlerin iş tatminini arttırdığını savunmaktadır. Araştırmacılar, terfi sistemleri değerlendirmeleri performans dayalı olduğunda, daha yüksek düzeyde iş tatmininin oluştuğunu açıklamışlardır. Pratik uygulamalar açısından, terfi yöntemlerinin örgütsel adalet ve iş tatmini üzerindeki etkisi büyük önem taşımaktadır (Garcia-Izquierdo, Moscoso and Ramos-Villagrasa, 2012:396-400). Terfi, iş tatmini üzerinde farklı etkilere sahiptir. Örneğin, kıdemden dolayı terfi alan çalışanla, performanstan dolayı terfi alan çalışan eşit değildir. Performans sonucunda terfi eden çalışan daha yüksek iş tatminine sahip olacaktır.

Yapılan araştırmalar sonucunda, terfi olanakları ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Araştırmacılar, terfi kararlarını adil olarak algılayan çalışanların kuruma bağlı olma, kariyer memnuniyetini tecrübe etme, daha iyi performans gösterme ve daha sonra kuruluştan ayrılma niyetinin düşük olduğu gerektiğini

savunmaktadırlar (Mustapha and Zakaria, 2013:22-23). Bir işletmede yükselme fırsatlarının olması, çalışanları tatmin eder. Eğer, işgörenler, çalışmalarının sonucunda terfi edemeyeceğini görünce tatminsizlik yaşarlar. Bu nedenle, yükselme fırsatları, iş tatmini açısından önemlidir.

4.3.2.6 İş tatmini ve kurumsal iklim

Bireyin çalıştığı örgütün iklimi, çalışanın tatmini açısından önemlidir. Bir işletmede olumlu örgütsel iklim, çalışanların kuruma daha fazla bağlanmasına neden olacaktır.

Örgütün psikolojik ortamını ifade eden duruma örgüt iklimi denilir. Örgütsel iklimi belirleyen değişkenler, arkadaşlık, destek olma, risk ve sorumluluk yüklemektir. Örgütsel iklimin oluşması uzun bir zamanı almaktadır. Örgütsel iklim, hem örgütsel verimliliği, hemde çalışanların tatminini pozitif olarak etkilemektedir. Örgütsel iklimi belirleyen faktörlerin başında iş grupları ve örgütün özellikleri, gözetim ve denetim gelmektedir (Güney, 2000:189).

Araştırmalar sonucunda, iş tatmininin tamamen şirketin ücret ve terfi uygulamaları gibi doğrudan sebeplerle açıklanamayacağını göstermektedir. Bir kişinin iş tutumları, bireyin çalışma ortamını oluşturan çok çeşitli organizasyonel özelliklerden ve sosyal ilişkilerden etkilenir. Bununla birlikte, iklimin en yaygın görüşü, işyerinde çalıştığı örgütün özelliklerini ve işini yaparken diğer insanlarla, ilişkilerinin niteliği de dahil olmak üzere, çalışanın nesnel çalışma durumuna ilişkin algılarını temsil ettiğiidir. Bu nedenle, örgütsel iklim, kavramsal olarak, işçinin mesleği ve çalışma ortamı (örneğin, iş tatmini) ile ilgili duygusal değerlendirme ve tutumlarından kaynaklanmaktadır (Churchill, Ford and Walker, 1976:323-331).Yapılan çalışmalar sonucunda, örgüt ikliminin pozitif olarak algılanmasının, personelin tatmin düzeyinin yüksek çıkmasında etkili olduğu görülmüştür.

4.3.2.7 İş tatmini ve yönetim biçimi

Yönetim biçiminin işgörene karşı tutum ve davranışının iş tatminine etkisi iki farklı şekilde görülmektedir. Bunlar, işgören merkezli olmak ve yöneticilerin çalışanlarına katkıda bulunup, kararlara katılmalarına izin vermeleridir.

Çalışanların iş tatmini, insanların işleri ve bu işleri gerçekleştirdikleri organizasyonlar hakkında sahip oldukları bir tutumdur. İş tatmini belirleyicileri arasında liderlik önemli bir öngörücü olarak görülmekte ve merkezi bir rol oynamaktadır. Liderlik, daha çok

insanlara sosyal etkileşime ve ayrıca insanları etkileme sürecine yönelik örgütlerin hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak bir yönetim işlevidir. Amaç ve hedeflerine ulaşmada örgütsel başarı, yöneticilere ve liderlik tarzlarına bağlıdır. Yöneticiler, uygun liderlik stillerini kullanarak çalışanların iş tatminini, bağlılığını ve üretkenliğini etkileyebilirler. Liderlik tarzı, bireysel ve organizasyonel dağarlara, liderlik çıkarlarına ve farklı durumlarda çalışanların güvenilirliğine dayalı bir dizi yönetimsel tutum, davranış, özellik ve beceriler olarak görülebilir (Rad and Yarmohammadian, 2006:xii-xiii). Böylece çalışanların örgüt içerisinde kendilerini değerli hissetmeleri sağlanmış olmakta bu ise iş tatminini arttırmaktadır.

Hem kamu, hem de özel sektördeki araştırmacılar ve uygulayıcılar, katılımcı yönetimin çalışanların iş memnuniyetini arttırdığı konusunda aynı düşünceye sahiptirler. Yapılan araştırma sonuçları, yöneticilerin katılımcı yönetim tarzını kullanmalarının ve çalışanların katılımcı stratejik planlama süreçleri algılarının yüksek düzeyde iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. Etkili denetim iletişimi içeren katılımcı yönetimin çalışanların iş tatminini arttırdığı öne sürülmektedir (Kim, 2002:231-233). Bu bağlamda, kamu sektöründeki örgütsel liderler örgütsel kültürü geleneksel hiyerarşik yapı düzeninden, katılımcı yönetim ve yetkilendirmeye yönelik değişimi vurgulamalıdır

Tarihsel olarak, yönetim teorisi, 1960'lı yıllarda, Argris, Bennis, Herzberg, Likert ve Maslow gibi araştırmacılar tarafından, verimliliği arttırmak ve insan sermayesini geliştirmek için örgüt-insan ilişkisini koordine etmenin önemini vurgulamışlardır. İnsan motivasyonuna ve iş tatmini ve üretkenlik üzerindeki etkilerine odaklanan bilim adamları, katılımcı yönetim ve güçlendirme üzerine araştırma yapmışlardır. Bazı çalışmalar, katılımcı karar vermenin çalışanların ruh sağlığı ve iş tatmini açısından yararlı olabileceğini göstermiştir. Spreitzer, Kızılos ve Nason gibi araştırmacılar, güçlendirme kavramının katılımcı yönetim ve çalışanların katılımı teorilerinden kaynaklandığını iddia etmektedirler. Bu yazarlara göre, katılımcı yönetimin temel varsayımı, yöneticilerin karar alma gücünü çalışanlarla paylaşmanın performans ve iş memnuniyetini artıracığı yönündedir. Yaşam kalitesi hareketinin ana sorunlarının çalışan memnuniyetini artırmak, içsel motivasyonu artırmak ve çalışanların işlerinde kendilerini iyi hissetmelerine yardımcı olmak olduğunu savunmaktadırlar (Kim, 2002:231-233). Bu nedenle iş tatmini, yetkilendirmenin öngörülen en eski sonuçlarından biridir.

Eğer çalışanlar yöneticilerini destekleyici olarak algılayorsa, kendini memnun hisseder, özdeğerlerini fark ederler ve bu desteği kuruma yarar sağlayan uygun davranış ve davranışlarla iade etme zorunluluğu hissederler. Denetim otoritelerinin, astların karşılaştığı sorunları anlama, dinleme, destekleme, yapıcı geri bildirim sağlama ve astların çabalarını tanıma isteği ana istekleridir (Dasgupta, Suar and Singh, 2012:177-178). Dolayısıyla, yöneticilerden beklenen örgütü başarılı bir şekilde yaşatmanın yanında, yönetimin personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunarak çalışanların iş tatminine ulaşmasını sağlamaktır.

4.3.2.9 İş tatmini ve çalışma ortamı

Çalışanların içinde bulunduğu çalışma ortamı ve şartları, çalışanların hem bireysel hem de iş şartlarını etkilemektedir.

Vroom'a göre, iş tatmini, çalışanların işyerinde gerçekleştirdikleri role yönelik sahip oldukları duyguların bir yönüdür. Organizasyon standartlarını karşılamak için çalışanların, tam potansiyellerinin seviyesine ulaşmalarını engelleyebilecek problemler olmadan serbestçe çalışmalarını sağlayan bir çalışma ortamına ihtiyaçları vardır. Clark'a göre, eğer çalışanlar kendilerine verilen görevden tatmin olmazlarsa, işyerindeki hakları ile ilgili bilgi sahibi edilmezlerse, çalışma koşulları güvensizse, çalışma arkadaşları işbirliği içinde değilse, yöneticileri kendilerine saygı duymuyorsa ve karar alma süreçlerine katılmıyorlarsa, kendilerini kurumdan ayrı, kuruma yabancı hissederler. Spektor ise, çoğu işletmenin kuruluşlarındaki çalışma ortamını görmezden geldiğini ve çalışanlarının performansı üzerinde olumsuz etki yarattığını savunmuştur. Ona göre, çalışma ortamı, çalışanlara yönelik güvenlik, iş güvenliği, iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler, iyi performansın tanınması, iyi performans için motivasyon ve firmanın karar alma sürecine katılımdan oluşmaktadır (Raziq and Maulabakhsh, 2015:718-724). Bu nedenle, firmaların çalışanların görüşlerinin değerli olduğunu düşündükleri esnek bir çalışma ortamı sağlamaları yararlıdır. Çalışanların moralleri, performanslarına yansıtacağı için yüksek olmalıdır, çünkü moral düzeylerinin düşük olması daha az çaba harcamalarına neden olacaktır.

Çalışma ortamı, çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Çalışanların genel karar alma sürecinin bir parçası haline getirildiği, esnek çalışma saatleri, daha az iş yükü ve ekip çalışması yaklaşımı ve çalışanların performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bu, çalışanların iş tatmin düzeyinin yüksek olmasına yol açarak,

çalışanların işlerine daha bağlı olmalarını sağlamaktadır (Raziq and Maulabakhsh, 2015:718-724).

İnsanların çalıştığı fiziksel çevre hem iş performansını hemde iş memnuniyetini etkiler. Çalışanların modern ofis binalarında gerçekleştirdikleri görevler gittikçe karmaşıklaşmakta ve bu ise ileri teknolojiye dayanmaktadır. Büro maliyetleri yükselen şirketler genellikle çalışanları olumsuz etkilemeden onları azaltmaya çalışmaktadır. Bu tür çalışma alanı kararları, çalışanların yaşam kalitesine bir yatırım yaratmayı hedeflemektedir; bunun sonucunda, ölçülebilir üretkenlik artışlarının ortaya çıkması amaçlanmaktadır. Araştırmacılar bunlara ek olarak, çalışanların sağlığı ile işyerindeki hava kalitesi, ergonomik mobilyalar ve işyerindeki fiziksel ortamın özellikleri arasında giderek daha fazla bağlantı bulmaktadırlar (Vischer, 2007:175-178). Çalışanların içinde bulunduğu çalışma şartları ve onu etkileyen fiziksel koşullar yönetimin üzerinde durması gereken en önemli örgütsel etkenlerden biridir.

4.3.2.10 İş tatmini ve çalışma arkadaşları

İş yaşamında, çalışma arkadaşlarının iyi olması, işi zevkli bir duruma getirebilmektedir. Bu durum iş tatminine pozitif bir etki olarak yansımaktadır.

İş tatmini konusu, çalışanların fiziksel ve zihinsel refahı ile olan ilgisinden dolayı önemli bir konudur; yani iş tatmini insan sağlığı ile ilgili bir yapıya sahiptir. İş, insanların yaşamlarının önemli bir yönüdür ve çoğu insan iş yaşamlarının büyük bir kısmını işte geçirirler (Oshagbemi, 2000:88-100). Patterson'a göre, bir işletmedeki çalışanlar arasındaki etkileşimin örgütsel hedeflere ulaşmak için çok önemli olduğunu savunmaktadır. İş arkadaşları arasında bir çatışma varsa, o zaman organizasyonun hedeflerine ulaşmak zor olacaktır. Rekabet arttığında ve iş ortamının dinamik ve zorlu olması nedeniyle, maksimum potansiyellerine ulaşabilmek için farklı organizasyonlar çalışanlarının elverişli ve arkadaşça bir ortamda çalışmasını sağlamalıdır (Ducharme and Martin, 2000:223-225).

Çalışma grubu etkileşimleri, özellikle iş arkadaşlarından alınan sosyal destek, iş tatminine önemli ölçüde katkıda bulunabilir. İşe dayalı sosyal destek, sosyolojik bir bakış açısının iş, iş arkadaşı ilişkileri ve refah arasındaki ilişkiyi anlamada önemli bir katkı sağlayabileceği olumlu bir araştırma şeklidir. Sosyal destek, doğrudan bireylerin sosyal ortamlara entegrasyonuna dayanır ve işyerinde, yalnızca kişisel ilişkilerden değil aynı zamanda çalışma grubu üyelerinin işlevsel karşılıklı bağımlılığından da

kaynaklanabileceğini göstermektedir. İşyeri ilişkileri de kendi içinde bir memnuniyet kaynağı olabilir ve işte karşılaşılan stres ve ödüllere bağımsız olarak doğrudan bir kişinin genel iş tatminine katkıda bulunabilmektedir (Ducharme and Martin, 2000:223-225). İyi bir iş grubu, çalışma yaşamını daha zevk alınabilir duruma getirebilmektedir.

İş yaşamındaki kişilerarası ilişkiler ile iş tatmini arasındaki bağlantıya dair geniş bir literatür bulunmaktadır. Genel olarak, iş arkadaşlarıyla, yakın denetleyiciyle ve genel denetleyici personeliyle kişilerarası ilişkilerinin daha iyi olduğunu algılayan bireyler daha yüksek iş memnuniyeti bildirmektedir. Arkadaşlığın iş tatmini üzerindeki etkisini incelemek için yararlı bir yaklaşım Wright'ın arkadaşlık modelidir. Bu modele göre, kız arkadaşlıklar faydalıdır çünkü onlar ilişki ortağının genel refahını teşvik eder ve belirli ödüller sunmaktadır. İşyerinde arkadaşlığın niteliği de iş memnuniyeti ilgili olmalıdır, çünkü işyerinde arkadaşlık ilişkileri ortakları için ödüllendirici çalışmalar yapabilirler (Winstead and et al, 1995:199-200). İşyerinde, sosyal düzeydeki ilişkilerin iyi ya da kötü olması iş tatminini etkilemektedir.

4.4 İş Tatmini ve Tatminsizliğin Sonuçları

İş tatmininin sonuçları performans, devamsızlık ve iş gücü devridir. İş tatminsizliğinin sonuçları ise işe devamsızlık, işe yabancılaşma, işten ayrılma ve personel devri gibi faktörlerdir.

4.4.1 İş tatmininin sonuçları

İş tatmini, çalışanın bir işle ilgili beklentileri ve beklentilerinin karşılanmasını karşılaştırdığında duyduğu duygusal tepki olarak klasik anlamda tanımlanabilir. İş tatmininin, çalışanın bağlılığı, devamsızlığı, işten ayrılma niyeti ve gerçekleştirdiği işgücü devrine etkisine odaklanan bazı çalışmalar da yapılmıştır. İşin anlamı ile ilgili tatmin olup olmama ve terfi fırsatları ile ilgili tatmin olup olmama, bireyin örgütten ayrılma nedenlerini etkileyen çok önemli etmenlerdendir. İş tatmininin, işgücü devri ile ters orantılı olduğu tespit edilmiştir.

İş Tatmininin sonuçları performans, işe devamsızlık ve iş gücü devridir (Fournet and et al, 1996:175-176). Bunlar:

- Performans: Tatmin ve performans arasındaki ilişki, yönetimin en önemli endişelerinden biridir ve belirli bir dönemde, ikisinin pozitif olarak ilişkili olduğu varsayılmıştır. Daha sonra, Brayfield ve Crockett, 1955 yılında böyle basit bir ilişkinin olmadığını belirtmiştir. Herzberg ve arkadaşları ise, 1957 yılında aralarındaki ilişkinin olumlu olduğunu belirtmiştir. İş tatmini belirli sınırlar dâhilinde performansı etkileyecektir. Çalışanlar işlerinde mutlu olduklarında daha verimli çalışarak buna karşılık vereceklerdir. Belirli amaç ve hedefler doğrultusunda verimlilik ortaya çıktığında, bu hedeflere ulaşıldığında, yüksek memnuniyet ve yüksek üretimin birlikte ortaya çıkması beklenebilir.
- İşe Devamsızlık: Tartışılan birçok faktör gibi, karmaşık ilişkilerin bir değişkenidir. İncelenen çalışmaların çoğu Block ve diğerleri, Patchen, Talacchi, White, tatmin ve işe devamsızlığın ters ilişkili olduğunu; ancak, bireysel farklılıkların da bulunduğunu belirtmiştir. Metzner ve Mann 1953 yılında, mavi yakalı erkek çalışanlarda ve düşük seviyeli beyaz yakalı erkek çalışanlarda ters ilişki olduğunu ifade ederken, böyle bir ilişkinin daha yüksek statüde çalışan beyaz yakalı erkek ve kadın çalışanlarda olmadığını tespit etmişlerdir. İş tatmini yüksek ise devamsızlık oranı az, eğer iş tatmini düşük ise devamsızlık yüksek olacaktır.
- İş Gücü Devri: İncelenen çalışmalar sonucunda Block ve diğerleri, Butler, Katzell ve diğerleri, Talacchi, işgücü devrinin iş tatmini ile negatif şekilde ilişkili olduğunu açıklamışlardır. İş tatminin yüksek oluşu, çalışanlarda işten ayrılma eylemini azaltmaktadır.

4.4.1.1 Performans ve verimlilik

Günümüzde işletmeler personellerini mutlu çalışan durumuna getirmek için çaba sarf etmektedirler. Çünkü mutlu personellerinin aynı zamanda verimli bir çalışan olduğunun öneminin farkına varmışlardır.

Kurumlarda örgütsel düzeyde yapılacak bir iş tatmini ilişkisi çalışması; iş tatmini daha fazla olan çalışanlara sahip kurumların, iş tatmini daha az olan çalışanlara sahip kurumlarla kıyaslandığında daha üretken ve daha karlı olduğunu gösterecektir. Schneider ve Schmitt 1986 yılında yaptıkları çalışmalarında, yönetici ve araştırmacıların, işçilerin moralinin etkin ve verimsiz organizasyonlardan daha verimli

ve etkili olan örgütlerde daha yüksek görüldüğünü açıkça gözlemlediğini savunmuşlardır. Çalışanların memnuniyeti ve tutumları, işteki davranışlarını ve yanıtlarını belirlemede önemli faktörlerdir ve bu davranışlar sayesinde örgütsel etkinliğin elde edilebildiği görülmektedir. Bu nedenle, çalışanların memnuniyeti ve refahı, çalışanların üretkenlikle ilgili belirgin davranışları yoluyla örgütsel etkinlik sağlamaktadır (Ostroff, 1992:963-964).

İş performansı genellikle iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi iş tutumları ışığında incelenmiştir. Birkaç örgütsel teori, olumlu bir ortam yaratabilecek ve çalışanlarını mutlu edebilecek kuruluşların daha verimli çalışanlara sahip olacağı fikrine dayanmaktadır, İş tatmininin daha iyi performansa yol açtığı fikri Vrooms'un 1964 yılındaki çalışmasının, performansın çalışanların ihtiyaçlarını karşılamanın doğal bir ürünü olduğu fikrine dayanan çalışmaları ile desteklenmektedir. Knoop'un 1995 yılında yaptığı araştırması sonucunda, iş tatmininin hemşirelerde, daha fazla üretkenlik, yüksek bakım kalitesi ve kurumda kalma niyeti arasında bir takım sonuçlara yol açtığını bulmuştur. Judge ve arkadaşları da, 2001 yılında yaptığı çalışmalarında iş tatmini ile hemşirelerin iş performansı arasındaki ilişkinin olumlu olduğunu bulmuşlardır. Bazı araştırmacılar, iş performansının memnuniyete neden olduğu fikrini desteklemekte ve performans ve iş tatmini arasında düşük ama tutarlı bir ilişki olduğunu açıklamaktadırlar. Görüşleri, performansın sonunda memnuniyete yol açan dışsal ve içsel ödüllere yol açtığıdır. Dışsal ödül (ödeme, terfi ve yetkilendirme) ve içsel ödül (tanıma ve kendini gerçekleştirme) memnuniyete yol açmaktadır (Al-Ahmadi, 2009:40-43). Yapılan araştırmaların çoğunda, iş tatmini ile performans arasında anlamlı bir ilişkiden söz edilebilmesi için çalışanların kişilik özellikleri ve bununla birlikte ödül beklentisi gibi diğer destekleyici unsurların da olması gerektiği vurgulanmaktadır.

İş tatmininin verimliliğini etkileyebileceği çeşitli kanallar bulunmaktadır. Bu kanallar; (Böckerman ve Ilmakunnas, 2012:246-247):

- İlk olarak, bir kişinin ölçülen üretkenliği (örneğin, yönetici değerlendirmeleri) üzerinde doğrudan etkisi vardır. Bu bilinçli veya bilinçsiz vazifeden kaçma eğiliminin, yani işi yavaşlatma eğiliminin azalmasının bir sonucu olabilir.
- İkinci olarak, memnun çalışan işçiler ayrıca daha fazla kurumsal vatandaşlık ve daha az üretken örgütsel davranış sergileyebilir. Ayrıca grev yapma ve başka endüstriyel faaliyetlerde bulunma eğilimi daha düşük olabilir.

- Üçüncü olarak, işe devamsızlığın azalması nedeniyle olumlu verimlilik etkileri vardır. İşlerinden memnun olmayan işçörenler hastalık geliştirme konusunda daha fazla eğilime sahip olabilir. Hatta hastaliksız işten uzak durmaya devam edebilirler. İşte yokken bir çalışanın verimliliğ sıfırdır ve bir yedek kişi bulunsa veya diğör çalışınlar, eksik çalışanın işini yapsa bile, verimliliğın düşmesi muhtemeldir.
- Dördüncüsü, iş tatminsizliğı işi bırakma niyetlerine ve gerçek ayrılıklara yol açmaktadır. İşten ayrılma ve sonradan yerine işe alınan kişi, en düşük verimlilikte olsa bile, daha düşük üretkenlik gösterebilen firmalar için maliyetleri düşürür.
- Son olarak, iş memnuniyetinin, daha yüksek üretkenliğe yol açması gereken düşük kaza oranlarıyla ilgili olduğı iddia edilmiştir. Bir kaza, ilgili çalışın için doğrudan üretim kaybına neden olur, ancak üretim sürecinde daha büyük aksaklıklara da neden olabilir.

4.4.1.2 Moral ve motivasyon

Motivasyon ve tatmin arasındaki ilişki karşılıklı etkileşim şeklindedir. İş tatmini güdüleme sonucunda elde edilmektedir. İş tatmini ve motivasyon arasındaki ilişkinin karşılıklı ve döngüsel bir ilişki olduğı söylenebilir.

Motivasyon çalışını, beklenen nicelik ve nitelikte görevini yapması için etkileme sürecidir. Genel olarak, bir veya birden fazla bireyi, belirli bir yöne, gaye ve amaca doğru sürekli şekilde harekete geçirmek için yapılan çabalar bütünüdür (Ergül, 2005:69). Son zamanlarda Pfeffer, uzun vadeli başarının anahtarının kuruluşların çalışınlarını nasıl yönettiğini ve devam etmeyi sürdürdüğünü, çünkü anlamlı bir iş yaratmak ve çalışınlarını mutlu etmenin örgütsel etkinliğı arttırmak için çok önemli olduğunu savunmuştur. İş motivasyonu olarak adlandırılan, çalışınların örgütleriyle nasıl etkileşimde buldukları ve onların bakış açıları ile bağlantılı olduğı çok boyutlu bir kavramdır ve çalışınların bağlantı, yükümlülük ve ödüllendirme hissi duyma derecelerine yansıtılır. Locke ve Latham 2004 yılında iş motivasyonunun tanımını geniş bir şekilde yansıtmaktadırlar. “Motivasyon kavramı, eylemi etkileyen iç faktörleri ve eyleme neden olabilecek dış faktörleri ifade eder” (Moynihan and Pandey, 2007:803-804).

Herzberg ve arkadaşları, motivatörlerin olumlu iş tutumlarına neden olduğunu, çünkü çalışanın, bireyin nihai hedefi olan kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşıladıklarını açıklamaktadırlar. Bu motivasyonların varlığı, büyük bir iş tatmini yaratma potansiyeline sahiptir; ancak motivasyonların yokluğunda, Herzberg memnuniyetsizlik oluşmadığını vurgulamıştır. Aynı şekilde, sadece “hareket eden” geçici eyleme sahip olan hijyen faktörleri de büyük memnuniyetsizlik yaratma potansiyeline sahiptir. Benzer şekilde, onların yokluğu yüksek bir memnuniyet seviyesine neden olmamaktadır (Tietjen and Myers, 1998:227). İşletmeler iş tatmini ve motivasyon kavramından birini geliştirirlerse diğeri kendiliğinden oluşacaktır.

İş tatmini, sağlık sistemi yöneticileri için önemlidir. Çünkü sistem istikrarını, azalan personel devrini ve çalışan motivasyonunu öngörmede önemli bir faktördür. Eğer motivasyon, örgütsel hedeflere ulaşmak için çaba gösterme ve sürdürmeye istekli olma olarak tanımlanırsa, iyi işleyen sistemler motivasyonu öngören faktörleri, moral ve memnuniyeti artırmalıdır. Yirmi dokuz ülkeden Sağlık Bakanlıklarına yapılan bir anket, düşük motivasyonun personel eksikliğinden sonra ikinci önemli sağlık işgücü sorunu olarak görüldüğü bulunmuştur. Çalışma koşulları zayıf ve işgücü yüksek olduğunda, sağlık çalışanları az motivasyona ve sınırlı bir yapıya sahip olurlar. “Profesyonel vicdanlarını” tatmin edemezler ve kendilerini duygusal olarak çalışmalarından uzaklaştırarak bağlılıklarını ve motivasyonlarını azaltırlar (Hagopian and et al, 2009:872).

Motivasyon, çalışanın ve örgütlerin çalışma hayatına önemli derecede etki eden bir faktördür. Günümüzde işgörenlerin ve yöneticilerin motivasyonunun sağlanması, yeteneklerinin ortaya çıkartılarak, onların kişisel ve ekonomik tercihlerinde doyum sağlanması için başlatılan istek uyandırma sürecidir. Motive olmamış bir çalışandan iyi bir performans göstermesi beklenmemelidir. İşletmelerin amaçlarına ulaşmalarını sağlamak için, çalışanların yüksek performans göstermeleri gerekmektedir. Bu nedenle, öncelikle çalışanları işe yönelten güdülerin bilinmesi gerekmektedir.

4.4.1.3 Kurumsal bağlılık

İş tatmini yüksek olan çalışanların örgütünü sahiplenme duygusunun daha fazla gelişeceği ve bunun sonucunda örgüte bağlılık duygusunu yaratacağı düşünülmektedir.

Kuruma bağıllık, kurumun amaç ve değerlerini benimseyerek, kurum için büyük çaba göstermeye istekli olma ve bunun sonucunda kurumda kalma isteğidir. İş tatmini ise, çalışanların işin çeşitli yönlerine karşı besledikleri tutumların bütünüdür. Kişinin genel tutumu olumlu ise iş tatmini ortaya çıkacaktır. Williams ve Hazer yaptıkları araştırmalarda, iş tatminini örgütsel bağıllığın pozitif olarak performansla, negatif olarakta iş değiştirme ile ilgili olduğunu göstermişlerdir (Türk, 2007:95).

Olumlu bir iş deneyimi yaratan çalışma ortamındaki faktörlerin, örneğin iş ya da örgütsel rol hakkındaki iyi duygular vb. gibi, daha fazla iş tatmini ve organizasyona bağıllık gibi olumlu sonuçlar yaratma ihtimalinin daha yüksek olacağı tartışılmıştır. Buna karşılık, olumsuz bir iş deneyimi, örneğin stres yaratan faktörler olumsuz sonuçlar veya daha düşük düzeyde iş tatmini ve kuruluşa bağıllık sağlayacaktır. Örgütsel bağıllık, genellikle bir çalışanın kuruluşla olan ilişkisini nitelendiren, çalışanın kuruluşta kalması veya kurumdan ayrılması kararını etkileyebilecek psikolojik bir durum olarak kabul edilir (Lopopolo, 2002:987). Ayrıca, bu bağıllık biçimi, çalışanın kuruluşun hedeflerini kabul etmesini ve iş tanımında belirtilenlerle birlikte ve daha ilerisinde olduğu düşünülen davranışlarda bulunmaya istekli olduğunu yansıtmaktadır.

Günümüzde çok sayıda yapılan çalışmalar, performans, örgütsel bağıllık ve hizmet kalitesi gibi çalışan niteliklerini tahmin etmek için farklı memnuniyet faktörlerini kullanmaktadır. İş tatmininin örgütsel bağıllığın belirleyicisi mi, yoksa tersi mi olduğu tartışmalı bir konudur. Bazı araştırmacılar, iş tatmininin örgütsel bağıllığın bir göstergesi olduğunu ortaya koymuşlardır. Slattery ve Selvarajan 2005 yılında yaptıkları araştırmada çalışanlar arasında iş tatmini, örgütsel bağıllık ve işgören devir hızı arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Örgütsel bağıllık ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Srivastava, 2013:159-164). İş tatmininin, kurumsal bağıllık ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Literatürde, araştırmacılar iş tatmini ve örgütsel bağıllık üzerine dört rakip model ortaya koymaktadır (Vanderberg and Lance, 1992;154-155). Bunlar;

- Model 1 (İş tatmini, Örgütsel bağıllığa neden olur), araştırmacılar arasında en yaygın olarak kabul edilen dört modelden iş tatminin nedensel olarak örgütsel bağıllığa öncelik verdiğiidir. İş tatmini, sadece örgütsel bağıllığı belirleyen kişisel ve organizasyonel faktörlerin alt kümesi ile belirlenir. İş tatmini, bireyin

kuruma yönlendirilmesinde daha makro olan örgütsel bağlılığın nispeten mikro belirleyicilerden biri olarak görülmektedir. Ayrıca, bu pozisyonun savunucuları iş tatmininin iş ve iş alanlarına anında duyuşsal tepkileri yansıttığını savunurlar. Diğer yandan, makro yönelimi nedeniyle örgütsel bağlılığın daha yavaş geliştiği düşünölmektedir ve bireyin sadece iş ve iş alanlarında değil, aynı zamanda kurum dışında da örgütsel amaç ve değerleri, performans beklentilerini ve sonuçlarını ve kuruluşa üyeliği sürdürmenin etkilerini de yansıtır.

- Model 2: Örgütsel bağlılık iş tatminine neden olur. Akılcı, bir kuruma katılma eyleminin ve (örneğin, diğer istihdam olanakları uygun olduğunda kişinin katılıp katılmayacağı) kişilerin davranışa bağlılığını belirlediği davranış koşullarını etkiler. Örneğin, kuruluşa yönelik daha güçlü tutumsal bağlılık, diğer cazip istihdam alternatifleri mevcut olduğunda, o kuruluşa katılmayı tercih etmemesidir.
- Model 3: İş tatmini ve örgütsel bağlılık karşılıklı olarak ilişkilidir. İki yapı arasındaki karşılıklı ilişkinin beklentisi, diğer benzer yapılar arasındaki karşılıklı ilişkileri destekleyen önceki araştırmalara dayanarak da korunur.
- Model 4: İki yapı arasında herhangi bir nedensellik ilişkisi yoktur. İş tatmini ve örgütsel bağlılık, ortak nedensel değişkenlerin etkileri ile ilişkilendirilir. Örneğin, iş ve rol özellikleri gibi örgütsel faktörler ve kontrol odağı veya olumlu olumsuz etkileyen kişilik özellikleri gibi hem iş doyumunu hem de örgütsel bağlılığı etkileyebilir.

İş tatmini, genellikle örgütsel bağlılığın nedensel bir ölçüsü olarak sunulmaktadır. Ayrıca bazı müdahaleler, memnuniyetin artırılması ve bu nedenle, bu artışların çalışanın psikolojik mutluluk, verimlilik ve kalıcılığın artmasıyla sonuçlanmasının gerekçesiyle, bağlılığı sağlama amacıyla tasarlanmıştır. Araştırmacılar arasında en yaygın olarak kabul gören model, iş tatmininin nedensel olarak örgütsel bağlılığın öncülüğünü oluşturmasıdır. Bu iki yapı hem teorik hemde pratik olarak ilişkilendirilmiştir. Bu nedensel düzeni destekleyen en belirgin araç, iş tatmininin belirlendiğine, sadece örgütsel bağlılığı belirleyen kişisel ve örgütsel faktörlerin bir alt kümesine bağlı olduğu fikrine dayanmaktadır. İş tatmini, bireyin kuruma yönlendirilmesinde daha makro olan örgütsel bağlılığın göreceli olarak mikro belirleyicilerinden biri olarak görölmektedir. Ayrıca bu pozisyonun savunucuları, iş

tatminin, iş ve iş alanlarına anında duygusal tepkileri yansıttığını ve böylece organizasyona hemen girişten sonra oluştuğunu belirtmişler. Makro yönelimi nedeniyle örgütsel bağlılığın ise, daha yavaş geliştiği düşünülmektedir. Bunun nedeninin, bireyin sadece iş ve iş alanlarını değil, aynı zamanda örgütsel hedefleri, değerleri, performans beklentilerini, sonuçlarını değerlendiriyor olmasıdır. (Vanderberg and Lance, 1992:153-154). Sonuç olarak, örgütsel bağlılık, örgüte girişten itibaren bir müddet geçtikten sonra, örgütsel bağlılığın belirleyicilerinden iş tatmininin oluşması sonrasında, oluşmakta ve sürekli hale gelmektedir.

4.4.2 İş tatminsizliğinin sonuçları

Tatminsizlik hem çalışan hemde işletme için olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Kişilerin iş tatminsizliği onların verimliliklerini azaltmakta bunun sonucunda ise işletmelerin zarar görmesine neden olmaktadır.

Çalışanlar birçok durumda kendilerini çok az veya hiç etkileri olmayan bir durumla baş başa kalmış olarak bulabilmektedirler. Böyle durumlar, çalışanlar arasında huzursuzluklara ve direnmelere neden olabilmektedir. Karşılaşılan bu yeni durum karşısında çalışanlar, işe geç kalma, stres, devamsızlık, emirlere uymama, kalite düşüklüğü, işin yavaşlatılması ve çeşitli örgütsel çatışmalar şeklinde kendini göstermektedir (Tutar, 2016:65).

İş tatmini ve tatminsizliği, bireysel bir çalışan tarafından yapılan geçici bir karara karşı duygusal bir cevaptır. Eğer iş değerleri yerine getirilmiş olarak algılanırsa, zevksiz bir memnuniyet duygusu yaşayacak; eğer hüsrana uğramış olarak algılanırsa, tatsız memnuniyetsizlik duygusunu deneyimleyecektir. Bu duygusal tepkilerin yoğunluğu, iş deneyimi tarafından yerine getirilmesinin kolaylaştırılması veya engellenmesine neden olan değerlerin önemine bağlı olacaktır. İş tatminsizliği, firmanın hedeflerine ulaşmada engel teşkil eder. Bireysel eylemin kayıtsız olarak görüldüğü ve memnuniyetsizliğin yaygın olarak paylaşıldığı durumlarda, grup eylemi başlatılabilir. İlgili bir ekonomik baskı biçimi olan grev iş memnuniyetsizliğine karşı olası başka bir tepkidir (Henne and Locke, 1985:221-227). İş tatminsizliği durumunda çalışanların bedensel, ruhsal ve sosyal uyumlarının bozulduğu görülmektedir.

Çalışanın eyleminin amacı memnuniyetsizliği ortadan kaldırmaksa; bunu başarmanın başka bir yolu da, basitçe buna neden olan durumu önlemektir. Bu nedenle, fiziksel geri çekilme, devamsızlık ve personel devri hoş olmayan iş memnuniyetsizliği

durumlarına kaçınma tepkileri olarak düşünülebilir. Bununla birlikte rasyonel bir bireyin bu tür eylemleri yalnızca duygulara dayandırmayacağı açıkça görülmektedir. Bu değerlerin tatmin edilmediğini hissettiği göz önüne alındığında, değerlerini elde etmede eylemin araçsallığı düşünülür. Bu nedenle, örneğin, memnuniyetsiz hissetmesine rağmen, iş günlerini otomatik olarak atlamaz ya da tamamen bırakmaz. Bunun yerine, zamanın alternatif bir kullanımının mı yoksa alternatif bir işin mi mevcut olduğu ve alternatiflerin değer hiyerarşisini daha iyi karşılayıp karşılayamayacağı gibi faktörlere bakmaktadır. Örneğin, çok yüksek bir işsizlik varsa işten ayrılma alternatifinin, daha fazla para için arzuları yerine getirme olasılığı düşük olacaktır (Henne and Locke, 1985:221-227). Bu durumda, ekonominin bozuk olduğu durumlarda, çalışan işsiz kalma korkusuyla işinden memnun olmasa da, işsiz kalma korkusuyla çalışmaya devam edecektir.

4.4.2.1 İşe devamsızlık

Genel olarak işe devamsızlık, işgörenin geçerli bir nedeni olmaksızın çok sık aralıklarla işe gelmemesi ve fiziksel olarak işyerinde olmamasıdır.

Çalışan devamsızlığı, yöneticilerin dikkatini çeken maliyetli bir personel sorunudur. Araştırmalar, işlerinden daha az memnun olan çalışanların işten uzak kalma ihtimalinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Çalışanların tutumlarının devamsızlık ve personel devri gibi “geri çekilme” davranışlarını açıklamada birincil rol oynadığı fikrinden vazgeçme konusundaki genel bir isteksizliği kabul edilmektedir. Nicholson ve arkadaşları, 1976 yılında belirttiği gibi, örgütsel psikolojide, iş tatmini ve işe devamsızlık arasında doğrudan bir bağlantı olduğunu öne süren makalelere rastlamak çok normaldir. Brayfield ve Crockett tarafından ifade edildiği gibi çalışan memnuniyetsizliğinin bireyin olumsuz davranışlar gösteren bir durumda olduğunu gösterdiği ölçüde, memnun olmayan çalışanların sayısının daha az olmasına dikkat edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir (Hackett and Guion, 1985:340-371).Yapılan çalışmalar sonucunda iş tatmini ve devamsızlık arasında ters bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Brayfield ve Crockett 1955 yıllarında ve Herberg ve arkadaşları 1957 yıllarında her iki grupta çalışanın memnuniyetsizliği ve geri çekilme davranışı olan personel devri ve devamsızlık olayları arasında güçlü bir ilişki olduğuna dair kanıtlar bulmuşlardır. Science Research Associates çalışan envanterini kullanan Talacchi 1960 yılında, ofis

çalışanları arasında iş tatmini ve devamsızlık arasında anlamlı bir ters ilişki bulmuştur. Waters ve Roach 1971 yılında büro çalışanlarıyla birlikte İş Tanımlayıcı Endeksini kullanarak, iş tatmini ile hem personel devri hem de devamsızlık arasında önemli ters ilişkiler bulmuştur. Yapılan çalışmalar, şunu göstermiştir; kurumun yatırım yapmadığı nispeten daha genç ve çalışma süresi daha az çalışanlar işgücü davrine en çok etki edenler olmakta, bununla birlikte kurumun yatırım yaptığı, nispeten daha ileri yaşlarda ve çalışma süresi daha fazla olan çalışanlar ise devamsızlığa en çok etki edenlerdir (Porter and Richard M.Steers, 1973:151-173).

Bir geri çekilme biçimi olarak devamsızlığın baştan sona ayırt edebileceği çeşitli önemli boyutları vardır (Porter and Richard M.Steers, 1973:151-173): Bunlar;

- Devamsızlıkla ilişkili olan birey için olumsuz sonuçlar genellikle personel devri ile ilişkili olanlardan çok daha azdır. Örneğin, şirket hastalık izni politikalarının yaygınlığıyla, bir çalışan maaş kaybıyla bir dereceye kadar çalışmayı kaçırabilir.
- Devamsızlık, kendiliğinden alınan ve işi sonlandırma kararı ile kıyaslandığında nispeten daha kolay bir karar olmaktadır.
- Devamsızlık, bazen alternatif istihdamın mümkün olmadığı durumlarda, personel devri için yerine başka bir davranış şekli gösterebilir. Bu anlamda devamsızlık, istihdamın yararlarını kaybetmeden, kayıtsız bir durumdan gecici olarak kaçınmaya izin verebilir; personel devri, diğer taraftan, bireyin bu tür faydalardan tam olarak ayrıldığını gösterir.

Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, hastalık devamsızlıklarının azaltılmasını amaçlayan herhangi bir planın ayrılmaz bir parçası olmalıdır. Daha iyi bir çalışma ortamında firma düzeyinde yatırımlar ve iş tatmini, sanayileşmiş ülkelerdeki işgücü kıtlığı çağında giderek daha önemli hale gelmektedir. Çünkü hastalık devamsızlıklarındaki bir azalma, etkin işgücü arzında önemli bir artış sağlayacaktır.

Allen, 1981 yılında, işe gitmeme, işte bulunmamanın belirleyicileri ile ilgili ekonomik bir model geliştirmiştir. Allen'in modelinin ardındaki düşünceye göre; sözleşmede anlaşılan çalışma süresi çalışanın istediği çalışma süresinden daha fazla ise çalışanlar işe gelmeme, işten kaçma eğilimine girmektedirler. İşgücü piyasasındaki bilgiler mükemmel olmadığından ve arama her zaman maliyetli olduğu için, bazı çalışanlar, sözleşmeli çalışma saatlerinde boş zaman ve gelir arasındaki marjinal ikame oranları

ücret oranına eşit olmasa da bir iş teklifi kabul edebilmektedir. Bu nedenle devamsızlık kişisel emek arzını ayarlamamanın bir yolu olarak görülmektedir. Olumsuz çalışma koşullarının yaygınlığı işle ilgili yaralanma ve hastalık olasılığının artmasıyla birlikte, çalışanların işten yararlanmalarını azaltır, devamsızlığı daha da olası kılmaktadır (Böckerman and Ilmakunnas, 2008:520-525). Çalışanların işe geç gelmelerinin en az seviyeye indirilmesinin en iyi yollarından biri çalışanların beklentilerine uygun, tatmin edici bir ortam yaratmaktır.

4.4.2.2 İşe yabancılaşma

Tatminsiz çalışma koşulları, çalışanların kendi işyerlerine yabancılaşmalarına neden olacaktır.

İşletmelerde, çalışanın görevinin basit ve sıkıcı olması, monoton bir iş ortamı, çalışma koşullarının iyi olmaması, çalışan için gelişme ve kariyer fırsatlarının olmayışı, yapılan iş üzerinde kontrolün bulunmaması vb. birçok neden çalışanda yabancılaşmayı doğurmaktadır (Turan ve Parsak, 2011:3). İşe karşı yabancılaşma sonucunda çalışanlarda düşük üretkenlik, mesleki stresin artması, uzaklaşma ve işten kaçma gibi sorunlar iş ve yaşam tatmininde azalmaya neden olmaktadır.

Çalışanlar daha fazla sorumluluk üstlenmeye ve daha zorlu görevler üstlenmeye istekli olurken, kuruluşlar artan beklentilerini karşılamada başarısız olduklarında işten yabancılaşma olduğunu da gösterirler. İş yabancılaştırması özellikle önemlidir, çünkü işe yabancılaşan personel işlerini çok az önemsemekte, işlerinde çok az enerji harcamakta ve sadece dışsal ödüller için iş yapmaktadırlar. Denetim faktörleri önemlidir, çünkü dikkate almayan ve katı, zorlayıcı bir tarz kullanan denetçiler, çalışanların işte yabancılaşmasına neden olabilecek rol stresine katkıda bulunabilmektedirler. Moch, 1980 yılında, yabancılaşmış bir çalışana, işini kendi iç doğasının bir parçası olarak görmeyen kişi olarak ifade etmiştir. Blauner 1964 yılında, bu durumu işten “kendi kendini yabancılaşma” olarak nitelendirmiştir. Bu durumda, iş kişinin potansiyelini ifade etmek için bir araçtan ziyade, yalnızca dışsal ihtiyaçları karşılamak için bir yol haline gelmektedir. Benzer bir bakış açısı kullanan Kanungo 1979 yılında, yabancılaşmanın bir çalışanın işi gönüllü olmadığında, öncelikli olarak daha yüksek ihtiyaçlar yerine temel fiziksel ihtiyaçların karşılanması için yapıldığında ve yeteneklerini en yüksek potansiyeli getirmeye elverişli olmadığından sonuçlanabileceğini ileri sürmüştür. Motivasyon açısından, Kanungo'nun gözlemi, bir

çalışanın iş ortamının potansiyelini ifade etme imkânı bulunmadığı zaman yabancılaşıma hali anlamına gelmektedir (Ramaswami and Bhargava, 1993:179- 180).

Kanungo'ya göre personel güçlendirme etik bir zorunluluktur. Çünkü bu uygulamalar çalışanların öz yeterliliğini, yabancılaşımayı azaltan veya işte güçsüzlük hissini azaltan bir durumdur. Buna karşın çalışanların araçsal ve ılımlı olmayan bakış açısını pekiştiren yönetim uygulamaları ve katkıları çalışanları engelleyerek kısaltmaktadır. Bu durum işçinin iki şekilde yabancılaşıma yol açar. Üründen yabancılaşıma (çalışanların ürün ve kalitesi üzerinde sahiplenme ve kontrol duygusu olmadığı durumlarda) ve iş eyleminden uzaklaşma (çalışanların işlerini varlıklarının geri kalanından tamamen ayrı olarak yaşadığı yerlerde). Bu çalışma koşulları ortaya çıktığında, çalışanlar yeteneklerini gösteremez ve bu sayede tecrübelerini sergileyemeyip işe yabancılaşıma hissi duyarlar. Zamanla, iş yabancılaşıması, çalışanların zihninde, edimsel koşullanmanın devamında süregelen bir mantık olarak konumlanır (Sarros and et al, 2002:285-289). Çalışanların çalışmalarıyla ilgili kararlara katılmalarına izin verildiğinde daha yüksek iş katılımı, memnuniyeti ve daha düşük yabancılaşıma düzeyleri sergilediklerini göstermektedir.

4.4.2.3 İşten ayrılma

İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Düşük iş tatmini işten ayrılma niyetini arttırmaktadır.

İş tatmini alanları, genel iş tatmini ile etkilerinin yanı sıra, işi bırakma niyetleri üzerinde de doğrudan bir etkiye sahiptir. İşten ayrılma niyetleri genel iş tatmine, alt düzey etki alanlarına, kişisel ve iş özelliklerine bağlıdır. Çalışanların işletmeler arasında kolayca geçiş yapabileceği rekabetçi bir iş gücü piyasasında çalışanları diğer şirketlere göre daha az tatmin eden özellikler ve işler sunan bir şirket diğer şirketlere göre personelini kaybedecek ve iş hayatında kalabilmek için iş teklifinde çalışanlara sunduğu paketi geliştirmek zorunda kalacaktır. Daha düşük iş tatmini, istifa etmeyi, fiili işi bırakmayı, katılım oranlarını düşürmeyi ve devamsızlığı arttırmayı amaçlayan iş gücünün oranını arttırdığını göstermektedir (Scott and et al, 2006:520-521). Çalışanların iş gücüne katılımlarına ilişkin kararlarını, bir işte kalmak ya da işten ayrılma kararlarını, çalışanların işi subjektif olarak değerlendirmesi yani bir başka deyişle iş tatminleri etkilemektedir (Clark, 1996:189).

Freeman 1978 yılında, iş tatminin işi bırakma konusunda önemli bir belirleyici olduğunu ve bu belirleyiciliğin kantitatif olarak çalışanın ücretinden daha etkili olduğunu bulmuştur. Bu ilişki Akerlof tarafından ve 1999 yılında Clark tarafından da doğrulanmıştır. Bu çalışmalar, nedenselliğin iş tatmininden, istifa sonuçlarına kadar gittiğini göstermektedir (Shields and Ward, 2001:680-683). İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında güçlü bir ilişki olduğu açık olarak görülmektedir.

Denetim otoritelerinin ve özgüvenin duygusal desteği stres reaksiyonları, iş tatmini, organizasyona bağlılık ve istifa niyetleri üzerindeki etkisine aracılık etmektedir. İşten ayrılma ve sırasıyla personel devrini azaltma niyetini iyileştirmek için yöneticilerin iş yüklerini ve stresini azaltmak ve yönetmek için denetçiler ve astlar arasında ilişkileri aktif olarak izlemeleri gerektiği önerilmektedir. Yöneticilerin ayrıca çalışanlara sunulan dışsal ve içsel iş tatmini kaynaklarını da izlemesi gerekmektedir. Bu faaliyetler iş tatmini ve kuruluşa bağlılığın korunmasına ve artırılmasına yardımcı olabilmektedirler. İş stresleri ve iş tatmini eksikliği insanların işlerini bırakma niyetine katkıda bulunan faktörler arasındadır (Firth and et al, 2004:170-181). Dolayısıyla iş tatminsizliğinin yüksek oluşu işi bırakma davranışlarını arttırmaktadır.

4.4.2.4 Personel devri

Literatür çalışmalarında iş tatmini yüksek çalışanların işgücü devir oranlarının düştüğü, motivasyonlarının ve performanslarının yüksek olduğu görülmektedir. İşgücü devir hızı bir işletmede işgörenlerin sayısındaki azalış ve artış oranını vermektedir. İşletmeler açısından bu oranın düşük olması beklenmektedir.

İş tatmini, belirli bir mesleğe yönelik olumlu duyguları ifade ederken, örgütsel bağlılık, bir çalışanın belirli bir organizasyona sadakat duyduğu derecesidir. İş tatmini ve bağlılık çalışanların işlerine ve organizasyonlara yönelik yönelimlerine odaklanırken, personel devri bir kuruluşun üyelik sınırı içindeki gerçek hareketi ifade eder (Currivan, 1999:497).

Birkaç istisna dışında personel devir çalışmaları, iş doyumunun bir göstergesi olarak iş tatmini oluşumuna odaklanmıştır. Genel olarak, daha fazla iş tatmini ile kurumda kalma eylemi arasındaki çeşitli örnekler arasında ılımlı ve tutarlı bir ilişki bulunmuştur. İş tatmini-memnuniyet, ücret, terfi, denetim, iş arkadaşları ve işin kendisiyle ilgili bireysel birleşenler incelendiğinde, işte kalma eylemi ile oldukça tutarlı ilişkilerde tespit edilmiştir. Örnek olarak, bir çalışan için paranın çok önemli

olduğu ve maaşından çok memnun olmadığı durumlarda işin çeşitli yönlerinden memnuniyeti kararında öncelikli olabilmektedir. Her birey için istihdam durumuna benzersiz beklenti içerisinde olduğu görülebilir. Göreceli olarak yaygın olan ödül sistemi kuruluşta kalan kişilerin beklentilerinden daha yakın bir değeri yaklaştığı kabul edilmektedir. Böyle bir çevrede, belirli tutum ve personel devri bireylerin beklenti seviyelerini iş ortamının algılanan gerçekliğiyle karşılaştırdığı bir sürecin sonuçları olarak görülecektir (Porter and et al, 1974:603-607).

İş tatminsizliği, hemşirelerin işlerini bırakmalarının en önemli nedeni olarak defalarca tanımlanmıştır. Özerklik, saygı ve tanınma gibi içsel faktörler ve ücret, vardiyalı çalışma ve iş yükü gibi dışsal faktörler iş tatmini ile ilgili değişkenler olarak belirtilmiştir (Lum and et al, 1998:306-308). Hellman, 1997 yılında, çalışanlardaki memnuniyetsizliğin artmasının, diğer istihdam fırsatlarını değerlendirme şansına neden olduğunu savunmaktadır (Coomber and Barriball, 2007:298-299). Yapılan çalışmalar genel olarak, işgücü devir hızı ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

4.4.3 Çalışanların iş tatminini ifade etme biçimi

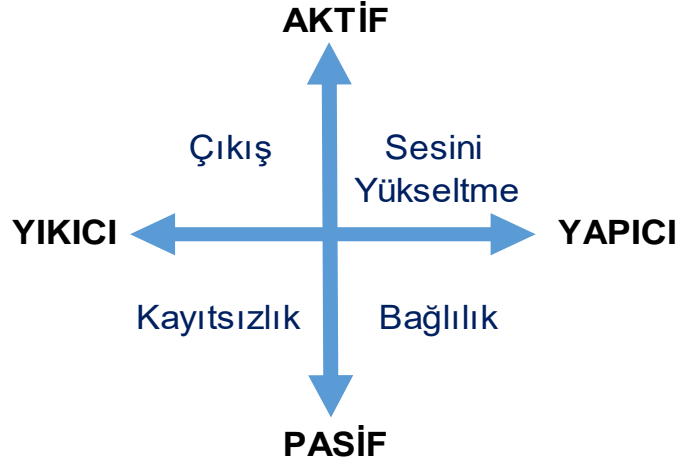
İş tatmini ile ilgili ileri sürülen bir teorik model, çalışanların tatminsizliklerinin ifade etme şeklidir. Bu teorik model, tatminin sonuçlarını çıkış, sesini yükseltme, bağlılık ve kayıtsızlık olarak tanımlanan dört farklı tepki olarak ele almaktadır.

Hirschman, 1970 yılında, iş tatminsizliğine çalışanların tepkisi ile ilgili bir tipoloji geliştirmiştir ve 3 genel kategori belirlemiştir (Rusbul and Lowery, 1985:82-83). Bunlar;

- Çıkış: Kurumdan ayrılma. İşgücü devri, başka işe geçme, yeni pozisyon arayışı, işten ayrılmayı düşünme şeklinde olabilir.
- Sesini Yükseltme: Mevcut koşulları iyileştirmek için yapıcı davranışlar sergilemek. Koşulları iyileştirmeyi önerme, çalışanlarla problemler üzerine konuşma, kişilerin davranışlarının olumlu etkiye sahip olduğuna inanma bu grup davranışlara örnek oluşturur.
- Bağlılık: Mevcut koşulların iyileştirilmesi için pasif ancak iyimser bekleyiş. Doğru hareketi yapmaları için kuruma ve çalışanlara, yönetime güvenme, dışarıdan gelen eleştirilere karşı kurumu savunma şeklinde olabilir.

Farrell, 1983 yılında bu kategorilere dördüncüsünü eklemiştir.

- Kayıtsızlık: Şartların kötüleşmesine karşı pasif kalma. Kronik devamsızlıklar, işe karşı negatif tutum sergileme, hata yapmada artış, işi engelleme şeklinde meydana gelebilir.



Şekil 4.1: İşteki Doyumsuzluğa Karşı Gösterilen Tepkiler

Kaynak: (Rusbull and Lowery, 1985:82).

Bu dört kategori yukarıdaki şekil 4.1’de görüldüğü gibi yıkıcılıktan yapıcılığa ve pasiflikten aktifliğe doğru değişkenlik gösteren boyutta olmaktadır. Ses yükseltme ve bağlılık yapıcı kategoride, çıkış ve kayıtsızlık ise daha yıkıcı boyuttadır. Çıkış ve ses yükseltme aktif boyutta kategoriler iken, bağlılık ve kayıtsızlık ise pasif boyutta kategorilerdir. Çıkış ve ses yükseltme ayırt edilebilir, belirgin özellikte iken, bağlılık ve kayıtsızlık belirgin ve ayırt edici olmaktan uzaktır (Rusbul ve Lowery, 1982:82-83).

İşinden mutsuz, tatminsiz insanlar birkaç farklı şey yapabilir. İş dışındaki ilgi alanlarına yoğunlaşabilirler ve çalışma koşulları ile ilgili hiçbir şey yapmazlar (kayıtsızlık). Çalışma koşullarını geliştirebilirler (ses yükseltme). Daha iyi bir iş bulup işten ayrılabilirler (çıkış). Veya çalıştıkları yerde kalmaya devam edebilirler ve kurumlarını desteklerler (bağlılık) (Withey and Cooper, 1989:521-525):

- Çıkış: İşten ayrılma şu şartlar altında ortaya çıkar; düşük örgütsel bağlılık olduğunda, daha iyi bir iş bulunduğunda, iş aramak için katlanılan maliyet işte durmanın maliyetinden daha düşük olduğunda.

- Sesini Yükseltme: Yüksek örgütsel bağlılık olduğunda, işten ayrılmak için katlanılacak maliyet yüksek olduğunda, kişinin iç tatmini yüksek olduğunda.
- Bağlılık: İşten ayrılmak için katlanılan maliyet yüksek olduğunda, örgütsel bağlılık yüksek olduğunda, başka iş alternatifleri olmadığında.
- Kayıtsızlık: İşten ayrılmak veya sesini yükseltmek için katlanılacak maliyet yüksek olduğunda, örgüt bağlılığı düşük olduğunda, alternatif işler mümkün olduğunda.

4.5 İş Tatmini Konusunda İleri Sürülen Kuramlar

İş tatminine değişik açılardan bakan kuramları, içerik kuramları ve süreç kuramları olmak üzere iki ana grupta toplamak mümkündür.

4.5.1 İş tatmini konusunda ileri sürülen içerik kuramları

Kapsam kuramları da denilen içerik kuramları insanları çalışmaya yönelten faktörleri ortaya koymaya çalışmaktadırlar. Bunları şöyle sıralayabiliriz.

4.5.1.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı

İnsan davranışlarını etkileyen gereksinimler çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmalar içerisinde en çok bilineni A. Maslow'un sınıflamasıdır. A. Maslow, bütün insan ihtiyaçlarının aşağıdan yukarıya doğru beşli bir kademe içinde incelenebileceğini ve piramit gibi mertebeli olduğunu savunmuştur.

Maslow'un 1954 yılında, insan motivasyonlarını sınıflandırmak için geliştirdiği ihtiyaçlar hiyerarşisi sistemi günümüzde de yaygın olarak kullanılmaktadır. En alttan en üste hiyerarşik düzende sıralanan beş ihtiyaçtan oluşmaktadır. En alttaki ilk önce karşılanmalıdır ki, bir sonraki ihtiyaç ortaya çıkabilsin. Maslow, insanların karşılanmamış ihtiyaçları ile motive olduklarını belirtir ve bu ihtiyaçların belirli bir hiyerarşide olması gerektiğinin de altını çizer. Maslow, sadece karşılanmamış ihtiyaçların motivasyon için bir kaynak olabileceğini, karşılanmış ihtiyaçların herhangi bir gerginlik yaratmayacağı için motivasyona da sebep olmayacağını belirtmiştir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden iki temel sonuç çıkmaktadır. Bunlar; tatmin edilmiş ihtiyaç, tutum ve davranışlar için motivasyon değildir. Alt seviyedeki ihtiyaçlar tatmin oldukça bir sonraki seviyedeki ihtiyaçlar davranış için daha belirleyici hale gelir (Pardee, 1990:3-6). Bu beş ihtiyaç grubu, belirli bir hiyerarşi

içinde gerçekleşmekte, yani, bir ihtiyaç grubunun ortaya çıkması, bir önceki ihtiyaç grubunun gerçekleşmesi sonrasında olmaktadır.

Maslow tarafından belirtilen 5 genel seviye, hiyerarşik sıra ile aşağıda yer almaktadır (Pardee, 1990:3-6) :

- Fiziksel ihtiyaçlar: Yeme, içme, barınma, cinsellik gibi gereksinimlerdir.
- Güvenlik ihtiyacı: Tehlikeye karşı korunma, güvenlik ihtiyaçları.
- Sosyal ihtiyaçlar: Sevme, sevilme arkadaşlık, ilişki, ait olma, kabul edilme.
- Değer İhtiyaçları: Başarma ihtiyacı, güç, özgürlük, statü, takdir edilme prestij.
- Kendine gerçekleştirme ihtiyacı: Kişinin potansiyelini sürekli geliştirmesi, aynı yerde kalmayıp kendini geliştirmesi ve kapasitesini arttırmasıdır.

Maslow insanların kendini gerçekleştirme durumlarından ilham aldıklarına inanır. Maslow'a göre, daha düşük seviyedeki ihtiyaçlar tatmin olduğunda bunlar davranışı yönlendirmekten çıkar ve sonuç olarak daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlar motive edici olmaya başlar (Udechukwu, 2009:75-76). Bu yaklaşıma göre, en alt düzeyde ilkel ihtiyaçlar bulunur. Beşinci seviyede ise, en üst düzeydeki ihtiyaçlar yer almaktadır.

İnsan psikolojik gelişme aşamaları içinde kişilik kazanır. Kişiliğin oluşumunda, ihtiyaçlar dizisinin iyi şekilde tatmin edilmesinin yaptığı etkiler, düşünüldüğünden çok daha fazladır. Bu nedenle, yaşanan hayat seviyesinin ihtiyaç tatmininde olduğu kadar, kişiliğin oluşumunda da büyük role sahiptir (Eren, 2017:540). Maslow'un ihtiyaçlar teorisini yöneticiler, eğer çalışanın hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaçlarını tatmin edebilir veya tatmin edebileceğini algıladığı ortamı sağlayarak, personelinin istediği yönde çalışmalarını temin edebilir (Koçel, 2015:734). Eğer, yetiştireceğimiz personelin sağlıklı bir kişiliğe sahip olmalarını istiyorsak, onların ihtiyaçlarını anlayabilmeli ve yerine getirmeliyiz. Böylece onların motivasyonu yüksek tutularak, iş verimliliği de arttırılmış olacaktır.

4.5.1.2 Herzberg'in çift etmenler kuramı

İş doyumu ile geliştirilen önemli kuramlardan biri de Frederick Herzberg'e aittir. Herzberg, yaptığı araştırma sonucunda, insanları işlerinde tatmin eden faktörlerle, tatmin etmeyen faktörlerin farklı olduğu sonucuna ulaşmıştır.

İki faktörlü Motivasyon Teorisi veya Hijyen teorisi olarak adlandırılan bu teori, işin içsel ve dışsal yönleri arasında ayırım yapmayı ifade etmektedir. Araştırmacılar içsel

faktörleri içsel ya da motive edici olarak tanımlamaktadırlar. Bunlar başarı, ilerleme, sorumluluk ve tanınmadır. Dışsal faktörler hijyen olarak adlandırılır. Bunlarda şirket politikası ve yönetimi, teknik denetim, çalışma koşulları, maaş, kişiler arası ilişkiler ve bunun gibi faktörlerdir (Maidani, 1941:441-442).

Herzberg ve arkadaşları 1959 yılında “The motivation to work”u yayınladılar ve işyerinde motivasyonu etkileyen iki faktörün varlığını öne sürdüler. Birincisi hijyen faktörleri olup, hijyen faktörlerinin varlığı iş tatminine neden olmazken, yokluğu tatminsizliğe neden olur. Diğeri ise motivasyon faktörleri olup bu faktörlerin yokluğu tatminsizliğe neden olmaz ama sağlandığında başarı sürdürülebilir olmaktadır. Herzberg’in bulgularına göre, örneğin yetersiz finansal ödüllendirmenin çalışanda meydana getirdiği tatminsizlik sonuçlarının işgörenin işinden, yöneticisinden, işletmeden soğuyup nefret duymasına neden olabilir ve para bir hijyen faktörüdür (Jones and Llooyd, 2005:932). Ücrette yapılan artış ise, doğrudan iş doyumuna neden olmamakla birlikte, iş doyumsuzluğunu da önlemektedir. Böylece hijyen faktörler, iş doyumunu doğrudan etkilemese de, dolaylı olarak etkilemektedir.

Herzberg’in teorisi, bu konuyla ilgili baskın varsayım olan, iş tatmini ve iş tatminsizliği sürecinin tam da bireyin tatmin olması veya olmaması durumlarını deneyimlemesine göre oluşmasına sebep olmuştur. Ücret, denetleme, promosyon gibi faktörlerin birinin veya birkaçının iyileştirmesi tatmini yukarı doğru yönlendirirken, bu faktörlerde bir bozulma tatmini aşağı doğru yönlendirecektir. Bir başka deyişle, tatminsizlik, tatmin eden faktörlerin olmamasından kaynaklanmaktadır (Jones and Llooyd, 2005:932). Hijyen faktörlerdeki artışlar çalışanlar üzerinde özendiriciliğe sahip değildir. Hijyen faktörleri sağladıktan sonra motive edici faktörleri harekete geçirerek, işgörenlerde yapılan her türlü artış onlarda güdüleyici bir rol oynayacaktır.

4.5.1.3 McClelland’ın başarıma ihtiyacı kuramı

Çalışanların güdülenmesine etki eden faktörlerin çözümlenmesini yapan bir diğer güdüleme kuramı da başarı güdüsü kuramıdır.

McClelland’ın ihtiyaçlar üçlemesi teorisi, çoğu insanın iş davranışının üç ihtiyaç tarafından motive edilmesini önermektedir. Bunlar; bağlılık, güç ve başarı ihtiyacıdır (Harrell and Stahl, 1984:241-243).

McClelland, yavaş yavaş ve deneyim yoluyla edilen ihtiyaçları ortaya koymuştur (Nayeri and Jafarpour, 2014:87). Bunları, şöyle sıralayabiliriz:

- **Başarı İhtiyacı:** Başarıya ihtiyacı olan bireyler sürekli olarak takdir edilmek istemektedirler. Görevlerini yerine getirdiklerinde geri bildirim almayı tercih etmektedirler. Başarıya güdülen insanlar genellikle ekip çalışmasına dâhil olmayı sevmezler, bireysel olarak bir görev de veya durum da uzmanlaşmayı tercih ederler. Kayda değer sonuçları olmayan düşük riskli işlerden kaçınırlar. Diğer yandan başarısızlığa yol açan yüksek riskli işlerden de uzak dururlar. Para geri bildirim veya teşvik olarak verilmedikçe, onlar için bir motivasyon değildir. Ulaşmak için gerçek ve makul hedefler koyarlar.
- **İlişki Kurma İhtiyacı:** Buna karşılık üye olmak isteyenler başkalarıyla koordine bir ilişki ve uyum arayışı içindedirler. Başkaları tarafından kabul edilebilir olumlu bir imaj sunmak isterler. Daha önce bahsedilen insanların aksine bu bireyler grupların bir parçası olmaktan ve sosyal ilişkileri sürdürmekten hoşlanırlar.
- **Güç Kazanma İhtiyacı:** Son olarak, güce ihtiyaç duyan insanlar başkalarını etkilemek ve daha yüksek hedeflere ulaşmak isterler. Bu kategorideki kişiler toplantılarda, yarışmada ve kazanma da önerilerde bulunmaktan zevk alırlar. Kaybetmekten nefret ederler. Bu insanlar başkalarıyla yüzleşmekten ve onlara karşı olmaktan korkmazlar.

McClelland'a göre bir insan, eğer amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için, farklı nasıl yollar deneyerek gerçekleştirim düşüncesiyle, kendine gerekli bilgiyi elde etmeye çalışıyorsa, başarı güdüsüne sahiptir. Eğer zamanını, ailesi ve arkadaşlarını düşünerek ve birlikte olarak geçiriyorsa, toplumla ilişki kurma kavramıyla ilgilidir; eğer başkalarını etki altına alma ve otoritesini kullanmaya yönelik davranışlara sahipse güç kavramıyla ilgilidir. Bu teorinin yöneticiler açısından önemi, astların bu ihtiyaçlarını belirleyerek, onları başarılı olabilecekleri alanlara yerleştirmeleridir. Böylece, çalışanın eğilimli olduğu alanlarda çalışması sağlanarak, onun işinden doyum sağlaması gerçekleşmiş olacaktır.

4.5.1.4 Clayton Alderfer'in ERG kuramı

Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını, yeniden düzenlemiştir. Alderfer'in geliştirdiği bu teori kişinin varlığını sürdürme, başka insanlarla ilişkide bulunma ve gelişme ihtiyacı üzerine kurulmuştur.

Maslow'un beş düzeydeki ihtiyaçlarını, varolma ihtiyacı (Existence), ilişki kurma ihtiyacı (Relatedness), gelişme veya büyüme ihtiyacı (Growth) olarak değiştirip, azaltmıştır. Bu nedenle, onun modeli ERG Teorisi olarak tanımlanmıştır (Moini, 1998:10).

ERG teorisindeki ihtiyaçlar şöyle açıklanmaktadır (Gertsch, 1986:8):

- Varolma ihtiyacı: İnsan varlığını sürdürmek için gereken ihtiyaçları içerir. Hem fizyolojik hem de güvenlik ihtiyaçları dâhil edilmiştir.
- İlişki kurma ihtiyacı: İnsanın kişilerarası ilişkileri sürdürme arzusuna atıfta bulunur. Bunlar insanın sosyal, kabul, aidiyet arzularıdır. İnsanların hem kişiler arası ilişkilerinin gereksinimlerini hem de, sosyal çevre ile iyi ilişkiler kurma ve devam ettirmeye ilişkindir.
- Büyüme ve Gelişme ihtiyacı: Kendine saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları dâhil olmak üzere en yüksek ihtiyaç kategorisidir. İnsanın kişisel gelişim arzusunu temsil eden, kendi kendine yeten büyüme ihtiyaçlarıdır.

