

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İŞ DOYUMU
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ
(SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ayşe ÇETİNKAYA

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Asım SALDAMLI

Mayıs – 2017

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

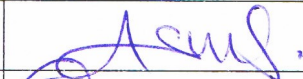


PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İŞ DOYUMU
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ
(SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ayşe ÇETİNKAYA

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

"Bu tez 31/05/2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği/ Oyçokluğu ile kabul edilmiştir."

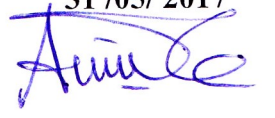
JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Asım Saldamlı	Basarılı	
Prof. Dr. Ünal H. Özden	BASARILI	
Yrd. Doç. Dr. Gözde Karabacak	BASARILI	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Ayşe ÇETİNKAYA

31 /05/ 2017

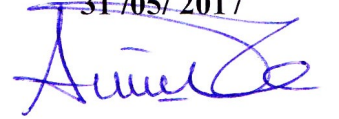


ÖNSÖZ

Tez hazırlama süresince bana yol gösteren, yoğun işleri arasında zaman ayırarak çalışmam hakkında görüş ve önerilerini benimle paylaşan, şüphesiz en büyük katkıya sahip değerli tez danışman hocam Prof. Dr. Asım SALDAMLI'ya; literatür araştırmalarımda yardımlarını esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Gözde KARABACAK hocama, bu araştırmanın en önemli aşaması olan veri toplama sırasında anketleri doldurarak en büyük katkıyı veren tüm sağlık çalışanlarına ve elde edilen verilerin istatistiksel analizleri konusunda her türlü yardım ve desteği sağlayan Coşkun PARİM'e teşekkürlerimi sunarım.

Ayşe ÇETİNKAYA

31/05/2017



İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	iii
TABLOLAR LİSTESİ.....	iv
ÖZET.....	vi
SUMMARY	vii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: KURAMSAL ÇERÇEVE	3
1.1. Sağlık Hizmetleri ve Sağlık Sektörü	3
1.1.1. Hastanelerin Tanımı.....	7
1.1.2. Hastanelerin Özellikleri	8
1.2. İş Doyumu	8
1.2.1. İş Doyumunun Tanımı	9
1.2.2. İş Doyumunun Önemi.....	10
1.2.3. İş Doyumu Kuramları	12
1.2.3.1. Kapsam Teorileri	12
1.2.3.2. Süreç Teorileri	15
1.2.4. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	18
1.2.4.1. Bireysel Faktörler	20
1.2.4.2. Çevresel ve Örgütsel Faktörler	21
1.2.5. İş Doyumu ve Doyumsuzluğunun Sonuçları	23
1.2.6. Sağlık Sektöründe Çalışanlarda İş Doyumu ve İş Doyumsuzluğunun Önemi	24
1.3. Personel Güçlendirme	25
1.3.1. Personel Güçlendirmenin Tarihçesi	27
1.3.2. Personel Güçlendirmenin Önemi	29
1.3.3. Personel Güçlendirmenin Boyutları.....	31
1.3.4. Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları.....	33
1.3.4.1. Katılım unsuru	33
1.3.4.2. Özerklik unsuru	33
1.3.4.3. Sorumluluk unsuru.....	33
1.3.4.4. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilginin Paylaşılması unsuru	34

1.3.4.5. Yenilik Unsuru	34
1.3.4.6. Yetkinlik ve Yetenek Geliştirme Unsuru	35
1.3.4.7. Ortak Hedeflere Yönelme Unsuru.....	35
1.3.4.8. Güven Unsuru.....	35
1.3.4.9. Eğitim ve Geliştirme Unsuru.....	36
1.3.4.10. Takım Çalışması Unsuru	36
1.3.4.11. Performans Değerleme ve Ödüllendirme Unsuru	36
1.3.5. Personel Güçlendirmenin Aktörleri	37
1.3.5.1. Çalışan	37
1.3.5.2. Yönetici	37
1.3.5.3. Örgüt.....	38
1.3.6. Personel Güçlendirmeye Yönelik Eleştiriler.....	38
1.4. İş Doyumu ve Personel Güçlendirme Arasındaki İlişki.....	38

BÖLÜM 2: PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ: SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....

2.1. Araştırma Yöntemi.....	42
2.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	42
2.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	42
2.1.3. Araştırma Soruları.....	42
2.1.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama ve Analiz Teknikleri.....	43
2.2. Bulgular ve Değerlendirme	43
2.2.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler	43
2.2.2. Ölçeklere İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	53
2.2.2.1. Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.....	55
2.2.3. Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Hipotez Testleri Sonuçları	58
2.2.4. İş Doyumu Ölçeğine İlişkin Hipotez Testleri Sonuçları.....	70
2.2.5. Ölçeklere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları	73

SONUÇ VE ÖNERİLER.....75

KAYNAKÇA78

ÖZGEÇMİŞ.....88

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Sağlık Hizmetlerinin Sınıflandırılması.....	6
Şekil 2: Herzberg'in Çift Faktörlü Kuramı	14
Şekil 3: İş Doyumunun Belirleyicileri.....	19



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Hizmet Sektörleri	4
Tablo 1.2. Motivasyon Üzerine Geliştirilen Kapsam ve Süreç Kuramlarının Savundukları Temel Görüşler.....	13
Tablo 1.3. Beklenti, Değer ve Araçsallığın, Motivasyon Gücüyle İlişkisi.....	16
Tablo 1.4. Geleneksel İşletme Kültürü ile Personel Güçlendirme Kültürünün Karşılaştırılması.....	29
Tablo 2.1. Örneklemi Oluşturanların Sosyo-demografik Özellikleri.....	44
Tablo 2.2. Örneklemi Oluşturanların İş Özellikleri	45
Tablo 2.2^a. Örneklemi Oluşturanların İş Özellikleri.....	46
Tablo 2.3. Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Frekans Analizleri.....	47
Tablo 2.3^a. Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Frekans Analizleri	48
Tablo 2.3^b. Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Frekans Analizleri	49
Tablo 2.3^c. Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Frekans Analizleri.....	50
Tablo 2.4. Motivasyon Ölçeğine İlişkin Frekans Analizleri	51
Tablo 2.4^a. Motivasyon Ölçeğine İlişkin Frekans Analizleri	52
Tablo 2.5. Minnesota Doyum Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.....	54
Tablo 2.6. Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	56
Tablo 2.7. Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin KMO Örneklem Yeterliği Ölçüsü.....	57
Tablo 2.8. İnisiyatif Kullanabilme Alt Boyutu ile Sosyo-Demografik ve İş Değişkenlerinin İlişkisi.....	58
Tablo 2.8^a. İnisiyatif Kullanabilme Alt Boyutu ile Sosyo-Demografik ve İş Değişkenlerinin İlişkisi.....	60
Tablo 2.9. Kaynak Kullanabilme Alt Boyutu ile Sosyo-Demografik Değişkenler ile İlişkisi	61
Tablo 2.9^a. Kaynak Kullanabilme Alt Boyutu ile İş Değişkenlerinin İlişkisi	62
Tablo 2.10. İşin Önemine Göre Yetkinlik Alt Boyutu ile Sosyo-Demografik ve İş Değişkenlerinin İlişkisi.....	63
Tablo 2.11. Ortak Karar Alabilme Yetkinlik Alt Boyutu ile Sosyo-Demografik ve İş Değişkenlerinin İlişkisi.....	65

Tablo 2.12. Destek ya da Yardım Alabilme Yetkinliği Alt Boyutu ile Sosyo-Demografik ve İş Değişkenlerinin İlişkisi.....	67
Tablo 2.13. Esnek Görev Tanımları Alt Boyutu ile Sosyo-Demografik ve İş Değişkenlerinin İlişkisi.....	69
Tablo 2.14. İş Doyumu ile Sosyo-Demografik ve İş Değişkenlerinin İlişkisi	72
Tablo 2.15. Personel Güçlendirme Alt Boyutları ile İş Doyumuna Yönelik Korelasyon Analizi	73



Tezin Başlığı: Personel Güçlendirme ile İş Doyumunu Arasındaki İlişkinin Analizi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma	
Tezin Yazarı: Ayşe ÇETİNKAYA	Danışman: Prof. Dr. Asım SALDAMLI
Kabul Tarihi: 31 /05/ 2017	Sayfa Sayısı: vii(ön kısım) + 88(metin)
Ana Bilim Dalı: İşletme Yönetimi	Bilim Dalı: İşletme Yönetimi
<p>Çalışmamızın amacı güncel yönetim yaklaşımlarından “personel güçlendirme” yaklaşımının sağlık kurumlarındaki uygulamalarının tespiti ve bu uygulamanın çalışanların iş doyumunu üzerindeki etkisini (ilişkilerini) incelemektir. Çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde, hizmet ve hizmet sektörü kavramları ele alınarak, hizmet sektörünün önemli bir parçası olan sağlık sektörü incelenmiştir. Daha sonra sırasıyla, iş doyumunu ve personel güçlendirme kavramları üzerinde durulmaktadır. İkinci bölümde, Sağlık sektöründe personel güçlendirme uygulamalarının çalışanların iş doyumuna etkisini ele alan bir alan araştırmasına yer verilmiştir. Araştırma verileri İstanbul il merkezinde faaliyet gösteren kamu, özel, dernek ve üniversitesi hastanelerindeki sağlık çalışanlarından elde edilmiştir. Bu bölümde araştırmanın amacı, yöntemi, araştırma modeli, hipotezler, evren, örneklem, veri toplama araçları ve bulgular yer almaktadır. Personel güçlendirme ölçeğinde yer alan ifadelerin “kaynak kullanabilme”, “inisiyatif kullanabilme”, “işin önemine göre yetkinlik”, “ortak karar alabilme”, “destek yada yardım alabilme” ve “esnek görev tanımları” olmak üzere 6 ayrı faktörde (alt boyutta) toplandığı tespit edilmiştir. İş doyumunu ile ilgili ifadeler ise tek boyut altında toplanmıştır. İş doyumunu ile personel güçlendirme (6 alt boyut) arasındaki ilişkiye yönelik yapılan analiz sonucunda tüm değişkenlerin iş doyumunu ile istatistiksel olarak pozitif yönlü ve anlamlı ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. İş doyumunu ile arasında en yüksek ilişkiye sahip değişken “kaynak kullanabilme” gücü olmuştur. Diğer bir ifadeyle, katılımcıların kaynak kullanabilme yetkinlikleri arttıkça doyum düzeyleri de aynı yönde artacaktır.</p>	
Anahtar Kelimeler: Sağlık Sektörü, iş doyumunu, personel güçlendirme	

Title of the Thesis: The relationship between empowerment and job satisfaction: A study on Health Sector Employees	
Author: Ayşe ÇETİNKAYA	Supervisor: Prof .Dr. Asım SALDAMLI
Date: 31 /05/ 2017	Nu. Of Pages: vii(Prep.) + 88(main body)
Department: Business Administration	Subfield: Business Administration
<p>The aim of this study is determine the application of “employee empowerment” by current management approaches at health institutions and investigating the impact of this application on employees’ job satisfaction. This study composed of two sections. In the first section, health sector which is the significant part of service sector is examined with discussing service and service sectors. Afterwards job satisfaction and employee empowerment terms are underlined respectively. Second section includes a fieldwork that deals the impact of employee empowerment applications on healthcare sector to employees’ job satisfactions. Data collected from healthcare professionals by Istanbul’s public, private, corporation and university hospitals. This section includes the aim, method, model, hypothesis, universe, sample, data collection tools and results of the study. Six various factors identified by the expressions of employee empowerment scale: “be able to use resource”, “be able to take initiative”, “competence in accordance with significance of profession”, “be able to make a common decision”, “be able to get help or support” and “flexible job definition”. In consequence of analysis through job satisfaction and employee empowerment (6 sub-dimensions) relations’ it is deduced that there is positive and significant relation as statistical of entire variables with job satisfaction. “Be able to use resource” has the most dominant relation with job satisfaction. In other words, while the competence of being able to use resource by participants, the satisfaction degree of them will increase to the same way.</p>	
Key words: Healthcare Sector, Empowerment, Job Satisfaction	

GİRİŞ

Ortak amaç veya amaçlar çerçevesinde bir araya gelmiş insanların oluşturduğu örgütsel yapının en temel taşı, pek tabii ki o örgütün oluşmasında rol oynayan insan gücüdür. Örgüt içinde görev alan tüm çalışanların tutum ve davranışları, doğrudan örgütsel başarı ile ilişkilidir. Bir anlamda çalışanların işlerine yönelik tutumları olarak nitelendirilebilecek iş doyumunu kavramı, bireysel davranışların örgütleri etkiliyor olmasından dolayı örgüt bilimcilerin araştırma konusu olmuştur.

İş doyumunu yaratan faktörler söz konusu olduğunda hem modern hem de klasik yaklaşımlarda, birey-ortam uygunluğu modellerinin hâkimiyeti göze çarpmaktadır. Birey-ortam uygunluğunu, modern yaklaşımlar, bireysel özellikler ve çalışma ortamına ilişkin koşulların bir bileşimi olduğunu belirtirken, klasik yaklaşımlar, ortamın bireye sunabilecekleri ile bireyin ihtiyaçları arasındaki uygunluğu esas alır ve bu denklik durumunu doyum kaynağı olarak değerlendirir.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yapılan araştırmalar, çalışanların iş doyum düzeylerinin, hizmet kalitesini, hizmeti alan tüketici memnuniyetini ve doğrudan ya da dolaylı olarak işletme başarısını etkileyerek işletmenin günümüz rekabet ortamındaki üstünlüğünün bir belirleyicisi olabilmektedir. Yine aynı zamanda çalışanların iş doyum düzeylerinin örgütsel bağlılığı, devamsızlığı, işten ayrılma niyetlerini, performans ve motivasyon düzeylerini de önemli ölçüde etkilediği de bilinmektedir. Bu açıdan hizmet üreten işletmelerde çalışanların iş doyumunu etkileyen faktörlerin araştırılması ve işletme yöneticilerinin uygulamalarına, bu çıktılarına göre yön vermesi oldukça önem arz etmektedir.

Bu öneme istinaden, iş doyumunu kavramının araştırılması hizmet işletmeleri yönetimi ile ilgili yazında her geçen gün artan bir ilgi odağı olmaktadır. Bilinmektedir ki, sağlık sektörü içerisinde yer alan tüm kurum ve kuruluşlar aynı zamanda hizmet endüstrisinin önemli bir parçasıdır.

Hizmeti verenin de alanın da insan olduğu sağlık kurumlarının en önemli varlığı insan gücüdür. Sağlık hizmetlerinin sunumu açısından değerlendirildiğinde, çalışanların zihinsel ve bedensel iyilik durumu daha çok değer kazanmaktadır. Çalışanların kurum içi yaptıkları işleri ile ilgili sergiledikleri tüm tutum ve davranışlar, ruh halleri onların

birer performans göstergeleridir. Dolayısıyla sağlık hizmetlerinin etkili, verimli ve kaliteli sunulmasında en önemli paya sahip olan sağlık personellerinin iş performanslarını etkileyen her türlü faktörün belirlenmesi ve güçlendirme yoluna gidilmesi oldukça önemlidir. Uzmanlaşmış insan gücü ve teknolojik alt yapı ile birlikte hareket eden sağlık sektörü ancak bu koşullar sağlandığında işlevselliğini devam ettirebilecektir.



BÖLÜM 1: KURAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın birinci bölümünde, hizmet ve hizmet sektörü kavramları ele alınarak, hizmet sektörünün önemli bir parçası olan sağlık sektörü incelenecektir. Daha sonra sırasıyla, iş doyumu ve personel güçlendirme kavramları üzerinde durulmakta, bu iki kavram arasında var olduğu düşünülen ilişki incelenerek bölüm sonlandırılmaktadır.

1.1. Sağlık Hizmetleri ve Sağlık Sektörü

Akdur'un (1998) belirttiği üzere, geleneksel anlayışın hakim olduğu geçmiş dönemde sağlık kavramı, yalnızca “hastalık ve sakatlığın olmayışı” şeklinde tanımlanarak, belirli semptomları ve sakatlığı olmayan her birey sağlıklı olarak kabul edilmiştir (Yaşa, 2012). Ancak günümüzde bu tanım geçerliliğini yitirmiştir. Dünya Sağlık Örgütü'ne göre sağlık, sadece hastalık ve hastalığın olmaması değil; fiziksel, ruhsal ve sosyal yönden de tam bir iyilik hali olarak tanımlanmaktadır. Sağlık sektörü ise, Sargutan (2004) tarafından “Sağlık hizmeti elde etmek ve toplumu sağlıklı kılmak amacını gerçekleştirmek üzere, çok geniş bir alanı kapsayan, sağlıkla ilgili mamul ve hizmet türündeki her türlü ürünün üretimi, sunumu, istemi ve tüketimi üzerine kurulan sistem ve alt sistemler ile bunların içinde yer alan kişi, kurum, kuruluş, statü, ürün ve bunların tümünü belirtmek için kullanılan genel ve kapsayıcı bir kavramdır.” şeklinde tanımlanmıştır (Erçömek, 2014).

Aktan ve Işık (2010) sağlık kavramını sağlık hizmetinden farklı olduğunu belirterek, birey ve toplum için arz ettiği önem nedeniyle, öncelikli verilmesi gereken bir hizmet türü olarak tanımlamaktadırlar (Yaşa, 2012). Soyut bir kavram olduğundan, hizmet kavramının tanımlanması oldukça güç olmaktadır. Özgüven (2008) hizmet kavramı, “Bir tarafın diğerine sunduğu, temel olarak dokunulamayan ve herhangi bir şeyin sahipliğiyle sonuçlanmayan bir faaliyet ya da fayda” biçiminde tanımlanmaktadır. Sağlık hizmetleri ise, Yaylalı, vd. (2012) tarafından “Bir kaza veya hastalık meydana geldiğinde zararın onarılması için talep edilen ve hemen her bireyin tüketme ihtimalinin yüksek olduğu bir hizmettir” şeklinde tanımlanmaktadır (Erçömek, 2014).

Sağlık hizmetleri, Brovning ve Singelmann hizmetler sektörü gruplamasına göre sosyal hizmetler sektörü bünyesinde dir. Diğer üç sektör ise, araştırmacılar tarafından üretici, dağıtıcı ve kişisel hizmetler olarak gruplandırılmıştır (Yıldırım, 2016).

Tablo 1.1.
Hizmet Sektörleri

Alt sektörler	Brovving ve Singelmann Alt Grupları	Elfring alt Grupları
<ul style="list-style-type: none"> • Üretici • Hizmetler 	<ul style="list-style-type: none"> • Bankacılık, kredi ve diğer finansal hizmetler • Sigortacılık • Emlak • Mühendislik ve mimarlık hizmetleri • Muhasebecilik • Çeşitli işletmecilik hizmetleri • Hukuk hizmetleri 	<ul style="list-style-type: none"> • İşletmecilik ve profesyonel hizmetler • Finansal hizmetler • Sigortacılık hizmetleri • Emlak hizmetleri
<ul style="list-style-type: none"> • Dağıtım Hizmetleri 	<ul style="list-style-type: none"> • Taşımacılık ve depolama • İletişim • Toptancılık ticareti • Perakendecilik 	<ul style="list-style-type: none"> • Perakendecilik • Toptancılık ticareti • Taşımacılık hizmetleri • İletişim
<ul style="list-style-type: none"> • Kişisel Hizmetler 	<ul style="list-style-type: none"> • Ev hizmetleri • Oteller ve pansiyonlar • Yiyecek ve içecek yerleri • Tamircilik hizmetleri • Yıkama ve kuru temizleme işleri • Kuaför ve güzellik salonları • Eğlence hizmetleri • Çeşitli kişisel hizmetler 	<ul style="list-style-type: none"> • Oteller, barlar ve restoranlar • Eğlence ve kültür hizmetleri • Ev hizmetleri • Diğer kişisel hizmetler
<ul style="list-style-type: none"> • Sosyal Hizmetler 	<ul style="list-style-type: none"> • Sağlık hizmetleri • Hastaneler • Eğitim • Din hizmetleri • Kar amaçlı olmayan organizasyonlar • Posta hizmetleri • Kamu yönetimi • Çeşitli sosyal hizmetler 	<ul style="list-style-type: none"> • Kamu hizmetleri • Sağlık hizmetleri • Eğitim hizmetleri • Diğer sosyal hizmetler

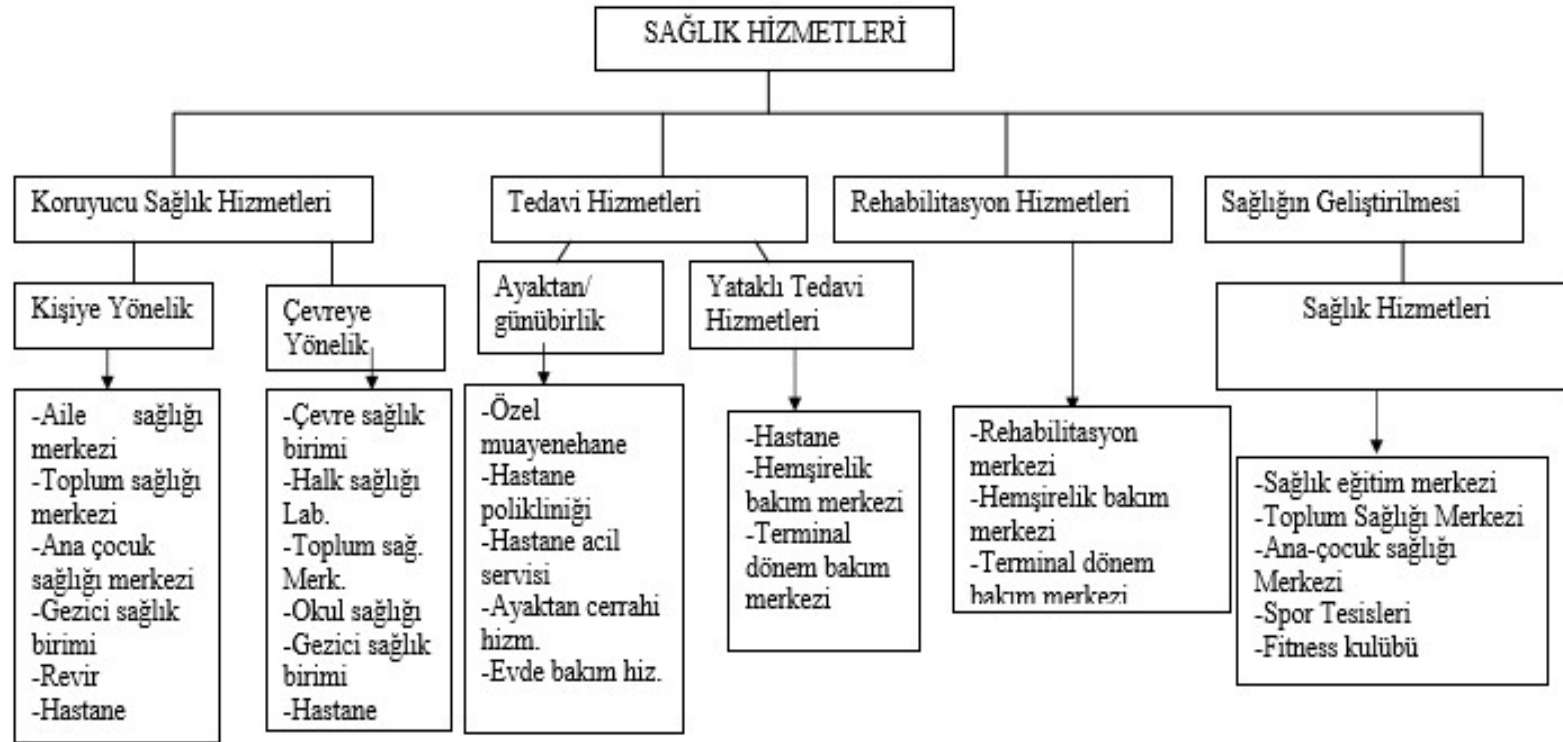
Kaynak: Gündoğan, Naci, “Hizmetler Sektöründe İstihdam”, Kamu-İş, Cilt 7 s.1, 2002 <http://www.tuik.gov.tr> Erişim tarihi: 07.05.2016

İnsanların en büyük hazinesi olan sağlığın korunması ve sağlıklı olma durumunun sürekliliğinin sağlanması amacıyla, sağlıkla ilgili mal ve hizmet üreten bütün kurum ve

kuruluşların oluşturduğu yapıya genel anlamda sağlık sektörü denilmektedir. Sağlık amacıyla, sektörün sunduğu tüm faaliyetler ise sağlık hizmetleri olarak tanımlanmaktadır. Sağlık hizmetleri, koruyucu, tedavi edici ve rehabilite edici hizmetleri kapsamaktadır.

Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için koruyucu sağlık hizmetleri diğer iki hizmete nazaran daha önemlidir. Sağlık hizmetlerinin öncelikli amacı bireylerin sağlığının korunması olduğundan, koruyucu sağlık hizmeti sunan kuruluşlar, daha küçük birimler halinde ve yaygın olarak örgütlenmektedir. Tedavi edici sağlık hizmetleri, çoğunlukla bireyler üzerinde uygulanmakla birlikte belirli merkezlerde hizmet vermektedir. Tedavi süreci sonunda tam olarak iyileşememiş olan hastaların, rehabilite edici sağlık hizmetleri ise belli branşlar üzerinde uzmanlaşmış sağlık kuruluşları tarafından verilmektedir (Megep, 2015).

Sağlık hizmetleri, kamu kurumlarının yanı sıra özel kurumların da sağladığı bir hizmet türüdür. Sunulan hizmet aracılığıyla, sağlıkla ilgili ihtiyaçların karşılanması amacını güden sağlık hizmetlerinde, Bayın ve Akbulut'un (2012) belirttiği üzere, hizmetin sosyal boyutunun yanı sıra ekonomik boyutun varlığını da ortaya çıkaran unsurların başında özel sağlık kuruluşları gelmektedir (Yıldırım, 2016). Türkiye'de verilen sağlık hizmetleri, üç grup altında toplanabilir. Birinci grup içerisinde, devlet kurumları (Sağlık Bakanlığı, Üniversite, vb.); ikinci grup içerisinde özel kurumlar (özel hastane, azınlık hastaneleri, özel poliklinikler, laboratuvar ve tanı merkezleri v.s); üçüncü grup da ise dernek ve vakıflar yer almaktadır. Chang ve arkadaşlarına göre (2006), oranı oldukça büyük bir dilime sahip hasta grubunun, kendilerine sunulan medikal hizmeti aslında gönülsüz almış olmalarının sonucu diğer hizmet sektörlerine nazaran sunulan hizmet kalitesini algılamaları daha eleştirel ya da daha kritik olabilmektedir (Yaşa, 2012). Sağlık sektörü bünyesinde hizmet veren kurumlardan özellikle hastanelerin, sundukları hizmet içeriği, insan hayatı ve sağlığı olması nedeniyle diğer hizmet endüstrilerinden ayrılmaktadır. Çalışmada, ilgili literatürde yer alan hastane tanımlamaları, hastanelerin özellikleri ve sınıflandırılmaları ile ilgili genel bilgiler aktarılmaktadır.



Kaynak: Tengilimoğlu,D., Işık, O. ve Akbolat, M., (2012). “Sağlık İşletmeleri Yönetimi”, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Şekil 1: Sağlık Hizmetlerinin Sınıflandırılması

1.1.1. Hastanelerin Tanımı

Hastane, Türk Dil Kurumu tarafından “Hastalara yatarak veya ayakta tanı, tedavi ve bakım hizmetlerinin hekim, hemşire ve diğer sağlık çalışanları tarafından verildiği sağlık kuruluşu” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2017). Seçim (1991) belirttiği üzere, birer açık sistem olan hastanelerin insan gücü, hasta, malzeme, teknoloji, bilgi ve sermaye gibi girdileri, hasta ve yaralıların tedavisi, personelin hizmet içi eğitimi, öğrencilerin klinik eğitimi, araştırma-geliştirme faaliyetleri ile toplumun sağlık düzeyinin yükseltilmesine katkıda bulunurken, süreç ise planlama, örgütlenme, yürütme, kontrol ve yeniden düzenleme faaliyetleri gibi çıktıları bulunmakta, dolayısıyla diğer sistemlerle ve çok geniş bir dış çevre ile etkileşim halindedir (Yaşa, 2012). Tengilimoğlu ve arkadaşları (2009) bahsedilen bu etkileşim ve ilişkilerin en önemli ana başlıklarını aşağıdaki gibi sıralamışlardır (Yaşa, 2012):

- *Hasta-Hastane İlişkileri:* Ana hedefi hastaların ihtiyaçlarını gidermek olan hastaneler, aynı zamanda hastanın bilinç ve eğitim düzeyi, hasta ve hasta yakınlarının tutum ve davranışları, toplumun değer yargıları, sağlık alışkanlıkları, sosyal güvenlik sistemi ve bireylerin harcama güçleri ile de yakından etkileşim içerisindedir.
- *Dış Çevre:* Hastanelerin hizmet verdikleri toplumun sistemsiz yapısı, gerek hasta davranışını gerekse doğrudan hastane sistemini etkilemektedir. Dolayısıyla, eğitim ve istihdam politikaları, sağlıklı insan gücü arzını etkilemekte; sağlıkla ilgili hukuki düzenlemeler, politikalar, sosyal güvenlik sistemi de sağlık hizmetlerine olan talebi ve hastane hizmetlerini çoğu açıdan etkilemektedir.
- *Hastane-Üst Sistem İlişkileri:* Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) gibi uluslararası örgütler, hastaneler üzerinde oldukça etki etmektedir. Aynı zamanda ülkenin ekonomik ve kültürel gelişmişlik düzeyi, anayasal devlet politikaları, yönetim biçimi ve yürürlükteki yasal düzenlemeler sağlık sistemini oldukça etkileyen unsurlardır.

Günümüzde, nüfusa bağlı olarak hastanelere olan ihtiyacın artması, sağlık hizmeti veren bir kurum olarak, hastanelerin ve hastanelerde istihdam eden işgücünün önemini arttırmaktadır. Diğer taraftan karmaşık yapıya sahip olması da hastanelerle ilgili araştırmaların sayısında her geçen gün artışa neden olmaktadır.

1.1.2. Hastanelerin Özellikleri

Hastanelerin temel özellikleri aşağıda maddeler halinde sıralandığı gibidir (MEB, 2011: 31):

- 1) “Hastaneler, sağlık hizmeti üreten ve tedavi hizmetleri sunan kurumlardır.
- 2) Hastaneler, hasta bakımının yanı sıra sağlıkla ilgili eğitimlerin verildiği kurumlar olarak görünmektedir.
- 3) Hastanelerin sundukları hizmetler, kesintisiz bir şekilde bireylere ulaştırılır.
- 4) Hastaneler acil hizmetler sunmaktadır ve bu hizmetlerin maliyetleri oldukça yüksek olabilir.
- 5) Çeşitli bölümlerin bir bütün haline getirdiği hastaneler, sistem özelliği taşımaktadır.
- 6) Sağlık hizmetlerine erişimin kolay olmasında hastaneler önemli roller üstlenmektedir.
- 7) Etkili bir şekilde hizmet sunulması adına hastanenin fiziki özellikleri -yer seçimi, mimari gibi- büyük önem taşır ve bu husus hastaneleri diğer kurumlardan ayıran bir yapıdadır.
- 8) Hastanelerin sunduğu hizmetlerde insan canı söz konusu olduğu için sosyal unsurlar ön planda yer alır”.

Kavuncubaşı (2000), hastanelerin işlevlerini dörde ayırmaktadır. Bu işlevler, misyonlarına göre değişim gösterebilmekle birlikte; tedavi hizmetleri, koruyucu ve geliştirici sağlık hizmetleri, eğitim ve araştırmaları olarak adlandırılabilir. Yani sağlık hizmeti verme esasına dayanan hastaneler, aynı zamanda birer eğitim kurumu olarak, hasta ve yaralıların eğitimi, çalışan personelin eğitimi, öğrenci ve asistanların eğitimi, kamuoyunun sağlık yönünde eğitilmesi gibi eğitim faaliyetlerini de yeri geldiğinde üstlenmektedir. Eğitim işleviyle, tıp bilimleri alanında araştırmaların yapıldığı merkezler olmanın yanı sıra, böyle araştırmaların yapılabilmesi adına destekleyici çalışmalarda yapmaktadırlar (Yaşa, 2012).

1.2. İş Doyumu

Günümüz zorlu yaşam ve çalışma koşullarında, bireylerin gerek maddi gerekse manevi anlamda doyum elde edebilecekleri bir işe olan ihtiyaçları her geçen gün artmaktadır. Nitekim yapılan son araştırmalar da işin, insan hayatında ne kadar merkezi bir yere

sahip olduğunun göstergeleridir. İşletmeler açısından bakıldığında ise, personel devir hızının fazla olmasının örgüte fayda yerine zarar getirdiğini fark etmeleri, onlar için de nitelikli personel talebini gündeme getirmiştir. Özellikle hizmet sektöründe ve son yıllarda kendini fazlasıyla belli eden rekabet ortamında, çalışan bireylerin örgüt tarafından artık bir üretim faktörü olarak değerlendirmemelerinin anlaşılması, aksine çalışanların iş doyum düzeylerinin, performanslarının pozitif olarak örgüte bağlılıkları ile negatif olarak da işten ayrılma niyetleri ile ilişkili olduğu anlaşılmaya başlanmıştır. Sadece ekonomik varlık olmayan, aynı zamanda fiziksel ve ruhsal gereksinim içerisinde olan çalışanların beklentilerinin karşılanması onların işine karşı olan tutumları üzerinde doğrudan etkili olacaktır. Bu anlamda iş doyumunu bireysel ve örgütsel açıdan, hem teorik hem de pratik anlamda oldukça önem arz etmektedir. Zaten bu bakış açısıyla yaklaşıldığında, iş doyumuna atfedilen önem ve örgüt bilimci, sosyolog, psikolog, akademisyen vb. birçok bilim dalının ve bilim insanının neden yoğun bir şekilde kavram üzerinde çalıştığı anlaşılmaktadır. Üzerinde bu kadar çalışılması, kavrama ilişkin birçok tanımın yapılmasına da sebebiyet vermiştir. Aşağıda yapılan bu tanımlamalara örnekler verilmektedir.

1.2.1. İş Doyumunun Tanımı

Çoğu insan için, olağan meşguliyetleri bile onlar için iş olabilmektedir. Ev işleri ile ilgilenme, alışveriş yapma ya da kimi zaman arkadaşları ile buluşma faaliyetleri bile “işim var” olarak değerlendirilebilir. Aslında burada mevzu olan şey, yapması gereken ya da istenilen bir şey karşısında, başka bir meşguliyetinin olduğunun belirtilmek istenmesidir. Sevimli ve İşcan’a göre (2005) iş, “Örgütsel ortamda belirli bir zaman diliminde gerçekleşen, beraberinde kimi ilişkileri getiren ve ücret karşılığı girilen mal ve hizmet üretme çabasıdır”. Dolayısıyla, yapılan işin “çalışma” olarak değerlendirilmesi, çalışmanın yapıldığı toplumsal şartlar, zaman ve mekâna önemli göstergelerdir (Veysel, 2000). Aksi halde, yapılan etkinliğin veya faaliyetin çalışma olarak değerlendirilmesi, kavram kargaşasına neden olmaktadır. Aykaç’a göre (2001) çalışma, psikolojik açıdan birey ile görevi arasındaki ilişki olarak ifade edilirken, sosyolojik açıdan ele alındığında “insanın bir iş ortaya koyabilmesi için diğer bireylerle olan etkileşimi ve hiyerarşik bir düzen içinde belli bir statüye ulaşması” olarak tanımlanmaktadır. Gisbert (1974) ise çalışmayı ekonomik yönden ele alıp,

ekonomistlerin çalışma kavramından ücret, maaş veya mesleki kazanç için yapılan ve fiziksel ya da zihinsel çabaya dayanan “üretim”in en önemli faktörlerinden biri olarak bahsettiğini belirtmektedir (Yıldız, 2010). Doyum ise, en genel anlamıyla duygusal tepki olarak tanımlanabilir (Sevimli ve İşcan, 2005).

Literatür tarandığında, iş doyumunu kavramının en çok bireyin işini ve işinden elde ettiği deneyimlerini değerlendirdiğinde, hissettiği pozitif duygusal durum şeklinde tanımlandığı görülmektedir (Hanaysha ve Tahir, 2016; Wilkin, 2012; Shepard, 2007; Nadiri ve Tanova, 2010; Oshagbemi, 2000; Çekmecelioğlu, 2005). Tanımlarda sözü edilen “pozitif duygusal durum” ise bazı araştırmacılar tarafından duygusal tepki olarak, bazıları tarafından tutum olarak ifade edilmektedir. Diğer taraftan, yine literatürde iş doyumunu tanımlamaları incelendiğinde bir kısım araştırmacının kavramı “doyum-doyumsuzluk”, “doyumsuzluk-doyumsuz olmama” (Lam, 1995) veya “içsel doyum” ve “ dışsal doyum” (Açıkalin, 2011) şeklinde iki boyutlu olarak ele aldıkları görülmüştür. Birbirinden farklı tanımlamalar olsa da, tüm tanımların ortak noktası, iş doyumunun, bireyin yaptığı iş ile olan duygusal ilişkisi olduğu noktasında birleşmektedir. Çünkü doyum, soyuttur.

Çoğunlukla, kişisel ya da bireysel açıdan değerlendirilen doyum kavramı aslında iş çevresi ile de oldukça alakalıdır. Çünkü çalışanların, işine yönelik algıları, beklentileri ve memnuniyet düzeyleri birbirinden farklıdır (Bakotic ve Babic, 2013). Bireyin işine yüklediği anlam, beklentileri, değer yargıları, inanç ve tutumları, o bireyin kendi iş doyumunu düzeyini belirlemektedir. Aynı işte, aynı statüde ve aynı maaşı alan bireylerden, biri işinden doyum elde ederken, bir diğeri iş doyumсуuzluğu yaşıyor olabilir. Ya da çalışan, aslında aldığı maaştan memnunken, eşit şartlardaki bir diğeri iş arkadaşına fazla ücret ödenmesi durumunda o işten doyum sağlayamayabilir. Dolayısıyla, iş doyumunu, sadece kişisel beklentilere bağlı değil; işin doğası, maaş, stres seviyesi, çalışma ortamı, iş arkadaşları, yöneticiler, işgücü vb. çevresel ilişkiler de yakından etkileşim içerisinde olup dinamik yapılıdır (Hanaysha ve Tahir, 2016).

1.2.2. İş Doyumunun Önemi

İş doyumunu kavramı, ilk defa 1920’li yıllarda incelenmeye başlanmış, fakat asıl önemi 1940’lı yıllarda anlaşılmıştır (Eğimli, 2009). Özellikle 1930’lu yıllardan sonra, çalışanlar artık makine olarak değil insan olarak görülmeye başlanarak değeri, daha iyi

anlaşılmaya başlanmıştır. Bu bağlamda, motivasyon ve iş doyumunu gibi kavramlar ortaya çıkmış, iş doyumunu, iş motivasyonundan farklı olmasına rağmen, ilk kez motivasyon kuramlarıyla birlikte literatürde incelenmiştir (Pelit ve Öztürk, 2010; Yüksel, 2005). İş doyumunun hem çalışan bireyler için hem de çalışılan örgüt için önemi oldukça büyüktür. Çalışan açısından değerlendirildiğinde; iş doyumunu yüksek olan kişi, daha sağlıklı, huzurlu ve mutludur. Bireyin bu ruhiyatı, iş dışı sosyal ve özel yaşamına da yansiyacak, dolayısıyla çevresini de olumlu etkileyecektir (Özdemir, 2006). Nitekim iş-aile çatışmasını ve iş doyumunu ilişkisini inceleyen araştırmacılar, çalışanların işleri ile ilgili beklentilerinin sadece iş ile ilgili konularla sınırlı olmadığını, iş-aile yaşam alanlarının da bu ilişkiye etki ettiğini belirtmektedirler (Karabacak, 2013; Namasivayam ve Zhao, 2007). Beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması sonucu iş doyumunu yüksek birey, işine sevecek gidecek, aidiyet duygusu ve performansı artacaktır (Karatepe, 2012 ve Paillé, 2011). Örgütsel açıdan değerlendirildiğinde ise; çalışanlarının iş doyumunu sağlayamayan işletmelerin, aşağıda yer alan pek çok sorunla karşı karşıya kalabilmektedir. Bu sorunlar, şu şekilde sıralanabilir;

- Sağlıksız ve Mutsuz Kişi
- Düşük İş Gücü Verimliliği
- Aidiyet duygusunda azalma
- Örgütten ve İşten Uzaklaşma İsteği
- İş gören devir hızında artış
- Güvensizlik ortamı
- Örgüt ve İş Şikâyetlerinde Artış
- Yetersizlik Duyusu
- İş yavaşlatma
- Düşük Motivasyon
- Devamsızlık
- Yabancılaşma
- Hırsızlık oranlarındaki artış
- Örgüt içi ekipmanlara zarar verme

Gül, Oktay ve Gökçe (2008) ile Polat'ın (2008) sağlık sektöründe, Karabacak (2013) ise bir hizmet sektörü olan turizm işletmelerinde yaptıkları çalışmalar sonucunda, iş doyumunu ve iş stresi arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Grund ve Schmitt (2013), Yang (2010) ise, bireylerin iş doyumları ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif bir ilişki olduğunu ifade ederlerken; Kılıç, Pelit ve Selvi (2011) ile Lo ve Lam (2002) da bireylerin iş doyumları ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif ve güçlü bir ilişkinin olduğunu belirtmektedirler. Hanaysha ve Tahir (2016) ise iş

doyumunu ve personel güçlendirme arasında pozitif bir ilişki olduğunu çalışmalarında belirtmektedirler.

Dolayısıyla işletmeler, çalışanlarının doyumsuzluğuna sebebiyet veren unsurları ortadan kaldırarak, doyum düzeylerini artırıcı faktörleri uygulamaya koymalıdır. Böylelikle, iş doyumsuzluğundan kaynaklanan birçok olumsuzluk azaltılabilecek ve performans artırılabilir (Nadiri ve Tanova, 2010).

1.2.3. İş Doyumu Kuramları

İş doyumu literatürde ilk kez motivasyon kuramlarıyla birlikte incelenmeye başlanmıştır (Yüksel, 2005). Fakat, motivasyon kuramlarının herhangi birisinin, tek başına iş doyumu ve motivasyon kavramlarını bir bütünlük içerisinde açıklayabilmesi oldukça zordur. İnsan davranışlarının karmaşık yapısı da buna etki etmektedir. Bunun üzerine, alanda birçok çalışma ve araştırma yapılarak, yeni teoriler geliştirilmiştir. Bu teorileri Tablo.2’de görüldüğü gibi, Kapsam Teorileri ve Süreç teorileri olarak iki başlık altında toplamak mümkündür.

1.2.3.1. Kapsam Teorileri

Maslow’un ihtiyaçlar teorisi, Alderfer’in ERG teorisi, Herzberg’in çift faktör teorisi ve Başarma teorisinin içinde yer aldığı kapsam teorilerinde, önce çalışanların iş doyumunun sağlanabilmesi için gerekli tüm unsurlar belirlenmekte, daha sonra bunların giderilmesi durumunda çalışanların verdikleri tepkiler değerlendirilmektedir. Bu çalışmada, kapsam teorilerinden Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi ve Herzberg’in Çift Faktör Kuramı’na yer verilecektir.

i. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow, insan ihtiyaçlarının hiyerarşik bir yapısı olduğunu ve bir alt basamakta var olan ihtiyaçlar giderilmeden, bir üst basamağa ulaşamayacağını savunmaktadır. Öncelikle hiyerarşinin en alt basamağında yer alan ihtiyaçların doyumu sağlanacak, daha sonra her bir basamağın içerdiği ihtiyaçlar karşılanarak bir üst basamağa çıkıp, doyuma ulaşma yolu izleyecektir. Tütüncü ve Küçükusta (2008) bu ihtiyaçları hem bireysel hem de örgütsel açıdan şu şekilde sıralamışlardır;

- 1) *Fizyolojik ihtiyaçlar*: yemek, su, uyuma
- 2) *Güvenlik ihtiyacı*: can ve iş güvenliği, ekonomik güvenlik
- 3) *Sosyal ihtiyaçlar*: sevgi, dostluk, kabul görme, grup içinde yer alma
- 4) *Saygı görme ihtiyacı*: kendine güven duyma, prestij
- 5) *Kendini gerçekleştirme*: yaratıcılık, gelişim, hedeflenen noktaya ulaşma

Örgütler için:

- 1) *Fizyolojik ihtiyaçlar*: ücret, uygun çalışma ortamı
- 2) *Güvenlik ihtiyacı*: iş güvenliği, adalet, emeklilik
- 3) *Sosyal ihtiyaçlar*: yönetici ilgisi, ait olma
- 4) *Saygı görme ihtiyacı*: takdir edilme, terfi
- 5) *Kendini gerçekleştirme ihtiyacı*: doyurucu iş, yaratıcılık fırsatı, hedeflenen nokta

Tablo 1.2.

Motivasyon Üzerine Geliştirilen Kapsam ve Süreç Kuramlarının Savundukları Temel Görüşler

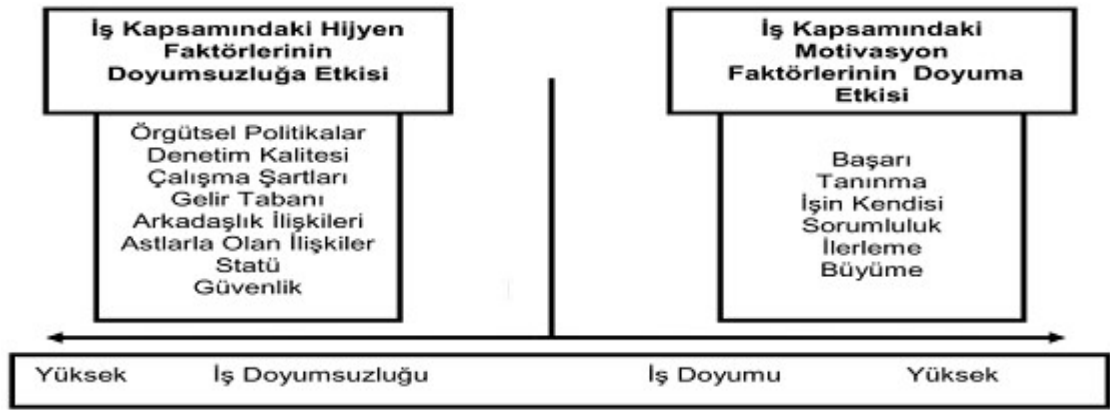
Motivasyon Teorisi	Türü	Temel Görüş
Maslow'un ihtiyaçlar teorisi	Kapsam	İnsanlar alt düzeydeki ihtiyaçlarını karşıladıklarını bir üst seviyedeki ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaktadırlar (tatmin-ilerleme)
Alderfer'in ERG teorisi	Kapsam	Kişiler üst kademedeki ihtiyaçlarını tatmin edemedikleri zaman alt kademedeki ihtiyaçlarına yönelirler (engellenme/gerileme)
Herzberg'in çift faktör teorisi	Kapsam	Motive edici faktörler iş tatmini ve motivasyon sağlar, hijyen faktörleri ise iş tatminsizliğini ya oluşturur ya ortadan kaldırır ama motive etmez.
Başarma ihtiyacı teorisi	Kapsam	Bazı ihtiyaçlar öğrenilmiştir ve birden fazla ihtiyaç aynı anda motive edebilir.
Beklenti teorisi	Süreç	Motivasyon, algılanan beklentiler, sonuç (ödül) değerleri ve karar alma süreçleri tarafından belirlenmektedir.
Eşitlik teorisi	Süreç	Algılanan eşitlik, girdi çıktı oranlarının diğerleri ile karşılaştırılması sonucu elde edilmektedir, kişiler algılanan eşitsizlikten kaçmak için motive olurlar.
Amaç teorisi	Süreç	Açık ve zorlayıcı amaçlar, motivasyonu ve performansı arttırmaktadır.

Kaynak: Erdoğan, 2013:53 içinde; McShane ve Glinow, 2003:153

ii. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Teorisi

F. Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör Teorisi, İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı'ndan sonra en çok üzerinde durulan motivasyon teorisidir. O dönemlerde, grev, iş yavaşlatma, şikâyet gibi iş doyumсуuzluđunun göstergeleri yaygınlaşmış, bu

nedenle acil olarak kişilerin mesleklerine yönelik tutumları hakkında daha fazla ve daha iyi fikir sahibi olabilme ihtiyacı doğmuştur. 1900-1955 yılları arasında Herzberg ve arkadaşları 2000'den fazla yazının yer aldığı kapsamlı bir literatür taraması yapmıştır. Buhl Vakfı'nın bağışıyla, 5 yıllık bir araştırma programının sonucu olan çift faktör kuramının geliştirilmesine yönelik olan ana çalışma, Pittsburgh'da bulunan 203 muhasebeci ve mühendis ile yapılmıştır. Katılımcılara, işleri ile ilgili kendilerini son derece iyi ya da tam tersi son derece kötü hissettikleri zamanları anlatmaları istenmiştir. Kritik olay tekniği kullanılarak yapılan yarı yapılandırılmış görüşmede, ikinci basamak olarak, katılımcıların bu deneyimlerini 1(en az etki) ile 21(en fazla etki) arasında değerlendirmeleri istenmiştir. Analizler sonucunda, iki farklı faktör gündeme gelmiştir. Koruyucu (Hijyen) faktörler ve motive edici faktörler (Stello, yayın tarihi belli değil). Koruyucu (Hijyen) faktörler işin yapılması ve çevresi ile ilgilidir. Denetim, kişilerarası ilişkiler, fiziksel çalışma koşulları, maaş, şirket politikaları, yönetim, menfaat, iş güvenliği gibi. Hijyen ihtiyaçlarının karşılanması, doyumsuzluğu ve zayıf performansı önleyebilir. Başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve ilerleme gibi motivasyon faktörleri ise, kişilerde mesleğe yönelik olumlu tutumlara neden olmaktadır. Çünkü kendini gerçekleştirmenin gereği doyuma ulaşmadır (Stello, yayın tarihi belli değil).



Kaynak: Talas, 2016

Şekil 2: Herzberg'in Çift Faktörlü Kuramı

Herzberg'in çalışmasının, literatüre en önemli katkılarından biri, çalışma yaşamındaki motivasyon konusunda, deneysel araştırma ve düşünceyi uyandıran güçlü bir etkide bulunmuş olmasıdır. Diğer taraftan, Herzberg yöneticilere çalışanlarını motive etmede kolaylıkla uygulayabilecekleri tarzda eylemsel öneriler sunmuş, kullandığı sistematik

dil ve tarzı, uygulamadan gelen yöneticiler tarafından kolaylıkla anlaşılabilmiştir. Modele yönelik büyük eleştiriler olmasa da Herzberg'in çift faktör kuramı bugün yöneticiler arasındaki popülerliğini hala korumaktadır.

1.2.3.2. Süreç Teorileri

Victor Vroom'un Beklenti Teorisi, Lawler ve Porter'in Sonuçsal Şartlandırma Teorisi, J.Stacy Adams'ın Eşitlik Teorisi ve Locke'un Amaç Teorilerinin yer aldığı süreç teorileri, bireysel ihtiyaçları karşılayan dış faktörler üzerinde yoğunlaşmıştır. Diğer bir deyişle, bir davranışın başından sonuna o davranışa etki eden etmenleri inceler. Süreç teorileri, kapsam teorinden farklı olarak nasıl ve neden soruları üzerinden ilerler. Öztürk (2003) süreç teorilerinin; örgütle ilgili çeşitli özelliklerin, iş özelliklerinin, performans, devam ve iş değiştirme gibi bireyin davranışsal tercihlerini tartışan bir temel oluşturduğunu savunarak, süreç teorilerinin önemine vurgu yapmaktadır. Bu çalışmada, Victor Vroom'un Beklenti Teorisi, J.Stacy Adams'ın Eşitlik Teorisi ve Locke'un Amaç Teorileri ele alınacaktır.

i. Beklenti Teorisi

Vroom (1964) tarafından geliştirilen beklenti teorisi, örgütsel ve endüstriyel psikologlar arasındaki en saygın ve iyi araştırılmış teorilerden biri olmakla birlikte, bireylerin çeşitli davranış alternatifleri üzerinde karar verebilmeleri için kullandıkları süreci açıklamak için kullanılır (Kiatkawsin ve Han, 2017). Teorinin çerçevesi üç farklı yapıdan oluşmaktadır: Değerlik, araçsallık ve beklenti. Bu üç yapı, belli davranışların yönlendirilmesindeki motivasyon kuvvetini belirlemektedir. Kiatkawsin ve Han (2017) çalışmalarında, nedensel zinciri aşağıdaki gibi göstermişlerdir:

$$\text{Değer (Valens)} \implies \text{Araçsallık} \implies \text{Beklenti} \implies \text{Motivasyon gücü}$$

Değer kavramı, bireyin elde edeceği ödülü arzulan derecesini gösterdiği çaba ile ölçüleceği ile ilişkilidir. Çünkü her birey için aynı ödül farklı anlam ifade edecek, dolayısıyla farklı oranda arzulanacaktır. Kimi birey, ödülü anlamlı bulup çok fazla arzularken, kimileri için o ödül hiç değerli olmayacak, hatta kimileri ise, böyle bir ödül için çaba bile gösterme gerek yok diye düşünebilecektir. Ödüle verilen değeri, -1 ile + 1 arasında değer alan bir değişken olarak göstermek mümkündür. Dolayısıyla bu üçüncü grup için değer, negatif olacaktır. Bireylerin ödüle verdikleri değer, diğer taraftan ödülün onların

ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de göstereceğinden; verilen yüksek değer, kişinin daha fazla çaba göstermesine de sebep olacaktır (Koçel, 2001). Ivancevich ve Matteson'a göre (2002:160) araçsallık, kişinin birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlar ile birlikte algılaması ile ilgili bir kavramdır. Burada sözü geçen birinci kademe sonuçlar; üretkenliği, işe devamsızlığı, ürün kalitesini kapsarken; ikinci kademe sonuçlar ise gruba dâhil olma ya da reddedilme, ücret artışı, terfi, işine son verilme gibi durumları içermektedir. Araştırmacılara göre, birinci kademe sonuçlar davranış nedeniyle ortaya çıkan işin yapılması ile birlikte ele alınmalıdır. Birinci derece sonuçların yol açtığı, ödül ya da cezalar ise, ikinci derece sonuçlardan meydana gelmektedir. Bu noktada araçsallık, kişinin, birinci kademe sonuçlarının kendisini ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı ile ilgili sahip olduğu inançtır. Bu bağlamda, kişi eğer birinci kademedeki sonuçları elde etse de ikinci kademedeki sonuçlara ulaşamayacağına inanıyorsa, buradaki araçsallık değeri negatif olacaktır. Eğer kişi, birinci kademedeki sonuçları elde ettiğinde ikinci kademedeki sonuçlara ulaşabileceğine inanıyor ise bir önceki durumun tersi olarak buradaki araçsallık değeri pozitifdir (Erdoğan, 2013). Bu durumda kişi motive olacak, çaba göstermeye devam edecektir.

Tablo 1.3.

Beklenti, Değer ve Araçsallığın, Motivasyon Gücüyle İlişkisi

Beklenti Skoru	Valens Skoru	Araçsallık Skoru	Güç Skoru
Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük
Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük
Yüksek	Düşük	Düşük	Çok Düşük
Düşük	Yüksek	Yüksek	Düşük
Düşük	Yüksek	Düşük	Çok Düşük
Düşük	Düşük	Yüksek	Çok Düşük
Düşük	Düşük	Düşük	Çok Düşük

Kaynak: Spector,1996:201 (Erdoğan, 2013)

Beklenti, kişinin algılanan yeteneği yanı sıra bir başarı beklentisi anlamına da gelmektedir (Kim, vd., 2017). Vroom, beklentiyi 'eylem' ve 'sonuç' arasındaki ilişkiler bütünü olarak tanımlamakta, kişileri belli bir çabaya yönelten duygunun gücü, çabanın

ardından geleceğine inanılan sonuca ve bu sonucun ne kadar çok istendiğine bağlı olduğunu savunmaktadır. Diğer bir ifadeyle, yüksek beklentisi olan kişiler istediği amaçları için çok uğraşacaklar, buna karşılık istemediği amaçları için uğraşmayacaklardır.

ii. Eşitlik Teorisi

Bireyin bilgi ve becerisi, eğitimi, deneyimi, aldığı hizmet içi eğitimler, işine ayırdığı zaman, vb. unsurlar iş için önem arz eden girdiler, aldığı maaş, konumu ve işin yükü ise çıktılardır. Eşitlik teorisine göre çalışanlar, iş için harcadıkları çabalarla elde ettikleri çıktılarını çalışma arkadaşları ve/veya diğer çalışanlarla karşılaştırırlar. Karşılaştırma sonucunda, ödül ve çabaları arasında bir eşitsizlik yoksa sorun yoktur. Eğer ki, ödül ve performans oranları arasında bir eşitsizlik ve ya dengesizlik durumu varsa burada kişi haksızlığa uğradığını düşünecektir (Şahin, 2011). Eşitlik teorisi bu anlamda, çalışanların girdilerinin ve çıktılarının birbirine denk olmasına yönelik bir beklentidir. Bu durumda iş doyumсуuzluğu, devamsızlık, işten ayrılma niyeti, aidiyet duygusunda azalma, performans düşüklüğü, vb. çok önemli sonuçlara yol açacaktır. Narin (2010), çalışanların, eşitsizlik algısı karşısında sergileyebilecekleri davranışları ise şu şekilde sıralamıştır:

- 1) “Sarf edilen gayretin değiştirilmesi (iş görenlerin girdilerini değiştirmesi, yani gerektiği kadar gücün kullanılmaması),
- 2) Sonucun değiştirilmesi (Daha yüksek ücret ya da ödül talebi),
- 3) Kendi algılarını değiştirmesi (Birey gayret ve sonuçlarını bilişsel olarak değiştirmeye çalışır),
- 4) Diğerlerinin görüşlerini değiştirmesi ve onların sarf ettikleri gayreti azaltmaya yönlendirmesi (Karşılaştırma yaptığı kişinin katkıları ile ödüllerini değiştirmeye – gerçekten ya da bilişsel olarak – ya da ilişkiden çıkması için zorlamaya başlar),
- 5) Karşılaştırma yapılan grup ya da kişinin değiştirilmesi. Böylece katkıları ile ödüllerini karşılaştırmak için başka birini seçer.
- 6) İşi terk etme (istifa, işyeri içinde değişiklik talebi, devamsızlık). Bu çerçevede iş gören ilişkiden çıkar; denksizlik büyük bir gerginlik yaratmış ise kişi bu gerginliği azaltmada da başarılı olamamışsa, sözgelimi işi bırakabilir ya da olanaklar elverdiği ölçüde işe gelmemeye başlayabilir.”

iii. Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilen amaç teorisi süreç kuramlarından biridir. Teoriye göre, kişilerin belirlediği amaçlar, aynı zamanda onların motivasyon derecelerini belirlemektedir. Can (1991), amaç teorisinin iki önermesinin olduğunu belirtir. İlki, insan davranışlarını büyük ölçüde kendisinin belirlediği amaçlarının etkilediği; ikincisi de harici ödüllerin etkisidir. Birinci durumda, birey amacına yönelik tüm enerjisini vererek kendisine bu hedeflediği amaç ile önemli bir motivasyon sağlayacak ve başarı elde edecektir. İkinci durumda ise, ödüller motivasyon unsuru olarak, bireyin amaçlarını ve niyetlerini etkileyecektir. Başarı böylelikle sağlanacaktır. Bu bağlamda, amaç teorisinde, ulaşılması zor amaçlar belirlendiğinde performans ve motivasyon artacak, nispeten ulaşılabilir amaçlarda ise performans ve motivasyon daha düşük olacaktır. Dolayısıyla teorinin çıkış noktası, bireylerin kendileri için belirledikleri amaçlarına, ulaşılabilirlik dereceleridir. Benzer şekilde, Latham ve Locke da amaçların güdülemedeki rollerini şöyle açıklamaktadır (Şahal, 2005):

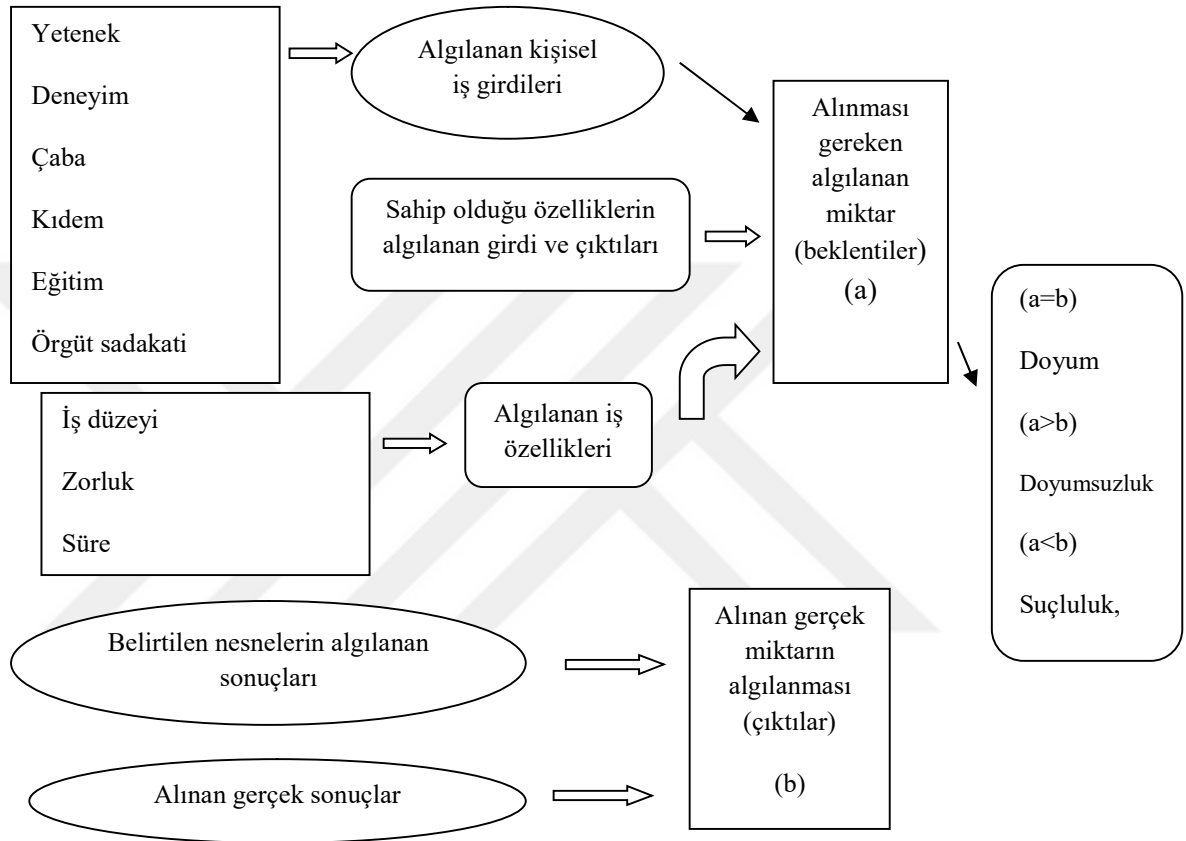
- Birey tarafından belirlenen amacın açık ve seçik olması iş başarılarını arttırmaktadır.
- Birey tarafından belirlenen amaçların kolay başarılamayacak türden olması onun iş yerinde daha arzulu ve hırslı çalışmasını gerektirecek ve başarılarını arttıracaktır.
- Bireysel amaçların, örgütsel amaçlar, koşullar ve ortam ile çatışma derecesi. Yani çatışma arttıkça başarı azalacak ancak çatışma azaldıkça uyum artacağından başarı artacaktır.

Eren (2001) teoriyi, kişisel farklılıkları göz ardı etmiş olmasından ötürü eleştirmektedir. Her bireyi harekete geçirecek amaç ve bu amaçların bireyce algılanan öneminin birbirinden farklı olduğunu savunan Eren'e göre, ortak bir yönetsel davranış ve politika oluşturmak zordur. Ancak diğer taraftan teori yöneticilere, çalışanlarını değerlendirmek, örgütün amaçları ile bireysel amaçları bağdaştırabilmek adına analitik ve etkin ipuçları vermektedir (Şimşek, 2013).

1.2.4. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İş doyumu en genel anlamıyla, çalışanların işlerine karşı hissettikleri hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk tutumlarını ifade etmektedir. İlgili yazında iş doyumunu oluşturan iki

temel faktörden bahsedildiği görülmektedir. Birincisi, bireyin cinsiyet, kişilik, yaş, eğitim durumu, medeni hali gibi demografik özelliklerinin oluşturduğu bireysel faktörler, ikincisi ise daha çok işi ve iş ortamı ile ilgili olan örgüt kültürü, ücretlendirme, denetim, örgüt içi iletişim gibi çevresel ve örgütsel faktörlerdir (Talas, 2016). Lawler ise, iş doyumunun belirleyicilerini şu şekilde ifade etmiştir:



Kaynak: Küçük 2014 içinde; E. E. Lawler, Motivation in Work Organizations, 1st ed. San Francisco: JosseyBassPublishers, 1994, s.97.

Şekil 3: İş Doyumunun Belirleyicileri

“Şekil 3’e göre bireyin kişisel (yetenek, deneyim, çaba, yaş, eğitim vb.) ve iş (iş düzeyi, zorluk derecesi, işin sorumluluk derecesi vb.) özelliklerine göre algıladığı kişisel iş girdileri ve özellikleri, sahip olduğu özelliklerin algılanan girdi ve çıktıları işe yönelik beklentilerinin şekillenmesini sağlamaktadır. Birey işe yönelik beklentileri ile gerçek iş çıktıları karşılaştırmaktadır. Beklentiler çıktıya eşitse ($a = b$) doyum, beklentilerin seviyesi çıktıdan yüksek ise doyumsuzluk ($a > b$) ve beklentiler iş çıktılarından altında ($a < b$) ise bireylerde suçluluk, adaletsizlik ve rahatsızlık oluşmaktadır (Küçük, 2014).”

1.2.4.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, bireyin iş doyumunu üzerinde oldukça etkilidir. Bireysel faktörler, hem kişinin genetik özellikleriyle hem de sonradan edindiği kazanım ve deneyimleriyle ilgilidir. İş doyumunu etkileyen bireysel faktörler; yaş, cinsiyet, öğrenim durumu ve medeni durum gibi demografik özelliklerdir.

Yaş faktörü, iş doyumuna etki eden bireysel faktörlerden birdir. Yapılan ampirik çalışmalar sonucunda yaş ve iş doyumunu arasında önemli bir ilişki olduğu anlaşılmış ve Herzberg ve arkadaşları (1957) bu ilişkiyi “U” şekline benzetmişlerdir (Lam, Zhang ve Baum, 2001). Long (2005), yaş ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi “U” şekline benzemesinin nedenini şöyle açıklar; araştırmacıya göre, genç yaştaki çalışanlar öğrencilik yaşamları bittiğinde işsizlik sorunuyla karşı karşıya kalmak istemediklerinden hemen çalışmaya başlarlar. Fakat aynı zamanda da iş yaşamına yeni başlamış olmalarına rağmen, statülerinin yükselmesi hususunda aceleci olurlar. Bu beklentinin gerçekleşmesi oldukça zordur. Nitekim gerçekleşmediğinde de bu durum hemen iş doyum düzeylerine etki eder, doyum düşer. Diğer taraftan ise, daha ileri yaşlardaki çalışanlar incelendiğinde, onların daha ziyade iyi bir emeklilik yaşamı geçirmeye yönelik beklentiler içerisinde oldukları görülmektedir. İşleri ile ilgili beklentileri çok yüksek olmadığından, iş doyum düzeyleri diğer çalışanlara nazaran daha yüksektir.

İş doyumuna etki eden bireysel faktörlerden bir diğeri cinsiyet faktörüdür. Bireylerin iş doyum düzeyleri ile cinsiyetin ilişkili olduğu çeşitli araştırma sonuçlarına göre tespit edilmiş olmasına rağmen, hangi cinsiyetin işten daha çok doyum sağladığı konusunda henüz net sonuçlar bulunmamaktadır. Wilkin'nin (2012) araştırma sonuçları, kadınların iş doyumlarının erkeklere göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Kanwar, vd. (2012) yaptıkları çalışmada ise tam tersi bir durum söz konusudur. Sonuçlar, kadınların erkeklere nazaran doyum düzeylerinin daha düşük olduğunu göstermiştir. Bu sonuçların yanı sıra, iş doyumunu açısından cinsiyetler arasında anlamlı bir farkın bulunmadığı sonucuna varan çalışmalar da vardır (Kim, Lee ve Murrman, 2009). Pelit ve Öztürk (2010); Toker (2007) ve Kaya (2007) nin araştırma sonuçları da cinsiyet farkının iş doyumunu üzerinde etkili olmadığı yönündeki bulguları desteklemektedir.