Alderfer'in ERG teorisindeki ihtiyaç kategorileri arasında herhangi bir sıralama ve kesin sınırlar bulunmamaktadır.

4.5.2 İş tatmini konusunda geliştirilen süreç kuramları

Süreç kuramları, işgörenin işten tatmininin nedenlerini, nasıl olduğunu araştırmaktadır. Bunlar, aşağıda açıklanacaktır.

4.5.2.1 Adams'ın eşitlik kuramı

J.S. Adams geliştirdiği eşitlik teorisin de, kişilerin iş ilişkilerinde kendilerine eşit bir şekilde davranmalarını istemeleridir.

Eşitlik Teorisi, bireylerin performansları karşılığında sadece aldıkları ödüllerin meblağları ile değil, diğerlerinin aldığı meblağlarla olan ilişki ile de ilgili olduklarını belirtir. Eşitlik teorisi, bireyin verdikleri, tecrübe, yetenekleri ile aldıkları maaş, maaş artışı, takdir edilişi ve diğer faktörler arasındaki ilişkiye dayanır. Bireyler verdikleri ve aldıkları arasındaki oranı başkalarınınkini ile karşılaştırdıkların da dengesizlik görürlerse bu gerilim yaratır. Bu gerilim, bireylere eşitlik ve adalet istemeleri için motive eder. Bu teorideki temel bileşen verilenler ve alınanlardır. Bir birey hizmetini, geçmiş tecrübelerini emeğini, eğitimini verir ve alınanlar da bu verilenler karşılığı bireyin aldıklarıdır. En önemli alınan; aldığı ücret olmakla birlikte, yönetimin tutumu,

maaş dışı destekler ve statü de alınanlar içerisinde. Eşitlik teorisi üç varsayım üzerine kuruludur. Birincisi, bireylerin işlerine kattıkları (verdikleri) karşılığında işyerinden aldıklarının eşit ve adaletli olmasını istemeleri. İkincisi, bireylerin yöneticilerinden aldıkları ile verdiklerini kıyaslamaları. Üçüncüsü de bireyler kendilerine verilenin eşit ve adaletli olmadığını düşünüyorsa uygunsuz sayılabilecek davranışlar içerisinde girmek için motive olacakları yönündedir (Ramlall and Thomas, 2004:55).

Adams eşitsizliği şu şekilde açıklamıştır. Bir birey için eşitsizlik, bireyin verdikleri ile aldıkları arasındaki oranla ilgili ve diğerlerinin aldıkları ile kendi aldıklarını karşılaştırmakla ilgilidir. Bu durum, bir birey diğer bir bireyle karşı karşıya ve bir alışveriş içindeyken olabilir. Her iki birey de üçüncü bir parti ile alışveriş içindeyken kendini diğeriyle kıyaslarken olabilir. Verilenler; kişinin işe kattıkları, yaş, eğitim, fiziksel efor; alınanlar ise ücret, statü, kıdem gibi faktörlerdir (Goodman and Friedman, 1971:271). Adams'ın eşitlik teorisi, sadece ödüllendirme miktarını kapsamayıp, kişinin sarfettiği emek ve kendisi ile başkalarının elde ettikleri sonuçların karşılaştırılmasını da içermektedir.

4.5.2.2 Edwin Locke'un amaç kuramı

Edwin Locke tarafından geliştirilmiş olan bu teori de, bireylerin amaçları motivasyon derelerini belirlemektedir.

Amaç Kuramı ile ilgili çalışmalar göstermiştir ki, özellikle daha zor hedeflere sahip, daha zor ulaşabilen görevler kişileri, daha kolay ulaşabilen görevlere göre daha fazla yönlendirebilmekte ve kişiler daha zor görevlerde ellerinden gelenin en iyisini yapabilmektedirler. Bir kişi amacına ne kadar bağlıysa, amacını gerçekleştirmek için gerekli yeteneğe sahipse ve çatışan amaçları yok ise, amacın (hedefin) zorluğu ve bireyin performansı arasında pozitif ilişki bulunmaktadır. Amaçlar kişinin performansı ile ilgili kendi iç tatminini etkilediğinden amaç belirlemek son derece önemlidir. Yüksek amaç ve hedefler daha düşük hedeflere göre daha motive edicidir, çünkü kişi daha zor olan amacı gerçekleştirdiğinde daha fazla tatmin olur. Kişiler işle ilgili kendilerinden beklenen zor ve anlamlı görevleri gerçekleştirdiklerinde geliştiklerini hissederler ve buna bağlı olarak da başarı hisleri daha fazla olur. Amaçlar ve performans arasındaki ilişki ile ilgili dört mekanizma bulunmaktadır. Yüksek amaçlar/hedefler, daha düşük amaçlara göre kişilerin daha fazla çaba sarf etmesine

sebepler olur. Amaçlar kişilerin ilgisini, eforunu, çabalarını ve amaca ilişkin eylemlerini yönetirken amaca uygun olmayan eylemlerini yönetmez. Performans hem yetenek hem de motivasyonla ilgili bir fonksiyon olduğundan amaçların etkileri aynı zamanda kişinin bu görev ile ilgili bilgi ve yeteneklerine de bağlıdır (Locke and Latham, 2006:265). Kısaca, amaç kuramı, performans hedeflerinin görev performansına olan etkisi üzerinde durmaktadır.

4.5.2.3 Vroom'un beklenti kuramı

Vroom tarafından 1964 yılında ortaya atılan beklenti teorisi, bireylerin davranış biçimleri ile ilgili karar alma süreçlerini açıklayan bir teoridir. Motivasyon gücü, davranış biçimlerine karar verirken, bu davranış biçimlerini yönlendiren güç olmaktadır.

Beklenti Teorisi deneysel bulgularla desteklenmiş ve çalışma yerinde motivasyonla ilgili en sık kullanılan teorilerden olmuştur. Vroom'un Beklenti Teorisinin formülü aşağıdaki şekildedir (Chiang, 2008:313-314):

Motivasyon = Beklenti x Harcanacak olan Emek x Beklentisi olan sonuç için arzu seviyesi

Vroom'un Beklenti Teorisi'ne göre, bireyler gerçekleştirmek için en fazla motivasyona sahip oldukları seçeneği seçmektedirler. Bir davranış, hareket, görev için motivasyon gücü 3 farklı kavrama sahip bir fonksiyondur. Bu 3 kavram: bireyin bir seçimin neticesi ile ilgili beklentisi, bu neticeye ulaşmak için harcayacağı emek ve bireyin beklentisi olan netice ile ilgili arzu derecesidir (Chiang, 2008:313-314). Vroom'un Beklenti Teorisi motivasyonun önemine dikkat çekmektedir. Vroom'un motivasyona bakış açısı, insanların belirli bir tutum veya davranışı seçmesinin nedeni şeklindedir. Bu bakış açısıyla, Vroom'un Beklenti Teorisi araştırmalar için son derece kritik bir önem arz etmektedir. Vroom'un Beklenti Teorisinin bileşenleri şunlardır (Lee, 2007:789-790):

- Arzulama derecesi: Vroom arzulama derecesini, neticeye gitme için son derece etkili ve yönlendirici olarak değerlendirmektedir. Vroom'a göre, bir neticeye ulaşma derecesi, bireyin ona ulaşmamak yerine ulaşmayı istemesi derecesine göre belirir.
- Beklenti: Vroom'a göre, beklenti, ardından bir netice getiren anlamlı inanıştır. Beklenti, bireyin harcadığı emeğin başarı getirme olasılığına olan inancıdır.

- Harcanacak emek: Bireyi belirli bir neticeye ulaştırmak için bireyin göstereceği performanstır.

Vroom'un Beklenti Teorisinin temeli; bireyin ulaşmak istediği netice için duyacağı arzu, harcayacağı emek derecesiyle doğrudan ilintili bir görüşe dayanır. Temel Beklenti Teorisi belirli bir süre psikolojide kullanılmıştır. Vroom'un Beklenti Teorisi orijinal, temel model olup, kendinden sonra gelen kuramcılar bu teoriyi geliştirmiş, değiştirirerek şekillendirmiştir (Reinhart, 1975:522-523).

4.5.2.3 Lawler-Porter'in beklenti kuramı

Bu teorinin savunucuları temelde Vroom'un beklenti modelini esas almaktadır. Porter ve Lawler teoriye güçlendirici katkılarda bulunmuşlardır.

Porter ve Lawler 1968 yılında performans ve motivasyonla ilgili bir teori geliştirmişlerdir. Bu teori Vroom'un teorisi ile terminoloji dışında oldukça benzerlik göstermektedir. Vroom'un terminolojisi ve onu takip eden Porter ve Lawler'ın terminolojisi şu şekildedir: güç (efor), netice için duyulan arzu, (ödülün değeri), Harcanan emek (gösterilen performans ve ödül bağıntısı ve olasılık) ve beklenti (harcanan efora göre elde edilecek performans olasılığı). Porter ve Lawler tarafından iki kavram bağıntısı daha eklenmiştir: Harcanan Emek-Ödül olasılığı. Porter ve Lawler, Vroom'a ek olarak, kişinin çabası, bilgisi, yapabilme yeteneklerinden kaynaklanan rol değişikliklerine bağlı olarak performansları ödüllendirebilmektedir. Rol değişiklikleri bireylerin işinde başarılı olabilmek için bireyin kendisi için algıladığı rolle de ilgilidir. Lawler ve Porter 1967 yılında, hem algılanan çabanın ödüllendirilmesi hem gerçekleştirilen performansın ödüllendirilmesi üzerinde durmuştur (Heneman, 1972:2-5).

Vroom'dan sonra, pek çok kişi kendi beklenti teorilerini geliştirmiştir. Lawler ve Porter da bunlardan en bilinenlerindedir. Lawler ve Porter 1967 yılında Vroom'un teorisine "rol algılarını" ilave etti ve rol algılarını "bireyin işinde başarılı performans göstermesi için kendisine düşen rol ile ilgili algısı" olarak tanımlamıştır (Lawler, 1973:483-484).

Porter ve Lawler 1968 yılında, Vroom'un "performansın; netice için harcanan emek, gösterilen performans, netice için duyulan arzuya dayanan bir fonksiyon olduğunu" savunan varsayımına, yapabilme kabiliyeti ve rol algısı değişkenlerini ekleyerek genişletmiştir. Vroom'a göre beklenti, belirli bir neticeye ulaşmak için sergilenecek

belirli davranış için kişini duyduğu anlık inançtır. Porter ve Lawler ise; bu inancın, kişinin geçmiş tecrübelerine, kendine olan güvenine ve hedef ulaşma veya performans gösterebilmedeki kabiliyetine göre şekil aldığını ifade ederek Vroom'a ekleme yapmaktadır (Polnik, 2012:3).

4.5.2.5 Davranış düzeltim ve güçlendirme kuramı

Skinner'ın teorisi, çalışanların davranışlarının getirdiği pozitif sonuçları olduğunda tekrar edileceğini ve negatif sonuçları olduğunda ise tekrar edilmeyeceğini açıklamaktadır. Kısaca, yöneticiler, pozitif sonuç getiren çalışan davranışları pekiştirmeli, negatif sonuç getiren çalışan davranışlarını pekiştirmemelidirler (Honore, 2009:66-67).

Skinner, güçlendirmenin, pekiştirmenin sadece basit bir sebep sonuç ilişkisine ait bir örnek olmadığını, yaşayan sistemler için benzersiz bir nedensellik olduğunu iddia etmektedir. Skinner, pekiştiren ve daha önceki pekiştirmeler nedeniyle sergilenen refleksler arasında bir köprü kurmuştur. Skinner'ın refleks yaklaşımı hem basit hem de ilgi çekicidir. Skinner, açıklama için basit, düşük seviyeli kavramlar kullanmıştır: Bunlar, tepkiler, ayırt edici uyarılar ve pekiştireçler olarak üç koşullu olasılıktır. Skinner'ın yaklaşımında, pekiştiren; tepkinin kendisini değiştiren bir durum, tepki; pekiştiren tarafından değiştirilen hareket, ayırt edici uyarıcı tepkiyi kontrol eden çevresel değişiklik ve pekiştirme; pekiştiren tarafından sergilenen yanıt tepkidir (Timberlake, 1993:106-111).

Skinner, bir çalışanın görevi pekiştirildiği takdirde, koşullu ödeme planı ile birlikte, çalışanın performansının artacağını belirtir. Skinner, örgütlerin, görevlerin yerine getirilmesi ve görevin eğlenceli, keyif alarak yapılması için gerekli koşulları sağlamalarını önerir. Skinner, çalışanlar için uygulanacak prim sisteminin tek hesaba katılması gereken şey olmadığını altını çizer. İş koşullarının çalışan açısından ne kadar memnun edici olduğu, işin ne kadar kolay olduğu veya garip olduğu gibi pek çok şey, çalışanın örgütten aldığı karşısında sergilediği performans üzerinde büyük etkiye sahip olmaktadır (Hamner and Foster, 1995:411).

5. GÜVEN KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, BOYUTLARI, TÜRLERİ, YÖNETİCİYE GÜVEN KAVRAMI VE TANIMI, YÖNETİCİYE GÜVENİNİN BELİRLEYİCİLERİ, SONUÇLARI, YÖNETİCİ ÜYE ETKİLEŞİMİ

5.1 Güven Kavramı ve Tanımı

Güven, kişiler arasında vazgeçilmez bir durumu ifade ederken, örgütler için rekabetçiliğe önemli katkıda bulunan, taklit edilemeyen bir durumu ifade etmektedir. Günümüzde örgüt kültürünün bir parçası olarak güveni, hem kamu hem özel sektördeki yöneticiler, hızla değişen ve gelişen bir ortamda artırma zorunluluğu ile karşı karşıyadırlar.

Güven konusu, yıllardır örgütsel teorinin üretken bir odak noktası olmuştur. Üstelik son zamanlarda yapılan incelemelerde ve düzenlenen derlemelerin onaylanmasında örgütsel araştırmacılar arasında büyük ilgi uyandırmaya devam eden bir konudur. Bu yaygın ilginin bir sonucu olarak güven kavramına ilişkin tanımlar, sosyoloji, psikoloji, ekonomi, antropoloji ve siyaset bilimi de dâhil olmak üzere hemen hemen her sosyal-bilim disiplinden, sosyoloji, psikoloji, ekonomi, antropoloji ve siyaset bilimi, davranışsal iktisadın alt disiplinleri ve sinirbilimden gelmektedir (Kramer and Levicki, 2010:247). Bu nedenle literatürde yer alan tanımlarda, güvenin tanımlanması ve kavramlaştırılmasına ilişkin akademisyen ve araştırmacıların farklı bakış açıları söz konusu olabilmektedir. Güven pek çok farklı disiplini ilgilendiren bir konu olması nedeniyle araştırma konusu olurken, özellikle son yıllarda, örgüt yönetim ve örgütsel davranış alanlarında daha üzerinde durulduğu görülmektedir.

Pek çok iktisatçı, psikolog, sosyolog ve birlik teorisyenleri insan işlerinin yürütülmesinde güvenin önemi konusunda birleşmiş gibi görünmektedir. Blau, güveni istikrarlı sosyal ilişkiler için gerekli olarak tanımlamıştır. Weber, mal değişiminin yalnızca kişisel güven ve güvene ulaşma temelinde mümkün olduğunu iddia etmiştir. Golembiewski ve McConkie kişilerarası ve grup davranışını güven gibi tamamen etkileyen tek bir değişken yoktur demişlerdir. Rotter, Chance ve Phares, güven veya güvensizliğin genelleştirilmiş bir beklentisinin, davranışta önemli bir belirleyici olabileceğini iddia etmişlerdir. Lewis ve Weigert güvenin sosyal ilişkilerde

vazgeçilmez olduğunu belirtirken, Zucker, güven toplumdaki işbirliğinin sürdürülmesi için hayati ve en rutin, günlük etkileşimler için bile temel olarak gerekli ifadesini kullanmıştır (Hosmer, 1995:379). Güven, akademik araştırmacılar tarafından önemli bir kavram olarak görülmektedir. Yapılan tanımlarda da görüldüğü üzere, güvene dayalı ilişkiler kurmanın kritik önemi vurgulamaktadırlar.

Günlük normal dilimizde sıradan bir kelime olan güven, sosyal bilimlerde bir kavram olduğunda çok fazla anlam ifade eder hale gelmektedir. Esas olarak güven, kişinin iyi niyet gösterme konusunda ne kadar istekli olduğuna bağlı olarak ve kişinin, diğer kişinin davranış ve sözleri konusunda ne kadar emin olduğuna göre değişir. Bu isteklik kişinin karşılıklı olarak birbirine davranışını belirleyecektir. Güvenle ilgili deneysel çalışmalarda üç farklı yaklaşım gözlenmiştir. Bu yaklaşımlar, etken faktörün ne kadar direkt ölçümlendiğine göre farklılık gösterir. Bunun bir örneği Rosen ve Jerdee'nin yazısında güven; daha üst düzey ve güçlü olan kişinin, altında çalışanlarına karar alma konusunda yetki vermeye ne kadar istekli olduğu ile ilişkilidir. İkinci yaklaşım, kurum içerisinde verilen bir işin, görevin iyi bir performans gösterebilmesi için gruplararası veya grup içinde güvenle ölçülür. Üçüncü yaklaşım, güvenin, direkt olarak değer gösteren, etkileyici bir deneyimle ölçülmesidir (Cook and Wall, 1980:39-40). Güvenin çeşitli bireysel, grup ve organizasyonel performans sonuçları üzerinde olumlu bir etkisi olduğu görülmektedir.

Literatürde güven kavramının tanımına ilişkin çeşitli bakış açılarına göre, çok sayıda tanım yapılmıştır. Bu konuda yapılan tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Bir tarafın diğer tarafı kontrol etmeden, denetlemeden, diğer tarafın eylemlerine karşı savunmasız olma isteğidir. Güven risk almak değildir. Risk almaya istekli olmaktır (Meyer, Davis and Schoorman, 1995:712).
- Güven, temel olarak birkaç bileşenden oluşan psikolojik bir durum olarak karakterize edilmiştir. Bu bileşenlerden en önemlisi de kişinin diğer kişiye olan pozitif beklentisidir (Kramer and Lewicki, 2010:247).
- Güven, başkalarının niyetlerine veya davranışlarına ilişkin olumlu beklentilere dayanarak kırılabilirliği kabul etme niyetini içeren psikolojik bir durumdur (Rousseau and et al, 1998:395).

- Birine güvenmek, iyi niyetiyle ilgili iyimser tutumuna sahip olmak ve ihtiyaç duyulduğunda, güvenilen kişinin ona güvendiğiniz düşünce tarafından doğrudan ve olumlu bir şekilde etkileneceği konusunda kendinden emin bir beklenti sahibi olmaktır (Jones, 1996:5-6).
- Bir ilişkide bir tarafın karşı tarafın kendisine yönelik zararlı olabilecek bir düşünce ya da eylem içerisinde olmayacağına dair riskli bir inanç içerisinde olması şeklinde tanımlanmaktadır (Uslu ve Ardıç, 2013:315).

Yukarıdaki tanımları dikkate alarak, güveni şöyle tanımlamak mümkündür. Bir bireyin, başka bir bireye, gruba veya örgüte karşı kendilerini rahat hissettikleri, onlara emniyette oldukları hissini veren, kendisinden beklenenleri yerine getirebileceğine dair taahhüdüne dayanarak olumlu hareket etme isteği ve davranışıdır.

Sonuç olarak, çok çeşitli disiplinlerden gelen araştırmacılar, güven tanımını incelemiş ve benzer sonuçlara varmışlardır (Hosmer, 1995:390-393):

- Güven, genellikle bireyin, bir olayın sonucu veya bir kişinin davranışıyla ilgili olarak, iyimser bir beklenti olarak ifade edilir. Güvenen kişiden her zaman en iyisi beklenir.
- Güven, genellikle, bireyin çıkarlarına açık olması ve diğer kişilerin davranışlarına bağlı olması koşullarında ortaya çıkar. Güven tanımının önemli bir parçası, güven kırılırsa oluşacak kaybın, güven sağlandığında elde edilenden kazançtan çok daha büyük olacağı beklentisidir. Aksi takdirde, güvenme kararı basit bir ekonomik rasyonellik olacaktır. Tanımın ayrılmaz bir parçası da, güvenin kırılma olasılığı belirsizdir ve güvenen kişinin kontrolü dışındadır. Eğer böyle olmasaydı, yine basit bir ekonomik rasyonellik olurdu.
- Güven, genellikle istekli, zorla değil, işbirliği ve bu işbirliğinden kaynaklanan faydalarla ilişkilidir. Güvenin amacı genellikle işbirliği ve/veya ortak yarar potansiyeli arttırmak veya kolaylaştırmak için yapılan bir girişimdir.
- Güvenin uygulanması genellikle zordur.
- Güven, başkalarının hakları ve menfaatleri korumak için kabul edilmiş veya kabul edilmiş bir görev varsayımdır.

Bu kavramların ortak noktası güvenin bireylerin yaşamında ve çevresi ile olan etkileşimlerini belirleyen ve aynı zamanda etkileyici bir role sahip olduğudur.

5.2 Güvenin Önemi

Güven, literatürde geniş ölçüde çalışılsa da belirsizdir. Herkes bunun önemli olduğunu, sosyal hayatın onsuz olamayacağını ve bunun değerli olduğunu kabul eder. Çünkü kuruluşlar arasında ve güven yerine geçen yapıların ve kontrollerin maliyeti çok büyüktür. Daha da belirsiz olanı, örgütsel çalışma yapanlar tarafından kültürler arasında nasıl güven oluşturulduğu ve sürdürüldüğüdür. Güven, güvenilirlik sinyalleri göndermeyi gerektirir ve sinyallerin anlamı ve yorumlanmasındaki farklılıklar, farklı kültürlerin özüdür. Güven, örgütsel rekabete de önemli katkıda bulunmaktadır. Çünkü kolay taklit edilemez.

Son dönemdeki yayınlar, organizasyonlar içerisindeki güven duygusunun öneminin artışına vurgu yapmaya başlamıştır. Verimlilik ve üretkenlik adına organizasyonların küçülmeye yönelik yapılanmaları, yönetim dilinde güven unsurunun önemini arttırmıştır. Çünkü bu sancılı süreçlerden geçen ve geriye kalan çalışanlar, anlaşılabilirliğe üzere, firmanın ve kendi rollerinin gelecekteki şekillenmesine karşı oldukça ürkek ve kaygılıdır. Hızlı değişen, güven kaybı olan, riski artan ve belirsizliğin azaldığı bir dünyada, güven unsuru, bir parça da olsa bu rahatsız edici fenomeni anlamada, tanımlamada ve açıklamada yardımcı olan bir kavram olarak gözükmektedir (Bussing, 2002:36). Güven kavramı, çeşitli yayınlarda, kurumlardaki davranışlar ve kurumsal düzenlemelerle ilişkisi ile karşımıza çıkar. Genellikle ortak görüşe varılan fikir, kurumların uzun vadede istikrar sağlayabilmesi ve kurum çalışmalarının iyiliği için, kurum içinde kişiler ve gruplar arasındaki güvenin son derece önemli olduğudur.

Örgütsel düzeyde güven ve işbirliğine dayalı ilişkiler arasındaki pozitif ilişki, çeşitli örgütsel çalışmalarda da belgelenmiştir. Özellikle işbirliğinin öncüllerine bakıldığında Smith, Carroll ve Ashford, 1995 yılında makalelerinde güvenin kurum içi ve kurumlar arası işbirliğinin seviyesini belirleyen temelde önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, Dirks ve Ferrin'in çalışması şunu göstermektedir ki; güven performans ve örgütsel davranış sonuçlarının belirlenmesinde çok önemli bir etkidir. Çünkü güven bu sonuçların oluşmasında ortam sağlamaktadır (Li Li, 2005:80). Örgütlerde çalışan işgörenler, bireysel ve örgütsel başarı sağlamları için birbirleri ile yardımlaşmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Bunun yaratılabilmesi de örgüt içindeki güven sayesinde gerçekleşmektedir. Kurumda etkinliğin sağlanması için yüksek güven

ortamında çalışmaya ihtiyaç vardır. Bununla birlikte, işletmeleri başarıya taşıyan bir rekabet stratejisi ve bunları uygulayabilecek bir yönetime ihtiyaç vardır. Bu da güvene dayalıdır. Çünkü güven, kurumlarda işbirliğini sağlayan bir sermaye olarak görülmektedir (Şakar, 2015:23-24).

Daha yakın bir zamanda, McEvily, Perrone ve Zaheer 2003 yılında güveni, örgütleri nasıl etkilediğine dair çeşitli literatürü bütünleştirmek amacıyla, örgütlerin faaliyetlerini düzenlemeleri ve koordine etmeleri için örgütleyici bir ilke olarak kavramsallaştırmaktadır. Güvenin, çalışanlar arasındaki etkileşim kalıplarını şekillendirerek örgütlenmesini ve bu insan kaynaklarına katkıda bulunmaya ve birleştirmeye motive ederek düzenlemeyi etkilediğini öne sürmektedirler. Özellikle literatürde güven ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi inceleyen, Nahapiet ve Ghosha'a göre, sosyal sermayenin ilişkisel boyutunu temsil eden güven, entelektüel sermayenin paylaşımını kolaylaştırdığını iddia etmektedir. Teorik olarak, güvenin bilgi alışverişini ve kombinasyonunu, değişim ve kombinasyonun gerçekleşmesi için gerekli bir takım koşulları yaratarak veya geliştirerek etkilediğini öne sürmektedirler. Güven, işbirliği ve koordinasyonu kolaylaştıran ve pazar ilişkilerinde ilişki bağlılığı üreten bir ilişki mekanizması olarak önerilmiştir. Güven, bilgi transferindeki açıklığı artırarak ortak sorunların çözülmesini kolaylaştırarak bilgi paylaşım sürecini etkilemektedir (Li Li, 2005:80-81). Güven, bilginin kişiler arasında doğru bir şekilde iletilmesi, amaç ve sorumlulukların paylaşılarak meydana gelen sorunların çözülmesi, yetkinin verilebilmesi gibi taraflar arasında birçok ilişkiyi etkileyici değişken özelliğini taşımaktadır.

Kısaca güven, nasıl insan ilişkilerinin yürütülmesinde en önemli faktörlerden biri ise, şirketlerin ve toplumların gelişiminde de en önemli faktörlerden biridir. Çünkü güveni içlerinde barındıramayan kurum ve toplumlar, gelişmenin aksine zamanla kendi içlerinde kargaşa yaşayarak bölüneceklerdir. Güven, insan, kurum ve toplumların devamlılığında onları ayakta tutan en belirgin faktörler arasındadır.

5.3 Güvenin Boyutları

Güven kavramını araştırmacılar çeşitli boyutlarda ele alıp incelemişlerdir.

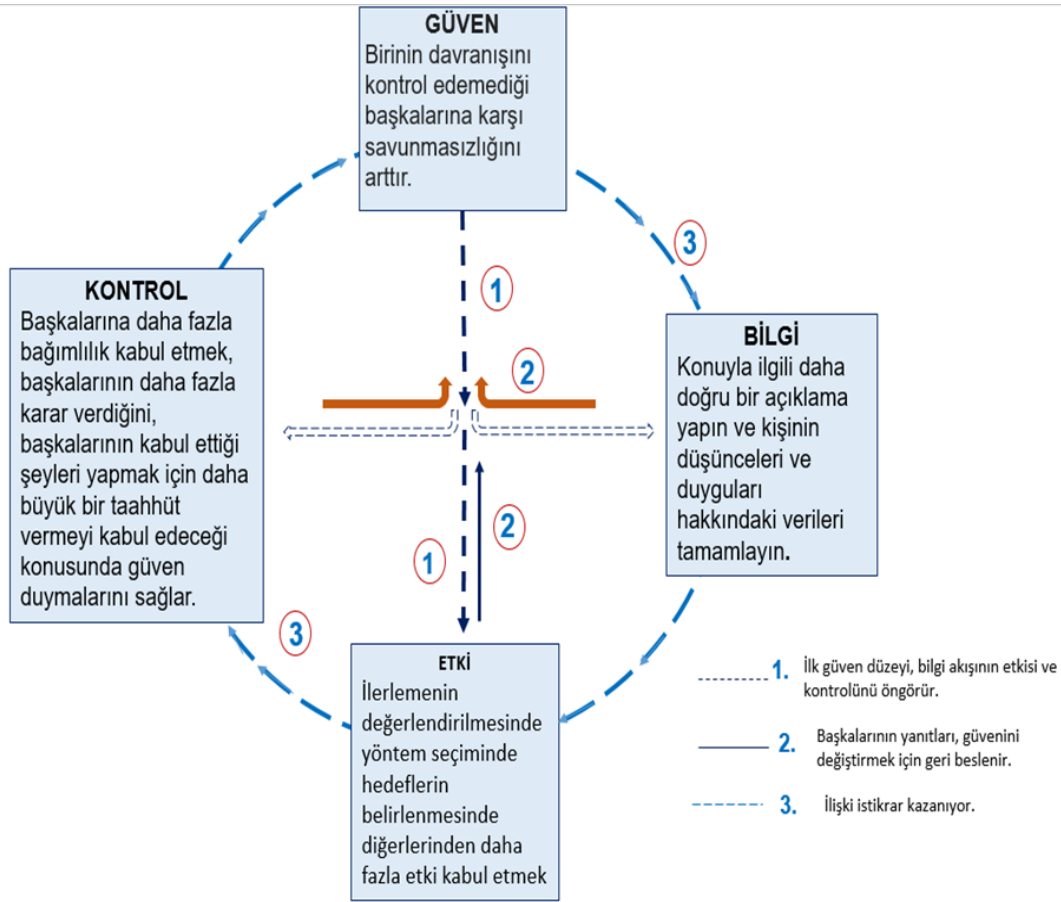
Güven bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere 3 ayrı boyuta sahiptir. Bu üç ayrı boyutta bireyin sosyal yaşantısında, sosyal tecrübelerinde ayrılmaz bir bütünlük içerisinde kendisini göstermektedir. Her üç boyut da sosyolojik olarak algılanmaya, ele alınmaya çalışılmalı ve ayrıca, bilişsel temelli güven ile duygusal temelli güven karşılaştırıldığında aradaki farklılıkların iki farklı tipte güven olmasına temel hazırladığı gözlemlenmektedir. Daha önce yapılan çalışmalarda da, güvenin üç temel boyutu olduğunu göstermektedir. Bunlar, bütünlük, yardımseverlik ve yeterlidir (Krot and Lewicka, 2012:225). Diets ve Hartog ise, güven boyutunu üç temel parçaya bölerek sınıflandırmıştır. Bunlar, inanç, karar ve eylem olarak güvendir (Dietz and Hartog, 2006:559-560):

- Birinci güven biçimi, diğer tarafla ve onunla olan ilişkisine dair subjektif ve kendinden emin bir inançlar topluluğudur. Diğer tarafın muhtemel eylemlerinin kendisi için olumlu sonuçları olacaktır. Bu inancı temsil etmenin bir başka yolu, diğer tarafın güvenilirliğinin bir değerlendirmesidir.
- İkinci güvenme şekli, diğer tarafa güvenme kararı almaktır. Bu aşamada diğerinin güvenilirliğine inanıldığı açıkça gösterilir.
- Üçüncü şekli de eylemdir. Bu durum, sadece ikinci durumun sonucu ile ortaya çıkar. Kısaca, güvenmeye karar verilirse, üçüncü eylem oluşur.

Ganeson ve Hess, güvenin boyutlarını ikiye ayırmıştır. Bunlar, kredibilite (güvenilirlik) ve yardımseverliktir. Kredibilite, bireyin karşı tarafa verdiği söz ve vaatlerinin doğruluğuna dair inanırlık, güvenirlilik ve buna duyulan beklentidir. Yardımseverlik ise, bir bireyin başka bir bireye karşı içten ilgi göstermesi, ego merkezli çıkar beklentisinin dışına çıkmasıdır (Ganesan and Hess,1997:440).

Gibb, 1964 yılında güvene dayanan bir model ileri sürmüştür. Kişinin iç güven durumunun veya güvensizliğin, bilgi, etki ve kontrol yoluyla güvenen veya güvensizlik davranışa dönüşümünü kavramsallaştırır. Başkalarına güvenmeyen biri, ilgili bilgileri gizler veya çarpıtır, başkalarına maruz kalmasını artıracığına inandığı düşündüğü gerçekleri, fikirleri, sonuçları ve duyguları belirtmekten veya gizlemekten kaçınır, böylece sağladığı bilgilerin doğruluğu anlaşılabilirlik ve zamanındalık açısından düşük olur. Bu nedenle gerçeklikle uyumsuzluk gösterir. Güvenmeyen kişi

diğerlerinin bakış açılarına karşı şüpheli olacaktır. Onların amaçlarını benimsemeyecektir ve amaçlarını benimsemek için yaptıkları önerileri de uygulamayacaktır. Başkalarının etkisini reddetmesine rağmen, görüşlerini kabul etmelerini bekler. Sonunda, güvenmeyen biri, diğerlerine bağımlılığını en aza indirmeye çalışacaktır. Diğerleri kişinin düşük güvenli davranışlarını fark ettiğinde, onlar da bilgi vermekten, etkilemekten ve kontrol etme etkileşiminden kaçınacaklardır. Bu kısa döngüde, geribildirim göderenin düşük güvenini güçlendirir ve davranışta bir değişiklik olmadıkça, ilişki düşük bir güven düzeyinde kalır. Birbirine güvenen kişiler, ilgili, kapsamlı, doğru ve zamanında bilgi sağlayacak ve böylece problem çözüme çabaları için gerçekçi verilere katkıda bulunacaktır. Güvenlerinin kötüye kullanılacağından daha az korkacakları ve bu nedenle diğerlerinden etkilenmeye daha açık olacaklardır. Ayrıca, başkalarının anlaşmalarla uyum içinde davranışlarını kontrol edeceği ve bu nedenle başkaları üzerinde kontroller yüklemeye daha az ihtiyaç duymaları gerektiğine olan güvenleri nedeniyle karşılıklı bağımlılığı da kabul edeceklerdir. Sonuç olarak, sosyal belirsizliğin azalmasına katkıda bulunacaklar ve başkalarının niyetlerini ve davranışlarını yanlış anlama olasılıkları daha düşük olacaktır. Böylece, altta yatan sorunların belirlenmesi ve incelenmesi ve çözümlerin uygun, yaratıcı ve uzun vadeli olması daha olasıdır (Zand, 1972:229-230). Gibb'e göre, güven ile ilgili davranışlar, bilgi paylaşımında açıklığı, bireyler arasında karşılıklı etkileşimde daha açık olmayı ve karşısındakine davranışlarında daha fazla serbesti tanıma ile sağlanabileceğini göstermektedir.



Şekil 5.1: Güvenin, Bilgi, Etki, Kontrol ile İlgili İlişki Modeli

Kaynak: (Zand, 1972:231).

5.4 Güvenin Türleri

Güvenin tanımlanmasında olduğu gibi, türlerine ilişkin olarak literatürde farklı sınıflamalar mevcuttur. Güven konusu örgüt açısından değerlendirildiği zaman genelde, literatürde iki çeşit güven öne çıkar. Bunlardan birincisi kişiler arası güven ve insanların birbirine olan güvenini temsil eder. İkincisi de kurumsal güven ve kurumun işleyişine, kurumsal ve sosyal sistemlere olan güveni temsil eder.

Creed ve Miles'ın ileri sürdüğü üzere güven; kurumların yapı ve kültürlerine işler. Güveni üç değişkenin fonksiyonu olarak görürler. Güvene yatkınlık, karakteristik benzerlik, karşılıklı tecrübe. Benzer şekilde, Zucker, üç çeşit güven olduğunu öne sürer: Karaktere dayalı güven, sosyal benzerlik ve paylaşılan ahlak kurallarına dayalıdır. Sürece dayalı güven, karşılıklı deneyimlere dayalıdır. Kurumsala dayalı güven, güvenilir davranışlara yol açan ve devam ettiren kurumsal anlaşmalara dayalıdır. Geniş toplumsal normlar, koruyucu kurumsal anlaşmalar ve organizasyonel

denetim sistemleri etkinlik derecesinde değişkenlik gösterebilmektedir. Bununla birlikte, yerleşik güven; paylaşılan normlar, beklentiler ve karşılıklı davranış biçimlerinin oluşumunda etkili olabilmektedir (Frankema and Costa, 2005:261-262).

Güven, genel bilgi alışverişinin artmasına neden olur, bilgi alışverişini daha az maliyetli hale getirir ve meslektaşından edinilen bilginin, bir kişinin kullanabileceği şekilde yeterince anlaşılması ve benimsenmesi olasılığını arttırır. Paylaşılan bilgiler doğrultusunda, çalışmalar ve araştırmalar bilgi yaratma ve paylaşmayı destekleyen iki güven boyutu sunmaktadır: Yardımseverlik ve yetenek “Bireyin uzmanlık alanına ne kadar hakim olduğunuzu bağlıdır”. Yardımseverlik temelli güven, özgüvene veya itibara zarar verme korkusu olmadan meslektaşını derinlemesine sorgulama olanağı sağlar. Bu iki güven boyutunun, hem yönetici performansında hem de meslektaş ve yönetici performans gibi sonuçları açısından önemli olduğunu göstermiştir. Ayrıca, iki kişi arasında bilgi aktarımını sağlayan ayrı bir ilişki özellikleri olduğu gösterilmiştir (Abrams and et al, 2003:65).

Shapiro, Sheppard ve Cheraskin 1992 yılında üç geniş güven kategorisi önermektedir. Bunlar, hesap temelli güven, bilgiye dayalı güven ve özdeşleşme temelli güvendir. Bu çalışmada güven türleri açıklanırken, hesap temelli güven, bilgi temelli güven ve özdeşleşmeye dayalı güven üzerinde durulacaktır (Malhotra, 2004:61-62; Lewicki and Bunker, 1996:119-120):

- Hesap temelli güven: Bireyin karşı taraftan aldığı teşviklerin değerlendirilmesine dayanır. Hesaplanmış güven, davranışların tutarlılığı ile ilişkilidir. Kişiler yaptıkları ve söylediği şeylerin sonuçlarından korku duydukları için güven duymaktadırlar. Güvenin kaybedilmesi, zarar görmesi durumunda meydana gelecek negatif durum, ceza ne kadar büyükse güvenin boyutu o kadar büyüktür. Dolayısıyla, cezalandırılma korkusu ödül ya da teşvik sözünün yarattığı motivasyondan çok daha büyük bir motivasyondur. Hesap temelli güvende dış kaynaklı motivasyon faktörleri etkilidir. Bu görüşe göre, bireyin güvenini kazanmak için bireyin çıkarlarına yönelik teşvikler ön plandadır. Bireye kardan pay verme, bireyi karar alma süreçlerine dâhil etme, ödül ve kontrol mekanizmaları, başarının ödüllendirilmesi gibi unsurlar söz konusu teşvikler arasında sayılabilir. Ancak bununla birlikte unutulmamalıdır ki, eğer bu teşvikler çok kuvvetli olursa bireyin içsel motivasyonuna negatif etki edecek ve bireyin örgüt içerisinde bilgi paylaşımını ve örgüt içerisinde diğer bireylerle bütün halinde hareket etmesini engelleyecektir. Bu güven türü ekonomik hesaplamaya,

rasyonel veri ve çıktılarına dayalıdır. Güven ilişkisindeki taraflardan biri bu güveni sarsacak bir şey yaptığı takdirde diğer taraf her iki tarafında bulunduğu örgütteki diğer bireyleri de haberdar eder ve güveni sarsan bireyin repütasyonu bozulur.

- Bilgiye dayalı güven: Bilgi temelli güven hesaplamaya değil, bilgi sahibi olmaya dayalıdır. Diğer tarafın kendine özgü özelliklerinin dikkate alınmasına dayanır. Eğer karşı taraf adil ve dürüstlük gösteriyorsa, bu nitelikler güveni artırır. Bilgi temelli güvende birey karşısındaki hakkında ne kadar fazla bilgiye sahip olursa karşısındaki bireyin yapacağı davranışları da o kadar tahmin edebilir ve güven duygusu artar. Bilgi temelli güven, tarafların iletişimde olduğu süre boyunca, zaman içinde artarak gelişir. Birey zaman içinde karşısındaki daha iyi tanıdıkça güven duygusu artar. Ayrıca zaman içinde karşısındaki kişinin davranışlarını daha iyi tahmin eder hale gelir. Bu güven türünde düzenli ve düzgün iletişim son derece önemlidir. Düzenli iletişim sayesinde bilgi alışverişi süreklilik gösterir, istekler, tercihler, problemleri çözüm şekli gibi pekçok konu ile ilgili karşı taraf hakkında bilgi edinilir. İletişim düzenli olmadığı takdirde taraflar sadece duygusal olarak bağı kaybetmekle kalmaz, aynı zamanda benzer düşünebilme, benzer hareket edebilme, karşısındaki davranışları hakkında tahmin bulunabilme özelliklerini de kaybederler. Özetle, bilgi temelli güven, ilişki kurma ve ilişkiyi test etmenin başka bir sürecidir. Bilgi temelli güveni ziraate benzetebiliriz: önce tohumlar ekilir, sulama yapılır, zaman geçmesi gerekir ve bu zaman içerisinde de beklerken, o tohumların çıkması için uygun koşulların o süreç içerisinde sağlanması gerektiğini biliriz.

- Özleşme temelli güven: Taraflar arasındaki ilişkinin dikkate alınmasına dayanır. Her bir tarafın diğer tarafın çıkarlarını ne kadar önemseydiği ile alakalıdır. Özdeşleşme temelli güvende bireyler diğerlerinin isteklerini anlarlar ve değer verirler. Bu anlama sayesinde de bireyler sadece kendileri için değil, birbirleri için de hareket ederler. Bireyler, sadece birbirlerini tanımakla kalmayıp, birbirlerinin güvenini kazanmak için ne yapmaları, nasıl davranmaları gerektiğini de bilirler. Özdeşleşme temelli güven, bir taraf diğer tarafın ihtiyaçları, seçimleri ve tercih ettikleri ile kendini özdeşleştiriyorsa ortaya çıkar. Taraflar tek tek görüşlerini, birlikte uyum sağlayacak şekilde ifade etmektedir. Birlikte uyum içinde şarkı söylemeye de benzetilebilir.

Her bir taraf diğerk tarafın güçlü, güçsüz, hassas yanlarını bilir ve amaç birlikte güçsüzlüklerinin üstesinden gelmek, birlikteyken daha güçlü olmaktır. Bireylerin birbirlerini tanımaları ve özdeşleştirmeleri arttıkça artık sadece birbirlerini anlamakla kalmazlar, birbirlerinin güvenini kazanmak için ne yapacaklarını da bilir hale gelirler. Bu sürecin bir adı “ikinci derece öğrenme”dir. Birey karşısındaki için neyin önemli olduğunu bilmekle kalmaz, artık aynı şey kendisi için de aynı derecede önemlidir. Dört çeşit davranış şekli, özdeşleşme temelli güveni kuvvetlendirir. Birincisi, ortak bir kimlik yaratmak (ortak logo, slogan, isim gibi), ikincisi ortak yerleşim (aynı binada veya aynı çevrede), üçüncüsü ortak ürün oluşturmak veya ortak amaç ve hedeflere sahip olmak (yeni bir ürün grubu oluşturmak veya bir dizi ortak hedefe sahip olmak gibi), dördüncüsü ise ortak değerlere sahip olmaktır.

Hesap temelli güvende birey hem alacağı teşvik ve ödülleri, hem de güvenin olmaması durumunda başına gelecek zararı hesaplar, ancak Shapiro ve arkadaşlarının belirttiği gibi burada negatif motivasyon çok daha etkilidir. Bilgi temelli güvende taraflar birbirleri hakkında daha fazla bilgi sahibi oldukça, birbirlerini daha fazla tanıdıkça, karşısındaki bireyin ihtiyaçları, tercihleri, önceliklerini daha iyi tanıyacak, belirleyecektir. Bu belirleme bireyi daha fazla araştırmasına yönlendirecektir ki bu da bireylerin yakınlaşmasına sebep olacak, güvene temel oluşturacaktır. Özdeşleşmeye dayalı güvende ise birey, bu özdeşleşme sebebiyle karşısındaki gibi düşünmekte, hissetmekte, davranış göstermektedir. Bireyle güçlü bir şekilde empati kurmakta ve karşısındaki bireyin düşünce, istek ve önemsediklerini kendisininmiş gibi görmektedir. Bu farklı güven kategorileri ortak bir temel varsayımı paylaşır. Bir taraf kendi çıkarı için diğerini istismar ederse güven hasar görür. Eğer karşılıklı ilişki gelişirse veya bir taraf diğer tarafa yetkinliği ile fayda sağlarsa güven gelişir.

5.4.1 Örgüte güven

Örgüte güven, çalışan tarafından hizmet vermekte olduğu işlemeye güvenmek olarak tanımlanabilir.

Örgüte duyulan güven, bir kuruluş içerisinde, tüm örgüt üyelerinin örgütsel rollerine, ilişkilere, deneyimlere ve karşılıklı bağımlılıklara dayanarak niyet ve davranışları ile ilgili olumlu beklentileri olarak tanımlanır (Huff and Kelley, 2003:82). Örgüt içerisinde güven, hem birey düzeyinde oluşmakta hem de örgüt düzeyinde oluşmaktadır. Bireye ve örgüte güven birleşiminden örgütsel güven oluşmaktadır.

Örgüte güven, kişilerden çok örgüte odaklıdır. Örgüte güven, çalışanın örgütsel ilişkiler ve davranışlar açısından beklentileri bir başka ifade ile çalışanın örgütünün kendi yararına olan eylemlerde bulunacağı ya da en azından bu eylemlerin kendisine zarar vermeyeceği inancı olarak tanımlanmaktadır. Kısaca, örgüt üyelerinin örgütüne karşı beslediği güven eğilimidir (Batı ve Tutar, 2016:38).

Tan ve Tan 2000 yılında yaptığı çalışmalarında, örgüte ve yöneticiye güvenin birbiriyle ilişkili unsurlar olduğu, ancak farklı öncülleri ve sonuçları bulunduğunu belirtmişlerdir. Yapılan çalışma sonucunda örgüte güvenin algılanan örgütsel destek ve örgütsel adalet gibi örgütün tümünü etkisi altına alan küresel değişkenlerle bütünleştirilebileceğini, yöneticiye güvenin ise yöneticinin kişisel özelliklerinden kaynaklanan kabiliyeti, saygınlığı ve yardımseverliği gibi değişkenlerle ilişkisi olduğunu saptamışlardır (Tüzün, 2006:108-109). Örgüte güvenin sağlanabilmesi için, adaletli olmanın büyük önem arz ettiği belirtilmektedir. Örgüt içinde kararların adil bir şekilde alınıp alınmaması, işletme içinde kaynak, ödül ve terfilerin adil dağıtılıp dağıtılmaması çalışanların örgüte olan güvenlerinin olumlu ve olumsuz olarak algılanmasına neden olan faktörler olarak görünmektedir (Şakar, 2015:26).

Yüksek düzeyde iç güvene sahip kuruluşların, düşük düzeyde güven ya da güvensizliği olan kuruluşlardan daha başarılı, uyarlanabilir ve yenilikçi örgütler olduğu gözlemlenmiştir (Huff and Kelley, 2003:82). Örgüte güvenin düşük olduğu işletmelerde iş süreçlerinin ve çalışanlarının bundan olumsuz bir şekilde etkilenip performansın düştüğü görülmektedir.

5.4.2 Bireye güven

Örgütsel bilimlerdeki son gelişmeler, bireysel ve örgütsel etkinliği sürdürmek için kişilerarası güven ilişkilerinin önemini yansıtmaktadır. Bir ülkedeki kişi ve kurumlar arasındaki yatay ve dikey karakterli güvene dayalı ilişkileri gösteren sosyal sermaye, kısaca “kişilerarası güveni” ifade etmektedir.

Bireysel güven, bireysel ilişkiler ve davranışlarla ilgili beklentileri ifade etmektedir. Bireye güven kavramı ile işgörenin yöneticisine duyduğu güven ifade edilirken, aynı zamanda çalışanların birbirine duyduğu güveni de belirtmektedir. Bu durum, örgütteki hem dikey, hem de yatay iletişimin önemini ortaya çıkarmaktadır. Çünkü örgüt içerisindeki iletişim ile örgüte güven arasında basite alınmayacak derecede bir ilişkinin olduğu kabul edilmektedir (Şakar, 2015:25).

Butler, güven konusunda literatürün, güvenin kişilerarası ilişkilerinde önemli bir yönünün olduğu, güvenin yönetsel kariyerlerin gelişimi için şart olduğu ve belirli bir kişiye duyulan güvenin sonuçlarının öngörülmesinde daha amaca uygun olduğu konusunda birleştiğini belirtmiştir (Butler, 1991:647). Kişilerarası güven, bir insanın kendine güvendiği ve başkalarının sözlerine, eylemlerine ve kararlarına dayanarak hareket etmeye istekli olduğu ölçüde olup, örgütsel yaşamda yaygın bir olgu olarak tanımlanmaktadır (McCallister, 1995:25). Kişilerarası güven, bir bireyin veya bir grubun, bir diğer bireyin veya grubun verdiği sözlü ve sözsüz ifadelerini tutacağına dair beklenti olarak tanımlanmaktadır (Rotter, 1967:652). Literatürde, sosyal sermayesi (kişilerarası güveni) yüksek toplumların, daha yüksek ekonomik büyüme, daha etkin ve verimli işleyen kurumsal yapılar gibi birçok olumlu sonuçlara sahip olduğunu gösteren araştırmaların bulunduğu görülmektedir.

Genel olarak, literatürde işletmeler açısından güven üç farklı şekilde ele alınmıştır. Bunlar, kuruluşlara olan güven (çalışanlar ve yöneticileri arasındaki güven ve yöneticiler ile iş arkadaşları arasında güven), işletmeler arası güven ve kuruluşlar ve müşteriler arasında güven (pazarlama kaygısı üzerine) olarak incelenmiştir (Dietz and et al, 2006:557-558). Bu güven çeşitlerinden yöneticiye olan güvenin çalışanlar üzerinde etkisi olduğu ve bu durumun aynı zamanda örgüte olan güveni de artırdığı söylenebilir.

Kişilerarası güven, yöneticinin ve örgütün etkinliği için oldukça önemlidir. Çalışan ve yönetici arasında oluşan bireylerarası güveni pekiştiren yönetici, bunu işletmeye yansıtarak çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri üzerinde önemli bir etki yaratabilir (Arslantaş, 2008:102-103). Konovsky ve Pugh'a göre, çalışanlar yöneticilerine güven duyduklarında, bu güven duygusunu tüm işletmeye karşı hissedebilirler, çünkü yöneticilerin işletmeyi temsil ettiği inancındadırlar (İslamoğlu, Birsal ve Börü, 2007:30). Kişiler arası güven, toplumun bir yansıması olan işletmeler tarafından önemi fark edilmiş ve sürdürülebilir kalkınma politikalarını uygulayabilmeleri için önemli bir faktör olduğu inancına varılmıştır.

5.5 Yöneticiye Güven ve Yönetici Üye Etkileşimi

Yöneticiye güven, lider etkinliği ve iş birimi üretkenliği için önemli olarak görünmektedir. Denetçinin davranışı, bir iş birimindeki kişilerarası güven düzeyinin belirlenmesinde temeldir. Bu yönetici davranışları, yüksek kaliteli işleri tanımlamak, diğer bir deyişle uygun bilgileri paylaşmak, etkililiğin karışıklılığını düzenlemek ve başkalarının savunmazsızlığını kötüye kullanmamak için olan davranışları içermektedir.

5.5.1 Yöneticiye güven kavramı ve tanımı

Yöneticiye duyulan güven, örgütsel yapı içerisinde kişilerarası güven kapsamında ele alınmaktadır. Bu bağlamda kişilerin, yöneticisine olan güven duyguları, yöneticisinin adalet duygularındaki tutumları ile şekil almaktadır. Kişilerarası güven ile ilgili araştırmalar genellikle yöneticiye güven üzerine odaklanmıştır.

Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkide güvenin gelişmesinde yöneticilerin davranış biçimi çok etkilidir. Yönetimin güven veren davranış şeklini, yöneticilerin kendi istekleriyle, yapmaları gereken eylem ve davranışları yapmaları ve bunun da çalışan üzerinde güven oluşturması olarak tanımlarız. Bu davranış, sosyal ve ekonomik şartların alışverişinde ortaya çıkar. Yöneticiler çalışanlara sosyal ödüller vererek çalışanlarla aralarında güven ilişkisi başlatırlar ve devam ettirirler. Bu tür davranışlar gösteren yöneticilere çalışanları davranışlarıyla olumlu karşılık verir ve yöneticilerine güvenirler. Beş kategorideki davranışlar, çalışanların yöneticilerine olan güvenleri konusunda etkilidir. Bunlar; davranışlarda tutarlılık, davranışlarda bütünlük, kontrolün paylaşımı ve delege edilmesi, iletişim, ilgi ve özenin göstergesidir. Bu kategoriler daha önce yapılan çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Örneğin; Butler insanların diğerlerine güvenmelerine sebep olan on kategorinin içerisinde tutarlılık, sırt tutma, adil olma, devamlılık, sadakat ve açıklığın bulunmakta olduğunu belirtmiştir. Bu koşullar güven duyulan kişi için hissedilenlerdir (Whitener and et al, 1998:516).

Literatürde yöneticiye güven kavramının tanımına ilişkin çeşitli bakış açılarına göre, çok sayıda tanım yapılmıştır. Bu konuda yapılan tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Yöneticiye güven, çalışanın yöneticisinin faaliyetlerinin olumlu sonuçlar ortaya koyacağını düşünerek duyarlı hareket etmesi olarak ifade edilmektedir (Arslantaş, 2008:101).
- Yöneticiye güven, yöneticinin dürüstlük ve doğruluk gibi unsurları içeren etik davranışlarının çalışanlar tarafından algılanması olarak tanımlanmıştır (Özdaşlı ve Yücel, 2010:70).
- Yöneticiye güven, çalışanın bağlı olduğu yöneticisinin yapacaklarının belirsiz olmasına rağmen, kendisi için olumlu sonuçlar doğuracak şekilde hareket edeceğine inanıp, karşıdan gelecek her türlü tehlikeyi ve riskleri göze almasıdır (Girgin ve Bayraktar, 2017:262).
- Yöneticiye güven, yöneticinin sözlerini tutacağı, tutarlı, adil ve dürüst davranacağı, açık ve doğru cevaplar vereceği inancıdır (Eren ve Yücel, 2010:122).

Yukarıda tanımları dikkate alarak, yöneticiye güveni şöyle tanımlamak mümkündür. Yöneticiye güven, çalışanın yöneticisinin kendisi için doğru davranışlar sergileyeceğine inanması, yöneticisinin vaadleri ve uygulamaları arasında tutarlı davranacağı inancıdır.

Yöneticilere güvenmek, lider vizyonunu gerçekleştirmedeki alt bağlılığı harekete geçirmek için çok önemlidir. Güven, liderin algılanan uzmanlığına bağlıdır, ancak ifadeler ve eylemlerde tutarlı lidere de güvenilir. Yönetici ile çalışan arasında, çalışanın güveni veya çalışanın yöneticisiyle kurum içerisindeki güveniyle ilgili güven yaratılması için birçok ölçümler yapılabilir. Blomqvist ve Stahle'e göre, yöneticiye güvende, yöneticinin karakteri, yetkinliği ve gösterdiği bütünlük güvenin oluşturulmasında ölçüm faktörleri (dürüstlük, yetkinlik ve ilham vericilik), örgüt içerisinde güvende, kişilerin örgüt içerisindeki sinerjiye inanmaları ve inandıkları kişilerle ilgili edindikleri olumlu tecrübelerle ilgilidir (Sjahrudin and Armanu Sudiro, 2013:135). Çalışanlar, kurum liderlerinin açık ve dürüst olduğuna inanırlarsa, aynı zamanda kuruma karşı da güven duyacaklardır.

Örneğin Bennis ve Nanus, 1985 yılında etkili liderlerin takipçilerinin güvenini kazananlar olduğunu öne sürmüşlerdir. Yukl'ın, 1989 yılında belirttiği gibi, takipçilerin dönüşümcü liderler tarafından beklentilerin ötesinde gerçekleştirmeye motive edilmesinin temel nedenlerinden biri, takipçilerin onlara güvenmesi ve onlara saygı duymasıdır. Nitekim Kouzes ve Posner, takipçiler tarafından en çok değer verilen lider

özelliklerinin dürüstlük, bütünlük ve doğruluk olduğunu gösteren birkaç çalışmayı belirtmektedir. Bu nedenle güven, dönüşümcü liderlik sürecinde önemli bir aracı rol oynamaktadır. Eğer yönetici tarafından verilen görevler artış gösteriyorsa, yöneticinin entelektüel davranış dürtüsünde stres ve artış varsa, çatışmalar varsa, fazla hırs varsa, o zaman takipçilerinin lidere daha az güven duyacağı ve daha düşük örgütsel davranışta bulunacakları beklenir (Podsakoff and et al, 1990:109-135).

House, yüksek performans beklentilerinin iki yönünün önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Birincisi, lider bu beklentileri astlarına iletmelidir. Diğeri, liderin bu beklentileri karşılayabileceklerinden emin olduklarını onlara bildirmeleri gerektiğidir. Bir çalışanın, sürekli yüksek seviyede performans bekleyen ve hiçbir açıklama yapmayan ve çalışanın kabiliyetleri ile ilgili hiçbir beklentisini söylemeyen bir lidere güvenmemeleri çok normaldir. Liderler ve çalışanları arasındaki ikili ilişkinin niteliği güven üzerinde etkili olabilir. Liderin “grup içi” üyesi olan çalışanlar, liderlerine “grup dışı” üyelerinden daha fazla güveneceklerdir, çünkü lider “grup içi” üyelerinin işe daha fazla dâhil olmalarını, kararlar üzerinde etkili olmalarını sağlamaktadır. Açık ve dürüst iletişim kurma, çalışanların eylemlerini destekleme ve çalışanların görüşlerini dikkate alma gibi davranışlar grup içi çalışanların lidere daha fazla güven duymasını sağlamaktadır. Liderlerin çalışanlarına örgütsel yapıda yetki devri yapması ve yetki aktarırken izlediği süreçler çalışanların onların adaletine olan bakış açısını etkileyeceği için güven üzerinde önemlidir. Çalışan güvenini etkileyebilecek diğeri bir faktör ise yöneticinin katılımcı bir yönetim tarzı kullanıp kullanmamasıdır. Folger, çalışanların sesini (yani çalışanların yöneticilerinin karar süreçlerine bilgi katma olanağının) adil muamele gördüklerini artırdığını gösteren kanıtları gözden geçirmiştir. Adalet algılarındaki artışlar lidere olan güveni artırabilir. Bu nedenle, katılımcı bir yönetim tarzının kullanılması, çalışanların liderlerine olan güvenlerini, takipçilerinin adalet algılarıyla dolaylı olarak etkileyebilir (Podsakoff and et al, 1990:136-138). Yöneticiler, kurumun politikalarını ve hedeflerini astlarına iletmekle doğrudan yükümlüdürler. Çalışanlar, yöneticileriyle olan etkileşimlerinden çıkarımlar yaparak kuruma olan güvenleri hakkında bir sonuca varmaktadırlar.

Yöneticinin davranışları, düzgün bilgi paylaşımı, karşı tarafın etkilemesine izin verme, karşı tarafın zayıflığını kullanmama ve yüksek kalitede iş alışverişini kapsar. Butler, kişilerarası güveni geliştirecek onbir yönetici davranışı tanımlamıştır. Bunlar, yöneticinin mevcudiyeti, yetkinlik, tutarlılık, ketumluk (ağzı sıkılık), adalet, dürüstlük,

sadakat, açıklık, verdiği sözü tutma, çabuk kavrama yeteneği ve genel güvendir (Deluga, 1994:317).

Kişilerarası güven algıları, bireylerin başkalarına karşı savunmasızlığı kabul etmelerine ve böylece risk alma davranışlarını desteklemelerine izin verir. Liderine güvenen çalışanların, liderin sesini nasıl yanıtlayacağı konusunda kendilerini güvende ve rahat hissetme olasılıkları artar, bu sayede işyeri sorunları, başkalarının eylemleri veya ihtiyaçlarla ilgili fikirlerini ve fikirlerini ifade etme konusunda görüşleri değişir. Bununla birlikte, liderlerine güvenleri düşükse çalışanlar, kritik işlerle ilgili endişeleri ve önerilerini ortaya koymalarının çok riskli olduğuna ve işyerinde bu konuda sesiz kalmayı tercih etmelerine neden olabilir. Güçlü liderlik, liderin otorite, yetkinlik verme, sorumlulukların çalışanlarla paylaşılması gibi davranışlarla tanımlanabilir. Bu davranışlar, çalışanları cesaretlendirecek ve daha tepkili olmalarına ve bu davranışlara daha fazla çalışarak cevap vermelerine ve buldukları ortama daha fazla adapte olmalarına sebep olacaktır. Yöneticiye duyulan yüksek güven, çalışanlar arasında şu inanışlara sebep olur; Liderin muhteşem liderlik özelliklerine sahip olduğu, işini çok iyi yaptığı, çalışma ortamını sağladığı, çalışanlarına kendilerini daha az tedirgin hissedecek şekilde yönettiği, çalışanların olumsuz tepkilerini anladığı ve cevap verdiği ve çalışanları geliştirdiği. Dahası çalışanlar liderlerini eleştirildikleri takdirde liderlerinin kendilerine güven eksikliği olduğunu hissedeceğini düşünebilir. Bu da çalışanların seslerini çıkarmalarını engelleyebilir (Gao, Janssen and Shi, 2011:787). Bir yöneticinin başarısı liderlik becerilerini geliştirdiği ölçüde artmaktadır.

Güçlendirici liderlik, liderin güven çalışan etkileşimini düzenler. Üç farklı güçlendirici lider davranışı vardır; bunlar katılımcı karar verme, bilgilendirme ve koçluktur. Bu lider davranışları, çalışanların personel güçlendirmesine çok etkili olmaktadır. Katılımcı karar vermeyi aktif olarak kullanan liderler, çalışanların görüş ve önerilerinin değerini araştırmakta ve vurgulamaktadır. Liderler tarafından çalışanların davranışları hakkında bilgilendirilmesi, çalışanların kendi çalışma ortamlarında kendi durumlarını fark etmelerini sağlamaktadır. Koçluk ise yöneticilikte, yüz yüze iletişimi ve iki şekilde etkileşimi gerektirir. Bir çalışanın liderine olan güveni, risk gerektiren durumlarda liderin kendi niyetleri veya davranışları hakkında olumlu beklentiler içeren psikolojik bir durum olarak tanımlanır. Mayer ve arkadaşları 1995 yılında, takipçilerinin liderlerinin yetenek, iyilik ve dürüstlüğe sahip olduğuna inandırdıklarında, kendilerini tehlikeye sokan davranışlarda bulunmak konusunda

daha rahat olacaklarını öneren bir model sunmuştur. Birçok çalışma, çalışanların liderlerine güvendiğinde, olumlu çalışma sonuçlarının ortaya çıktığını göstermiştir; Colema'a, 1990 göre işbirliği, McAllister'a 1995 göre örgütsel vatandaşlık davranışları, Dirks'e, 2000'e göre gelişmiş grup performansı ve Tan, Davis, Schoorman ve Mayer'e, 2000'e göre örgütsel performans (Gao, Janssen and Shi, 2007:788).

Mayer ve arkadaşları, güvenin sonucunda, güvenenin güvenilen ile olan ilişkisinde güvenenin risk aldığını öne sürmüştür. Güvenen daha fazla güvendiğinde daha fazla risk alacaktır. Bu yalnızca savunmasız olmaya istekli olmak değil, aynı zamanda güvenenin davranışlarının güvenilene karşı savunmasız olması ile ilgilidir. Güven risk almak için genelleştirilmiş bir davranışsal niyettir, oysaki sonuç risk almaktır. Örneğin bir çalışan yöneticisine güvenmeyi kabul edebilir ve bu sebeple de bir hatayı isteyerek kabul edebilir. Üst yönetime olan güven eksikliği, çalışanların şirketteki gelecekleri, işten çıkarmaları veya şirketin kendisinin geleceği hakkında spekülasyonlar yapması için zaman ve zihinsel enerji harcamasına neden olacaktır. Tersine, üst yönetime olan güven, çalışanların gelecekteki istihdamlarının uygulanabilirliği gibi konulardan endişe etmek yerine, yapılması gereken işe odaklanabilmesine yardımcı olmalıdır (Mayer and Gavin, 2005:874-877). Çalışanlar, yöneticinin iyilikseverliği, tutarlığı ve kapasitesine inandıklarında kendilerini riske atacak davranışlara girebilmektedirler.

5.5.2 Yöneticiye güvenin belirleyicileri

Yönetimsel güvenilirliği tahmin etmek için hem durumsal (örgütsel) faktörler hem de eğilimsel (bireysel) faktörler kullanılır. Whitener ve arkadaşlarının ilişki faktörleri, yönetici ve astları arasındaki ilişkinin deneyimini ifade eder. Bunlar, etkileşimlerin doğası, beklentileri ve bunlardan kaynaklanan değişimlerin maliyetleridir. Bireysel farklılık değişkeni "güvenme eğilimi", bu değişkenin çalışanların yöneticinin güvenilirliğine ilişkin algıları üzerindeki etkisi ile ilgilidir. Whitener, yöneticinin güven verme eğiliminin güvenilirlik davranışını etkileyebileceğini öne sürmektedir. Fishbein ve Azjen, davranışların üç temel bileşenden oluştuğunu söylemektedir. Birincisi bilişsel bileşen, kişinin karşısındaki hakkında ne bildiği ile ilgili olup, kişinin karşısındaki ile ilgili ne hissettiğini etkiler. Duygusal bileşen; kişinin karşısındaki kişi hakkında ne hissettiğidir. Kişinin karşısındaki hakkında ne hissettiği de davranış etkiler ki bu da davranışsal bileşendir (Payne and Clark, 2003:129-130).

Davranışsal bileşen anında alınan bir hareket olabilir, hemen uygulanabilen bir eylem olabilir veya gelecek zaman içerisinde yapılabilecek bir eylem olabilir. Anında etkileşimin ardından gelen anında davranış arasındaki korelasyon kişinin ileri zamanda gösterebileceği davranışa göre kıyaslandığında daha güçlüdür. Eğer bir insan geçmişte tutarlı davrandıysa ve bir bütünlük içerisinde davrandıysa bunun için ödüllendirilir. Buna değer verilir ve bu onlara ileriki zamanda güven davranışı sergilemesine sebep olur. Bu davranışsal bileşenin sonucu çoğunlukla gerçek güvenme davranışına dönüşür (Payne and Clark, 2003:129-130).

Bilişsel ve duygusal temelli güven arasındaki ayrım, iki farklı sosyal psikolojik süreç sistemine dikkat çekmektedir. Biliş temelli güven hesaplayıcı ve araçsal bir değerlendirmeyi içerirken, duygusal temelli güven empati, yakınlık ve kendini açıklamayı içerir. Bu güvenme süreçleri deneyimsel olarak farklılık gösterir ve farklı öncül sonuçlara sahiptir. Biliş dayalı güven, başka bir kişinin yetkinliğine ve güvenilirliğine ilişkin kanıtlara dayanan bir yargıya “baştan” güven anlamına gelir. Birinin diğerinin davranışları hakkındaki bilgileri belirli koşullar altında yaptığı araçsal bir çıkarımdır. Buna karşılık duygusal temelli güven, birinin kendi duygularından ve diğerinin duygularını ve dürtülerini hissetmesinden doğan bir bağ olan yürekten gelen güven anlamına gelir. Duygusal temelli güven ile bireyler, ortaklarının refahı için özen ve kaygı duyarlar ve bu tür ilişkilerin içsel erdemine inanırlar. Bu tür bir güven genellikle duygusal yatırımı içerir ve biliş temelli güvene göre daha kalıcı ve geliştirilebilir (Chua, Ingram and Morris, 2008:436-437).

Yönetici, güven gelişiminin odağı olmalıdır, çünkü üstün bir alt ile ilişkisi asla gerçek bir anlamda kişilerarası bir ilişki değildir; üstler her zaman astın istihdamını sonlandırma gücünü korur. Bu tür güç dengesiz bir ilişki yaratır, çünkü yöneticiler astlarına iş beklentilerini ve talimatlarını anlatırlar. Astlarda bunları yöneticilerden beklerler. Ayrıca, Dansereau ve arkadaşlarının lider üye etkileşiminde belirttiği gibi, yöneticiler, çalışanlarına farklı farklı davranırlar. Çalışanlarının bir kısmını grup içi, bir kısmını grup dışı olarak değerlendirirler. Grup içi çalışanların, grup dışı çalışanlara göre daha yüksek güvene ve yönetici ile daha kuvvetli ilişkiye sahip oldukları gözlenmiştir. Dolayısı ile grup içi üyeler, grup dışı üyelere göre daha iyi performans sergilerler (Hubbell and Chory-Assad, 2005:51-52). Bu anlamda yöneticiler, çalışanların iş sonuçları üzerinde etkili olan önemli bir güce sahiptir. Bu etki, yönetici ile çalışan arasındaki etkileşimin kalitesini son derece önemli hale getirmektedir.