Eğitim düzeyi, iş doyumunu ile ilişkilendirilen bir diğer bireysel faktördür. Literatürdeki alışmalar incelendiğinde, eğitim düzeyi yüksek çalışanların, eğitim düzeyi daha düşük çalışanlara göre, genel iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucu üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bunun nedeni, eğitim düzeyi yüksek bireylerin iyi pozisyonlarda görev alma beklentilerinin de yüksek olasıdır. Çalışanlar, eğitim seviyelerine ve deneyimlerine uygun pozisyonda yer alamadıklarında, mutsuz olmakta ve iş doyum düzeyleri düşmektedir. Ters bir durumda da, yani gerek eğitim düzeyi gerekse iş tecrübesi bakımından yeterli olamadığı bir pozisyonda yer alan çalışanlarda da yaşadıkları yüksek düzeyde endişe ve stres duyguları, iş doyumlarının azalmasına neden olabilmektedir (Aşık, 2010).

Başaran'a (2008) göre, iş doyumuna etki eden önemli faktörlerden bir diğeri ise, kişilik faktörüdür. Başaran, bilgi birikimi yüksek ve özgüvenli çalışanların doyum düzeylerinin bu kriterlere sahip olmayan bireylere nazaran çok dahayksek olduğunu belirtmektedir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidinin en st basamağına ulaşan çalışan, kendini gerçekleştirme düzeyindedir. Bu birey, örgüt içerisinde etkin ve verimli çalışır, performansı yüksektir, kendisini ve iş arkadaşlarını başarma yolunda güdüler, sorumluluk almaktan kaçınmaz, terfi konusunda adil, eleştiriye açıktır. Bu kişil yapısı ise onların doyum düzeylerini arttırmaktadır.

1.2.4.2. Çevresel ve rgtsel Faktörler

Meslek (işin kendisi), alınan ücret, terfi olanakları, fiziksel ve psikolojik çalışma ortamı ve koşulları, iş arkadaşları, yönetim ve denetim biçimi gibi faktörler, çalışanların iş doyum düzeyleri üzerinde etki eden başlıca çevresel ve örgütsel faktörlerdir.

İşin kendisi ya da mesleğin saygınlığı, çalışanın iş doyumunu üzerinde oldukça etkin bir kriterdir. Yapılan araştırmalarda, sosyal saygınlığı yüksek olan meslek gruplarının algılanan saygınlık düzeyinin arttığı ölçüde, çalışan bireyin iş doyumunu da artmaktadır. Spreitzer'e (1996) göre, çalışanlar çalıştıkları işi, ancak anlamlı bulduklarında doyum elde edebildiklerinden dolayı, güçlendirmenin "anlam" boyutunun iş doyumunu üzerindeki önemini araştırmacıya göre büyüktür. Benzer şekilde Herzberg, Mausner ve Snyderman (1950) yaptıkları çalışmada, bir bireyin işinden doyum elde edebilmesi için, kendisi için anlamlı ifade eden işin gereklerine bağlı olması ve tanınma fırsatlarının olması gerektiği sonucuna varmışlardır. Hackman ve Oldham, iş doyumunun kritik bir

belirtisi olarak anlamlılığı (job meaningfulness) ileri sürmüştür. İşini önemli ve değerli olarak algılayan bireyler diğerlerine göre daha fazla doyum elde etmektedirler (Osborne, 2002).

Silah'ın (2001) çalışmasında yer verdiği üzere, Herzberg ve arkadaşları (1955) tarafından yapılan bir çalışmada, onbirbin adet çalış işgörene, iş doyumunun ana kriterlerini belirlemek üzere, kendilerince çalışmanın tatmin edici yönlerini, önem derecesine göre sıralamaları istenmiştir. Araştırma bulguları, çalışanların ilk sırada “güvenlik”, ikinci sırada “işten kişisel yönden çıkar sağlamak”, üçüncü sırada “işte yükselme fırsatı”, dördüncü sırada ise “uygun ve takdir edici denetim” faktörlerini sıraladıkları görülmüştür (Küçük, 2014). Yine günlük çalışma saati ve çalışılan gün sayısı çalışanların iş doyum düzeyleri üzerinde etkilidir. Yapılan araştırma bulguları, çalışma saati ile çalışanların iş doyum düzeyleri arasında anlamlı pozitif bir etki olduğunu göstermektedir. Fazla mesai, bireyi hem fiziksel olarak yıpratır hem de kendisine ve ailesine zaman ayıramadığı için ruhsal olarak yıpratır. Kılıç (2013) ise, çalışılan işin niteliğinin de iş doyumunu üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Eğer çalışılan iş, monoton bir yapıya sahipse, çalışan da sürekli aynı işi yapmaktan bir müddet sonra sıkılacak ve iş doyumunu azalacaktır. Ya da tam tersi, eğer ki çalışılan iş oldukça dinamik yapılı sürekli yenilenen değişen bir iş ise bu sefer de çalışan adapte olmakta ya da süreklilik sağlamakta zorluk yaşayacaktır. Bu durum da, çalışanın iş doyum düzeyine negatif etki edecektir.

Günümüz zorlu yaşam koşullarında, bireylerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için belli bir oranda gelire ihtiyaçları vardır. Çalışanların en temel ve öncelikli çalışma amacı olarak sayılabilecek ücret, iş doyumunu için gerekli ve oldukça önemli bir faktör olmakla birlikte tek başına yeterli değildir. Herzberg'in teorisinde, ücreti doyum veya doyumsuzluğun temel kaynaklarından birisi olarak kabul etmekle birlikte, alınan ücretin çalışan için çok fazla doyum yaratmadığı ancak alınmadığı ya da yeterli olmadığı düşünüldüğünde çalışanda doyumsuzluk yaratmaktadır. Erdoğan (1996) alınan ücretin çalışanın iş doyumunu üzerindeki etkisinin ücretin miktarı açısından olmadığını belirtmektedir. Bu noktada nicelik değil nitelik ön planda olup, çalışanlar kendileri ve iş arkadaşları arasındaki dengeli dağılıma aldıkları ücretin miktarından daha çok önem vermektedirler. Eğer birey, aynı statüde ve aynı performans düzeyindeki diğer iş

arkadaşlarından daha az ücret alıyorsa motivasyonu ve doyum düzeyi azalacaktır. Hele ki kendisinden daha az yetenek ve donanımına sahip olduğuna inandığı bir başka çalışana göre ücretinin düşük olması, bireyde iş doyumsuzluğunu kaçınılmaz kılacaktır (Sevimli ve İşcan, 2005).

İlgili literatürde yapılan bazı araştırma sonuçları ise iş doyumunu açısından ücretten daha etkili olan bir faktörün terfi imkânı olduğunu göstermektedir. Çalışılan işte yükselme imkânının olması, çalışan için gerek maddi gerekse daha yüksek sosyal statü anlamına geldiğinden ücret faktörünün önüne geçmektedir. Long (2005) ise, çalışılan işletmenin büyüklüğünün de çalışanların iş doyum düzeyleri ile pozitif ilişkili olduğunu savunmaktadır. Araştırmacıya göre, küçük fiziki yapıya sahip işletmelerde çalışanların, fiziksel olarak büyük işletmelerde çalışanlara göre işten daha fazla doyum elde etmektedirler. Long (2005) bunun nedeni ise, küçük ölçekli işletmelerde çalışanların terfi imkânlarının daha kısıtlı olmasını, bunun da çalışanların iş doyum düzeylerine negatif yönde etki edecek olması şeklinde açıklamaktadır. Büyük örgütlerdeki iş doyum düzeyinin, bazende düşük olmasının nedeni ise iş arkadaşları arasında arkadaşlık kurma fırsatının çok fazla yakalanamayacağından kaynaklanabilir. Küçük işletmelerde, kurum içi iletişim daha etkin ve verimli kurulabilmektedir. Bu durumda da, çalışanların yönetime ve iş arkadaşlarına karşı duydukları güven ve sevgi, aralarındaki iletişimin iyi olması, çalışanların iş doyum düzeylerini arttırmaktadır (Eğinli, 2009).

1.2.5. İş Doyumu ve Doyumsuzluğunun Sonuçları

Gerek çalışan gerekse örgüt açısından, iş doyumunun önemli çıktıları bulunmaktadır. İş doyumunu yüksek çalışanların, yaşamlarının yaklaşık üçte birini işte geçirdikleri göz önünde tutulduğunda iş ve yaşam doyumları da yüksek olacak iken (Karabacak, 2013) doyumsuzluk düzeyi düşük çalışanların ise, fiziki ve ruh sağlıkları da olumsuz yönde bu durumdan etkilenmektedir. Ünal, Karlıdağ ve Yoloğlu'nun (2001) Malatya'da görev yapan hekimler üzerinde yaptıkları araştırmalarında, iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri ile demografik özelliklerinin yaşam doyumları ile ilişkilerini incelemişlerdir. Araştırma bulgularına bakıldığında katılımcıların yaşam doyumları üzerindeki en önemli değişkenin iş doyumunu olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışanda bireysel olarak, tükenmişlik sendromu, gerilim, stres, doyum ve motivasyon düşüklüğü, fiziksel veya psikolojik sağlık sorunları yaratan iş doyumsuzluğu; örgüt içinse hızlı personel devir

hızı, devamsızlık, iş yavaşlatma, işten ayrılma niyeti gibi önemli sonuçlar doğurmaktadır.

Literatürde, iş doyum ve işten ayrılma niyeti ilişkisini inceleyen araştırmaların, iş doyum düzeyi düşük çalışanların, daha fazla iş değiştirme niyetinde oldukları görülmüştür. Bu bağlamda işletmelerin, çalışanların doyum düzeylerini artırma yönünde çalışmalar yapmaları, doyumsuzluğa sebep olan faktörleri belirleyip ortadan kaldırmalıdır. Böylelikle, örgüt için iş doyumsuzluğundan kaynaklanan işe devamsızlık, işten ayrılma ve iş yavaşlatma gibi birçok olumsuzluğun önüne geçilebilecek, çalışanların performansları artırılabilir (Nadiri ve Tanova, 2010). Herzberg'in Çift Faktör Teorisinin de savunduğu üzere, iş doyumsuzluğu, tükenmişliğin de önemli bir sonucu olarak kabul edilmektedir (Lee ve Ok, 2012).

1.2.6. Sağlık Sektöründe Çalışanlarda İş Doyumu ve İş Doyumsuzluğunun Önemi

İş doyumunu her sektörde oldukça önemli olmakla birlikte, hizmet sektöründe bu önemin altı biraz daha fazla çizilmektedir. Çünkü burada ön planda insan unsuru vardır. Hizmeti alan da veren de insandır. Dolayısıyla sağlık sektörü çalışanları, toplumsal sağlığın korunması ve sürdürülmesinde doğrudan görevli kişilerdir. Yine sektörel açıdan bakıldığında, çalışma koşullarının çok zorlu ve yoğun olduğu görülür. Ağır ve ölümcül hastalara hizmet sunma, gerektiğinde hasta ve hasta yakınlarına duygusal destek vermek zorunda kalma, gerek hizmet açısından gerekse personel açısından sektördeki yetersizlikler, vb. nedenler stres ve gerginliğe yol açarak, çalışanların doyum ve performans düzeylerini azaltmaktadır.

Tel ve arkadaşlarının (2003) “Sağlık Çalışanlarının Çalışma Ortamındaki Stres Yaşantıları İle Baş etme Durumlarının Belirlenmesi” başlıklı çalışmalarında, sağlık çalışanlarında iş doyumsuzluğuna sebep olan unsurları aşağıdaki gibi sıralamışlardır:

- Tanımlanmamış görev tanımları
- Sık yer değiştirme
- Liderlerin yetersizliği
- Aşırı ve yoğun çalışma
- Kâğıt işi ve bürokrasinin fazla olması
- Personel ve malzeme yetersizliği

- Hasta ve hasta yakınlarıyla iletişim sorunu
- Özellikle asistan hekimlerin deneyimsizliği ve hata yapma tedirginliği

Yukarıda sıralanan unsurlar bireylerde iş doyumsuzluğunu yaratacak, örgütlerde ise önemli olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Şahal (2005), iş doyumu üzerinde çalışmış, çalışanların beklentilerinin karşılanamaması sonucunda ortaya çıkan iş doyumsuzluğunun arzu edilmeyen davranış bozukluklarına yol açtığı sonucuna varmıştır. Bu sonuçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Devamsızlık ve işe geç gelme,
- Çalışan devir hızında artış,
- Performansta düşüklük,
- Motivasyon eksikliği,
- İş uyuşmazlıkları,
- Bireysel sonuçlar,
- Stres
- Gerilim tepkileri (Alarm tepkisi, direnme tepkisi, bitkinlik evresi),
- Engellenme tepkileri (Saldırganlık, çekilme, direnme, uzlaşma),

Sağlık hizmetleri bireylerin, ailelerin ve en genel çerçevede toplumun sağlığını korumayı amaçlayan, eğer ki sağlık durumunda herhangi bir bozulma varsa, tanısını koymada ve uygun tedavi yöntemini uygulama açısından bütüncül yaklaşım sunan hizmetler grubudur. Toplum için bu deneli olan bu sektörde çalışan, sağlık personelinin mesleki doyum düzeylerini ölçmeye yönelik çalışmaların sayısı, dünyada olduğu gibi ülkemizde de her geçen gün artış göstermektedir (Talas, 2016).

1.3. Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme kavramı, insan kaynakları yönetimi literatüründe önceleri nispeten daha az kullanıldığından araştırmacılar bu kavramının tanımını konusunda fikir birliğine varamamışlardır (Wilkinson, 1998). Ancak güçlendirmeye ilişkin yapılan çalışmaların sayısının artmasıyla birlikte kavramın basit bir yönetim kavramından daha fazlası olduğu anlaşılmıştır (Conger ve Kanungo, 1988).

Yönetim bilimi literatürü, işin mahiyetine veya güçlendirmenin temelini oluşturan sürece dikkat etmeksizin, personel güçlendirmeyi, bir takım yönetim teknikleri olarak

tanımlamaktadır (Spreitzer, 1995b). Bazı araştırmacılar, işin yeniden tasarımı (Kanter, 1997), öz yeterlilik (Conger ve Kanungo, 1998) ve içsel iş motivasyonu (intrinsic task motivation) (Thomas ve Velthouse, 1990) kavramlarını dâhil ederek bu tanımlamayı genişletmişlerdir.

Bandura (1986), personel güçlendirmeyi, çalışanların fayda yaratabildiklerini hissetmeleri şeklinde tanımlamıştır. Conger ve Kanungo (1998) ise personel güçlendirme kavramında güçlendirme için üst yönetimce gerçekleştirilen yönetsel uygulamaların çalışanlar tarafından algılanma biçiminin önemini vurgulamışlardır. Conger ve Kanungo (1998) personel güçlendirmeyi, özyeterlilikle ilgili motivasyonel bir kavram olarak nitelemişlerdir. Conger ve Kanungo (1998)'a göre özyeterlilik duygusunun yükseltilmesi ancak çalışanların güçsüzlüğüne yol açan şartların belirlenerek bu şartların ortadan kaldırılmasıyla gerçekleşebilmektedir.

Randolph (2000) personel güçlendirmeyi, çalışanların işlerini sahiplenmelerinin, yaptıkları işlerden gurur duymalarının ve özgürce hareket edebilmelerinin karşılığı olarak, iş ortamındaki riskleri ve sorumlulukları paylaşmaları şeklinde tanımlamaktadır. Ataman (2001) ise çalışanların faaliyette buldukları alan içerisinde kimseden onay almadan karar verebilme gücü olarak personel güçlendirmeyi tanımlamaktadır. Başka bir deyişle, çalışanların karar verme yetkilerini artırarak, çalışanları yaptıkları işin sahiplenmelerini amaç edinmektedir. Personel güçlendirme, Doğan'a (2003) göre, çalışanın motivasyon ve yaratıcılık güçlerini kullanarak, eski, demode yönetim uygulamalarından hızlı bir şekilde uzaklaşarak işletme sorunlarının giderilmesidir. Turgay'a (2006) göre ise, personel güçlendirme çalışana yeterliliğini artırması ve daha fazla sorumluluk üstlenmesi için gerekli ortam ve imkânların sağlanmasıdır. Personel güçlendirmeyi bir yönetim kavramı olarak, çalışanın faaliyetlerini gerçekleştirme sürecinde herhangi bir kişiden onay almadan karar verebilmesine dönük bir otorite ile çalışanları geliştirme süreci olarak tanımlamak mümkündür (Luthans, 1995).

Modern yönetim tekniklerinden biri olarak kabul edilen personel güçlendirme yaklaşımı, çalışanın bireysel yetki ve sorumluluk alanı çerçevesinde, örgüt adında karar alabilen ve bu kararları uygulayabilen niteliklere sahip çalışana duyulan ihtiyaçtan ötürü ortaya çıkmıştır (Dalay vd., 2002). Personel güçlendirme kavramının sınırlarının daha net belirlenebilmesi ve daha iyi anlaşılabilmesi için bu kavramın ne olmadığı hususuna

değirmekte fayda vardır. Aşağıda personel güçlendirme kavramının ne olmadığına ilişkin görüşler sıralanmaktadır (Baltaş, 2001):

- Personel güçlendirme, bireylerin istediği her şeyi yapabilecekleri ve sınırlarını kendilerinin belirleyebileceği bir ortam değildir.
- Personel güçlendirme bireyin birini kendisi yerine atması veya bireylerin rastgele işlere atanması değildir.
- Personel güçlendirme, çalışanın yöneticilerin yerini aldığı bir uygulama değildir.
- Personel güçlendirme, bireylerin tüm kararlar, davranışlar veya olaylar için oy verdiği demokratik bir yapı değildir.
- Performans güçlendirme örgüt bireylerinin iyiliği düşünülerek performanslarının göz ardı edildiği, çıktı ve sonuçların önemsenmediği bir ortam değildir.
- Personel güçlendirme, örgüt bireylerinin rehberlik ve yönlendirme yapılmadan, gerekli araç ve gereçler olmadan işlerin görülmesi için serbest bırakılması değildir.
- Personel güçlendirme, işler de bir aksaklık ya da hata olması durumunda bireyin suçlamaya veya savunmaya geçmesi, sorumluluk üstlenmeden harekete geçme ve karar verme özgürlüğüne sahip olması demek değildir.

Küreselleşme ve günümüzde hızla artan rekabet baskısı örgütlerde merkezi karar alma uygulamasının etkinliğini azaltmaktadır. Günümüzde örgütler, sorunlar karşısında çözüm üretebilen, inisiyatif kullanabilen, karar alabilen ve bunların neticesinde ortaya çıkabilecek olaylar karşısında sorumluluk üstlenebilen çalışanlara gereksinim duymaktadır. Dolayısıyla daha hızlı, etkili, esnek ve cesur kararlar alınabilmesi için doğrudan işin içinde olan personellerin güçlendirilmesi zorunlu görülmektedir (Arslan, 2012).

1.3.1. Personel Güçlendirmenin Tarihçesi

Örgütlerde bireyi ikinci planda tutarak diğer faktörler üzerine yoğunlaşan klasik yönetim yaklaşımı (Genç, 2012) 1930'lu yıllarda yerini Neo-klasik yönetim ve organizasyon yaklaşımına bırakmıştır. Neo-klasik yönetim anlayışıyla birlikte örgütlerde birey unsuru daha fazla değer kazanmış ve verimliliğin en etkin aracı olarak görülmüştür. Bu yaklaşımda, bireylerin işletmeler içerisinde doğal olarak gruplaşacağı ve bu grupların işletmelere yararlı olması için sürecin doğru yönetilmesi gerektiği

vurgulanmıştır (Ataman, 2001). Yönetim anlayışı 1940 ile 1950’li yıllarda çalışanların katılımını önemseyen örgütsel davranışla ilgili çalışmalara yönelmeye başlamıştır (Nykodym vd., 1994). Çalışanların daha çok yönetime katılmaya yönündeki ilgilerinin artmasıyla birlikte, 1960’ların ortasında, ortak karar vermeyi teşvik etme ve işletmenin karşılaştığı problemleri daha iyi tanımlamak için “katılım” ve “dâhil olma” kavramları kullanılmaya başlanmıştır (Uzun, 2007).

Personel güçlendirme kavramı ilk olarak 1980’li yıllarda Harrison ve Kanter (1983), Bennis ve Naus (1985), Burke ve Neilsen (1986), Block (1987) ve House (1988)’un çalışmalarında kullanılmış, daha sonra işletme biliminde önem kazanmış ve üzerine çok sayıda araştırma yapılmaya başlanmıştır. Personel güçlendirme durum, koşullar, politika ve uygulama sonuçları kadar çalışanların ruh halleriyle de ilgilenmesin ön görür. Personel güçlendirme, çalışanların, çalışanın hayatının kendi elinde olduğunun farkında olmasını ve çalışana önemli amaçlara sahip olduğunu hatırlatmayı gerektirir (Doğan, 2003).

Personel güçlendirme kavramı 1988 yılında Conger ve Kanungo ile 1990 yılında Thomas ve Velthouse’un yaptıkları çalışmalarla daha da belirginleşmiştir. Conger ve Kanungo (1988) çalışmalarında personel güçlendirmenin örgütler ve insan kaynakları üzerindeki etkilerini incelerken, Thomas ve Velthouse (1990) personel güçlendirmenin temel unsurlarını ortaya koymuşlardır.

Conger ve Kanungo psikolojik güçlendirme aracılığıyla bireysel neticelere ve örgüt için hedeflenen örgütsel etkinliğe ulaşılabilirliğini ileri sürmektedirler. Thomas ve Velthouse ise personel güçlendirmenin sadece bir kavram ve ifadeyle yakalanıp açıklanamayacağını vurgulamaktadır. Araştırmacılar personel güçlendirmeyi bireyin görev rolüne uyumunu yansıtan etkinlik, anlam, özerklik ve etki gibi dört algıdan oluşan motivasyonel bir yapı şeklinde açıklamaktadırlar (Taştan, 2012).

Personel güçlendirme kavramı her ne kadar ilk olarak 1980’li yıllarda dillendirilmeye başlasa da popülaritesinin artmasıyla 1990’lı yıllarda adeta altın çağını yaşamıştır (Appelbaum vd., 1999). Ancak personel güçlendirmenin tamamlanmış bir süreç olmadığını, aksine değişen koşullar ve ihtiyaçlar doğrultusunda yenilenen ve farklılaşan bir kavram olduğunu unutmamak gerekir (Emet, 2006).

Emir komuta yapısına sahip geleneksel ve hiyerarşik işletmelerde, personel güçlendirme kültürüne geçişin kolay olmadığı ve birbirlerinden büyük ölçüde farklılaştıklarını söylemek mümkündür (Doğan ve Demiral, 2007). Tablo 4’de geleneksel işletme kültürü ile personel güçlendirme kültür yapısı arasındaki farklılıkları göstermektedir.