Yöneticiler, çalışanların yetkilendirilmesinde kritik bir rol oynadığı için, güç ve otoritenin daha düşük seviyelere başarılı bir şekilde aktarılması, büyük ölçüde yöneticilerin, astlarının güvenilir olabileceği inancına bağlıdır. Gibb, 1965 yılında, yöneticinin astlarına uygulayacağı yöntemler konusunda çok önemli bir unsur olduğunu savunur. Etkileşim kalitesini etkilemek için önerilen yöneticiler tarafından yapılan değerlendirmeler güvenin boyutlarına yetkinlik, açıklık, endişe ve güvenilirlik paraleldir. Ek olarak, araştırmalar biliş temelli güvenin (yani güvenilirlik ve yeterlilik) genellikle duygusal temelli güvenden önce (yani duygusal bağ) gelişini göstermiştir. Bu nedenle, gelişmiş bir lider – üye ilişkisinde, yönetsel güven, bir çalışanın etkileşim kalitesini algılamasıyla ilişkilendirilmelidir. Grup içi ilişkiler yüksek güvene sahip olduğu için, yöneticileri tarafından güvenilen çalışanlar kendilerini yüksek kaliteli ilişkiler kurarlar. Bunun tersine, grup dışı ilişkiler düşük güven ile bağdaştırılır (Gomez and Rosen, 2001:56-57).

5.5.3 Yönetici davranışının güvenilirliği

Whitener ve arkadaşları, yöneticilerin güven oluşturmak için sergiledikleri davranış türlerini analiz ederek geliştirdikleri ve “yönetsel güvenilirlik davranışı” adı verdikleri modelde, astların yöneticilerine güven duymalarını etkileyen davranışları beş kategoride toplamıştır.

Yönetsel davranış, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerde, güvenin gelişiminde önemli bir etkiye sahiptir. Yönetsel güvenilirlik davranışını, çalışanların kendilerine güven duymaları için yeterli olmamakla birlikte gerekli olan yöneticiler, tarafından gerçekleştirilen gönüllü eylemler ve etkileşimler olarak tanımlanmaktadır. Bu davranış, çalışanların hizmetini sağlama aracı olarak güvenilir davranışı benimseyerek yöneticilerin ilişkileri başlatıp oluşturduğu sosyal ve ekonomik bir değişim bağlamında sosyal ödüller ile ortaya çıkar. Bu davranışta bulunan yöneticiler, çalışanların ‘denetçilerine güven’ için gerekli ancak yeterli olmayan bir temel oluşturarak, çalışanların onlara karşılık verme ve güvenme olasılığını artıracaktır. Çalışanların yönetsel güvenilirlik algılarını etkileyen beş çeşit davranış kategorisi (Whitener and et al, 1998:516-517).

- Davranışsal Tutarlılık: Yöneticiler zaman içinde ve durumlar arasında tutarlı davranılırsa, çalışanlar yöneticilerin gelecekteki davranışlarını daha iyi tahmin edebilir ve bu tür tahminlerde bulunmada yöneticilerine olan güvenlerini

arttırlar. Daha da önemlisi, çalışanlar işlerinde veya yöneticileriyle ilişkilerinde risk almaya istekli olurlar. Öngörülebilir, olumlu davranış ilişkisi olan güven seviyesini güçlendirir.

- Davranışsal Bütünlük: Çalışanlar yöneticilerin sözleri ve eylemleri arasındaki tutarlılığı gözlemler ve bütünlükleri, dürüstlükleri ve ahlaki karakterleri hakkında yorum yaparlar. Dasgupta 1988 yılında iki davranış belirlemiştir. Doğruyu söylemek ve verdiği sözü tutmak. Bu iki anahtar davranış; çalışanların yöneticilerine güvenmelerini sağlayan çok önemli iki etkidir.
- Kontrolün Paylaşılması ve Delegasyonu: Kontrolün paylaşımı, karar almaları katılımın sağlanması ve delege edilmesi güvenilir davranışın bileşenlerindedir. Yöneticiler, çalışanları karar vermelerine ne ölçüde dahil ettiklerini gösterir. Yöneticilerin çalışanları karar verme sürecine dahil ettiklerinde, çalışanlar kendilerini etkileyen kararlar üzerinde daha fazla kontrol sahibi olur ve bu nedenle kendi çıkarlarını koruyabilmektedirler.
- İletişim: İletişim araştırmacıları, güvenilirlik algıları etkileyen üç faktörü belirlemektedir. Bunlar, doğru bilgi, kararlar için açıklamalar ve açıklıktır. Bilgi akışındaki doğruluk, denetçi güveniyle diğer değişkenlerle karşılaştığında en güçlü ilişkiyi sağlamıştır. Çalışanlar, yöneticileri ile olan iletişimleri doğru ve tutarlı olduğunda kendilerini daha güvenilir olarak görmektedirler. Ayrıca, yeterli açıklamalar ve kararlarla ilgili zamanında geri bildirim, daha yüksek güven düzeylerine yol açmaktadır. Açıkçası, kararları iyice açıklamak için zaman ayıran yöneticilerin güvenilir olarak algılanmaları olasıdır. Böylece, yöneticilerin çalışanlarla serbestçe düşünce ve fikir alışverişinde bulunduğu açık iletişim, güven algılarını artırır.
- İlgi ve Özenin Gösterilmesi: Yardımseverlik, başkalarının refahı için endişeyi göstermek, güvenilir davranışların bir parçasıdır ve üç eylemden oluşur. Birincisi, endişenin gösterilmesi ve çalışanların ihtiyaç ve ilgilerine karşı hassasiyet duyulması, ikincisi çalışanların çıkarlarını koruyacak şekilde davranılması, üçüncüsü başkalarının çıkarlarını diğerlerinin çıkarlarından menfaat sağlamak için kullanmalarını engellemek. Yöneticiler tarafındaki bu eylemler, çalışanlarının kendilerine sadık ve yardımsever olarak algılanmasına yol açabilir. Araştırmacılar, yöneticiye sadakatte koruma sağlayan ve korunan

arasındaki güven ilişkisinin önemli olduğunu ve önemli bir koşul olduğunu belirtmiştir.

5.5.4 Yönetici ve çalışanın güven ilişkisinde farklı perspektifleri

Lider üye etkileşim teorisi, liderlik süreci ve sürecin sonuçları arasındaki ilişkiyi inceleyen en dikkat çekici teorilerden biri olarak görülmektedir.

Liderlik ile ilgili araştırmalarda, ilişkiye dayalı bir yaklaşım olan Lider-üye etkileşim modeli (LMX) oldukça önemlidir. Bu yaklaşım, bir yönetici ile bir alt çalışanı, çalışma koşulları ve iş performansı ile ilgili kişilerarası dinamikleri şekillendiren faktörlere odaklanmıştır. İlişkisel liderliğe yönelik varlık temelli yaklaşım, öznel güven algılarının LMX ilişkisinin temelinde, subjektif öznel bakış açıları yer almaktadır. Güven, etkili işbirlikçi kişiler arası ilişkiler için bir temel sağlayacaktır. Özellikle, Brower ve arkadaşları 2000 yılında, LMX' modelinin aynı anda hem alt güvene LTS (Yöneticinin çalışanlarına güveni) hem de STL'yi (Çalışanın yöneticisine güveni) dikkate almasını önermektedir. LTS ve STL direkt çift taraflı bir ilişkiye sahip olmalı ve her iki tarafın güven davranışları birbirini etkilemelidir (Werbel and Henriques, 2009:780-781).

Herhangi bir sosyal veya stratejik etkileşimdeki taraflar, etkileşimi kendi benzersiz bakış açılarından görürler ve bu da bir asimetriye sebep olabilir. İnsanlar genellikle kendi bakış açılarından, kendilerine has bilgiye sahiptirler ve bu da, diğerleri ile olan etkileşimlerinde zorluğa sebep olur. Aralarında bilgi asimetrisi olmadığında bile, insanlar karşı tarafın değerlerine ve bakış açılarına karşı duyarsızdırlar (Malhotra, 2004:65).

Örneğin, Tyler ve Lind'in 1992 yılında, grup değer otorite modelinde, kişilerin gruptaki durumları hakkında endişelendiği ve başkaları tarafından nasıl davranıldığına onlara nasıl değer verildiğiyle ilgili bilgi sağladığını göstermektedir. Bu modeldeki otoritelere güven, gelecekteki işbirliğin beklenen faydasına bağlı değildir, ancak davranış şekline bağlıdır. İlişkisel güven modeli, yönetimin çalışanlar ve üyelerine zaman içinde bilgi vererek ve çalışan üyeleriyle dostane ve saygılı bir şekilde ilgilenerek saygı gösterip değer verdiğinde güvenin geliştiğini öngörür. Çalışanların yönetime değer verme derecesi, çalışan ile ilişkilerinde yönetimin kullandığı prosedürlere göre şekil alır. Örneğin, kararlar alınmadan uzun süre önce

çalışanlara bilgi verildiğinde, çalışanların karar alma sürecine etkileme şansına sahiptir (Kerkhof, Winder and Klandermans, 2003:626-627).

Whitener ve arkadaşlarının 1998 yılında güvenin, diğer tarafa bir miktar bağımlılık içerdiğini, böylece bir bireyin sonuçlarının bir başkasının eylemlerinden etkilendiğini ifade eder. Currall, güvenmeyi, birinin kaderinin başkaları tarafından belirlenmesine izin veren bir davranış olarak tanımlar. Bağımlılık, bireyin sonuçlarının bir başkasının güvenilir ya da güvenilmez davranışına bağlı olduğu ve risk, birinin diğerinin güvenilmez davranışlarından olumsuz sonuçlar alabileceği anlamına gelir. Başka bir deyişle başkalarına ne kadar bağımlıysak, güven o kadar önemli hale gelir. Çalışanların yöneticilerine bağımlılığı, yöneticilerin çalışanların maaş, terfi ve diğer haklarını doğrudan kontrol etme düzeyinin bir fonksiyonu olarak tanımlanabilir. Yöneticiler çalışanlarının hakları üzerinde ne kadar kontrol sahibi olurlarsa, çalışanlar yöneticilerine o kadar bağımlı olurlar. Yöneticilerin çalışanlarına olan bağımlılığı da güçlü bir korelasyon olarak bulunmuştur. Yöneticiler için, çalışanlarına ne kadar bağımlıysa, onlara o kadar güvenirler. Hem yöneticiler hem de çalışanlar, güvensizliği açıklarken işle ilgili açıklamalardan ziyade kişisel açıklamalarda bulunurlar (Wells and Kipnis, 2001:594-595).

Çalışanlardan patronlarıyla ilişkilerini tanımlamaları istendiğinde, farklı çalışanlar aynı yönetici ile ilgili farklı görüşleri bildirmişlerdir. Bazı çalışanların görüşleri, yüksek derecede güven, saygı, grup içerisinde sorumluluk, yüksek kalitede etkileşim olarak bildirmişlerdir. Bazı çalışanlar ise, yöneticileri ile düşük kalitede etkileşim bildirmişlerdir. Bu düşük kalitede etkileşime sahip olan çalışanlar işin tanımının gerektiği şeyleri yapıp kendilerinden hiçbir şey katmamışlardır. Yönetici ile çalışan arasındaki ilişki burada sadece sözleşme ile sınırlı kalmıştır. Bu erken dönem araştırmalar, lider üye etkileşimi (LMX)'in bulunmasına yol açmıştır; LMX'e göre, yönetici üye etkileşimi düşük etkileşimli olduğu zaman, yönetici ile çalışan arasındaki ilişki sadece yapılan sözleşmeye dayalıdır. Ama yüksek kalitede etkileşim olduğu zaman yönetici ile çalışan arasındaki ilişki güven, sorumluluk ve saygıya dayanmaktadır. LMX, oldukça hızlı gelişen ve üzerinde istikrarlı kalan bir güven oluşturma süreci olarak tanımlanmıştır. Bu tanım güveni tek boyutlu bir yapı olarak görmektedir. Bununla birlikte, iş ilişkilerindeki güven çok boyutludur ve anlamı tek statik bir tanımla sınırlandırılmaz. Güvenin çeşitli farklı şekilleri, iş yerindeki ilişkilerde farklı etkilere sahiptir. Bununla birlikte, LMX hakkındaki daha önceki

yapılan araştırmada güvenin doğasının çok boyutlu olmasını gözlemlemiştir (Scandura and Pellegrini, 2008:101-102). LMX ilişkilerinin yüksek kaliteli olması önemlidir. Yüksek kalitede LMX oluşturmanın anahtarı personel ile yönetici arasında örgütteki formal ilişkilerin ötesinde yüksek güvene dayanan bir ilişkiler yapısının geliştirilmesidir.

5.5.5 Yöneticiye güvenin sonuçları

Çalışanların yöneticilerine güven duyduklarında, olumlu sonuçlar yarattığı yapılan çalışmalar sonucunda kanıtlanmıştır.

Bireyler eğer otoritelerin kendileri ile ve kendi refahlarıyla ilgilendiklerini ve bununla ilgili uğraştıklarına inanırsa, o otoritenin aldığı kararlarla ilgili davranışları gerçekleştirmek için daha motive olurlar. Motivasyon insanların işlerinden zevk almalarını ve gruplarına yardım etmelerini ve gönüllü olarak bunu yapmalarını yönlendirir. Yönetimin amaçlarına güvenen insanlar örgütün kuralları ile çok ilgilenmezler. Örgütün kuralları onlar için bağlayıcı değildir. Yöneticiye güven, bu insanların işe daha fazla bağlanmasını, örgütlerine daha fazla bağlanmasını ve daha fazla rol üstlenmesine sebep olur (Tyler, 2003:562-564).Yöneticiye duyulan güvenin örgütün verimliliğini arttırıp, belirlediği hedeflere ulaşmasındaki katkısı büyüktür.

5.5.6 Yönetici üye etkileşimi

Lider üye etkileşim teorisi, liderlik süreci ve sürecin sonuçları arasındaki ilişkiyi incelemektedir.

Yönetici, bireysel iş sonuçları üzerinde oldukça etkili bir güçtür. Bu etki yönetici çalışan arasındaki etkileşimin kalitesini son derece önemli kılmaktadır. Bir organizasyonda olumlu ilişkilerin varlığından bahsedebilmek için çalışanlar arasında karşılıklı güvenin, saygı, sadakat ve bağlılığın bulunması gerekmektedir. Hem lider üye etkileşim teorisi, hem de ilişki ve görev odaklı yönetim anlayışı, davranışsal modellerin ortak çalışma alanında bulunmakta ve çalışanlarla yöneticiler arasındaki etkileşimin ortak boyutlarını temsil etmektedir (Bülbül ve Tunç, 2017:142).

Çeşitli liderlik modellerinden en yenilerinden biri, George Graen ve ortaklarının önerdiği Dikey Yönlü Çift Bağlantı (VDL) Modelidir. VDL modelinin benzersiz bir özelliği, bir yöneticinin farklı astlara karşı davranış şeklindeki farklılıkları vurgulamasıdır. Kavramsal uyum için, yöneticinin davranışına çift yönlü bakış kişinin

davranışına odaklı olmalıdır (Vecchio and Gobdel, 1984:5-6). Bu model daha sonra Lider- Üye Etkileşimi Teorisi adını almıştır.

Yönetici, genellikle birimleri içinde hem liderlik hem de denetim tekniklerini kullandılar. Yöneticiler farklı üyelerine farklı davranışlarda bulunabilirler. Yönetici etkileşimi kullanırlar (otorite olmadan etki) ya da, denetimsel etki (tamamen otoriteye dayalı etki). Üstün, bazı üyeleriyle “liderlik” ilişkileri kurabilir, aynı zamanda diğer üyeleriyle “denetim” kurabilir. Ayrıca örgütlenme birimlerinin zaman içinde üyelerin rollerinin açıkça müzakere edilmesine dayanan bu farklılaşması, resmi örgütlerde liderlik araştırması için yeni ve keşfedilmemiş yollar açar. Bir örgütsel birimin yönetimi açıkça tüm üyelerle ilgilenmeyi gerektirse de, liderlik yalnızca dikey yönde içerisinde gerçekleşebilir. Dikey etkileşimin doğası, üstlerin yalnızca iş sözleşmesine bağlı kalmaması üzerinedir. Bunun yerine, bir üyenin davranışını etkilemek için farklı bir temel bulmalıdır. Bu alternatif etki temeli, bir üst ve bir üye arasındaki kişilerarası etkileşim ilişkisine bağlıdır. Bu etki kaynağı hem yönetici hem de üye açısından çok değerli sonuçlara sebep olabilir. Bu çift yönlü bakış açısında yöneticilerin eylemlerinin doğasında, grup içi üyeler yöneticilik davranışlarından daha fazla etkilenirken ve daha fazla desteklenirken, grup dışı üyeler daha az etkilenirler (Dansereau, Graen and Haga, 1975:46-76).

Yüksek kalite LMX ilişkilerinde lider, delegasyon ve yetkilendirme gibi risk alma davranışlarında bulunur. Brower ve arkadaşları, alınan risk miktarının, liderin çalışanlara duyduğu güven düzeyi ile ilgili olduğunu savunmuştur. Bununla birlikte, LMX teorisinin gelişimi için, araştırmanın farklı güven biçimlerinin etkileşim kalitesi üzerindeki etkilerini incelemesi önemlidir. LMX teorisi, yönetici ve ast arasındaki bir iş ilişkisinin gelişimini ifade eder. LMX araştırmacıları bu sürecin çeşitli modellerini önerdiler. Grean ve Scanduran’ın 1987 yılındaki rol yapma modeli LMX’i üç aşamadan oluşturur: rol alma, rol yapma ve rol rutinleştirme. Rol alma aşamasında, lider bir talepte bulunur veya bir görev atar ve astta yatan motivasyonu ve potansiyeli değerlendirmek için üyenin davranışını ve performansını değerlendirir. Rol yapma lider-üye ilişkisinin niteliğinin daha fazla tanımlandığı gelişimsel sürecin devamıdır. Rol yapma aşamasında lider ve üye arasındaki ilişki daha nettir ve ilişkilerinin güçlenmeye başladığı aşamadır. Lider, yapılandırılmamış bir görevi atayarak üyeye bir fırsat sağlar. Üye bu fırsatı kabul ederse, ilişki yüksek kaliteli bir değişim ilişkisine dönüşmeye devam eder. Üçüncü aşama rol rutinleştirmesidir. Bu noktada, lider ve üye

ortak bir anlayış geliştirir ve karşılıklı beklentileri netleştirir. Lider ve üyenin davranışları birbirine kitlenir ve değişimin kalitesi, bu aşamadan sonra sabit kalır (Scandura and Pellegrini, 2008:102).

LMX, saygı, güven ve yükümlülük olmak üzere üç boyut içerir. Bununla birlikte, LMX'in bir ortaklık bir etkileşim kurulmasında, dayandığı üç faktör vardır. Birincisi, diğerinin yeteneklerine saygı gösterme, ikincis diğerine karşılıklı güvenin derinleşmesi beklentisi ve üçüncüsü zamanla sorumluluk beklentisinin sıradanlaşmasıdır. LMX'in gelişimi, kişisel ve arkadaşlık ilişkisinin aksine çalışma ilişkisinin özelliklerine dayanmaktadır ve bu güven, saygı ve karşılıklı yükümlülük, bireylerin mesleki yeteneklerine davranışları açısından birbirlerinin değerlendirilmesini ifade etmektedir (Graen and Uhl-Bien, 1995:237-238). Kısaca, LMX ile karşılıklı güven arasında ilişki olduğu kabul edilmektedir.

6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, TANIMI, TEMEL BOYUTLARI, TÜRLERİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KONUSUNDA GELİŞTİRİLEN YAKLAŞIMLAR, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SEVİYELERİ VE SONUÇLARI

6.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

Teknolojinin hızla değişimi ile sürekli olarak değişime uğrayan bir ortamda faaliyetlerini sürdürmeye çalışan örgütler bu değişimi, örgütsel faktörlerinin en önemlisi olan insan faktörü ile başarabilmektedirler. Rekabet koşullarında örgütlerin en ayırıcı özelliği olması nedeniyle işgörenlerin örgütte tutulması bir öncelik haline gelmiştir.

Örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı kuruma karşı tutum ve davranışları, hissettiği bağın gücü ve sadakatini içerir. Yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme, eğitme ve takım çalışması ile çalışanların kurumsal yeteneklerinin ve içsel becerilerinin geliştirilmesi, bağımsız kararlar almaya teşvik ederek, bunları kullanma konusunda daha geniş bir yetki verilmesi süreci olarak tanımlanan personel güçlendirmenin etkin kullanılabilmesi için işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının sağlanması gerekmektedir. Çünkü görülmüştür ki, yüksek ücret aldığı bir işyerinden ayrıлып daha az ücretle diğer bir işyerinde çalışmayı tercih eden işgörenler bulunmaktadır. Böyle bir durumda, işgörenleri örgüte bağlayıcı faktörler ortaya çıkmaktadır. Bu faktörler, işgörenler arasında tercih nedenlerinde farklılık yaratabilmektedir.

Bağlılık, bir kavram ve anlayış biçimi olarak; toplum duygusunun olduğu her yerde bulunup, toplumsal içgüdünün duygusal anlatım biçimidir. Bir kişiye, bir düşünceye ya da bir kuruma karşı gösterilen ve yerine getirmek zorunda olunan bir yükümlülük olarak tanımlanmaktadır (Saldamlı, 2009:7).

Örgütsel bağlılık ise, örgütün amaç ve hedeflerine, kural ve normlarına uyma ve bunların yaşaması için gönüllü olma anlamına gelir. Çalışanlar, örgütsel kurallara karşı iki tür davranış sergilerler; bunlardan ilki uyma ve itaat davranışı, ikincisi bağlanma davranışdır. Çalışanların, örgütsel kuralları benimsemeden yerine getirmeleri uyma davranışını ifade ederken, onların örgütsel kuralları, amaç ve hedefleri, örgütsel tüm

çıkarları gönüllü olarak benimsemeleri ve bunu gerçekleştirmeleri bağlanma davranışını ifade etmektedir (Tutar, 2016:225). Porter ve arkadaşları bu tür bir bağlılığı en az üç faktörle tanımlamaktadırlar (Porters, Steers and Mowday, 1973:3):

- Bireyin, kuruluşun hedeflerine duyduğu güçlü bir inanç ve örgütün amaç ve hedeflerini kabulü,
- Bireyin, örgütü adına önemli bir çaba göstermeye istekli olması,
- Bireyin, örgütsel üyeliğini sürdürme konusunda kesin bir arzu duymasındır.

Örgütsel bağlılık kavramı, William Whyte'in 1956 yılında yayınladığı Örgüt İnsanı isimli eserine dayanır (Dixit and Bhati, 2012:36). 1960 yılından günümüze kadar gelen örgütsel bağlılık ile ilgili gelişmeleri ve çalışmaları dört dönemde sıralayabiliriz (WeiBo, Kaur and Jun, 2010:12-16):

- SIDE-BED Dönemi, ilkel düşünme, Howard Becker'in 1960 yılında yan bahis teorisi olarak örgütsel bağlılığı tanımlayan anlayıştır. Bu yaklaşım, bireyin örgütle ilişkisine dair perspektiften örgütsel bağlılık hakkında kapsamlı bir kavramsal çerçeveyi incelemek için yapılan ilk girişimlerden biridir. Becker'in kuramına göre, çalışan ve örgüt arasındaki ilişki, ekonomik değişim davranışına "sözleşmesine" dayanmakta, bağlılık duyan çalışanlar, tamamen gizli veya belli belirsiz çıkarları olduğu için bağlılık göstermektedir. Bu dönemde, "Yan Bahisler" bireyin değer verdiği yatırımların birikimine işaret etmektedir.
- Duygusal Bağlılık Dönemi, örgütsel bağlılığın ikinci dönemidir. 1974 yılında Porter, Mowday ve Steers'in teorilerine dayanan, çalışanın bağlılık odağının maddi yan bahislerden, bir kişinin işletmeye karşı duyduğu psikolojik ilişkiye yönelmesidir. Çalışanın örgütsel bağlılığının sadece ekonomik faktörlerden değil, aynı zamanda duyuşsal etkilerden de kaynaklanabilir düşüncesinin savunulduğu "Duygusal Faktörlere Bağlı" dönemdir.
- Çok Boyutlu Dönem, öncülerinden biri O'Reilly ve Chatman diğeri Meyer ve Allen'in 1980'li yıllarında geliştirdiği "Çok Boyutlu" dönemdir.
- Yeni Gelişme Dönemi, 2007'li yıllarda Somers ve Cohen gibi araştırmacıların, zaman gibi farklı boyutların ve kompleks modellerin gelişimine katkıda bulunduğu dönemdir.

Örgütsel Bağlılık evrimi için Becker elli yıldan fazla bir zamanda tek taraflı bahis teorisini geliştirmiştir. Porter duygusal bağımlılık teorisini, O'Reilly ve Chatman ile Meyer ve Allen'in günümüze kadar gelen çok boyutlu süreci, yeni dönemde ise Somers ve Cohen'in kombine teorisine katkıda buldukları görülmektedir. Bu teorilerin her birinin günümüzde, örgütsel bağlılık kavramının üzerinde halen güçlü bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Örgütsel bağlılığın tanımı, boyutları ve örgütsel değişkenler ile ilişkileri literatürdeki çeşitli perspektiflerden geniş ölçüde araştırılmış ve tartışılmıştır. Örgütsel bağlılık konusunda yapılan tanımlardan bazıları şöyle sıralanabilir:

- İşgörenlerin örgütte kalmak istemeleri, örgütünün etkinlikleri, çıkarları ve başarıları ile kimliklenme, çalışanların örgüte duydukları sadakat ve bulunduğu örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği çabalarıdır (Bayram, 2005:128).
- Örgütsel bağlılık, bir çalışanın kuruma psikolojik düğünü olarak bakılabilir, yani çalışan çalışma hayatı boyunca aynı kuruma hizmet etmeye devam eder (Singh, Gupta and Venugopal, 2008:65).
- Örgütsel bağlılık, bir bireyin belirli bir organizasyonla kimliğini ve dâhil edilmesinin göreceli gücü olarak tanımlanmıştır. Örgütle aktif bir ilişki içerisindedir, öyle ki bireyler örgütün iyiliğine katkıda bulunmak için kendilerinden bir şeyler vermeye isteklidirler (Mowday, Steers and Porter, 1979:226).
- Örgütsel bağlılık, bir kurumun hedeflerinin, amaçlarının çeşitli seçimler arasından belirlenmesidir. Bu seçimler, üst yönetimi, müşterileri, çeşitli kuruluş birlikleri veya daha geniş bir kitle olan halkı temsil edebilir (Reichers, 1985:465).
- Örgütsel bağlılık, bir bireyin, bir kuruluşun hedeflerini ve değerlerini kabul edip içselleştirdiği ve bu kurumun hedef ve değerlerine kendisinin ne kattığı, kendisinin burada ne rol oynadığı ile ilgili olarak hissettiği durumdur. Kurumun hedeflerine ne kadar katılırsa, örgütsel bağlılığı o kadar yüksektir (DeCotiis and Summers, 1987:448).
- Örgütsel bağlılık, bir kuruluşun amaçlarına ve değerlerine, kişinin amaç ve değerlerle ilgili rolüne ve kuruluşun kendi yararına, yalnızca araçsal değerinden ayrı olarak kendi rolüne duygusal bir şekilde bağlılık olarak görülmektedir (Buchanan, 1974:533).

Yukarıdaki tanımları dikkate alarak örgütsel bağlılığı şöyle tanımlamak mümkündür. İşgörenlerin örgütte kalmak istemeleri sonucunda, örgütlerine karşı duydukları bağlılık ve sadakat ile çalıştığı kurumun ilerlemesi için yaptığı katkılardır.

Araştırmacılar, örgütsel bağlılıkla ilgili yapılmış bütün tanımlarda açıkça görüleceği gibi, bağlılığın davranışsal ve tutumsal bir temele dayandığı fikrinde birleşmektedirler. Tutumsal bağlılık, bir bireyin kuruluşa olan sadakatinin gücünü temsil eder ve onun kimliğini ve bu konudaki katılımını vurgulamaktadır. Diğer yandan, davranışsal bağlılık, bireylerin kendilerini bir kuruma bağladıkları süreci, ayrılmadaki maliyetlerden dolayı yansıtmaktadır. Bu tür davranışlar, çalışanların alternatif davranışlardan uzaklaşıp, örgüte bağlanmalarını batık maliyet olarak değerlendirilmesidir. Allen ve Meyer daha sonra, üç boyutlu duygusal, normatif ve devamlılık bağlılık modelini geliştirerek, bu iki boyutlu bağlılık görüşünü genişletmişlerdir. Genel olarak, güçlü duygusal bağlılığı olan çalışanlar organizasyonda kalırlar, çünkü istediklerini hissederler, daha güçlü bir nominal bağlılığa sahip olanlar kalmaları gerektiğinden dolayı kalırlar ve güçlü bir devam bağlılığına sahip olanlar ihtiyaç duydukları için kalırlar (Kuvaas, 2003:195). Örgütsel bağlılıkla ilgili olarak üç sınıflandırma türünün ön plana çıktığı görülmektedir. Bunlar, tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımıdır.

6.2 Örgütsel Bağlılığın Önemi

Günümüzde hızla gelişen çevre koşullarında örgütsel bağlılık kilit bir rol üstlenmektedir. Çalışanların çalıştıkları örgüt ile birlikte aynı kurumda birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarına veya yöneticilerine bağlılık duymaları onların hem örgütte kalmayı istemeleri hem de örgütteki devamlılıklarını sağlamak için kendilerini geliştirmelerini ve performanslarını arttırmalarını sağlayacaktır.

Çalışanların örgütle kurdukları bağ, çok sayıda örgütte düşük ve zayıf olduğunda verimlilik düzeyi ve toplumdaki ürün ve hizmetlerin kalitesi etkilenecektir.

6.3 Örgütsel Bağlılığın Temel Boyutları

Literatürü incelediğimizde çok boyutlu bir kavram olan örgütsel bağlılığın, aynı kavram veya durumu açıklamak için farklı yazarlar tarafından farklı kavram ve terimlerin ortaya konulduğu gözlemlenmektedir.

Birbirine bağlanan bir güç olduğu konusunda genel bir fikir birliği olsa da, kişisel örgütlenme de, örgütsel bağlılığın boyutsallığı konusunda bir anlaşmazlık vardır. Örgütsel bağlılığın en çok araştırılan çok boyutlu modeli Meyer ve Allen tarafından geliştirilen bir modeldir. Penley ve Gould aynı zamanda, ahlaki, hesaplayıcı ve yabancılaşan bağlılık biçimlerini içeren üç boyutlu bir bağlılık modeli önermişlerdir. Ahlaki bağlılık, örgütsel amaçların kabulünü ve tanımlanmasını ifade eder. Diğer yandan hesaplama bağlılığı, bir çalışanın aldığı faydaların, teşviklerin bir sonucudur, buna karşın yabancılaştırılmış bağlılık alternatiflerin eksikliğinin bir ürünüdür (Krishna, 2008:34).

Delobbe ve Vandenberghe bağlılığı, içselleştirme, uyumluluk, duygusal ve hesaplamayı içeren dört türe ayırmışlardır. İçselleştirme, kurumun kişisel, örgütsel değer uyumuna dayalı hedeflerine bağlılığı ifade eder. Uyum bağlılığı, ödül yerine organizasyonel beklentilere uymanın bir sonucudur. Duygusal ve hesapsal olan bu modeldeki diğer iki bağlılık, Meyer ve Allen'in modelinden alınmıştır. Aynı termonolijiye atıfta bulunmak için farklı kavramların kullanılması nedeniyle örgütsel bağlılığın ana boyutlarını tanımlama görevi karmaşıktır. Örneğin, Penley ve Gould ve Angle ve Perry aynı kavramı, yani organizasyon ile özdeşleşme hissini ifade etmek için terimleri, ahlaki bağlılığı ve değer bağlılığını kullanır. Diğer yandan, ahlaki bağlılık terimini Penley ve Gould ile Jaros ve arkadaşları, sırasıyla tanımlama ve içselleştirmeye atıfta bulunmuşlardır (Krishna, 2008:34-35). Örgütsel bağlılığın boyutları olarak, bu bölümde Kelman, O'Reilly ve Chatman tarafından öne sürülen uyum, değer ve içselleştirme boyutları üzerinde durulacaktır.

6.3.1 Örgütsel bağlılığın uyum boyutu

Örgütsel yaşamda, bireyler eğer tutum ve davranışlarını inanç ve değerleri ile değil, ödül elde etmek için gerçekleştiriyorlarsa bunun sonucunda oluşan bağlılık uyum boyutudur.

Uyum, tutumlar ve davranışlar ortak inançlar nedeniyle değil, sadece belirli ödüller kazanmak için benimsendiğinde ortaya çıkar. Uyumluluğa dayalı bağlılık, işten ayrılmaya ilişkin önemli bir faktör olmanın dışında, personel devir hızı veya farklı davranışlar göstermede etkili değildir. Bunlarla ilişkili değildir. Çalışanlar bağlılıklarını, davranışa karşı gösterecekleri ödülle ilişkilendirir ve bu temele oturturlar (O'Reilly and Chatman, 1986:49-497).

Kişi başka bir kişiden veya başka bir gruptan kendi çıkarına bir tepki almayı umduğu zaman etkilenmeyi kabul eder. Uyumlulukta bu noktada ortaya çıkar. Uyarılan davranışı, içeriğine inandığı için değil, belirli ödüller kazanacağını veya onaylanacağını ve belirli bir durumdan kaçınmayı beklediği için benimsemiştir. Sonuçta, uyumla sağlanan tatmin, etkinin kabul edilmesinin sosyal etkisinden kaynaklanmaktadır (Kelman, 1958:53).

Uyum, otorite sahibi insanların etkisini, kurallarını onlardan çıkar sağlamak amacıyla bu etkiyi ve kuralları kabul eden çalışanlarda ortaya çıkar. Bu, çalışanların insanların otoritedeki etkilerini kabul ettiği ve davranışları değer uyumu nedeniyle değil, maaş, tazminat, diğer ödüller ve parasal faydalar gibi belirli bir ödül için kabul ettiği aşamadır. Zaman geçtikçe ve çalışan yaşlandıkça ve kurumda daha da tecrübe kazandıkça bu davranış çeşitli ödüller sebebiyle süre gelmeye devam eder. Bu ödüllerde içsel ödüller olabilir ya da diğer çalışanlarla olan ilişki, terfi, saygı görme ve başka ödüller olabilir. Bu aşamada çalışan kurumla uyum içerisindedir. Çünkü tamamen maliyet ve çıkar hesaplaması içerisindedir. Kurumda kalıp kalmaması hesaba dayalıdır. Bu durum, O'Reilly ve Chatman tarafından uyumluluk olarak adlandırılır (Rainayee, 2013:66-68). Kısaca uyum boyutu ödüllere dayalı bir bağlılığı ifade etmektedir.

6.3.2 Örgütsel bağlılığın değer boyutu

Değer boyutu çalışanın örgütteki rolünün kendi öz kimliğinin ve örgütle özdeşleşmesinin bir parçası ile ilişkilidir.

Porter ve arkadaşları, 1979 yılında; Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1974 yılında, örneğin “bir bireyin belirli bir organizasyona dâhil olma ve katılımını sağlama gücü” olarak tanımlarlar. Ölçümleri arasında motivasyon değerlendirmeleri, kalma niyeti ve kurumun değerleriyle özdeşleştirme yer almaktadır. Değer ve katılım başka araştırmacılar tarafından da psikolojik olarak bağlılık için temel olarak görülmüştür. Psikolojik bağlanma gelişiminde, değer boyutu çok önemli bir mekanizmadır. Bu açıdan bakıldığında bir bireye, nesne grubuna veya kuruluşa bağlanma, modelin tutumları, değerleri veya hedefleriyle özdeşleştirilmesinden kaynaklanır; yani, modelin niteliklerinin, amaçlarının veya özelliklerinin bazıları birey tarafından kabul edilir. Bir bireyin bir modelle tanımlanma derecesi, ilişkinin nedenleri gibi değişkenlik gösterebilir. Kelman'a göre değer boyutu, birey tatmin edici bir ilişkide

etkilenmeyi kabul ettiğinde ortaya çıkar. Birey bir grubun parçası olmaktan gurur duyar. Bu grubun değerlerine ve yargılarına saygı duyar. Bunları kendi değerleriymiş gibi sahiplenmez ama saygı duyar. Bu noktada değer boyutu ortaya çıkar. Değer boyutu, örgütlerde bir kriz meydana geldiğinde ve bu kriz nedeniyle örgüt üyeleri, örgütün kuruluşunu ya da temsil ettiklerini sorgulamaya başladıklarında daha da önem kazanır (O'Reilly and Chatman, 1986:492-498).

Değer boyutu, birey etkilenmeyi bir ilişki kurmak istediği zaman tatmin edici, kendini ifade edici bir ilişki kurmak istediği zaman ortaya çıkar. Bu ilişki bir bireyle de kurulabilir bir grupta da kurulabilir. Bu ilişki, bireyin bir başkasının rolünü üstlendiği klasik özdeşleşme biçimini alabilir veya karşılıklı bir rol ilişkisi biçimini alabilir. Birey değer boyutunda inandığı şeyleri özdeşleştirir. Bu özdeşleştirme daha çok veya daha az olabilir. Arzu edilen ilişkiyle ilgili olduğu için bu davranışı benimser. Bu nedenle değer boyutu ile yaşanan tatmin uyum gösterme eylemine bağlıdır (Kelman, 1958:53). Kısaca, çalışanlar ile örgütsel değer uyumuna dayanan bir bağlılıktır.

6.3.3 Örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutu

İçselleştirme boyutu çalışan örgüt ile arasındaki değer uyumunun sonucu olarak örgüte yönelik örgütte kalma isteği geliştirmesidir.

İçselleştirme, etki kabul edildiğinde ortaya çıkar, çünkü oluşturulan tutum ve davranışlar, kendi değerleri ile uyumludur; yani, birey ve grup veya kuruluşun değerleri aynıdır. Bağlılıkları değer ve içselleştirme boyutunda olan çalışanların işgücü devri daha düşüktür (O'Reilly and Chatman, 1986:492).

İçselleşmenin, bireyin etkiyi kabul ettiği zaman meydana geldiği söylenebilir. Çünkü uyarılan davranışın içeriği, onun oluşturduğu fikirler ve eylemler, içsel olarak ödüllendiricidir. Uyarılmış davranışı benimsemiştir. Çünkü sistemi ile uyumludur. Bir problemin çözümü için faydalı bulabilir ya da ihtiyaçlarına uygun olduğunu düşünebilir. Bu şekilde kabul edilen davranış, bireyin varolan değerleri ile bütünleşme eğilimindedir (Kelman, 1958:53).

İçselleştirme, çalışanlar ile kurum arasında değer uyumu olduğunda gerçekleşir. Bu aşamada çalışan, çalışan ile kuruluş arasındaki değer uyumunun bir sonucu olarak sözleşmeden doğan ilişkiyi aşar. Çalışan çalıştığı kuruma karşı tutku eğilimindedir. Bu sebepten dolayı kurumdaki devamlılığını sürdürür. Bu aşamadaki davranışsal eğilim, kuruma olan sevgi ile yakından ilgilidir. Quijano, bu hissi değerle ilgili olarak

göstermektedir. O'Reilly ve Chatman, 1986 yılında bunun örgütsel değerlerin ve amaçlarının içselleştirmesinin bir sonucu olduğunu savunmuştur (Rainayee, 2013:66-68). Özetle örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutunu çalışanın kendi değer sistemini örgütün değerleri ile uyumlu olduğu algılaması sonucunda örgütte kalmayı devam etme isteği olarak ifade etmesidir.

6.4 Örgütsel Bağlılık Türleri

Meyer ve Allen 1990'lı yıllarda örgütsel bağlılığı; duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak üç farklı şekilde değerlendirmişlerdir. Duygusal bağlılık, çalışanın örgütte ne kadar kalmak istediği ile ilgili bireysel duygularını içermektedir. Devam bağlılığı, kuruluştan ayrılma ile ilgili maliyetler konusunda farkındalık anlamına gelmektedir. Normatif bağlılık ise, istihdama devam etme yükümlülüğünü yansıtmaktadır.

6.4.1 Duygusal bağlılık

Örgütsel bağlılığın duyusal bileşeni, çalışanların kuruma duygusal olarak bağlanmalarını, tanımlanmalarını ve katılımlarını ifade eder.

Yapılmış olan çeşitli çalışmalar, bağlılık kavramını işgörenlerin kurumlarına karşı duyusal yönelimi olarak tanımlamaktadır. Duygusal bağlılığı olan çalışanlar, örgütle hizmetlerine devam ederler, çünkü bunu kendileri istemektedirler. Porter ve Mowday, duygusal bir yaklaşımı, bir bireyin kimliğinin belirli bir organizasyonda yer alması ve katılımı ile ilgili göreceli gücü olarak tanımlamaktadır. Bu nedenle, örgüte etkili bir şekilde bağlı veya duygusal olarak bağlı bir birey; örgütün amaç ve değerlerine inanır, örgüt için sıkı çalışır ve kurumunda kalmayı düşünür. Meyer ve Allen, çalışanların psikolojik olarak rahat duygular (örneğin, ulaşılabilir yöneticiler gibi) deneyimledikleri yeterlilik duygularını (geribildirim gibi) arttıran iş deneyimleri ile duygusal bağlılığı ilişkilendirir. Duyusal bağlılığın gelişimi, kuruluşun değerini kabul etmeyi ve ilkelerini ve standartlarını benimsemeyi içerir (Dixit and Bhati, 2012:38-39).

Örgütün duygusal bağının öncüllerinin Mowday ve arkadaşları tarafından 1982 yılında dört kategoriye ayrıldığı: kişisel özellikler, iş özellikleri, iş deneyimleri ve yapısal özellikler olduğu öne sürülmüştür. Meyer ve Allen'ın belirttiği gibi, iş deneyimi öncülleri, en önemli çalışanların kurum içinde kendilerini rahat hissetmek ve iş rolünde

yetkin hissetmek için psikolojik ihtiyaçlarını karşılayan deneyimler için en güçlü kanıtlar sağlanmıştır (Allen and Meyer, 1990:1-4).

Duygusal bağlılık bir kuruluştaki çalışmada çalışma isteğini sürdürme arzusunun yansımasıdır. Bir çalışanın kuruluşu duygusal olarak bağlanması, özdeşleşmesi ve kendisinin kuruma dâhil olması ile ilgilidir. Meyer ve Allen, çalışanların kurumda kendilerinin fizyolojik ve psikolojik olarak rahat hissetme ihtiyacını karşılayan deneyimlerin bir sonucu olarak duygusal bağlılığın geliştiğini savunmaktadır. Bu deneyimlerin bir sonucu olarak duygusal bağlılığın geliştiğini öne sürmektedirler. Bu deneyimler organizasyondan destek alınması ile ilişkilidir. Sosyal perspektiften bakılacak olursa, organizasyondan yüksek düzeyde destek alan çalışanların, kuruma duygusal bir bağ hissetme ihtimali daha yüksek olacaktır (Moideenkutty and et al, 2001:619). Mowday ve arkadaşları duygusal bağlılığın öncüllerinin genel olarak dört kategoriye ayrıldığını belirtmiştir: kişisel özellikler, yapısal özellikler, işle ilgili özellikler ve iş deneyimleri. Bunlar şöyle açıklanabilir (Meyer and Allen, 1991:69-70):

- İş deneyimleri. Kişisel ve örgütsel özelliklerin aksine, iş deneyimi değişkenleri ile duygusal bağlılık arasında bağlantıları inceleyen önemli miktarda araştırma yapılmıştır. Duygusal bağlılık, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayan veya değerleri ile uyumlu deneyimler sonucunda gelişir. Daha sonra, Herzberg tarafından yapılan hijyen / motivasyon ayırımı takiben, iş deneyimi değişkenlerinin kabaca iki kategoriye ayrılabilirliği gözlemlenmiştir. Birinci kategori örgütte hem fiziksel hem de psikolojik olarak kendisini rahat hisseden tatmin olmuş çalışanlar ve ikinci kategori işyerindeki rolünü benimsemiş ve işe dâhil olmuş çalışanlardır.
- Kişisel özellikler. Her ne kadar yaş, görev süresi, cinsiyet ve eğitim gibi demografik özellikler bağlılıkla ilişkilendirilmiş olsa da örneğin, Angle ve Perry; Glisson ve Durick; Morris ve Sherman; Morrow ve McElroy; Mottaz; Pierce ve Dunham; Steers, bu ilişkiler ne güçlü ne de tutarlıdır. Daha da önemlisi, ilişkiler gözlemlendiğinde bile, kesin olarak yorumlanabilir nitelikte değildirler. Örneğin, görev süresi ile bağlılık arasındaki pozitif ilişki işin yapısında görev süresine göre görülen farklılıklar nedeniyle olabilir, veya alternatif olarak, kıdemli çalışanların bu kadar uzun süre şirkette kalmalarını haklı çıkarma eğilimleri nedeniyle olabilir. Mottaz 1988 yılında, bu demografik özellikler ile bağlılık arasındaki bağlantıların dolaylı olduğunu ve

iş ödülleri ve iş değerleri kontrol edildiğinde bu bağlantının kaybolduğunu ifade etmiştir.

- Başarı, duygusal yakınlık ve özyönetim gibi kişisel eğilimler, Morris ve Snyder; Steers ve Braunstein; Steers ve Spencer'a, göre yüksek seviyede güç ihtiyacı Cook ve Wall; Pierce ve Dunham, kişisel çalışma ahlakı, Buchanan ; Kidron, kişisel denetim; Luthans, Baack ve Taylor; Pierce ve Dunham ve yaşam merkezini işin üstüne kurma isteğinin, Dubin, Champoux ve Porter bağlılıkla az seviyede de olsa ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu korelasyonlar, çalışanların bir kuruma etkin bir şekilde bağlı olma eğilimleri konusunda farklılık gösterebileceğini ortaya koymaktadır.
- Örgütsel yapı. Nispeten az sayıda çalışma örgütsel özellikler ile bağlılık arasındaki ilişkileri incelemektedir. Bununla birlikte, duygusal bağlılığın, karar vermenin merkezileştirmeden çıkarılarak dağıtılması ile örgütün politikası ve prosedürlerinin resmileştirilmesi ile ilgili olduğuna dair bazı kanıtlar vardır. Bu araştırmalar ve çalışmalar, analizde örgütsel düzey yerine bireyi kullanmıştır. Yapısal özelliklerin bağlılık üzerindeki etkisinin doğrudan olmadığı Podsakoff ve arkadaşlarının 1986 yılında, bunun aksine, çalışan/ yönetici ilişkileri, çalışanın rolünün açıklığı ve çalışana verilen önem duyguları gibi edinilen iş deneyimlerinin aracılık ettiği ifade edilebilir.

6.4.2 Devam bağlılığı

Devam bağlılığı, bir kurumda çalışanların, bulunduğu çalışma yerinden ayrılma maliyetini, kurumunda kalma durumunda kazanacağı faydalarla karşılaştırması üzerine odaklanmaktadır.

Çalışanlar kuruma girdiklerinde, kuruluşla bir bağlantı sürdürmekle ve kuruluşla birlikte kalmayla ilgili maliyetler konusunda alternatif bir fırsat veya farkındalık olmaması nedeniyle kuruluşla birlikte kalmaya karardır. Ayrılma ile ilgili maliyet, cazip faydalar, zamanı israf etme tehlikesi, elde etmek için harcanan çaba, kişisel ilişkileri bozar. Bu durum, Allen ve Meyer tarafından tanımlanarak, devam bağlılığının oluşmasına etkenin iki faktör olduğu belirlenmiştir: Yatırımlar (yan bahisler) ve iş alternatiflerinin eksikliğidir. Bu yatırımlar, bireyin kurumdan ayrılarak kaybedilecek emeklilik planları, organizasyon faydaları, statü vb. gibi değerli olduğunu gördüğü ve bu sayede mevcut işvereniyle kalmalarını sağlayan unsurlar

olabilir. Benzer şekilde, istihdam alternatifleri eksikliği, ayrıca kurumdan ayrılma ile ilgili algılanan maliyetleri de arttırır. Böylece, çalışanların kuruluşa olan bağlılıklarını arttırır. Devam bağlılığı yaklaşımı, bireyin yatırımları kaybetmek (bunlar kurumda harcanan zamanın sonucunda kazandığı para) ve alternatif veya başka bir eylemin olmadığını algılar. Bir bireyin kurumdan ayrılma ile ilgili masraflar ve tehditler hakkında farkındalığı ve dikkate alması durumunda, bu bağlılık şeklinin hesaplanması düşünülür. (Dixit and Bhati, 2012:39). Meyer ve Allen ayrıca organizasyonla en önemli bağlantıya sahip bireylerin devamlılık bağlılığına dayandığını belirtmişlerdir.

Devam bağlılığına yol açan faktörler vardır. Bunlar aşağıda açıklandığı gibidir.

Devam bağlılığı, çalışanların örgütten ayrıldığı takdirde katlandığı maliyetle ilişkili olarak ortaya çıkar. Örgütsel bağlılığın devam bileşeninin de iki faktör temelinde gelişmesi önerilmektedir: bireylerin yaptığı yatırımların (veya yan bahislerin) büyüklüğü, sayısı ve algılanan alternatiflerin eksikliği. Bu tahminler, Becker ve Farrell ve Rusbault'un teorik çalışmalarından kaynaklanmaktadır. Bir eylemi sonlandırmaya ilişkin maliyet yükseldiğinde bireyler side-bed eylemi alırlar. Örneğin, birey bulunduğu işle ilgili kendisine yatırım yapıyorsa, bunun için kendisine önemli miktarda bir enerji ve zaman harcıyorsa ve bu kendisine yatırım yaptığı özellik başka bir kurumda kullanılamayacağı bir durumu ifade etmektedir. Böylece bireyler bu yatırımı kendilerine yaparak, bu yatırım ve zamanın kendilerine geri ödenecekleri varsayımına dayanırlar. Bunun karşılığını alacaklarını varsayarlar. Fakat bu karşılığı almaları ve bu yan bahisleri kazanmaları için bireylerin o kurumdaki çalışmaları devam ettirmeleri gerekir (Meyer and Allen, 1990:1-4). Kişiler bunun gibi ne kadar side bedlere sahip olurlarsa, kuruma bağlılıkları ve devamlılıkları o kadar artacaktır

Devam bağlılığı, bireyin kurumundan ayrıldığı takdirde katlanacağı maliyetle ilişkilendirileceğinden maliyeti arttıran her etken devam bağlılığına yol açan bir faktördür. En çok üzerinde durulan faktörler, yatırımlar ve alternatiflerin varlığı olmaktadır. Becker, eylemin devam etmemesi durumunda kaybedilecek yan bahisler yapan bir eylem seyrine olan bağlılığın geliştirildiğini öne sürmüştür. Bu yan bahisler birçok şekilde olabilir ve işle veya işle ilgili olmayabilir. Örneğin, devredilmez beceriler kazanmak, harcanan faydaları kaybetmek, kıdem temeli ayrıcalıklardan vazgeçmek veya aileyi bozmak ve kişisel ilişkileri bozmak zorunda kalmak için harcanan zaman ve çaba boşa harcanamaz. Rusbult ve Farrell etki eden faktörler arasında hem yatırımı hem alternatifleri ele almıştır. Bu bağlılık modelinin adında

yatırım modeli demişlerdir. Rusbult ve Farrell iş tatmininin yatırımların sayısı arttığında veya alternatiflerin çekiciliği azaldığında iş tatmininin arttığını öne sürmüşlerdir (Meyer and Allen, 1991:71-72)

6.4.3 Normatif bağlılık

Normatif bağlılık, ahlaki değerlerin baskın olduğu bir bağlılık türüdür. Bu bağlılık türünde, örgüte giriş öncesi ve girdikten sonra gelişen örgütsel bağlılık normlarının etkisi görülmektedir. Kısaca, daha erken bazda gelişen bir bağlılık türüdür.

Örneğin, aile temelli deneyimlerden (iş sadakatini vurgulayan ebeveynler) veya kültürel deneyimlerden (sık sık iş değiştirmeye yönelik yaptırımlar) etkilenir. Normatif bağlılık, çalışanların işverenlerin verebileceklerinden daha fazlasını sağladıklarına dair inançlarla artabilir. Normatif boyut, bireylerin yıllar içinde kurumun ne kadar statü geliştirmesi veya yerine getirilmesi ne kadar bağımsız olursa olsun, belirli bir organizasyonda kalmaları konusundaki ahlaki yükümlülüklerini algılama biçimi olarak gelişir. Faydaların alınmasının bir sonucu olarak görülmesi (kişinin karşılık vermesi gerektiği hissini teşvik eder) veya bir psikolojik sözleşmenin şartlarının kabulünü ifade eder (Dixit and Bhati, 2012:39). Normatif bağlılık, diğer bağlılık boyutlarından farklı olarak kültürel öğelerden etkilenmektedir. Aynı zamanda birey, kurumda çalışmasını bir yükümlülük olarak görmektedir.

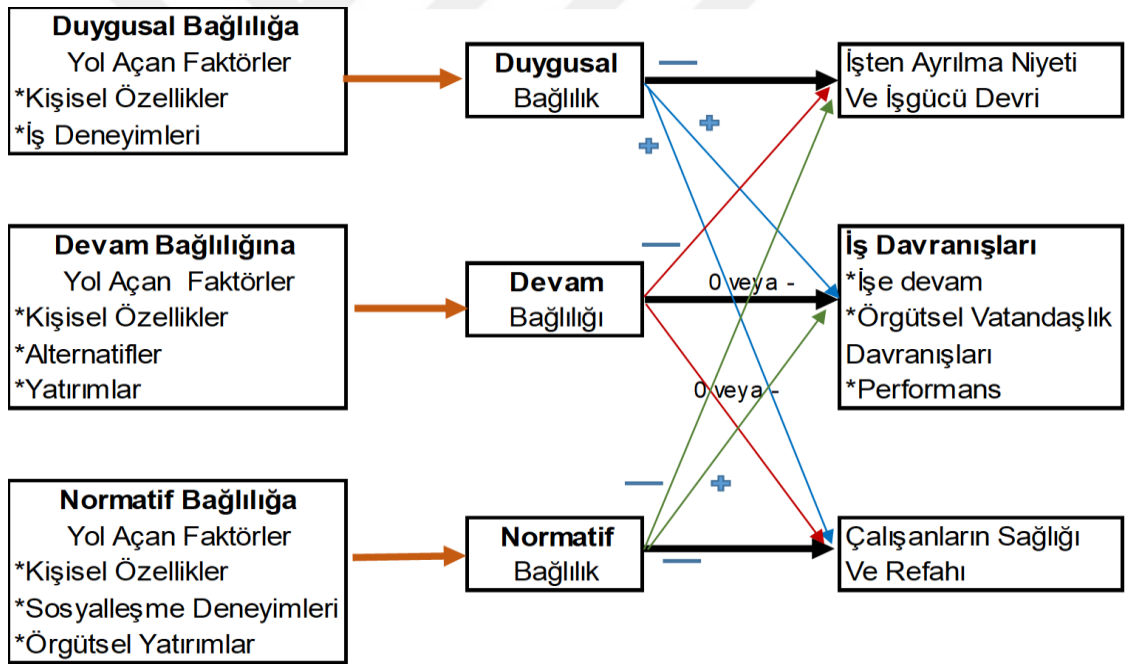
Normatif bağlılığın duygusal bağlılıktan farkı, çalışanlar örgütte çalışmayı kendisi için bir görev ve örgütüne bağlılık göstermesinin doğru olarak algılamalarıdır. Ayrıca bu bağlılıkta, çalışan kurumundan ayrıldığı takdirde, meydana gelebilecek maliyetlerin hesaplanmasından etkilenmemekte, bu yönüyle devam bağlılığından ayrılmaktadır. Normatif bağlılık, hiçbir maddi bağlılık duygusuna dayanmaması ile de, devam bağlılığından ayrılır (Şengün, 2016:153-154). Kısaca, duygusal bağlılık isteğe, devam bağlılığı ihtiyaca, normatif bağlılık ise yükümlülüğe dayanmaktadır.

Normatif bağlılığa yol açan faktörler bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi açıklanmıştır.

Normatif bağlılık çalışanların kuruluşta kalma yükümlülüğü ile ilgili duyguları ile ilişkilidir. Buna bağlı olarak ortaya çıkar. Örgütsel bağlılığın normatif bileşeni, bireyin hem ailevi, kültürel, sosyalleşme hem de organizasyona girmeden önce örgütsel sosyalleşme yaşadığı deneyimlerden etkilenecektir. Bir çalışanın üzerinde etkili olan diğerleri örneğin ailesi eğer kurumlarda uzun süre çalıştırsa ve bir kuruma bağlılık

kişinin ailesi için önemli bir faktör ise o zaman kişininde çalıştığı kuruma karşı normatif bağlılık sergileyeceği beklenmektedir. Örgütsel sosyalleşme ile ilgili olarak çalışanlar eğer çalıştıkları kurumları uygulamaları ile ilgili bunların değerliliğine ve kıymetine inanıyorsa ve kurumun kendilerine olan sadakatine bireylerin kuruma olan sadakati konusunda bir beklentisi olduğunu düşünüyorsa bu bireyler kuruma örgütsel bağlılık sergileyeceklerdir (Meyer and Allen, 1990:1-4).

Wiener, bir kuruluşta kalma zorunluluğu hissini, kuruluşa girmeden önce bir bireye uygulanan normatif baskıların içselleştirilmesinden (ailevi ve kültürel sosyelleşme) (yani örgütsel sosyalleşme) kaynaklanabileceğini ileri sürmektedir. Bu yatırımların kuruluş tarafından sağlanması çalışan örgüt arasındaki ilişkide bir dengesizlik yaratabilir ve çalışanların borçları geri ödenene kadar kendilerini kuruma bağlı hissederek karşılık verme zorunluluğuna neden olabilir (Meyer and Allen, 1991:71-72).



Şekil 6.1: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: (Meyer and et al, 2001:22).

Meyer ve Allen'in modelinde bağlılık türleri açısından bağlılığa yol açan faktörler şu şekilde ortaya konulmuştur.

6.5 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki grup altında incelenir.

6.5.1 Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler

Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve iş deneyimi gibi demografik faktörlerin örgütsel bağlılıkla anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu Dodd-McCue ve Wright, Mannheim ve diğerleri, Morrow, Wiedmer, Santos ve Not-Land tarafından bulunmuştur. İş süresi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuşlardır. Bununla birlikte Wiedmer 2006 yılında eğitim seviyesi ve yaşın iş tatmini ve örgütsel katılımın önemli bir göstergesi olmadığını bulmuştur. Birinin duygularını anlama ve düzenleme ve diğerlerinin duygularını anlama, çalışanların meslektaşlarına, patronlarına ve mesleklerine karşı tutumlarını da etkileyen çalışanlar arası refahı ve kişiler arası ilişkileri etkileyen faktörlerdir. Dolayısıyla duygusal zekâda ayrıca örgütsel bağlılığı da etkileyebilir. Duygusal zekâsı yüksek çalışanların da kendi örgütlerine yüksek derecede bağlı olmaları beklenmektedir (Salami, 2008:32-33).

Cinsiyet, medeni hali, yaş, din, eğitim seviyesi, aile büyüklüğü ve hizmet süresi, maaş gibi kişisel özellikler, kişisel bağlılığa etki eden faktörler olup, şöyle açıklamak mümkündür (Peace, 1998:8-11; Abdulla and Shaw, 1999:79-81):

- Cinsiyet: Bazı kurumlarda kadınların eşit olmayan şekilde temsil edilmesi de örgütsel bağlılıklarını etkileyebilir. Hart, Patricia ve Barriars'ın iddalarına göre erkeklerle kıyaslandığında, kadınların, daha fazla dezavantaja sahip olduğunu veya doğru veya yanlış bir takım faktörlerden (stereo-streotik tepkilerini) daha fazla etkilendiklerini iddia ederler. Kadınların eşit olarak temsil edilmediği takdirde daha yüksek pozisyonlardaki işlere sahip olma şanslarını düşürür, buda doğal olarak onların işlerine olan bağlılığını azaltır. Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki çalışmalar her ne kadar süreklilik gösteren ampirik çalışmalar olmasada Mathieu ve Zajac'ın meta-analizi negatif korelasyon sonucunu ortaya koymuştur. Grusky diğer kuruluşlara erişim ve kuruluşlara üye olmaları daha zor olan bireyler için organizasyona duygusal bağlılığın daha fazla olacağını ileri sürmüştür. Yirmi yıllık toplumsal ve kültürel değişime rağmen birçok Orta Doğu ülkesinde, kadınlar için pek çok istihdam ve kültürel engelin olması kadınlardaki duygusal bağlılık seviyesi

düşürmektedir. Bunun nedeni, bölgenin kültürü, kadınların genel olarak gerekmedikçe dışarıdan iş arama konusunda teşvik edilmemesidir. Bu nedenle Grusky'nin görüşüne dayanarak kadınların erkeklerden daha yüksek düzeyde devamlılık bağlılığı göstermeleri beklenerek, kadınların erkeklerden daha yüksek düzeyde duygusal bağlılık sergileyeceği tahmin edilmektedir.

- Medeni Hali: Bekâr çalışanların evli ya da ayrı çalışanlara göre alternatif iş arayışlarını daha fazla çekici buldukları gözlemlenmiştir. Kişilerin hem cinsiyet hem de medeni statüleri analiz edildiğinde evli veya ayrılmış olan bireylerin özellikle kadınlarda iş değiştirmeyi daha fazla bir maliyet olarak gördükleri tespit edilmiştir. Bekar veya erkek çalışanlara göre diğer iş alternatiflerini daha az değerlendirirler, ellerine fırsat geçse bile değerlendirmeme ihtimalleri çok yüksektir. Medeni hal ve bağlılık arasındaki ilişkiye çok az teorik çalışma ayrılmıştır. Bağlılık çalışmalarında kullanımı genel olarak bir kontrol değişkeni olmuştur. Potansiyel bir iddia, evli bireylerin genel olarak daha büyük mali yüklerle sahip olduklarından, evli bireylerin daha yüksek düzeyde devamlılık bağlılığında bulunabileceğidir. Bu özellikle çok sayıda çocuğun ve geniş ailenin nadir görülmediği ABD'deki ülkeler gibi önemli olabilir. Medeni durum ve duygusal bağlılık arasındaki ilişki için teorik bir tartışma yoktur. Bu nedenle, evlenmiş olanların durumun daha yüksek düzeyde devam etme bağlılığı ile ilişkilendirilmesi beklenmektedir.
- Yaş: Yaş değişkeni için tutarlı sonuçlar bulunmuştur. Yaş arttıkça örgütsel bağlılık da artmaktadır. Genç çalışanların işlerine daha yaşlı çalışanlardan daha az bağlı oldukları Herebiniak, Alluto, Stevens ve arkadaşları tarafından tespit edilmiştir. Bunun nedeni, yaştaki artışın kuruluşlara daha fazla yatırım yapılmış olmasıdır. Daha yaşlı çalışanların ve daha fazla yetkinlik sahibi olanların örgütsel bağlılık seviyesinin daha yüksek olduğunu gösteren Moris ve Scherman tarafından da benzer bulgular keşfedilmiştir. Örgütsel bağlılık literatüründe örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel özelliklerden biri olan yaş konusunda çok fazla çalışma yapılmıştır. Side-bed'leri temsil eden mevcut teorinin öne sürdüğü daha yaşlı çalışanların daha yüksek seviyede duygusal ve devam bağlılığı sergiledikleridir. Daha yaşlı çalışanlar işlerinden daha fazla tatmin olurlar ve işlerinden ve kurumsal pozisyonlarından da daha fazla tatmin olurlar ve böylece kurumlarına daha fazla bağlı olurlar. Yaş ilerledikçe birey

kuruma daha fazla yan bahis kazandırmaktadır. Yaş ile hem devam hem de duygusal bağlılık pozitif ilişki içerisindedir.

- Din: Hrebiniak ve Alluto çalışanların dini eğilimlerin çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde çok etkili olduğunu ortaya koymuştur.
- Eğitim Seviyesi: Eğitim seviyesindeki artışı, örgütsel bağlılıkla olumsuz yönde ilişkilendiren, ileride eğitim almayı düşünmeyenler işlerinde kalma konusunda daha kararlı hale gelmişlerdir. Bunun nedeni, yüksek derece eğitilmiş çalışanların mesleklerine olan bağlılıklarıdır ve bu mesleklerine olan bağlılıklarında onlara bir hareket imkânı kazandırmasıdır. Steers 1977 de benzer bir bulgu elde etmiştir. Çalışanlar daha yüksek eğitim seviyelerine sahip olduklarında kurumun çalışana verdiği ödüllerin çalışana tatmin etmesinin daha güçleştiğini savunmuştur. Bu nedenle, daha fazla eğitilmiş olan insanlar örgütlerine daha az bağlıdırlar. Eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında olumsuz bir ilişki olduğu öne sürülmüştür. Mowday'ın görüşüne göre yüksek eğitilmiş bireylerin beklentileri daha yüksek olacağı için onların çalıştıkları kurumların onların beklentilerini karşılamama olasılıkları çok yüksektir. Yüksek eğitilmiş bireyler daha fazla fırsata sahip olduklarında örgüte olan bağlılıkları, bağlı olma zorunlulukları çok daha azdır. Eğitim, hem devam hem de duygusal bağlılık arasındaki negatif korelasyon göstermektedir. Bağlılık, için en etkili faktör olmasada eğitimde bu süreç içerisinde bağlılığa etki eden faktörlerden birisidir. Sonuç olarak eğitim ve kişilerin gelişmelerine ön ayak olmak çalışanlara örgütün onlar hakkında önemseydiği ve desteklediği ile ilgili mesaj vermiş olmaktadır. Dolayısıyla onların örgütsel bağlılığını yükseltmektedir.
- Aile Büyüklüğü (ekonomik bağımlıların sayısı): Aile büyüklüğünün örgütsel bağlılıkla pozitif bir ilişkisi olduğu öne sürülmektedir. Aile büyüğünün sorumlu olduğu kişi sayısı ne kadar fazla ise, bu aile büyüğünün örgüte olan bağlılığı o kadar yüksektir. Bu nedenle aile büyüklerinin örgüte bağlılıklarında ailelerinin büyüklükleri önemlidir. Dolayısı ile personel devri ailedeki bağımlı kişi sayısı ile negatif korelasyona sahiptir.
- Hizmet Süresi (görev süresi): Sheldon örgütsel bağlılığın bir organizasyonda harcadığı yıl sayısı ile arttığını söylemektedir. Bunun nedeni, hizmet süresinin örgütsel kariyer birikimini ortaya koymasıdır. Bir kuruluşa yapılan yatırımın

zaman içinde kendi başına değerli bir kaynak haline gelmesi, hizmetin uzunluğuyla ilgili ayrıcalıkların ise ilave kuruluş ödülleri elde etmeyi kolaylaştırdığı gözlemlenmiştir. Kurumda uzun süre kalan bireyler kendi kendilerini kurumda kalmaları ile ilgili motive ederler veya ikna ederler ve yüksek seviyede duygusal bağlılıkları vardır. Dolayısıyla kurumda çalışma süresi hem duygusal hemde devam bağlılığı ile pozitif ilişki içerisinde.

6.5.2 Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler

Örgütsel bağlılık ve örgütsel kimlik konusundaki literatür taramaları örgütsel bağlılık için bazı faktörleri öne sürmüştür. Bunlar: iş tatmini ve iş katılımı; çeşitlik ve özellikleri; kuruluş için “hissedilen sorumluluk” duygusu; organizasyona mesleki ve sosyal olarak dâhil olma; kariyer hedeflerinin örgütsel hedeflerle tutarlılığı; birey tarafından örgütün çıkarlarını koruyacağına dair bir his, lider davranışıdır. Bunlar aşağıda açıklanacaktır (Jans, 1989:248-251; Chughtai and Zafar, 2006:44-45):

- Örgütsel bağlılık, kariyer olanakları ve iş katılımı: Bireyin örgüt içerisindeki kariyer bağlantıları örgütsel bağlılığını şekillendirmektedir. Kariyer beklentileri, terfi fırsatları, mevcut iş ya da aynı organizasyondaki diğer işler için iş tatmini ya da gelecekteki iş tatmini olasılığı veya en basit haliyle örgütteki mevcut işini içerir. Bireyin bir kariyer inşa etmek için verdiği önem ve ona yatırım yapmak için harcadığı zaman ve çaba bireyin iş rolündeki ve kariyerindeki göze çarpan önemli bir faktördür. Vander Velde ve arkadaşları, 2003 yılında kariyerinde belirginlik ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Mathiew ve Zajac'da bu örgütsel bağlılığın iş merkezliliğinin bir sonucu olarak görmekteyiz. Onlara göre birey sadece kendi işinin merkezi için bir endişe duyarsa o zaman mevcut iş çevresinin kalanlarına bakar ve o zaman arayışa girer. İnsanların işlerine katkıda bulunmaları örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bir tanesidir. Bu sebeplede yüksek kariyer hedefi olan çalışanların örgüte olan bağlılıkları çok yüksek olacaktır.
- Organizasyon bağlılığında organizasyon karşıtı beklentiler: Bir yandan, kuruluş için bir tehdit, bağlılığı teşvik edebilir: insanlar kuruluşun kritik bir dönemde hayatta kalmasına yardımcı olmak için fedakârlık yapmak veya daha çok çalışmak için istekli olabilirler. Bir diğeri belirsiz bir geleceği olan bir

organizasyonun kendi geleceklerine yatırım yapmak için istenmeyen bir yer olduğunu görebilir. Kuruluşun geleceğine ilişkin algılar, kuruluşun zayıf çalıştırıldığı örgütsel etkinlik veya o kuruluş için pazar desteğinin azaldığı varsayımlarından kaynaklanabilir.

- Terfi fırsatlarından tatmin: Bireylerin örgüt içerisinde yukarı yönlü hareketleri özellikle terfi ettirmelerine ilişkin politikalar ve uygulamalar bireylerin örgütsel bağlılığını etkiler. Çalışanların hareketi ile ilgili politikalar ve uygulamalar, özellikle yukarı doğru hareket, örgütlenmeye başladıktan sonra, bağlılıklarını da etkileyebilir. Örneğin, Gaertner ve Nollen'a göre çalışanların terfi ettirildiği zaman daha fazla bağlılığa sahip olduğunu söylemişlerdir ve terfi ettirilen çalışanların kuruma bakış açılarının farklı ve çok pozitif olduğunu belirtmişlerdir.
- Ücret tatmini: McElroy'a göre, yüksek maaş sağlamak örgütsel bağlılığın artmasına neden olur ve bununda bazı sebepleri vardır. Birincisi, bireylerin örgüte başvurma isteğini artırır. İkincisi, örgütün bireylere ne kadar değer verdiğini bir yönden göstermiş olur. Üçüncüsü, bireylerin kurum için daha fazla çalışma isteği konusunda daha fazla çalışma konusunda bireyleri motive eder. Tüm bu sebeplerden dolayı yüksek maaş örgütsel performansa sıkı sıkıya bağlıdır ve örgütsel bağlılığın seviyesi yükseltmektedir. Maaşları yüksek olan bireyler, bir şekilde daha yüksek düzeylerde duygusal bağlılıkla ilişkili olabilecek organizasyon tarafından ödüllendirilmiştir. Devam bağlılığı, maaş seviyeleriyle de olumlu yönde ilişkili olabilir. Düşük maaş seviyelerinde çalışanlar kuruluştan ayrılarak fazla bir şey kaybetmeyebilirler. Maaş seviyesi arttıkça, çalışanlar için aynı düzeyde finansal mükâfatlar sunan alternatif iş bulmak zor olabilir. Bu iddalara dayanarak, maaş ile hem duygusal hem de devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğu tahmin edilmektedir.
- İş arkadaşlarıyla tatmin: Çalışanın bağlılık konusundaki çalışmasında Streers, sosyal etkileşim fırsatlarının, bağlılık duygularına pozitif yönde ilişkili olduğunu bulmuştur.
- Yönetimle tatmin: Çalışanların iş ortamını bir bakıma yöneticiler yarattığından çalışanların gözünde kurumu yöneticiler temsil eder. Dolayısıyla yöneticiler çalışanların kurum ile ilgili bakış açısında kurumu ne kadar desteklediğiyle alakalı bakış açısında çok önemli bir role sahiptirler. Bu anlamda da yöneticiler

çalışanlarıyla ilgilendiklerinde ve çalışanların ihtiyaçlarıyla ilgilendiklerinde ve desteklediklerinde çalışanlar daha farklı bir bakış açısına sahip olurlar. Yönetimle tatmin olma örgütsel bağlılıkla pozitif ilişki içerisindedir.

- İş güvenliğinde tatmin: Araştırma çalışmaları, iş güvenliğinin örgütsel bağlılıkla olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermiştir. İş güvenliğinin varlığı, çalışanların örgütsel bağlılığı geliştirmeye yardımcı olacak örgütsel destek algılarını desteklemesi olasıdır. Bu nedenle, iş güvenliğinden memnuniyet ile organizasyon bağlılığı arasında pozitif bir ilişki olacağı varsayılmıştır.
- İş tatmini: Kurumlar, çalışanlarına ilgi çekici, zorlayıcı ve başarı hissi veren işler sunarlarsa, daha fazla iş şanslarını yakalarlar. Başka bir deyişle, gerçekleştirilen fiili çalışmadan memnuniyet örgütsel bağlılığı destekleyebilir.
- Çalışma koşullarına tatmin: Temiz, çekici çevre gibi iyi çalışma koşulları, çalışanların işlerini sorunsuzca yapmalarını sağlar ve böylece örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmaları olasıdır. Painter ve Akroyd ve Richards, O'Brien ve Akroyd tarafından yapılan araştırmalar, genel çalışma koşullarının örgütsel bağlılıkla önemli ölçüde ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

Bireyin örgütsel bağlılığın oluşumunda bireyin daha önceki deneyimlerinin çok etkili olduğu net bir şekilde görülmektedir. Bireyler bu sebepten dolayı kuruma karşı hassas olabilirler. Kurumun etkisi altına girebilirler ve bu etkilenmesinde önemli sonuçları olur. Bu bulgular göstermiştir ki, bireyin bir örgüte olan bağlılığı bireyin örgüte giriş süreciyle şekillenir. Örgütün bireyi eğitmek için attığı adımlar veya örgütün değerleriyle ilgili bireyi etkilemesi veya işin nasıl yapılacağına gösterilmesi tüm bunlar bireyin örgütsel bağlılığındaki adımlardır. Bireyin işe girmeden önceki beklentilerinin işe girdikten sonra ne kadar karşılanması ve görev tanımının ne kadar açık olduğu bireyin örgüte olan bağlılığı ile pozitif ilişki içerisindedir. Ayrıca örgüt içindeki sosyalleşmede örgüt bağlılığını etkiler. Sosyalleşme sürecinde yöneticiler çalışanların örgütle ilgili değerlerini, normlarını ve amaçlarını daha iyi anlayabilirler ve bu yüzden de çalışanlarını daha iyi yönlendirebilirler. Sosyalleşme süreci bireyin örgüte olan bağlılıklarını etkiler. Çünkü sosyalleşme süreci içerisinde yöneticiler ile çalışanlar arasında iletişim olduğu zaman yöneticiler çalışanlarını daha iyi anlarlar. Bu yüzden yöneticiler çalışanlarını daha iyi anladıkları için çalışanlarda da örgütsel bağlılık artmaktadır (Caldwell and et al, 1990:246).

6.6 Örgütsel Bağlılık Konusunda Geliştirilen Yaklaşımlar

Bu bölümde önemli araştırmacıların örgütsel bağlılık konusu ile yaptığı çalışmalara yer verilmiştir.

6.6.1 Kanter'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Bağlılık, örgütsel gerekliliklerin ve kişisel tecrübenin kesişiminde ortaya çıkan bir düşüncedir. Dolayısıyla bağlılık, sosyal üyelerin enerjilerini ve bağlılıklarını sosyal sistemlere vermeye istekli olmaları ile kişilik sistemlerini ifade ettiklerini gördükleri sosyal ilişkilere bağlanmaları ile ilişkilidir. Bağlılık, bireyin çıkarlarının, bu çıkarları yerine getirdiği görülen toplumsal olarak örgütlenmiş davranış modellerini gerçekleştirmeye bağlanma süreci olarak tanımlanabilir. Üyelerin bağlılıklarına etki eden üç ana sosyal sistem problemden bahsedebiliriz. Bunlar; sosyal kontrol, grup uyumu ve bir eylem olarak devam etmedir. Sürekliliği, bağlılığı ve kontrolü, bağlılığın sosyal sistem eksenleri olarak ayırt etmek analitik olarak mümkündür. Üyelerin sistemde yer almalarındaki bağlılıkta, devam eden üyeler (devamlılık bağlılığı) öncelikle bilişsel uyum içerisinde olurlar. Karlar ve maliyetler göz önüne alındığında, katılımcılar sistemi terk etmenin maliyetinin kalan maliyetten daha yüksek olacağını tespit etmişlerdir: "kâr" katılımı sürdürmeye zorlamaktadır (Bilişsel tutarlılığın önemi bu noktada ortaya çıkar). Devam bağlılığı, daha genel anlamda, sosyal sistem rolüne bağlılık olarak kavramsallaştırılabilir (Kanter, 1968:499-504).

Üyelerin grup dayanışmasına, bir takım sosyal ilişkilere (birleştirme bağlılığı) bağlılıklarının temelinde olumlu birleştirici yönelimler oluşturmaları yatar; duygusal bağların üyeleri topluma bağlaması, grubun tüm üyeleriyle olan hoşnutluk sağlayan ilişkilerinin olması. Üyelerin normları sürdürme ve grubun otoritesine uyma bağlılığı (kontrol bağlılığı) öncelikle onların olumlu değerlendirmeler oluşturmalarına dayanır. Burada önerilen üç çeşit bağlılığın, bireyin bireysel sistemi ile bir sosyal sisteme bağlanmasını kapsadığı ve dolayısıyla bireyin toplumsal olarak örgütlenmiş davranış şekli göstermeye ne kadar istekli olduğuyula ilişkili diğer formülasyonları kapsadığı görülmektedir. Bilişsel devam bağlılığı, sosyal rollere veya sosyal sistemdeki pozisyonlara bağlılıktır, role hiçbir etkisi veya değerlendirmesi yoktur. Birleşme bağlılığı, bireyin duygusal yönlerini süzen, ancak yine iç ahlaki zorunlulukları olmayan sosyal ilişkilere bağlanmadır. Değerlendiren-kontrol bağlılığı, bireyi ahlaki olarak zorunlu kılan normlara, değerlere ve içsel inançlara bağlılıktır. Daha önce

tanımlanmış olan her bir bağıllık türü için: bilişsel devamlılık, birleşme bağıllığı ve değerlendiren-kontrol, iki süreç kavramsallaştırılmıştır. Birincisi çözülme süreci; bireyin kişilik sistemini diğer bağıllıklardan özgür kılan süreç, ikincisi de ilişkisel süreç; kişiliği bağıllığın mevcut amacına bağlayan süreçtir (Kanter, 1968:499-504).

6.6.2 Penley ve Gould'un örgütsel bağıllık yaklaşımı

Penley ve Gould'un yaklaşımı Etzioni'nin örgüte katılım modeline dayanmaktadır. Etzioni geliştirdiği modelde örgütlerde bulunan uyum sistemlerini ve kişilerin bu sistemlere yönelme şekillerini ele almıştır.

Penley ve Gould, Etzioni'nin ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı katılım veya bağıllık modelinin örgütsel bağıllığı açıklamak bakımından oldukça uygun olduğunu, ancak bu modelin bazı nedenlerle literatürde yeteri kadar ilgi görmediğini belirtmişlerdir (Penley ve Gould, 1988:45). Nedenlerin başında modelin karmaşık olması gelmektedir. Modelde ahlaki ve yabancılaştırıcı olmak üzere iki adet duygusal içerikli bağıllık mevcuttur. Ancak bunların birbirinden tamamen bağımsız mı, yoksa birbirine zıt kavramlar mı olduğu yeterince açık değildir. Eğer bunlar birbirinin zıttı anlamında kullanılmışlarsa yabancılaştırıcı bağıllık ahlaki bağıllığın olumsuzluğundan, yabancılaştırıcı kavramına gerek olmayacaktır. Penley ve Gould bu iki bağıllık kavramını birbirinden bağımsız olarak ele almışlardır (Penley and Gould, 1988:45). Bu tür kullanımda ahlaki bağıllığın zıttı yabancılaştırıcı bağıllık değil, ahlaki bağıllığın olmamasıdır.

6.6.3 Becker'in örgütsel bağıllık yaklaşımı

Becker, bağıllığı genel olarak, faaliyetin devam etmemesi durumunda kaybedilecek "yan bahisler" in toplamının bir sonucu olarak "tutarlı faaliyet göstermek" ile meşgul olma eğilimi olarak nitelendirmiştir. Örgütsel bağıllığı açıklarken de; tutarlı faaliyet göstermek, örgütteki üyeliğin (yani istihdamın) sürdürülmesi anlamına gelir. Genellikle, bir bireyin yatırım yaptığı değerli bir şeyle ilişkilendirmek için kullanılmıştır (örneğin, zaman, çabanın boşa gitmesi, eğer örgütten ayrılıyorsa bireyin katlanacağı maliyet). Bu tür yatırımlara, emeklilik planları için yaptıkları yatırım katkıları, kuruma özel geliştirilmiş beceriler, azaltılmış ipotek oranları gibi örgütsel yardımlar dâhildir. Katlanılacak ayrılma maliyeti, öngörülen yatırımların yerine konması veya telafi edilmesi için algılanan alternatif seçeneklerin eksikliği ile daha da

artabilir. Her halükarda, bu, kişiyi örgüte bağlayan katlanılacak zarar tehdididir (Meyer and Allen, 1984:372-373).

Bağlılık kavramı, mesleki kariyer çalışmalarında kullanılır. Erkeklerin normalde sınırlı bir alanda bir kariyere yerleştiklerinde, piyasa koşulları, ekonomik koşullar değişmediği takdirde, işlerini ve kariyerlerini değiştirmeye hevesli olmamalarını, belirli bir mesleğe olan bağlılıkları ile açıklayabiliriz. Bu bağlılık, bir yan bahis yaparak sağlanmıştır. Bağlılık gösteren kişi, esasen katıldığı faaliyetle alakası olmayan diğer çıkarlarını da kapsayacak şekilde hareket etmektedir. Anlaşma öncesinde gösterdiği davranışlarla birey kendisi için değerli olan bir şeyin üzerine bahse girmiştir. Bu da aslında gösterdiği davranışla birebir ilişkili olmamakla birlikte, göstermekte olduğu davranışı devam ettirmesini sağlamaktadır. Yaptığı anlaşmadaki duruşu belirsiz olduğu takdirde, fayda sağlayacak bir alternatif olmaktan çıkar ve belirsizlik bireye pahalıya mal olmaktadır (Becker, 1960:33-35).

6.6.4 Wiener'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Örgüt organizasyonlarında, tüm faydalı teorik modeller gibi, bağlılık modeli de en az üç önemli kriteri karşılamalıdır: tanımlayıcı hassasiyet, diğer ilgili yapılarla teorik entegrasyon ve öngörü gücüdür.

Örgütsel bağlılık, örgütsel hedefleri ve çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı olarak görülür. Bağlılık ne kadar güçlüyse, kişinin eylemlerinin, bu eylemlerin sonuçlarının dikkate alınarak oluşturulmasındansa yönlendirilmeye yatkınlığı vardır. Bu nedenle, bağlılık sahibi sergiledikleri davranışları, kişisel çıkarlarına uygun olduğu için değil, bunun "doğru" ve yapılacak ahlaki şey olduğuna inandıkları için sergilerler. İş davranışı sadece hesaplama araçlarına göre değil kişisel ahlaki standartlar gibi normatif baskılarla da belirlenebilir. Bu içsel baskılar, bir kez kurulduktan sonra, duruma göre değişiklik gösteren davranışların veya ödül/cezaya bağlı davranışların yerini alır ve devamlılık gösterir. Pratik düzeyde, bağlılığın normatif görüşü, örgütler tarafından gerçekleştirilen normatif kontrole güçlü bir şekilde odaklanmayı önerir. Açıkça kendi değer sistemlerini tanımlayabilmeli, üyelerin kabul etmesini sağlamalı ve uygun değer sistemlerine sahip işine sadakat duygusu besleyen potansiyel üyeleri çekebilmelidir (Wiener, 1982:418-426). Bu görüşe göre, bireyler, örgüte bağlı kalmanın ahlaki açıdan doğru olduğu için bağlılık davranışları sergiledikleri düşünülmektedir.

6.6.5 O'Reilly ve Chatman'ın örgütsel bağlılık yaklaşımı

Örgütsel bağlılık, bireyin bir örgüte karşı kendini psikolojik olarak bağlı hissetmesi olarak ifade edilir. Bireyin örgütün karakteristiğini veya bakış açısını ne kadar içselleştirdiği ve sahiplendiği dereceye göre farklılık gösterir. Bu yaklaşıma göre, bağlılık kişiler içinde ve kişiler arasında farklılık gösterir. Ayrıca bu yaklaşım, birinin bir örgüte psikolojik olarak bağlanmasının temeli, üç bağımsız bulgu üzerine dayandırılabilir: spesifik, dışsal ödüllere uyum veya katılım; Üyelik isteğine dayanan özdeşleşme veya katılım; ve bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumu esas alan içselleştirme veya katılım. Bu farklılıklar bağlılığın ayrı boyutlarını temsil edebilir. Örgütsel bağlılığın boyutları, uyum, özdeşleşme ve içselleştirmeye dayanan boyutları bağımsız yapılarıdır. İki bağımlı değişken sınıfı önerilmektedir: tüm iş sahiplerinden beklenen (örneğin, dakiklik) rol oynayan veya öngörülen davranışlar ve iş tanımında doğrudan belirtilmeyen ancak faydası olan ekstra-rol veya prososyal eylemler kuruluşa ve bireye doğrudan yararı olmayan. Özdeşleşme ve içselleştirmeye dayanan bağlılığın, ilave rol veya olumlu sosyal davranışlarla ilgili olacağı ve uyum temelli bağlılığın olmayacağı varsayılmaktadır. Bireyin rol davranışları tüm bağlılık şekilleriyle tahmin edilebiliyor olmalıdır. Özdeşleşme ve içselleşmeye dayanan bağlılığa sahip çalışanlarda işgücü devri düşük olmaktadır (O' Reilly and Chatman, 1986:493).

6.6.6 Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımı

Etzioni'nin 1961 ve 1975 yılındaki örgütsel modeli, hem araçsal hem de duygusal örgütsel bağlanma biçimlerini içerir. Etzioni'nin örgütsel katılım modeli makro örgütsel bir teori olmasına rağmen, bireysel çalışanların örgütlere bağlılığını kavramsallaştırmanın çekici bir yoludur. Bir örgütün baskın bir uyum sistemine sahip olduğunu belirtmektedir. Bu orijinal formülasyonda, baskın olan uyum sistemi (örneğin, ödenek), baskın bir katılım boyutunu ortaya çıkarmaktadır (yani hesaplamaya dayalı) (Penley and Gould, 1988:45-46).

Etzioni, bir örgütün, baskın bir katılım boyutunu ortaya çıkaran baskın bir uyum sistemine sahip olduğunu savunur (Randall, Fedor and Longenecker, 1990:56).

Etzioni, organizasyonlara “düşük katılımcılar” için üç katılım şekli önermiştir. Bunlar; ahlaki katılım, hesaplamacı katılım ve yabancılaşan katılımdır. Yabancılaşan katılım burada sayılmayabilir, çünkü davranışın ciddi şekilde kısıtlandığı durumlarda, bir örgüte zorla üyelik yoluyla ortaya çıkan olumsuz bir yönelimdir, hapisane veya askeri

bir örgüt gibi. Hesaplamacı katılım, iş organizasyonları ile daha ilgilidir ve üyelerin kuruma verdikleri ile kuruluşun karşılığında ne sundukları veya teklif ettikleri arasındaki değiş tokuşu değerlendiren bir takas kavramına dayanan, bir kuruluşla ilişkiyi temsil eder. Hesaplamacı katılım, kuruma doğru hafif bir pozitif veya negatif yönelime yol açabilir. Buna karşın, ahlaki katılım, bir kuruma karşı oldukça olumlu bir yönelimi işaret eder. Örgütsel normların içselleştirilmesinden kaynaklanır ve iki formdan birine sahiptir. Saf ahlaki katılım, bireysel olarak hareket eden üyelerin örgütsel normları ve değerleri içselleştirmesiyle ortaya çıkar. Sosyal ahlaki katılım, içselleştirmenin bir çalışma grubu, iç veya dış müşteriler, tedarikçiler veya bir yönetim ekibi gibi diğer sosyal grupların baskısı sonucu ortaya çıkar. Etzioni, ahlaki katılımı yüksek taahhüt ile eşitlenir. Üç çeşit katılımı, üç çeşit güçle, zorlayıcı, para kazandıran ve normatif güç, ilişkilendirirken Etzioni, dokuz çeşit uyumluluk ilişkisi önermiştir. Bunlardan en çok üzerinde durulan ve meydana gelen üçü ise; zorlayıcı-yabancılaşan, parasal-hesaplamacı ve normatif-ahlaki bağlılıktır. Etzioni, çalışanların yalnızca bir katılım şekli ile uyum halinde olacağını belirtmektedir (Stephen, 2002:157-158).

6.6.7 Staw ve Salancik'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Örgütsel bağlılık konusundaki literatürde en önemli gelişmelerden birinde, hem Staw hem de Salancik 1977 yılında, örgütsel davranış araştırmacıları tarafından görülen bağlılık ile sosyal psikologlar tarafından görüldüğü gibi bağlılık arasında ayırım yapılması gerektiğini vurgulamaktadır. Temel olarak, mesele, iki farklı olguyu tanımlamak için bağlılık kavramının kullanıldığının anlaşılmasıdır. Bununla birlikte, örgütsel davranış araştırmacıları, bu kavramı, çalışanların kuruluşun hedefleri ve değerleri ile özdeşleşme sürecini ve örgütteki üyeliğini sürdürme arzusunu temsil eden bir terim olarak kullanır. Staw ve Salancik ve diğerleri davranışsal bağlılık kavramını önermişlerdir. Bu yaklaşım, birçok sosyal psikologun yoğun çalışmalarına dayanmakta ve bireyin geçmiş davranışının bireyi kuruma bağlanması için yönlendirdiği sürece odaklanmaktadır. Staw, bağlılığı tanımlarken, tutum yaklaşımında bazı problemler ortaya koymaktadır. Başlangıç olarak, bağlılık büyük ölçüde organizasyonun bakış açısıyla kavramsallaştırılmıştır ve bu nedenle, bireyin kendi bakış açısına sebep olan bazı psikolojik süreçler kaçırılabilir. Ek olarak, Staw, tutumsal bağlılığın birçok yönünün (hedef belirleme, üyeliğin sürekliliği için istenen hedef) ayrı ayrı yapılandırılabilceğini ve bunları tek bir konsept ile özetlemenin, bilgiyi kaybedebileceğini ve teorik gerekçelerle haklı gösteremeyebileceğini öne

sürmektedir. Salancik'e göre; Bir birey davranışlarına bağlı olduğu zaman bağlılık söz konusudur. Buradaki "bağlı" kelimesi ile kastedilen, bireyin kendisini belirli bir davranışla tanımladığıdır. Üç özellik bireyi davranışlarına bağlar. Bu özellikler; davranışın görünürlüğü, değişmezliği ve istemliliğidir. Bu üç özellik manipüle edilerek, bir bireyin eylemlerine daha az ya da daha çok bağlı kalması sağlanabilir (Mowday, Porter and Steers, 1979:123).

6.6.8 Allen ve Meyer örgütsel bağlılık yaklaşımı

Meyer ve Allen'in 1984 yılındaki yaklaşımı, yan bahis yaklaşımının uygun şekilde işlevselleştirilmediğini iddia eden bir bildiri ile başlamıştır. "Örgütsel bağlılığın yan bahis bağlılık teorisini test etme: Bazı metodolojik düşünceler" makalesi, Becker'in 1960 yılında takipçilerinin geliştirdiği ölçeklerin 1973 yılında Alutto ve arkadaşları ile 1969 Ritzer ve Trice gerçekte yan bahisleri ölçmediğini, tutumsal bağlılığı ölçtüğünü öne sürmüşlerdir. Yan bahisleri ölçmenin daha iyi yolunun, bireylerin yaptıkları yan bahislerin sayısı ve büyüklüğüyle ilgili algılarını doğrudan değerlendiren ölçekler kullanmak olduğunu belirttiler. Bu tartışmayı test etmek için, örgütün yoğun kullanılan ölçekleri ile kendi keşfettikleri 2 ölçeği karşılaştırdılar. Kendilerinin keşfettiği 2 ölçekten birincisi duygusal bağlılığı ikincisi ise devam bağlılığını temsil etmekteydi. Duygusal bağlılık ölçeği: bağlılığı bireyin örgütle ilgili pozitif duyguları ile karakterize ederek özdeşleştiren ve bireyin örgüt organizasyonuna katılımını sağlayan bir araç olarak tanımlanmıştır (WeiBo, Kaur and Jun, 2010:14-15).

Meyer ve Allen devam bağlılığı ölçeğini Becker'ın yan bahis yaklaşımına göre daha iyi bir yaklaşım olarak ortaya koyduğunu belirtmiştir. Çalışanların, ayrıldıkları takdirde katlanacaklarını düşündükleri maliyetlere bağlı olarak kuruluşlarına ne kadar bağlı olduklarını değerlendirmek üzere tasarlanmıştır. Birkaç yıl sonra, üçüncü boyut olan normatif bağlılık eklenmiştir. Normatif bağlılık, bireyin örgütte çalışmaya devam etmeye kendini zorunlu görme duygusu olarak tanımlanmıştır. Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar, kuruluş içinde kalmaları gerektiğini düşünmektedirler. Normatif bağlılık esasen bireyin örgüte girmeden önce sosyalleşme durumundan veya kültüründen etkilenir. Söz konusu 3 boyut, "Örgütsel bağlılığın üç bileşenli kavramsallaştırılması" olarak nitelendirilmiş ve davranışsal bağlılığın çeşitleri olarak değil, birbirinden farklı, ayırt edilmiş bileşenler olarak tanımlanmıştır. Bireyler ise her

bir ayrı psikolojik durumu, farklı farklı değişkenlik gösteren düzeylere göre deneyimlediler (WeiBo, Kaur and Jun, 2010:14-15).

6.7 Örgütsel Bağlılık Seviyeleri ve Sonuçları

Örgüte bağlılığın sonuçları bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını daha da hızlandırabilmektedir. Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmada Randall 1987 yılında bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ya da olumsuz sonuçlarını incelemiştir.

6.7.1 Örgütsel bağlılık seviyeleri

Örgütlerde çalışanların, belirlenen farklı amaç ve hedeflere göre (Üst yönetim tarafından benimsenme, müşteriler tarafından benimsenme gibi.) değişkenlik gösteren farklı derecelerde bağlılık gösterdikleri görülmüştür. Bireyin örgütsel üyeliği süresince yaptığı bireysel yatırımların bilinmesi, bağlılık derecesinin tahmininde önemli rol oynamaktadır. Örneğin; kurumlar yeni pazarlara girerken veya üst yönetimde değişiklikler yaşandıkça veya rekabet koşulları değiştğinde veya hükümet sınırlamaları ile karşı karşıya kaldıklarında üst düzey tarafında farklı hedefler gelişebilir, oluşabilir. Bir grubun, örneğin hissedarların hedefleri ve değerleri daha baskın olabilir ve örgütün kaynakları bu amaç ve hedefleri tatmin etmek için daha önce ihmal edilmiş bir amaç veya hedefi gerçekleştirmeye yönelebilir. Bu gerçekleşince, örgütlerin daha önceki amaç ve hedeflerine bağlılık gösteren bireylerin bağlılığında düşüş ve sonuçta örgüte bağlılığında düşüş meydana gelebilir. Çünkü bağlılık derecesi bireyin mevcut durum ile kendini özdeşleştirdiği kadar kuvvetlidir (Reichers, 1985:470-473).

Bireyin örgütsel bağlılığını geliştirmesiyle ilgili farklı örgütsel bağlılık düzeyleri vardır. Çalışanın bağlılık seviyesi, düşük seviyeden orta seviyeye geçebilir ve daha yüksek bir bağlılık seviyesine doğru devam edebilir (Manetje, 2009:46-48).

6.7.1.1 Düşük örgütsel bağlılık seviyeleri

Düşük örgütsel bağlılık, örgütsel hedeflerin ve değerlerin kabul edilmemesi ya da örgütte kalmak için çaba gösterme istekliliğinin eksikliği ile karakterizedir. Bu seviyede çalışan personelin organizasyon hakkında hayal kırıklığına uğramış olması

gerekir; böyle bir çalışan devam etme boyutu ile ilişkili kalıyor olabilir. Kendisine bir seçenek verildiğinde kurumdan ayrılacaktır (Manetje, 2009:46-48).

6.7.1.2 Orta örgütsel bağlılık seviyeleri

Orta düzeyde örgütsel bağlılık, örgütsel hedeflerin ve değerlerin makul bir düzeyde kabul edilmesi ve organizasyonda kalmaya yönelik çaba gösterme istekliliği ile karakterizedir (Reichers, 1985). Bu seviye, kısmi bir bağlılık anlamına gelen ortalama bir bağlılık olarak görülebilir. Kalma isteği, bağlılığın normatif boyutu ile ilişkili ahlaki bir bağlılık niteliğindedir. Bireyler kurumda kalırlar, çünkü öyle olarak kalmaları gerektiğini düşünürler (Manetje, 2009:46-48).

6.7.1.3 Yüksek örgütsel bağlılık seviyeleri

Yüksek düzeyde bir örgütsel bağlılığı, kuruluşun değerlerini ve kuruluşta kalmaya yönelik çaba gösterme istekliliğinin güçlü bir şekilde kabul edilmesi ile karakterizedir. Miller 2003 yılında ‘yüksek örgütsel bağlılığın, çalışanın örgütü ile özdeşleşme anlamına geldiğini’ belirtmektedir. ‘kalma isteği’, bu seviyedeki davranışsal eğilimlerin, bireylerin istedikleri için kaldıkları duygusal bağlılık boyutuyla yakından ilişkili olduğunu göstermektedir (Manetje, 2009:46-48).

6.7.2 Örgütsel bağlılığın sonuçları

Örgütsel Bağlılık, çalışanların işe devamsızlık, performansı, iş gücü devri ve diğer davranışlarını tahmin etmek için kullanılmıştır.

Mowday’e göre, örgütsel bağlılığın süreçlerini anlamının, çalışanların kurumların ve bir bütün olarak toplumun faydasına olduğunu belirtmiştir. Çalışanların bir kuruma olan bağlılığı, onların üyelikleri ile sağladıkları ikincil (ücretler ve diğer faydalar) ödüller ve psikolojik (birincil iş tatmini ve çalışma arkadaşlarıyla uyum) ödüller ile ilgili daha seçici ve bilinçli olmasını sağlamaktadır. Örgütler çalışanların bağlılıklarına değer vermektedirler ve bu da işten ayrılma, işe geç gelme ve işgücü devrine sebep olma faktörlerini azaltmaktadır. Buna ek olarak, bağlılık sahibi çalışanlar ekstra sorumluluk alma davranışı göstermektedirler (yaratıcılık, yenilikçilik) ve bunlar bir kuruma rekabette avantaj sağlayan öğelerdir. Daha geniş açıdan bakıldığında, bir bütün olarak toplum çalışanların örgütsel bağlılığa sahip olmasından fayda sağlar, çünkü milli üretim, iş kalitesi artar ve iş değiştirmeler azalır (Mathieeu and Zajac, 1990).

Bağlılık çok boyutlu bir yapıdır ve bağlılığın sonuçları boyutlar arasında değişmektedir (Meyer and et al, 2001:21-39):

- Motivasyon: Mowday 1979 yılında yüksek bağlılık seviyesindeki çalışanların motivasyona sahip oldukları için kurum için daha yüksek enerji ile çalıştıklarını belirtmiştir.
- İşe katılım: Morrow 1983 yılında örgütsel bağlılık ve işe katılım arasında bir ayırım yapmış ve ikinci olarak da örgütsel bağlılık bireyin psikolojik olarak kendini işi ile özdeş görmesi olarak tanımlamıştır.
- Stres: Stres ile çalışanların kuruma bağlılığı arasında negatif ilişki bulunmaktadır. Ancak, bununla birlikte yan bahis sebebiyle kurumda çalışmaya devam eden ve bağlılık gösteren bireylerin daha fazla stres yaşadığı belirtilmiştir.
- İş tatmini: Geçmişte yapılan araştırmalarda, çeşitli memnuniyet ve bağlılık ölçümleri kullanarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu bildirilmiştir. Örgütsel bağlılık, iş tatminine yol açmakta ve bu ilişki olumlu bulunmaktadır.
- İşgücü Devrine Niyet: Örgütsel bağlılık ve işgücü devrine yönelik niyetler arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.
- İşe Dâhil Olma: Blau ve Boal 1989 yılında, bağlılık ile işe katılım/dâhil olma arasında pozitif bir ilişki olduğunu bildirmiştir. Benzer şekilde, işe dâhil olma, genel olarak bağlılık ve bağlılığın üç bileşeni (özdeşleşme, dâhil olma ve sadakat) arasında pozitif bir ilişki olduğu Cook ve Wall tarafından bildirilmiştir.
- İşgücü devri ve işi bırakma eğilimi: Üç boyuttaki bağlılık da işgücü devri ile negatif korelasyondadır. Duygusal bağlılık en fazla negatif korelasyona sahip boyuttur, sonra sırasıyla normatif ve devam bağlılığı gelir.
- İşe gelmeme: Sadece duygusal bağlanma işe gelmeme ile negatif korelasyondadır, normatif ve devam bağlılığı işe gelmeme ile pozitif korelasyondadır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı: Duygusal ve normatif bağlılık pozitif korelasyondadır, devam bağlılığı ise sıfır korelasyondadır.
- Stres ve iş-aile çatışması: Duygusal bağlılık negatif korelasyondadır. Devam bağlılığı ise pozitif korelasyondadır.

Örgütsel bağlılığın 3 boyutu da işten ayrılma eğilimi, işgücü devri, işgücü devrine niyetlenme ile negatif korelasyondadır, ancak diğer davranışlarla farklı korelasyondadırlar (işe katılım, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı). Duygusal bağlılık istenilen nitelikte iş davranışı ile en kuvvetli pozitif korelasyona sahiptir; devam bağlılığı ise bu davranışlarla ya ilişkili değildir ya da negatif korelasyon göstermektedir.

6.7.2.1 Düşük örgütsel bağlılık seviyesi ve sonuçları

Bireylerin kurumlara düşük seviyede bağlılık sergilemelerinin pozitif sonuçları; düşük bağlılık sergileyen çalışanlar belirsizlik ve çatışmalar sebebiyle daha fazla yaratıcılık sergileyebilmektedir. Düşük bağlılığa sahip birey alternatif iş arayışına girebilmektedir. Bu da kurumda hem zihinsel hem de iş kapasitesi olarak gelişimi sağlamaktadır. Bir başka deyişle, düşük seviyede performans sergileyen bireyler kurumu terk ederken, bu yüksek personel işgücü devrine ve işe gelmemeye sebep olmakla birlikte, bu bireylerin kurumda kaldığı takdirde meydana gelecek olan zarar ortadan kalkacaktır. Bireyin kurumdan ayrılmasının ardından kurum çok daha fazla potansiyele ve yeteneğe sahip bir başka bireyi işe alma şansına sahip olmaktadır (Tufail and et al, 2012:81-84).

Bireylerin kurumlara düşük seviyede bağlılık sergilemelerinin negatif sonuçları; Goulner'a göre düşük seviyede bağlılık kurumlarda pek çok soruna sebep olabilmektedir. Kurum dışındaki grupları dikkate alan birey, daha metropolitan bir uyum süreci gösterecek ve kontrol edilmesi daha güç olacaktır. Düşük bağlılığa sahip çalışanlar ya kurumu terk edeceklerdir ya da kapasitelerini kurumun amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için kullanmayacaklardır. Birey için negatif yönleri ise, gelir kaybı, karar alma süreçlerine katılmama, toplantılara dâhil olmama, daha az görev verilmesi, daha fazla iş yükü ve direkt eleştiridir (Tufail and et al, 2012:81-84).

6.7.2.2 Orta örgütsel bağlılık seviyeleri ve sonuçları

Schein'e göre, orta seviyede bağlılık sergileyen birey genel ve ana kuralları kabul etmektedir ve aynı zamanda ikincil değerleri reddetmektedir. Çalışanlar gerekleri yerine getirirken dürüsttürler. Daha fazla iş tatmini olması durumunda bunun kuruma yansımaları da pozitif olacaktır. Steers 1977 yılında orta seviyede bağlılığa sebep olmanın işten ayrılmaya niyet etmeyi azalttığını ileri sürmüştür. Sadakat ve performans duyguları bireylerin kuruma olan bağlılıkları büyüdükçe artar. Bununla

birlikte, ait olma hissi, güvenlik ve etkili olma hisleri de bağlılık ile pozitif ilişkidir. Ve kurum için pozitif sonuçlara sebep olacak, çalışanların kurumda daha fazla süre kalmalarına sebep olacaktır (Tufail and et al, 2012:81-84).

Bireylerin kurumlara orta seviyede bağlılık sergilemelerinin negatif sonuçları; bireylerin kuruma olan kısmi bağlılıkları sadece ana görevlerini yapmasına, ekstradan herhangi bir sorumluluk altına girmemelerini sağlamaktadır ve bu da kurum için negatif bir sonuç doğurmaktadır. Kantz ve Kahn 1966 yılında ayrıca eklemiştir ki, orta seviyede bağlılık sergileyen bireyler kurumu rahatsızlığa sokacak davranışlarda bulunabilirler. Mowday 1982 yılında orta seviyedeki bağlılık kurumun yararına değildir. Kuruma sadık kalmakla kalmamak arasında çatışma yaşayan birey kuruma sadık kalmamayı tercih edebilmektedir (Tufail and et al, 2012:81-84).

6.7.2.3 Yüksek örgütsel bağlılık seviyesi ve sonuçları

Bireylerin kurumlara yüksek seviyede bağlılık sergilemelerinin pozitif sonuçları; Whyte 1956 yılında, bir bireyin kuruma sadık ve bağlı olması için kurumun da bireye karşı sadık ve bağlı olması gerektiğini ifade etmiştir. Böyle bir durumda kurum garanti olarak yüksek seviyede performans elde edecek ve amaç ve hedeflerine ulaşacaktır. Etzioni'ye göre bireyler kurumun daha fazla üretim talep etmesini kabul etmektedirler. Steers'a göre 1977 yılında, güçlü ve hızlı işler ancak bireylerin yüksek bağlılık seviyesinde olması sayesinde elde edilebilmektedir. Ermann ve Lundman 1982 yılında yüksek bağlılık seviyesini kariyer gelişimi için izlenmesi gereken yol olduğunu ileri sürmüşlerdir. Kurum normal olarak, yüksek seviyede bağlılık gösteren çalışanlarını, onlara daha fazla güç sağlayarak ödüllendirmektedir (Tufail and et al, 2012:81-84).

Bireylerin kurumlara yüksek seviyede bağlılık sergilemelerinin negatif sonuçları; yüksek seviyede bağlılık sergileyen bireylerde eğer kurallara ve değerlere bağlılık fazlaysa değişimlere direnç göstermektedir. Thompson 1965 yılında böyle bir durumda yaratıcılık ve yenilikçiliğin baskılandığını ifade etmiştir. Kuruma yüksek seviyede bağlılık gösteren bireyler alternatif iş olanağına sahip olmazlar. Benzer şekilde, bireyin işteki ve ailedeki rolleri tamamen birbirinden bağımsız olduğundan bu iki rolün çatışması kaçınılmaz olacak ve bu da bireyin ailesinde strese sebep olacaktır. Salancik'e göre, örgütsel bağlılık yüksek olduğunda bireyin kurum içerisindeki esnek davranışları azalacaktır. Bartolome ve Eans 1979 yılında yöneticilerin daha fazla yüksek seviyede bağlılık sergilemek yerine iş ve aile hayatı arasında denge sağlaması

gerektiğini belirtmiştir. Yüksek seviyede bağlılık seviye nedeniyle bireyde “ben” faktörü azalabilmektedir ve bu da toplumdan uzaklaşmasına ve sonuç olarak gerginliğe sebep olmaktadır (Tufail and et al, 2012:81-84).





7. HASTANELERDE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN İŞ TATMİNİ, YÖNETİCİYE GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLİŞKİSİNİN İSTATİSTİK ANALİZİ

7.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde dünyada birçok işletme çalışanlarını güçlendirme gereğinin bilincine varmıştır. Bu nedenle işletme içerisindeki takım çalışmalarına önem verilmiş ve bu çalışmalara başlanmıştır. Personel güçlendirmeye yönelik son yıllardaki ilginin artışının sebebi işletmelerin hızla değişen piyasa şartlarında ve son teknolojik gelişmelerin ışığında müşteri isteklerine en uygun zamanda cevap vermek sureti ile müşteri tatminini arttırmak, yeni müşteriler kazanmak ve rekabet avantajı elde etmek istemesidir. Müşteri tatmini personel güçlendirmesi ile gerçekleşebileceğinden çalışanların özgüvenlerini arttırmak, bireysel performanslarını yükseltmek ve bağlılıklarını arttırmak işletmeye artı değer kazandıracaktır.

Son yıllarda hizmet sektörüne bakıldığında Gayrisafi Yurtiçi Hâsıla (GSYH) yaklaşık %70'lik bir paya sahiptir. Bu da insan faktörüne olan önemin işletmeler açısından farkına varılmasını sağlamıştır.

Sağlık sektöründeki hizmet kalitesinin artırılması ve devamı için personel güçlendirilmesi zorunlu olup aşağıdaki unsurları da beraberinde getirmektedir. Bu konu sağlık işletmelerine de hem maddi yönden hem de organizasyon yönünden büyük katkılar sağlayacaktır.

- İşgören devir hızının düşmesi,
- Müşteri memnuniyetinin istenilen düzeye çıkması,
- Sağlık hizmetlerinde verimliliğin artması,
- Personel arasında gerekli motivasyonun sağlanması,
- Tıbbi tedavilerde tıbbi hataların en alt düzeye çekilmesi.

Sağlık işletmelerinde çalışan ve hizmet vermekte olan çeşitli personel grupları mevcuttur. Bu gruplar arasında gerekli organizasyon ve koordinasyonlar sağlandığı takdirde şuanda Türkiye çapında %75 olan hasta memnuniyetinin %85'lere kısa zamanda çıkartılabileceği aşikârdır. Ayrıca doğumda beklenen yaşam süresi

Türkiye’de şunda 74 olup bunun kısa sürede 78 yaşına çıkartılması personel güçlendirme sayesinde olacağı düşünülmektedir. Bunun için Sağlıkta Dönüşüm Programı (SDP) çerçevesinde Kamu- Özel ortaklığı şehir hastaneleri geliştirilmeye başlanmıştır.

Sağlık hizmeti üreten hizmet işletmesi durumunda bulunan tüm sağlık kuruluşları emek yoğun işletmeler olarak çalışmaktadırlar. Bu nedenle sağlık personeli de dâhil olmak üzere tüm personellerin güçlendirme programı dâhilinde eğitimlere alınması gerekmektedir. Bunun içinde mevcut durumun tahlil ve analizi gerekmektedir. Ölçülemeyen bir konunun değerlendirilmesi de mümkün olamayacağından sağlık işletmelerindeki tüm personel gruplarının ayrı ayrı değerlendirilmesi, eğitime tabi tutulması ve güçlendirilmesi zorunludur.

Sağlıkta yeni hastalıkların çıkması, yeni tedavi metotlarının bulunması ve buna paralel olarak da tıbbi teknolojinin hızlı gelişmesi personel güçlendirmesini sağlık işletmeleri açısından da önemli hale getirmiştir.

Sağlık Kurumları gibi karmaşık, kompleks ve uzmanlığın son derece yüksek olduğu iş ortamında, geleneksel karar verme mekanizması sadece yöneticilerin katıldığı bir mekanizma olmaktan çıkarak işgörenlerin tümünün katılımıyla amaca daha kolay ulaşıldığı, işgörenlerin yaratıcılığı, verimliliği ve üretkenliğinin arttığı bir hale gelmiştir. Bu nedenle sağlık çalışanlarının güçlendirilmesi kararların daha etkin ve yerinde uygulanması bakımından büyük öneme sahiptir.

2011 yılında yayınlanan 663 Sayılı KHK ile Sağlık Bakanlığı’nın misyon ve vizyonu değiştiğinden personel açısından yeni organizasyonlar kurulmuştur. Bunun arkasından Ağustos 2018’de yayınlanan 694 Sayılı KHK ile sağlık çalışmalarında yeni organizasyonlara geçildiğinden İnsan Kaynakları Yönetiminde farklı oluşumlar meydana gelmiştir. Tüm hastane personel yönetimi ve diğer çalışmalar 1983 yılında çıkartılan, zaman zaman değişikliklere uğrayan “Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği”ne bağlı olarak yapılmaktadır. Bu yönetmelikte belirtilen amirlere ait unvanlar 663 ve 664 Sayılı KHK’lerde değişik şekillerde yeniden ifade edilmiştir. Örneğin, Hastane Yöneticiliği, İdari ve Mali İşler Müdürlüğü, Bakım Hizmetleri Müdürlüğü gibi yeni kadrolar ve unvanlar ihdas edilmiştir.

Sağlık kurumlarında personel güçlendirme anlayışı, rekabet avantajı sağlayan aynı zamanda müşteri bağımlılığını arttıran bir unsur olması sebebiyle son derece önem taşımakta ve uygulanmaktadır. Bir sağlık kurumunda personel güçlendirmenin rekabet avantajını destekleyen özellikleri şöyle sıralanabilir (Karahana, 2009:103).

- Hasta ihtiyaçlarının giderilmesinde hastane personeline daha fazla sorumluluk verilmesi,
- Hastane çalışanlarının iş tatminini arttırması, böylece kalıcı bir personel gücü oluşturması,
- Hizmetin verilmesi için gerekli olan süreyi kısaltması,
- Yeni fikirlerin ortaya çıkmasına olanak sağlaması,
- Birlikte çalışma, paylaşma ve işbirliğini geliştirerek, olumlu bir örgüt iklimi oluşturulması,
- Bilginin paylaşılması ile çalışanların sorumluluk almasını ve güven ortamının gelişmesini sağlayarak, verimliliği ve devamlılığı arttırmasıdır.

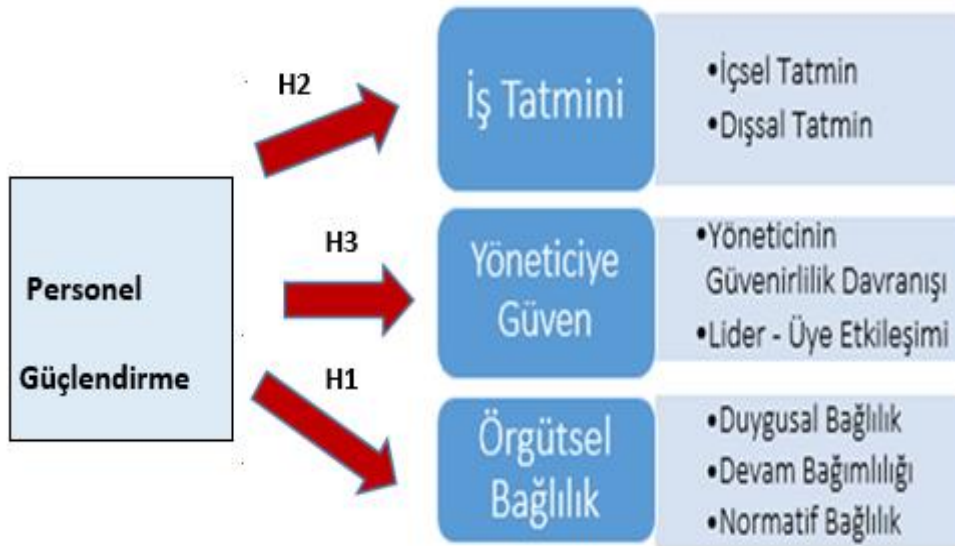
Bu araştırmanın amacı; hastane işletmelerinde personel güçlendirmenin iş tatmini, yöneticiye güven ve örgütsel bağlılık üzerine anlamlı etkilerini açıklamaktır. Bu kapsamda personel güçlendirmenin hastane işletmelerindeki politikalarda varlığı ölçülecek, daha sonra iş tatmini, yöneticiye güven ve örgütsel bağlılık düzeyleri çeşitli ölçeklerle ortaya çıkarıldıktan sonra personel güçlendirmenin bunlar üzerindeki etkisi araştırılacaktır. Ayrıca personel güçlendirme ile yaş, cinsiyet, gelir düzeyi, eğitim düzeyi, çalışma düzeyi vb. demografik faktörler arasındaki ilişki ve farklılıklar test edilecektir. Bu amaca yönelik olarak, merkezde personel güçlendirme olacak şekilde hangi değişkenin ne derece etki gördüğünün ortaya konulduğu bir yapı kurulmaya çalışılacaktır. Aşağıdaki sorulara bulunacak yanıtlar araştırma çerçevesinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

7.2 Araştırmanın Hipotezleri ve Araştırma Modeli

Bu çalışmanın ana hedefi personel güçlendirmenin iş tatmini, yöneticiye güven ve örgüte bağlılık üzerindeki etkisinin ortaya konulmasıdır. Bu ana hipotez dışında alt hipotezler için yaklaşımlar çizelge 7.1’de verilmiştir.

Çizelge 7.1: Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez	
H ₁	Personel güçlendirmenin (PG) örgüte bağlılık (ÖB) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H _{1a}	Örgüte bağlılık (ÖB) personel güçlendirme (PG) üzerinde olumlu etkilidir.
H ₂	Personel güçlendirmenin (PG) iş tatmini (İT) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H _{2a}	İş tatmini (İT) personel güçlendirme (PG) üzerinde olumlu etkilidir.
H ₃	Personel güçlendirmenin (PG) yöneticiye güven (YG) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H _{3a}	Yöneticiye güven (YG) personel güçlendirme (PG) üzerinde olumlu etkilidir.
H ₄	Personel güçlendirmenin (PG) alt boyutları, iş tatmininin (İT) alt boyutları ile pozitif yönde ilişkilidir.
H ₅	Personel güçlendirmenin (PG) alt boyutları, yöneticiye güvenin (YG) alt boyutları ile pozitif yönde ilişkilidir.
H ₆	Personel güçlendirmenin (PG) alt boyutları, örgüte bağlılığın (ÖB) alt boyutları ile pozitif yönde ilişkilidir.
H ₇	Demografik faktörler açısından Personel güçlendirme(PG) örgüte bağlılık(ÖB), iş tatmini İT) ve yöneticiye güven (YG) boyutları için istatistik anlamlı farklılık vardır.



Şekil 7.1: Personel Güçlendirme Modeli

7.3 Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtlar

Çalışmaya katılan kişilerin ölçekte bulunan sorulara cevap verirken gerçek duygularını ve düşüncelerini ifade ettikleri kabul edilmiştir. Katılımcıların ankete isteyerek yanıt verdikleri ve anketi doğru ve eksiksiz bir şekilde yanıtladıkları görülmüştür. Katılımcıların, sorulara yanıt verirken kelimeleri gerçek manası ile anladıkları kabul edilmiştir. Meydana gelebilecek kavramsal yanılgılar göz ardı edilmiştir.

Anketteki örneklem sayısının artırılmasında birtakım güçlükler meydana gelmiş, çalışanlar yoğun olduklarını belirterek katılım göstermeyeceğini ifade etmiştir. Ankete katılıma olumlu bakmamaları önemli bir kısıt olarak söylenebilir. Diğer taraftan anket 02 Nisan 2018 ile 30 Nisan 2018 tarihleri arasında dört haftada mesai saatleri içinde uygulanmıştır, bu tarihlerde izinli olan ve hastanede bulunmayan çalışanlar örneklem dışında tutulmuştur.

7.4 Örneklem Seçimi ve Verilerin Toplanması

Ampirik araştırmalarda örneklem sayısının robust (sağlam) sonuçların alınmasını sağlayan bir yapıda olması, verilerin toplanma sürecinde yanlılıktan ve sistematik hatadan kaçınılması açısından oldukça önemlidir.

Çalışmada, İstanbul ili Avrupa yakasında çalışan 12 hastane içinden sadece 4 tanesi için anket izni alınabildiğinden bu hastanelerde anket uygulaması yapılmıştır. Anket çalışmasının hastanelere göre dağılımı aşağıdaki gibi olup toplam 600 anket çalışması yapılmıştır. Tesadüfi örneklem modeli kullanılmıştır.

Çizelge 7.2: Hastaneler, Personelleri ve Anket Çalışma Sayıları

Hastaneler	Personel Sayısı	Anket Çalışması
Okmeydanı Eğitim Araştırma Hastanesi	2924	225
Eyüpsultan Devlet Hastanesi	700	95
Şişli Etfal Eğitim Araştırma Hastanesi	2459	220
Kâğıthane Devlet Hastanesi	350	60
Toplam	6433	600

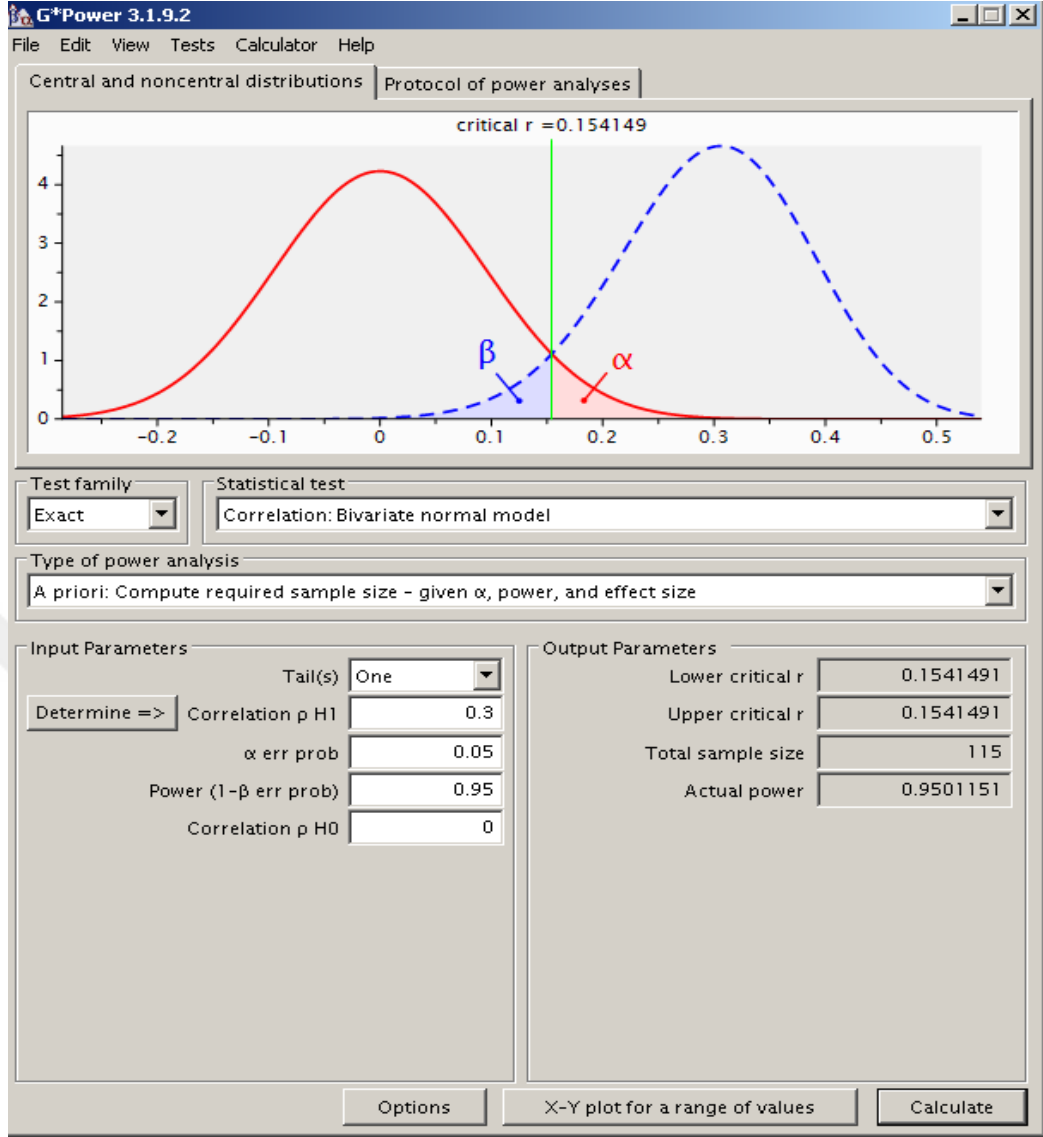
Çizelge 7.3 için 10.000 kişi ana kütle olarak bakıldığında $p=0.5$ ve $q=0.5$ için 370 örneklem yeterli olmaktadır.

Çizelge 7.3: Örneklem Büyüklüğü Tablosu

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

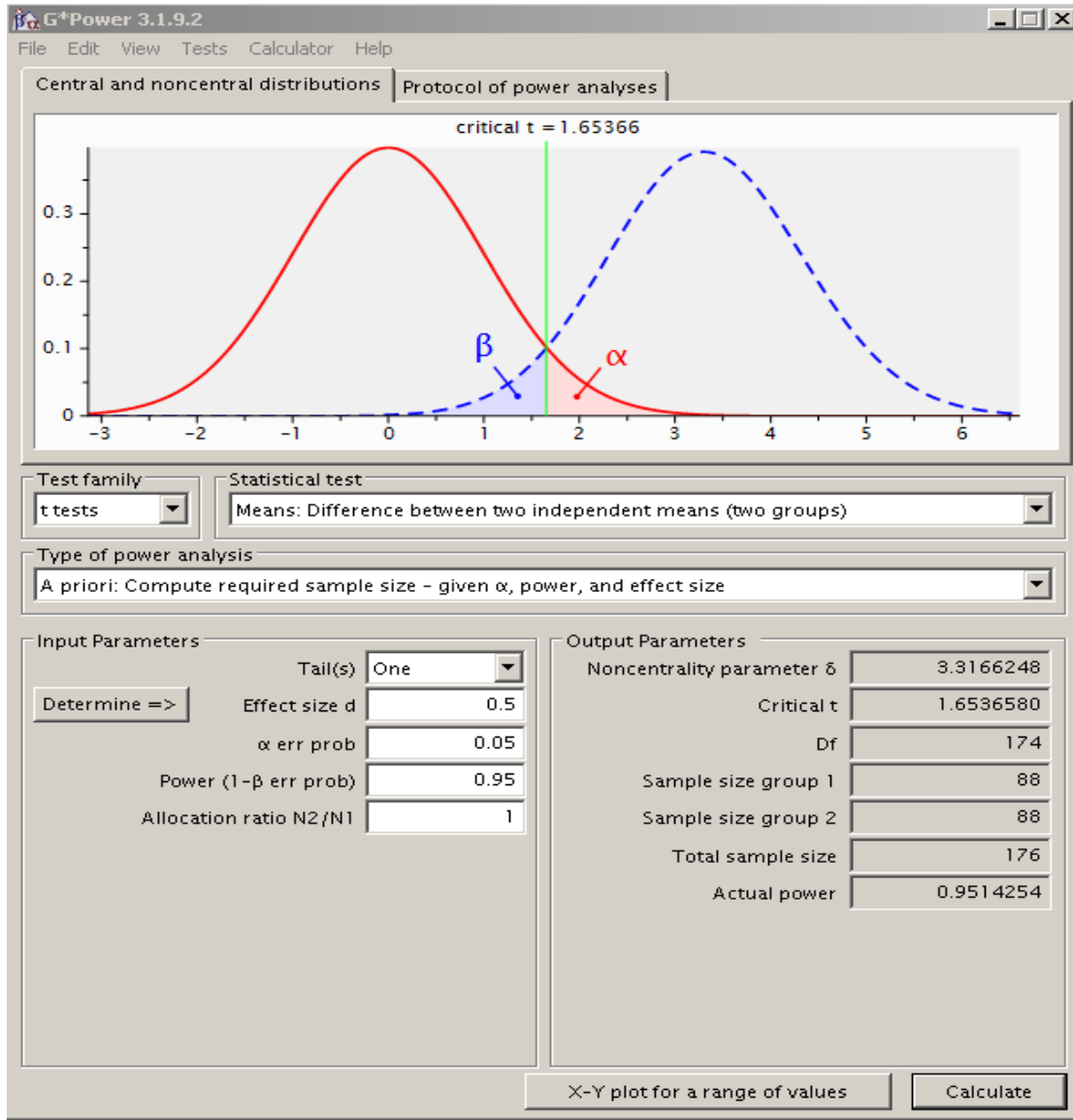
Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:50.

Bununla birlikte güç analizi (power analysis) yapılacak analiz çalışması için en az kaç örneklemin gerekli olduğunun tespit edilmesini sağlamaktadır. Bu çalışmada hem grup farklılığı hem de ilişki analizi yapılacaktır. Ankete katılmayı kabul eden hastane çalışanları sayısının robust (sağlam) sonuçlar üretebilme yeteneğini tespit edebilmek açısından Güç (power) analizi G*POWER 3.1 sürümüyle yapılmıştır. Çalışmalarda, istatistiksel gücün $1-\beta=0.95$ olmasının yeterli olduğu Cohen (1988) ve Parajapati vd. (2010)'nin yapmış oldukları çalışmalarda ortaya koyulmuş olup ilişkiler ve grup farklılığı hesaplanacağı belirtilerek sonuçlar elde edilmiştir. İstatistik anlamlılık düzeyi $\alpha=0.05$ olarak belirlenmiştir.



Şekil 7.2: Korelasyon Analiz İçin Güç Analizi Sonuçları Ekran Çıktısı

Güç analizinin sonucunda en az 115 örnekleme çalışılması halinde çalışmanın geçerli olacağı tespit edilmiştir. Bu çalışmada 600 örneklem kullanılmış olup gerçekleştirilecek analizlerin güvenilir sonuçlar vereceği ortaya koyulmuştur.



Şekil 7.3: Grup Farklılığı Analizi İçin Güç Analizi Sonuçları Ekran Çıktısı

Güç analizinin neticesinde grup farklılığı sınamalarında en az 176 örnekleme çalışılması halinde çalışmanın geçerli olacağı tespit edilmiştir. Bu çalışmada 600 örnekleme kullanılmış ve gerçekleştirilecek analizlerin güvenilir olacağı ortaya konulmuştur.

7.5 Veri Toplama Aracı

Personel güçlendirme ölçeği oluşturulurken Cacioppe (1998) ve Hayes (1994) tarafından hazırlanan ve Şahin (2007) tarafından kullanılan ölçekten yararlanılmıştır. İş Tatminini ölçmek için Minnesota İş Tatmini Ölçeği kullanılacaktır. Bu ölçek 1967

yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. Baycan tarafından (1985) Türkçe 'ye çevrilip, Şahin (2007) tarafından kullanılan ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır.

Yapılan kavramsal ve ampirik çalışmalar (Brower ve diğ, 2000; Sanchez, 2002; Whitener ve diğ, 1998; Grean ve Uhl-Bien, 1995; Ugboro, 2003; Hubbel ve Chory-Assad, 2005) ve faktör analizi sonucunda lider –üye etkileşimi ve yöneticinin güvenilirlik davranışlarından faktör yükleri örtüşen maddeler bir araya getirilerek amirle güvene dayalı etkileşim kalitesini kısaca çalışanın yöneticinin güven düzeyini ölçmek için kullanılmıştır. Pekcan (2010) tarafından Türkçe 'ye çevrilmiştir.

Örgütsel Bağlılığı ölçmek için Meyer ve Allen (1997;118-119) tarafından geliştirilen, Şahin'in (2007) çalışmalarında da yararlanılan üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır.

7.6 Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada kullanılan ölçekten elde edilen verilerin analizi IBM SPSS 22.0 ve AMOS 23.0 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Birinci aşamada demografik bilgilerin bulunmuş olduğu genel bilgilere ilişkin frekans dağılımları sunulmaktadır. İkinci aşamada, çalışmada kullanılan ölçeğin dağılımı incelenerek güvenilirlik ve geçerlilik analizleri gerçekleştirilmiştir. Hipotezleri test edebilmek açısından ilk olarak açıklayıcı faktör analizi (AFA) kullanılmıştır. Sonrasında alt boyutlarına ayrılan ölçeklerin her bir boyutu için Kolmogorov-Simirnov ve Shapiro-Wilk normallik sınamaları yapılmıştır. Verilerin dağılımları normal dağılıma uymadığı için grup farklılıkları sınamasında her bir ikili grup için Mann-Whitney-U testi ve üçlü ve fazla grup için de Kruskal Wallis testleri yapılmıştır. Gruplar arasındaki farkların kaynağını tespit edebilmek için ortalama sıra (mean rank) değerleri incelenmiştir. Ölçeğin dağılımında normal dağılıma uyum sağlanamadığından ilişki analizlerinin sınamasında Kendall's tau_b korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Boyutlar arası ilişkilerin belirlenmesinde Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) analizi kullanılmıştır. YEM önceki kullanılan ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

7.6.1 Anketin güvenilirlik analizi

Bir ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesi için en yaygın uygulanan testler; "Cronbach Alpha, İkiye Bölme (split), Paralel ve Mutlak Kesin Paralel (strict)" şeklindedir.

Cronbach Alpha testi sonucunda elde edilen değerin %70'in üzerinde olması anketin başarılı olduğunu ifade etmektedir. Kimi araştırmacılar tarafından ise bu değerin %75'in üzerinde olması beklenmektedir. Diğer güvenilirlik kriterlerinin de %70'in üzerinde çıkması, anketin iç tutarlılığının sağlandığını ve çıkarımlara güvenilebileceğini göstermektedir. Çizelge 7.4'de görülebileceği üzere her dört testin sonucunda da belirtilen ve olması beklenen yüzde değerleri güven kriterini sağlamıştır. Dolayısıyla örneklem sonuçlarının yüksek güvenilirlik değerleriyle tutarlı ve güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ele alınan bütün güvenilirlik kriterleri %70 değerini geçtiği için, uygulanan anketin başarılı olduğu, anketin kendi içinde tutarlılık gösterdiği, ulaşılacak sonuçların gerçek değerleri yansıtacağı sonucu ortaya koyulmuştur.

Çizelge 7.4: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

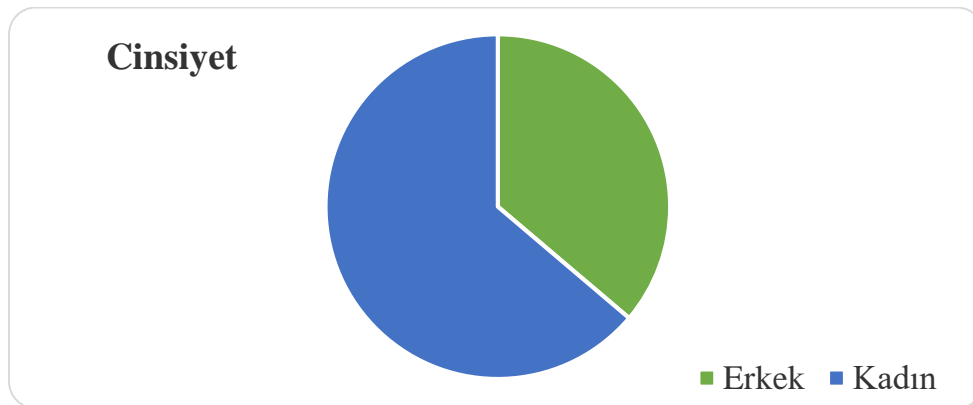
Anketin Güvenirlilik Sonuçları	
Cronbach_Alpha	0.970
Split	0.943-0.946
Paralel	0.943
Strict	0.944

7.7 Tanımlayıcı Analizler

7.7.1 Demografik değişkenlere yönelik sıklık dağılım analizleri

Çizelge 7.5: Cinsiyet Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	217	36,2	36,2	36,2
Kadın	383	63,8	63,8	100
Toplam	600	100	100	



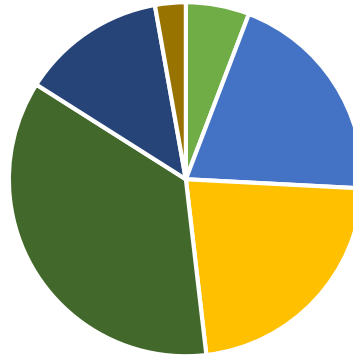
Şekil 7.4: Cinsiyet Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Ankete katılanların %36,2'si erkek iken %63,8'i kadındır.