Tablo 1.4.
Geleneksel İşletme Kültürü ile Personel Güçlendirme Kültürünün
Karşılaştırılması

Geleneksel İşletme Kültürü	Personel Güçlendirme Kültürü
Planlama	Vizyon
Emir-Komuta ve Kontrol	Performansa Ortak Etme
Kalite Kontrol	Kendi Kendini Kontrol
Bireysel Sorumluluklar	Takım Sorumluluğu
İş Süreçleri	Projeler
Yöneticiler	Koçlar / Takım Liderleri
İnsan Kaynakları	Takım Üyeleri
Katılımcı Yönetim	Kendi Kendini Yöneten Takımlar
Söyleneni Yap	Kendi İşinin Sahibi Ol
İtaat	Mantık

Kaynak: Randolph, 2000:97.

1.3.2. Personel Güçlendirmenin Önemi

Günümüz dünyasında hızla artan rekabet sonucunda işletmelerin rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmeleri hususunda esneklik, hız ve kalite ön plana çıkmaktadır. Tüketicilerin ve personelin hızla değişen istekleri karşısında işletmeler değişimle karşı karşıya kalmaktadırlar. Sürekliliğini sağlamak isteyen işletmeler de yönetim anlayışlarında ve işleyişlerinde değişikliklere gitmek zorunda kalmaktadır. Bu çerçevede personel güçlendirme yaklaşımı içerisinde bulunan bir takım yönetim stratejileri yoğun rekabet şartlarına karşın varlıklarını sürdürmeye ve büyümeye çalışan işletmelere değişim trendini yakalayabilme imkânı sunmaktadır (Karahan, 2009). İşletmelerin personel güçlendirmeye ihtiyaç duymalarının nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Çavuş ve Akgemici, 2008):

- Hızla artan küreselleşmenin ve rekabetin sonucunda yeniliğe duyulan ihtiyacın artması ve kendini yenileyen örgütlerin daha fazla özgürlüğe ihtiyaç duymaları,
- Yüksek performansa sahip öğrenen bir organizasyon oluşturma gereksinimi,
- Hızla artan rekabet gücüyle birlikte verimliliğin önceki yıllara nazaran daha fazla artırılması için yöneticilerin çalışanları kararlara daha fazla katma zorunluluğu hissetmeleri,
- Stratejik bağlamda, mal ve hizmet geliştirmenin öneminin artması

Günümüz dünyasının rekabet şartları ve müşteri beklentileri, esnek ve hızlı cevaplar verilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu da ancak kendine güvenilen, kendisine bilgi ve yetki verilmiş çalışanlarla gerçekleştirilebilir. Bu durum da personel güçlendirmenin önemini her geçen gün artırmaktadır (Coleman, 1996). Müşterilerle doğrudan temasta bulunan çalışanların, örgütün misyonu ve hedefleri doğrultusunda anlık kararları alabilmesi için belirli bir özerkliğe sahip olması gerekir. Personel güçlendirme aracılığıyla, çalışanların davranışlarından sorumlu oldukları bir özerklik geliştirmek mümkündür (Çuhadar, 2005).

Güçlendirme, işletmeler adına katılımcı bir yönetim sürecinin oluşturulması açısından da önem taşımaktadır (Daft, 1998). Bowen ve Lawler (1992), güçlendirmenin çalışanların müşterilere daha hızlı bir şekilde hizmet sunmalarına, başarılı sonuçlar aldıklarında kendilerinden daha fazla memnuniyet duymalarına ve düşüncelerinin yönetim tarafından dikkate alındığını hissetmelerine neden olacağını ileri sürmektedir. Bunun sonucunda çalışanlar, müşterilerin beklentilerinin tamamının karşılanması noktasında daha fazla emek harcayacaklardır. Randolph'a (1995) göre, personeli güçlendirmenin işletmeye en önemli katkısı, çalışanların kuruma olan güvenlerinin artmasıdır. Yöneticinin örgütsel gücü paylaşması ve personeli güçlendirmesi durumunda, yöneticinin gücü artacaktır. Diğer bir ifade ile kurumda çalışanların daha iyi iş yapmaları durumunda, yöneticinin de başarısı buna paralel olarak artacaktır (Kanter, 1997).

Psikolojik açıdan değerlendirildiğinde, personel güçlendirme, daha tatmin edici bir ortam oluşturmada da yararlı olmaktadır. Yönetici ve personelin, personel güçlendirmeyle bir takım gibi birlikte çalışması kurum içi işbirliğini artırmakta, çalışanlar arasında kişisel ilişkilerin gelişmesini, katılım ve önem duygularının

artmasını ve böylece personelin tatmin düzeyinin artmasını sağlamaktadır. İşiyile ilgili konularda karar almayı öğrenen personel, kişisel gelişimi de öğrenecektir (Go vd., 1996).

Yüksek performanslı personeller kurumların verimliliğini ve üretkenliğini artırmaktadır (Hammuda ve Dulaimi, 1997). Ayrıca geçmişte yapılmış olan bazı çalışmalar güçlendirilmiş personellerin işlerini tamamlamada ve kurumsal verimlilik hedeflerine katılımında daha etkin olduklarını göstermektedir (Laschinger ve Wong, 1999).

1.3.3. Personel Güçlendirmenin Boyutları

Personel güçlendirme genellikle iki perspektiften tartışılmaktadır. Bunlardan ilki; güçlendirmeyi, güç paylaşımı ve karar alma süreci için kurumlar tarafından gerçekleştirilen icraatlar olarak ele almaktadır (Chang ve Liu, 2008). Kanter (1977) kurumsal yapının örgütsel davranış üzerindeki etkisinin, çalışanın kişilik eğilimleri üzerindeki etkisinden çok daha fazla olduğunu ileri sürmektedir. Kanter'ın konumlandığı örgütsel yapı, özellikle güçlendirimin artışı için önemlidir. Bu yapı da bilgiye erişimi, iş temelli kaynakları (job-essential resources), destek alma, öğrenme ve gelişme fırsatını içermektedir. Bu koşullarda çalışanlar kurumsal amaçlara ulaşma konusunda daha üretken ve verimlidirler (Laschinger ve Wong, 1999).

Personel güçlendirmeye ilişkin ikinci yaklaşım, güçlendirmeyi psikolojik temelli olarak ele almaktadır. Bu yaklaşımda güçlendirme, bireylerin işlerine ve organizasyondaki yerlerine ilişkin algıları veya tutumları şeklinde değerlendirilmektedir (Conger ve Kanungo, 1998).

Thomas ve Velthouse (1990), güçlendirmeyi dört boyuttan oluşan içsel bir iş motivasyonu olarak tanımlamaktadır. Bunlar çalışanın işini anlamlı bulması, işinde etkili olduğu ve seçme olanağına sahip olduğuna inanması ve kendisini yeterli hissetmesidir. Anlamlılık (meaning), üstlenilen işin gerekleri ile çalışanın kendi davranışları, inançları ve değerleri arasındaki uyumu belirtmektedir. Başka bir deyişle anlam, işin şahıs için taşıdığı değerdir. (Lee ve Koh, 2001). Bu uyumun düşük düzeyde olması, çalışanın önemli olaylar karşısında bağlantısız ve ilişkisiz hissetmesine, bunun sonucunda da duyarsız kalmasına neden olabilmektedir. Tam tersine, bu uyumun yüksek düzeyde olması ise bağlılığın, katılımın ve enerjinin yoğunlaşmasıyla

sonuçlanmaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990). Bireyin kendi davranışları, inançları ve değerleri ile yaptığı işin gereklerinin örtüşme düzeyi, işin çalışan açısından taşıdığı anlamın da parametresi olarak ifade edilebilir (Spreitzer, 1995).

Yeterlilik/yetkinlik (competence), çalışanın işi en iyi biçimde yapabileceği yönünde kendi kapasitesine ve becerilerine olan inancını ifade etmektedir (Spreitzer, 1995). Yüksek düzeyde yetkinliğe sahip çalışanlar sahip oldukları yetenekleri gerektiren faaliyetlere yönelik çabalar içine girebilmekte ve bu yolla kendilerini geliştirme fırsatı yakalayabilmektedir. Düşük yetkinliğe sahip bireyler ise yeteneklerine ihtiyaç duyulması durumunda kaçınma eğilimi göstermekte, korkularının sahip oldukları yeteneklerinin gelişmesine engel olabilmektedirler (Thomas ve Velthouse, 1990).

Özerklik (self determination), bireyin faaliyeti başlatma, sürdürme ve düzeltmeyle ilgili konularda seçim hakkını kullanabilmesine ilişkin algısını ifade etmektedir (Connell ve Ryan, 1989). Diğer bir ifadeyle özerklik, bireylerin işte sarf edilecek eforun, atılacak adımların ve kullanılacak yöntemlerin seçiminde üst yönetimden bağımsız karar alabilme özgürlüğünü belirtmektedir. Personel güçlendirmeyle çalışan kendisini özerk hissedecek, karar aldığı anda sonuçların kontrolü ve sorumluluğunu üstelenecektir. Bununla birlikte, çalışan müşterilerin beklentilerine hızlı ve esnek bir biçimde karşılık verebilecektir. Bu da kaçınılmaz olarak müşteri memnuniyetinin artmasına ve aynı zamanda çalışanın kuruma aidiyet duygusunun güçlenmesine ve bu yola da performansının artmasına neden olacaktır (Arslan, 2012).

Etki (impact), görev amacının gerçekleştirilmesinde bireyin davranışının farklılık yaratma düzeyini ifade etmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990). Etki, bireyin işinde operasyonel, yönetimsel ve stratejik çıktıları etkileyebilme düzeyini (Spreitzer, 1995) ve bireylerin işlerini etkileyebileceğine olan inancını belirtmektedir (Sigler ve Pearson, 2000). Etki ile özerklik boyutu arasındaki fark, özerkliğin bireyin kendi işi üzerindeki kontrol duygusuyla ilişkili olması; etkinin ise bireyin örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol duygusunu ifade etmesidir. Başka bir deyişle özerklik işe katılımı, etki ise örgütsel katılımı zorunlu kılmaktadır (Spreitzer vd., 1997).

Personel güçlendirmenin dört boyutundan herhangi biri diğerinin öncülü veya sonucu değildir. Bu boyutlar personel güçlendirmenin farklı yüzlerini temsil etmektedir (Spreitzer vd., 1997). Bu dört boyuttan birinin eksikliği algılanan güçlülük duygusunu

tümden ortadan kaldırmasa da güçlülük duygusunun düzeyini düşürmektedir. Dolayısıyla personel güçlendirmeyi anlayabilmek için bu dört boyut “neredeyse tam ve yeterli algısal set” olarak belirtilmektedir (Hu ve Leung, 2003).

1.3.4. Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları

1.3.4.1. Katılım Unsuru

Katılım unsuru, karar verme sürecinde çalışanların aktif rol almalarını ifade etmektedir. Personel güçlendirme bir yanıyla, çalışanların daha fazla katılımını öngören bir anlayış, teknik ve uygulamadır (Koçel, 2001). Kararlara katılım aracılığıyla çalışanın güdülenmesi, kararın kalitesinin iyileştirilmesi, verimliliğin artması, örgüt amaçlarının kişisel amaçlarla dengelenmesi, çatışma ve sürtüşmelerin önlenmesi sağlanır (Eren, 2001). Yönetim uygulamalarında çalışanın katılımı katılımlı yönetim, iş yerinde demokrasi ve güçlendirme gibi çeşitli şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Ancak tüm bu uygulamaların ortak noktası, bilgi paylaşımında ve karar almada çalışanın katılımını içermesidir (Cabrera vd., 2003).

1.3.4.2. Özerklik Unsuru

Özerklik, çalışanın faaliyeti başlatma, devam ettirme ve düzeltmeyle ilgili konularda inisiyatif kullanabilmesini ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle özerklik, çalışanın çalışma sırasında atacağı adımlar, sergileyeceği davranışlar, izleyeceği prosedürler ve talimatlar konusunda belirli sınırlar içerisinde özgürce hareket edebilmesidir (Spreitzer, 1995).

1.3.4.3. Sorumluluk Unsuru

Personel güçlendirmenin temel unsurlarından bir diğeri sorumluluktur. Personel güçlendirmeyi gerçekleştirmek isteyen bir yöneticinin çalışanlara yetkiyle birlikte sorumluluk da vermesi gerekmektedir. Sorumluluk örgütün ayakta kalabilmesi, değişimi sağlayabilmesi ve performansı için potansiyel sunmaktadır (Arda, 2006). Çalışanlar işletmeye karlılık sağlayacaklarına inandıkları konularda karar almada güçlendirilmekte ve bu kararların sonuçları konusunda sorumluluk taşımaktadırlar. Sorumluluk vermede amaç, çalışanların karşılıklı olarak sorumlu davranmalarını,

üzerinde uzlaşılan hedeflere yönelik çalışmalarını ve en iyi performansı gösterebilmeleri için uygun bir ortam yaratmaktır (Özgen ve Türk, 1997).

1.3.4.4. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilginin Paylaşılması Unsuru

İşletmelerin, istekleri yönünde hareket edebilmeleri için, çalışanların bilgi aktarımına ihtiyaçları vardır. Gerekli bilgilerin verilmesi durumunda, çalışanların işbirliği ve yetkilerini kullanma istekleri güçlendirilmiş olacaktır (Doğan ve Demiral, 2009). Wilkinson'a (1998) göre, bilgi paylaşımı, alınan işletme kararlarının nedenlerinin çalışanlar tarafından anlaşılmasını sağlar. Bunun sonucunda ise çalışanların örgüt faaliyetlerine bağlılıkları güçlenir. Böyle bir ortamda çalışanlar görüş ve şikâyetlerini, açık ve özgür bir biçimde dile getirme imkânına sahip olmaktadır.

Çalışanlar örgüt içinde bilgi ve kaynaklara erişim imkânına sahip olmadıklarında, kendilerini güçsüz hissetmektedirler. Personel güçlendirme uygulamaları açısından, çalışanların güçsüz hissetmelerine neden olan etkenlerin ortaya koyulması kritik bir öneme sahiptir. Bu güçsüzlük hissini ortadan kaldırmak, çalışanlara doğrudan etkin bilgi akışının sağlanmasıyla mümkündür (Emet, 2006).

1.3.4.5. Yenilik Unsuru

Yenilik unsuru, organizasyonun uyum kabiliyeti ve değişiklik kapasitesini belirtmektedir. İşletmenin yeniliğe açıklığı, çevresine uyum sağlamaya ve değişiklik yapmaya elverişliliğini gösterir (Yeniçeri, 2002). Yeni yönetim teknikleri yönetici ve çalışanların organizasyonun amaçlarını desteklemeye ikna etmekte ve onları monotonluktan kurtarmaktadır (Lashley, 2001). Organizasyonlarda çalışanlar açısından yenilikçi faaliyetlerin özendirilerek bir yenilik kültürünün oluşturulması için atılacak en önemli adımlardan birinin personel güçlendirme olduğu kabul edilmektedir. Başka bir deyişle, örgüt içinde yeni fikirlerin ve yöntemlerin oluşturulabilmesinde en pratik yol personel güçlendirmedir (Öğüt vd. 2007). Personel güçlendirmenin başarıya ulaşabilmesi için örgütte çalışanların yenilikçi fikirler ortaya çıkarmalarına katkı sağlanmalı, çalışanların davranışları hakkında çok fazla sorgulayıcı bir tutum içerisinde olunmamalıdır (Coleman, 1996).

1.3.4.6. Yetkinlik ve Yetenek Geliştirme Unsuru

Yetkinlik unsuru, çalışanın işini en iyi şekilde yapabileceği yönünde kendi yeteneklerine olan inancını belirtmektedir. Personel güçlendirme bağlamındaki yetkinlik, küresel anlamda yetkinlikten ziyade belirli bir işle ilgili yetkinliğe vurgu yapmaktadır (Hu ve Leung, 2003). Çalışanın kendisini yeterli hissetmesi, kendisine verilen görevi başarıyla tamamlayabilmesi için gerekli kabiliyeti taşıdığına inanmasını sağlamakta, bu inanç çalışanın organizasyon adına daha çok çaba sarf etmemesine yol açmaktadır (Doğan ve Demiral, 2009).

1.3.4.7. Ortak Hedeflere Yönelme Unsuru

Bir örgütte çalışanların katılımıyla ortak değerlerin oluşturulması, çalışanların ortak hedefler etrafında toplanmalarını sağlar. Böylece çalışanlar, örgüte katkı sunmak ve başarılarını arttırmak yönünde çaba sarf edeceklerdir (Coleman, 1996). Ortak bir hedef olmaksızın personel güçlendirmeden söz etmek mümkün değildir. Güçlendirilmiş takımlar, bir bütün olarak organizasyonun misyonu, vizyonu, öncelikleri ve değerleriyle özdeşleşmelidir. Organizasyonun hedeflerinden bihaber olan çalışanlar, hedefe hizmet etme yönünde inisiyatif kullanamayacaklar ya da çalışanların çabaları örgütsel hedeflere hizmet etmeyecektir (Özaksu, 2006).

1.3.4.8. Güven Unsuru

Personel güçlendirmede amaç, çalışanları daha güçlü kılmaktır. Çalışanın güçlü kılınması daha çok bireysel gelişme, kendine daha fazla güvenen ve diğer çalışanlarla daha yapıcı ilişkiler kurma kabiliyetini güçlendirme anlamındadır (Doğan ve Demiral, 2009).

Güven unsurunu yöneticilerin çalışanlara ve çalışanların yöneticilere güven duymaları olmak üzere iki boyutta ele almak mümkündür. Günümüz organizasyonlarında çalışanların yönetime karşı duydukları güven, çalışanların işletmeye bağlılığını ve performansını belirleyen en önemli faktörlerden biridir. Yöneticilerin de çalışanlarına duydukları güven yöneticilerin işletmenin stratejik konularını düşünmek için daha fazla vakit ayırabilmelerini sağlamaktadır. Karşılıklı güvenin sonucu olarak, personel de müşteri memnuniyeti ve örgütsel başarı için mümkün olan en iyi performansını sergileyecektir (Doğan, 2003).

1.3.4.9. Eğitim ve Geliştirme Unsuru

Personel güçlendirmenin başarıya ulaşmasında, eğitim unsuru büyük önem taşımaktadır. Çalışanın işini yapabilecek bilgi ve beceriye sahip olması hem çalışanın kendisine duyduğu güvenin artması hem de işin sonuç üretecek tarzda yapılması açısından önem taşır (Koçel, 2001). Örgütsel değişimin başarısı için gerekli olan eğitim, duygusal ve davranışsal ortaya çıkarılmasını aynı zamanda bilgi edinmeyi sağlar. Yapılan çalışmalar çalışanlara verilen etkili eğitimin bilgi, tecrübe, yetenek ve yeterliliği artırdığını, işgücü devir oranını düşürdüğünü ve bireysel güçlenmeye katkı sunduğunu göstermektedir (Margues ve Kleiner, 1995).

1.3.4.10. Takım Çalışması Unsuru

Takım çalışması unsuru, tüm yetkinin merkezde toplandığı geleneksel ve hiyerarşik yapılanmanın değişerek takım esasına dayalı bir örgütlenme biçimine evrilmesini ifade etmektedir. Başka bir deyişle, takım çalışmasında dayalı bir kurum kültüründe “güç” yöneticilerden takımlara kaymaktadır (Zaim, 2000). Takım çalışmasının organizasyonlarda başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için uygun bir organizasyon yapısı, takım çalışmasını destekleyici bir yönetim ve takım çalışması kültürüne sahip olan veya olabilecek personeller gereklidir (Ataman, 2002).

1.3.4.11. Performans Değerleme ve Ödüllendirme Unsuru

Performans değerlendirme, bir örgütte çalışanların çalışmalarının, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, etkinliklerinin bir bütün halinde ve tüm yönleriyle gözden geçirilmesini ifade etmektedir (Bayraktaroğlu, 2003). Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin en tartışmalı konularından bir tanesidir. Bu konudaki tartışma, çoğunlukla değerlendirmenin ne zaman ve ne şekilde yapılacağı hususunda ortaya çıkmaktadır. Performans değerlendirmesini önemli kılan nokta, organizasyonda çalışanların iş performansları üzerinde odaklanmasıdır. Bu bağlamda, performans değerlendirmesi çalışanın yalnızca iş başındaki verimliliğini değil bir bütün halinde önemli noktalarda çalışanın başarısını ölçmektedir (Sabuncuoğlu, 2000).

Sağlıklı bir performans değerlendirmesi için dürüst ve samimi bir iletişim gereklidir. Buradan hareketle yönetimin amaçlarını, ihtiyaçlarını ve görevlerini çalışana açıkça

bildirilmesi, çalışanın da bir işin en iyi biçimde nasıl yapılacağına dair fikirlerini ortaya koyması gereklidir (Akat, 2000).

1.3.5. Personel Güçlendirmenin Aktörleri

Çalışanların kişisel anlamda geliştirilmesine yönelik faaliyetler ve uygulamaların bütünü olarak kabul edilen personel güçlendirme farklı aktörlerle işleyen bir süreçtir. Çalışanların geliştirilmesi sürecinde personel güçlendirmenin üç temel aktörü vardır. Bu aktörler çalışan, yönetici ve örgüttür.

1.3.5.1. Çalışan

Personel güçlendirmenin en temel aktörü, personelin kendisidir. Çalışanın kişisel özellikleri, güçlendirme isteği, değişime bakış açısı, olayları kontrol edebileceğine olan inancı, işbirliğine, paylaşım ve katılıma olan ilgisinin yanı sıra çalışanın gerekli yetenek ve yeterliliğe sahip olması personel güçlendirmeyi etkilemektedir (Ceylan, 2002). Her şeyden önce çalışanın kendini tanıması ve potansiyelinin farkında olması gerekir. Kendisine güvenen çalışana güçlendirmek daha kolay olacaktır. Ayrıca çalışanın değişime açık olması, kendini sürekli olarak geliştirme isteği taşıması ve aksiyon almaya dönük olması da güçlendirmenin çalışan boyutunda önem taşıyan faktörlerdir (Yüksel ve Erkutlu, 2003).

1.3.5.2. Yönetici

Personel güçlendirme sürecinde çalışanların değişime ve gelişime açık olmalarının yanı sıra örgütün yönetim anlayışı ve yönetim biçimi de oldukça önemli bir etkiye sahiptir (Koçel, 2001). İletişime açık, olay ve süreçlere katılımcı ve bilgi paylaşan bir yönetim anlayışı veya yöneticinin varlığı personel güçlendirmeyi hızlandıracaktır. Personel güçlendirme uygulamalarında yöneticilerin muhtemel hatalara karşı, astların karar almalarını destekleyen ve motive edici yaklaşımları süreci destekleyen özelliklerdendir. Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini organizasyonun performansına katkı sunabilecek şekilde kullanmaları amacıyla yönlendirebilen, çalışanların karar alıp uygulayabilmelerini teşvik eden yöneticiler personel güçlendirme sürecinin başarıyla gerçekleştirilebilmesine katkı sağlayacaklardır (Yüksel ve Erkutlu, 2003).