Çizelge 7.6: Eğitim Durumu Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Sağlık Meslek Lisesi	35	5,8	5,8	5,8
Lise	120	20	20	25,8
Ön lisans	134	22,3	22,3	48,2
Lisans	215	35,8	35,8	84
Yüksek Lisans	79	13,2	13,2	97,2
Doktora	17	2,8	2,8	100
Toplam	600	100	100	

Eğitim Durumu



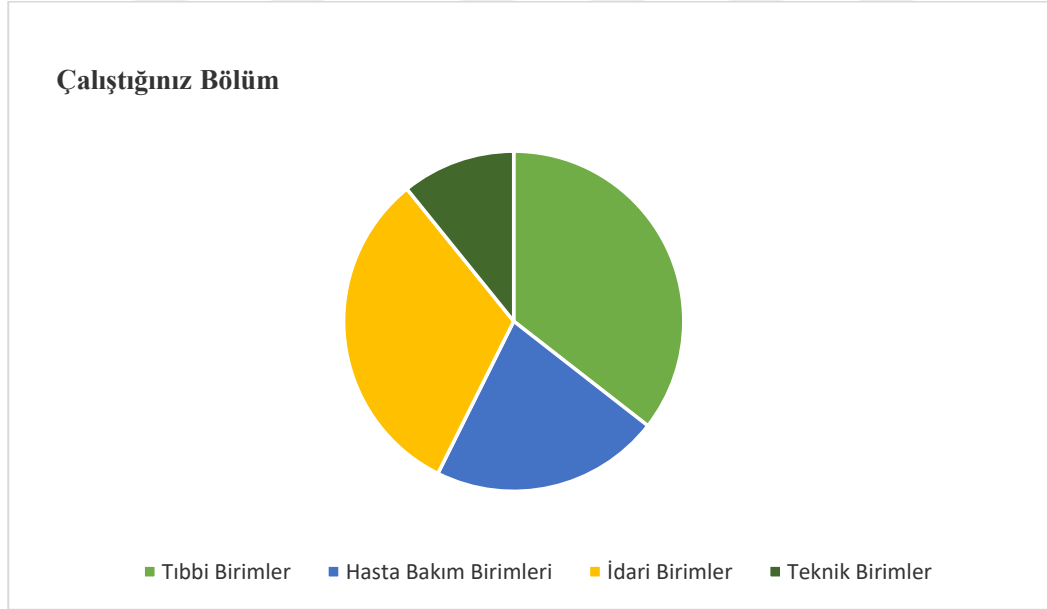
■ Sağlık Meslek Lisesi ■ Lise ■ Ön lisans ■ Lisans ■ Yüksek Lisans ■ Doktora

Şekil 7.5: Eğitim Durumu Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Katılımcıların %5,8'i sağlık meslek lisesi, %20,0'si lise, %22,3'ü ön lisans, %35,8'i lisans, %13,2'si yüksek lisans ve %2,8'i doktora mezunudur.

Çizelge 7.7: Çalışılan Bölüm Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Tıbbi Birimler	213	35,5	35,5	35,5
Hasta Bakım Birimleri	131	21,8	21,8	57,3
İdari Birimler	191	31,8	31,8	89,2
Teknik Birimler	65	10,8	10,8	100
Toplam	600	100	100	

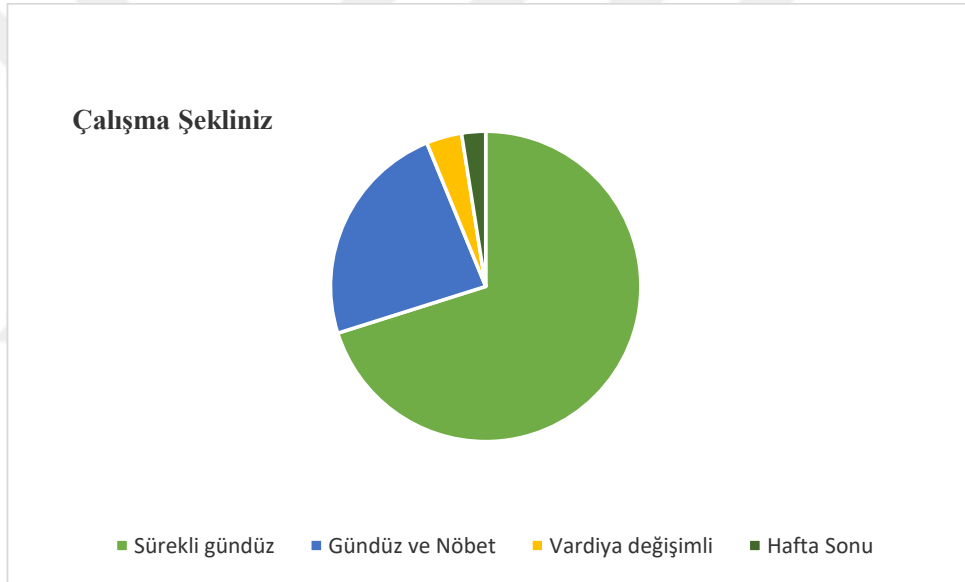


Şekil 7.6: Çalışılan Bölüm Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Katılımcıların %35,5'i tıbbi birimlerde, %21,8'si hasta bakım birimlerinde, %31,8'i idari birimlerde, %10,8'i ise teknik birimlerde çalışmaktadır.

Çizelge 7.8: Çalışma Şekli Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Sürekli gündüz	421	70,2	70,2	70,2
Gündüz ve Nöbet	142	23,7	23,7	93,8
Vardiya değişimli	22	3,7	3,7	97,5
Hafta Sonu	15	2,5	2,5	100
Toplam	600	100	100	

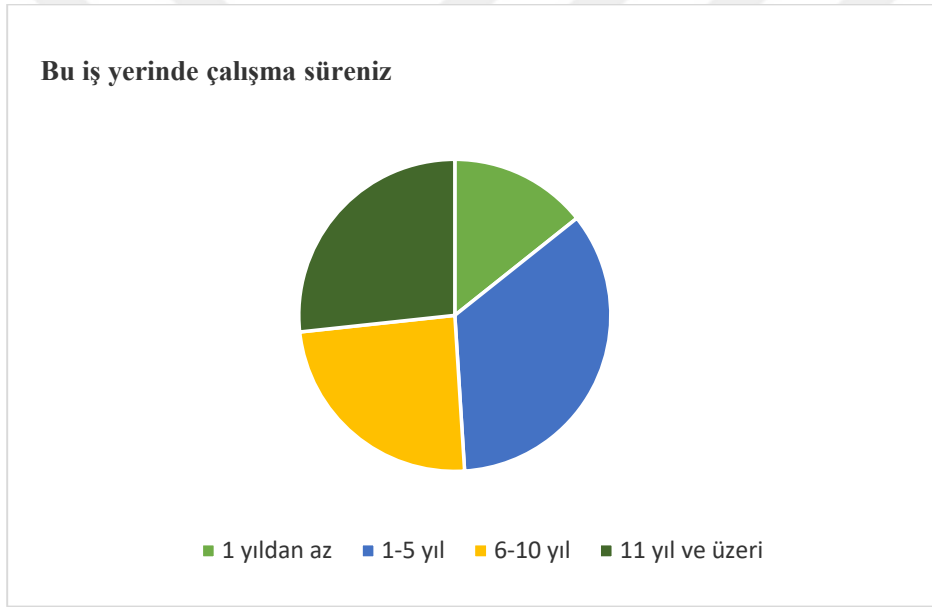


Şekil 7.7: Çalışma Şekli Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Katılımcıların %70,2'si sürekli gündüz, %23,7'si gündüz ve nöbet, %3,7's vardiya değişimli ve %2,5'i ise hafta sonu çalışmaktadır.

Çizelge 7.9: Bu İşyerinde Çalışma Süresine Yönelik Sıklık Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 yıldan az	86	14,3	14,3	14,3
1-5 yıl	208	34,7	34,7	49
6-10 yıl	146	24,3	24,3	73,3
11 yıl ve üzeri	160	26,7	26,7	100
Toplam	600	100	100	

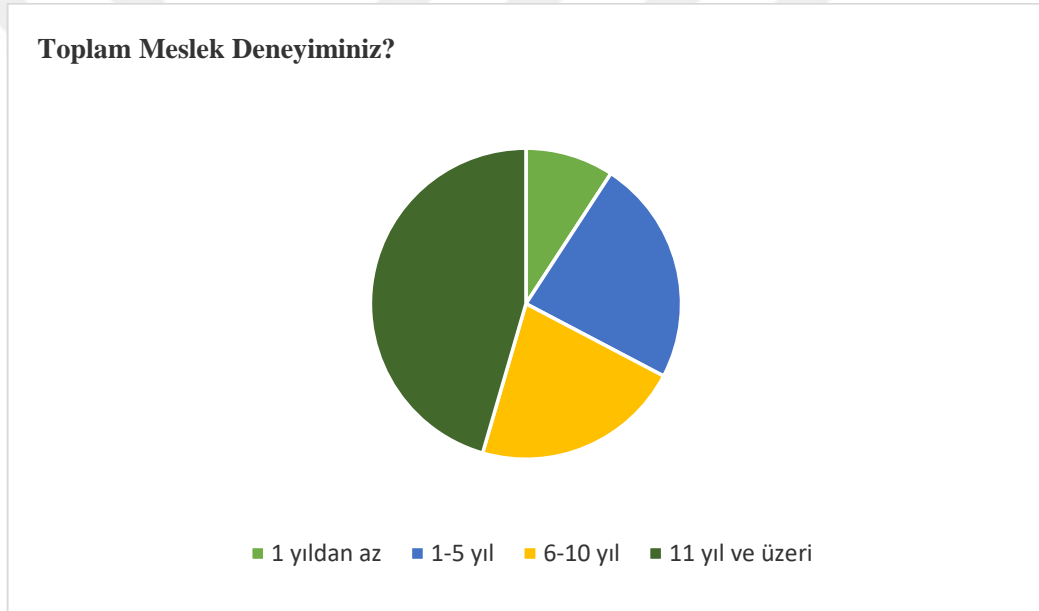


Şekil 7.8: Bu İş Yerinde Çalışılan Süre Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Bulunulan kurumdaki çalışma süresi açısından katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde %14,3'ü 1 yıldan az, %34,7'si 1-5 yıl, %24,3'ü 6-10 yıl ve %26,7'si ise 11 yıl veya daha fazla buldukları kurumda çalışmakta oldukları görülmektedir.

Çizelge 7.10: Toplam Mesleki Deneyim Sıklık Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 yıldan az	55	9,2	9,2	9,2
1-5 yıl	141	23,5	23,5	32,7
6-10 yıl	131	21,8	21,8	54,5
11 yıl ve üzeri	273	45,5	45,5	100
Toplam	600	100	100	

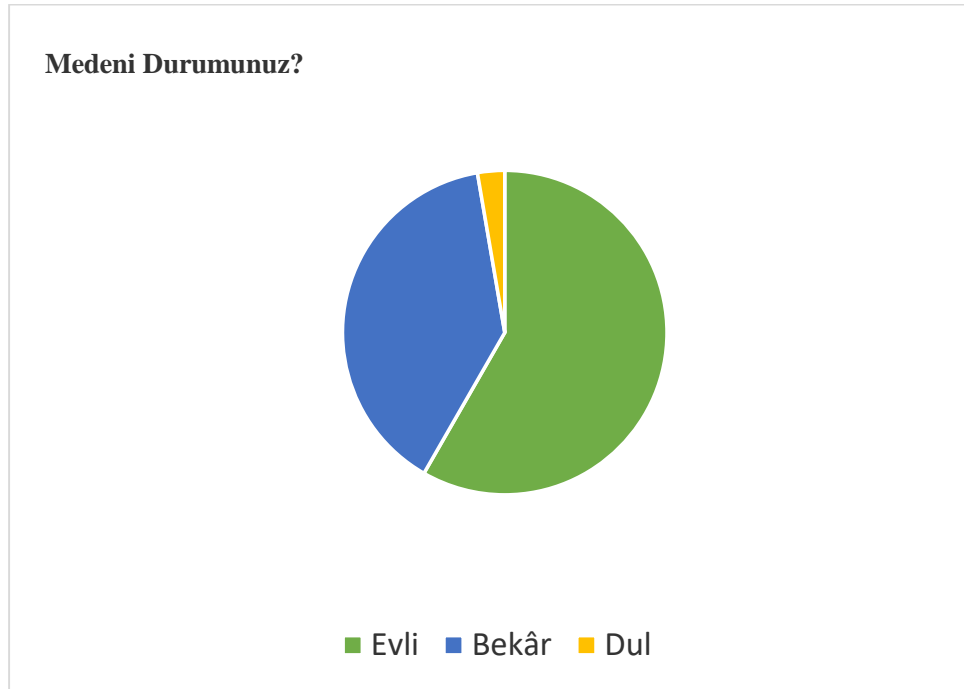


Şekil 7.9: Mesleki Deneyim Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Katılımcıların %9,2'si toplamda 1 yıldan az, %23,5'i 1-5 yıl, %21,8'i 6-10 yıl ve %45,5'i ise 11 yıl veya daha fazla çalışmaktadırlar.

Çizelge 7.11: Medeni Durum Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	350	58,3	58,3	58,3
Bekâr	234	39	39	97,3
Dul	16	2,7	2,7	100
Toplam	600	100	100	



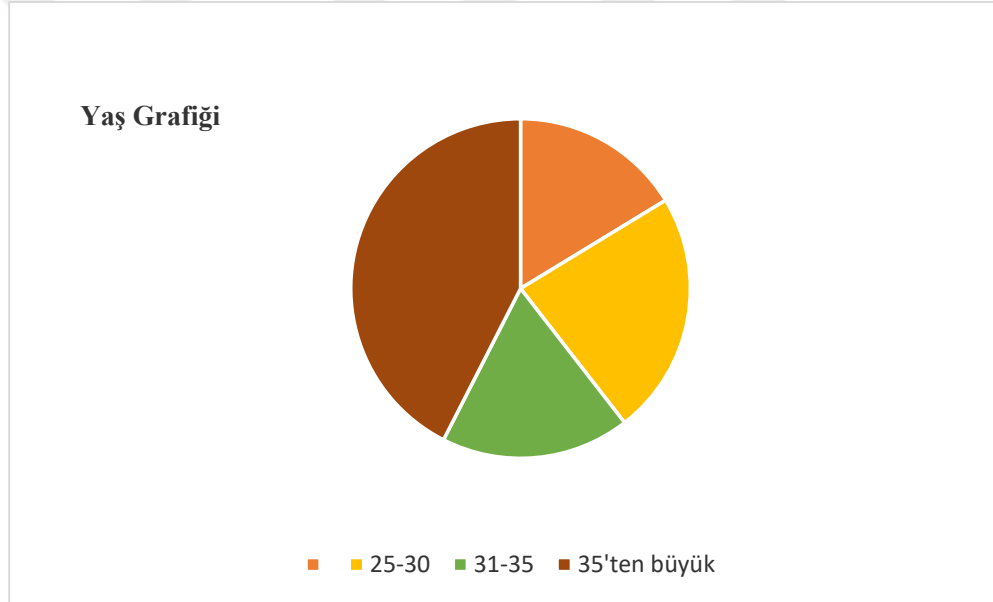
Şekil 7.10: Medeni Durum Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Ankete katılanların:

- %58,3'ü evli,
- %39,0'u bekâr ve
- %2,7'si ise duldur.

Çizelge 7.12: Yaş Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
25'den az	98	16,3	16,3	16,3
25-30	139	23,2	23,2	39,5
31-35	108	18	18	57,5
35'ten büyük	255	42,5	42,5	100
Toplam	600	100	100	

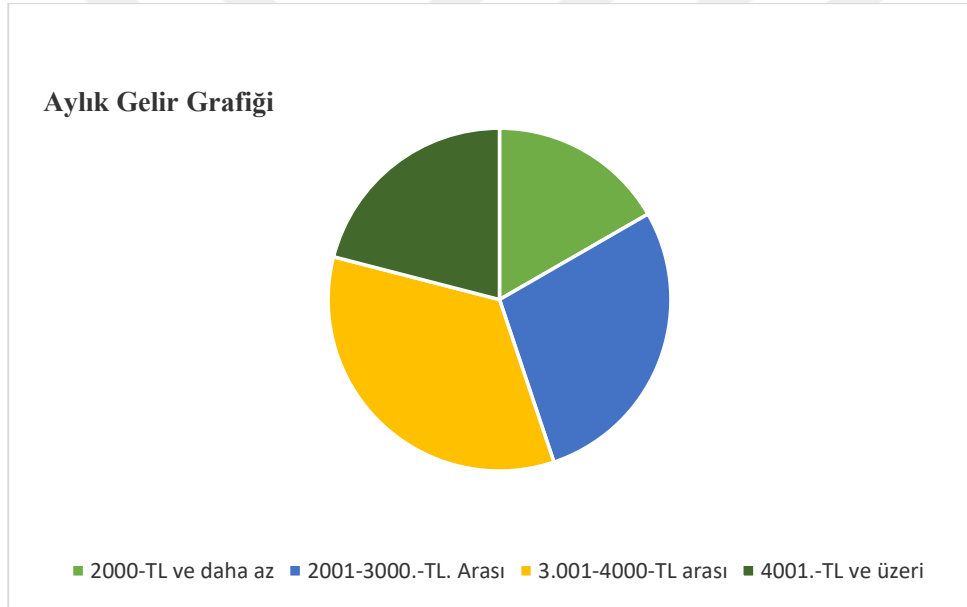


Şekil 7.11: Yaş Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Katılımcıların %16,3'ü 25'den az, %23,2'si 25-30 yaş arasında, %18,0'i 31-35 arasında ve %42,5'i ise 35 yaşın üzerindedir.

Çizelge 7.13: Aylık Gelir Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
2000-TL ve daha az	100	16,7	16,7	16,7
2001-3000.-TL. Arası	169	28,2	28,2	44,8
3.001-4000-TL arası	205	34,2	34,2	79
4001.-TL ve üzeri	126	21	21	100
Toplam	600	100	100	

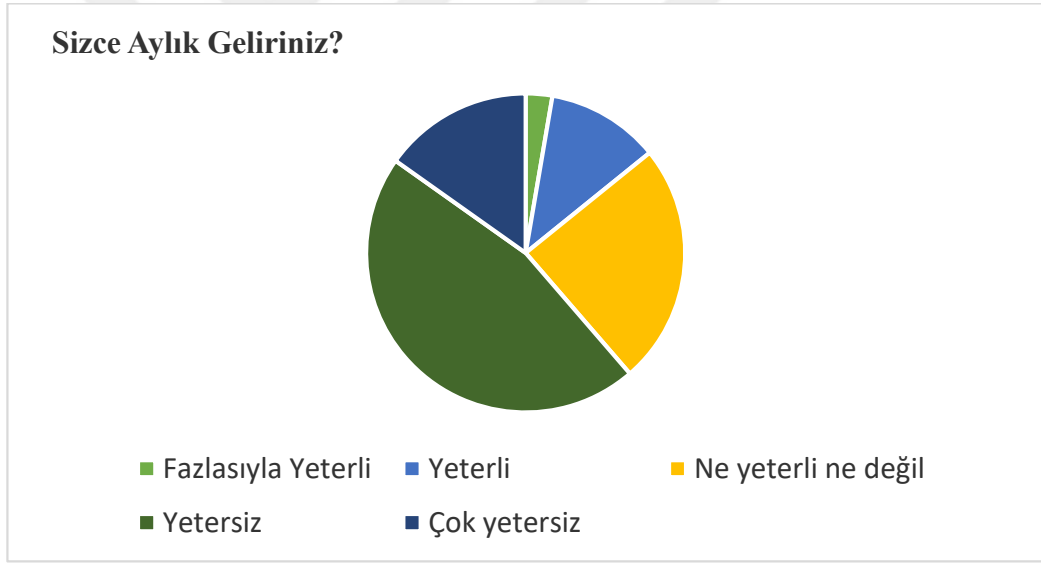


Şekil 7.12: Aylık Ortalama Gelir Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Ankete katılanların aylık %16,7'sinin ortalama geliri 2000-TL ve daha az, %28,2'sinin 2001-3000.-TL. arası, %34,2'sinin 3.001-4000-TL arası ve %21,0'inin ise 4001.-TL ve üzerindedir.

Çizelge 7.14: Aylık Gelir Yeterlilik Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Fazlasıyla Yeterli	16	2,7	2,7	2,7
Yeterli	69	11,5	11,5	14,2
Ne yeterli ne değil	147	24,5	24,5	38,7
Yetersiz	277	46,2	46,2	84,8
Çok yetersiz	91	15,2	15,2	100
Toplam	600	100	100	



Şekil 7.13: Aylık Gelir Yeterlilik Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Ankete katılanların %2,7'si ortalama gelirlerinin fazlasıyla yeterli olduğunu, %11,5'i yeterli olduğunu, %24,5'i ne yeterli ne yeterli değil, %46,2'si yetersiz olduğunu ve %15,2'si ise çok yetersiz olduğunu düşünüyor.

7.7.2 Personel güçlendirme ölçeğine yönelik tanımsal istatistikler

Çizelge 7.15: Örgütün ve Yöneticilerin Desteği Boyutuna Yönelik Sıklık Dağılım Analizleri

	1	2	3	4	5	Ort. ± Ss.		
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum			
8-İşimdeki performansım hakkında faydalı geri bildirimler alırım.	7,3	11,5	17,5	45,1	18,6	3,56	±	1,13
9- İşyerimin değerli bir üyesi olduğumu hissediyorum.	9,0	9,3	22,1	40,9	18,5	3,50	±	1,16
13- İşyerimde çalışanlar müşteri hizmetlerini geliştirecek yolları düşünmek için cesaretlendirilirler.	8,8	17,1	29,0	33,9	11,0	3,48	±	1,12
15- İşyerimdeki süreçler, kurallar ve sistemler müşterilerin ya da iş arkadaşlarımla ihtiyaçlarımla hızlı bir biçimde karşılaşmada bana yardımcı olur.	10,1	17,3	24,0	39,4	9,2	3,49	±	1,14
16- İşyerimde süreç ve politika değişikliklerinde beni bilgilendirir.	9,8	14,3	21,1	42,9	11,8	3,52	±	1,15
20- İşlerin yapılış şekillerini geliştirmek için yeni yollar bulmaya teşvik edilirim.	6,3	10,8	20,3	47,3	15,3	3,54	±	1,07322
Genel cevap ortalaması						3,51		

Verilen cevapların genel ortalaması 3,51 çıkmıştır. Cevaplayıcılar ağırlıklı olarak “katılıyorum” yönüyle cevabını vermişlerdir.

Çizelge 7.16: Sağduyu Boyutuna Yönelik Sıklık Dağılım Analizleri

	1	2	3	4	5	Ort. ± Ss.		
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum			
2- İşyerimin genel hedef ve amaçlarını biliyorum.	7,2	3,5	9,8	46,9	32,6	3,94	±	1,09
6- Müşterilere ya da iş arkadaşlarıma faydalı bir hizmet sunduğum için yaptığım iş önemlidir.	5,8	5,2	6,5	49,1	33,4	3,99	±	1,06
7- Yardıma ihtiyacım olduğu zaman diğer bölümlerin bana yardım edeceğine güveniyorum.	7,3	12,3	23,5	38,6	18,3	3,48	±	1,14
10- Müşteriler ve iş arkadaşlarımla ihtiyaçlarını karşılamak benim için önceliklidir.	5,2	5,7	9,3	53,6	26,3	3,90	±	1,01
11- Müşteriye kaliteli hizmet sunmak için iş arkadaşlarımla uyum içinde çalışırım.	5,2	3,7	6,7	52,4	32,1	4,02	±	,99
Genel cevap ortalaması						3,86		

Verilen cevapların genel ortalaması 3,86 çıkmıştır. Cevaplayıcılar ağırlıklı olarak “katılıyorum” yönüyle cevabını vermişlerdir.

Çizelge 7.17: Sınırlılıklar Boyutuna Yönelik Sıklık Dağılım Analizleri

	1	2	3	4	5	Ort. ± Ss.		
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum			
22- İşimle ilgili sorunları kendim çözmek konusunda desteklenmiyorum.	12,1	32,1	22,8	22,5	10,5	2,87	±	1,19
23- İstedğim zaman işimle ilgili değişiklik yapmama izin verilmez.	10,0	18,6	28,1	30,0	13,3	3,17	±	1,17
24- Anında müdahale gerektiren sorunları çözmeye yetkili değilim.	13,5	30,1	20,6	25,6	10,1	2,88	±	1,22
25- İşyerimin kuralları çerçevesinde müşteri ihtiyaçlarımı karşılarken kendimi özgür hissetmiyorum.	12,0	24,1	27,3	24,6	12,0	3,00	±	1,20
Genel cevap ortalaması						2,98		

Verilen cevapların genel ortalaması 2,98 çıkmıştır. Cevaplayıcılar ağırlıklı olarak “kararsızım” yönüyle cevabını vermişlerdir.

Çizelge 7.18: Yetki Boyutuna Yönelik Sıklık Dağılım Analizleri

	1	2	3	4	5	Ort. ± Ss.		
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum			
3- Ortaya çıkan sorunları düzeltme yetkim var.	12,1	32,1	22,8	22,5	10,5	3,47	±	1,15
4- Müşterilerin ya da iş arkadaşlarımla ihtiyaçlarını karşılama konusunda yetkiliyim.	10,0	18,6	28,1	30,0	13,3	3,34	±	1,15
5- Müşterilerin ya da iş arkadaşlarımla sorunlarını çözme konusunda ne kadar yetkili olduğum açıktır.	13,5	30,1	20,6	25,6	10,1	3,39	±	1,09
Genel cevap ortalaması						3,40		

Verilen cevapların genel ortalaması 3,40 çıkmıştır. Cevaplayıcılar ağırlıklı olarak “kararsızım” yönüyle cevabını vermişlerdir.

Çizelge 7.19: Sorun Çözme Boyutuna Yönelik Sıklık Dağılım Analizleri

	1	2	3	4	5	Ort. ± Ss.		
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum			
1- İşimi kendim kontrol ederim.	7,0	9,3	9,3	45,9	28,5	3,79	±	1,15
17- Müşterilerin ihtiyaçlarına nasıl cevap vereceğini belirleyen süreçleri, sistemleri ve kararları etkileme fırsatım vardır.	8,8	16,3	27,0	37,8	10,1	3,24	±	1,11
18- Müşteri sorunlarını çözebilecek eğitime sahibim.	3,0	8,0	11,5	51,7	25,8	3,69	±	,97
19- İşimle ilgili sorunları kendim çözerim.	3,8	9,0	17,3	48,9	21,0	3,64	±	1,01
Genel cevap ortalaması						3,59	±	

Verilen cevapların genel ortalaması 3,59 çıkmıştır. Cevaplayıcılar ağırlıklı olarak “katılıyorum” yönüyle cevabını vermişlerdir.

Çizelge 7.20: Karar Vermede Esneklik Boyutuna Yönelik Sıklık Dağılım Analizleri

	1	2	3	4	5	Ort. ± Ss.		
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum			
12- Müşterileri memnun etmeye çalıştığım sürece hata yapsam bile bu bir sorun yaratmaz.	11,5	26,0	26,5	24,6	11,5	2,98	±	1,19
14- İşimde herhangi bir şeyi değiştirmek için bürokratik işlem yapmak zorunda değilim.	14,0	28,1	29,1	19,3	9,5	2,82	±	1,17
Genel cevap ortalaması						2,90		

Verilen cevapların genel ortalaması 2,90 çıkmıştır. Cevaplayıcılar ağırlıklı olarak “kararsızım” yönüyle cevabını vermişlerdir.

7.7.3 İş tatmini ölçeğine yönelik tanımsal istatistikler

Çizelge 7.21: İçsel Tatmin Boyutuna Yönelik Sıklık Dağılım Analizleri

	1	2	3	4	5	Ort. ± Ss.		
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum			
1-Çalışma saatlerinde sürekli işimle uğraşmak beni mutlu eder.	6,2	10,5	17,6	45,3	20,5	3,63	±	1,10
2-İşte bağımsız çalışabilme imkânına sahibim.	10,5	25,5	23,8	29,1	11,1	3,04	±	1,18
3-Duruma göre farklı davranış tarzları gösterebilirim.	7,2	17,3	24,3	39,8	11,5	3,31	±	1,10
4-İşim bana çevremde saygınlık sağlar.	5,0	6,5	19,8	47,4	21,3	3,73	±	1,02
7-İş etiğine uygun olmayan bir görevi yapmam.	4,8	4,3	9,2	43,3	38,4	3,78	±	1,20
8-İşimde sürekli kalabilme imkânına sahibim.	8,2	8,0	12,5	39,9	31,4	3,68	±	1,06
(kadrolu çalışabilme)								
9-İşimde başkaları için bir şeyler yapabilme fırsatına sahibim.	6,2	7,0	19,3	47,3	20,3	3,68	±	1,02
10-İnsanları yönlendirme fırsatına sahibim.	4,8	8,8	17,8	50,2	18,3	4,06	±	1,03
11-Bireysel becerilerimi kullanarak bir şeyler yapabilme imkânına sahibim.	5,2	8,0	15,5	49,3	22,1	3,75	±	1,04
15-İşimde kendi kararlarımı uygulama özgürlüğüm vardır.	11,1	19,6	27,0	30,0	12,3	3,12	±	1,19
16-İşimde kendi yöntemlerimi kullanma fırsatım vardır.	7,0	14,8	25,3	41,3	11,6	3,35	±	1,08
20-Yaptığım işin sonrasında kendimi başarılı hissedirim.	3,2	3,5	13,5	52,1	27,8	3,97	±	,91
Genel cevap ortalaması						3,59		

Verilen cevapların genel ortalaması 3,59 çıkmıştır. Cevaplayıcılar ağırlıklı olarak “katılıyorum” yönüyle cevabını vermişlerdir.

Çizelge 7.22: Dışsal Tatmin Boyutuna Yönelik Sıklık Dağılım Analizleri

	1	2	3	4	5	Ort. ± Ss.		
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum			
5-Yöneticimin yönetim şeklinden memnunum.	10,0	10,3	23,0	39,9	16,8	3,43	±	1,17
6-Yöneticim doğru kararlar verir.	8,5	12,8	27,0	35,9	15,8	3,37	±	1,14
12-İşletme politikalarına uygulanış şeklinden memnunum.	9,7	15,6	31,9	30,4	12,3	3,20	±	1,14
13-Yaptığım işin karşılığında aldığım ücret tatmin edicidir.	26,3	28,3	23,8	13,6	8,0	2,48	±	1,23
14-İşimde ilerleme şansım vardır.	12,0	22,1	23,1	29,8	13,0	3,09	±	1,22
17-Çalışma koşullarım iyidir.	9,7	12,8	28,5	38,4	10,6	3,27	±	1,11
18-İş arkadaşlarımla ilişkilerim iyidir	3,7	2,8	9,0	50,1	34,4	4,08	±	,93
19-Yaptığım iş karşılığında takdir edilirim.	9,0	11,5	25,0	38,4	16,1	3,41	±	1,15
Genel cevap ortalaması						3,29		

Verilen cevapların genel ortalaması 3,29 çıkmıştır. Cevaplayıcılar ağırlıklı olarak “kararsızım” yönüyle cevabını vermişlerdir.

7.7.4 Yöneticiye güven ölçeğine yönelik tanımsal istatistikler

Çizelge 7.23: Yönetici Güvenilirliği Boyutuna Yönelik Sıklık Dağılım Analizleri

	1	2	3	4	5	Ort. ± Ss.	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum		
1-Yöneticim anlık baskılardan öyle hemen etkilenmez.	7,8	13,3	31,4	34,3	13,1	3,31	± 1,10
2-Yöneticim davranışlarıyla ekibin çalışmasına istikrar sağlar.	5,7	13,1	25,0	41,1	15,1	3,46	± 1,07
3-Yöneticim her zaman doğruyu söyler.	9,0	17,5	32,9	29,3	11,3	3,16	± 1,12
4-Yöneticimin sahip olduğu değerlerle davranışları tutarlıdır.	6,3	13,5	28,1	37,4	14,6	3,40	± 1,08
5-Yöneticim karar vermede bana güvenir.	4,7	11,3	26,0	42,4	15,6	3,53	± 1,03
6-Yöneticim çalışanlarına işlerinde serbesti verir.	6,5	18,1	30,1	33,9	11,3	3,25	± 1,08
7-Yöneticim diğerlerinin fikirlerini dinler.	5,8	11,0	21,0	46,3	16,0	3,55	± 1,06
8-Yöneticim kendi görüşünü ifade ettiğinde ikna edici olur.	5,3	8,8	23,6	44,6	17,6	3,60	± 1,04
9-Yöneticim astlarının kendilerini aşmasında ve potansiyellerine ulaşmasında yardımcı olup onları harekete geçirebilir.	6,2	11,1	29,6	40,8	12,3	3,41	± 1,04
10-Yöneticim çalışanlarıyla yakından ilgilenir.	6,5	13,3	28,6	36,4	15,1	3,40	± 1,09
*11-Yöneticimin davranışları önceden kestirilemez.	10,1	23,5	32,3	25,6	8,5	2,98	± 1,11
*12-Yöneticim sözlerini yerine getirmez.	6,5	12,0	28,6	36,9	16,0	3,43	± 1,09
*13-Kendimi sürekli olarak yöneticimin kontrolü altında hissediyorum.	7,8	22,8	26,6	31,8	11,0	3,15	± 1,12
*14-Yöneticim gerekli bilgiyi zamanında sağlamaz.	6,5	15,6	23,6	37,6	16,6	3,42	± 1,13
*15-Yöneticim çalışanlarının başına gelenlere karşı duyarsızdır.	6,8	15,8	18,5	40,4	18,5	3,47	± 1,16
Genel cevap ortalaması						3,36	

*Ters sorular için kodlar uyarlanarak yüzde değerleri sunulmuştur.

Verilen cevapların genel ortalaması 3,36 çıkmıştır. Cevaplayıcılar ağırlıklı olarak “kararsızım” yönüyle cevabını vermişlerdir.

Çizelge 7.24: Lider Üye Etkileşimi Boyutuna Yönelik Sıklık Dağılım Analizleri

	1	2	3	4	5	Ort. ± Ss.		
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum			
16-Yöneticimin gözünde nerede olduğumu bilmekteyim.	6,3	14,0	33,1	34,9	11,6	3,31	±	1,05
17-Yöneticim işle ilgili problemlerimi ve ihtiyaçlarımı anlar.	6,3	12,6	26,0	43,1	12,0	3,41	±	1,05
18-Yöneticim çalıştığım işyerindeki gelişme potansiyelimi tanımaktadır.	5,7	12,1	28,1	40,6	13,5	3,44	±	1,04
19-Yöneticim resmi otoritesini bir tarafa bırakarak işimdeki problemleri çözmemde bana yardımcı olur.	6,7	14,6	28,3	38,3	12,1	3,34	±	1,07
20-Yöneticim resmi otoritesini dikkate almaksızın kendini zor duruma düşürme pahasına arkamda durur.	14,1	18,6	33,1	25,3	8,8	2,96	±	1,16
21-Yöneticimin bulunmadığı ortamlarda bile onun kararlarını savunabilecek ve açıklayabilecek güveni kendimde bulurum.	8,0	14,8	29,0	36,6	11,6	3,29	±	1,10
22-Yöneticimle iş ilişkimin oldukça etkili olduğunu söyleyebilirim.	8,3	12,0	31,3	34,9	13,5	3,33	±	1,11
Genel cevap ortalaması						3,29		

Verilen cevapların genel ortalaması 3,29 çıkmıştır. Cevaplayıcılar ağırlıklı olarak “kararsızım” yönüyle cevabını vermişlerdir.

7.7.5 Örgütsel bağlılık ölçeğine yönelik tanımsal istatistikler

Çizelge 7.25: Duygusal Bağlılık Boyutuna Yönelik Sıklık Dağılım Analizleri

	1	2	3	4	5	Ort. ± Ss.		
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum			
1-Kariyerimin geri kalanını işyerimde geçirmekten mutlu olurum.	10,8	14,8	23,8	36,6	14,0	3,28	±	1,19
2-İşyerimin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	7,0	10,6	16,5	48,4	17,5	3,58	±	1,10
*3-İşyerimde kendimi "ailenin bir parçası" olarak hissetmiyorum.	11,3	17,8	19,1	36,3	15,5	3,26	±	1,24
*4-İşyerime karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.	8,7	16,3	19,0	37,3	18,8	3,41	±	1,21
5-İşyerim benim için özel anlam taşıyor	6,3	11,0	23,3	43,6	15,8	3,51	±	1,08
*6-İşyerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.	9,3	16,3	20,8	36,1	17,5	3,36	±	1,21
Genel cevap ortalaması						3,40		

*Ters sorular için kodlar uyarlanarak yüzde değerleri sunulmuştur.

Verilen cevapların genel ortalaması 3,40 çıkmıştır. Cevaplayıcılar ağırlıklı olarak “kararsızım” yönüyle cevabını vermişlerdir.

Çizelge 7.26: Devam Bağlılığı Boyutuna Yönelik Sıklık Dağılım Analizleri

	1	2	3	4	5	Ort. ± Ss.		
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum			
7-İstesem bile şu an işyerimden ayrılmak benim için zor olurdu.	7,7	10,3	23,0	40,3	18,8	3,52	±	1,13
8-Şu an işyerimden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü olumsuz etkilenir.	9,8	17,1	29,1	29,6	14,3	3,21	±	1,17
9-Şu an iş yerimde kalmam, bir istek olduğu kadar gerekliliktir.	6,3	9,3	21,0	46,3	17,1	3,58	±	1,07
10-İşyerimden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	10,0	17,8	24,0	36,4	11,8	3,22	±	1,16
11-İşyerimden ayrılmama nedenlerimden biri de olası işyeri alternatiflerin azlığıdır.	10,6	25,1	21,8	31,1	11,3	3,07	±	1,19
12-İşyerime bu kadar katkım olmasaydı, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	11,3	25,5	30,4	23,5	9,3	2,94	±	1,14
Genel cevap ortalaması						3,25		

Verilen cevapların genel ortalaması 3,25 çıkmıştır. Cevaplayıcılar ağırlıklı olarak “kararsızım” yönüyle cevabını vermişlerdir.

Çizelge 7.27: Normatif Bağlılık Boyutuna Yönelik Sıklık Dağılım Analizleri

	1	2	3	4	5	Ort. ± Ss.		
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum			
*13-İşyerimde çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	10,1	22,0	26,3	28,3	13,3	3,12	±	1,19
14-Benim için avantajlı olsa bile, işyerimden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	7,5	15,8	23,0	40,6	13,1	3,36	±	1,12
15-İşyerimden şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	12,5	23,3	26,5	27,6	10,1	2,99	±	1,19
16-İşyerim benim bağlılığımı hak ediyor.	9,8	14,5	31,8	33,4	10,5	3,20	±	1,11
17-İşyerimde ki sorumluluklarım nedeniyle işten ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.	9,5	20,1	26,3	32,6	11,5	3,16	±	1,15
18-Kariyer gelişimim açısından işyerime çok şey borçluyum.	12,0	15,8	26,1	32,4	13,6	3,19	±	1,21
Genel cevap ortalaması						3,17		

*Ters sorular için kodlar uyarlanarak yüzde değerleri sunulmuştur.

Verilen cevapların genel ortalaması 3,17 çıkmıştır. Cevaplayıcılar ağırlıklı olarak “kararsızım” yönüyle cevabını vermişlerdir.

7.8 Faktör Analizleri

7.8.1 Açıklayıcı faktör analizi

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir. Ölçeklere yönelik açıklayıcı faktör analizi sürecinde öncelikle verilerin faktör analizine uygunluğu test edilmiştir.

Çizelge 7.28: Faktör Analizi Uygunluk Kriterleri

Faktörler	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	Bartlett küresellik testi (p)	Varyansı açıklama yüzdesi
Personel güçlendirme	0,913	4852,23 (0,000)	%79,23
İş tatmini	0,907	4014,75 (0,000)	%86,49
Yöneticiye güven	0,883	3961,48 (0,000)	%80,24
Örgüte bağlılık	0,941	4266,51 (0,000)	%81,22

Buna göre, her bir ölçeğe yönelik elde edilen faktör analizine yönelik Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği için iyi düzey olan 0,70 değerinin üzerinde bulunmuştur. Personel güçlendirme için 0,913, iş tatmini için 0,907, yöneticiye güven için 0,883 ve örgüte bağlılık için 0,941 olarak elde edilmiştir. Analize tabi tutulan maddelerin/değişkenlerin tutarlılığını ölçen Bartlett küresellik testi dört ölçeğe yönelik faktörler için istatistiksel olarak $p < 0.05$ olduğundan anlamlı bulunmuştur. Testler sonucunda açıklayıcı faktör analizi için kullanılacak örneklemin yeterli olduğu ve faktör analizinin uygunluğu belirlenmiştir.

Veri setinin uygunluğunun yapılan testlerle onaylanmasının ardından faktör yapısının ortaya konulması amacıyla faktör tutma yöntemi olarak “Varimax” döndürme metodu ile temel bileşenler analizi yöntemi uygulanmıştır. Faktör yapısında, personel güçlendirme için toplam varyansın %79,23’ini açıklayan 6 faktörlük yapı, iş tatmini için toplam varyansın %86,49’ini açıklayan 2 faktörlük yapı, yöneticiye güven için toplam varyansın %80,24’ünü açıklayan 2 faktörlük yapı ve örgüte bağlılık için toplam varyansın %81,22’sini açıklayan toplam 3 faktörlük yapı belirlenmiştir.

Sosyal bilimlerde yapılan çalışmalarda çok faktörlü desenlerde açıklanan varyansın %40 ile %60 arasında olması yeterli olarak kabul edilmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 36). Elde edilen faktörler %60 üst sınırı geçmiştir, faktörlerin açıklama oranı yeterli bulunmuştur.

Faktör analizi sonucunda Extraction (çıkarma) sütununda değeri 0,20'nin altında kalan sorular Costello ve Osborne'un çalışmasında belirtildiği üzere, varyans değişime etkileri az olduğu için analiz dışında bırakılmalıdır. Bu çalışmada 3 faktör için 0,20 değerinin altında kalan; dışsal tatmin için S18, normatif bağlılık için S13, yönetici güvenilirliği için S11, S12 ve S13 analiz dışı bırakılmıştır.

Çizelge 7.29: Ana Faktörler Ve Alt Boyutlar İçin Cronbach-Alpha (CA) Değerleri

Faktörler	CA	Alt boyutlar	CA
Personel güçlendirme	0,926	Örgütün ve Yöneticilerin Desteği Boyutu	0,914
		Sağduyu Boyutu	0,905
		Sınırlılıklar boyutu	0,916
		Yetki boyutu	0,894
		Sorun Çözme boyutu	0,901
		Karar vermede esneklik boyutu	0,920
		İş tatmini	0,915
		Dışsal Tatmin Boyutuna	0,910
Yöneticiye güven	0,937	Yönetici Güvenilirliği Boyutuna	0,927
		Lider Üye Etkileşimi	0,914
Örgüte bağlılık	0,939	Duygusal Bağlılık Boyutu	0,922
		Devam Bağlılığı Boyutu	0,918
		Normatif Bağlılık Boyutu	0,925

Her bir faktör için CA değeri 0.70 değerini geçerek güvenilirliği yüksek olarak belirlenmiştir.

7.8.2 Grup farklılığı sınamaları

Faktör analizi sonucunda elde edilen toplamda 13 alt boyut için hipotez testlerinde hangi yöntemin kullanılması gerektiği normal dağılımın sağlanmasına bağlı olarak değişecektir. Bu nedenle SPSS programı içinde yer alan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk normallik testleri uygulanmıştır.

Çizelge 7.30: Normallik Testi Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	s.d.	p	İstatistik	s.d.	p
Örgütün ve yöneticilerin desteği	,081	600	,000	,969	600	,000
Sağduyu	,143	600	,000	,876	600	,000
Sınırlılıklar	,066	600	,000	,979	600	,000
Yetki	,129	600	,000	,955	600	,000
Sorun çözme	,110	600	,000	,936	600	,000
Karar vermede Esneklik	,116	600	,000	,964	600	,000
İçsel tatmin	,068	600	,000	,963	600	,000
Dışsal tatmin	,042	600	,012	,989	600	,000
Yönetici güvenilirliği	,059	600	,000	,981	600	,000
Lider üye etkileşimi	,073	600	,000	,974	600	,000
Devam bağlılığı	,074	600	,000	,980	600	,000
Duygusal bağlılık	,055	600	,000	,985	600	,000
Normatif Bağlılık	,069	600	,000	,979	600	,000

Görüleceği üzere; her iki normallik testi sonucunda $p < 0.05$ olduğundan normal dağılımın sağlanmadığını belirten H1 hipotezi kabul edilir. Bu durumda grup farklılığı analizlerinde non-parametrik yöntemler kullanılacaktır. Grup farklılıklarının analizinde 2 grup için Mann-Whitney-U testi ile 3 ve üzeri grup için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Farkın kaynağı için ortalama sıra (mean rank) değerlerine bakılmıştır. Farkın kaynağını belirlemenin yorumlanmasında, ortalama sıra değeri yüksek olan için ölçeğe olumlu cevaplar verdiği, ortalama değeri düşük ise ölçeğe daha olumsuz cevaplar verdiği anlaşılır.

7.8.3 Personel güçlendirme ölçeği grup farklılığı analizleri

Çizelge 7.31: Cinsiyet Açısından Mann-Whitney U Sınaması

Boyut	Cinsiyet	N	Ortalama Sıra	Mann-Whitney U	p
Örgütün ve yöneticilerin desteği	Erkek	218	308,34	39929,000	,403
	Kadın	382	296,03		
	Toplam	600			
Sağduyu	Erkek	218	288,27	38971,50	0,17
	Kadın	382	308,25		
	Toplam	600			
Sınırlılıklar	Erkek	218	289,85	39316,000	0,23
	Kadın	382	307,35		
	Toplam	600			
Yetki	Erkek	218	303,22	41263,500	,812
	Kadın	382	299,74		
	Toplam	600			
Sorun çözme	Erkek	218	308,58	40094,00	0,42
	Kadın	382	296,68		
	Toplam	600			
Karar vermede esneklik	Erkek	218	319,54	37704,50	0,05
	Kadın	382	290,45		
	Toplam	600			

Cinsiyet için personel güçlendirme ölçeğinin hiçbir boyutu $p>0.05$ olduğundan istatistik anlamlı farklılık göstermemektedir. Yani kadınlar ve erkekler personel güçlendirme boyutlarına farklı bakış açısı altında cevap vermemiştir.

Çizelge 7.32: Eğitim Durumu Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Eğitim durumu	N	Ortalama Sıra	Ki kare Değeri	p
Örgütün ve yöneticilerin desteği	Sağlık Meslek Lisesi	35	311,49	1,7723	0,880
	Lise	120	307,83		
	Ön lisans	133	303,04		
	Lisans	216	289,50		
	Yüksek Lisans	79	303,99		
	Doktora	16	329,79		
	Toplam	600			
Sağduyu	Sağlık Meslek Lisesi	35	288,09	11,6092	0,041*
	Lise	120	279,95		
	Ön lisans	134	299,75		
	Lisans	216	293,33		
	Yüksek Lisans	79	341,94		
	Doktora	16	393,21		
	Toplam	600			
Sınırlılıklar	Sağlık Meslek Lisesi	35	297,23	10,2457	0,069
	Lise	120	335,36		
	Ön lisans	134	308,44		
	Lisans	216	287,53		
	Yüksek Lisans	79	266,41		
	Doktora	16	339,53		
	Toplam	600			
Yetki	Sağlık Meslek Lisesi	35	257,47	15,788	0,007*
	Lise	120	266,24		
	Ön lisans	134	295,55		
	Lisans	216	308,45		
	Yüksek Lisans	79	353,18		
	Doktora	16	341,74		
	Toplam	600			
Sorun çözme	Sağlık Meslek Lisesi	35	262,70	16,8707	0,005*
	Lise	120	266,96		
	Ön lisans	134	305,84		
	Lisans	216	298,00		
	Yüksek Lisans	79	354,03		
	Doktora	16	373,62		
	Toplam	600			
Karar vermede esneklik	Sağlık Meslek Lisesi	35	293,51	13,5050	0,019*
	Lise	120	335,12		
	Ön lisans	134	322,71		
	Lisans	216	288,20		
	Yüksek Lisans	79	259,23		
	Doktora	16	261,15		
	Toplam	600			

*0.05 için istatistik anlamlı farklılık,

Not: İtalik ifadeler farklılıkta ölçeğe olumlu yönde cevap veren grubu göstermektedir.

Tabloya bakıldığında sağduyu, yetki sorun çözme ve karar vermede esneklik boyutlarında eğitim seviyesi açısından fark olduğu tespit edilmiştir. Sağduyu boyutuna göre, doktora mezunları daha olumlu cevaplar vermiştir. Yetki boyutuna göre ise, yüksek lisans mezunları daha olumlu cevaplar vermiştir. Sorun çözme boyutuna göre yine doktora mezunları daha olumlu yaklaşmışlardır.

Son olarak karar vermede esneklik boyutuna lise mezunları daha olumlu cevaplar vermişlerdir. Örgütün ve yöneticilerin desteği ile sınırlılıklar boyutlarına katılımcılar aynı bakış açısı altında cevap vermişlerdir, farklılık belirlenmemiştir.

Çizelge 7.33: Çalışılan Bölüm Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Çalıştığınız Bölüm	N	Ortalama Sıra	Ki-Kare değeri	p
Örgütün ve yöneticilerin desteği	Tıbbi Birimler	213	266,56	31,350	0,000*
	Hasta Bakım Birimleri	131	266,03		
	İdari Bilimler	191	347,85		
	Teknik Birimler	65	342,05		
	Toplam	600			
Sağduyu	Tıbbi Birimler	213	285,59	7,145	0,067
	Hasta Bakım Birimleri	131	285,53		
	İdari Bilimler	192	327,17		
	Teknik Birimler	64	305,40		
	Toplam	600			
Sınırlılıklar	Tıbbi Birimler	213	315,53	3,703	0,295
	Hasta Bakım Birimleri	131	305,34		
	İdari Bilimler	192	282,78		
	Teknik Birimler	64	298,46		
	Toplam	600			
Yetki	Tıbbi Birimler	213	287,65	10,114	0,018*
	Hasta Bakım Birimleri	131	275,21		
	İdari Bilimler	192	331,04		
	Teknik Birimler	64	307,98		
	Toplam	600			
Sorun çözme	Tıbbi Birimler	213	284,50	8,494	0,037*
	Hasta Bakım Birimleri	131	289,79		
	İdari Bilimler	192	330,93		
	Teknik Birimler	64	289,28		
	Toplam	600			
Karar vermede esneklik	Tıbbi Birimler	213	272,21	21,273	0,000*
	Hasta Bakım Birimleri	131	275,77		
	İdari Bilimler	192	341,27		
	Teknik Birimler	64	336,75		
	Toplam	600			

*0.05 için istatistik anlamlı farklılık,

Not: İtalik ifadeler farklılıkta ölçeğe olumlu yönde cevap veren grubu göstermektedir.

Çalışılan bölüm açısından bakıldığında örgütün ve yöneticilerin desteği, yetki, sorun çözme ve karar vermede esneklik boyutunda istatistiksel anlamlı farklılık vardır. Kruskal Wallis sonucuna göre katılımcılar içinde idari birimler daha olumlu yanıtlar vermişlerdir. Sağduyu ve sınırlılık boyutlarına aynı bakış açısı altında cevap vermişlerdir.

Çizelge 7.34: Çalışma Şekli Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Çalışma şekli	N	Ortalama Sıra	Ki-Kare değeri	P
Örgütün ve yöneticilerin desteği	Sürekli gündüz	421	311,31829	9,825	0,020*
	Gündüz ve Nöbet	142	261,34859		
	Vardiya	22	323,77273		
	değişimli				
	Hafta Sonu	15	333,36667		
	Total	600			
Sağduyu	Sürekli gündüz	421	312,68009	7,145	0,066
	Gündüz ve Nöbet	142	268,00352		
	Vardiya	22	288,56818		
	değişimli				
	Hafta Sonu	15	303		
	Total	600			
Sınırlılıklar	Sürekli gündüz	421	290,21209	9,7731161	0,021*
	Gündüz ve Nöbet	142	316,79577		
	Vardiya	22	328,63636		
	değişimli				
	Hafta Sonu	15	414,43333		
	Total	600			
Yetki	Sürekli gündüz	421	315,52251	10,197527	0,016*
	Gündüz ve Nöbet	142	265,67254		
	Vardiya	22	262,02273		
	değişimli				
	Hafta Sonu	15	284,03333		
	Total	600			
Sorun çözme	Sürekli gündüz	421	305,25711	2,5232572	0,471
	Gündüz ve Nöbet	142	291,58451		
	Vardiya	22	258,25		
	değişimli				
	Hafta Sonu	15	333,06667		
	Total	600			
Karar vermede esneklik	Sürekli gündüz	421	308,35782	6,0431897	0,109
	Gündüz ve Nöbet	142	273,02465		
	Vardiya	22	302,18182		
	değişimli				
	Hafta Sonu	15	357,1		
	Total	600			

*0.05 için istatistik anlamlı farklılık,

Not: İtalik ifadeler farklılıkta ölçeğe olumlu yönde cevap veren grubu göstermektedir.

Örgütün ve yöneticilerin desteği, yetki ve sınırlılıklar boyutları anlamlı farklılık göstermiştir. Örgütün ve yöneticilerin desteği ve sınırlılıklar için hafta sonu çalışanlar daha olumlu yanıtlar verirken, yetki boyutu için sürekli gündüz çalışanlar daha olumlu cevap vermişlerdir. Sağduyu, sorun çözme ve karar vermede sınırlılıklar boyutları açısından anlamlı farklılık elde edilmemiştir.

Çizelge 7.35: Çalışma Süresi Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Çalışma Süresi (Bu işyerinde)	N	Ortalama Sıralama	Ki-Kare değeri	P
Örgütün ve yöneticilerin desteği	1 yıldan az	86	347,32	9,168	0,027*
	1-5 yıl	208	301,56		
	6-10 yıl	146	296,56		
	11 yıl ve üzeri	160	277,55		
	Toplam	600			
Sağduyu	1 yıldan az	86	322,98	3,589	0,309
	1-5 yıl	208	309,40		
	6-10 yıl	146	283,62		
	11 yıl ve üzeri	160	294,17		
	Toplam	600			
Sınırlılıklar	1 yıldan az	86	297,67	1,106	0,776
	1-5 yıl	208	311,07		
	6-10 yıl	146	293,62		
	11 yıl ve üzeri	160	296,46		
	Toplam	600			
Yetki	1 yıldan az	86	307,60	0,776	0,855
	1-5 yıl	208	307,21		
	6-10 yıl	146	294,47		
	11 yıl ve üzeri	160	295,37		
	Toplam	600			
Sorun çözme	1 yıldan az	86	326,52	5,276	0,153
	1-5 yıl	208	310,86		
	6-10 yıl	146	277,94		
	11 yıl ve üzeri	160	295,54		
	Toplam	600			
Karar vermede esneklik	1 yıldan az	86	316,83	9,567	0,023*
	1-5 yıl	208	308,07		
	6-10 yıl	146	320,45		
	11 yıl ve üzeri	160	265,78		
	Toplam	600			

*0.05 için istatistik anlamlı farklılık,

Not: İtalik ifadeler farklılıkta ölçüğe olumlu yönde cevap veren grubu göstermektedir.

Kruskal Wallis sonuçlarına göre, personel güçlendirme ölçeği için örgütün ve yöneticilerin desteği boyutunda ve karar vermede esneklik boyutunda çalışma süresi

açısından farklılık vardır. Örgütün ve yöneticilerin desteği boyutu için de bu işyerinde 1 yıldan daha az süredir çalışanlar, karar vermede esneklik boyutunda 6-10 yıl çalışanlar daha olumlu yanıtlar vermişlerdir. Sağduyu, sınırlılıklar, yetki ve sorun çözme boyutları açısından anlamlı farklılık yoktur.

Çizelge 7.36: Mesleki Deneyim Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Mesleki Deneyim	N	Ortalama Sıralama	Ki-Kare değeri	P
Örgütün ve yöneticilerin desteği	1 yıldan az	55	333,55	7,339	0,062
	1-5 yıl	141	316,40		
	6-10 yıl	131	269,65		
	11 yıl ve üzeri	273	300,43		
	Toplam	600			
Sağduyu	1 yıldan az	55	307,15	8,280	0,061
	1-5 yıl	141	306,95		
	6-10 yıl	131	263,01		
	11 yıl ve üzeri	273	314,86		
	Toplam	600			
Sınırlılıklar	1 yıldan az	55	297,10	3,888	0,274
	1-5 yıl	141	314,53		
	6-10 yıl	131	317,57		
	11 yıl ve üzeri	273	286,90		
	Toplam	600			
Yetki	1 yıldan az	55	273,67	5,834	,120
	1-5 yıl	141	309,88		
	6-10 yıl	131	276,56		
	11 yıl ve üzeri	273	313,60		
	Toplam	600			
Sorun çözme	1 yıldan az	55	301,20	4,560	0,207
	1-5 yıl	141	314,78		
	6-10 yıl	131	273,35		
	11 yıl ve üzeri	273	307,09		
	Toplam	600			
Karar vermede esneklik	1 yıldan az	55	317,35	7,150	,067
	1-5 yıl	141	312,81		
	6-10 yıl	131	323,75		
	11 yıl ve üzeri	273	280,76		
	Toplam	600			

*0.05 için istatistik anlamlı farklılık,

Not: İtalik ifadeler farklılıkta ölçüğe olumlu yönde cevap veren grubu göstermektedir.

Kruskal Wallis sonuçlarına göre, personel güçlendirme ölçeği için hiçbir boyutta mesleki deneyim açısından farklılık yoktur. Tüm alt boyutlara aynı bakış açısı altında cevap vermişlerdir.

Çizelge 7.37: Yaş Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Yaş	N	Ortalama Sıralama	Ki-Kare değeri	P
Örgütün ve yöneticilerin desteği	25'den az	98	334,81	6,899	0,075
	25-30	139	308,05		
	31-35	108	274,31		
	35'ten büyük	255	294,30		
	Toplam	600			
Sağduyu	25'den az	98	328,58	7,274	0,064
	25-30	139	299,25		
	31-35	108	265,49		
	35'ten büyük	255	306,38		
	Toplam	600			
Sınırlılıklar	25'den az	98	314,20	0,936	0,817
	25-30	139	304,72		
	31-35	108	297,12		
	35'ten büyük	255	295,56		
	Toplam	600			
Yetki	25'den az	98	318,08	2,438	0,487
	25-30	139	304,40		
	31-35	108	281,17		
	35'ten büyük	255	300,98		
	Toplam	600			
Sorun çözme	25'den az	98	338,97	7,420	0,060
	25-30	139	306,23		
	31-35	108	276,37		
	35'ten büyük	255	294,02		
	Toplam	600			
Karar vermede esneklik	25'den az	98	338,12	10,255	0,017*
	25-30	139	309,33		
	31-35	108	313,29		
	35'ten büyük	255	277,08		
	Toplam	600			

*0.05 için istatistik anlamlı farklılık,

Not: İtalik ifadeler farklılıkta ölçüğe olumlu yönde cevap veren grubu göstermektedir.

Yaş açısından sadece karar vermede esneklik boyutu için anlamlı farklılık elde edilmiştir. Bu boyuta 25 yaşından küçük çalışanlar daha olumlu cevap vermişlerdir.

Çizelge 7.38: Medeni Durum Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Medeni Durumunuz?	N	Ortalama Sıralama	Ki-Kare değeri	P
Örgütün ve yöneticilerin desteği	Evli	350	299,49	1,373	0,503
	Bekâr	234	305,23		
	Dul	16	253,31		
	Toplam	600	305,97		
Sağduyu	Evli	350	298,57	3,201	0,202
	Bekâr	234	227,63		
	Dul	16	213,34		
	Toplam	600	303,01		
Sınırlılıklar	Evli	350	345,91	1,237	0,539
	Bekâr	234	211,89		
	Dul	16	306,70		
	Toplam	600			
Yetki	Evli	350	234,89	1,244	0,537
	Bekâr	234	296,41		
	Dul	16	311,64		
	Toplam	600			
Sorun çözme	Evli	350	303,56	2,734	0,255
	Bekâr	234	299,76		
	Dul	16	262,97		
	Toplam	600			
Karar vermede esneklik	Evli	350	297,70	0,861	0,650
	Bekâr	234	287,69		
	Dul	16	307,25		
	Toplam	600			

*0.05 için istatistik anlamlı farklılık,

Not: İtalik ifadeler farklılıkta ölçüğe olumlu yönde cevap veren grubu göstermektedir.

Kruskal Wallis sonuçlarına göre personel güçlendirme ölçeği için hiçbir boyutta medeni durum açısından farklılık yoktur.

Çizelge 7.39: Aylık Gelir Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar

Boyut	Aylık Geliriniz?	N	Ortalama Sıralama	Ki-Kare değeri	p
Örgütün ve yöneticilerin desteği	2000-TL ve daha az	100	315,15	2,548	0,467
	2001-3000.-TL. arası	169	296,13		
	3.001-4000-TL arası	205	288,65		
	4001.-TL ve üzeri	126	314,02		
	Toplam	600			
Sağduyu	2000-TL ve daha az	100	278,26	7,991	0,046*
	2001-3000.-TL. arası	169	279,16		
	3.001-4000-TL arası	205	320,02		
	4001.-TL ve üzeri	126	317,26		
	Toplam	600			
Sınırlılıklar	2000-TL ve daha az	100	319,92	6,438	0,092
	2001-3000.-TL. arası	169	312,82		
	3.001-4000-TL arası	205	302,17		
	4001.-TL ve üzeri	126	268,49		
	Toplam	600			
Yetki	2000-TL ve daha az	100	242,11	20,810	0,000*
	2001-3000.-TL. arası	169	288,67		
	3.001-4000-TL arası	205	314,77		
	4001.-TL ve üzeri	126	341,56		
	Toplam	600			
Sorun çözme	2000-TL ve daha az	100	259,73	14,429	0,002*
	2001-3000.-TL. arası	169	279,32		
	3.001-4000-TL arası	205	322,95		
	4001.-TL ve üzeri	126	326,92		
	Toplam	600			
Karar vermede esneklik	2000-TL ve daha az	100	319,14	9,484	0,024*
	2001-3000.-TL. arası	169	328,09		
	3.001-4000-TL arası	205	278,90		
	4001.-TL ve üzeri	126	286,35		
	Toplam	600			

*0.05 için istatistik anlamlı farklılık,

Not: İtalik ifadeler farklılıkta ölçüğe olumlu yönde cevap veren grubu göstermektedir.

Aylık ortalama hane geliri için sağduyu, yetki, sorun çözme ve karar vermede esneklik boyutları istatistik anlamlı farklılık göstermiştir. Sağduyu boyutu için 3001-4000 TL arası kazananlar, yetki boyutu için 4001 TL ve üzeri kazananlar, sorun çözme boyutu için 4001 TL ve üzeri kazananlar ile karar vermede esneklik boyutu için 2001-3000 tı arası kazananlar daha olumlu cevaplar vermişlerdir.

Çizelge 7.40: Aylık Gelir Yeterlilik Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar

Boyut	Sizce aylık geliriniz	N	Ortalama Sıra	Ki kare Değeri	P
Örgütün ve yöneticilerin desteği	Fazlasıyla Yeterli	16	507,06	36,0999	0,000*
	Yeterli	69	356,17		
	Ne yeterli ne değil	147	304,47		
	Yetersiz	277	284,01		
	Çok yetersiz	91	265,75		
	Toplam	600			
Sağduyu	Fazlasıyla Yeterli	16	465,56	23,2414	0,000*
	Yeterli	69	343,07		
	Ne yeterli ne değil	147	309,26		
	Yetersiz	277	285,41		
	Çok yetersiz	91	274,17		
	Toplam	600			
Sınırlılıklar	Fazlasıyla Yeterli	16	296,00	10,9034	0,028*
	Yeterli	69	239,90		
	Ne yeterli ne değil	147	312,27		
	Yetersiz	277	302,73		
	Çok yetersiz	91	324,62		
	Toplam	600			
Yetki	Fazlasıyla Yeterli	16	493,75	28,8705	0,000*
	Yeterli	69	351,19		
	Ne yeterli ne değil	147	294,93		
	Yetersiz	277	285,26		
	Çok yetersiz	91	286,84		
	Toplam	600			
Sorun çözme	Fazlasıyla Yeterli	16	518,59	37,8857	0,000*
	Yeterli	69	358,81		
	Ne yeterli ne değil	147	300,84		
	Yetersiz	277	281,25		
	Çok yetersiz	91	279,29		
	Total	600			
Karar vermede esneklik	Fazlasıyla Yeterli	16	490,47	23,0030	0,000*
	Yeterli	69	319,10		
	Ne yeterli ne değil	147	309,04		
	Yetersiz	277	284,82		
	Çok yetersiz	91	290,14		
	Toplam	600			

*0.05 için istatistik anlamlı farklılık,

Not: İtalik ifadeler farklılıkta ölçüğe olumlu yönde cevap veren grubu göstermektedir.

Personel Güçlendirme ölçeğine göre tüm boyutlar için aylık gelirin yeterliliği açısından istatistiksel anlamda fark vardır. Sınırlılıklar boyutu dışındaki tüm boyutlar için aylık geliri fazlasıyla yeterli olan grup daha olumlu cevaplar verirken sınırlılıklar boyutu için geliri çok yetersiz olan grup daha olumlu yanıtlar vermişlerdir.

7.8.4 İş tatmini ölçeği grup farklılığı analizleri

Çizelge 7.41: Cinsiyet Açısından Mann-Whitney U Sınaması Sonuçlar

Boyut	Cinsiyet	N	Ortalama Sıra	Mann-Whitney Y	p
İçsel tatmin	Erkek	217	303,70	41159,00	0,77
	Kadın	383	299,46		
	Total	600			
Dışsal tatmin	Erkek	217	326,79	36125,00	,006*
	Kadın	383	286,32		
	Total	600			

*0.05 için istatistik anlamlı farklılık,

Not: İtalik ifadeler farklılıkta ölçeğe olumlu yönde cevap veren grubu göstermektedir.

Cinsiyet için İş Tatmini ölçeğinin dışsal tatmin boyutu istatistik anlamlı farklılık göstermektedir. Erkek katılımcılar ölçeğe daha olumlu cevaplar vermişlerdir. Kadınlar ve erkekler içsel tatmin açısından farklılık göstermemiştir.

Çizelge 7.42: Eğitim Durumu Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar

Boyut	Eğitim durumu	N	Ortalama Sıra	Ki kare Değeri	p
İçsel tatmin	Sağlık Meslek Lisesi	35	279,96	10,495	0,062
	Lise	120	276,53		
	Ön lisans	133	303,63		
	Lisans	216	295,07		
	Yüksek Lisans	79	349,30		
	Doktora	16	347,18		
	Total	600			
Dışsal tatmin	Sağlık Meslek Lisesi	35	333,71	6,2222	0,285
	Lise	120	317,43		
	Ön lisans	133	297,82		
	Lisans	216	282,18		
	Yüksek Lisans	79	308,60		
	Doktora	16	346,56		
	Total	600			

Eğitim durumu açısından iş tatmini leğinin hiçbir boyutu istatistik anlamlı farklılık göstermemektedir. Yani; farklı eğitim seviyesindeki kişiler iş tatmini leğinin boyutlarına aynı bakış açısı altında cevap vermiştir.

Çizelge 7.43: Çalışılan Bölüm Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar

Boyut	alıştığımız Bölüm	N	Mean Rank	Ki-Kare değeri	P
İçsel tatmin	Tıbbi Birimler	213	283,79	22,418	0,000*
	Hasta Bakım Birimleri	131	261,62		
	İdari Bilimler	191	347,19		
	Teknik Birimler	65	300,33		
	Toplam	600			
Dışsal tatmin	Tıbbi Birimler	213	263,37	38,183	0,000*
	Hasta Bakım Birimleri	131	266,71		
	İdari Bilimler	191	360,36		
	Teknik Birimler	65	318,05		
	Toplam	600			

*0.05 için istatistik anlamlı farklılık,

Not: İtalik ifadeler farklılıkta ölçeğe olumlu yönde cevap veren grubu göstermektedir.

Çalışılan bölüm açısından bakıldığında içsel tatmin ve dışsal tatmin boyutlarının her ikisinde de istatistiksel anlamlı farklılık vardır. Kruskal Wallis sonucuna göre idari birimler daha olumlu yanıtlar vermişlerdir.

Çizelge 7.44: Çalışma şekli Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar

Boyut	alışma şekli	N	Ortalama Sıra	Ki-Kare değeri	P
İçsel tatmin	Sürekli gündüz	421	312,37678	6,8692925	0,076
	Gündüz ve Nöbet	142	270,3662		
	Vardiya değişimli	22	272,90909		
	Hafta Sonu	15	312,13333		
	Total	600			
Dışsal tatmin	Sürekli gündüz	421	311,63744	11,091495	0,011*
	Gündüz ve Nöbet	142	260,12676		
	Vardiya değişimli	22	329,52273		
	Hafta Sonu	15	346,83333		
	Total	600			

*0.05 için istatistik anlamlı farklılık,

Not: İtalik ifadeler farklılıkta ölçeğe olumlu yönde cevap veren grubu göstermektedir.

Çalışma şekli açısından bakıldığında dışsal tatmin boyutunda istatistiksel anlamlı farklılık vardır. Hafta sonu çalışanlar daha olumlu yanıtlar vermişlerdir.

Çizelge 7.45: İşyerinde Çalışma Süresi Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar

Boyut	Çalışma Süresi (Bu işyerinde)	N	Ortalama Sıralama	Ki-Kare değeri	p
İçsel tatmin	1 yıldan az	86	325,45	4,229	0,238
	1-5 yıl	208	310,82		
	6-10 yıl	146	287,13		
	11 yıl ve üzeri	160	287,83		
	Toplam	600			
Dışsal tatmin	1 yıldan az	86	335,37	5,320	0,150
	1-5 yıl	208	305,56		
	6-10 yıl	146	292,46		
	11 yıl ve üzeri	160	284,50		
	Toplam	600			

İşyerinde çalışma süresi açısından bakıldığında içsel tatmin ve dışsal tatmin boyutlarının her ikisinde de istatistiksel anlamlı farklılık yoktur.