1.3.5.3. Örgüt

Geleneksel yönetim kuramına göre örgüt bir işi başarmak gayesiyle kurulmuş olan toplumsal araçlardır. Durumsal yönetim kuramı ise örgütü değişim sürecinde uyum sağlayıcı organizmalar şeklinde tanımlamaktadır (Stoner vd., 1995). Personel güçlendirme, geleneksel yönetim anlayışının hiyerarşik organizasyon modelleri içindeki tek taraflı ve katı iletişime bir tepki olarak ortaya çıkmıştır (Müdüt, 2009). Etkin bir personel güçlendirmenin uygulanabilmesi için organizasyonların bir takım özellikleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Ataman, 2002):

- İşleyiş ve iş tanımları, katılımcılığı destekleyecek şekilde olmalıdır.
- Örgütün misyonu ve vizyonu açık ve net olmalıdır.
- Sürekli eğitim imkânı sağlanmalı ve bilgi herkes tarafından paylaşılmalıdır.
- Performans değerlendirme, ücretlendirme ve ödüllendirme personel güçlendirmeyi destekler nitelikte olmalıdır.
- Personel güçlendirme sonunda elde edilecek başarılar ortaya konmalıdır.
- Örgüt, geri beslemeyi destekleyici yapılara yönelmeyi tercih etmelidir.
- Örgütte iletişimin mümkün olduğu ölçüde yüz yüze gerçekleştirilmesine özen gösterilmelidir.

1.3.6. Personel Güçlendirmeye Yönelik Eleştiriler

Personel güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için yönetici ve karar alıcıların da donanımlı olmaları ve kendilerini geliştirmeleri, eğitmeleri gerekmektedir. Başka bir deyişle, personel güçlendirmeye salt astın göreviymiş gibi yaklaşılmamalıdır. Ayrıca personel güçlendirmenin küçük değişiklikler ve düzenlemelerden oluştuğu ve organizasyonun tamamını kapsayacak bir paradigma dönüşümü olmadığı ileri sürülmektedir.

Diğer taraftan, personel güçlendirme sonucunda pratik uygulamalarda birtakım sorunlarla karşılaşılabilen, güçlendirilmiş çalışanın güçlü bir lider karşısında ters bir tutum sergileyebileceği iddia edilebilirken, güçlendirmenin zamanla köleleşmeye evrilebileceği de tartışma konusu olmaktadır. Çünkü çalışanın yetki ve sorumluluğunun ağırlığı altında ezilme riski taşıması söz konusudur. Personel güçlendirmeyle birlikte, teknolojik gelişmelerinde de bir neticesi olan orta kademenin ortadan kalkması olasıdır (Karakaş, 2014).

1.4. İş Doyumu ve Personel Güçlendirme Arasındaki İlişki

“Müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek için kullanılan insan, iş, ürün ve/veya hizmet kalite gereksinimlerinin, sistematik bir yaklaşımla ve tüm çalışanların katkıları ile sağlanması” olarak tanımlanan Toplam Kalite Yönetimi (TKY), üretim yönetimi çerçevesinden bakıldığında personelin katılımına dayalı bir yönetim modeli olduğundan, yapılan araştırmalar TKY programlarının, çalışanların iş doyumu düzeylerini attırdığını göstermektedir. Örgütler açısından değerlendirildiğinde, katılımcı yönetim, çalışan ve yönetim arasında daha etkin ve verimli ilişkilerin kurulmasına yardımcı olurken, aynı zamanda çalışanların yönetime katılmasına da imkan sağladığından, çalışanların iş doyumunu arttıran ve personelin inisiyatif alabilmelerini geliştiren bir yönetim anlayışı olarak değerlendirilmektedir (Oral, 2010). Nitekim müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için, yöneticilerin öncelikle çalışanlarını memnun etmeleri gerekmektedir. Çünkü müşteriler ve diğer paydaşlarla birebir etkileşim içerisinde olup, işletmeyi temsil eden personeldir. Personelin güçlendirilmesi, güçlendirilmiş personellerin performans ve iş doyum düzeyleri daha yüksek seviyede olduğundan, böylelikle kaliteli, uzun vadeli müşteri ilişkilerinin kurulmasında önemli rol oynarlar. Ugboro ve Obeng (2000) yaptıkları çalışmalarında TKY benimseyen örgütlerdeki personel güçlendirme, iş doyumunu ve müşteri memnuniyetini incelemiş; 250 katılımcının dahil olduğu araştırma sonuçlarına göre, müşteri memnuniyeti ile iş doyumunu ve personel güçlendirme arasında pozitif korelasyon olduğu görülmüştür.

Liden, Wayne ve Sparrowe'un (2000) çalışmasında, diğer üç güçlendirme boyutunun iş doyumunu üzerinde pozitif etkili olduğunu ifade etmekle birlikte, anlam boyutunun iş doyumunu ile en fazla ilişkili olan boyut olduğunu belirtmektedirler. İş, kişilerarası ilişkiler ve iş çıktıları ile psikolojik personel güçlendirmenin aracı rolünü belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmalarında iş doyumunun büyük bir ölçüde personel güçlendirme ile açıklanabileceğini belirtmektedirler. Araştırmacılar, çalışanların örgütü etkileyen kararlara dâhil olduklarını hissetmeleri ile doyum düzeyleri ilişkisine vurgu yapıp, karar mekanizmasına daha fazla dâhil olan çalışanların daha üst düzeyde iş doyumunu yaşadıkları sonucuna ulaşmışlardır. Bunun nedenini ise, bireylerin örgütsel anlamda elde edilen başarılarından, kendilerine de pay çıkarabilme hissine sahip oldukları ile açıklamaktadırlar. Bordin vd., (2007) ise güçlendirmenin etki boyutuyla ilgili olarak,

çalışanların yetkin olduklarını hissettiklerinde işlerinde daha fazla doyum elde edeceklerini savunmaktadır. Ugboro ve Obeng (2000) güçlendirme ile elde edilen ileri düzeydeki iş doyumunun üst yönetimin işini kolaylaştırdığını ve böylelikle çalışanların Toplam Kalite yönetim anlayışının en önemli amaçlarından biri olan müşteri memnuniyeti olgusuna daha sıkı bağlandıklarını ileri sürmüşlerdir.

Personel güçlendirme yaklaşımları, bir taraftan personelin güçlendirilmesi hususunda üst yönetime düşen görev ve sorumlulukları açıklamaya çalışırken, diğer taraftan da güçlendirmeyi engelleyen sınırları ortadan kaldırmayı hedefleyen davranışsal (ilişkisel) boyuta sahiptir (Akçakaya, 2010). Davranışsal güçlendirmede, etkin iletişim, güven ortamı ve yönetim tarafından sağlanan motivasyon araçları, çalışanların iş doyumunu üzerinde olumlu bir etkiye yol açmaktadır. Bu durum, karar vericiler ile çalışanları birbirlerine daha yakınlaştırmakta ve böylelikle görevlerin sonuca bağlanma süresi kısalmaktadır. Çalışanlarda özyeterlik duygusunun geliştirilmesinin önü açılarak, personel güçlendirme sağlanmalıdır. Çünkü güçlendirilmiş çalışan, örgüt içinde daha aktif bir role sahip olmakta, girişimlerde bulunmakta ve örgütün faaliyetlerine katılımı artmaktadır (Pelit, vd., 2011). Benzer şekilde Spreitzer (1996) psikolojik güçlendirmenin toplumsal karakteristik yapısı üzerine yaptığı çalışmasında, iş doyumunu güçlendirmenin önemli bir çıktısı olarak ele almış, güçlendirilmiş çalışanların organizasyondaki rol belirsizliği daha az yaşadıklarını ve doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucunu ortaya koymuştur.

Motivasyonel bir kavram olan personel güçlendirme diğer motivasyonel kavramlar olan iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti ile ilişkilidir. İstanbul'daki büyük kamu kuruluşlarının Genel Müdürlüklerinde, değişik sektörlerde faaliyet gösteren bazı özel sektör işletmelerinde ve mobilya sektöründe imalat yapan bir KOBİ işletmesinin Kayseri Organize Sanayi Bölgesi'ndeki fabrikasında gerçekleştirilen ve çeşitli kamu ve özel sektör işletmelerinin 516 adet personelin katılımı ile gerçekleştirilen araştırmada, güçlendirme ile diğer motivasyonel kavramlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacı güdülmüştür. Her bir boyut, özel sektör ve kamu sektörü olmak üzere iki ayrı bölümde incelenerek, iki sektör arasında kıyaslama yapılmasına olanak tanınmıştır. Araştırma bulguları, güçlendirmenin "anlam" boyutunun her iki sektörde çalışanların iş doyum ile pozitif etki içerisinde bulunmuştur. Anlam boyutu, işten ayrılma niyetini ise negatif etkilemektedir. Etki boyutunun kamu sektöründe iş doyumunu ve işten ayrılma niyetini

olumlu etkilediği görülmektedir. Otonomi boyutu ise, özel sektörde işten ayrılma niyetini olumsuz etkilemektedir. Yetkinlik boyutu ise hiçbir ilişkide anlamlı çıkmamıştır. (Kitapçı, Kaynak, Ökten, 2013)

Kim, Lee ve Perdue (2016), iş doyumunu üzerinde personel güçlendirmenin artan etkisini ABD’de hizmet sektöründe çalışan 1534 personel üzerinde, hiyerarşik doğrusal modelleme tekniği ile analiz etmiştir. Araştırma sonuçları, personel güçlendirmenin iş doyumunu üzerindeki etkisinin müşteri ile irtibat kuran çalışanlar için çok daha belirgin olduğunu göstermektedir. Araştırmacılara göre, güçlendirme etkisinin işin niteliğine bakılmaksızın yıllar boyunca daha da hızlanacaktır. Tahir ve Hanaysha (2016), kuzey Malezya’daki kamu üniversitelerinde çalışan 242 personel ile yaptıkları çalışmalarında, iş hedefleri, kaynak, destek, enformel güç, ideal ve normatif bağlılık değişkenlerinin iş doyumunun anlamlı birer yordayıcısı olduğunu belirlemişler, güçlendirmenin de iş doyumunu üzerinde anlamlı pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna varmışlardır. Chang, Shih ve Lin (2010), psikolojik güçlendirmenin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık üzerindeki aracı rolünü belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmalarında örgütsel güçlendirmenin iş doyumunu üzerindeki doğrudan güçlü etkisi nedeniyle, örgütsel güçlendirme ve iş doyumunu arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık etmediğini saptamışlardır. Tayvan’daki ilk ve orta dereceli okullardaki, rasgele örnekleme tekniği ile seçilmiş 500 sağlık hemşiresinin katıldığı araştırmada, psikolojik güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ise, iş doyumunu ile sağlandığı sonucuna varılmıştır.

Bordin, Bartram ve Casimir (2007) Amerikan çokuluslu örgütün Singapur yan kuruluşlarından 99 çalışan ile yaptıkları çalışmalarında, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık üzerinde psikolojik güçlendirmenin rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada, güçlendirmenin iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı arttırabileceği ve iş doyumunu ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide, yönetsel sosyal desteğin aracı rol üstlendiği sonucuna varılmıştır. Han ve arkadaşlarının (2009), Kore’deki hemşirelerin güçlendirme, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeylerini araştırdıkları araştırmalarında hemşireleri daimi çalışanlar ve geçici çalışanlar olarak iki grupta ele almışlardır. Araştırmaya 19 hastaneden 416 hemşire katılmıştır. Hemşirelerden 254 tanesi daimi çalışmakta, 162 tanesi ise geçici çalışmaktadır. Araştırma sonuçları, daimi çalışan hemşirelerin geçici çalışan hemşirelere göre iş doyumunu, güçlendirme ve örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksek çıkmıştır.

BÖLÜM 2: PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ: SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

2.1. Araştırma Yöntemi

2.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Sağlık sektörü içerisinde yer alan tüm kurum ve kuruluşlar aynı zamanda hizmet endüstrisinin önemli bir parçasıdır. Müşteriye sunulan hizmetin kalitesi, tüm hizmet işletmeleri için olduğu gibi, sağlık işletmeleri için de oldukça önemlidir. Özellikle de hizmeti sunan ve alanın insan olduğu göz önüne alındığında, hizmeti verenin iş doyum düzeyinin yüksek olması hizmeti alanın da memnuniyet düzeyini etkileyecektir. Bu noktada yöneticilerin, işletmelerini temsil eden çalışanlarını memnun etmeleri öncelikli bir gerekliliktir. İlgili literatürde iş doyumunun, sıklıkla tükenmişlik, işten ayrılma niyeti mobbing ve örgütsel bağlılık kavramları ile birlikte incelendiği görülmüştür. İş doyumunun, personel güçlendirme açısından ele alındığı çalışmalar ise oldukça sınırlıdır. Bu çalışma ile öncelikle bu iki kavram arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koymak amaçlanmış, ikincil olarak da sosyo-demografik ve iş değişkenlerinin kavramlar üzerindeki etkisinin ölçülmesi hedeflenmiştir.

2.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma İstanbul'un Avrupa yakasında faaliyet gösteren çeşitli sağlık kuruluşlarında çalışan personelden toplanan verililere dayanarak yapılmıştır. İşgörenlerin beyanına dayalı anket uygulaması ile yapılan araştırmalarda yetkili birimlerden izin alınması ve katılımcıların ikna edilmesi oldukça zordur. Dolayısıyla bu çalışma, araştırma evreninin çok geniş olması sebebiyle izin alınan kurumlarda ve çalışanların gönüllü katılımıyla gerçekleştirilmiştir. 2016 yılının Mart- Mayıs aylarında yapılan bu araştırmanın kapsamı İstanbul il Avrupa yakasında faaliyet gösteren çeşitli sağlık kuruluşlarında ölçek kapsamında katılımcılara sorulan sorular ile sınırlıdır.

2.1.3. Araştırma Soruları

Araştırma amacına uygun olarak, katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, iş deneyimi, çalıştığı iş yeri ve görevi gibi sosyo-demografik özellikleri açısından iş

doyum düzeyleri arasında bir farklılık gösterip göstermediği bu araştırmanın birincil sorunudur. Araştırmanın diğer bir sorunsalı ise katılımcıların personel güçlendirme kavramı ile ilgili algıları, kendilerini güçlendirilmiş hissettikleri yönetim ve uygulama süreçleri ile ilgili değerlendirmelerinin tespitidir. Ayrıca personel güçlendirme uygulamaları ile çalışanların iş doyum düzeyleri arasında bir ilişkinin olup olmadığı da bu çalışmada cevap aranacak sorulardandır.

2.1.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama ve Analiz Teknikleri

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Üç bölümden oluşan anketin birinci bölümü katılımcının demografik bilgilerinden oluşmaktadır. Anketin ikinci bölüm ise işgörenlerin personel güçlendirme kavramı ile ilgili algıları ve güçlendirilmiş yönlerinin tespitine yönelik ifadelerden oluşan soru bataryalarından oluşmaktadır. Anketin üçüncü bölümü ise katılımcıların iş doyum düzeylerini belirlemeye yönelik Minnesota Doyum ölçeğinden oluşmaktadır.

Anket aracılığı ile elde edilen veriler istatistiksel paket programı (SPSS) kullanılarak araştırma sorularına aranan cevapların özelliğine göre gerekli istatistik analizler yapılmış ve elde edilen bulgular değerlendirilerek katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre kıyaslamalar yapılarak araştırmanın amacına uygun çıkarımlarda bulunmaya çalışılmıştır.

2.2. Bulgular ve Değerlendirme

Yapılan anket uygulaması sonucunda, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler, iş doyum ve performans güçlendirme ölçeklerinden elde edilen verilere göre istatistiksel çözümleme bulguları bu bölümde yer almaktadır.

2.2.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler

Araştırmaya katılan çalışanlara ilişkin bazı demografik özellikler ve bu özelliklerin dağılımları Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 2.1.
Örnekleme Oluşturanların Sosyo-demografik Özellikleri

Sosyo-Demografik Özellikler		f	%
Cinsiyet	Kadın	508	69
	Erkek	229	31
Yaş	20 yaş ve altı	54	7
	21 - 30 yaş	341	46
	31- 40 yaş	211	29
	41- 50 yaş	93	13
	51+ yaş	38	5
Medeni Durum	Bekar	390	53
	Evli	347	47
Eğitim Durumu	Lise	208	28
	Önlisans	210	29
	Lisans	210	29
	Lisansüstü	85	12
	Diğer	24	3

Tablo 5 incelendiğinde, örneklemin %69'unun kadın (508 kişi) %31'inin erkek (229 kişi) olduğu görülmektedir. Yaş ortalamaları incelendiğinde, 21 – 30 yaş aralığında katılımcıların en fazla olduğu (%46) görülmektedir. 21 – 30 yaş ortalamasını, 31 – 40 yaş arası katılımcı grubu %29 luk oranla takip ederken, 20 yaş altı ve 51 yaş üzeri aralığındaki katılımcı sayısı örneklemin sadece %12'lik dilimini oluşturmaktadır. Medeni durumları incelendiğinde, katılımcıların ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Örneklem çerçevesinde 390 (%53) evli katılımcı, 347 (%47) bekâr katılımcı yer almaktadır. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde, Lisans, Önlisans ve Lisans ortalamalarının her birinin %28'lik dilimde yer aldıkları görülmektedir. 85 katılımcı (%11) ise eğitim durumunu lisansüstü olarak belirtmiştir. Ortalamanın en düşük dilimini (%3), diğer seçeneğini işaretleyen 24 katılımcı oluşturmaktadır.

Tablo 2.2.
Örnekleme Oluşturanların İş Özellikleri

	İş Özellikleri	f	%
Hastanenin Kurumsal Yapısı	Özel	263	36
	Kamu (Devlet)	436	59
	Vakıf/Üniversite	38	5
Meslek Hayatındaki Süre	0-5 yıl	347	47
	6-10 yıl	161	22
	11-15 yıl	87	12
	16-20 yıl	65	9
	21 yıl ve üzeri	77	10
Kurumdaki Çalışılan Süre	0-5 yıl	496	67
	6-10yıl	147	20
	11-15 yıl	49	7
	16-20 yıl	25	3
	21 yıl ve üzeri	20	3
Görev / Unvan	Doktor	45	6
	Hemşire	236	32
	Tıbbi Sekreter	93	13
	Laborant/Radyoloji Teknisyeni	51	7
	Diğer	312	42
Şu an Kurumdaki Statünüz	Üst Kademe Yönetici (G.müdür / G.M.Yard.)	6	1
	Orta Kademe Yönetici (Bölüm Müd.)	47	6
	Alt Kademe Yönetici (Şef/denetçi)	40	5
	Memur/Düz Çalışan	644	87

Katılımcıların iş özellikleri Tablo 2.2’de yer almaktadır. Buna göre, katılımcıların en fazla yüzdeyle (%59) Kamu (Devlet) hastanelerinde çalıştıkları görülmektedir. Bunu takiben, %36’lık bir dilimin Özel hastanelere çalıştığı, sadece %5’lik bir dilimin ise Vakıf/Üniversite hastanelerinde çalıştığı görülmektedir. Tablo 2.2 incelendiğinde katılımcıların çoğunlukla iş hayatına yeni başladıkları görülmektedir. Diğer bir nokta ise, katılımcıların şu an çalıştıkları kurumun çoğunlukla ilk çalışma yerleri olduğunu da bulgulardan çıkarmak mümkündür. Çünkü katılımcıların %47’si “Mesleğinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz?” sorusuna 0-5 yıl cevabını verirken, “Bu kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?” sorusuna %67’lik oranla yine 0-5 yıl cevabı verildiği görülmektedir. Katılımcıların, %22’si 6-10 yıl, %12’si 11-15yıl ve %10’u 21 yıl ve üzeri mesleklerinde çalışmakta iken, en az dilimi %9’luk oranla 16-20 yıl arasında mesleğini icra edenler oluşturmaktadır. Şu anki kurumlarında çalışma süreleri incelendiğinde, yukarıda da bahsedildiği üzere 496 katılımcının %67’lik oranla 0-5 yıl arası kurumda çalıştığı

görülmektedir. 6-10 yıl arası çalışanları dilimin ikinci büyük kısmını oluştururken (%20), sırasıyla, 11-15 yıl çalışanlar %7, 16-20 yıl çalışanlar %3 ve 21 yıldan daha fazla kurumda çalışanlar sadece %3 'lük dilimde yer almaktadır.

Katılımcıların görev/unvan dağılımları incelendiğinde, %42'lik oranla “Diğer” seçeneğinin işaretlendiği görülmektedir. Sırasıyla, 236 katılımcının hemşire (%32), 93 katılımcı (%13) Tıbbi Sekreterdir. Laborant/Radyoloji Teknisyeni (51 katılımcı) ve doktor (45 katılımcı) olan katılımcı oranlarının birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Statü dağılımları incelendiğinde, üst kademe yönetici (genel müdür/genel müdür yardımcısı) olan katılımcı sayısının sadece 6 kişi olduğu görülmektedir. Dilimin %6'sını oluşturan orta kademe yönetici (bölüm müdürü) ve dilimin %5'ini oluşturan alt kademe yönetici (şef/denetçi) statüsünde görev alan katılımcı oranlarının birbirlerine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Statü dağılımları incelendiğinde, 737 katılımcıdan 644 tanesi memur/düz çalışan olarak çalışarak dilimin en büyük yüzdesini (%87) oluşturmaktadır.

Tablo 2.2^a.

Örnekleme Oluşturanların İş Özellikleri (Devam)

İş Özellikleri		f	%
Türkiye’de aynı görev/unvan ve statüde çalışanlara göre algılanan gelir düzeyi	Çok Düşük	77	10
	Düşük	267	36
	Orta	363	49
	Yüksek	29	4
	Çok Yüksek	1	.1
Çalışılan meslek ve kurum ile ilgili tercih	Bu mesleği tekrar seçerdim.	273	37
	Başka bir meslek seçerdim.	358	49
	Kurum değiştirir ama mesleğime devam ederdim.	89	12
	Diğer	17	2

Katılımcıların “Türkiye’de sizinle aynı görev / unvan ve statüde çalışanların ortalama gelir düzeyleri ile karşılaştırdığınızda, sizin aylık gelirinizi hangi grup içerisine dâhil edersiniz?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımlarına bakıldığında, en çok kendilerini %49'luk oranla “orta” gelir düzeyi grubuna dâhil ettikleri görülmektedir. 267 katılımcı %36'luk oranla kendisini “düşük” gelir düzeyi grubu içerisinde görürken, 77 katılımcı %10'luk bir oranla kendisini “çok düşük” gelir düzeyi grubuna dâhil etmektedir. 737 katılımcıdan sadece 1 kişi Türkiye’de kendisiyle aynı görev / unvan ve statüde çalışanların ortalama gelir düzeyleri ile kendi gelir düzeyini karşılaştırdığında, “çok yüksek” gelir düzeyi grubu içerisinde olduğunu ifade etmiştir.