Çizelge 7.46: Mesleki Deneyim Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar

Boyut	Mesleki Deneyim	N	Ortalama Sıralama	Ki-Kare değeri	p
İçsel tatmin	1 yıldan az	55	271,59	7,357	0,061
	1-5 yıl	141	323,80		
	6-10 yıl	131	274,95		
	11 yıl ve üzeri	273	307,62		
	Toplam	600			
Dışsal tatmin	1 yıldan az	55	332,61	2,944	0,400
	1-5 yıl	141	304,17		
	6-10 yıl	131	285,29		
	11 yıl ve üzeri	273	300,53		
	Toplam	600			

Mesleki deneyim açısından bakıldığında içsel tatmin ve dışsal tatmin boyutlarının her ikisinde de istatistiksel anlamlı farklılık yoktur.

Çizelge 7.47: Yaş Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar

Boyut	Yaş	N	Ortalama Sıralama	Ki-Kare değeri	p
İçsel tatmin	25'den az	98	319,34	1,935	0,586
	25-30	139	303,09		
	31-35	108	286,14		
	35'ten büyük	255	299,11		
	Toplam	600			
Dışsal tatmin	25'den az	98	321,28	3,765	0,288
	25-30	139	314,17		
	31-35	108	282,82		
	35'ten büyük	255	293,76		
	Toplam	600			

Yaş açısından bakıldığında içsel tatmin ve dışsal tatmin boyutlarının her ikisinde de istatistiksel anlamlı farklılık yoktur.

Çizelge 7.48: Medeni Durum Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar

Boyut	Medeni Durumunuz?	N	Ortalama Sıralama	Ki-Kare değeri	P
İçsel tatmin	Evli	350	294,41	0,271	0,873
	Bekâr	234	276,21		
	Dul	16	300,74		
	Toplam	600			
Dışsal tatmin	Evli	350	263,89	0,500	0,779
	Bekâr	234	300,66		
	Dul	16	303,40		
	Toplam	600			

Medeni durum açısından bakıldığında içsel tatmin ve dışsal tatmin boyutlarının her ikisinde de istatistiksel anlamlı farklılık yoktur.

Çizelge 7.49: Aylık Gelir Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar

Boyut	Aylık Geliriniz?	N	Ortalama Sıralama	Ki-Kare değeri	p
İçsel tatmin	2000-TL ve daha az	100	266,17	13,692	0,003*
	2001-3000.-TL. Arası	169	278,13		
	3.001-4000-TL arası	205	314,44		
	4001.-TL ve üzeri	126	337,17		
	Toplam	600			
Dışsal tatmin	2000-TL ve daha az	100	307,35	5,810	0,121
	2001-3000.-TL. Arası	169	303,02		
	3.001-4000-TL arası	205	280,38		
	4001.-TL ve üzeri	126	326,61		
	Toplam	600			

*0.05 için istatistik anlamlı farklılık,

Not: İtalik ifadeler farklılıkta ölçüğe olumlu yönde cevap veren grubu göstermektedir.

Aylık gelir açısından bakıldığında içsel tatmin boyutunda istatistiksel anlamlı farklılık vardır. Buna göre 4001 TL ve üzerinde maaş alan çalışanlar daha olumlu yanıtlar vermişlerdir.

Çizelge 7.50: Aylık Gelir Yeterlilik Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar

Boyut	Sizece aylık geliriniz	N	Ortalama Sıra	Ki kare Değeri	P
İçsel tatmin	Fazlasıyla Yeterli	16	526,72	47,1270	0,000*
	Yeterli	69	376,48		
	Ne yeterli ne değil	147	299,37		
	Yetersiz	277	274,40		
	Çok yetersiz	91	287,71		
	Toplam	600			
Dışsal tatmin	Fazlasıyla Yeterli	16	501,50	56,4195	0,000*
	Yeterli	69	394,57		
	Ne yeterli ne değil	147	313,67		
	Yetersiz	277	277,43		
	Çok yetersiz	91	245,93		
	Toplam	600			

*0.05 için istatistik anlamlı farklılık,

Not: İtalik ifadeler farklılıkta ölçüğe olumlu yönde cevap veren grubu göstermektedir.

Aylık gelir yeterliliği açısından bakıldığında içsel tatmin boyutunda ve dışsal tatmin boyutunda istatistiksel anlamlı farklılık vardır. Kruskal Wallis sonucuna göre geliri fazlasıyla yeterli çalışanlar her iki boyuta da daha olumlu yanıtlar vermişlerdir.

7.8.5 Yöneticiye güven ölçeği grup farklılığı analizleri

Çizelge 7.51: Cinsiyet Açısından Mann-Whitney U Sınaması Sonuçları

Boyut	Cinsiyet	N	Ortalama Sıra	Mann-Whitney U	P
Yönetici Güvenilirliği	Erkek	217	324,44	36638,00	0,01*
	Kadın	383	287,66		
	Total	600			
Lider üye etkileşimi	Erkek	217	313,76	38965,50	0,17
	Kadın	383	293,74		
	Total	600			

*0.05 için istatistik anlamlı farklılık,

Not: İtalik ifadeler farklılıkta ölçüğe olumlu yönde cevap veren grubu göstermektedir.

Cinsiyet için Yöneticiye Güven ölçeğinin yönetici güvenilirliği boyutu istatistik anlamlı farklılık göstermektedir. Erkekler kadınlara göre daha olumlu yanıtlar vermişlerdir.

Çizelge 7.52: Eğitim Durumu Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar

Boyut	Eğitim durumu	N	Ortalama Sıra	Ki kare Değeri	p
Yönetici Güvenilirliği	Sağlık Meslek Lisesi	35	337,76	6,5251	0,258
	Lise	120	315,01		
	Ön lisans	133	286,13		
	Lisans	216	286,69		
	Yüksek Lisans	79	319,53		
	Doktora	16	339,29		
	Total	600			
Lider üye etkileşimi	Sağlık Meslek Lisesi	35	329,61	5,1007	0,404
	Lise	120	304,27		
	Ön lisans	133	278,73		
	Lisans	216	298,69		
	Yüksek Lisans	79	317,90		
	Doktora	16	345,38		
	Total	600			

Eğitim durumu açısından bakıldığında yönetici güvenilirliği ve lider üye etkileşimi boyutlarının her ikisinde de istatistiksel anlamlı farklılık yoktur.

Çizelge 7.53: Çalışılan Bölüm Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar

Boyut	Çalıştığınız Bölüm	N	Mean Rank	Ki-Kare değeri	p
Yönetici Güvenilirliği	Tıbbi Birimler	213	272,09	19,401	0,000*
	Hasta Bakım Birimleri	131	277,77		
	İdari Bilimler	191	339,79		
	Teknik Birimler	65	327,97		
	Toplam	600			
Lider üye etkileşimi	Tıbbi Birimler	213	273,64	13,402	0,004*
	Hasta Bakım Birimleri	131	288,28		
	İdari Bilimler	191	332,56		
	Teknik Birimler	65	323,08		
	Toplam	600			

*0.05 için istatistik anlamlı farklılık,

Not: İtalik ifadeler farklılıkta ölçüğe olumlu yönde cevap veren grubu göstermektedir.

Çalışılan bölüm açısından bakıldığında her iki boyutta da istatistiksel anlamlı farklılık vardır. Kruskal Wallis sonucuna göre idari birimler daha olumlu yanıtlar vermişlerdir.

Çizelge 7.54: Çalışma Şekli Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar

Boyut	Çalışma Şekliniz	N	Ortalama Sıra	Ki-Kare değeri	p
Yönetici Güvenilirliği	Sürekli gündüz	421	310,04384	5,618782	0,132
	Gündüz ve Nöbet	142	272,05282		
	Vardiya değişimli	22	293,13636		
	Hafta Sonu	15	332,13333		
	Total	600			
Lider üye etkileşimi	Sürekli gündüz	421	307,22393	4,1069649	0,250
	Gündüz ve Nöbet	142	278,79225		
	Vardiya değişimli	22	291,81818		
	Hafta Sonu	15	349,6		
	Total	600			

Çalışma şekli açısından bakıldığında her iki boyutta da istatistiksel anlamlı farklılık yoktur.

Çizelge 7.55: Çalışma Süresi Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar

Boyut	Çalışma Süresi (Bu işyerinde)	N	Ortalama Sıralama	Ki-Kare değeri	p
Yönetici Güvenilirliği	1 yıldan az	86	342,97	7,863	0,039*
	1-5 yıl	208	306,81		
	6-10 yıl	146	288,58		
	11 yıl ve üzeri	160	282,34		
	Toplam	600			
Lider üye etkileşimi	1 yıldan az	86	321,39	6,564	0,087
	1-5 yıl	208	304,44		
	6-10 yıl	146	315,35		
	11 yıl ve üzeri	160	272,65		
	Toplam	600			

*0.05 için istatistik anlamlı farklılık,

Not: İtalik ifadeler farklılıkta ölçüğe olumlu yönde cevap veren grubu göstermektedir.

Bu işyerinde çalışma süresi açısından yönetici güvenilirliği boyutunda istatistiksel anlamlı farklılık vardır. 1 yıldan daha az çalışan grup yönetici güvenilirliği boyutu için daha olumlu yanıtlar vermişlerdir.

Çizelge 7.56: Mesleki Deneyim Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar

Boyut	Mesleki Deneyim	N	Ortalama Sıralama	Ki-Kare değeri	P
Yönetici Güvenilirliği	1 yıldan az	55	323,75	2,257	0,521
	1-5 yıl	141	303,26		
	6-10 yıl	131	284,11		
	11 yıl ve üzeri	273	303,35		
	Toplam	600			
Lider üye etkileşimi	1 yıldan az	55	316,58	0,498	0,919
	1-5 yıl	141	298,35		
	6-10 yıl	131	300,48		
	11 yıl ve üzeri	273	299,49		
	Toplam	600			

Mesleki deneyim açısından bakıldığında her iki boyutta da istatistiksel anlamlı farklılık yoktur.

Çizelge 7.57: Yaş Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar

Boyut	Yaş	N	Ortalama Sıralama	Ki-Kare değeri	P
Yönetici Güvenilirliği	25'den az	98	329,07	3,088	0,378
	25-30	139	296,32		
	31-35	108	293,07		
	35'ten büyük	255	296,14		
	Toplam	600			
Lider üye etkileşimi	25'den az	98	332,60	4,025	0,259
	25-30	139	296,49		
	31-35	108	289,28		
	35'ten büyük	255	296,30		
	Toplam	600			

Kruskal Wallis sonuçlarına göre yöneticiye güven ölçeği için hiçbir boyutta yaş açısından farklılık yoktur.

Çizelge 7.58: Medeni Durum Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar

Boyut	Medeni Durumunuz?	N	Ortalama Sıralama	Ki-Kare değeri	P
Yönetici Güvenilirliği	Evli	350	302,12	0,016	0,992
	Bekâr	234	296,69		
	Dul	16	339,63		
	Toplam	600			
Lider üye etkileşimi	Evli	350	283,67	0,452	0,798
	Bekâr	234	240,66		
	Dul	16	275,51		
	Toplam	600			

Medeni durum açısından bakıldığında yönetici güvenilirliği ve lider üye etkileşimi boyutlarının her ikisinde de istatistiksel anlamlı farklılık yoktur.

Çizelge 7.59: Aylık Gelir Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar

Boyut	Aylık Geliriniz?	N	Ortalama Sıralama	Ki-Kare değeri	P
Yönetici Güvenilirliği	2000-TL ve daha az	100	289,89	6,430	0,092
	2001-3000.-TL arası	169	288,95		
	3.001-4000-TL arası	205	295,08		
	4001.-TL ve üzeri	126	335,34		
	Toplam	600			
Lider üye etkileşimi	2000-TL ve daha az	100	289,72	4,353	0,226
	2001-3000.-TL. arası	169	292,21		
	3.001-4000-TL arası	205	296,30		
	4001.-TL ve üzeri	126	329,17		
	Toplam	600			

Aylık gelir açısından bakıldığında yönetici güvenilirliği ve lider üye etkileşimi boyutlarının her ikisinde de istatistiksel anlamlı farklılık yoktur.

Çizelge 7.60: Aylık Gelir Yeterliliği Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar

Boyut	Sizece aylık geliriniz	N	Ortalama Sıra	Ki kare Değeri	P
Yönetici Güvenilirliği	Fazlasıyla Yeterli	16	515,91	40,8634	0,000*
	Yeterli	69	366,39		
	Ne yeterli ne değil	147	299,93		
	Yetersiz	277	285,24		
	Çok yetersiz	91	263,35		
	Toplam	600			
Lider üye etkileşimi	Fazlasıyla Yeterli	16	540,19	39,1410	0,000*
	Yeterli	69	346,12		
	Ne yeterli ne değil	147	295,68		
	Yetersiz	277	288,01		
	Çok yetersiz	91	272,91		
	Toplam	600			

*0.05 için istatistik anlamlı farklılık,

Not: İtalik ifadeler farklılıkta ölçüğe olumlu yönde cevap veren grubu göstermektedir.

Aylık gelir yeterliliği açısından bakıldığında her iki boyutta da anlamlı farklılık elde edilmiştir. Geliri fazlasıyla yeterli olan grup daha olumlu yanıtlar vermiştir.

7.8.6 Örgüte bağlılık ölçeği grup farklılığı analizleri

Çizelge 7.61: Cinsiyet Açısından Mann-Whitney U Sınaması Sonuçlar

Boyut	Cinsiyet	N	Ortalama Sıra	Mann-Whitney Y	P
Devam bağlılığı	Erkek	217	302,53	41412,50	0,87
	Kadın	383	300,13		
	Total	600			
Duygusal Bağlılık	Erkek	217	319,62	37687,500	0,08
	Kadın	383	290,40		
	Total	600			
Normatif bağlılık	Erkek	217	327,27	36021,00	0,01*
	Kadın	383	286,05		
	Total	600			

*0.05 için istatistik anlamlı farklılık,

Not: İtalik ifadeler farklılıkta ölçeğe olumlu yönde cevap veren grubu göstermektedir.

Cinsiyet için örgüte bağlılık ölçeğinin normatif bağlılık boyutu istatistik anlamlı farklılık göstermektedir. Erkekler normatif bağlılık boyutundaki sorulara daha olumlu yanıtlar vermiştir.

Çizelge 7.62: Eğitim Durumu Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar

Boyut	Eğitim durumu	N	Ortalama Sıra	Ki kare Değeri	P
Devam bağlılığı	Sağlık Meslek Lisesi	35	251,21	14,9748	0,01*
	Lise	120	337,93		
	Ön lisans	133	317,87		
	Lisans	216	290,63		
	Yüksek Lisans	79	260,87		
	Doktora	16	328,12		
	Total	600			
Duygusal Bağlılık	Sağlık Meslek Lisesi	35	254,91	7,7802	0,169
	Lise	120	315,32		
	Ön lisans	133	303,01		
	Lisans	216	286,00		
	Yüksek Lisans	79	329,55		
	Doktora	16	336,88		
	Total	600			
Normatif bağlılık	Sağlık Meslek Lisesi	35	263,43	33,2413	0,000*
	Lise	120	364,33		
	Ön lisans	133	321,39		
	Lisans	216	262,60		
	Yüksek Lisans	79	279,22		
	Doktora	16	359,74		
	Total	600			

*0.05 için istatistik anlamlı farklılık,

Not: İtalik ifadeler farklılıkta ölçeğe olumlu yönde cevap veren grubu göstermektedir.

Tabloya bakıldığında devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarında eğitim seviyesi açısından fark olduğu tespit edilmiştir. Devam bağlılığı boyutu için eğitim seviyesi lise olan çalışanlar daha olumlu yanıtlar verirken, normatif bağlılık boyutu için doktora mezunları daha olumlu yanıtlar vermişlerdir.

Çizelge 7.63: Çalışılan Bölüm Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar

Boyut	Çalıştığımız Bölüm	N	Mean Rank	Ki-Kare değeri	P
Devam bağlılığı	Tıbbi Birimler	213	298,15	5,881	0,118
	Hasta Bakım Birimleri	131	297,66		
	İdari Bilimler	191	290,10		
	Teknik Birimler	65	349,25		
	Toplam	600			
Duygusal Bağlılık	Tıbbi Birimler	213	271,82	16,229	0,001*
	Hasta Bakım Birimleri	131	284,87		
	İdari Bilimler	191	331,29		
	Teknik Birimler	65	339,66		
	Toplam	600			
Normatif bağlılık	Tıbbi Birimler	213	276,54	18,028	0,000*
	Hasta Bakım Birimleri	131	276,46		
	İdari Bilimler	191	324,88		
	Teknik Birimler	65	360,10		
	Toplam	600			

*0.05 için istatistik anlamlı farklılık,

Not: İtalik ifadeler farklılıkta ölçüğe olumlu yönde cevap veren grubu göstermektedir.

Çalışılan bölüm açısından bakıldığında duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutlarında istatistiksel anlamlı farklılık vardır. Kruskal Wallis sonucuna göre her iki boyutta da teknik birimler daha olumlu yanıtlar vermiştir.

Çizelge 7.64: Çalışma Şekli Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar

Boyut	Çalışma şekli	N	Ortalama Sıra	Ki-Kare değeri	P
Devam bağlılığı	Sürekli gündüz	421	291,25592	7,7852232	0,061
	Gündüz ve Nöbet	142	312,84507		
	Vardiya değişimli	22	383,36364		
	Hafta Sonu	15	342,2		
	Total	600			
Duygusal Bağlılık	Sürekli gündüz	421	309,21919	4,4048221	0,221
	Gündüz ve Nöbet	142	274,32394		
	Vardiya değişimli	22	307,06818		
	Hafta Sonu	15	313,4		
	Total	600			
Normatif bağlılık	Sürekli gündüz	421	302,47275	6,3785626	0,094
	Gündüz ve Nöbet	142	281,74648		
	Vardiya değişimli	22	339,93182		
	Hafta Sonu	15	384,73333		
	Total	600			

Çalışma şekli açısından bakıldığında boyutların üçünde de istatistiksel anlamlı farklılık yoktur.

Çizelge 7.65: Çalışma Süresi Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar

Boyut	Çalışma Süresi (Bu işyerinde)	N	Ortalama Sıralama	Ki-Kare değeri	P
Devam bağlılığı	1 yıldan az	86	283,40	1,213	0,750
	1-5 yıl	208	301,10		
	6-10 yıl	146	302,79		
	11 yıl ve üzeri	160	308,66		
	Toplam	600			
Duygusal Bağlılık	1 yıldan az	86	282,12	3,621	0,305
	1-5 yıl	208	296,75		
	6-10 yıl	146	295,22		
	11 yıl ve üzeri	160	321,82		
	Toplam	600			
Normatif bağlılık	1 yıldan az	86	292,20	1,765	0,623
	1-5 yıl	208	298,35		
	6-10 yıl	146	293,36		
	11 yıl ve üzeri	160	316,06		
	Toplam	600			

Çalışma süresi açısından bakıldığında boyutların üçünde de istatistiksel anlamlı farklılık yoktur.

Çizelge 7.66: Mesleki Deneyim Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar

Boyut	Mesleki Deneyim	N	Ortalama Sıralama	Ki-Kare değeri	P
Devam bağlılığı	1 yıldan az	55	279,45	1,864	0,601
	1-5 yıl	141	304,03		
	6-10 yıl	131	290,85		
	11 yıl ve üzeri	273	308,61		
	Toplam	600			
Duygusal Bağlılık	1 yıldan az	55	274,09	5,571	0,134
	1-5 yıl	141	286,60		
	6-10 yıl	131	290,89		
	11 yıl ve üzeri	273	318,65		
	Toplam	600			
Normatif bağlılık	1 yıldan az	55	280,45	1,958	0,581
	1-5 yıl	141	295,29		
	6-10 yıl	131	295,15		
	11 yıl ve üzeri	273	310,86		
	Toplam	600			

Mesleki deneyim açısından bakıldığında boyutların üçünde de istatistiksel anlamlı farklılık yoktur.

Çizelge 7.67: Yaş Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar

Boyut	Yaş	N	Ortalama Sıralama	Ki-Kare değeri	P
Devam bağlılığı	25'den az	98	292,75	1,463	0,691
	25-30	139	309,13		
	31-35	108	286,62		
	35'ten büyük	255	305,81		
	Toplam	600			
Duygusal Bağlılık	25'den az	98	267,77	6,322	0,097
	25-30	139	290,73		
	31-35	108	306,97		
	35'ten büyük	255	316,78		
	Toplam	600			
Normatif bağlılık	25'den az	98	287,66	0,835	0,841
	25-30	139	300,67		
	31-35	108	300,55		
	35'ten büyük	255	306,47		
	Toplam	600			

Yaş açısından bakıldığında boyutların üçünde de istatistiksel anlamlı farklılık yoktur.

Çizelge 7.68: Medeni Durum Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar

Boyut	Medeni Durumunuz?	N	Ortalama Sıralama	Ki-Kare değeri	P
Devam bağlılığı	Evli	350	298,41	0,951	0,622
	Bekâr	234	231,87		
	Dul	16	286,62		
	Toplam	600			
Duygusal Bağlılık	Evli	350	267,77	6,650	0,066
	Bekâr	234	290,73		
	Dul	16	306,97		
	Toplam	600			
Normatif bağlılık	Evli	350	287,66	4,220	0,121
	Bekâr	234	300,67		
	Dul	16	300,55		
	Toplam	600			

Medeni durum açısından bakıldığında boyutların üçünde de istatistiksel anlamlı farklılık yoktur.

Çizelge 7.69: Aylık Gelir Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar

Boyut	Aylık Geliriniz?	N	Ortalama Sıralama	Ki-Kare değeri	P
Devam bağlılığı	2000-TL ve daha az	100	299,86	5,786	0,123
	2001-3000.-TL. arası	169	324,36		
	3.001-4000-TL arası	205	297,86		
	4001.-TL ve üzeri	126	275,89		
	Toplam	600			
Duygusal Bağlılık	2000-TL ve daha az	100	282,60	1,602	0,659
	2001-3000.-TL. arası	169	303,76		
	3.001-4000-TL arası	205	301,41		
	4001.-TL ve üzeri	126	311,15		
	Toplam	600			
Normatif bağlılık	2000-TL ve daha az	100	323,57	7,549	0,076
	2001-3000.-TL. arası	169	319,93		
	3.001-4000-TL arası	205	277,58		
	4001.-TL ve üzeri	126	295,85		
	Toplam	600			

Aylık gelir açısından bakıldığında boyutların üçünde de istatistiksel anlamlı farklılık yoktur.

Çizelge 7.70: Aylık Gelir Yeterlilik Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Sizce aylık geliriniz	N	Ortalama Sıra	Ki kare Değeri	P
Devam bağlılığı	Fazlasıyla Yeterli	16	275,94	1,9314	0,748
	Yeterli	69	323,48		
	Ne yeterli ne değil	147	292,63		
	Yetersiz	277	302,86		
	Çok yetersiz	91	296,33		
	Toplam	600			
Duygusal Bağlılık	Fazlasıyla Yeterli	16	258,34	12,4204	0,014*
	Yeterli	69	354,60		
	Ne yeterli ne değil	147	317,13		
	Yetersiz	277	291,40		
	Çok yetersiz	91	270,85		
	Toplam	600			
Normatif bağlılık	Fazlasıyla Yeterli	16	316,38	9,4587	0,071
	Yeterli	69	353,70		
	Ne yeterli ne değil	147	296,49		
	Yetersiz	277	299,48		
	Çok yetersiz	91	270,31		
	Toplam	600			

*0.05 için istatistik anlamlı farklılık,

Not: İtalik ifadeler farklılıkta ölçüğe olumlu yönde cevap veren grubu göstermektedir.

Aylık gelir yeterlilik açısından bakıldığında duygusal bağlılık boyutunda istatistiksel anlamlı fark vardır. Buna göre gelir seviyesinin yeterli olduğunu düşünen çalışanlar duygusal bağlılık boyutuna daha olumlu cevaplar vermişlerdir.

7.9 Faktörlere Yönelik İlişki Analizleri

Çalışmada personel güçlendirme, iş tatmini, yöneticiye güven ve örgüte bağlılık faktörlerinin birbiriyle olan ilişkilerinin belirlenmesinde kullanılacak olan analiz için öncelikle normal dağılımın sağlanıp sağlanmadığı önemlidir. Grup farklılığı analizleri bölümünde verilen çizelge 7.30’da yapılan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk normallik testleri sonucunda $p < 0.05$ olduğundan normal dağılımın sağlanmadığı belirlenmiştir. Bu nedenle faktörler arasında kesinlikle normal dağılımı koşul isteyen Pearson korelasyon analizi yerine parametrik olmayan ilişkilerde uygunluk gösteren Kendall’s tau-b yöntemi kullanılacaktır. Bu analiz, bir model içinde yer almadan modelsiz ilişkilerin değerlendirilmesini sağlar.

Araştırma modelinin hipotezlerine yönelik olarak, çalışmada personel güçlendirme, iş tatmini, yöneticiye güven ve örgüte bağlılık faktörlerinin ilişkilerine yönelik analiz sonuçları çizelge 7.71’de verilmiştir.

Çizelge 7.71: Ana Faktörlere Yönelik Kendall’s Tau-b İlişki Analizi Sonuçları

		Personel güçlendirme	İş tatmini	Örgüte bağlılık	Yöneticiye güven
Personel güçlendirme	Korelasyon katsayısı	1,000	,526**	,300**	,441**
	p	.	,000	,000	,000
	N		600	600	600
İş tatmini	Korelasyon katsayısı		1,000	,355**	,543**
	p			,000	,000
	N			600	600
Örgüte bağlılık	Korelasyon katsayısı			1,000	,343**
	p				,000
	N				600
Yöneticiye güven	Korelasyon katsayısı				1,000
	p				0.00
	N				600

**0.05 için anlamlı ilişki

Çalışmanın ana hipotezi olan; personel güçlendirmenin iş tatmini, yöneticiye güven ve örgüte bağlılık faktörlerini pozitif yönde (olumlu) etkilediği $p < 0.05$ gereğince doğrulanmıştır. Modelsiz ilişki analizinde p (olasılık) değeri $p < 0.05$ olduğunda katsayı anlamlı, $p > 0.05$ olduğunda katsayı anlamsız sonucuna ulaşılır. Buna göre; personel güçlendirme iş tatminini %52.6, örgüte bağlılığı %30.0, yöneticiye güveni %44.1 arttırmaktadır. Diğer taraftan iş tatmini örgüte bağlılığı %35.5, yöneticiye güveni %54.3 arttırıcı yönde etkilidir. Örgüte bağlılık yöneticiye güveni %34.3 arttırıcı yönde etkilidir.

7.10 Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları ve Uyum İyilikleri

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) (Confirmatory Factor Analysis: CFA), ölçme modellerinin geliştirilmesinde sık kullanılan ve önemli kolaylıklar sağlayan bir analiz yöntemidir. Bu yöntem, önceden oluşturulan bir model aracılığıyla gözlenen değişkenlerden yola çıkarak gizil değişken (faktör) oluşturmaya yönelik bir işlemdir. Genellikle ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde kullanılmakta veya önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanmasını amaçlamaktadır (Long, 1989:45).

Çok sayıda gözlenen veya ölçülen değişken tarafından temsil edilen gizil yapıları içeren, çok değişkenli istatistiksel analizleri tanımlamak amacıyla DFA kullanılmaktadır. DFA, Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) (Explanatory Factor Analysis: EFA) ile belirlenen faktörlerin, hipotez ile belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu test etmek üzere yararlanılan faktör analizidir. AFA, hangi değişken gruplarının hangi faktör ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu test etmek için kullanılırken, belirlenen k sayıda faktöre katkıda bulunan değişken gruplarının bu faktörler ile yeterince temsil edilip edilmediğinin belirlenmesi için DFA'dan faydalanılır (Thompson, 2004:56).

DFA'da araştırmacılar ölçüm hataları arasındaki korelasyonu belirlerken, faktörlerin birbirleriyle korelasyonlarının eşit olması beklenmektedir. Model araştırmacı tarafından tamamen teorik olarak belirlenip DFA ile test edilmiş model olabileceği gibi, AFA sonucunda elde edilmiş bir modelde olabilir. Her bir maddenin sadece kendisini açıkladığı varsayılan gizil değişkeni ile ilişkisi modelde tanımlanmış, diğer gizil değişkenlerle ilişkisinin "0" olduğu şeklinde teorik varsayımla model oluşturulmuştur. DFA modeli, AFA ile benzer olmakla birlikte aşağıdaki lineer denklemi (7.1) sağlayan $p \times 1$ boyutlu bir x vektörü ile tanımlanır (Kaplan, 2000:107):

$$X = \Delta\eta + \varepsilon \quad (7.1)$$

Burada Δ faktör yüklerinin (sorulara uygulanan faktör analizi sonucunda elde edilen faktör ağırlıkları) $p \times q$ boyutlu bir matrisi, η gizil faktörlerin (anketin ana faktörleri olan personel güçlendirme ve altı alt boyutu, örgüte bağlılık ve 3 alt boyutu, iş tatmini ve iki alt boyutu, yöneticiye güven ve 2 alt boyutu) $q \times 1$ boyutlu vektörü ve ε $p \times 1$ boyutlu hata (modelin hata payı) vektörüdür. X 'sin kovaryans matrisi (ilişki katsayıları) eşitlik (7.2) de verilmiştir.

$$\Sigma = \Delta\lambda\Delta^T + \varphi_\varepsilon \quad (7.2)$$

Eşitlik (7.2)'de Σ gösterimi, p gözlenen değişkenin (anketteki soruların tümü) $p \times p$ boyutlu kovaryans matrisi, λ faktör korelasyonlarının (faktörler arası ilişki katsayıları) (1×1) ($m \times m$) boyutlu simetrik matrisi ve ϕ gösterimi ε varyanslarının (modelin hata payının varyans değerleri) $p \times p$ boyutlu köşegen matrisidir. Modelin aşamaları aşağıdaki gibi verilmiştir.

- Modelin belirlenmesi: DFA'da ilk aşama, modelin belirlenmesidir. Doğrulamalı faktör modelinde ortak faktörlerin ve gözlenen değişkenlerin sayıları, özgün faktörler arasındaki varyans ve kovaryans arasındaki ilişki, ortak faktörler arasındaki ilişki, gözlenen ve ortak faktörler arasındaki ilişkilerin belirtilmesi gerekir. Bu aşamada araştırmacılar teorik bir temele dayanan modeli oluşturmaktadırlar.

- Modelin tanımlanması: DFA'da model tanımlanırken modeldeki faktörler gözlenemez ve içsel ölçüklere sahip olmadıkları için her bir modele ait tek bir çözüm bulunmaktadır. Bu nedenle faktörler kendilerine has ölçüklere ölçülmektedir. Model tanımlanması oluşturulduktan sonra; faktör yükleri, faktör korelasyonu ve ölçüm hata varyansı tahmin edilecektir. Ana kütle parametreleri tahmin aşamasında örnek veriler kullanılarak tahmin edilmektedir. Modeli tanımlarken tek tek bütün parametrelerin tanımlanması gerekmektedir.

- Modelin tahmin edilmesi: Doğrulamalı faktör modelinde; ölçüm modelinde tahmin edilen her bir parametrenin, tahmin edilen varyans-kovaryans matrisi (Σ) ile örneklem varyans-kovaryans matrisiyle (S) mümkün olduğunca yakın değerlerin tahmini amaçlanmaktadır. Doğrulamalı faktör modelinin tahmininde En Çok Olabilirlik, Genelleştirilmiş En Küçük Kareler ve Ağırlıksız En Küçük Kareler tahmin yöntemleri kullanılmaktadır. Büyük örneklerde, bu üç tahmin yöntemlerindeki

tahmincilerin; yansız, tutarlı, etkin, yeterli ve normal dağılımdan gelmesi istenmektedir.

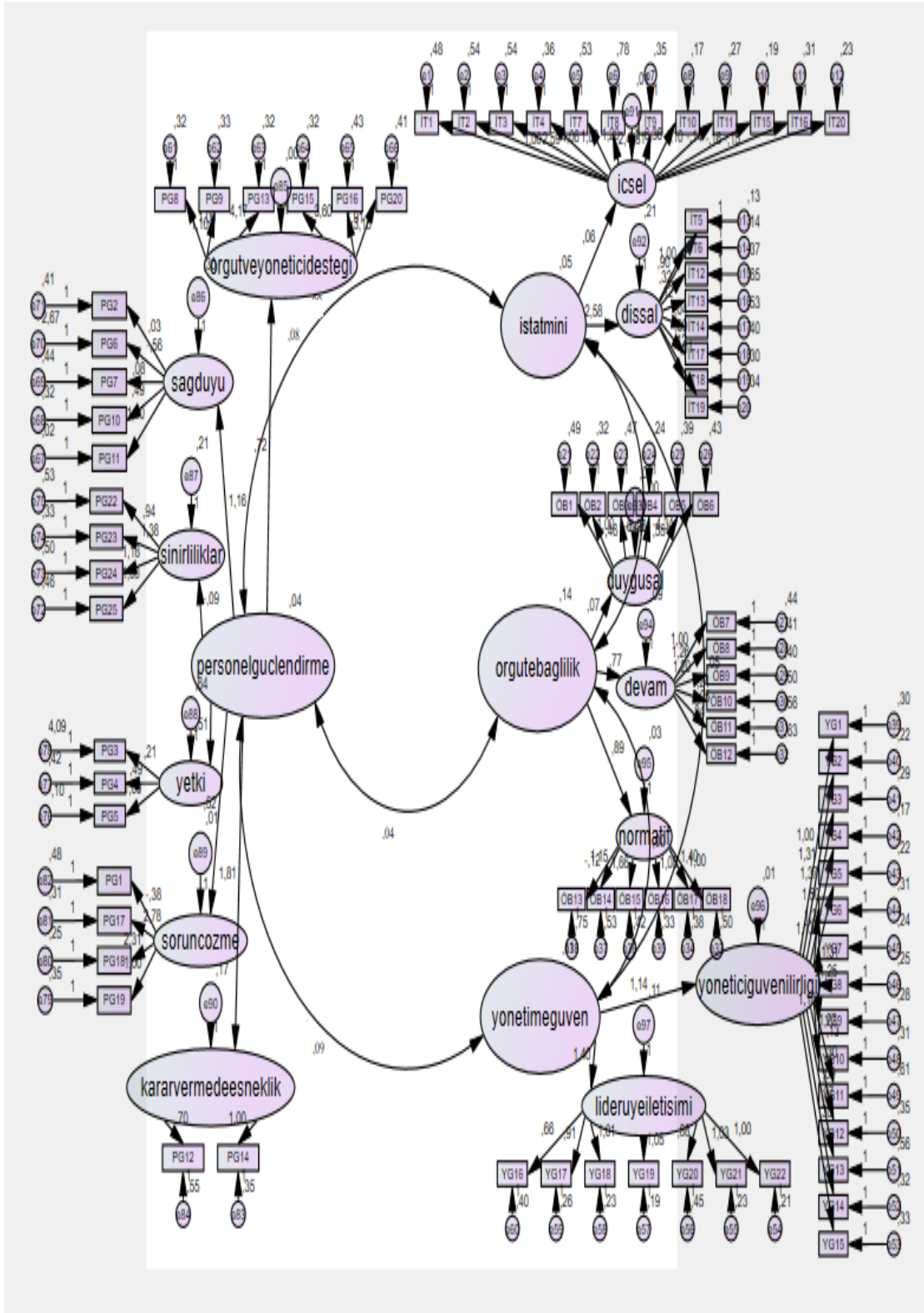
- Modelin değerlendirilmesi: Önerilen veya varsayılan modeller değerlendirilerek bilinmeyen parametrelerin tahminleri elde edilmektedir. Stevens (2002) çalışmasında belirttiği üzere, değerlendirilen modelleri uygun modelin ölçülmesi ve tek model parametresi içermesi olmak üzere iki kategoriye ayırmaktadır. Uygun modellerdeki veriler kabul edilebilir, ancak modeldeki ilişkiler verileri tam olarak destekleyemeyebilir.

- Model uyum iyiliğinin değerlendirilmesi: Veriye model uyumunun test edilmesi için çeşitli istatistikler bulunmaktadır. En çok kullanılan istatistikler; Ki-Kare İstatistiği (χ^2), RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation, Yaklaşım Hatasının Ortalama Karekökü) RMR (Root Mean Square Residual, Ortalama Hata Karekök), NFI (Normed Fit Index, Normlandırılmış Uyum İndeksi), CFI (Comperative Fit Index, Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), GFI (Goodness Of Fit Index, Uyum İyiliği İndeksi), AGFI (Adjusted Goodness Of Fit Index, Ayarlanmış Uyum İyiliği İndeksi), IFI (Boolen's Incremental Fit Index, Boolen'nin Artan (Fazlalık) Uyum İndeksi), NNFI (Nonnormed Fit Index, Normlandırılmamış Uyum İndeksi) gibi ölçülerdir. (χ^2)/sd değerinin 3'den küçük olması uyumun kabul edilebilir olduğunu gösterir. Uyumun kabul edilebilir olduğunu gösteren değer RMSEA için 0,05-0,1 arasındadır. Diğer ölçüler için 0 ile 1 arasında bir değer beklenir. Bu değer bire ne kadar yaklaşırsa, modelim uyumu o kadar fazla olacaktır (Kelloway, 1998).

- Modelin modifikasyonu: Model tahmini sonucunda uyum indeksleri kötü sonuç verdiyse, teorik yapıya bağlı kalmak koşulu ile modelin uyumunu geliştirmek için değişikliğe ihtiyaç duyabilir, böylece değişkenler arasındaki ilişki daha iyi tahmin edilebilir. Modifikasyon indekslerinde, kısıtlanmış parametreler tahmin edildiğinde χ^2 istatistiğinin ne kadar azalacağını tahmin etmektedir. İki modelden birinde kısıtlanan parametrenin, diğer modelde serbest bırakılması sonucunda oluşan χ^2 istatistikleri arasındaki fark modifikasyon indeksini oluşturmaktadır.

Çalışmanın bu aşamasında, AFA ile belirlenen faktörlerin, hipotez ile belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu test etmek amacıyla DFA'dan yararlanılmıştır. Ölçme modelleri bir grup gözlenebilen değişkenin (bir ölçme aracı olarak) faktör olarak isimlendirilen *gizil değişkenleri* nasıl ve ne kadar açıkladığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. İlk olarak birinci düzey DFA modeli oluşturularak daha sonra ikinci

düzyer oluşturularak gizil faktörler ile bu faktörler arasındaki karşılıklı bağımlı etkiler AMOS 23.0 programında test edilmiştir.



şekil 7.14: Birinci Düzey DFA Sonuçları

Çizelge 7.72: Birinci Düzey DFA Modeli Uyum İndeksleri

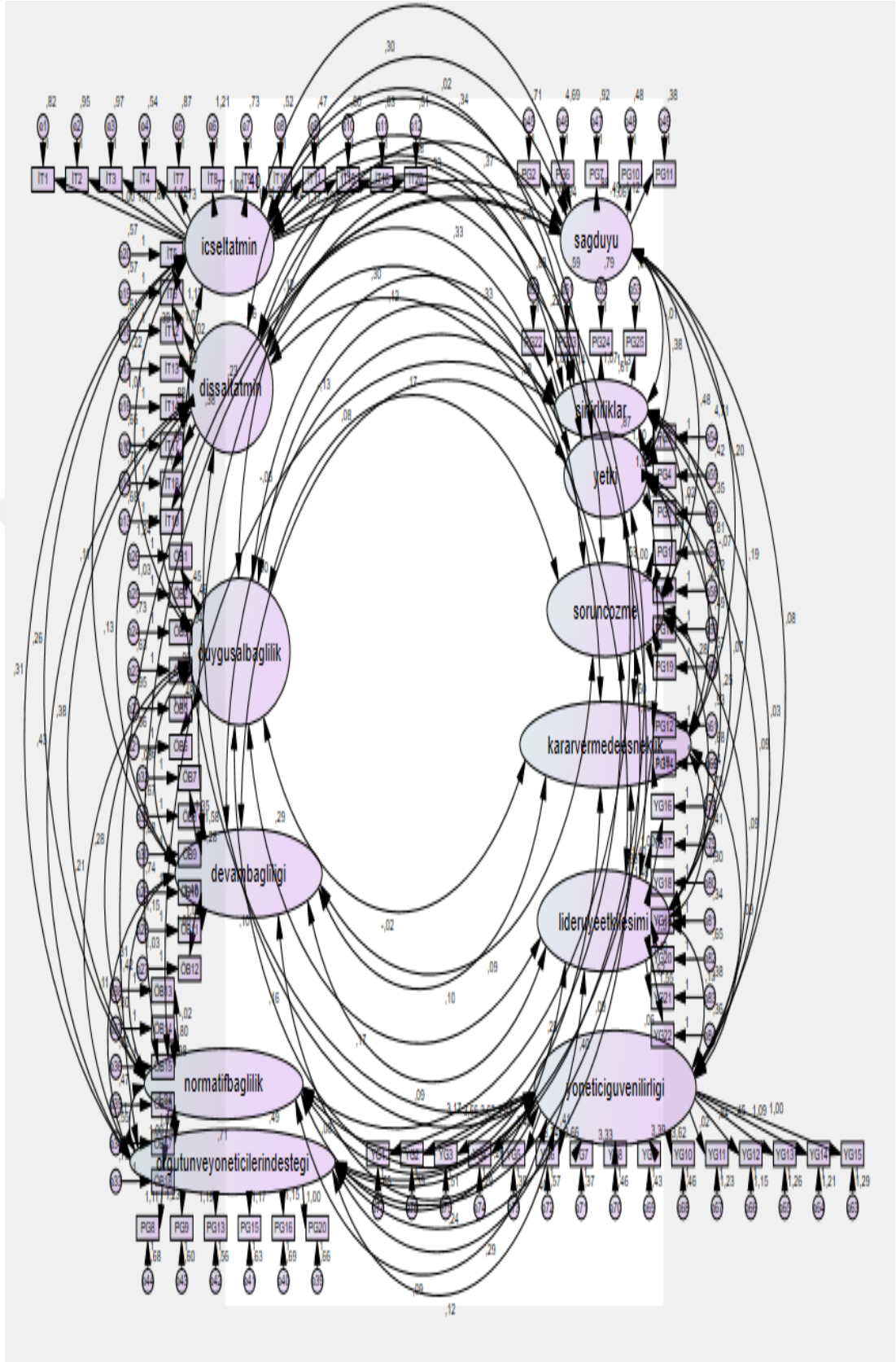
Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli Değeri	Uyum Durumu
Genel Model Uyumu				
X^2 /sd	≤ 3	$\leq 4-5$	2.16	İyi uyum
Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri				
NFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.939	Kabul edilebilir
TLI (NNFI)	≥ 0.95	0.94-0.90	0.967	İyi uyum
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.980	İyi uyum
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95	0.962	Kabul edilebilir
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08	0.043	İyi uyum
Mutlak Uyum İndeksleri				
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.937	İyi uyum
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.925	İyi uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi				
RMR	≤ 0.05	0.06-0.08	0.034	İyi uyum

Modelin herhangi bir iyileştirme gereksinimi olup olmadığına bakmak adına modifikasyon indeksi incelenmiş herhangi bir modifikasyon gereksinimine gerek duyulmadığı görülmüştür. Birinci düzey için model uyum iyiliklerinin olumlu olduğu belirlenmiştir. Verilen bu çizelgede, iyi uyum, kabul edilebilir uyum, çalışılan modelde elde edilen sonuçlar ve son olarak model hakkındaki kararı sunduğumuz sütunlar yer almaktadır. Okuyucular için kolaylık olması açısından iyi uyum ve kabul edilebilir uyum kriterleri ayrıca yazılmış, sonrasında bulunan değerler karşılaştırmak amaçlı yer almıştır. Birçok uyum kriteri içinden literatürde en çok kullanılanlar bu çizelgede sunulmuştur. Kabul edilebilir ve iyi uyum kararları modelin sonuçlarının güvenilir olduğunu ortaya koyarken, kabul edilemez kararı modelin yorumlanamayacağını gösterir. Bu çalışmada, her bir kriter için kabul edilebilir ve iyi uyum çıkararak modelin yorumlanabilir olduğu belirlenmiştir.

DFA ve YEM için literatürde, verinin modele uygunluğunu belirten bazı kriterler kullanılmaktadır. Bu kriterlere “uyum istatistikleri” denmektedir. Her bir kriter için belli bir değer teorisyenleri tarafından belirlenmiştir, verilen bu değere uygunluk gösteren modellerde veri ve model uyum sağladığı için sonuçlar yorumlanabilir kabul edilmektedir. Bu çizelgede Ki-Kare İstatistiği (χ^2), RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation, Yaklaşım Hatasının Ortalama Karekökü) RMR (Root Mean Square Residual, Ortalama Hata Karekök) , NFI (Normed Fit Index, Normlandırılmış Uyum İndeksi) , CFI (Comperative Fit Index, Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), GFI (Goodness of Fit Index, Uyum İyiliği İndeksi), AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index, Ayarlanmış Uyum İyiliği İndeksi), IFI (Boolen’s Incremental Fit Index, Boolean’ nin Artan (Fazlalık) Uyum İndeksi), NNFI (Nonnormed Fit Index, Normlandırılmamış Uyum İndeksi) olarak isimlendirilir.

Çizelge 7.72’de $X^2 /sd = 2.16$ çıkmıştır, ≤ 3 koşulunu sağladığı için “iyi uyum” kararı verilmiştir. NFI=0.939 ile 0.94-0.90 aralığına düşmektedir, “kabul edilir uyum” sağlanmıştır, TLI (NNFI)=0.967 ile ≥ 0.95 sağladığından “iyi uyum”, IFI =0.980 ile ≥ 0.95 sağladığından “iyi uyum”, CFI=0.962 ile ≥ 0.97 sağladığından “kabul edilebilir uyum”, RMSEA=0.043 ile ≤ 0.05 sağladığından “iyi uyum”, GFI=0.937 ile ≥ 0.90 sağladığından “iyi uyum”, AGFI=0.925 ile ≥ 0.90 sağladığından “iyi uyum”, RMR=0.034 ile ≤ 0.05 sağladığından “iyi uyum” sonuçlarına ulaşılmıştır.

Alt boyutların devreye sokularak hazırlanan birinci düzey DFA sonuçları şekil 7.14’de verilmiştir.



Şekil 7.15: İkinci Düzey DFA Sonuçları

Çizelge 7.73: İkinci Düzey DFA Modeli Uyum İndeksleri

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli Değeri	Uyum Durumu
Genel Model Uyumu				
X^2 /sd	≤ 3	$\leq 4-5$	2.45	İyi uyum
Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri				
NFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.961	İyi uyum
TLI (NNFI)	≥ 0.95	0.94-0.90	0.970	İyi uyum
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.963	İyi uyum
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95	0.964	Kabul edilebilir
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08	0.038	İyi uyum
Mutlak Uyum İndeksleri				
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.922	İyi uyum
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.937	İyi uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi				
RMR	≤ 0.05	0.06-0.08	0.041	İyi uyum

İkinci düzey için model de uyum iyiliklerinin olumlu olduğu belirlenmiştir. Böylece ölçeğin hem birinci hem ikinci düzey için doğrulandığı belirlenmiştir. Bu aşamada YEM analizine geçilmiştir.

Çizelge 7.73’de $X^2 /sd = 2.45$ çıkmıştır, ≤ 3 koşulunu sağladığı için “iyi uyum” kararı verilmiştir. NFI=0.961 ile ≥ 0.95 koşulunu sağladığı için “iyi uyum”, TLI (NNFI)=0.970 ile ≥ 0.95 sağladığından “iyi uyum”, IFI =0.963 ile ≥ 0.95 sağladığından “iyi uyum”, CFI=0.964 ile ≥ 0.97 sağladığından “kabul edilebilir uyum”, RMSEA=0.038 ile ≤ 0.05 sağladığından “iyi uyum”, GFI=0.922 ile ≥ 0.90 sağladığından “iyi uyum”, AGFI=0.937 ile ≥ 0.90 sağladığından “iyi uyum”, RMR=0.041 ile ≤ 0.05 sağladığından “iyi uyum” sonuçlarına ulaşılmıştır.

7.11 Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)

Yapısal eşitlik modelleri, yapısal modelin ve ölçüm modelinin birleşiminden oluşur. Yapısal model, gizil değişkenler (faktörler ve alt boyutları) arasındaki ilişkileri özetleyen yapısal eşitlikleri içerir. Modelde yer alan tüm yapısal eşitlikler yapısal ilişkileri tanımlar. Sharma (1996); Bollen (1989) ve Kaplan (2000) çalışmalarıyla

teorik yapısı belirlenen yapısal model, matris notasyonu ile, eşitlik (7.3)'de verildiği gibidir:

$$\eta = B\eta + \Gamma\lambda + \omega \quad (7.3)$$

YEM, iki tip gizil değişken türü içerir: içsel (endogenous) ve dışsal (exogenous) gizil değişkenler. Bu iki tür değişken, tanımlanan model içinde gizil yapıda bağımlı veya bağımsız değişken olma durumlarına göre ayrılırlar. Dışsal gizil değişkenler gizil yapıda bağımsız değişken durumundadırlar. İçsel gizil olanlar gizil yapıda bağımlı değişken olarak tanımlanırlar. Model analizinde bazı faktörler bağımlı ve bazı faktörler bağımsız değişken rolünde olur. Bunu belirleyen araştırmacının kurduğu model ve yol analizidir. Bu çalışmada ele alınan faktörler hem içsel gizil hem de dışsal gizil konumunda farklı ilişki yönlerinde analiz edilmiştir.

Eşitlik (7.3)'de; m: içsel gizil değişken (bağımlı değişken durumundaki faktörler) sayısı, n: dışsal gizil değişken (bağımsız değişken durumundaki faktörler) sayısı olmak üzere, η : mx1 boyutlu içsel gizil değişken vektörünü, B: mxm boyutlu ana diyagonalı sıfır olan içsel gizil değişkenler arasındaki katsayılar matrisini, Γ : mxn dışsal gizil değişkenler ile içsel gizil değişkenler arasındaki katsayılar matrisini, λ : nx1 boyutlu dışsal gizil değişken vektörünü, ω : mx1 boyutlu gizil hata terimleri vektörünü göstermektedir. Yapısal modele ilişkin varsayımlar $E(\eta) = 0$, $E(\lambda) = 0$, $E(\omega) = 0$ (1-B) tekil olmayan matris λ ve ω ilişkisiz, $\text{var}(\omega_i)$ 'ler sabit olacaktır.

Yapısal modelin genel gösterimi şöyledir:

$$\eta_i = \gamma_{11} \eta_1 + \lambda_1 + \omega_1 \quad (7.4)$$

$$\eta_2 = \gamma_{21} \eta_1 + \gamma_{22} \lambda_2 + \omega_2 \quad (7.5)$$

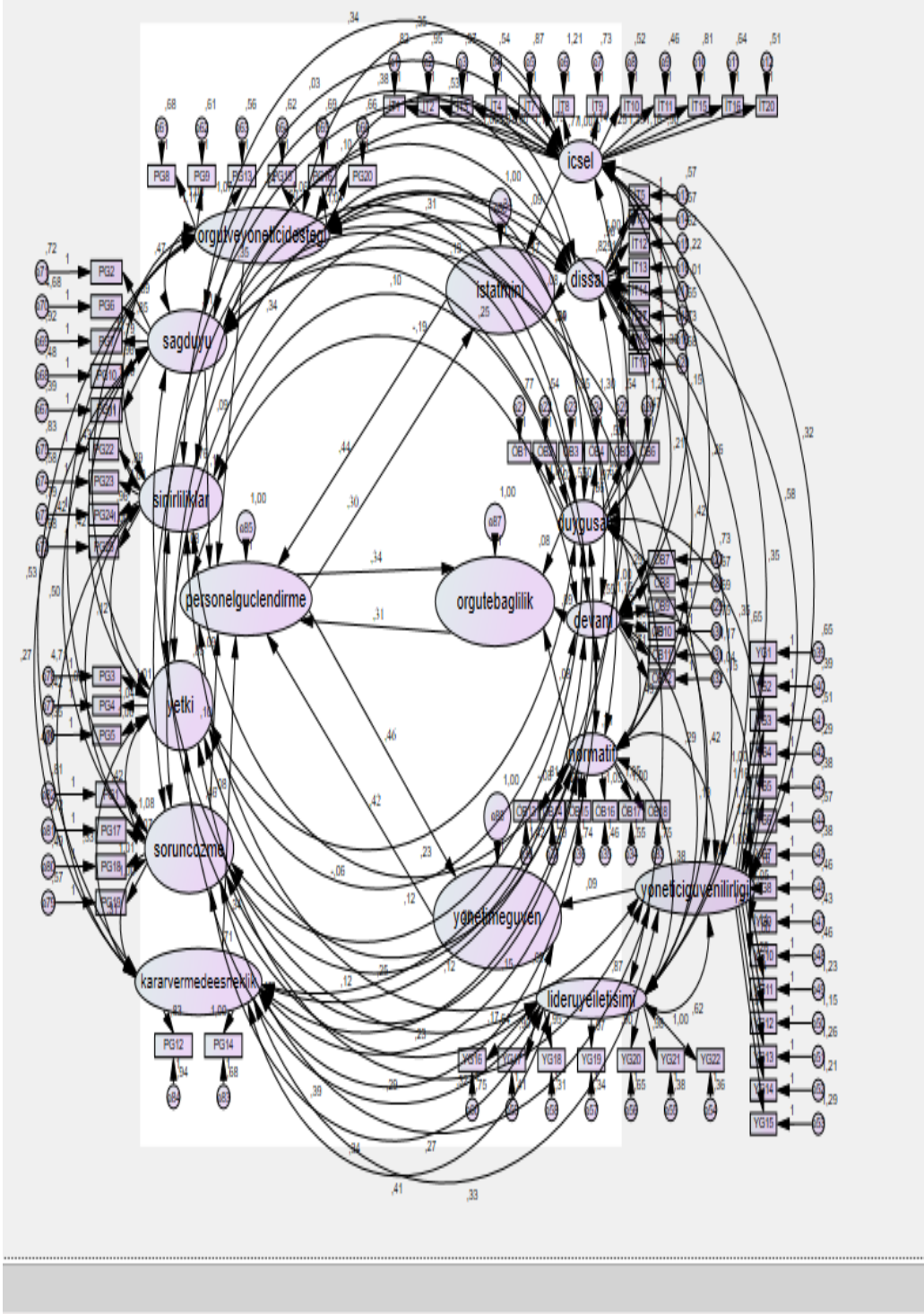
ölçüm modeli ise gözlenen değişkenler (anket soruları) ile bağlı oldukları gizil değişkenler (faktörler ve alt boyutları) arasındaki ilişkileri tanımlayan eşitlikleri içerir. Ölçüm modeli matris notasyonu ile (7.6) ve (7.7)'de verilmiştir.

$$Y = \Delta_y \eta + \varepsilon \quad (7.6)$$

$$X = \Delta_x \lambda + \tau \quad (7.7)$$

Eşitlik (7.6) ve (7.7)'de; Y: px1 boyutlu içsel gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenler vektörü, Δ_y : pxm boyutlu içsel gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin katsayılar matrisi (faktör yükleri ve katsayılar matrisi), ε : px1 boyutlu

içsel gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin hata vektörünü, X : $qx1$ boyutlu dışsal gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenler vektörünü, Δx : qxn boyutlu dışsal gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin katsayılar matrisini (faktör yükleri ve katsayılar matrisi), τ : $qx1$ boyutlu dışsal gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin hata vektörünü göstermektedir (Kline, 2005:78-79).



Şekil 7.16: Ana Hipotez için YEM Tahminleri

Çizelge 7.74: Ana Hipotez Testi için YEM Model Sonuçları

Yapısal ilişki	Yön	Tahmin edilen katsayı	St. Hata	t istatistiği	p	Sonuç
PG→ÖB	+	,343	,063	5,455	,000	Anlamli ilişki
ÖB→PG	+	,313	,064	4,870	,000	Anlamli ilişki
PG→İT	+	,440	,044	10,064	,000	Anlamli ilişki
İT→PG	+	,302	,036	8,451	,000	Anlamli ilişki
PG→YG	+	,468	,048	9,723	,000	Anlamli ilişki
YG→PG	+	,424	,046	9,218	,000	Anlamli ilişki

Bu çizelgede tahmin edilen katsayı sütunu verilen yapısal ilişki tanımı için (örn: PG→ÖB ilişkisi) iki gizil faktör arasındaki ilişki katsayısını ifade etmektedir. Bu katsayının anlamlı olup olmadığını gösteren p (olasılık) sütununda $p < 0.05$ olduğunda katsayı anlamlı, $p > 0.05$ olduğunda katsayı anlamsız sonucuna ulaşılır. Aşağıda test edilen hipotezler verilmiştir:

- H₁: Personel güçlendirmenin (PG) örgüte bağlılık (ÖB) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
- H₂: Personel güçlendirmenin (PG) iş tatmini (İT) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
- H₃: Personel güçlendirmenin (PG) yöneticiye güven (YG) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

Model çıktılarından görüleceği üzere $p < 0.05$ olduğundan; personel güçlendirme (PG); iş tatmini (İT), yöneticiye güven (YG) ve örgüte bağlılık (ÖB) üzerinde pozitif (olumlu) anlamlı etkiye (ilişkiye) sahiptir.

Modelin ana hipotezini oluşturan H₁, H₂ ve H₃ doğrulanmıştır.

Bu hipotezlere ilave ayrıca; “iş tatmini (İT), yöneticiye güven (YG) ve örgüte bağlılık (ÖB) faktörleri personel güçlendirme (PG) üzerinde pozitif olumlu etkili midir?” sorusuna da cevap aranmıştır. Hipotezler şöyledir:

- H_{1a}: Örgüte bağlılık (ÖB) personel güçlendirme (PG) üzerinde olumlu etkilidir.
- H_{2a}: İş tatmini (İT)) personel güçlendirme (PG) üzerinde olumlu etkilidir.
- H_{3a}: Yöneticiye güven (YG) personel güçlendirme (PG) üzerinde olumlu etkilidir.

Böylece, çift yönlü ilişkiler test edilmiştir. Model sonucundaki tüm sonuçlar; PG faktörü ÖB faktörünü %34.3 (p<0.05 olduğundan), ÖB faktörü PG faktörünü %31.3 (p<0.05 olduğundan), PG faktörü İT faktörünü %44.0 (p<0.05 olduğundan), İT faktörü PG yi %30.2 (p<0.05 olduğundan), PG faktörü YG faktörünü %46.8 (p<0.05 olduğundan) ve YG faktörü PG yi %42.4 (p<0.05 olduğundan) etkilemektedir. H_{1a}, H_{2a} ve H_{3a} hipotezleri doğrulanmıştır.

Çizelge 7.75: Ana Hipotez İçin YEM Tahmini Uyum İndeksleri

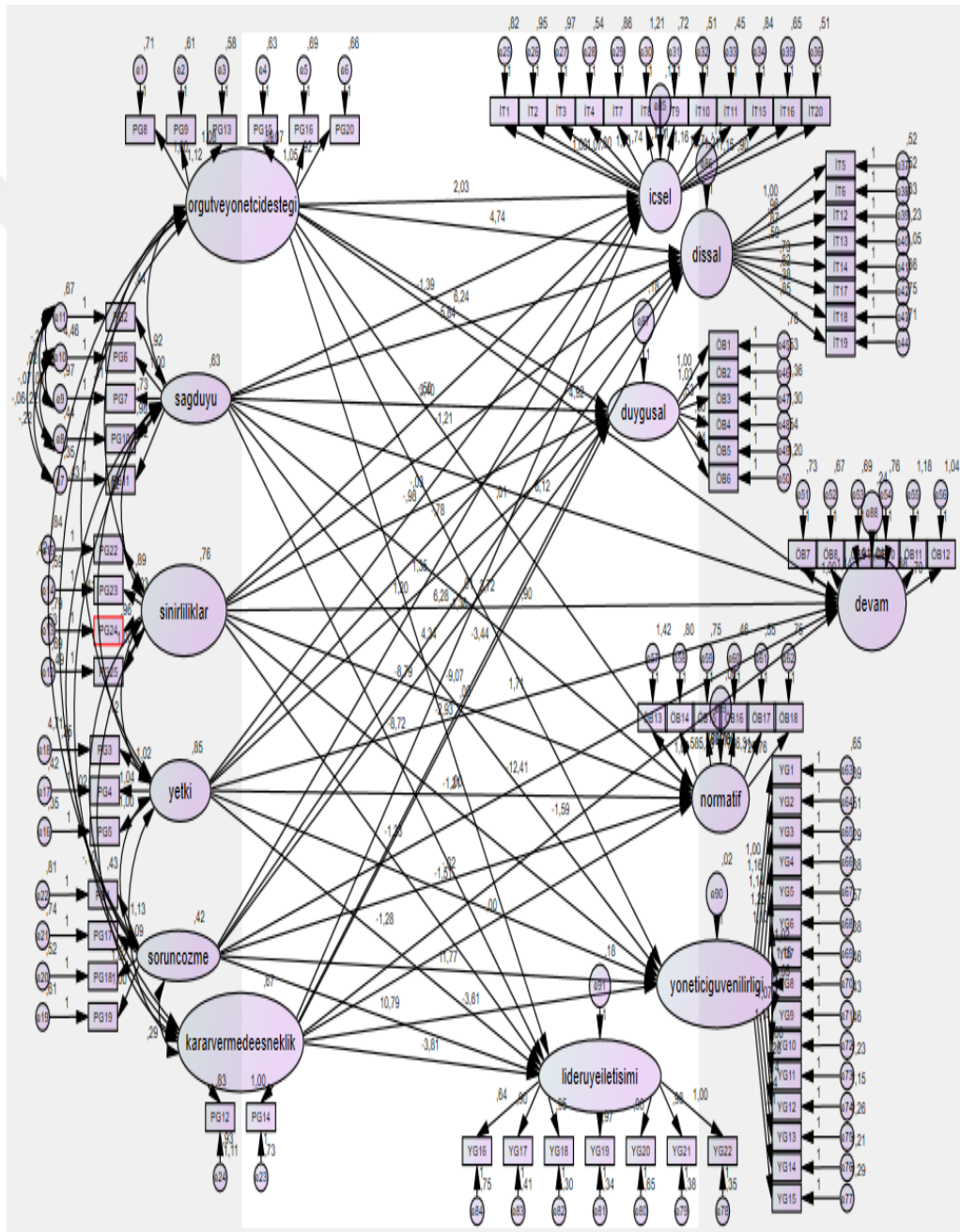
Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli Değeri	Uyum Durumu
Genel Model Uyumu				
X ² /sd	≤ 3	≤ 4-5	2.05	İyi uyum
Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri				
NFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.972	İyi uyum
TLI (NNFI)	≥ 0.95	0.94-0.90	0.966	İyi uyum
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.974	İyi uyum
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95	0.959	Kabul edilebilir
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08	0.021	İyi uyum
Mutlak Uyum İndeksleri				
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.915	İyi uyum
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.924	İyi uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi				
RMR	≤ 0.05	0.06-0.08	0.039	İyi uyum

Ana modelin uyum iyilikleri modelin sonucunun yorumlanabilir özellikte olduğunu göstermiştir.

Çizelge 7.75’de X² /sd =2.05 çıkmıştır, ≤ 3 koşulunu sağladığı için “iyi uyum” kararı verilmiştir. NFI=0.972 ile ≥ 0.95 koşulunu sağladığı için “iyi uyum”, TLI

(NNFI)=0.966 ile ≥ 0.95 sağladığından “iyi uyum”, IFI =0.974 ile ≥ 0.95 sağladığından “iyi uyum”, CFI=0.959 ile ≥ 0.97 sağladığından “kabul edilebilir uyum”, RMSEA=0.021 ile ≤ 0.05 sağladığından “iyi uyum”, GFI=0.915 ile ≥ 0.90 sağladığından “iyi uyum”, AGFI=0.924 ile ≥ 0.90 sağladığından “iyi uyum”, RMR=0.039 ile ≤ 0.05 sağladığından “iyi uyum” sonuçlarına ulaşılmıştır.

Çalışmanın diğer aşamasında, alt boyutların ilişkisini belirlemek amaçlı ikinci düzey YEM tahmin edilmiştir.



Şekil 7.17: Alt Boyutlara Yönelik İkinci Düzey YEM Tahmini

Çizelge 7.76: Alt Boyutların İlişkinine Yönelik YEM Sonuçları

Yol		Tahmin edilen katsayı	St hata	t ist.	p	Sonuç
Örgüt ve yönetici desteği	→ İçsel	,345	,037	9,349	,000	Anlamlı İlişki
Sağduyu	→ İçsel	,342	,036	9,564	,000	Anlamlı İlişki
Sınırlılıklar	→ İçsel	,026	,027	,971	,331	Anlamsız İlişki
Yetki	→ İçsel	,336	,038	8,867	,000	Anlamlı İlişki
Sorun çözme	→ İçsel	,345	,036	9,657	,000	Anlamlı İlişki
Karar vermede esneklik	→ İçsel	,272	,036	7,469	,000	Anlamlı İlişki
Örgüt ve yönetici desteği	→ Dışsal	,533	,049	10,927	,000	Anlamlı İlişki
Sağduyu	→ Dışsal	,376	,041	9,124	,000	Anlamlı İlişki
Sınırlılıklar	→ Dışsal	,099	,039	2,520	,012	Anlamlı İlişki
Yetki	→ Dışsal	,367	,045	8,084	,000	Anlamlı İlişki
Sorun çözme	→ Dışsal	,343	,038	8,961	,000	Anlamlı İlişki
Karar vermede esneklik	→ Dışsal	,440	,050	8,800	,000	Anlamlı İlişki
Örgüt ve yönetici desteği	→ Duygusal	,339	,040	8,497	,000	Anlamlı İlişki
Sağduyu	→ Duygusal	,313	,039	8,097	,000	Anlamlı İlişki
Sınırlılıklar	→ Duygusal	,096	,037	2,595	,009	Anlamlı İlişki
Yetki	→ Duygusal	,233	,041	5,744	,000	Anlamlı İlişki
Sorun çözme	→ Duygusal	,256	,034	7,448	,000	Anlamlı İlişki
Karar vermede esneklik	→ Duygusal	,149	,041	3,595	,000	Anlamlı İlişki
Örgüt ve yönetici desteği	→ Devam	,169	,031	5,401	,000	Anlamlı İlişki
Sağduyu	→ Devam	,189	,033	5,800	,000	Anlamlı İlişki
Sınırlılıklar	→ Devam	,192	,036	5,325	,000	Anlamlı İlişki
Yetki	→ Devam	,116	,035	3,291	,000	Anlamlı İlişki

Çizelge 7.76 (devam): Alt Boyutların İlişisine Yönelik YEM Sonuçları

Yol		Tahmin edilen katsayı	St hata	t ist.	p	Sonuç
Sorun çözme	→ Devam	,120	,028	4,286	,000	Anlamlı İlişki
Karar vermede esneklik	→ Devam	,168	,039	4,357	,000	Anlamlı İlişki
Örgüt ve yönetici desteği	→ Normatif	,340	,040	8,540	,000	Anlamlı İlişki
Sağduyu	→ Normatif	,254	,037	6,918	,000	Anlamlı İlişki
Sınırlılıklar	→ Normatif	,059	,037	1,603	,109	Anlamsız İlişki
Yetki	→ Normatif	,246	,041	6,011	,000	Anlamlı İlişki
Sorun çözme	→ Normatif	,226	,033	6,803	,000	Anlamlı İlişki
Karar vermede esneklik	→ Normatif	,317	,045	6,998	,000	Anlamlı İlişki
Örgüt ve yönetici desteği	→ Yönetici Güvenilirliği	,410	,040	10,224	,000	Anlamlı İlişki
Sağduyu	→ Yönetici Güvenilirliği	,287	,034	8,537	,000	Anlamlı İlişki
Sınırlılıklar	→ Yönetici Güvenilirliği	,119	,032	3,707	,000	Anlamlı İlişki
Yetki	→ Yönetici Güvenilirliği	,287	,037	7,723	,000	Anlamlı İlişki
Sorun çözme	→ Yönetici Güvenilirliği	,273	,032	8,628	,000	Anlamlı İlişki
Karar vermede esneklik	→ Yönetici Güvenilirliği	,327	,040	8,077	,000	Anlamlı İlişki
Örgüt ve yönetici desteği	→ Lider Üye İletişimi	,496	,046	10,808	,000	Anlamlı İlişki
Sağduyu	→ Lider Üye İletişimi	,338	,039	8,570	,000	Anlamlı İlişki
Sınırlılıklar	→ Lider Üye İletişimi	,113	,039	2,884	,004	Anlamlı İlişki
Yetki	→ Lider Üye İletişimi	,391	,045	8,622	,000	Anlamlı İlişki
Sorun çözme	→ Lider Üye İletişimi	,339	,037	9,046	,000	Anlamlı İlişki
Karar vermede esneklik	→ Lider Üye İletişimi	,407	,048	8,429	,000	Anlamlı İlişki

Çizelge 7.76’da tahmin edilen ilişki katsayıları, p (olasılık) değeri ve nasıl yorumlandığı sonuç sütununda verilmiştir. Tahmin edilen katsayının anlamlı olup olmadığını gösteren p (olasılık) sütununda $p < 0.05$ olduğunda katsayı anlamlı, $p > 0.05$

olduğunda katsayı anlamsız sonucuna ulaşılır. Tahmin edilen ilişki katsayıları ve yorumları anlaşılabilir olması açısından tek tek test edilen hipotezlerin (koyu karakterde yazılmıştır) altına, yani; ilgili olduğu alana açıklanmıştır. Aşağıda test edilen hipotezler verilmiştir:

- H₄: Personel güçlendirmenin (PG) alt boyutları (örgütün ve yöneticilerin desteği, sağduyu, sınırlılıklar, yetki, sorun çözme ve karar vermede esneklik) iş tatmininin (İT) alt boyutları (içsel ve dışsal tatmin) ile pozitif yönde ilişkilidir.