Tablo 2.2^a incelendiğinde katılımcıların %37’lik bir oranla mesleklerinden memnun oldukları görülmektedir. %12’lik dilim içerisinde yer alan katılımcılar, mesleklerinden memnun olmakla birlikte, farklı bir kurumda çalışmak istediklerini belirtmektedir. 737 katılımcıdan 358 i (%49) ise fırsatları olsa başka bir meslek seçmeyi istediklerini belirtmişlerdir. “Fırsatınız olsaydı çalıştığınız kurum ve mesleğinizle ilgili tercihiniz ne olurdu?” sorusuna %2’lik bir dilim “diğer” seçeneğini işaretleyerek cevap vermiştir.

Katılımcılardan çalışma performanslarını etkileyen unsurları kendileri için en önemlisi başta olmak üzere 1 den 8 e kadar sıralanmaları istenilmiş, verilen cevaplar analiz edilmiştir.

Tablo 2.3.
Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Frekans Analizleri

Anket A. Personel Güçlendirme Ölçeği		f	%
Kişisel – Özel yaşam- Dengeli Hayat sürdürmek için imkan sağlayan bir iş	1.sıra	253	34
	2.sıra	111	15
	3.sıra	76	10
	4.sıra	62	8
	5.sıra	61	8
	6.sıra	44	6
	7.sıra	51	7
	8.sıra	79	11
Maaş ve ek imkanlar Doğrudan ve dolaylı yüksek gelir sağlayan bir iş	1.sıra	144	20
	2.sıra	196	27
	3.sıra	108	15
	4.sıra	85	12
	5.sıra	58	8
	6.sıra	38	5
	7.sıra	58	8
	8.sıra	50	7

Buna göre, “dengeli hayat sürmek için imkân sağlayan bir iş” seçeneğini, kendi performansları için en önemli unsur olarak gören 253 katılımcı %34’lük bir dilimi kapsamaktadır. Diğer bir ifade ile katılımcılar performanslarını en çok böyle bir işte çalışmanın etkileyeceğini ifade etmektedirler.

“Dengeli hayat sürmek için imkân sağlayan bir iş” seçeneğini, önem sıralamasında 2. sıraya koyanların oranları %15’tir. Katılımcı cevapları incelendiğinde, “dengeli hayat sürmek için imkân sağlayan bir iş” seçeneğini 3. sıraya (%10) ve 8.sıraya (%11) koyanların yüzdeler dilimlerinin birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Diğer

tarafından, kişisel- özel yaşam unsurunu 3. ve 4. sıraya koyanların oranları (%8'lik dilimle) ile 6. ve 7. sıraya koyanların oranları (%6'lık dilimle) aynıdır.

Doğrudan ve dolaylı yüksek gelir sağlayan bir işin performansları üzerinde 1. derecede önemli olduğunu belirten katılımcı oranı %20'dir. Bu ifadenin, katılımcıların cevapları doğrultusunda %27'lik bir oranla 2. önem sırasında yer almış olduğu görülmektedir. Performanslarını etkilemesi bakımından, 3. sıraya koyanlar %15, 4. sıraya koyanlar %12'lik dilimleri oluşturmaktadır. 5. ve 7. sıraya koyanların her biri %8'lik dilimi oluşturmaktadır. %5'lik dilimde yer alan katılımcı için doğrudan ve dolaylı yüksek gelir sağlayan bir işin performansları üzerindeki önemi 6. sırada iken, kendisi için 8. sırada önemli gören katılımcı oranı %7 dir.

Tablo 2.3^a.
Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Frekans Analizleri (Devam)

Anket A. Personel Güçlendirme Ölçeği		f	%
Çalışma Koşulları Güvenli, modern ve temiz koşullar	1.sıra	76	10
	2.sıra	151	21
	3.sıra	200	27
	4.sıra	117	16
	5.sıra	79	11
	6.sıra	56	8
	7.sıra	36	5
	8.sıra	22	3
İş Güvenliği Güvenli ve kalıcı / sürekli bir iş	1.sıra	67	9
	2.sıra	87	12
	3.sıra	106	14
	4.sıra	167	23
	5.sıra	96	13
	6.sıra	98	13
	7.sıra	68	9
	8.sıra	48	7

Katılımcılara performans güçlendirme etkisi bakımından “Güvenli, modern ve temiz koşullarda gerçekleştirilebilecek bir iş” unsurunun önem derecesi sorulduğunda, %10'luk bir dilim bunun kendileri için 1. derecede önemli olduğunu ifade etmiştir.

Analiz sonuçlarına göre bu unsuru, katılımcılar tarafından %27'lik bir oranla en fazla 3. önem sırasına yerleştirdikleri görülmektedir. Bu oranı %21'le 2. sıraya koyanlar, %16 ile 4. sıraya koyanlar, %11'lik oranla 5. sıraya koyanlar, %8'le 6.sıraya, %5'le 7.sıraya koyanlar takip etmektedir. “Güvenli, modern ve temiz koşullarda gerçekleştirilebilecek

bir iş” unsurunun kendilerine göre performanslarını etkileyen en az önem derecesine sahip bir unsur olduğunu düşünenlerin sayısı %3'lük bir dilimi oluşturmaktadır.

Çalışılan işin güvenli olması, işin kalıcı ve sürekli bir iş niteliğine sahip olmasının, katılımcıların performansları üzerindeki etkisi incelendiğinde %23'lük dilime sahip 167 katılımcı bu unsuru, önem sırası bakımından kendileri için 4. sıraya yerleştirmişlerdir. Yüzdelik dilim çokluğuna göre 106 katılımcı (%15) 3. sıraya koyarken, 5. ve 6. sıraya koyanların dilimleri %13 ile aynıdır. %12'lik dilim bu unsurun önem derecesine göre 2. sırada görünürken, dikkat çekici bir şekilde 1. ve 7. sıraya koyanların oranı %9 ile aynı olduğu görülmektedir. 48 katılımcı (%7) ise çalışılan işin güvenli olması, işin kalıcı ve sürekli bir iş niteliğine sahip olmasının, performansları üzerinde en az etkisi olan unsur olarak belirtmişlerdir.

Tablo 2.3^b.

Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Frekans Analizleri (Devam)

Anket A. Personel Güçlendirme Ölçeği		f	%
Ortak Çalışanlar ile ilişkiler Çalışma arkadaşlarımla iyi ve sosyal ilişkide olmamı sağlayan bir iş	1.sıra	60	8
	2.sıra	63	9
	3.sıra	87	12
	4.sıra	92	13
	5.sıra	172	23
	6.sıra	109	15
	7.sıra	99	13
	8.sıra	55	8
Statü Toplumda “Yüksek Statü” olarak tanımlanan iş	1.sıra	39	5
	2.sıra	42	6
	3.sıra	51	7
	4.sıra	73	10
	5.sıra	93	13
	6.sıra	156	21
	7.sıra	133	18
	8.sıra	150	20
Yönetici/Amir/ Gözetmen Adil, dengeli ve düşünceli bir Yönetici	1.sıra	68	9
	2.sıra	56	8
	3.sıra	65	9
	4.sıra	88	12
	5.sıra	93	13
	6.sıra	125	17
	7.sıra	164	22
	8.sıra	78	11

Katılımcılara, çalışma arkadaşlarıyla iyi ve sosyal ilişkide olmalarını sağlayan bir işin performanslarına etkisi sorulduğunda 737 katılımcının 172 kişisi %23'lük bir oranla, bu unsurun performansları bakımından 5. önem sırasında olduğunu ifade etmiştir. Diğer

cevap dağılımları sırasıyla, %15'i 6., %13'ü 7. ve 4., %12'si 3., %9'u ise 2. derecede öneme ait dilimlerde toplandığı görülmüştür. Çalışma arkadaşlarıyla iyi ve sosyal ilişkide olmalarını sağlayan bir işin performanslarına etkisini 1. ve 8. sıraya koyanların yüzdelerinin aynı olması (%8) göze çarpmaktadır.

Toplumda genel olarak “yüksek statü” olarak tanınan bir işte çalışmanın, çalışanların performanslarını ne derece etkilediği yönündeki analiz sonuçları incelendiğinde, sadece 39 katılımcı (%5) bunun kendileri için 1. önem sırasında olduğunu ifade etmektedir. Bu unsurun, katılımcıların performansları için en fazla %21'lik bir oranla 6. sırada önemli olduğu görülmektedir. %20'lik bir dilim, “yüksek statü” olarak tanımlanan bir işte çalışmanın performansları üzerinde en az etkili unsur olduğunu belirtirken; %18'i 7., %13'ü 5., %10'u 4., %7'si 3. ve %6'sı 2. sırada önemli görmektedir.

Adil, dengeli ve düşünceli bir yönetici ile çalışmanın katılımcıların performanslarına etkisi 4. sıradan sonra artmaktadır. İlk üç sıraya koyan katılımcıların %26'lık dilimi oluştururken; en fazla bütünün %22'lik dilimini oluşturan katılımcıların bu unsuru 7. sıraya yerleştirdikleri görülmektedir. Daha sonra sırasıyla, katılımcıların %17'si 6., %13'ü 5., %12'si 4. ve son olarak %11'i 8. sıraya bu unsuru yerleştirmişlerdir.

Tablo 2.3^c.

Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Frekans Analizleri (Devam)

Anket A. Personel Güçlendirme Ölçeği		f	%
Şirket Politikası ve Yönetimi Mantıklı ve Kabul edilebilir politikalar sunan bir şirket yönetimi	1.sıra	31	4
	2.sıra	36	5
	3.sıra	41	6
	4.sıra	52	7
	5.sıra	86	12
	6.sıra	115	16
	7.sıra	128	17
	8.sıra	248	34

Katılımcılara, mantıklı ve kabul edilebilir politikalar sunan bir şirket yönetimi ile çalışmanın performanslarını güçlendirme etkisi sorulduğunda, 737 katılımcıdan 248 kişisi en fazla yüzdelerle (%34) bunun performansları üzerindeki en az etkili unsur olduğunu ifade etmişlerdir. Cevapların analiz sonuçlarına göre, 7'den 1'e doğru katılımcı yüzdelerinin giderek azaldığı görülmektedir. Tablo 2.3^c'den de görüldüğü üzere, mantıklı ve kabul edilebilir politikalar sunan bir şirket yönetimi ile çalışmanın performanslarına etkisinin 7. önem sırasına yerleştirenler %17, 6. önem sırasına

yerleştirenler %16, 5. önem sırasına yerleştirenler %12, 4. önem sırasına yerleştirenler %7, 3. önem sırasına yerleştirenler %6, 2. önem sırasına yerleştirenler %5 ve son olarak bu unsurun performansları üzerinde en çok etkili olduğunu düşünenlerin oranı ise %4'tür.

Katılımcılara her biri ayrı bir motivasyon unsuru olan, net ve iyi tanımlanmış rol ve sorumlulukları olan bir işte çalışmanın, yetenekleri zorlayan hedefler doğrultusunda tamamlanması beklenen bir işte çalışmanın, kendisini geliştirmesi için olanaklar sunan bir işte çalışmasının, kariyerlerinde hızlı ilerleme için fırsatlar sağlayan bir işte çalışmalarının, başarılarının açıkça fark edildiği ve tanınmalarına yol açan bir işte çalışmalarının ve son olarak çok ilginç ve anlamlı buldukları bir işte çalışmalarının çalışma performanslarını ne derecede etkilediğini, en önemlisi başta olmak üzere 1 den 6 ya kadar sıralanmaları istenilmiş, verilen cevaplar analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 2.4'de yer almaktadır.

Tablo 2.4.
Motivasyon Ölçeğine İlişkin Frekans Analizleri

Motivasyon Faktörleri		f	%
Sorumluluklar Net ve iyi tanımlanmış rol ve sorumlulukları olan bir iş	1.sıra	204	28
	2.sıra	120	16
	3.sıra	126	17
	4.sıra	101	14
	5.sıra	93	13
	6.sıra	93	13
Başarılar Yetenekleri zorlayan, hedefler doğrultusunda tamamlanması beklenen bir iş	1.sıra	116	16
	2.sıra	167	23
	3.sıra	156	21
	4.sıra	122	17
	5.sıra	107	15
	6.sıra	69	9
Kişisel Gelişim Kendimi geliştirmem için olanaklar sunan bir iş	1.sıra	170	23
	2.sıra	144	20
	3.sıra	146	20
	4.sıra	137	19
	5.sıra	92	13
	6.sıra	48	7

Buna göre, net ve iyi tanımlanmış rol ve sorumlulukları olan bir işte çalışmanın çalışma performanslarına etkisinin en fazla olduğunu düşünen %28'lik bir dilim bulunmaktadır. Dolayısıyla, böyle bir işte çalışmanın aynı zamanda katılımcıların motivasyonunu da arttırdığını söylemek mümkündür. %17'si bu unsuru 3. önem derecesine koyarken, %16'sı 2. önem derecesinde olduğunu ifade etmektedir. %14'lük dilimde yer alan

katılımcılar sorumluluk unsurunun kendileri için 4. derece de önem sahip olduğunu belirtirken; 5. ve 6. sıraya koyan katılımcı yüzdelerin %13 ile eşit dilimler olduğu görülmektedir. Bir diğer motivasyon faktörü olarak, yetenekleri zorlayan hedefler doğrultusunda tamamlanması beklenen bir işte çalışmanın, çalışanların çalışma performanslarını ne derece önemli olduğuna ilişkin cevaplar analiz edildiğinde, 737 katılımcıdan 170'inin (%23) bu unsuru 1. önem sırasına koydukları görülmektedir. 2. 3. ve 4. sırayı eşit dilimle %19'luk oranlarla belirleyen katılımcıları, %13 ile 5. Sıraya koyanlar ve %7 ile en az önem derecesine yerleştiren katılımcılar takip etmektedir. Katılımcılara bir diğer motivasyon faktörü olarak, kendilerini geliştirebilmeleri için olanaklar sunan bir işte çalışmanın, performanslarına etkisinin en fazla olduğunu düşünen %23'lük bir dilim bulunmaktadır. Bu motivasyon kriterini 2. ve 3. sıraya koyan katılımcılar %20'lik dilimlerle aynı orana sahiptir. Sırasıyla, katılımcıların %19'luk kısmı 4., %13'lük kısmı 5. Ve son olarak %7'lik bir katılımcı oranı da en son önem sırasına yerleştirmişlerdir.

Tablo 2.4^a.

Motivasyon Ölçeğine İlişkin Frekans Analizleri (Devam)

Motivasyon Faktörleri		f	%
Promosyon /Tutundurma Kariyerimde hızlı ilerleme için fırsatlar sağlayan bir iş	1.sıra	78	11
	2.sıra	111	15
	3.sıra	126	17
	4.sıra	131	18
	5.sıra	133	18
	6.sıra	158	21
Fark edilme / Tanınma Başarılarımın açıkça fark edildiği ve tanınmama yol açan bir iş	1.sıra	70	10
	2.sıra	121	16
	3.sıra	104	14
	4.sıra	142	19
	5.sıra	198	27
	6.sıra	102	14
İşin Kendisi Şahsen çok ilginç ve anlamlı bulunan iş	1.sıra	97	13
	2.sıra	73	10
	3.sıra	79	11
	4.sıra	107	15
	5.sıra	111	15
	6.sıra	270	37

Katılımcılara, kariyerlerinde hızlı ilerleme sağlayan bir işte çalışmalarının performanslarını ne ölçüde etkilediğine yönelik sorulan soruya, katılımcıların %21'i en az önem derecesine sahip kriter olduğunu ifade etmişlerdir. Bu oranı, %18'lik dilimlerle 4.ve 5. sıraya yerleştiren katılımcılar takip etmektedir. Geriye kalan katılımcı cevapları

incelendiğinde, %17'sinin 3. sırada, %15'inin 2. sırada yoğunlaştığı ve %11 katılımcının ise kariyerlerinde hızlı ilerleme sağlayan bir işte çalışmanın çalışma performansları üzerindeki en önemli kriter olarak belirlediği görülmektedir. Başarılarının açıkça fark edildiği ve tanınmalarına yol açan bir işte çalışmalarının performanslarına etkisinin 1. Derecede önemli olduğunu belirten katılımcı oranı %10'da kalmıştır. Bu motivasyon faktörünü, katılımcıların büyük çoğunluğunun (%27) 5. derece önem sırasına yerleştirdikleri görülmektedir. %19'u 4. sırada, %16'sı 2.sırada olduğunu ifade ederken; 3. ve 6. sıraya koyanlar, aynı oranda %14'lük dilimleri oluşturmaktadır. Son motivasyon faktörü olarak, katılımcılara çok ilginç ve anlamlı buldukları bir işte çalışmalarının çalışma performanslarını önem derecesine göre 1'den 6'ya kadar sıralamaları istenmiş, buna göre katılımcıların verdikleri cevapların analizi incelendiğinde, bu unsuru %37'lik bir oranla çalışma performansları üzerinde en az önem derecesine sahip unsur olarak gördükleri belirlenmiştir. 4. ve 5. önem sırasına yerleştiren katılımcıların %15'er dilimlerde yer aldıkları görülmektedir. Bu oranları sırasıyla, %13 ile 1. derecede önemli görenler, %11 ile 3. derece önemli görenler ve son olarak %10'luk bir oranla 2. önem derecesinde görenler oluşturmaktadır.

2.2.2. Ölçeklere İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Özellikle algı ve tutum ölçeklerinin kullanıldığı araştırmalarda kullanılan faktör analizi, birbiri ile ilişkili olan birden fazla sayıdaki bağımsız değişkenin birbirlerine yakın olanlarının bir araya getirerek anlamlı fakat daha az sayıda değişkenler altında toplanmasını amaçlayan, çok değişkenli bir istatistik olarak ifade edilmektedir (Büyüköztürk, 2002:472; Kozak, 2015:150). Birbirlerinden ayrı ayrı duran her bir bağımsız değişken için analiz yapmak, hem araştırmacı için zor hem de araştırma sonuçlarının tutarlılığı açısından risklidir. Birbirlerine yakın değişkenlerin bir araya getirilerek analiz edilmesi, araştırma sonuçlarının daha gerçeğe yakın olmasına da olanak sağlayacaktır. Bu çalışmada da, kullanılan ölçeklerde yer alan değişkenlerin bir ya da birden çok başlık altında toplanıp toplanmadığını görebilmek adına faktör analizi yapılmıştır.

Araştırmanın uygulama kısmında kullanılan ölçeklere ilişkin yapılan faktör analizi sonuçları Tablo 2.5'de yer almaktadır.

Tablo 2.5.
Minnesota Doyum Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

	Minnesota Doyum Ölçeğine ilişkin ifadeler	Faktör Yüğü
1	Şimdiki işimden “ beni her zaman memnun etmesi “bakımından	.738
2	Şimdiki işimden “ tek başıma çalışma olanağı olması” bakımından	.635
3	Şimdiki işimden “ ara sıra değişik şeyler yapabilme şansı” bakımından	.691
4	Şimdiki işimden “ toplumda saygın bir kişi olma şansını vermesi” bakımından	.699
5	Şimdiki işimden “ yöneticimin ekibindeki kişileri idare tarzı ” bakımından	.707
6	Şimdiki işimden “ yöneticimin karar vermedeki yeteneğı” bakımından	.681
7	İşimden “ vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması” bakımından	-
8	Şimdiki işimden “ bana sabit bir iş sağlaması “ bakımından	.521
9	İşimden “ başkaları için bir şeyler yapabilme olanağı bana vermesi “ bakımından	.568
10	İşimden “ kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma” bakımından	.650
11	İşimden “kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansı olması” bakımından	.721
12	Şimdiki işimden “ iş ile ilgili kararların uygulanmaya konması” bakımından	.724
13	Şimdiki işimden “ yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret” bakımından	.558
14	Şimdiki işimden “ iş içinde terfi olanağımın olması” bakımından	.674
15	İşimden “ kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi” bakımından	.752
16	İşimden “işimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi” bakımından	.735
17	Şimdiki işimden “ çalışma şartları” bakımından	.674
18	Şimdiki işimden “ çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları” bakımından	.534
19	Şimdiki işimden “ yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme” bakımından	.755
20	Şimdiki işimden “ yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi” bakımından	.692

Faktör analizi aynı zamanda, herhangi bir gruba uyum sağlayamayan değişkenlerin liste dışı tutularak, değişken sayısının azaltılmasına yardımcı olmaktadır (Kozak, 2015:150). Nitekim bu çalışmada da Tablo 2.5’den de görüleceğı üzere, Minnesota doyum ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizinde, ölçeğin içerisinde yer alan 7. nolu ifadenin “İşimden – vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması- bakımından ifadesi liste dışı bırakılmış, diğer 19 ifade tek bir faktör altında toplanmıştır.

Çalışmanın uygulama çerçevesini oluşturan örneklemin yeterliliğinin anlaşılabilmesi için, Minnesota doyum ölçeğı, Kaiser-Mayer-Olkin analizine tabii tutulmuş, ölçeğin tek faktör altında toplandığında varyans açıklama oranı, yüzde 45 olarak belirlenmiştir. Kozak (2015:150) Kaiser-Mayer-Olkin test sonucunun yüzde 60 üzerinde gerçekleşmesi beklenildiğini, sonucun yüzde 80’nin üzerinde olması durumunun ise mükemmel olarak

değerlendirileceğini ifade etmektedir. Bu bağlamda, tek faktör altında toplanan 19 maddenin Cronbach'ın alfa katsayısı $\alpha=0.93$ olarak bulunmuştur. Hesaplanan iç tutarlılık katsayısı, Minnesota doyum ölçeğinin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

2.2.2.1. Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Çalışmalarda, ölçekler yardımı ile yalnızca bir özellik ölçülebilmektedir. Ancak, araştırmacı tarafından ölçekler birden çok özelliği de ölçecek şekilde düzenlenip, belirlenen bu özellikler çalışma çerçevesinde ölçülebilir (Alpar, 2014:525). Birden çok özelliği ölçecek şekilde düzenlenen Personel Güçlendirme ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizinde, boyutların belirlenmesine yardımcı olacak faktör yükleri matrisine ulaşılmıştır. Faktör yükleri, değişkenlerin ilgili faktör ile olan ilişkisini tanımlayan katsayılardır. Analiz sonuçlarına göre, ölçeğin “Kaynak kullanabilme”, “İnsiyatif kullanabilme”, “İşin önemine göre yetkinlik”, “Ortak karar alabilme”, “Destek yada yardım alabilme” ve “Esnek görev tanımları” olmak üzere 6 faktör altında toplandığı görülmektedir (Tablo 2.6).