Örgüt ve yönetici desteği içsel tatmini %34.5 anlamlı, sağduyu içsel tatmini %34.2 anlamlı, sınırlılıklar içsel tatmini anlamlı etkilememekte anlamsız, yetki içsel tatmini %33.6, anlamlı, sorun çözme içsel tatmini %34.5 anlamlı, karar vermede esneklik içsel tatmini %27.2 anlamlı etkilemektedir. Diğer yandan; örgüt ve yönetici desteği dışsal tatmini %53.3 anlamlı, sağduyu dışsal tatmini %37.6 anlamlı, sınırlılıklar dışsal tatmini %9 anlamlı, yetki dışsal tatmini %36.7 anlamlı, sorun çözme dışsal tatmini %34.3 anlamlı, karar vermede esneklik dışsal tatmini %44 anlamlı etkilemektedir.

Personel güçlendirme alt boyutu sınırlılıklar içsel motivasyon üzerinde anlamlı etkili çıkmamıştır, bu alt boyut için hipotez doğrulanmamıştır. Bu alt boyut dışında diğer alt boyutlar için iş tatmininin 2 alt boyutu içsel ve dışsal tatmini pozitif yönde olumlu etkilemektedir (ilişkilidir), hipotez doğrulanmıştır.

- H₅: Personel güçlendirmenin (PG) alt boyutları (örgütün ve yöneticilerin desteği, sağduyu, sınırlılıklar, yetki, sorun çözme ve karar vermede esneklik) yöneticiye güvenin (YG) alt boyutları (yönetici güvenilirliği ve lider-üye etkileşimi) ile pozitif yönde ilişkilidir.

Örgüt ve yönetici desteği duygusal bağlılığı %33.9 anlamlı), sağduyu duygusal bağlılığı %31.3 anlamlı, sınırlılıklar duygusal bağlılığı %9 anlamlı, yetki duygusal bağlılığı %23.3 anlamlı, sorun çözme duygusal bağlılığı %25.6 anlamlı, karar vermede esneklik duygusal bağlılığı %14.9 anlamlı etkilemektedir.

Diğer yandan; örgüt ve yönetici desteği devamlılık bağlılığını %16.9 ($p < 0.05$, anlamlı), sağduyu devamlılık bağlılığını %18.9 anlamlı, sınırlılıklar devamlılık bağlılığını %19.2 anlamlı, yetki devamlılık bağlılığını %11.6 anlamlı, sorun çözme devamlılık bağlılığını %12.0 anlamlı, karar vermede esneklik devamlılık

bağlılığını %16.8 anlamlı) etkilemektedir. Son olarak; örgüt ve yönetici desteği normatif bağlılığı %34.0 anlamlı, sağduyu normatif bağlılığı %25.4 anlamlı, sınırlılıklar normatif bağlılığı anlamlı etkilememekte anlamsız, yetki normatif bağlılığı %24.6 anlamlı, sorun çözme normatif bağlılığı %22.6 anlamlı, karar vermede esneklik normatif bağlılığı %31.7 anlamlı etkilemektedir.

Personel güçlendirme alt boyutu sınırlılıklar normatif bağlılık üzerinde anlamlı etkili çıkmamıştır, bu alt boyut için hipotez doğrulanmamıştır. Bu alt boyut dışında diğer alt boyutlar örgüte bağlılığın 3 alt boyutunu pozitif olumlu etkilemektedir (ilişkilidir), hipotez doğrulanmıştır.

- H₆: Personel güçlendirmenin (PG) alt boyutları (örgütün ve yöneticilerin desteği, sağduyu, sınırlılıklar, yetki, sorun çözme ve karar vermede esneklik) örgüte bağlılığın (ÖB) alt boyutları (duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık) ile pozitif yönde ilişkilidir.

Örgüt ve yönetici desteği yönetici güvenilirliğini %41.0 anlamlı, sağduyu yönetici güvenilirliğini %28.7 anlamlı, sınırlılıklar yönetici güvenilirliğini %11.9 anlamlı, yetki yönetici güvenilirliğini %28.7 anlamlı, sorun çözme yönetici güvenilirliğini %27.3 anlamlı, karar vermede esneklik yönetici güvenilirliğini %32.7 anlamlı etkilemektedir. Diğer yandan; örgüt ve yönetici desteği lider-üye etkileşimini %49.6 anlamlı, sağduyu lider-üye etkileşimini %33.8 anlamlı, sınırlılıklar lider-üye etkileşimini %11.3 anlamlı), yetki lider-üye etkileşimini %39.1 anlamlı, sorun çözme lider-üye etkileşimini %33.9 anlamlı, karar vermede esneklik lider-üye etkileşimini %40.7 anlamlı etkilemektedir.

Personel güçlendirmenin tüm alt boyutları yöneticiye güvenin iki alt boyutunu pozitif yönde etkilemektedir (ilişkilidir), hipotez doğrulanmıştır.

Çizelge 7.77: İkinci Düzey YEM Modeli Uyum İndeksleri

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli Değeri	Uyum Durumu
Genel Model Uyumu				
X ² /sd	≤3	≤4-5	2.17	İyi uyum
Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri				
NFI	≥0.95	0.94-0.90	0.959	İyi uyum
TLI (NNFI)	≥0.95	0.94-0.90	0.978	İyi uyum
IFI	≥0.95	0.94-0.90	0.973	İyi uyum
CFI	≥0.97	≥0.95	0.957	Kabul edilebilir
RMSEA	≤0.05	0.06-0.08	0.022	İyi uyum
Mutlak Uyum İndeksleri				
GFI	≥0.90	0.89-0.85	0.915	İyi uyum
AGFI	≥0.90	0.89-0.85	0.934	İyi uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi				
RMR	≤0.05	0.06-0.08	0.037	İyi uyum

Tahmin edilen ikinci düzey modelin uyum iyiliklerinin uygunluğu belirlenmiştir.

Çizelge 7.77’de X² /sd =2.17 çıkmıştır, ≤3 koşulunu sağladığı için “iyi uyum” kararı verilmiştir. NFI=0.972 ile ≥0.959 koşulunu sağladığı için “iyi uyum”, TLI (NNFI)=0.978 ile ≥0.95 sağladığından “iyi uyum”, IFI =0.973 ile ≥0.95 sağladığından “iyi uyum”, CFI=0.957 ile ≥0.97 sağladığından “kabul edilebilir uyum”, RMSEA=0.022 ile ≤0.05 sağladığından “iyi uyum”, GFI=0.915 ile ≥0.90 sağladığından “iyi uyum”, AGFI=0.934 ile ≥0.90 sağladığından “iyi uyum”, RMR=0.037 ile ≤0.05 sağladığından “iyi uyum” sonuçlarına ulaşılmıştır.

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

8.1 Sonuç

Bu çalışmada, hastane işletmelerinde personel güçlendirmenin, iş tatmini, yöneticiye güven ve örgütsel bağlılık üzerine etkisinin olup olmadığı değerlendirme kapsamına alınmıştır. Ayrıca personel güçlendirme ile yaş, cinsiyet, gelir düzeyi, eğitim düzeyi, çalışma düzeyi vb. demografik faktörler için grup farklılıkları test edilmiştir.

Araştırmada birinci veriyi toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Elde edilen verilerle istatistiksel analize başlarken iki yönden ilerlenilmiş ve sonuçlara ulaşılmıştır.

- Birincisi, grup farklılıklarının sınanması açısından bakılmıştır. Çalışılan gruplar alt hipotezleri de oluşturan demografik bilgilerden (cinsiyet, yaş mesleki deneyimler v.b.) oluşturulmuştur. Bu analizde amaç, farklı gruplar açısından ölçeklere verilen cevapların aynı bakış açısı altında olup olmadığı, farklı düşünceler var ise bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının ortaya konulmasıdır.
- İkincisi ise-, ilişkiler açısından bakılmıştır. İlişkiler de, hem korelasyon analiziyle, hem de asıl ana konu olan bu tezde çalışılan yapısal eşitlik modeliyle, üst düzey ekonometrik modellerle ortaya konulmuştur. Ayrıca YEM önceki kullanılan ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Personel güçlendirmenin, iş tatmini, yöneticiye güven ve örgütsel bağlılık üzerine etkisinin olup olmadığının ölçülmesi amacıyla yapılan bu çalışmanın tanımlayıcı analizlere yönelik olan frekans dağılımlarını ve grup farklılıklarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

Ankete katılan toplam 600 hastane personelinin 217'si erkek iken, 383'ü kadındır. Oranları ise, %36,2'si erkek iken %63,8'i kadındır.

Eğitim durumunu belirlemeye yönelik analiz sonuçları; hastane çalışanın 35'i (%5,8) sağlık meslek lisesi, 120 çalışanın (%20,0) lise, 134 çalışanın (%22,3) n lisans, 215 çalışanın (%35,8) lisans, 79 çalışanın (%13,2) yüksek lisans ve 17 çalışanın (%2,8) doktora mezunu olduğu görülmektedir.

Bu veriler Sağlık Bakanlığı'nın SDP (Sağlıkta Dönüşüm Programı) dâhilinde Sağlık Bakanlığında alışan personellerin ön lisans ve lisans seviyesinde personel çalıştırılması prensibine uygun düşmektedir.

Çalışılan bölüm değişkenine yönelik analiz sonuçlarına göre; 213 çalışanın (%35,5) tıbbi birimlerde, 131 çalışanın (%21,8) hasta bakım birimlerinde, 191 çalışanın (%31,8) idari birimlerde, 65 çalışanın (%10,8) teknik birimlerde görev yaptığı görülmektedir.

Çalışma şekli değişkenine yönelik sınıflandırmada; 421 personelin (%70,2) sürekli gündüz, 142 personelin (%23,7) gündüz ve nöbet, 22 personelin (%3,7) vardiya değişimli ve 15 personelde (%2,5) hafta sonu çalışmaktadır. Hastaneler yedi yirmi dört hizmet anlayışına göre çalıştığından hasta hizmetlerinde her saat gerekli personel görev almaktadır.

Bulunulan kurumdaki çalışma süresi açısından katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde; 86 çalışanın (%14,3) 1 yıldan az, 208 çalışanın (%34,7) 1-5 yıl, 146 çalışanın (%24,3), 6-10 yıl ve 160 çalışanın (%26,7), 11 yıl veya daha fazla buldukları kurumda çalışmakta olduklarını ifade etmişlerdir.

Toplam mesleki deneyim sıklık sürelerine ilişkin yapılan analiz sonuçlarında 55 personelin (%9,2) toplamda 1 yıldan az, 141 personelin (%23,5) 1-5 yıl, 131 personelin (%21,8), 6-10 yıl ve 273 personelin (%45,5) ise 11 yıl veya daha fazla mesleki deneyime sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Buna göre bu hastanelerde çalışanların tecrübe ve deneyim sahibi oldukları ortaya çıkmaktadır.

Ankete katılanların medeni durumunu belirleyen analiz sonuçları; 350 personel (%58,3) evli, 234 personel (%39,0) bekâr ve 16 personel (%2,7), duldur.

Katılımcıların yaş değişkenine yönelik analiz sonuçları; 98 çalışan (%16,3) 25'den az, 139 çalışan (%23,2), 25-30 yaş arasında, 108 çalışan (%18,0), 31-35 arasında ve 255 çalışan (%42,5), 35 yaşın üzerindedir. Bu sonuçlara göre, adı geçen hastaneler geçen personel ile çalıştığını göstermektedir. Bu ise hasta bakımında daha iyi bir memnuniyet

seviyesine ulaşılacağını göstermektedir. TUIK' in 2017 İstatistik verilerine göre Türkiye'de hasta memnuniyet düzeyi %78' dir.

Aylık gelir değişkenine yönelik analiz sonuçları; hastane personelinin 100 kişinin (%16,7) ortalama geliri 2000-TL ve daha az, 169 kişinin (%28,2), 2001-3000.-TL arası, 205 kişinin (%34,2), 3.001-4000-TL arası ve 126 kişinin (%21,0), 4001.-TL ve üzerindedir.

Ankete katılanların aylık gelir yeterlilik değişkenine yönelik analiz dağılımı; 16 kişi (%2,7) ortalama gelirlerinin fazlasıyla yeterli olduğunu, 69 kişi (%11,5), yeterli olduğunu, 147 kişi (%24,5), ne yeterli ne yeterli değil, 277 kişi (%46,2) yetersiz olduğunu ve 91 kişide (%15,2) çok yetersiz olduğunu düşünmektedirler. Bu durumda çalışanların hastane döner sermaye işletmesinden almış oldukları ek ödemelere göre değiştiğini söylemek mümkündür.

Yapılan grup farklılığı analizinde, personel güçlendirme ile demografik özellikler arasındaki farklılıklar aşağıda açıklanmıştır;

Cinsiyet açısından personel güçlendirme ölçeğinin alt boyutlarının hiçbirinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık görülmemiştir. Kadın ve erkekler ölçeklere aynı bakış açısı altında bakmışlardır. Verilerimize göre katılanların %63,8'i kadınlardan ve %36,2'si erkeklerden oluşmaktadır.

Eğitim seviyesi açısından bakıldığında sağduyu, yetki, sorun çözme ve karar vermede esneklik boyutlarında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Sağduyu, yetki ve sorun çözme boyutuna göre, doktora mezunları ve yüksek lisans mezunları daha olumlu cevaplar vermiştir. Karar vermede esneklik boyutuna ise, lise mezunları daha olumlu cevaplar vermişlerdir. Çalışanın o kurumda çalıştığı birimde uzun süre çalışmış olması ihtimaline karşılık daha fazla tecrübe ve deneyim kazandığı tahmin edilmektedir.

Personel güçlendirme ölçeğine, çalışılan bölüm açısından bakıldığında örgütün ve yöneticilerin desteği, yetki, sorun çözme ve karar vermede esneklik boyutunda istatistiksel anlamlı farklılık görülmüştür Katılımcılar içinde idari birimler daha olumlu yanıtlar vermişlerdir. Hastane yönetimi idari birimlerde çalışanlara daha fazla yetki ve sorumluluk verdiği görülmektedir.

Çalışma şekli açısından yapılan analizde, örgütün ve yöneticilerin desteği, yetki ve sınırlılıklar boyutları anlamlı farklılık göstermiştir. Örgütün ve yöneticilerin desteği ve sınırlılıklar için hafta sonu çalışanlar daha olumlu yanıtlar verirken, yetki boyutu için sürekli gündüz çalışanlar daha olumlu cevap vermişlerdir. Sağduyu, sorun çözme ve karar vermede sınırlılıklar boyutları açısından anlamlı farklılık elde edilmemiştir. Hafta sonlarında örgütün ve yöneticilerin desteği ve sınırlılıkları daha fazla olmasının nedeniyle bu sonuca ulaşılmıştır. Yetkinin ise gündüz çalışmalarında fazla olduğu gözlenmiştir.

Yapılan grup farklılığı analizinde, çalışma süresi açısından örgütün ve yöneticilerin desteği ve karar vermede esneklik boyutlarında anlamlı farklılık görülmüştür. Örgütün ve yöneticilerin desteği boyutuna 1 yıldan az süredir çalışanlar daha olumlu yanıtlar verirken, karar vermede esneklik boyutunda 6-10 yıl çalışma süresi olanların da olumlu yanıt verdikleri görülmüştür. Çalışanlarda 1 yıldan daha az hizmeti olanlara tecrübe ve deneyim kazanmaları için daha fazla yönetim desteği verildiği söylenebilir. Karar vermede esneklik boyutunda deneyim ve tecrübesi olanlara da daha fazla imkân sağlandığı gözlenmiştir.

Mesleki deneyim düzeyi açısından bakıldığında, personel güçlendirmenin alt boyutlarının hiçbirinde farklı anlamlılık görülmemiştir. Mesleki deneyim düzeylerinden 1 yıldan az olanlar, 1-5 yıl deneyimi olanlar, 6-10 yıl deneyimi olanlar ve 11 yıl ve üzerinde mesleki deneyime sahip olanlar ölçeklere aynı bakış açısı altında bakmışlardır. Farklı bakış açısı altında cevap vermemişlerdir.

Personelin yaşı ile personel güçlendirme alt boyutu olan karar vermede esneklik için anlamlı farklılık elde edilmiştir. Bu boyuta 25 yaşından küçük çalışanlar daha olumlu cevap vermişlerdir. 25 yaşından küçük olanlar hasta tedavisinde rol almaları nedeni ile bazen tek başlarına karar vermek zorunda kalabilmektedirler.

Medeni durum açısından bakıldığında, personel güçlendirme alt boyutlarının hiçbirinde anlamlı farklılık görülmemiştir. Evli, bekâr ve dul katılımcılar aynı bakış açısı altında ölçeklere bakmışlardır. Farklılık bulunamamıştır.

Aylık ortalama hane geliri için sağduyu, yetki, sorun çözme ve karar vermede esneklik boyutlarında anlamlı farklılık görülmüştür. Sağduyu boyutu için 3.001-4.000 TL arası kazananlar, yetki boyutu için 4.001 TL ve üzeri kazananlar, sorun çözme boyutu için 4.001 TL ve üzeri kazananlar ile karar vermede esneklik boyutu için 2.001-3.000 TL

arası kazanan katılımcılar daha olumlu cevaplar vermişlerdir. Bunun sebebi de çalışanların makamları değıştikçe yetkileri artmakta buna paralel olarak da ücretleri artmaktadır.

Personel Güçlendirme ölçeğine göre tüm alt boyutlar için aylık gelirin yeterliliği açısından tüm boyutlarda anlamda farklılık görülmüştür. Sınırlılıklar boyutu dışındaki tüm boyutlar için aylık geliri fazlasıyla yeterli olan grup daha olumlu cevaplar verirken sınırlılıklar boyutu için geliri çok yetersiz olan grup daha olumlu yanıtlar vermişlerdir. Aylık gelirleri fazla olanlar yetki ve sorumluluk sahibi olduğundan aylık gelirleri de bu oranlarda fazla olduğu söylenebilir.

İş tatmini ile demografik özellikler arasındaki grup farklılıkları aşağıda açıklanmıştır;

Yapılan grup farklılığı analizinde, cinsiyet için iş tatmini ölçeğinin dışsal tatmin boyutu anlamlı farklılık göstermektedir. Erkek katılımcılar ölçeğe daha olumlu cevaplar vermişlerdir. Erkek katılımcılar erkek yöneticilerle daha fazla mesai harcadıkları ve daha çok beraber olma imkânları bulunduğu için olumlu cevap vermişlerdir.

Eğitim durumu açısından iş tatmini ölçeğinin hiçbir alt boyutunda anlamlı farklılık görülmemiştir. Farklı eğitim seviyelerine sahip kişiler iş tatmini ölçeğinin boyutlarına aynı bakış açısı altında bakmışlardır.

İş tatmini ve çalışılan bölüm açısından bakıldığında içsel tatmin ve dışsal tatmin boyutlarının her ikisinde de istatistiksel anlamlı farklılık vardır. İdari birimler daha olumlu yanıtlar vermişlerdir. İdari bilimlerde çalışanlar üst yönetim ile devamlı irtibat halinde olmaları nedeni ile ileriye görme şansları daha fazladır

Çalışma şekli açısından bakıldığında dışsal tatmin boyutunda istatistiksel anlamlı farklılık vardır. Hafta sonu çalışanlar daha olumlu yanıtlar vermişlerdir. Hafta sonu çalışmalarında hafta içindeki çalışmalardan daha az iş yapma durumu olduğu için çalışanlar fazla yorulmamaktadır. Ayrıca takım arkadaşlarının farklılık göstermesi iş ortamında farklı sonuçlar çıkarabilir.

İşyerinde çalışma süresi açısından bakıldığında içsel tatmin ve dışsal tatmin boyutlarının her ikisinde de anlamlı farklılık yoktur.

İş tatmini ve mesleki deneyim açısından bakıldığında içsel tatmin ve dışsal tatmin boyutlarının her ikisinde de istatistiksel anlamlı farklılık yoktur.

İş tatmini ile yaş açısından bakıldığında içsel tatmin ve dışsal tatmin boyutlarının her ikisinde de istatistiksel anlamlı farklılık yoktur.

İş tatmini ile medeni durum açısından bakıldığında içsel tatmin ve dışsal tatmin boyutlarının her ikisinde de istatistiksel anlamlı farklılık görülmemiştir.

İş tatmini ve gelir açısından bakıldığında içsel tatmin boyutunda anlamlı farklılık görülmüştür. Buna göre 4.001 TL ve üzerinde maaş alan çalışanlar daha olumlu yanıtlar vermişlerdir. Yüksek ücret alanların makam ve mevki sahibi olması nedeni ile diğerlerine nazaran farklılıklar çıkmıştır.

İş tatmini ile aylık gelir yeterliliği açısından bakıldığında içsel tatmin boyutunda ve dışsal tatmin boyutunda istatistiksel anlamlı farklılık vardır. Geliri fazlasıyla yeterli olan çalışanlar her iki boyuta da daha olumlu yanıtlar vermişlerdir. İçsel ve dışsal tatmine ulaşmış olanların yeterli ücret aldıkları görülmektedir.

Yöneticiye güven ölçeği ile demografik özellikler arasındaki farklılıklar aşağıda açıklanmıştır;

Cinsiyet açısından bakıldığında yöneticiye güven ölçeğinin yönetici güvenilirliği boyutunda anlamlı farklılık görülmüştür. Erkekler kadınlara göre daha olumlu yanıtlar vermişlerdir. Çünkü bayanlar yapıları gereği herşeyi detaylı inceledikleri için böyle bir yanıt vermiş olabilirler.

Yöneticiye güven ile eğitim durumu açısından bakıldığında yönetici güvenilirliği ve lider üye etkileşimi boyutlarının her ikisinde de istatistiksel anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Farklı eğitim seviyelerindeki kişiler, yöneticiye güven ölçeğinin boyutlarına aynı bakış açısı ile bakmışlardır.

Çalışılan bölüm açısından bakıldığında ise, yöneticiye güven ölçeği her iki boyutta da istatistiksel anlamlı farklılık göstermektedir. İdari birimler daha olumlu yanıtlar vermişlerdir. İdari birimlerin çalışma ortamları diğer birimlerin çalışma ortamlarından daha iyi olduğu için böyle yanıt vermiş olabilirler.

Yöneticiye güven ile çalışma şekli açısından bakıldığında yönetici güvenilirliği ve lider üye etkileşimi boyutlarının her ikisinde de anlamlı farklılık yoktur.

Bu işyerinde çalışma süresi açısından yönetici güvenilirliği boyutunda anlamlı farklılık vardır. 1 yıldan daha az çalışan grup yönetici güvenilirliği boyutu için daha olumlu yanıtlar vermişlerdir. Çünkü önünde uzun bir çalışma süresi olduğundan aynı yönetici ile uzun süre çalışma ihtimali bulunduğundan böyle yanıt vermiş olabilirler.

Yöneticiye güven ile mesleki deneyim açısından bakıldığında her iki boyutta da anlamlı farklılık görülmemiştir.

Yaş ile yöneticiye güven açısından bakıldığında her iki boyutta da anlamlı farklılık yoktur.

Yöneticiye güven ile medeni durum açısından bakıldığında her iki boyutta da istatistiksel anlamlı farklılık yoktur.

Gelir ile yöneticiye güven açısından bakıldığında her iki boyutta da anlamlı farklılık yoktur.

Aylık gelir yeterliliği açısından bakıldığında her iki boyutta da anlamlı farklılık elde edilmiştir. Geliri fazlasıyla yeterli olan grup daha olumlu yanıtlar vermiştir. Geliri fazla olanlar daha çok üst yönetici pozisyonunda olanlardır.

Örgütsel bağlılık ölçeği ile demografik özellikler arasındaki farklılıklar aşağıda açıklanmıştır;

Cinsiyet için örgüte bağlılık ölçeğinin normatif bağlılık boyutu istatistik anlamlı farklılık göstermektedir. Erkekler normatif bağlılık boyutundaki sorulara daha olumlu yanıtlar vermiştir. Erkeklerin aile geçimlerini temin etmek zorunda olmaları nedeniyle böyle cevap verdikleri tahmin edilmektedir.

Örgütsel bağlılık ile eğitim durumu açısından, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarında eğitim seviyesi açısından fark olduğu tespit edilmiştir. Devam bağlılığı boyutu için eğitim seviyesi lise olan çalışanlar daha olumlu yanıtlar verirken, normatif bağlılık boyutu için doktora mezunları daha olumlu yanıtlar vermişlerdir. Lise mezunları işlerini kaybetme korkusu ile böyle cevap vermiş olabilirler.

Çalışılan bölüm açısından bakıldığında duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutlarında istatistiksel anlamlı farklılık vardır. Her iki boyutta da teknik birimler daha olumlu yanıtlar vermiştir.

Çalışma şekli, çalışma süresi, mesleki deneyim, yaş, medeni durum, aylık gelir açısından bakıldığında alt boyutların üçünde de istatistiksel anlamlı farklılık görülmemiştir. Katılımcılar devam, duygusal ve normatif bağlılığın boyutlarında aynı bakış açısı ile cevap vermişlerdir.

Aylık gelir yeterlilik açısından bakıldığında duygusal bağlılık boyutunda istatistiksel anlamlı fark vardır. Buna göre gelir seviyesinin yeterli olduğunu düşünen çalışanlar duygusal bağlılık boyutuna daha olumlu cevaplar vermişlerdir.

Araştırmada grup farklılıkları incelenip yorumlandıktan sonra, ana hipotez ve alt hipotezleri doğrulamak için gerekli olan analizlere geçilmiştir. Bunun için ilk önce korelasyon analizine bakılmıştır. Bu analiz, bir model içinde yer almadan modelsiz ilişkilerin değerlendirilmesini sağlamaktadır.

Korelasyon analiz yöntem seçimi, normal dağılım ve dağılmamaya göre değişmektedir. Grup farklılığı analizleri bölümünde verilen çizelge 7.30'da yapılan Kolmogorov-Simironov ve Shapiro-Wilk normallik testleri sonucunda $p < 0.05$ olduğundan normal dağılımın sağlanmadığı belirlenmiştir. Bu nedenle faktörler arasında parametrik olmayan ilişkilerde uygunluk gösteren Kendall's tau-b yöntemi kullanılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda, çalışmanın ana hipotezi olan; personel güçlendirmenin iş tatmini, yöneticiye güven ve örgüte bağlılık faktörlerini pozitif yönde (olumlu) etkilediği $p < 0.05$ gereğince doğrulanmıştır.

Buna göre; personel güçlendirme iş tatminini %52,6, örgüte bağlılığı %30,0, yöneticiye güveni %44,1 arttırmaktadır. İş tatmininin pozitif yönde artış sağlaması çalışan memnuniyetini attırmakta bu ise kaliteli hizmet vermenin yolunu açmaktadır. Ayrıca örgüte bağlılığın artması ise örgüt kültürünün gelişmesine neden olmaktadır. Bunlara paralel olarak da çalışanların yöneticiye güvenleri yüksek seviyelere çıkmaktadır. Bütün bunların hepsi pozitif yönde gelişme sağladığından dolayı müşteri memnuniyetini üst seviyelere taşımaktadır.

Diğer taraftan iş tatmini örgüte bağlılığı %35,5, yöneticiye güveni %54,3 arttırıcı yönde etkilidir. Örgüte bağlılık yöneticiye güveni %34,3 arttırıcı yönde etkilidir sonucuna ulaşılmıştır. İş tatmininin diğer faktörlere bu kadar etkili olması iyi bir ekip çalışmasını göstermektedir.

Araştırmanın ilk aşamasında, ana faktörler üzerinden, birinci seviye doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Daha sonra ikinci aşamada İkinci seviye doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Burada Ana faktörler arasındaki ilişkiler ve Birinci düzey uyum iyilikleri ele alınmıştır. Uyum İyiliği verilerin ne kadar modeli tanımladığını ifade etmektedir. Bulunan verilerin DFA Modeline uygunluk durumunu göstermektedir. Diğer bir ifade ile yapılan işlemlerin doğru veya yanlış olduğunu ortaya koymaktadır. Birinci seviye ve ikinci seviye doğrulayıcı faktör analizlerinin sonucunda, uyum iyilikleri istatistikleri uygunluk göstermiştir. Bunun sonucunda faktör yapısı doğrulanmıştır. Çizelge 7.75’de görüldüğü üzere bir tane kabul edilebilir uyum, diğerleri ise iyi uyum çıktığından dolayı teoriye devam edilmiştir. Bu aşamadan sonra YEM analizine geçilmiştir.

Ana hipotez testi için YEM Model çıktılarından görüleceği üzere (Çizelge 7.74); $p < 0.05$ olduğundan; personel güçlendirme (PG); iş tatmini (İT), yöneticiye güven (YG) ve örgüte bağlılık (ÖB) üzerinde pozitif (olumlu) anlamlı etkiye (ilişkiye) sahiptir. Modelin ana hipotezini oluşturan H_1 , H_2 ve H_3 doğrulanmıştır.

Model sonucundaki tüm sonuçlar; PG faktörü ÖB faktörünü %34,3, ÖB faktörü PG faktörünü %31,3, PG faktörü İT faktörünü %44,0, İT faktörü PG ’yi %30,2, PG faktörü YG faktörünü %46,8 ve YG faktörü PG yi %42,4 anlamlı etkilemektedir.

Bu sonuçlardan personel güçlendirme yöneticiye güveni %46,8 en yüksek olarak arttırdığı görülmüştür. Çünkü, yönetici, çalışana yetki devri ve dolayısı ile motivasyon sağladığı için yöneticiye güven daha fazla çıkmış olabilir. Çalışanın yönetime katılması, yönetimde söz sahibi olması ve fikirlerini beyan edebilmesi yöneticisine duymuş olduğu güvenden ileri gelmekte olduğu değerlendirilmektedir.

Personel güçlendirmenin ikinci faktörü olarak iş tatmininin yüksek çıkması, kendisine yetki devri verilen, karara katılması istenen ve kendisine değer verilen bir çalışanın işinden daha fazla tatmin olacağı söylenebilir. Bu sebeple ikinci sırada personel güçlendirme iş tatminini %44,0 düzeyinde, anlamlı şekilde etkilediği değerlendirilmektedir.

Personel güçlendirmenin, üçüncü faktörü olan örgütsel bağlılık %34,3 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Güçlenen personel, örgüt içerisinde iyi bir yere geleceği için örgüte olan bağlılığı artacağı değerlendirilmektedir. Birlikte, bu üçünü değerlendirdiğimizde personel güçlendirmenin kurum içerisinde ne kadar önemli

olduğu ortaya çıkmaktadır. Analizin yapısal ilişkisinde, birinci sırada yöneticiye güven ilişkisi, ikinci sırada iş tatmini, üçüncü sırada örgütsel bağlılık ilişkisinin önemli olduğu söylenebilir.

Literatürde yer alan bu değerlendirmelerin sonucunda, benzer ilişkiler ve pozitif sonuçların ortaya çıktığı değerlendirilmektedir. Güçlendirilen personel daima kendisini kuvvetli ve yeterli hissetmektedir. Bu sayede ilerleme olanağının açık olduğunu düşünebilir.

Analizin ikinci boyutunda, yöneticiye güvenin personel güçlendirmeye etkisinin en yüksek olduğu, ikinci sırada örgütsel bağlılığın, üçüncü sırada iş tatmininin önem arz ettiği söylenebilir. İş tatmini, tatmin olmuş bir personel, kurum içerisinde güçlü kılınmaz ise tatminde zayıflama olabileceği görülebilir Bu sebeple kurum içerisindeki her gelişmede ve yeni organizasyonlarda devamlı surette personelin güçlendirilmesi gerekmektedir. İşinden tatmin olmuş çalışanın kendisini daha değerli hissedebileceği söylenebilir. İşinden tatmin olması nedeni ile daha çok verimli çalışacak ve dolayısı ile de kuruma daha fazla katkısı olacaktır. Bu döngü devam ettiği sürece personelin performansı artacak ve yaptığı işten zevk alan bir hale gelecektir. Yine personel güçlendirme devam ettiği süreç içerisindeki organizasyondaki yeni yapılanmalara katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Bu suretle de çalışana, arzu etmekte ve istemekte olduğu ileri makamlara çıkması motive edilmiş olacaktır.

Üçüncü sırada yer almakta olan örgüte bağlılık yukarıda bahsetmiş olduğumuz yöneticiye güven ve iş tatmininden sonra gelmektedir. Çünkü yöneticisine güvenen işini özümseyen ve yeterince tatmin olan bir çalışanın kuruma olan bağlılığı da devam etmektedir. Örgütün yöneticiye göre daha katı kuralları olabileceğinden, kendini sınırlandıran kuralları nedeni ile ilişki biraz daha düşük çıkmış olabilir.

İşletmede çalışanların işinden memnun olması veya memnuniyetsizliği sadece çalışan ile ilgili bir durum değildir. Bunun olumlu ve olumsuz sonuçları işletmeleri de önemli derecede etkilemektedir. Yapılan çalışmalar iş tatminin yüksek olması, çalışanların iş hayatını ve günlük yaşantısını etkilediğini ortaya koymuştur.

Yukarıda çizelge 7.74'deki verilerde görüldüğü üzere, yöneticiye güvenin personel güçlendirmeye etkisinde %42.4 anlamlı sonucu ile bu durum ilk sırada yer almaktadır. Buna karşılık örgütsel bağlılık, personel güçlendirmesinde ikinci sırada etki etmektedir. İş tatmini ise en son sırada personel güçlendirmeyi etkilemektedir. İş

tatmininin personel güçlendirmeye etkisi %30.2 çıkmasının nedeni, işinden tatmin ve konumundan memnun olan çalışan yeni sorumluluklar almamak için yetki istememektedir. Sorumluluk ve mesuliyet almak istemeyen bir çalışan güçlendirilmesi konusunda çekimser kalmak istediği değerlendirilebilir.

Yöneticiye güven personel güçlendirmeye %42.4 etkilemektedir. Örgütsel bağlılık ise % 31.3 anlamlı etkilemektedir. Yöneticiye güven personelin güçlendirilmesini sağlamaktadır. Güçlendirilen personel ise, örgüte daha çok bağlı kalmaktadır. Örneğin yöneticiye bağlılıkta kendisini yetiştiren ve sahasında uzman olan cerrah ile her seferinde aynı ekiple ameliyata girmek isteyen hemşirenin bağlılığı iyi bir örnek olarak gösterilebilir.

Çalışanların iş tatmini, iş performanslarının belirlenmesinde önemli bir faktördür. Bu nedenle yöneticiler, organizasyonun iş performansının artırılması için iş tatminine büyük önem vermektedirler. Böylece işletmelerdeki birçok sorunun çözülmesi yanında, çalışanların da işletmenin amaçlarına katkıda bulunmasını sağlayacaktır. Bu ise iç müşteri memnuniyetini arttıracak, kuruma ve örgüte bağlılığını yükseltecek ve yöneticilerin personel güçlendirmesine katkıda bulunacaktır. Çalışanın yöneticisine güven duyması sebebiyle iş tatminini arttıracak, dolayısıyla örgüte olan bağlılığı yükselecek ve iş performansına olumlu katkıda bulunacaktır. Literatürde belirtildiği üzere, iş tatmininin daha iyi performansa yol açtığı fikri Vrooms'un 1964 yılındaki çalışmasının, performansın çalışanların ihtiyaçlarını karşılamanın doğal bir ürünü olduğu fikrine dayanan çalışmaları ile desteklenmektedir. Knoop'un 1995 yılında yaptığı araştırması sonucunda, iş tatmininin hemşirelerde, daha fazla üretkenlik, yüksek bakım kalitesi ve kurumda kalma niyeti arasında bir takım sonuçlara yol açtığını bulmuştur. Judge ve arkadaşları da, 2001 yılında yaptığı çalışmalarında iş tatmini ile hemşirelerin iş performansı arasındaki ilişkiyi olumlu olduğunu bulmuşlardır.

Hizmet işletmelerinde personel güçlendirmenin uygulanması hizmeti alan müşterilerin istek ve arzularına daha hızlı bir şekilde cevap verilebilmesi, buna paralel olarak hizmeti alanların memnuniyetinin artırılması ve sağlanması yanında hizmet gören personelin iş tatminini de arttıracaktır. Çalışanın işi ile karar verebilmesi, sorumluluk alması, çalıştığı kurumun değerli bir üyesi olduğunu hissetmesinde yöneticiye güven yatmaktadır. Çalıştığı kurumun amaç ve hedeflerini özümseyen ve işinin sahibi olduğunu fark eden çalışanın kuruma olan bağlılığı da artacaktır.

Sağlık hizmetlerinde hasta tedavisinde görev alanlar bilgi, beceri ve deneyim ile güçlendirildikçe ve devamlı bu yapıldıkça örgüte olan bağlılıkları artmaktadır. Güçlendirilmiş sağlık personeli hasta tedavisinde daha aktif rol almaktadır. Bu ise tedavi yapan hekimin işini kolaylaştırmakta ve hasta kısa sürede sağlığına kavuşmaktadır. Devamlı gelişen sağlık teknolojileri ve hekim tecrübeleri ile güçlendirilen ve geliştirilen işgören, çalışan kurumdan ayrılmak istemez. Bu işgören memnuniyetinin artmasına sebep teşkil etmekte ve dolayısıyla yöneticisinin, liderinin kendisini devamlı olarak güçlendireceğine ve yetiştireceğine inancı artmaktadır.

- H4:Personel güçlendirmenin (PG) alt boyutları (örgütün ve yöneticilerin desteği, sağduyu, sınırlılıklar, yetki, sorun çözme ve karar vermede esneklik) iş tatmininin (İT) alt boyutları (içsel ve dışsal tatmin) ile pozitif yönde ilişkilidir.

Personel güçlendirme alt boyutu sınırlılıklar içsel motivasyon üzerinde anlamlı etkili çıkmamıştır, bu alt boyut için hipotez doğrulanmamıştır. Bu alt boyut dışında diğer alt boyutlar için iş tatmininin 2 alt boyutu içsel ve dışsal tatmini pozitif yönde olumlu etkilemektedir (ilişkilidir), hipotez doğrulanmıştır.

Örgüt ve yönetici desteği içsel tatmini %34,5 anlamlı, sorun çözme içsel tatmini %34,5 anlamlı, sağduyu içsel tatmini %34,2 anlamlı, yetki içsel tatmini %33,6 anlamlı, karar vermede esneklik içsel tatmini %27,2 anlamlı, sınırlılıklar içsel tatmini %26.anlamsız olduğu görülmektedir.

Bu araştırma kapsamında, personel güçlendirme ile iş tatmini arasındaki pozitif ilişki tespit edildiği gibi, Yüksel ve Adıgüzel'in (2015) yılında yapmış oldukları çalışmaları sonucunda personel güçlendirme, iş tatmini düzeyi ve iş motivasyon düzeyi arasında anlamlı ve doğrusal yönde ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Çalışanların işinden duydukları beklentileri kendi kişiliği ile ilgilidir. Çalışanın işini değerlendirmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkar. İşgörenin kişiliğine bağlı olarak inançları, tutumları ve değer yargıları vardır. Bunların yanında, işletmelerinden sağladıkları kazanımlardan ekonomik, psikolojik ve sosyal doyum da işten tatmini etkiler. İşin kontrolünü sağlayarak eğitimin iş memnuniyetini arttırdığını, ancak bunun sonucunda çalışanların beklentilerini de arttırdığı görülmektedir. İçsel tatmin eğitim, meslek edinimi ve iş performansı gibi yaşamdaki birçok önemli sonucun, belki de belirleyicisinin en güçlü bir korelasyonudur. Örneğin; İçsel tatmini eğitim, meslek

tecrübesi ve çalışma performansı ile ortaya koyan bir Diyaliz Hemşiresi hastaları tarafından daha çok seviyecek ve ona Bölüm sorumlusu olma yolunu açacaktır.

Kurum içerisinde birim yöneticinin çalışana sahip çıkması çalışanın motivasyonuna pozitif etki etmektedir. Bu ise çalışanın karakterine, kişiliğine, eğitimine ve çalışma performansına bağlıdır. Tatmin olan çalışan sorunları daha kolay çözümlenebilmekte, sağduyulu hareket etmekte ve bunlara paralel olarak kendisi yetkilendirildiği takdirde daha verimli çalışma sergilemektedir. Bunların sonucunda ise karar vermede isabetli davranabilmektedir.

Sınırlılıklar içsel tatmini anlamsız etkilemiştir. Çalışması kısıtlanmış olan personel görev sorumluluğunu kaybetmiş demektir buda başarı şansını etkileyebilir. Bu nedenle bunun düşük çıktığı görülmektedir. Ayrıca personel güçlendirilmesi yapılırken konulan kural ve kaidelere uyma zorunluluğu da getirilmektedir. Bu nedenle sınırlılıklar anlamsız çıkmış olabilir. Eğitim araştırma hastanelerinde cerrahi kliniğindeki bir asistanın hocası tarafından ameliyatlara alınmaması ve ameliyata girme yetkisinin sınırlandırılması buna en güzel örnektir.

Diğer yandan; örgüt ve yönetici desteği dışsal tatmini %53,3 anlamlı, karar vermede esneklik dışsal tatmini %44 anlamlı, sağduyu dışsal tatmini %37,6 anlamlı, yetki dışsal tatmini %36,7 anlamlı, sorun çözme dışsal tatmini %34,3 anlamlı, sınırlılıklar dışsal tatmini %9 anlamlı, etkilemektedir.

Bazı çalışmalar, yöneticilerin çalışanlar üzerindeki etkilerini ve yetkilerini yerine getirmek için kullandıkları çeşitli güç kaynaklarına odaklanmışlardır. Bunlar resmi otorite, kıt kaynakların kontrolü, karar süreçlerinin kontrolü, sınırların kontrolü, bilgi ve bilginin kontrolü, olarak tanımlanmaktadır. Bazen yöneticiler, çalışanları ikna etmek için daha büyük organizasyonel sistemler ve onların astları ile kişiler arası etkileşimi kullanırlar.

Çalışanların iş tatmini, insanların işleri ve bu işleri gerçekleştirdikleri organizasyonlar hakkında sahip oldukları bir tutumdur. İş tatmini belirleyicileri arasında liderlik önemli bir öngörücü olarak görülmekte ve merkezi bir rol oynamaktadır. Liderlik, daha çok insanlara sosyal etkileşime ve ayrıca insanları etkileme sürecine yönelik örgütlerin hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak bir yönetim işlevidir. Amaç ve hedeflerine ulaşmada örgütsel başarı, yöneticilere ve liderlik tarzlarına bağlıdır. Yöneticiler, uygun liderlik stillerini kullanarak çalışanların iş tatminini, bağlılığını ve üretkenliğini

etkileyebilirler. Liderlik tarzı, bireysel ve organizasyonel değerlere, liderlik çıkarlarına ve farklı durumlarda çalışanların güvenilirliğine dayalı bir dizi yönetsel tutum, davranış, özellik ve beceriler olarak görülebilir. Örneğin, hangi ameliyat için ekibe katıldığını bilen teknisyen, hemşire ve asistanlar ekip lideri sorumlu cerrahın verdiği bilgiler ışığında operasyonda daha çok başarılı olmaktadır.

İşgörenlere, karar verme sürecine katılma fırsatını vermek, kararların nasıl alındığına ilişkin anlayışlarını arttırmakta ve çalışanların bir durum içinde olabilecek alternatif yorumların sayısını azaltmaktadır. Katılımcı karar verme, çalışanlara kendilerini daha az tehdit altında hissettirecek bir kontrol hissi sağladığı için çalışanların iş memnuniyetini arttırmanın bir yöntemi olarak önerilmiştir. İşgören kararlarının temel yeteneklerinin etkileşimli etkilerini gösterdiğinde katılımcı karar vermenin önemini doğrulamıştır. Ceylan ve arkadaşlarının (2015) yapmış oldukları çalışma sonucunda, personel güçlendirmenin, iş tatmini ve yönetici desteğine bağlı olduğunun ve personel güçlendirme üzerinde yönetici desteğinin daha fazla etkiye sahip bulunduğunu ortaya koymuşlardır.

Görev özerkliği, görevin önemi ve görevin katılımı olarak içsel ödüllere bölünebilir. Dışsal ödüller, finansal faydalar ve organizasyon ödülleri. Yapılan birçok araştırma sonucu, iş ödüllerinin iş doyumuna ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu göstermiştir. İş ödüllerinin (örneğin, ücret, iş güvenliği ve terfi), iş tatmini ile pozitif yönde ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Dışsal ödüller önemlidir. Çünkü bir çalışmanın ekonomik yönleri sadece temel ihtiyaçları değil aynı zamanda daha üst düzey sosyal hedefleri de karşılamaktadır. Gelir bir işçinin, bir işteki zaman, iş ve beceri yatırımlarından nispi kazanımları değerlendirebileceği bir standarttır. İş tatmininin, hem iş değerlerinin, hem de iş ödüllerinin bir işlevi olduğu iddia edilmiştir. Ödüller olumlu ve göreceli olarak yüksek oranda iş tatmini ile ilişkilidir. Muhtemelen algılanan ödüller ne kadar yüksek olursa, işin bu özel boyutlarından elde edilen sonuç o kadar iyi olmakta, böylece işin genelinden memnuniyeti o kadar arttırmaktadır. Örneğin, özelliği olan ameliyatlara ile organ nakli ameliyatlarına tanınmış ve ün yapmış doktorlarla giren ve onları asiste eden hemşire ve teknisyenlerin kurum içinde ve kurum dışında itibarları ve değerleri farklıdır. Bu işe, çalışan personelin daha çok işinden tatmin olmasını sağlamaktadır. Böyle bir ekip küçük ameliyatlara iştirak etmez. Bir Üniversite Hastanesinde yapılan yüz nakli ameliyatına bu konuda özel olarak eğitilmiş, yetiştirilmiş ve başarılarını ispat

etmiş kişilerden oluşan üç ekip iştirak etmiştir. Bu suretle başarılı bir operasyon gerçekleştirmişlerdir.

Örgüt ve yönetici desteği dışsal tatminde %50 den fazla çıktığına göre içsel tatminden çalışanlar için daha fazla önem arz ettiği görülmektedir. Karar vermede esneklik dışsal tatmini içsel tatmine oranla daha fazla etkilemekte buna paralel olarak da sağduyu, yetki ve sorun çözme dışsal tatminlerin de içsel tatmin oranlarından farklı ve yüksek çıkması dışsal tatmini içsel tatminden daha önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Buradan şu sonucu çıkarmak mümkündür. Dışsal tatmine istediği düzeyde ulaşan çalışan kurum içerisinde daha verimli çalışmaktadır.

- H₅: Örgüt ve yönetici desteği yönetici güvenilirliğini %41,0 anlamlı, karar vermede esneklik yönetici güvenilirliğini %32,7 anlamlı, sağduyu yönetici güvenilirliğini %28,7, yetki yönetici güvenilirliğini %28,7 anlamlı, sorun çözme yönetici güvenilirliğini %27,3 anlamlı, sınırlılıklar yönetici güvenilirliğini %11,9 anlamlı etkilemektedir.

Personel güçlendirmenin (PG) alt boyutları (örgütün ve yöneticilerin desteği, sağduyu, sınırlılıklar, yetki, sorun çözme ve karar vermede esneklik) yöneticiye güvenin (YG) alt boyutları (yönetici güvenilirliği ve lider-üye etkileşimi) ile pozitif yönde ilişkilidir.

Yukarıda ifade edildiği gibi, bu ilişkilerde yöneticiye güven faktörü yerleşik bir faktör halinde rol oynadığı değerlendirilebilir. Bu ise örgüt bağlamında güven eksikliğinin oynayacağı menfi rollerin açıklanmasında da bir katkı sağlayacaktır.

Literatürde belirtildiği gibi, yöneticiye güven, lider etkinliği ve iş birimi üretkenliği faktörlerine bağlı olduğu görülmektedir. Yönetimsel davranışın, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerde, güvenin geliştirilmesinde ayrı bir yeri vardır. Yöneticinin davranışı, bir iş birimindeki kişilerarası güven düzeyinin belirlenmesinde önemli bir faktördür. Ayrıca yöneticilere güvenmek, liderlik vizyonunu gerçekleştirmedeki alt bağlılığında harekete geçirmesine sebep olmaktadır. Buna paralel olarak güven, liderin algılanan uzmanlığına bağlı olarak gelişir. Yönetici ile çalışan arasında, çalışanın güveni veya çalışanın yöneticisiyle kurum içerisindeki güveniyle ilgili güven yaratılması için birçok ölçümler yapılabilir. Blomqvist ve Stahle'e göre, yöneticiye güvende, yöneticinin karakteri, yetkinliği ve gösterdiği bütünlük güvenin oluşturulmasında ölçüm faktörleri (dürüstlük, yetkinlik ve ilham vericilik), örgüt içerisinde güvende, kişilerin örgüt içerisindeki sinerjiye inanmaları ve inandıkları

kişilerle ilgili edindikleri olumlu tecrübelerle ilgilidir. Gomez ve Rosen (2001) yılında bunu destekler nitelikte yapmış oldukları lider üye değişimi adlı çalışmalarında 128 yönetici ve işgören üzerinde, personel güçlendirme ve yönetsel güven arasında bir bağlantı olduğunu bulmuşlardır. Çalışmada yönetsel güvenin personel güçlendirmeye pozitif yönde etkili olduğu ortaya konulmuştur.

Çalışan örgüt ve yönetici desteğini arkasında hissettikçe onlara olan güveni daha çok artacaktır. Buna bağlı olarak da karar vermede, çalışan yöneticisine güvenmektedir. Çalışana yetki verilmesi onun sağduyulu çalışması ve yöneticisine güvenmesine neden olmaktadır. Sorun çözme esnasında yöneticisine güvendiği için onun desteğini arkasında hissedecektir. Bütün bunlara rağmen yöneticiler bazı sınırlılıklar getirirse de, çalışan yine yöneticisine güvenmektedir. Örneğin ameliyathanedeki cerrah ekibinin aynı anda hazır olmasını istemesi güvenilirliğini zedelemeyebilir.

Diğer yandan; örgüt ve yönetici desteği lider-üye etkileşimini %49,6 anlamlı, karar vermede esneklik lider-üye etkileşimini %40,7 anlamlı, yetki lider-üye etkileşimini %39 anlamlı, sorun çözme lider-üye etkileşimini %33,9 anlamlı sağduyu lider-üye etkileşimini %33,8 anlamlı, sınırlılıklar lider - üye etkileşimini %11,3 anlamlı, etkilemektedir.

Literatürde, açık ve dürüst iletişim kurma, çalışanların eylemlerini destekleme ve çalışanlar için dikkate alma konusunda güven duyma gibi davranışlar grup içi çalışanların lidere daha fazla güven duymasını göstermektedir. Liderlerin çalışanlarına örgütsel yapıda yetki devretmesi ve yetki devrederken izlediği süreçler çalışanların onların adaletine olan bakış açısını etkileyeceği için güven üzerinde önemlidir. Çalışan güvenini etkileyebilecek diğer bir faktör ise yöneticinin katılımcı bir yönetim tarzı kullanıp kullanmamasıdır. Folger, çalışanların sesini (yani çalışanların yöneticilerinin karar süreçlerine bilgi katma olanağının) adil muamele gördüklerini artırdığını gösteren kanıtları gözden geçirmiştir. Adalet algılarındaki artışlar lidere olan güveni artırabilir. Bu nedenle, katılımcı bir yönetim tarzının kullanılması, çalışanların liderlerine olan güvenlerini, dolaylı olarak etkileyebilir. Yolaç (2011) yılında yaptığı çalışma sonucunda, dönüşümcü liderlik tarzının etkileşimci liderliğe göre daha etkin olduğunu belirterek, yukarıdaki ifadeleri desteklemiştir.

Örgüt ve yönetici desteği ne kadar fazla olursa, yönetici üye etkileşimi o kadar yüksek olmaktadır. Buna paralel olarak da çalışan karar vermede isabetli sonuçlar alabilmektedir. Yetki verilen çalışan ile yönetici arasındaki etkileşim olumlu yönde yüksek olmaktadır. Yetki devri yapılan çalışan sorunları rahat çözmekte ve buna paralel olarak da çalışmalarında ve kararlarında sağduyulu çalışmaktadır. Her ne kadar ortaya sınırlılıklar kalsa da yönetici ile çalışan arasındaki etkileşim olumlu yönde devam etmektedir.

Örneğin, kliniklerde sabah ve akşam vizitelerinin hekimin istemiş olduğu saatlerde yapılması bir sınırlılık olmasına rağmen hasta bakım ekibindeki üyelerle ilişki, etkileşim ve iletişim devam etmektedir. Personel güçlendirmenin tüm alt boyutları yöneticiye güvenin iki alt boyutunu pozitif yönde etkilemektedir (ilişkilidir), hipotez doğrulanmıştır.

- H₆: çizelge 7.76'da görüldüğü gibi, duygusal bağlılığı örgüt ve yönetici desteği %33,9, sağduyu %31,3, sorun çözme %25,6, yetki %23,3, karar vermede esneklik %14,9, sınırlılıkla %9 anlamlı etkilemiştir.

Örgüt ve yönetici desteği duygusal bağlılığı anlamlı etkilemiş olup, çalışanın bu konudaki beklentileri karşılandığı değerlendirilmektedir. Çalışanlar, beklentileri karşılanmış olduğu için çalıştığı kuruma daha çok bağlanmaktadır. Organ nakli ameliyatlarında ünlü bir cerrahın yanında ameliyata giren, başarılı bir operasyon sonucunda başarıyı paylaşan bir ekibin içinde yer alan ve diğer operasyonlarda da yer alması istenen başarılı bir hemşirenin yaşadığı bu olumlu duyguyu ve ekibin birbirine olan bağlılığını örnek olarak gösterebiliriz. Ayrıca ameliyathaneden çıkan hemşirenin hasta yakınlarının göstermiş olduğu sevgi ve hürmet, hemşireyi manen tatmin olmasına ilaveten, onun ekibine daha çok yaklaşmasına sebep olmaktadır.

Burada yazılı bir sözleşme olmamasına rağmen muayene yapan hekim hastalarına karşı duygusal bir sözleşme varmış gibi hareket etmektedir. Hastaların yerine kendini koyarak ve empati yaparak hiçbir hastayı geri çevirmemektedir.

Sağduyu duygusal bağlılıkta çalışanın akıl yoluyla hareket ederek pozitif olması demektir. Bunu ise yönetici davranış ve konuşmaları ortaya çıkarmaktadır. Yönetici her zaman çalışanın pozitif olmasını temin etmektedir. Her iki tarafında açık sözlü olmaları bağlılığı yükseltmektedir.

Sınırlılıklar yöneticiler tarafından ortaya konsada çalışanlar tarafından duygusal bağlılık ile hareket edilebilmektedir. Çünkü hastasının yerine kendisini koyabilen bir hekim sınırlandırılan poliklinik sayılarını aşabilmektedir. Bu nedenle duygusal bağlılığın anlamlı çıkması normaldir.

Sorun çözme duygusal bağlılığı anlamlı etkilemiş olup çalışanın akılcı yöntemler kullanmayı ifade etmesidir. Bu ise çalışanın kişilik özellikleri ile iş deneyimlerine göre farklılıklar göstermektedir. Tecrübe deneyim ve karakter sahibi olan bir çalışan kısa sürede sorunları çözebilmektedir. Örneğin yıllarca kanser tedavisi üzerinde çalışmış bir hekimin gelen hastalara kısa sürede teşhis koyabilme kabiliyetidir.

Karar vermede esneklik, yöneticilerin ortaya konmuş örgüt kurallarında, çalışanlarının lehine bir hareketlilik sağlamalarını ifade eder. Bu esneklik çalışanın özelliklerine göre değişebilir. Burada formal ve informal davranışlardan da söz edilebilir. Yazılı kuralların kırılmadan çalışanlar lehine kısa süreli olarak esnetilmesidir.

Yetki duygusal bağlılığı anlamlı şekilde etkilemiş olup çalışanların kendilerini daha iyi ifade etmelerine sebep olmaktadır. Örneğin kendisine poliklinikler konusunda yetki verilen başhekim yardımcısı kendisini başhekime karşı daha çok sorumlu hissetmektedir.

Akgün (2015) yılında yapmış olduğu çalışmasında, personel güçlendirme ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit edilirken devam bağlılığı ile ilgili herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

Çizelge 7.76'da görüldüğü gibi, devam bağlılığı sınırlılıkları %19,2 sağduyu %18,9, örgüt ve yönetici desteği %16,9, karar vermede esneklik %16,8, sorun çözme %12, yetki %11,6 anlamlı etkilemiştir.

Devam bağlılığı, bir kurumda çalışanların, bulunduğu çalışma yerinden ayrılma maliyetini, kurumunda kalma durumunda kazanacağı faydalarla karşılaştırması üzerine odaklanmaktadır. Allen ve Meyer tarafından, devam bağlılığının oluşmasına etkenin iki faktör olduğu belirlenmiştir. Bunlar, yatırımlar (yan bahisler) ve iş alternatiflerinin eksikliğidir. Bu yatırımlar, bireyin kurumdan ayrılarak kaybedilecek emeklilik planları, organizasyon faydaları, statü vb. gibi değerli olduğunu gördüğü ve bu sayede mevcut işvereniyle kalmalarını sağlayan şey olabilir.

Sınırlılıklar, devam bağıllığını örgüt kural ve kaidelerine göre ortaya koymaktadır. Bu sınırlılıklar çalışanların işin özelliklerine göre çalışmalarını sağlamaktadır.

Devam bağıllığı sınırlılıklar sayesinde yüksek çıkmaktadır.

Özellikle ameliyatlarda bu sınırlılıkları görmek mümkündür. Anestezi uzmanı ameliyatın seyrine göre devamlı sorumlu cerraha bilgi vermek, uyararak ve süresini hatırlatmak durumundadır. Sınırlılıklara ekibin tüm üyeleri uymak zorundadır.

Sağduyu, devam bağıllığını arttırmaktadır. Sabah vizit saatinde hastalarının beklediğini bilen bir hekim her zaman sağduyulu düşünüp zamanında servisine gelmesinin nedeni, sağduyunun insanı olumlu ve mantıklı düşünmeye sevk etmesidir.

Örgüt ve yönetici desteği, örgüt ve yönetici çalışanın yetişmesi ve tecrübe sahibi olması için onu destekliyor ise çalışanda bunun karşılığı olarak örgüte ve kurumuna devam etmeyi zorunluluk hissederek. Örneğin yüksek lisans ve doktora yapan bir personel kendilerini yatırım yapmaları nedeniyle kuruma karşı devam etme zorunluluğu hissedebilirler.

Karar vermede esneklik, çalışanların işletme yönetim kararlarındaki karar verme sürecine katılmaları onların kararlara uymalarını zorunlu hale getirir. Çünkü kendi istekleri ile bu kararlara katılmışlardır.

Sorun çözme, sorunları çözülmüş olan çalışanlar işletmeye olan devam bağıllığı daha fazladır. Örnek olarak poliklinik odasında her türlü araç gereç, malzeme ve cihazı bulunan hekim daha fazla hastaya bakmaktadır.

Yetki, çalışanların sorumlu kılınmasıdır. Yetkili olan ve devamlı kurumda bulunmaları gereken çalışanlar mesailerini tam ve zamanında devam etmek zorundadırlar. Anestezi uzmanlarının hastayı uyutma ve uyandırma yetkileri olduğundan her ne kadar anestezi teknisyenleri bulunsa da bütün ameliyat olan hastaların başında bulunma zorunlulukları vardır.

Diğer bir çalışmada ise Doğan ve Demiral (2009) üniversitelerde görev yapan akademik personelin duygusal bağıllığı üzerinde personel güçlendirmenin anlam ve etki boyutları ile pozitif etkiye sahip olduğu, normatif bağıllığın personel güçlendirmenin anlam ve yetenek boyutlarının ise negatif yönde etkilediği, devam bağıllığının personel güçlendirmenin seçim boyutu ile pozitif etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Çizelge 7.76’da görüldüğü gibi, normatif bağlılığı örgüt ve yönetici desteği %34, karar vermede esneklik %31,7, sağduyu%25,4, yetki %24,6 sorun çözme %22,6, anlamlı etkilerken, sınırlılıklar %0,59 anlamsız etkilemektedir.

Sınırlılıkların anlamsız çıkması, ahlaki kuralların tam olarak geçerli olamadığını ifade etmektedir. Çünkü tıbbi kurallar insan hayatı söz konusu olduğundan ahlaki kurallardan önce gelmektedir.

Kişinin örgütte çalışmayı bir görev olarak görmesi ve örgüte bağlı olmanın bir görev olduğunu hissetmesi minnettarlık duygusunu yaratmaktadır. Bu ise normatif bağlılıkta sorun yaratmış ve anlamsız çıkmasına neden olmuştur.

Personel güçlendirme alt boyutu sınırlılıklar normatif bağlılık üzerinde anlamlı etkili çıkmamıştır, bu alt boyut için hipotez doğrulanmamıştır. Bu alt boyut dışında diğer alt boyutlar örgüte bağlılığın 5 alt boyutunu pozitif olumlu etkilemektedir (ilişkilidir), hipotez doğrulanmıştır.

Personel güçlendirme alt boyutu sınırlılıklar normatif bağlılık üzerinde anlamlı etkili çıkmamasına örnek, çalıştığı serviste çok başarılı olan bir hemşirenin sorumlusu tarafından oradan alınıp istemediği bir kliniğe verilmesi halinde çalışmalarını alt düzeyde tutarak yöneticiye tepki göstermesi, işi yavaşlatmasını verebiliriz..

Örgüt ve yöneticinin manevi desteği çalışanın örgüte bağlılığını arttırmaktadır. Bu şekilde desteklenen çalışan vermiş olduğu kararlarda daha isabetli olmaktadır. Buna bağlı olarak da çalışanın sağduyulu hareket etmesi sağlanmaktadır. Bütün bunlara bağlı olarak çalışana yetki verilmesi kurum içerisinde performansı artırmaktadır. Manevi yönden desteklenen ve yetkilendirilen çalışan sorun çözmede daha çok başarılı olmaktadır. Örneğin ameliyata giren cerrah başarılı olma yönünde ekip arkadaşlarını manevi yönden tatmin ettiği takdirde en kritik ameliyatlarda bile başarı şansı yüksektir.

Gürcü’nün personel güçlendirme konusunda (2014) yaptığı çalışmada, çalışanların örgütsel bağlılık boyutlarından normatif bağlılık ve devam bağlılık düzeylerinin orta, duygusal bağlılık düzeylerinin ise ortanın üzerinde olduğunu tespit etmiştir

Yapılan araştırma sonucunda, personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde etkilerinin varlığı doğrulanmış, personel güçlendirmenin aynı zamanda çalışanın yöneticine karşı güven duygusunu arttırdığı ortaya konulmuştur. Elde edilen sonuçların, daha önceki çalışmalarla uyumlu olduğu görülmüştür. Geçmişte yapılan birtakım çalışmalarda, personel güçlendirme ve iş tatmini, personel güçlendirme ve

örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılık ve iş tatmini, personel güçlendirme ve örgüte güven arasında bir ilişkinin olduğu ortaya konmuştur. Bu çalışma, diğer araştırmalardan farklı olarak personel güçlendirme değişkeninin yöneticiye güven üzerindeki etkisini, personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerindeki ilişkisini de içine alarak bütüncül bir modelde incelemiş ve bu yönüyle literatüre katkı sağlamıştır.

8.2 Öneriler

Personel güçlendirme kavramı, 1980’li yıllarda ortaya çıkan bir yönetim anlayışı olmasına rağmen, ülkemizde bunun tam olarak benimsenip uygulamaya geçirilmesi, hiyerarşik kültür anlayışının yerini güçlendirme kültür anlayışına bırakılması çalışmaları ve bu düşüncenin işlevsellik kazanması son zamanlara rastlamaktadır. Günümüzde, işletmelerin felsefe anlayışlarında, çalışanların güçlendirilmesi ve fikri sermaye olarak görülmesi durumuna gelinmesi ve bunların işletmelere sağlayacağı olumlu geri dönüşleri gözardı edilmemelidir. Özellikle teknolojik değişimin hızlı bir şekilde yaşandığı ve tüketici istek ve ihtiyaçlarının da buna paralel olarak değişimi işletmeleri gelecekle ilgili doğru ve güvenli adımlar atmaya zorunlu bırakmaktadır.

Türkiye’deki sağlık işletmelerinde özellikle yataklı tedavi kurumları olan hastanelerde personel güçlendirme uygulamalarının daha etkin ve verimli uygulanması için özellikle çalışan personelin sorunlarının çözülmesi gerekmektedir. İnsan en önemli bir kaynak faktörü haline gelmiştir Bu kaynak fikri mülkiyetin en önemli unsuru olmuştur. Bu nedenle personel güçlendirmenin fikri mülkiyetle de ilişkilendirilmesi gereklidir. Kurum içerisinde bilginin üretilmesi paylaşılması ve transferinde personel güçlendirme ile ilişkilendirilerek yeni çalışmalar yapılması gerekmektedir.

Türkiye’deki Sağlık Sektöründe kalitenin yükseltilmesi, hizmet kalitesinin artırılması, hasta eğitimi –personel güçlendirilmesi, hekim- personel güçlendirilmesi arasındaki ilişkilerin pozitif yönde gelişmesi için bunlarla ilgili çalışmalarında yapılmasını öneririm. Bu çalışmalar neticesinde insana bakış açısının daha olumlu yönde gelişeceğini düşünüyorum. Sürdürülebilir bir rekabeti devam ettirmek ve gelecekte var olabilmek için özel ve kamu sağlık kurumlarının personel güçlendirme ile bu faktörlerin ilişkilendirilmesi sonucunda personel güçlendirmenin yeni boyutlarına ilişkin bilgilerin üretilmesi zorunlu hale gelmektedir. Bu nedenle rakiplerin önüne geçmek ve avantajlı durum yaratmak için kurumun personelini güçlendirmesi

gerekmektedir. Güçlendirilmiş personel kurumuna sahip çıkacak, hizmetlerini hızlandıracak, hasta memnuniyetini yükseltmek için çalışmalarını zamanında yapacak ve israfı da önleyerek işletme giderlerini azaltarak işletme gelirlerini arttırmış olacak ve dolayısıyla kurumunun kar marjını yükseltecektir. Bu ise kendisine maddi gelir artışı sağlayacaktır. Böylelikle iş tatminine ulaşmış olan personel bütün çalışmalarında başarılı olacak ve kurum itibarını yükseltecektir. Güçlendirilmiş personel kurum imajının yükseltilmesini ve bir markanın yaratılmasını temin etmiş olacaktır. Buna örnek olarak Türkiye'deki bazı özel zincir hastanelerini göstermek mümkündür.

Ülkemiz ve sektör açısından sektörün bilgi paylaşımı, teknik bilgi üretimi, örgütsel ortak akıl gibi ekip çalışmasını gerektiren konularda personel güçlendirmenin yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

- Tıbbi teknolojinin değişmesi halinde bunu kullanacak olan personelin güçlendirilmesi için cihazlarla ilgili eğitime tabi tutulması gereklidir. Örneğin kanser tedavisinde kullanılan MR/Linac cihazının kullanılabilmesi için tıbbi teknisyenin eğitime tabi tutulması gibi.
- Yeni tıbbi tedavi yöntemleri dünya çapında geliştikçe bunları uygulayacak hekimlerin ve ekiplerinin bu konuda eğitim alması gereklidir. Örneğin hastanede ilk defa uygulanacak Laparoskopi sistemi ile yapılacak ameliyat için hekim ve ekibinin eğitilmesi başarı şansını arttıracaktır.
- Hastaya takılacak olan cihazlar konusunda ekip sorumlusu hekimlerin bu cihazlar konusunda bilgilendirilmesi, eğitilmesi ve bu konuda tecrübe sahibi kılınması gerekmektedir. Örneğin hastasına kalp pili takacak bir hekimin bu pil hakkında detaylı bilgi sahibi olması başarı şansını arttıracaktır.
- Hastanede robotik cerrahi uygulaması yapacak hekimin el becerisini geliştirmek ve tecrübe sahibi olmasını sağlamak için yurt içi ve yurt dışı eğitimlere gönderilmelidir.
- Hastane yönetiminde görev alan üst yöneticilerin tecrübe, deneyim ve teknolojik bilgilerini arttırmak için yurt içi ve yurt dışı ün yapmış sağlık kuruluşlarını görmeleri ve ziyaret etmeleri temin edilmelidir.
- Yöneticilerin personellerini yetiştirmeleri için onların mesleki ihtisas fuarlarına katılmalarını sağlamaları gerekmektedir.
- Yöneticiler personellerinin daha iyi bilgi ve tecrübe sahibi olmaları için meslek kuruluşları ile iyi ilişkiler içinde olmaları gerekmektedir.

- Örgüt içerisinde çalışanların örgüte en çok faydalı olabilecekleri maddi ve manevi katkı yapabilecekleri birimlerde çalıştırılmaları iş tatminin üst düzeylere taşıyacaktır.





KAYNAKLAR

- Aba G. ve Ateş M.**, (2015), *Sağlıkta Eşitsizlikler*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Abdulla M.H.A. and Shaw J.D.**, (1999), "Personel Factors and Organizational Commitment: Main and Interactive Effects In The United Arab Emirates", *Journal of Managerial Issues*, Vol.11, Issue:1.
- Abrams, L.C., Cross, R., Lesser, E. and Levin, D.Z.**, (2003), "Nurturing İnterpersonal Trust in Knowledge-Sharing Networks", *Academy of Management Executive*, Vol.17, No.4.
- Adekola, B.**, (2015), "Assessing The Effect of Some Selected Demographic Factors on Level of Job Satisfaction of Senior University Staff", *British Journal of Economics, Management and Trade*, Vol.5, Issue:3.
- Ahlbrandt, R.S., Leana, C.R. and Murrell, A.J.**, (1992), "Employee Involvement Programmes Improve Corporate Performance" *Long Range Planning*, Vol 25, No.5.
- Ahmadı-Al, H.**, (2009). "Factors Affecting Performance of Hospital Nurses in Riyadh Region, Saudi Arabia", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol.22 Issue: 1.
- Allen, N. and Meyer, J.P.**, (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63.
- Amzat, İ.H. and İdris, D.A.R.**, (2012), "Structural Equation Models of Management and Decision-Making Styles With Job Satisfaction of Academic Staff in Malaysian Research University", *International Journal of Educational Management*, Vol.26, Issue:7.
- Appelbaum, S.H., Karasek, R., Lapointe F. and Quwlch, K.** (2014), "Employee Empowement: Factors Affercting the Consequent Success or Failure- Part 1" *Industrial and Commercial Training*, Vol. 46 Issue: 7.
- Arbos, L.C.**, (2002), "Design of a Rapid Response and High Efficiency Service by Lean Production Principles: Methodology and Evaluation of Variability of Performance", *International Journal of Production Economics*, Vol.80, Issue:2.
- Armentor, J. and Forsyth, C.J.**, (1995), "Determinants of Job Satisfaction Among Social Workers", *International Review of Modern Sociology*, Vol.25, No.2.
- Arslantaş, C.C.**, (2008), "Yöneticiye Duyulan Güvenin ve Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma", *Tisk Akademi*, 1.
- Azim, M.T., Haque, M.M. and Chowdhury, R.A.**, (2013), "Gender, Marital Status and Job Satisfaction an Empirical Study", *International Review of Management and Business Research*, Vol.2, Issue:2.
- Bagheri, G., Matin, H.Z. and Amighi, F.**, (2011), "The Reliionship Between Empowerment and Organizational Citizenship Behavior of the Pedagogical Organization Employees" *Iranian Journal of Management Studies*, Vol. 4, No. 2.

- Balay, R.**, (2012), “Effect of Learning Organization Perception to the Organizational Commitment: A COMPARIASON Between Private and Public University”, *Educational Sciences: Theory& Practive*, 12 (4).
- Barling, J. and Hutchinson, L.**, (2000), “Commitment vs. Control-Based Safety Practices, Safety Reputation, and Perceived Safety Climate”, *Revue Canadienne Des Sciences de L’Administration Canadian Journal of Administrative Sciences*, 77 (1).
- Bateman, T.S. and Crant, M.J.**, (1993) , “The Proactive Component Of Organizational Behavior: A Measure And Correlates” *Journal Of Organizational Behavior*, Vol. 14 .
- Batı, G.F. ve Tutar, E.**, (2016), “Örgütsel Güven Kavramı, Özellikleri ve Yararları” *Arel Eysad*, Cilt.1, No.2.
- Bayram, L.**, (2005), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık” *Sayıştay Dergisi*, Sayı. 59.
- Becker, H.S.**, (1960), “Notes on The Concept of Commitment”, *The American Journal of Sociology*, Vol.66, Issue:1.
- Beyath, H.Z.**, (2017), *Hastane ve Sağlık İşletmeleri Yönetimi*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Bockerman, P. and Ilmakunnas, P.**, (2008a), “Interaction of Working Conditions, Job Satisfaction, and Sickness Absences: Evidence From a Representative Sample of Employees”, *Social Science & Medicine*, Vol.67.
- Bockerman, P. and Ilmakunnas, P.**, (2012b), “ The Job Satisfaction-Productivity Nexus: A Study Using Matched Survey and Register Data”, *ILR Review*, 65(2).
- Bokemeier, J.L. and Lacy W.B.**, (1987) “Job Values, Rewards, and Work Conditions as Factors in Job Satisfaction Among Men and Women”, *The Sociological Quarterly*, vol.28, No.2
- Bollen, K.A.** (1989). *Structural Equations With Latent Variables*, New York: John Wiley and Sons Pbc.
- Bordin, C., Bartman, T. and Casimir, G.**, (2006), “The Antecedents and Consequences of Psychological Empowerment Among Singaporean IT Employees”, *Management Research News*, Vol.30 Issue:1.
- Brower, M.F.**, (1995)., “Empowerment Teams: What, Why and How”, *Empowerment in Organizations*, Vol.3, Issue: 1.
- Buchanan, B.**, (1974), “Building Organizational Commitment The Socialization of Managers in Work Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.19, No.4.
- Bussing, A.**, (2002), “Trust and Its Relations to Commitment and Involvement in Work and Organisations”, *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol.28, Issue:4.
- Butler, J.K.**, (1991), “Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of Conditions of Trust Inventory”, *Journal of Management*, 17 (3).
- Bülbul, H. ve Tunç T.**, (2017), “Bireysel Yetkinlikler ve Yönetici-Çalışan Etkileşiminin İşletme Yenilikçiliğine Etkisi: Türkiye Örneği”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, Sayı.24.
- Cabrera, E.F., Ortega, J. and Cabrera, A.**, (2003), “An Exploration of the Factors That Influence Employee Participation in Europe” *Journal of World Business*, Vol.38, No.7.
- Caldwell, D., Chatman, J., O’Reilly, C.** (1990), “Building Organizational Commitment: A multifirm study”, *Journal of Occupational Pyschology*, Vol.63, No.3.

- Chang, C. and Lee, S.,** (2007), “A Study on Relationship Among Leadership, Organizational Culture, The Operation of Learning Organization and Employees’ Job Satisfaction”, *The Learning Organization*, Vol. 14, Issue: 2.
- Chiang, C.F., Cheong, S.,** (2008), “An Expectancy Theory Model for Hotel Employee Motivation”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol.27.,No.2
- Chua, R.Y.J., Ingram, P. and Morris, M.W.,** (2008), “From The Head And The Heart: Locating Cognition-And Affect-Based Trust In Managers Professional Network”, *The Academy of Management Journal*, Vol.51, No.3.
- Chughtai, A.A. and Zafar, S.,** (2006), “Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers”, *Applied H.R.M. Research*, Vol.11, Issue.1.
- Churchill, G.A., Ford, N.M. and Walker, O.C.,** (1976), “Organizational Climate and Job Satisfaction in The Salesforce”, *Journal of Marketing Research*, Vol.13, No.4
- Clark, A.E.,** (1996), “Job Satisfaction in Britain”, *British Journal of Industrial Relations*, Vol.34:2.
- Clark, A.E.,** (1997), “Job Satisfaction and Gender : Why are Woman So Happy at Work?” *Labour Economics*, Vol.4
- Coleman, H.J.,** (1996), “Why Employee Empowerment Is Not Just a Far”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 17, Issue: 4.
- Collins, D.,** (1995), “Rooting for Empowerment?”, *Empowerment in Organizations*, Vol.3, Issue:2.
- Conger, J.A. and Kanungo, R.N.,** (1988), “ The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice”, *Academy of Management*, Vol 13, No.3.
- Cook, J. and Wall, T.,** (1980), “New Work Attitude Measures of Trust Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol.53
- Coomber, B. and Barriball, L.K.,** (2007), “Impact of Job Satisfaction Components on Intent to Leave and Turnover For Hospital-Based Nurses: A Review of The Research Literature”, *International Journal of Nursing Studies*, Vol.44.
- Currivan, D.B.,** (1999), “The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment In Models of Employee Turnover”, *Human Resource Management Review*, Vol.9, No.4.
- Çetin, C.,** (2015) *Toplam Kalite Yönetimi*, 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Çöl, G.,** (2004), “Personel Güçlendirme Kavramının Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırması” *GOP Üniversitesi, Zile Meslek Yüksekokulu*.
- Damanpour, F.,** (1991), “Organizational Innovation: A Meta- Analysis of Effects of Determinants and Moderators Author(s)”, *Academy of Management*, Vol.34, No.3.
- Daniels, K. and Bailey, A.,** (1997). “Strategy Development Processes and Participation in Decision Making: Predectors of Role Stressors and Job Satisfaction”, *Recised Paper Submitted to Journal of Applied Management Studies*.
- Dansereau, F., Graen G. and Haga W.J.,** (1975), “A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.13.
- Dasgupta, S.A., Suar, D. and Singh, S.,** (2012), “Impact of Managerial Communication Styles on Employees’ Attitudes and Behaviours” *Employee Relations*, Vol.35, Issue:2.

- Davies, A., Wong, C.A. and Laschinger, H.,** (2011), “Nurses’ Participation in Personal Knowledge Transfer: the Role of Leader-Member Exchange (LMX) and Structural Empowerment”, *Journal of Nursing Management*, 19.
- Decotiis, T.A. and Summers, T.P.,** (1987), “A Path Analysis of A Model of The Antecedents and Consequences of Organizational Commitment”, *Human Relations*, Vol.40, Issue.7.
- Deluga, R.J.,** (1994), “Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.67, Issue.4.
- Dietz, G. and Hartoh, D.N.D.,** (2006), “Measuring Trust Inside Organisations”, *Personnel Review*, Vol.35, Issue:5.
- Dimitmades, Z.S.,** (2001), “Empowerment in Total Quality: Designing and Implementing Effective Employee Decision-Making Strategies”, *Quality Management Journal*, 8(2).
- Dixit, V. and Bhati, M.,** (2012), “A Study About Employee Commitment and Its Impact on Sustained Productivity In Indian Auto-Component Industry”, *European Journal of Business and Social Sciences*, Vol.1, Issue.6
- Ducharme, L.J. and Martin, J.K.,** (2000). “Unrewarding Work, Coworker Support, and Job Satisfaction”, *Work and Occupations*, Vol.27 No.2.
- Elnaga, A.A. and Imran, A.,** (2014), “The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction: Theoretical Study” *American Journal of Research Communication*, Vol 2(1)
- Eren, E.,** (2017), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayın, Ankara.
- Eren, S.S. ve Yücel R.,** (2010), “İş Gerilimi, Yöneticiye Güven ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Resmi ve Resmi Olmayan Yönetim Kontrollerinin Önemi”, “*İşGüç*”, *Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt.12, No.3
- Ergül, H.F.,** (2005), “Motivasyon Ve Motivasyon Teknikleri”, *Elektornik Sosyal Birimler Dergisi*, .Cilt.:4, S.14.
- Erkut, H.** (1995), “Hizmet Yönetimi: Toplam Kalite Yönetimi”, Brisa Publications, No:1, İstanbul. S.6
- Erstad, M.,** (1997), “Empowerment and Organizational Change” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.9, No.7.
- Firth, L., Mellor, D.J., Moore, K.A. and Loquet, C.,** (2004), “How Can Managers Reduce Employee Intention to Quit?” *Journal of Managerial Psychology*, Vol.19, No.2.
- Fournet, G.P., Distefano, M.K., Priyer M.,** (1966), “Job Satisfaction: Issues and Problems”, *Personnel Psychology*, Vol.19, No.2
- Frankema, K.B. and Costa, A.C.,** (2005), “Understanding The Trust-Control Nexus”, *International Sociology*, Vol.20, No.3.
- Furnham, A. and Zacherl, M.,** (1986), “Personality and Job Satisfaction”, *Personality and Individual Differences*, Vol.7, No.4
- Ganesan, S. and Hess, R.,** (1997), “Dimensions and Levels of Trust: Implications for Commitment to a Relationship”, *Marketing Letters*, 8 (4).
- Ganzach, Y.,** (1998), “Intelligence and Job Satisfaction”, *The Academy of Management Journal*, Vol.41, No.5.
- Gao, L., Janssen, O. and Shi, K.,** (2011), “Leader Trust and Employee Voice: The moderating Role OF Empowering Leader Behaviors”, *The Leadership Quarterly*, Vol.22, Issue.4.

- Garavan, T.**, (1997), “The Learning Organization: A Review and Evaluation” *The Learning Organization*, Vol. 4 Issue:1
- Garcia-Izquierdo, A.L., Moscoso, S. and Ramos-Villagrasa P.J.**, (2012), “Reactions to The Fairness of Promotion Methods: Procedural Justice and Job Satisfaction”, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol.20, No.4,
- Gard, G., Lindstrom, K. and Dallner, M.**, (2003). “Towards a Learning Organization: The Introduction of a Client- Centered Team-Based Organization in Administrative Surveying Work”, *Applied Ergonomics*, Vol.34.
- George, J.M. and Brief, A.P.**, (1992),“Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship,” *Copyright 1992 by the American Psychological Association*, Vol. 112, Issue:2.
- Geroy, G.D., Wright, P.C. and Anderson, J.**, (1998), “Strategic Performance Empowerment Model” *Empowerment in Organizations*, Vol. 6 Issue: 2.
- Gertsch, C.** (1986), “Determinants of Wage Satisfaction”, *Thesis for The Degree of Master Arts, University of Nebraska*
- Girgin, S, ve Bayraktar Vatansver, H.**, (2017), “Yöneticiye Duyulan Güven Algısının İncelenmesi”, *Ahi Evren Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt.14, Sayı:3.
- Goh, P.L. and Ridgway, K.**, (1994), “The Implementation of Total Quality Management in Small and Medium-Sized Manufacturing Companies”, *The TQM Magazine*, Vol.6, No.2
- Gomez, C. and Rosen, B.**, (2001), “The Leader-Member Exchange As A Link Between Managerial Trust And Employee Empowerment” *Group & Organization Management*, Vol.26, No.1.
- Goodman, P.S. and Friedman, A.**, (1971), “An Examination of Adams’ Theory of Inequity”, *Administrative Science Quarterly*.
- Graen, G.B. and Uhl-Bien, M.**, (1995), “Relationship-Based Approach To Leadership: Development Of Leader-Member Exchange (LMX) Theory Of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Doman Perspective”, *Leadership Quarterly*, Vol.6, No.2.
- Greco, P., Laschinger, H.K. and Wong, C.**, (2006), “ Leader Empowering Behaviors, Staff Nurse Empowerment and Work Engagement / Burnout”, *Nursing Leadership*, Vol.19 No.4.
- Gurinder, K. and Gursharan, S.K.**, (2010), “Job Satisfaction: A Challenging Area of Research in Education”, *Munich Personel Repec Archive*.
- Güney, S.**, (2000_a), *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Güney, S.**, (2011_b), *Örgütsel Davranış*, Nobel Yayınevi, 1.Basım, Ankara.
- Hackett, R.D. and Guion, R. M.**, (1985), “A Reevaluation of The Absenteeism- Job Satisfaction Relationship”, *Organizational, Behavior and Human Decision Processes*, Vol.35.
- Hagopian, By Amy, Zuyderduin, A., Kyobutungi, N. and Yumkella, F.**, (2019), “ Job Satisfaction and Morale In The Uganda Health Workforce”, *The People to-People Health Foundation*, Vol.14.
- Hamner, W.C., Foster, L.**, (1975), “Are intrinsic and extrinsic rewards additive: A test of Deci's cognitive evaluation theory of task motivation”, *Organizational Behaviour and Human Performance*, Vol.14, No.3.
- Harcourt, H. and Ateke, W.B.**, (2018), “Customer-Contact Employee Empowerment and Resilience of Quick Service Restauraunts” *European Journal of Human Resource Management Studies*, Volume 1 Issue 2.

- Harrell, A.M. and Stahl, M.J.**, (1984), “McClelland’s Trichotomy of Needs Theory and The Job Satisfaction and Work Performance of Cpa Firm Professionals”, *Accounting Organizations and Society*, Vol.9, Issue:3/4.
- Hasin, H.H. and Omar, N.H.**, (2007), “An Empirical Study on Job Satisfaction, Job-Related Stress and Intention to Leave Among Audit Staff in Public Accounting Firms in Melaka”, *Journal of Financial Reporting and Accounting*, Vol.5, Issue:1.
- Hechanova, M.R.M., Alampay, R.B.A. and Franco, E.P.**, (2006), “Psychological Empowerment, Job Satisfaction and Performance Among Filipino Service Workers” *Asian Journal of Social Psychology*, Vol 9.
- Heneman, H., Schwab, D.**, (1972), “Evaluation of Research On Expectancy Theory Predictions Of Employee Performance”, *American Psychological Association*, Vol.78., No.1.
- Henne, D. and Locke, E.A.**, (1985), “Job Dissatisfaction: What are the Consequences?”, *International Journal of Psychology*. 20:(2).
- Honold, L.**, (1997), “A Review of the Literature on Employee Empowerment” *Empowerment in Organizations*, Vol.5 Issue 4.
- Honore, J.**, (2009), “Employee Motivation”, *Consortium journal of Hospitality and Tourism*, Vol.14, No.1.
- Hosmer, L.T.**, (1995), “Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory And Philosophical Ethics”, *Academy Of Management Review*, Vol.20, No.2.
- Hoş, C. ve Oksay, A.**, (2015), “Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt.20, Sayı.4
- Hubbell, A.P. and Chory-Assad, R.M.**, (2005), “Motivating Factors:Perceptions Of Justice And Their Relationship With Managerial And Organizational Trust”, *Communication Studies*, Vol.56, No.1.
- Huff, L. and Kelley, L.**, (2003), “Levels of Organizational Trust In Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven Nation Study”, *Organization Science*, Vol.14, No.1.
- Izquierdo-Garcia, A.L., Moscoso, S. and Villagrasa-Ramos, P.J.**, (2012), “Reactions to the Fairness of Promotion Methods: Procedural Justice and Job Satisfaction”, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 20.
- İslamoğlu, G., Birsal, M. ve Börü, M.**, (2007), *Kurum İçinde Güven. Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü*, İstanbul, İnkılap Kitabevi.
- Jans, N.A.**, (1989), “Organizational Commitment, Career Factors and Career/Life Stage”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.10, Issue:3.
- Jones, K.**, (1996), “Trust as an Affective Attitude”, *Ethics*, Vol 107, No:1
- Jones, N.B. and Lloyd, G.C.**, (2005), “Does Herzberg’s Motivation Theory Have Staying Power?”, *Journal of Management Development*, Vol.24, Issue:10,
- Judge, T.A. and Bono, J.**, (2000), “Personality and Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Characteristics”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85. No.2.
- Judge, T.A., Piccola, R.F., Podsakoff, N.P., Shaw, J.C. and Rich, B.L.**, (2010), “The Relationship Between Pay and Job Satisfaction:A Meta- Analysis of The Literature” *Journal of Vocational Behavior*, Vol.77.
- Kalleberg, A.L.**, (1977), “Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction”, *American Sociological Review*, Vol. 42. No.1
- Kanter, R.M.**, (1968), “Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms In Utopian Communities”, *American Sociological Review*, Vol.33, Issue.4.

- Kaplan, D.** (2000), *Evaluating and Modifying Structural Equation Models. Structural Equation Modeling: Foundations and Extensions*. 1st Ed. Thousand Oaks, Ca: Sage Pbc.
- Kappelman, L.A. and Richards, T.C.**, (1996), “Training Empowerment and Creating a Culture For Change” *Empowerment in Organizations*, Volume 4, Number 3.
- Karaçor, S. ve Arkan, A.**, (2014), “Sağlık Kuruluşlarında Pazarlama Karması Unsurlarının Hasta/ Müşteri Açısından Önemi Üzerine Bir Araştırma” *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2).
- Karahan, A. ve Özgür, E.**, (2011), *Hastanelerde Performans Yönetim Sistemi ve Veri Zarflama Analizi*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Katsikea, E., Theodosiou, M., Perdikis, N. and Kehagias, J.**, (2011), “The Effects of Organizational Structure and Job Characteristics on Export Sales Managers’ Job Satisfaction and Organizational Commitment”, *Journal of World Business*, Vol.46.
- Kavuncubaşı, Ş.**, (2000), *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Kelman Herbert, C.**, (1958), “*Compliance, and Internalization Three Processes of Attitude Change*”,
- Kerkhof, P., Winder, A.B. and Klandermans, B.**, (2003), “Instrumental and Relational Determinants Of Trust In Management Among Members Of Works Councils” *Personnel Review*, Vol 32, Issue:5.
- Keskin, G.**, (2009), *Otel İşletmeciliği ve İş Tatmini*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Kıngır, S.**, (2006), *Toplam Kalite Yönetimi*, 1.Basım, Nobel Yayınları, Ankara.
- Kim, S.**, (2002),“Participative Management and Job Satisfaction: Leassons for Management Leadership”, *Public Administration Review*, Vol. 62, No.2.
- Kirkman, B.L., Rosen, B., Tesluk, P.E. and Gibson, C.B.**, (2004), “The Impact of Team Empowerment on Virtual Team Performance: The Moderating Role of Face-to-Face Interaction”, *The Academy of Management Journal*, Vol.47, No.2.
- Klagge, J.**, (1998), “The Empowerment Squeez-Views From Thn Middle Management Position” *Journal of Management Development*, Vol. 17, No:8.
- Kline, B.R.** (2005). *Principles And Practice Of Structural Modeling*, London: The Guilford Press.
- Koçel, T.**, (2015), *İşletme Yöneticiliği (Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar)*, 16 Baskı, İstanbul, Beta Yayınları.
- Kramer, R.M. and Lewicki, R.J.**, (2010),“Repairing and Enhancing Trust: Approaches to Reducing Organizational Trust Deficits”, *The Academy of Management Annals*, Vol.4, No.1.
- Krishna, V.**, (2008), “*Exploring Organizational Commitment From an Organizational Perspective: Organizational Learning as a Determinant of Affective Commitment in Indian Software Firms*”,
- Krot, K. and Lewicka, D.**, (2012), “The Importance of Trust In Manager- Employee Relationships”, *International Journal of Busines Management*, Vol.10, No.3.
- Kuvaas, B.**, (2003), “Employee Ownership and Affective Organizational Commitment: Employees’ Perception of Fairness and Their Preference for Company Shares over Cash”, *Scandinavian Journal of Management*, 19, 193-212.

- Laschinger, H.K., Spence, Finegan, J., Sbamian, J. and Wilk, P.,** (2001), "Impact of Structural and Psychological Empowerment on Job Strain in Nursing Work Settings", *Jone*, Volume 31, Number 5.
- Lawler, E. and Suttle, L.** (1973), "Expectancy theory and Job Behaviour", *Organizational Behaviour and Human Performance*, Vol.9.
- Lee, M. and Koh, J.,** (2001), "Is Empowerment Really a New Concept?" *International Journal of Human Resource Management*, 12 (4).
- Lee, S. (2007),** "Vroom's Expectancy Theory and The Public Library Customer Motivation Model", *Library Review*, Volume 56., No.9
- Lewin, J.E. and Johnston, W.J.,** (1996), "The Effects of Organizational Restructuring on Industrial Buying Behavior: 1990 and Beyond", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.11, Issue 6.
- Li Li,** (2005), "The Effects of Trust and Shared Vision on Inward Knowledge Transfer in Subsidiaries' Intra- and Inter- Organizational Relationships", *International Business Review*, Vol.14.
- Linn, L.S., Yager, J., Cope, D. and Leake, B.,** (1985), "Health Status, Job Satisfaction Job Stress, and Life Satisfaction Among Academic and Clinical Faculty", *Jama*, Nov 15, Vol.254, No.19.
- Locke, E., Latham, G.** (2006), "New Directions in Goal-Setting Theory", *Current Direction in Psychological Science*, Vol.15., No.5.
- Locke, E.A.,** (1969), "American Institutes for Research and Department of Psychology, University of Maryland", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.4.
- Long, J.S.,** (1989), *Confirmatory Factor Analysis A Preface To Lisrel*. London: Sage Pbc.
- Lopopolo, R.B.,** (2002), "The Relationship of Role-Related Variables to Job Satisfaction and Commitment to the Organization, Hospital Restructuring Job Satisfaction, Occupational Commitment, Organizational Commitment, Professional Role Behaviors, Professionalism." *Physical Therapy*, Vol. 82, No.10.
- Lu, H., While, A.E. and Barriball K.L.,** (2005), "Job Satisfaction Among Nurses: A Literature Review", *International Journal of Nursing Studies*, Vol.42.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F. and Sirola, W.,** (1998), "Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction or Organizational Commitment?" *Journal of Organizational Behavior*, Vol.19.
- Lumley, E.J., Coetzee, M., Tladinyane, R. and Ferrira N.,** (2011), "Exploring the job Satisfaction and Organisational Commitment of Employees in The Information Technology Environment", *Southern African Business Review*, Vol.15, No.1.
- Maidani, E.A.** (1991), "Comparative Study of Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction Among Public and Private Sectors", *Public Personnel Management*, Vol.20, No.4
- Malhotra, D.,** (2004), "Trust and Reciprocity Decisions: The Differing Perspectives Of Trustors and Trusted Parties", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.94, Issue:2.
- Mammadova, İ.,** (2013), *İş Tatmini*, Sokak Kitapları Yayınevi, 1.Basım, İstanbul.
- Manetje, O.M.,** (2009), "The impact of organisational culture on organisational commitment" *Thesis University of South Africa*.

- Margulies, J.S. and Kleiner, B.H.**, (1995) "New Design of Work Groups: Applications of Empowerment", *Empowerment in Organizations*, Vol.3, Issue:2.
- Mathieu, J.E. and Zajac, D.M.**, (1990), "A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, Vol.108, Issue:2,
- Mayer, R.C. and Gavin, M.B.**, (2005), "Trust In Management and Performance: Who Minds The Shop While The Employees Watch The Boss", *Academy of Management Journal*, Vol.48, No.5.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. and Schoorman, F.D.**, (1995), "An Integrative Model Of Organizational Trust", *Academy Of Management Review*, Vol.20, No.3.
- McCallister, D. J.**, (1995), "Affect-and Cognition-Based Trust As Foundations For Interpersonal Cooperation In Organizations", *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.1.
- Mcewan, A.M. and Sackett, P.**, (1998), "The Human Factor in CIM Systems: Worker Empowerment and Control Within a High-Volume Production Environment", *Computers in Industry*, 36.
- Menon, S.T.**, (2001), "Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach", *Applied Psychology: An International Review*, 50 (1).
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch L., Topolyntsky, L.**, (2002), "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", *Journal of Vocational Behaviour*, Vol.61.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J.**, (1984), "Testing The "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", *Journal of Applied Psychology*, Vol.69, Issue:3.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J.**, (1990), "The measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J.**, (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, Vol.1, No.1
- Mishra, B. and Bhaskar, A.U.**, (2010), "Empowerment: A Necessary Attribute of A Learning Organization", *Organizations and Markets in Emerging Economies*, Vol.1.
- Mohd Yusof, S.R. and Aspinwall, E.**, (2000) "Total Quality Management Implementation Frameworks: Comparison and Review", *Total Quality Management*, Vol.11, No.3.
- Moideenkutty, U., Blau, G., Kumar, R. and Nalakath A.**, (2001), "Perceived Organisational Support as a Mediator of The Relationship of Perceived Situational Factors to Affective Organisational Commitment", *Applied Psychology: An International Review*, 50 (4).
- Moini, N.**, (1998), "A Study of Quality of Working Life and Certain Biographical Variables as Correlates of Job Involvement", *Thesis Submitted for The Degree of Doctor of Philosophy*.
- Mora, T. and Carbonell, A.F.**, (2009), "The Job Satisfaction Gender Gap Among Young Recent University Graduates: Evidence From Catalonia", *The Journal of Socio-Economics*, Vol.38.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.W.**, (1979), "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14.

- Moynihan, D.P. and Pandey, S.K.,** (2007), “Finding Workable Levers Over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment” *Administration & Society*, Vol.39, No.7,
- Mustapha, N. and Zakaria, Z.C.,** (2013), “The Effect of Promotion Opportunity in Influencing Job Satisfaction Among Academics in Higher Public Institutions in Malaysia”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 3, Issue.3.
- Nayeri, N., Jafarpour, H.** (2014), “Relationship between clinical competence and motivation needs of nurses based on the McClelland theory, *Nursing Practice Today*, Vol 1., No.2.
- Nykodym, N., Simonetti, J.L., Nielsen, R. and Welling, B.,** (1994). “Employee Empowerment”, *Empowerment in Organization*, Vol. 2, Issue: 3.
- O’Reilly, C. and Chatman, J.,** (1986), “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, No.3.
- Oshagbemi, T.,** (2000b), “Satisfaction With Workers’ Behaviour”, *Employee Relations, Employee Relations*, Vol. 22 Issue: 1,
- Oshagbemi, T.,** (2003a), “Personal Correlates of Job Satisfaction: Empirical Evidence From UK Universities”, *International Journal of Social Economics*, Vol.30, Issue: 12.
- Ostroff, C.,** (1992), “The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77
- Özaralli, N.,** (2003), “Effects of Transformational Leadership on Empowerment and Team Effectiveness”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.24, Issue.6.
- Özaydın, M.M. ve Özdemir, Ö.,** (2014), Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1).
- Özcan Dinç, E.,** (2011), *Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*, Beta Yayınevi, 1.Basım, İstanbul.
- Özdaşlı, K. ve Yücel, S.,** (2010), “Yöneticiye Bağlılıkta Yöneticiye Güvenin Etkisi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:11
- Pardee, R.,** (1990), “Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland: A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation”, *Eric Institute of Education Sciences*.
- Payne, R. and Clark, M.,** (2003), “Dispositional and Situational Determinants of Trust In Two Types of Managers”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.14, Issue.1.
- Peace, H.** (1998), “Organizational Commitment of Female Lecturers in Higher Institutions of Learning in Uganda: Its Nature and Determinant Factors”, *Gender Issues Research Report Series*, No.5.
- Pearson, M.J., McCahon, C.S. and Hightower, R.T.,** (1995), “Total Quality Management Are Information Systems Managers Ready?”, *Information & Management*, Vol.29.
- Penley, L.E. and Gould, S.,** (1988), “Etzioni’s Model of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment to Organizations”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.9.

- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Moorman, R.H. and Fetter, R.,** (1990), "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors", *Leadership Quarterly*, Vol.1, No.2.
- Polnik, B., Estes, B.,** (2012), "Examining Motivation Theory in higher Education: An Expectancy theory Analysis of Tenured Faculty Productivity", *International Journal of Management*, Vol.15, No.1.
- Porter, L.W. and Steers, R.M.,** (1973), "Organizational, Work, and Personal Factors In Employee Turnover and Absenteeism", *Psychological Bulletin*, Vol. 80, No.2.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. and Boulian, P.V.,** (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59.
- Quarstein, V.A., McAfee, R.B. and Glassman, M.,** (1992), "The Situational Occurrences Theory of Job Satisfaction", *Human Relations*, Vol.45, No.8.
- Rad, A.M.M. and Yarmohammadian, M.H.,** (2006), "A Study of Relationship Between Managers' Leadership Style and Employees' Job Satisfaction", *Leadership in Health Services*, Vol.19, No.2.
- Raina, R. and Roebuck, D.B.,** (2016) "Exploring Cultural Influence on Managerial Communication In Relationship to Organizational Commitment and the Employees' Propensity to Leave in the Insurance Sector of India", *International Journal of Business Communication*, Vol. 53. No.1.
- Rainayee, R.A.,** (2013), "Exploring A Common Theme Of Organizational Commitment: A Way To Consensus", *Pacific Business Review International*, Vol.6, No.1.
- Ramaswami, S.N., Agarwal, S. and Bhargava, M.,** (1993), "Work Alienation of Marketing Employees: Influence of Task, Supervisory, and Organizational Structure Factors", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.21
- Ramlall, S. and Thomas, M.,** (2004), "A Review of Employee Motivation Theories and Their Implications For Employee Retention Within Organizations", *The Journal of American Academy of Business Cambridge*,
- Ramos, A.O. and Ales, Y.B.,** (2014), "Empowering Employees: Structural Empowerment As Antecedent of Job Satisfaction in University Settings", *Psychological Thought*, Vol 7 (1).
- Randall, D.M., Fedor, D.B. and Longenecker, C.O.,** (1990), "The Behavioral Expression of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.36.
- Randeniya, R., Baggaley, N. and Rahim, M.A.,** (1995), "Total Quality Management: The Need to Uncouple Empowerment", *Total Quality Management*, Vol.6,3.
- Raziq, A. and Maulabakhsh, R.,** (2015), "Impact of Working Environment on Job Satisfaction", *Procedia Economics and Finance*, Vol.23.
- Rehman, M.Z.U., Khan, M., Ziauddin, R. and Lashari, J.A.,** (2010), "Effect of Job Rewards on Job Satisfaction, Moderating Role of Age Differences: An Empirical Evidence From Pakistan", *International Islamic University, Islamabad, Pakistan* 20.
- Reichers, A.E.,** (1985), "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review*, Vol.10, No.3.
- Reinhardt, L., Wahba, M.,** (1975), "Expectancy Theory as a Predictor of Work Motivation, Effort Expenditure, and Job Performance", *Academy of Management Journal*, Vol.18, No.13

- Reychav, I. and Sharkie, R.**, (2010), "Trust: an Antecedent to Employee Extra-Role Behaviour", *Journal of Intellectual Capital*, Vol.11, Issue.2.
- Robbins, S.P., Judge, T.A. and Campbell, T.T.**, (2010), *Organization Behavior*, Prentice Hall, Pearson.
- Robbins, T.L., Crino, M.D. and Fredendall, L.D.**, (2002), "An Integrative Model of the Empowerment Process" *Human Resource Management Review*, Vol.12, Issue:3
- Rodrigues, C.A.**, (1994), "Employee Participation and Empowerment Programs" *Empowerment in Organizations*, Vol. 2, No. 2.
- Rogers, S.J. and May, D.C.**, (2003), "Spillover Between Marital Quality and Job Satisfaction: Long- Term Patterns and Gender Differences", *Journal of Marriage and Family*, Vol.65
- Ronen, S.**, (1978), "Job Satisfaction and The Neglected Variable of Job Seniority", *Human Relations*, Vol.31, Issue:4.
- Ross, C. and Reskin, B.F.**, (1992), "Education, Control at Work and Job Satisfaction", *Social Science Research*, Vol.21.
- Rotter, J.B.**, (1967), "A New Scale For The Measurement of Interpersonal Trust", *Journal of Personality*, Vol.35.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. and Camerer, C.**, (1998), "Not So Different after all: A Cross-Discipline View of Trust" *Academy of Management Review*, Vol.23, No.3.
- Rusbult, C. and Lowery, D.**, (1985), "When Bureaucrats Get The Blues: Responses to Dissatisfaction Among Federal Employees", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.15, No.1.
- Salami, S.O.**, (2008), "Demographic and Psychological Factors Predicting Organizational Commitment Among Industrial Workers", *The Anthropologist*, Vol.10 No.1.
- Saldamli, A.**, (2009), *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*, 1. Baskı, Detay Yayıncılık.
- Samad, S.**, (2007), "Social Structural Characteristics and Employee Empowerment: The Role of Proactive Personality", *International Review of Business Research Papers*, Vol.3, No.4.
- Sarros, J.C., Tanewski, G.A., Winter, R.P., Santora, J.C. and Densten, I.L.**, (2002), "Work Alienation and Organizational Leadership", *British Journal of Management*, Vol.13.
- Scandura, T.A. and Pellegrini, E.K.**, (2008), "Trust and Leader-Member Exchange A Closer Look at Relational Vulnerability", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol.15, No.2.
- Scott, A., Gravelle, H., Steven, S., Bojke, C. and Sibbald, B.**, (2006), "Job Satisfaction and Quitting Intentions: A Structural Model of British General Practitioners", *British Journal of Industrial Relations*, Vol.44:3.
- Serrano, L.D. and Vieira, J.A.C.**, (2005), "Low Pay, Higher Pay and Job Satisfaction within the European Union: Empirical Evidence from Fourteen Countries", *Discussion Paper No. 1558*
- Sharma, S.** (1996). *Applied Multivariate Techniques*, New York: John Wiley And Sons Pbc.
- Shields, M. and Ward, M.**, (2001), "Improving Nurse Retention in The National Health Service in England: The Impact of Job Satisfaction on Intentions to Quit", *Journal of Health Economics*, Vol.20.

- Shirom, A. and Mazeh, T.**, (1988), "Periodicity in Seniority-Job Satisfaction Relationship", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.33.
- Siggins, J.A.**, (1992), "Job Satisfaction and Performance in a Changing Environment" *Library Trends*, Vol. 41. No.2.
- Sigler, T.H. and Pearson, C.M.**, (2000), "Creating an Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment", *Journal of Quality Management*, Vol.5.
- Simon, R.W. and Canacari, E.G.**, (2012) "A Practical Guide to Applying Lean Tools and Management Principles to Health Care Improvement Projects", *Aorn Journal*, Vol.95 No.1.
- Singh, B., Gupta, P.K. and Venugopal, S.**, (2008), "Organisational Commitment:Revisited", *Journal Of The Indian Academy Of Applied Psychology*, Vol.34, No.1.
- Sjahruddin H. and Armanu Sudiro A., Normijati**, (2013), "Organizational Justice Organizational Commitment and Trust in Manager as Predictor of Organizational Citizenship Behavior", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol.4, No.12.
- Souza, G.D.**, (2002), "A Study of the Influence of Promotions on Promotion Satisfaction and Expectations of Future Promotions Among Managers", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 13, No.3.
- Söyük, S.**, (2017), "Hastane Yönetim Sistemleri", *Sağlık Kuruluşlarında Hastane Hizmetleri*, (Ed.), Yarar Onur ve İnce Özgür, Güneş Tıp Kitabevi, Ankara.
- Sparrow, P., Schuler Randall, S. and Jackson, S.E.**, (1994), "Convergence or Divergence: Human Resource Practices and Policies for Competitive Advantage Worldwide," *The International Journal Of Human Resource Management*. 5:2.
- Spreitzer, G.M.**, (1995), Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurement, And Validation, *The Academy of Management Journal*, Vol.38, Issue.5.
- Spreitzer, G.M.**, (1996), "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", *The Academy of Management Journal*, Vol.39, Issue.2.
- Spreitzer, G.M., Janasz, S.C. and Quinn, R.E.**, (1999) , "Empowered to Lead: The role of Psychological Empowerment in Leadership" *Journal of Organizational Behavior* 20.
- Srivastava, S.**, (2013), "Job Satisfaction and Organizational Commitment Relationship: Effect of Personality Variables", *The Journal of Business Perspective*, Vol.17, No.159.
- Stephen, S.**, (2002), "Organizational Commitment: A Critique of The Construct and Measures", *International Journal of Management Reviews*, Vol.4, Issue:2.
- Stephen, S.**, (2002), "Organizational Commitment: A Critique of the Construct and Measures", *International Journal of Management Reviews*, Vol.4., No.2.
- Stringer, C., Didham, J. and Theivananthampillai, P.**, (2011), "Motivation, Pay Satisfaction, and Job Satisfaction of Front-line Employees", *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol.8, No.2
- Sürgevil, O., Tolay, E. ve Topayan, M.**, (2012), "Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeklerinin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Analizleri" *Journal of Yasar University*, 8 (31).
- Sy, T., Tram, S. and O'hara, L.A.**, (2006), "Relation of Employee and Manager Emotional İntelligence to Job Satisfaction and Performance", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.68

- Şakar, A.N.**, (2015), “Örgütsel Güven”, *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, (Ed.), Ergun Özler, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Şengün, H.**, (2016), *Sağlıkta Pozitif Yönetim*, Nobel Yayın, 1. Basım, Ankara
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A.**, (2011), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Teki, M. ve Akolaş, D.A.**, (2005),”Hizmet İşletmelerinde Bilişim Teknolojisinin Stratejik Kullanımına İlişkin Bir Hastane Uygulaması”, *V.Ulusal Üretim Araştırma Sempozyumu*, İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Tellefsen, T. and Thomas, G.P.**, (2005), “The Antecedents and Consequences of Organizational and Personel Commitment in Business Service Relationships”, *Industrial Marketing Management*, Vol.34, Issue.1.
- Thomas, K.W. and Velthouse, B.A.**, (1990), “Cognitive Elements of Empowerment:An“Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation” *Academy of Management*, Vol. 15, No. 4.
- Thompson, B.** (2004), *Exploratory and Confirmatory Factor Analysis*, Washington: American Psychological Association.
- Tietjen, M.A. and Myers, R.M.**, (1998), “Motication and Job Satisfaction”, *Management Decision*, Vol. 36 Issue: 4.
- Timberlake, W.**, (1993), “Behaviour System and Reinforcement: an Integrative Approach”, *Journal of The Experimental Analysis of the Behaviour*, Vol.60, No.1.
- Top, S.**, (2007), “İşletmelerde Çalışanların Güçlendirilmesinin Gerekleri”, *Mevzuat Dergisi*, Sayı: 120.
- Tsai, P.C.F., Yen, Y.F., Huang, L.C. and Huang, I.C.**, (2007), “A Study on Motivating Employees’ Learning Commitment in the Post-Downsizing Era: Job Satisfaction Perspective” *Journal of World Business* 42.
- Tufail, M., Zia, Y., Khan, S., Irfan, M.**, (2012), “A Glance at Organizational Commitment, Antecedents and Consequences (1960-2005)”, *Journal of Managerial Sciences*, Vol.6., No.1.
- Turan, M. ve Parsak, G.**, (2011), “Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi İdaresi Personeli Üzerinde araştırma”, *Journal of Çukurova University Institute of Social Sciences*, Vol.20, Issue.2
- Tutar, H.**, (2016), *Örgütsel Davranış, (Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından)* Detay Yayıncılık, Ankara.
- Türk, S.M.**, (2007), *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini* Gazi Kitapevi Ankara
- Tüzün Kalemci, İ.**, (2006), “Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri”, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 93-118.
- Tyler, T.R.**, (2003), “Trust Within Organisations”, *Personel Rewiev*. Vol.32, Issue.5.
- Udechukwu, I.**, (2009), “Correctional Officer Turnover: Of Maslow’s Needs Hierarchy and Herzberg’s Motivation Theory”, Vol.38, Issue.69.
- Uslu, O. ve Ardiç, K.**, (2013), “Güç Mesafesi Örgütsel Güveni Etkiler Mi?”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C,15, S.2.
- Vacharakiat, M.**, (2008), “The Relationships of Empowerment, Job Satisfaction, And Organization Commitment Between Filipino and American Registered Nurses Working In The U.S.A”, (*A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements for the Degree of Doctor Philosophy at*) George Mason University.
- Vandenberg, R. J. and Lance, C.E.**, (1992), “Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment”, *Journal of Management*, Vol.18, No.1

- Vecchio, R.P. and Gobdel, B.C.**, (1984), "The Vertical Dyad Linkage Model Of Leadership Problems and Prospects", *Organizational Behavior And Human Performance*, Vol.34, Issue.1.
- Vischer, J.C.**, (2007), "The Effects of the Physical Environment on Job Performance: Towards a Theoretical Model of Workspace Stress", *Stress and Health*, Vol.23.
- Vogt, J.F. and Murrell, K.L.**, (1990), *Empowerment In Organizations: How to Spark Exceptional Performance* San Diego, CA: University Associates.
- Vural, A.**, (2016), "Türkiyedeki Sağlık Hizmetlerinin Kalite Boyutunda Meydana Gelen Değişimlerin Algısı:İstanbul İli Örneği", (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Wee, H.M. and Wu, S.**, (2009), "Lean Supply Chain Its Effect on Product Cost and Quality: A Case Study on Ford Motor Company", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol., Issue: 5.
- Weibo, Z., Kaur, S. and Jun, W.**, (2010), "New Development of Organizational Commitment: A Critical Review, *African Journal of Business Management*, 4(1).
- Wells, C.V. and Kipnis, D.**, (2001), "Trust, Dependency and Control in The Contemporary Organization", *Journal of Business and Psychology*, Vol.15, No.4.
- Wells, R.G.**, (1993), *Yetki Devri*, Rota Yayını, İstanbul.
- Werbel, J.D. and Henriques, P.L.**, (2009), "Different Views of Trust and Relational Leadership: Supervisor and Subordinate Perspectives", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.24, Issue.8.
- Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A. and Werner, J.M.**, (1998), "Managers As Initiators Of Trust: An Exchange Relationship Framework For Understanding Managerial Trustworthy Behavior", *Academy of Management Review*, Vol.23, No.3.
- Wiener, Y.**, (1982), "Commitment in Organizations: A Normative View", *Academy of Management Review*, Vol.7, Issue:3.
- Wilkinson, A.**, (1998), "*Empowerment: Theory and Practice*". Vol.27, No.1
- Winstead, B.A., Derlega, V. J., Montgomery, M.J. and Pilkington, C.**, (1995), "The Quality of Friendship at Work and Job Satisfaction" *Journal of Social and Personal Relationships*, Vol.12.
- Withey, M.J. and Cooper, W.H.**, (1989), " Sage Publications, Inc. on Behalf of the Johnson Graduate School of Management, Cornell University", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, No.4
- Witt, L.A., Andrews, M.C. and Kacmar, M.K.**, (2000), "The Role of Participation in Decision- Making in the Organizational Politics-Job Satisfaction Relationship", *Human Relations* Vol.53.
- Wynne, B.E. and Marovac, N.**, (1993), "Lean Management, Group Support Systems, and Hypermedia: A Combination Whose Time Has Come", *Proceedings of The Twenty-Sixth*.
- Yarar, O., İnce Ö.**, (2017), *Sağlık Kuruluşlarında Hasta Hizmetleri*, Güneş Tıp Kitabevleri, Ankara
- Yarmohammadian, M.H. and Rad, A.M.M.**, (2006)., "A Study of Relationship Between Managers' Leadership Style and Employees' Job Satisfaction", *Leadership in Health Services*, Vol.19 ,No.2.
- Yatkin, A.**, (2004), *Toplam Kalite Yönetimi*, Nobel Yayın, Ankara.

- Yumuşak, S., Özafşarlıoğlu, S. ve Yıldız, H.,** (2013), “İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Uşak Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, Cilt.4 Sayı.2.
- Yüksel, Ö. ve Erkutlu, H.,** (2003),“Personeli Güçlendirme- Empowerment” *G.Ü.İ.İ.B.F Dergisi*,1.
- Zand, D.E.,** (1972), “Trust and Managerial Problem Solving”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, No.2.



EKLER

EK A: Anket Örneği

EK B: Anket İzin Belgeleri

EK C: Etik Onay Belgesi





EK A: Anket Örneği

Sayın Katılımcı,

Bu araştırmanın amacı, personel güçlendirmenin, iş tatmini, yöneticiye güven ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin tespit edilmesidir. Bu çalışma İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü **İşletme Ana Bilim Dalında Prof. Dr. Salih Güney'in** danışmanlığında yürütülen doktora tezi çalışması olup elde edilecek veriler, yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır. Gösterdiğiniz ilgi ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Öğr. Gör. Şule DARICAN

İstanbul Aydın Üniversitesi Halit Aydın Kampüsü

Florya/İstanbul

suledarican@aydin.edu.tr

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1. Bu bölümde lütfen size uygun seçeneği (x) işaretleyiniz.

Cinsiyetiniz?

a) Erkek () b) Kadın ()

Eğitim Durumunuz?

a) Sağlık Meslek Lisesi () b) Lise c) Ön lisans ()
d) Lisans () e) Yüksek Lisans f) Doktora ()

Çalıştığınız Bölüm?

a) Tıbbi Birimler () b) Hasta Bakım Birimleri ()
c) İdari Bilimler () d) Teknik Birimler ()

Çalışma Şekliniz?

a) Sürekli gündüz () b) Gündüz ve Nöbet () c) Vardiya değişimli () d) Hafta Sonu ()

Bu iş yerinde çalışma süreniz?

a) 1 yıldan az () b) 1-5 yıl () c) 6-10 yıl () d) 11 yıl ve üzeri ()

Toplam Mesleki Deneyiminiz?

a) 1 yıldan az () b) 1-5 yıl () c) 6-10 yıl () d) 11 yıl ve üzeri ()

Yaşınız?

a) 25'den az () b) 25-30 () c) 31-35 () d) 35'ten büyük ()

Medeni Durumunuz?

a) Evli () b) Bekar () c) Dul ()

Aylık Geliriniz?

a) 2000-TL ve daha az () b) 2001-3000.-TL. arası ()
c) 3.001-4000-TL arası () d) 4001.-TL ve üzeri ()

Sizce aylık geliriniz?

a) Fazlasıyla Yeterli () b) Yeterli () c) Ne yeterli ne değil ()
d) Yetersiz () e) Çok yetersiz ()

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılıp katılmama derecenizi kutulara işaretleyiniz.

1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum

SORU NO	PERSONEL GÜÇLENDİRME	1	2	3	4	5
		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
	Şimdi işimde;					
1	İşimi kendim kontrol ederim.	()	()	()	()	()
2	İşyerimin genel hedef ve amaçlarını biliyorum.	()	()	()	()	()
3	Ortaya çıkan sorunları düzeltme yetkim var.	()	()	()	()	()
4	Müşterilerin ya da iş arkadaşlarımla ihtiyaçlarını karşılama konusunda yetkiliyim.	()	()	()	()	()
5	Müşterilerin ya da iş arkadaşlarımla sorunlarını çözme konusunda ne kadar yetkili olduğum açıktır.	()	()	()	()	()
6	Müşterilere ya da iş arkadaşlarıma faydalı bir hizmet sunduğum için yaptığım iş önemlidir.	()	()	()	()	()
7	Yardıma ihtiyacım olduğu zaman diğer bölümlerin bana yardım edeceğine güveniyorum.	()	()	()	()	()
8	İşimdeki performansım hakkında faydalı geri bildirimler alırım.	()	()	()	()	()
9	İşyerimin değerli bir üyesi olduğumu hissediyorum.	()	()	()	()	()
10	Müşteriler ve iş arkadaşlarımla ihtiyaçlarını karşılamak benim için önceliklidir.	()	()	()	()	()
11	Müşteriye kaliteli hizmet sunmak için iş arkadaşlarımla uyum içinde çalışırım.	()	()	()	()	()
12	Müşterileri memnun etmeye çalıştığım sürece hata yapsam bile bu bir sorun yaratmaz.	()	()	()	()	()
13	İşyerimde çalışanlar müşteri hizmetlerini geliştirecek yolları düşünmek için cesaretlendirilirler.	()	()	()	()	()
14	İşimde herhangi bir şeyi değiştirmek için bürokratik işlem yapmak zorunda değilim.	()	()	()	()	()
15	İşyerimdeki süreçler, kurallar ve sistemler müşterilerin ya da iş arkadaşlarımla ihtiyaçlarını hızlı bir biçimde karşılamada bana yardımcı olur.	()	()	()	()	()
16	İşyerimde süreç ve politika değişikliklerinde beni bilgilendirir.	()	()	()	()	()
17	Müşterilerin ihtiyaçlarına nasıl cevap vereceğini belirleyen süreçleri, sistemleri ve kararları etkileme fırsatım vardır.	()	()	()	()	()
18	Müşteri sorunlarını çözebilecek eğitime sahibim.	()	()	()	()	()
19	İşimle ilgili sorunları kendim çözerim.	()	()	()	()	()
20	İşlerin yapılış şekillerini geliştirmek için yeni yollar bulmaya teşvik edilirim.	()	()	()	()	()

21	Sorunları ele almadan önce yönetimin onayını almam gerekir.	()	()	()	()	()
22	İşimle ilgili sorunları kendim çözmem konusunda desteklenmiyorum.	()	()	()	()	()
23	İstediğim zaman işimle ilgili değişiklik yapmama izin verilmez.	()	()	()	()	()
24	Anında müdahale gerektiren sorunları çözmede yetkili değilim.	()	()	()	()	()
25	İşyerimin kuralları çerçevesinde müşteri ihtiyaçlarını karşılarken kendimi özgür hissetmiyorum.	()	()	()	()	()



SORU NO	İŞ TATMİNİ	1	2	3	4	5
		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1	Çalışma saatlerinde sürekli işimle uğraşmak beni mutlu eder.	()	()	()	()	()
2	İşte bağımsız çalışabilme imkanına sahibim.	()	()	()	()	()
3	Duruma göre farklı davranış tarzları gösterebilirim.	()	()	()	()	()
4	İşim bana çevremde saygınlık sağlar.	()	()	()	()	()
5	Yöneticimin yönetim şeklinden memnunum.	()	()	()	()	()
6	Yöneticim doğru kararlar verir.	()	()	()	()	()
7	İş etiğine uygun olmayan bir görevi yapmam.	()	()	()	()	()
8	İşimde sürekli kalabilme imkanına sahibim.(kadrolu çalışabilme)	()	()	()	()	()
9	İşimde başkaları için bir şeyler yapabilme fırsatına sahibim.	()	()	()	()	()
10	İnsanları yönlendirme fırsatına sahibim.	()	()	()	()	()
11	Bireysel becerilerimi kullanarak bir şeyler yapabilme imkanına sahibim.	()	()	()	()	()
12	İşletme politikalarına uygulanış şeklinden memnunum.	()	()	()	()	()
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret tatmin edicidir.	()	()	()	()	()
14	İşimde ilerleme şansım vardır.	()	()	()	()	()
15	İşimde kendi kararlarımı uygulama özgürlüğüm vardır.	()	()	()	()	()
16	İşimde kendi yöntemlerimi kullanma fırsatım vardır.	()	()	()	()	()
17	Çalışma koşullarım iyidir.	()	()	()	()	()
18	İş arkadaşlarımla ilişkilerim iyidir	()	()	()	()	()
19	Yaptığım iş karşılığında takdir edilirim.	()	()	()	()	()
20	Yaptığım iş sonrasında kendimi başarılı hissederim.	()	()	()	()	()

SORU NO	YÖNETİCİYE GÜVEN	1	2	3	4	5
		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1	Yöneticim anlık baskılardan öyle hemen etkilenmez.	()	()	()	()	()
2	Yöneticim davranışlarıyla ekibin çalışmasına istikrar sağlar.	()	()	()	()	()
3	Yöneticim her zaman doğruyu söyler.	()	()	()	()	()
4	Yöneticimin sahip olduğu değerlerle davranışları tutarlıdır.	()	()	()	()	()
5	Yöneticim karar vermede bana güvenir.	()	()	()	()	()
6	Yöneticim çalışanlarına işlerinde serbesti verir.	()	()	()	()	()
7	Yöneticim diğerlerinin fikirlerini dinler.	()	()	()	()	()
8	Yöneticim kendi görüşünü ifade ettiğinde ikna edici olur.	()	()	()	()	()
9	Yöneticim astlarının kendilerini aşmasında ve potansiyellerine ulaşmasında yardımcı olup onları harekete geçirebilir.	()	()	()	()	()
10	Yöneticim çalışanlarıyla yakından ilgilenir.	()	()	()	()	()
11	Yöneticimin davranışları önceden kestirilemez.	()	()	()	()	()
12	Yöneticim sözlerini yerine getirmez.	()	()	()	()	()
13	Kendimi sürekli olarak yöneticimin kontrolü altında hissediyorum.	()	()	()	()	()
14	Yöneticim gerekli bilgiyi zamanında sağlamaz.	()	()	()	()	()
15	Yöneticim çalışanlarının başına gelenlere karşı duyarsızdır.	()	()	()	()	()
16	Yöneticimin gözünde nerede olduğumu bilmekteyim.	()	()	()	()	()
17	Yöneticim işle ilgili problemlerimi ve ihtiyaçlarımı anlar.	()	()	()	()	()
18	Yöneticim çalıştığım işyerindeki gelişme potansiyelimi tanımaktadır.	()	()	()	()	()
19	Yöneticim resmi otoritesini bir tarafa bırakarak işimdeki problemleri çözmemde bana yardımcı olur.	()	()	()	()	()
20	Yöneticim resmi otoritesini dikkate almaksızın kendini zor duruma düşürme pahasına arkamda durur.	()	()	()	()	()
21	Yöneticimin bulunmadığı ortamlarda bile onun kararlarımı savunabilecek ve açıklayabilecek güveni kendimde bulurum.	()	()	()	()	()
22	Yöneticimle iş ilişkimin oldukça etkili olduğunu söyleyebilirim.	()	()	()	()	()

SORU NO	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	1	2	3	4	5
		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1	Kariyerimin geri kalanını işyerimde geçirmekten mutlu olurum.	()	()	()	()	()
2	İşyerimin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	()	()	()	()	()
3	İşyerimde kendimi "ailenin bir parçası" olarak hissetmiyorum.	()	()	()	()	()
4	İşyerime karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.	()	()	()	()	()
5	İşyerim benim için özel anlam taşıyor	()	()	()	()	()
6	İşyerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.	()	()	()	()	()
7	İstesem bile şu an işyerimden ayrılmak benim için zor olurdu.	()	()	()	()	()
8	Şu an işyerimden ayrılmak istediğime karar veririm hayatımın büyük bölümü olumsuz etkilenir.	()	()	()	()	()
9	Şu an iş yerimde kalmam, bir istek olduğu kadar gerekliliktir.	()	()	()	()	()
10	İşyerimden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	()	()	()	()	()
11	İşyerimden ayrılmama nedenlerimden biri de olası işyeri alternatiflerin azlığıdır.	()	()	()	()	()
12	İşyerime bu kadar katkı olmasaydı, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	()	()	()	()	()
13	İşyerimde çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	()	()	()	()	()
14	Benim için avantajlı olsa bile, işyerimden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	()	()	()	()	()
15	İşyerimden şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	()	()	()	()	()
16	İşyerim benim bağlılığımı hak ediyor.	()	()	()	()	()
17	İşyerimde ki sorumluluklarım nedeniyle işten ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.	()	()	()	()	()
18	Kariyer gelişimim açısından işyerime çok şey borçluyum.	()	()	()	()	()

EK B: Anket İzin Belgeleri

Evrak Tarih ve Sayısı: 02/04/2018-2553



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü



Sayı : 16867222/604.01.01
Konu : Şule DARICAN'ın
Anket İzni Hk.

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Personel Daire Başkanlığı)
(Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy, 34295 Küçükçekmece / İst.)

- İlgi : a) 03/03/2018 tarihli ve 71211201-1531 sayılı yazı
b) 13/03/2018 tarihli ve 90785684-604.01.01-1031 sayılı yazı
c) 16/03/2018 tarihli ve 79341859-799-4341 sayılı yazı
d) 23/03/2018 tarihli ve 75233404-604.01.01-1266 sayılı yazı.

İlgi a) sayılı yazı ile Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Y1514.640017 numaralı İşletme Anabilim Dalı, İşletme Doktora programı öğrencisi Şule DARICAN'ın "Hastanelerde Personel Güçlendirme, İş Tatmini, Yöneticiye Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Buna Yönelik Bir Araştırma" konulu tez çalışmasını, kurumumuza bağlı Metin Sabancı Baltalimanı Kemik Hastahıkları EAH, Kağıthane Devlet Hastanesi ve Şişli Hamidiye Etfal Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde yapma talebi Müdürlüğümüze iletilmiştir.

Söz konusu araştırma ile ilgili hastanelerin ilgi b), c) ve d) sayılı cevabı yazıları ekte gönderilmekte olup, konunun çalışmada adı geçen öğrencinize tebliği hususunda;

Gereğini ve bilgilerinize arz ederim.

GÜVENLİ ELEKTRONİK İMZALI
ASLI İLE AYNIYDUR
27.03.2018

Permin GÖRECEK
İstanbul Sağlık Müdürlüğü
Sağlığın Geliştirilmesi Birimi

e-İmzalıdır.
Dt. Şule TUYGUN
Müdür a.
Başkan Yardımcısı

Seyitnizam Mah. Mevlana Cd. No:85, 34015 Kat: 1 Oda No: 102 Zeytinburnu/İst.
Sağlığın Geliştirilmesi Birimi
Faks No:

e-Posta: arzu.sarmusak@saglik.gov.tr İnt. Adresi: www.istanbul saglik.gov.tr

Bilgi için: Arzu SARMUSAK

Unvan: FIRMA

Telefon No: 0212 638 33 99 - 3102

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 0f68a9b4-5126-4fb9-8247-de8ab5cb0eb1 kodu ile erişebilirsiniz.
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EKLER:

- 1- Metin Sabancı Baltalimanı Kemik Hastalıkları EAH
- 2- Kağıthane Devlet Hastanesi
- 3- Şişli Hamidiye Etfal EAH

Seyitnizam Mah. Mevlana Cd. No:85, 34015 Kat: 1 Oda No: 102 Zeytinburnu/İst.
Sağlığın Geliştirilmesi Birimi

Faks No:

e-Posta: arzu.sarmusak@saglik.gov.tr İnt.Adresi: www.istanbulsaglik.gov.tr

Bilgi için: Arzu SARMUSAK

Unvan: FİRMA

Telefon No: 0212 638 33 99 - 3102

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 0f68a9b4-5126-4fb9-8247-dc8ab5cb0eb1 kodu ile erişebilirsiniz.
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



T.C. Sağlık Bakanlığı

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ
Şişli Hamidiye Etfal Eğitim ve Araştırma Hastanesi

İSTANBUL ŞİŞLİ HAMİDİYE ETFAL EĞİTİM VE
ARAŞTIRMA HASTANESİ - İSTANBUL ŞİŞLİ HAMİDİYE
ETFAL EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ
16/03/2018 09:30 - 79341859 - 799 - E.4341



Sayı : 79341859-799
Konu : Şule DARICAN'ın
Anket İzni Hk.

İSTANBUL İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ

İlgi : 12/03/2018 tarihli ve 16867222-604.01.01-732 sayılı yazı

İlgi sayılı yazınız gereği Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Y1514.640017 numaralı İşletme Anabilim Dalı, İşletme Doktora programı öğrencisi Şule DARICAN'ın "Hastanelerde Personel Güçlendirme, İş Tatmini, Yöneticiye Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Buna Yönelik Bir Araştırma" konulu çalışmayı hastanenizde yapma talebi Hastane Yönetimi tarafından uygun görülmüştür.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

e-İmzalıdır.
Prof. Dr.H.Mustafa ÖZDEMİR
Başhekim.

Halaskargazi cad. Etfal sok. 34371 Şişli/İstanbul

Faks No:212240772

e-Posta:deniz.sahin5@saglik.gov.tr İnt.Adresi: www.sislietfal.gov.tr

Bilgi için:Deniz ŞAHİN
Unvan:SÖZLEŞMELİ PERSONEL
Telefon No:2123735000
Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden c10c6d54-3ebd-4b67-beae-72574ea6acae kodu ile erişebilirsiniz.
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



T.C. Sağlık Bakanlığı

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ

Metin Sabancı Baltalimanı Kemik Hastalıkları Eğitim ve Araştırma Hastanesi



Sayı : 75233404-604.01.01
Konu : Şule DARICAN'ın Anket İzni Hk.

İSTANBUL İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ

İlgi : 12/03/2018 tarihli ve 16867222-604.01.01-732 sayılı yazı .

İlgi yazıda belirtilen Şule DARICAN'ın " Hastanelerde Personel Güçlendirmenin, İş Tatmini, Yöneticiye Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Buna Yönelik Bir Araştırma" adlı çalışmasının hastanemizde yapılıp yapılmadığının değerlendirilmesi neticesinde;

Çalışmanın sadece başlığının değil, tasarımında (amaç, çalışmaya dahil edilecek populasyonun özellikleri, çalışma planı, kullanacak tetkikler, istatistiksel yöntemler...vb.) tarafımıza gönderilmesi halinde, hastanemiz Tıpta Uzmanlık Eğitim Kurulu'nda (TUEK) değerlendirilebileceğinden, değerlendirme neticesinde adı geçen çalışmaya kabul veya red kararı verilebileceği hususunu;

Bilgilerinize arz ederim.

Prof. Dr. Mehmet Akif KAYGUSUZ
Hastane Yöneticisi / Başhekim

Rumeli Hisarı Cad. No:62 Baltalimanı /SARIYER
Faks No:0212 323 70 82
e-Posta:seyhan.danaci@saglik.gov.tr İnt.Adresi: seyhan.danaci@saglik.gov.tr

Bilgi için:SEYHAN DANACI
Unvan:Veri Giriş Personeli
Telefon No:0212 323 70 75

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden ba63987d-5fbb-499b-bc3d-6715fa250b39 kodu ile erişebilirsiniz.
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ
Kağıthane Devlet Hastanesi



Sayı : 90785684-604.01.01
Konu : Şule DARICAN'ın Anket İzni Hk.

İSTANBUL İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ

İlgi : 12/03/2018 tarihli ve 16867222-604.01.01-732 sayılı yazınız.

İlgi sayılı yazınıza istinaden; Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Doktora programı öğrencisi Şule DARICAN'ın "Hastanelerde Personel Güçlendirilmenin, İş Tatmini, Yöneticiye Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Buna Yönelik Bir Araştırma" konulu çalışmayı kurumumuzda yapma talebi değerlendirilmiş ve yapması uygun görülmüştür.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

e-imzalıdır.
Uzm. Dr. Keramettin KURT
Başhekim

Sanayi mah. Şahinler Sok. No:23 Kağıthane/İSTANBUL

Faks No:0212 280 05 00

e-Posta:havva.sirinkorkmaz@saglik.gov.tr İnt.Adresi: kagithanchastanesi.gov.tr

Bilgi için:Havva Şirin KORKMAZ

Unvan:HEMŞİRE

Telefon No:0212 280 22 22/1172

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 6636791f-c2d7-444b-a2ed-ddc8a3346803 kodu ile erişebilirsiniz.
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



EK C: Etik Onay Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 05/12/2017-7643



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-044-7643
Konu : Şule DARICAN'ın Etik Onay Hk.

05/12/2017

Sayın Şule DARICAN

Enstitümüz Y1514.640017 numaralı İşletme Anabilim Dalı İşletme doktora programı öğrencilerinden Şule DARICAN'ın "HASTANELERDE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN, İŞ TATMİNİ, YÖNETİCİYE GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ VE BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA" adlı tez çalışması gereği "Personel Güçlendirme", "İş Tatmini", "Yöneticiye Güven" ve "Örgütsel Bağlılık" ile ilgili ölçekleri 22.11.2017 tarih ve 2017/21 İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyon Kararı ile etik olarak uygun olduğuna karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Özer KANBUROĞLU
Müdür V.

Evrakı Doğrulamak İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/enVision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BEKRF5AD>

Adres:Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL
Telefon:444 1 428
Elektronik Ağ:<http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: NESLIHAN KUBAL
Unvanı: Enstitü Sekreteri



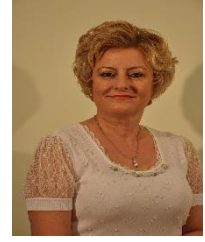


ÖZGEÇMİŞ

ŞULE DARICAN

KEŞAN /EDİRNE

e-mail:suledarican@aydin.edu.tr



Öğrenim Durumu:

Lisans: 2001, Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme

Yüksek Lisans: 2011, İstanbul Aydın Üniversitesi, İşletme Yönetimi

Doktora: 2019, İstanbul Aydın Üniversitesi, İşletme

Mesleki Deneyim ve Ödüller:

Program Bşk: İstanbul Aydın Üniversitesi Anadolu Bil Meslek Yüksek Yüksek Okulu Pazarlama Programı (2011- Devam Ediyor)

Program Bşk Yrd: İstanbul Aydın Üniversitesi Anadolu Bil Meslek Yüksek Yerel Yönetimler Programı (2006-2011)

Öğretim Görevlisi: Trakya Üniversitesi Uzunköprü Meslek Yüksekokulu (2002-2006)

Verilen Profesyonel Kurslar ve Seminerler

Franchising: İstanbul Aydın Üniversitesi Seminer Günleri Eğ. (Bireysel Katılımcılar) 2007-2010

Yönetim Planlaması: İstanbul Aydın Üniversitesi (Devlet Hava Meydan İşletmesi Orta Üst Düzey Yönetici Eğitimleri) 2010

Girişimcilik ve İş Planı Hazırlama: İstanbul Aydın Üniversitesi İş Kur Tarafından Finanse Edilen Simit Sarayları Restoran Yöneticiliği Eğ. 2011

Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi: İstanbul Aydın Üniversitesi ve Engelsiz Yaşam Derneği İşbirliği ile Fiziksel Engellilere Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi (17.10.2012-06.11.2012)

Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi: KOSGEB & İŞKUR & İAÜ İşbirliği ile hazırlanmış eğitim (Bireysel Katılımcılar) 2013