Tablo 2.6.
Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

No.	Personel Güçlendirmenin Sosyo-Yapısal Boyutları	F1	F2	F3	F4	F5	F6
F5	İşimi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği astlarımdan görmekteyim					.637	
F5	İşimi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği amirlerimden görmekteyim					.610	
F5	İşimi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği iş arkadaşlarımdan görmekteyim					.822	
F5	İşimi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği çalışma grubumdan görmekteyim					.807	
F4	Bu kurumda kararlar, ilgili çalışanların katıldığı tartışma ortamında alınır				.735		
F4	Bu kurumda karar alma yaklaşımı, merkezi olmaktan ziyade daha esnekler				.755		
F4	Kararlar alınırken astların kaygı ve fikirleri değerlendirilir				.700		
F4	Bu kurumda yaratıcı problem çözme teknikleri kullanılır				.633		
F4	Bu kurumda insani ilişkilere ve takım çalışmalarına önem verilir				.594		
F6	Bu kurumda yetki ve hiyerarşi net olarak tanımlanmamıştır						.832
F6	Bu kurumda alt seviyelerdeki pek çok görev iyi tanımlanmamıştır						.878
F6	Bu kurumda amaçlar net olarak tanımlanmamıştır						.855
F1	Yeni fikirleri teşvik etmek için kullanabileceğim kaynaklara sahibim	.622					
F1	Daha iyi iş yapabilmem için ek kaynak ihtiyacımı yönetim genellikle karşılar	.643					
F1	İşimi daha iyi yapabilmek için gerekli kaynaklara erişebilmekteyim	.688					
F1	Bu kurumun stratejilerini ve amaçlarını anlıyorum	.811					
F1	Bu kurumun üst yönetiminin vizyonunu anlıyorum	.791					
F1	İşimi yapabilmek için gerekli stratejik bilgilere erişebiliyorum	.724					
F3	Yaptığım iş benim için çok önemli			.839			
F3	İşimle ilgili yaptığım faaliyetlerin benim için özel bir anlamı vardır			.821			
F3	Yaptığım iş benim için anlamlıdır			.852			
F3	İşimi yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğuma eminim			.734			
F3	İşimi yapmak için gerekli kapasite açısından kendime güvenim var			.721			
F3	İşimi yapmak için gerekli becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim			.586			
F2	İşimi nasıl yapacağıma karar vermede özerkliğe sahibim		.674				
F2	İşimi nasıl yürüteceğime kendi başıma karar verebilirim		.741				
F2	İşimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız davranabileceğim fırsatlara sahibim		.725				
F2	Bölümdeki gelişmeler üzerindeki etkim oldukça fazladır		.807				
F2	Bölümdeki olaylar üzerindeki kontrolüm oldukça fazladır		.824				
F2	Bölümdeki olaylar üzerindeki nüfuzum oldukça fazladır		.786				

Ölçeğin bu hali ile toplam varyans açıklama oranı yüzde 70'tir. Faktör analizinde, incelenen örneklemin faktör analizine uygunluğu birkaç yöntemle yapılabilmektedir. Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü (KMO) bunlardan bir tanesidir. KMO 0 ile 1 arasında değişir ve 1'e yaklaşması istenir. KMO değerinin 0,60'ın (sıklıkla da 0,50'nin üzerinde) olması genellikle yeterli kabul edilirken, yukarıda da belirtildiği gibi 0,80'den fazla olması iyi bir faktör analizi için önemlidir. Personel Güçlendirme ölçeğine ilişkin KMO sonuçları Tablo 2.7'de verilmektedir.

Tablo 2.7.
Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin KMO Örneklem Yeterliliği Ölçüsü

Faktör No	Faktör İsimleri	KMO test	KMO p	Varyans Açıklama	Güvenilirlik	N
1	Kaynak kullanabilme	.915	.000	35.287	.891	6
2	İnisiyatif kullanabilme			12.189	.908	6
3	İşin önemine göre yetkinlik			8.051	.898	6
4	Ortak karar alabilme			6.955	.886	5
5	Destek ya da yardım alabilme			4.293	.863	4
6	Esnek görev tanımları			3.482	.821	3
				70.256		30

Tablo 2.7 incelendiğinde ölçeğin tümel KMO değerinin 0,92 olduğu görülmektedir. 1'e yakın bu değer oldukça yeterli olduğunu söylemek mümkündür. Personel güçlendirmenin sosyo-yapısal boyutlarından oluşan 6 faktör için, her bir faktöre ilişkin KMO'lar hesaplandığında ise her birinin 0,80'den yüksek olduğu görülmektedir. Faktörlerden en düşük güvenilirlik 0,82 ile "Esnek görev tanımları" faktörüdür. Faktör yüklerinin oldukça yüksek olması, her bir değişkenin içerisinde yer aldığı faktör grubuna önemli bir katkı sağladığını ifade etmek mümkündür. Diğer taraftan, her bir faktör grubu için değişken sayısının en az üç olması gerektiği önerilmektedir (Kozak, 2015:151). Personel güçlendirme ölçeği için bunun da sağlandığı Tablo 2.6' dan da görülmektedir. "Esnek görev tanımları" olarak isimlendirilen faktör grubu en az sayıda değişkene sahip faktör grubu olmakla birlikte, "Bu kurumda yetki ve hiyerarşi net olarak tanımlanmıştır", "Bu kurumda alt seviyelerdeki pek çok görev iyi

tanımlanmamıştır” ve “ Bu kurumda amaçlar net olarak tanımlanmamıştır” olmak üzere üç değişkenden oluşmaktadır.

2.2.3. Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Hipotez Testleri Sonuçları

İstatistiksel yöntemlerin bir bölümü, “örneklemelerin çekildiği evren dağılımının bilindiği” varsayımına dayalıdır. Bu hipotez testlerine “parametrik hipotez testleri” denir (Alpar, 2014:204). Ancak bu çalışmada, evren dağılımı konusunda herhangi bir varsayımın olmadığı için parametrik olmayan hipotez testleri kullanılmıştır. Personel güçlendirmenin sosyo-yapısal boyutlarından oluşan 6 faktörün her biri için sosyo-demografik ve iş değişkenleri ile ilişkisi incelenmiştir. Analiz çerçevesinde, cinsiyet ve medeni durum için bağımsız iki örneklem testi, Mann Whitney U testi, yaş, eğitim durumu, hastanenin kurumsal yapısı, meslekte çalışılan süre, kurumda çalışılan süre, görev/unvan, gelir düzeyi ve kurum/meslek ile ilgili tercih değişkenleri için de bağımsız ikiden çok grup örneklem testi, Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır.

Tablo 2.8.
İnisiyatif Kullanabilme Alt Boyutu ile Sosyo-Demografik ve İş Değişkenlerinin İlişkisi

“İnisiyatif kullanabilme”						
Sıra	Değişken	Test	Gruplar	Ortalama	p	Yorum
1	Cinsiyet	Mann Whitney U	Kadın	20.1260	.890	Fark Yok p>0.05
			Erkek	20.1135		
2	Yaş	Kruskal Wallis	20 ve altı	19.6481	.380	Fark Yok p>0.05
			21-30 yaş	20.3343		
			31-40 yaş	19.9763		
			41-50 yaş	19.4301		
			51 ve üzeri	21.3947		
3	Medeni Durum	Mann Whitney U	Evli	20.2077	.509	Fark Yok p>0.05
			Bekar	20.0259		
4	Eğitim Durumu	Kruskal Wallis	Lise	20.6442	.022	Fark Var p<0.05
			Önlisans	20.3381		
			Lisans	19.2762		
5	Hastanenin Kurumsal Yapısı	Kruskal Wallis	Özel	22.0494	.000	Fark Var p<0.05
			Kamu (Devlet)	19.0183		
			Vakıf (Üniversite)	19.4474		
			Başka meslek seçerdim.	18.9469		
			Kurum değiştirim ama mesleğe devam	20.0674		
			Diğer	17.4118		

Tablo 2.8 incelendiğinde, inisiyatif kullanabilme faktörünün çalışanların cinsiyetine (.89), yaşına (.38) ve medeni durumuna (.51) göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($p>0.05$). İş değişkenleri açısından bakıldığında, çalışanların kurumdaki (.18) ya da meslek (.86) hayatlarındaki çalışma süreleri ile inisiyatif kullanabilmeleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($p>0.05$). Analiz sonuçları, inisiyatif kullanabilmenin çalışanların eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık (.02) gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu farklılığa yönelik, çalışanların eğitim durumu ile inisiyatif kullanabilmeleri arasında ters bir orantı olduğunu ifade etmek mümkündür. Eğitim durumlarına tek tek bakıldığında, lise ve önlisans mezunlarının inisiyatif kullanma yeterliliklerinin birbirine çok yakın olduğunu söylemek mümkündür. İnisiyatif kullanma ve eğitim durumu ilişkisi incelendiğinde, lisans mezunlarının en düşük düzeyde anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Krukskal Wallis testi analiz sonuçlarına göre, inisiyatif kullanabilme ile hastanenin kurumsal yapısı arasında da anlamlı bir farklılık (.00) olduğu görülmektedir. Buna göre, en düşük kamu (devlet) hastanesinde çalışanlar, en yüksek de özel hastanelerde çalışanların inisiyatif kullanabildikleri görülmektedir. Vakıf (Üniversite) hastanelerde çalışanların inisiyatif kullanabilme yetkinlikleri kamu (devlet) hastanelerinde çalışanlara yakındır.

İnisiyatif kullanabilme alt boyutunun sosyo-demografik ve iş değişkenleriyle ilişkisi incelendiğinde, çalışanların inisiyatif kullanabilme yeterliliklerinin sosyo-demografik değişkenlerden çok iş değişkenleri ile anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir (Tablo 2.8^a). Çalışanların mesleklerinde ya da şu anki çalıştıkları kurumlarında kaç senedir çalıştıkları ile inisiyatif kullanabilmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmama ile birlikte, unvanları/görevleri ile inisiyatif kullanabilmeleri arasında anlamlı bir farklılık (.13) olduğu görülmektedir ($p>0.05$). Analiz sonuçları en fazla doktorların inisiyatif kullanabildiklerini gösterirken, laborant/radyoloji teknisyenler, hemşireler, diğer grubu ve tıbbi sekreterler şeklinde sıralama devam etmektedir. Kurum ve meslek ile ilgili tercihlerin de katılımcıların inisiyatif kullanabilmeleri açısından anlamlı farklılık yarattığı görülmektedir (.00). Buna göre, mesleğinden memnun olan katılımcılar en yüksek oranda inisiyatif kullanabilirken; mesleğinden memnun fakat fırsatı olsa kurum değiştirmeyi düşünenler hemen ardından gelmektedir. Mesleğinden memnun olmayanların inisiyatif kullanma oranları orta düzeyde, diğer seçeneği işaretleyen

katılımcıların inisiyatif kullanma düzeyinin ise en düşük olduğu görülmektedir (Tablo 2.8^a).

Tablo 2.8^a.

İnisiyatif Kullanabilme Alt Boyutu ile Sosyo-Demografik ve İş Değişkenlerinin İlişkisi (Devam)

İnisiyatif kullanabilme						
Sıra	Değişken	Test	Gruplar	Ortalama	p	Yorum
6	Meslekte kaçınıcı yılınız	Kruskal Wallis	0-5 yıl	20.1931	.859	Fark Yok p>0.05
			6-10 yıl	19.7516		
			11-15 yıl	20.4713		
			16-20 yıl	20.1077		
			21 ve üzeri	20.1948		
7	Kurumda kaçınıcı yılınız	Kruskal Wallis	0-5 yıl	20.4798	.180	Fark Yok p>0.05
			6-10 yıl	19.3469		
			11-15 yıl	19.0204		
			16-20 yıl	20.3600		
			21 ve üzeri	19.3500		
8	Görev / Ünvan	Kruskal Wallis	Doktor	22.6667	.013	Fark Var p<0.05
			Hemşire	20.2500		
			Tıbbi Sekreter	19.4624		
			Laborant / Radyoloji Tek.	20.8431		
			Diğer	19.7372		
9	Ortalama Gelir Düzeyi	Kruskal Wallis	Çok Düşük	19.7013	.100	Fark Yok p>0.05
			Düşük	20.1798		
			Orta	19.9504		
			Yüksek	22.6207		
			Çok Yüksek	27.0000		
10	Kurum ve Meslek ile ilgili Tercih	Kruskal Wallis	Bu mesleği tekrar seçerdim.	21.8498	.000	Fark Var p<0.05
			Başka meslek seçerdim.	18.9469		
			Kurum değiştiririm ama mesleğe devam	20.0674		
			Diğer	17.4118		

Kaynak kullanabilme değişkeninin sosyo-demografik ve iş değişkenleriyle ilişkisi incelendiğinde, çalışanların inisiyatif kullanabilme yeterliliklerinin sosyo-demografik değişkenlerden çok, hastanenin kurumsal yapısı, görev/unvan, gelir düzeyi ve meslek/kurum tercihi gibi iş değişkenleri ile anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Tablo 2.9'dan da görüleceği üzere, kaynak kullanabilme yetkinliği ile hastanenin kurumsal yapısı arasında anlamlı bir farklılık (.00) bulunmaktadır. Sonuçlara göre, en fazla özel hastanelerde çalışanlar kaynak kullanabilme yetkinliğine sahip iken; en düşük vakıf (üniversite) hastanelerinde çalışanlar kaynak kullanabilmektedir. Kamu (devlet)

hastanelerinde çalışanlar ikinci sırada yer alırken, oranlarının vakıf (üniversite) hastanelerinde çalışanlara yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 2.9.

Kaynak Kullanabilme Alt Boyutu ile Sosyo-Demografik Değişkenler ile İlişkisi

Kaynak kullanabilme						
Sıra	Değişken	Test	Gruplar	Ortalama	p	Yorum
1	Cinsiyet	Mann Whitney U	Kadın	18.6693	.454	Fark Yok p>0.05
			Erkek	19.0218		
2	Yaş	Kruskal Wallis	20 ve altı	19.8519	.531	Fark Yok p>0.05
			21-30 yaş	18.5777		
			31-40 yaş	18.7678		
			41-50 yaş	18.8065		
			51 ve üzeri	19.0526		
3	Medeni Durum	Mann Whitney U	Evli	18.7872	.751	Fark Yok p>0.05
			Bekar	18.7695		
4	Eğitim Durumu	Kruskal Wallis	Lise	19.1779	.053	Fark Yok p>0.05
			Önlisans	18.9238		
			Lisans	18.1000		
5	Hastanenin Kurumsal Yapısı	Kruskal Wallis	Özel	20.1293	.000	Fark Var p<0.05
			Kamu (Devlet)	18.0780		
			Vakıf (Üniversite)	17.4737		

Aşağıda Tablo 2.9^a incelendiğinde, bir diğer anlamlı farklılık çalışanların görev/unvan değişkeni ile kaynak kullanabilme alt boyutu arasında olduğu görülmektedir (.01). Doktorlar en fazla kaynak kullanabilme yeterliliğine sahip iken; tıbbi sekreterlerin en düşük olduğu görülmektedir. Tablodan da görülebileceği üzere, hemşireler ve laborant/radyoloji teknisyenlerinin kaynak kullanabilme oranları birbirine oldukça yakındır. Bu görev/unvanlar dışında çalışan ve kendilerini diğer grubuna dâhil eden katılımcıların kaynak kullanabilme oranı da doktorlardan hemen sonra, ikinci sırada yer almaktadır.

Katılımcıların kaynak kullanabilme yetkinlikleri ile ortalama gelir düzeyleri arasında da anlamlı bir farklılık (.00) bulunmuştur. Türkiye’de kendileri ile aynı görev/unvan ve statüde çalışanların ortalama gelir düzeyleri ile karşılaştırdıklarında, aylık gelirini çok yüksek grubuna dâhil edenlerin kaynak kullanabilme yetkinliklerinin oldukça yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Bunu sırasıyla, yüksek, orta düşük ve çok düşük gelir durumuna sahip olanlar takip etmektedir. Dolayısıyla ortalama gelir düzeyi ile kaynak

kullanabilme alt boyutu arasında doğrusal anlamlı bir ilişkinin olduğunu ifade etmek mümkündür.

Tablo 2.9^a.

Kaynak Kullanabilme Alt Boyutu ile İş Değişkenlerinin İlişkisi (Devam)

Kaynak kullanabilme						
Sıra	Değişken	Test	Gruplar	Ortalama	p	Yorum
6	Meslekte kaçınıcı yılınız	Kruskal Wallis	0-5 yıl	18.8790	.210	Fark Yok p>0.05
			6-10 yıl	18.3540		
			11-15 yıl	19.9080		
			16-20 yıl	17.9692		
			21 ve üzeri	18.6234		
7	Kurumda kaçınıcı yılınız	Kruskal Wallis	0-5 yıl	18.9214	.529	Fark Yok p>0.05
			6-10 yıl	18.7211		
			11-15 yıl	18.7347		
			16-20 yıl	17.1200		
			21 ve üzeri	17.8500		
8	Görev / Unvan	Kruskal Wallis	Doktor	20.9556	.009	Fark Var p<0.05
			Hemşire	18.3093		
			Tıbbi Sekreter	17.9570		
			Laborant / Radyoloji Tek.	18.2745		
			Diğer	19.1474		
9	Ortalama Gelir Düzeyi	Kruskal Wallis	Çok Düşük	16.7922	.000	Fark Var p<0.05
			Düşük	18.3408		
			Orta	19.2617		
			Yüksek	21.7931		
			Çok Yüksek	26.0000		
10	Kurum ve Meslek ile ilgili Tercih	Kruskal Wallis	Bu mesleği tekrar seçerdim.	20.8535	.000	Fark Var p<0.05
			Başka meslek seçerdim.	17.5754		
			Kurum değiştiririm ama mesleğe devam	17.6404		
			Diğer	16.7647		

Bir diğer anlamlı farklılık, katılımcıların eğer fırsatları olsa çalıştıkları kurum ve meslek ile ilgili tercihleri değişkeni arasında çıkmıştır (.00). Sonuçlara göre, mesleğinden memnun olanlar ve fırsatları olsa da şu anki mesleklerini tekrar seçmeyi düşünen katılımcılar en yüksek oranda kaynak kullanabilme yetkinliğine sahip gruptur. Başka bir meslek seçmek isteyenler ile mesleğinden memnun olup da kurum değiştirmek isteyen katılımcı gruplarının, kaynak kullanabilme yetkinliklerinin birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Kaynak kullanabilme alt boyutu ile ilişkisi en az olan değişken diğer grubudur.

Tablo 2.10.
İşin Önemine Göre Yetkinlik Alt Boyutu ile Sosyo-Demografik ve İş
Değişkenlerinin İlişkisi

İşin Önemine Göre Yetkinlik						
Sıra	Değişken	Test	Gruplar	Ortalama	p	Yorum
1	Cinsiyet	Mann Whitney U	Kadın	24.2165	.438	Fark Yok p>0.05
			Erkek	23.8865		
2	Yaş	Kruskal Wallis	20 ve altı	23.2593	.349	Fark Yok p>0.05
			21-30 yaş	23.9531		
			31-40 yaş	24.2133		
			41-50 yaş	24.6667		
			51 ve üzeri	24.8684		
3	Medeni Durum	Mann Whitney U	Evli	24.1769	.538	Fark Yok p>0.05
			Bekar	24.0432		
4	Eğitim Durumu	Kruskal Wallis	Lise	23.9760	.727	Fark Yok p>0.05
			Önlisans	24.2667		
			Lisans	24.0714		
5	Hastanenin Kurumsal Yapısı	Kruskal Wallis	Özel	25.0837	.000	Fark Var p<0.05
			Kamu (Devlet)	23.5298		
			Vakıf (Üniversite)	24.1053		
6	Meslekte kaçıncı yılıınız	Kruskal Wallis	0-5 yıl	23.8818	.097	Fark Yok p>0.05
			6-10 yıl	23.9317		
			11-15 yıl	24.2069		
			16-20 yıl	24.0615		
			21 ve üzeri	25.4805		
7	Kurumda kaçıncı yılıınız	Kruskal Wallis	0-5 yıl	24.1371	.100	Fark Yok p>0.05
			6-10 yıl	23.8163		
			11-15 yıl	23.7755		
			16-20 yıl	26.1600		
			21 ve üzeri	24.0000		
8	Görev / Ünvan	Kruskal Wallis	Doktor	26.3778	.003	Fark Var p<0.05
			Hemşire	24.1949		
			Tıbbi Sekreter	23.5914		
			Laborant / Radyoloji Tek.	23.4902		
			Diğer	23.9840		
9	Ortalama Gelir Düzeyi	Kruskal Wallis	Çok Düşük	24.2338	.006	Fark Var p<0.05
			Düşük	24.2547		
			Orta	23.7989		
			Yüksek	26.2759		
			Çok Yüksek	29.0000		
10	Kurum ve Meslek ile ilgili Tercih	Kruskal Wallis	Bu mesleği tekrar seçerdim.	25.7070	.000	Fark Var p<0.05
			Başka meslek seçerdim.	23.1648		
			Kurum değiştirim ama mesleğe devam	23.3371		
			Diğer	22.5882		

İşin önemine göre yetkinlik alt boyutu ile cinsiyet (.44), yaş (.35), medeni durum (.54) ve eğitim durumu (.73) gibi sosyo-demografik değişkenler arasında anlamlı bir sonuç çıkmamıştır. Burada da, kaynak ve inisiyatif kullanma yetkinliklerinde olduğu gibi bazı iş değişkenleriyle arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir (Tablo 2.10). Hastanenin kurumsal yapısı açısından değerlendirildiğinde (.00), sırasıyla özel hastanelerde, Vakıf (üniversite) hastanelerinde ve son olarak kamu (devlet) hastanelerinde çalışanların işin önemine göre yetkinlik derecelerinin düştüğü görülmektedir. Görev/Unvan (.00), ortalama gelir düzeyi (.01) ve meslek/kurum tercihi (.00) değişkenleri ile işin önemine göre yetkinlik alt boyutu arasında anlamlı farklılıkların bulunduğu yine Tablo2.10 dan görülebilir.

Görev/Unvan değişkeni açısından incelendiğinde, en yüksek doktorların daha sonra hemşirelerin olduğu görülmektedir. Tıbbi sekreter, Laborant/Radyoloji Teknisyeni ve diğer grubuna dâhil olanların oranları birbirine oldukça yakındır.

İşin önemine göre yetkinlik alt boyutu ile ortalama gelir düzeyi değişkeninin ilişkisine bakıldığında, kendi gelir düzeyini, çok yüksek ve yüksek grubuna dâhil edenler arasındaki anlamlı farklılığın yüksek, çok düşük ve düşük gelir düzeyine dâhil olan katılımcılar arasındaki farklılığın daha düşük olduğu görülmektedir.

Mesleğinden memnun olan katılımcıların işin önemine göre yetkinlik düzeylerinin en fazla olduğu da bir diğer analiz sonucudur. Fırsatı olduğunda, meslek değiştirmeyi düşünenler ile mesleğinden memnun fakat kurumundan memnun olmayanların işin önemine göre yetkinlik ortalamaları birbirine oldukça yakındır.

Ortak karar alabilme alt boyutu ile katılımcıların sosyo-demografik ve iş özellikleri değişkenleri ilişkisine bakıldığında, sosyo-demografik değişkenlerden sadece eğitim durumu değişkeni ile farklılık (.05) olduğu görülmektedir. Eğitim durumu lise düzeyinde olanlarda en yüksek, önlisans mezunu olanlar ikinci sırada, en düşük ortak karar alma yetkinliği ise lisans mezunlarında olduğu görülmektedir ($p<0.05$).

Tablo 2.11.
Ortak Karar Alabilme Yetkinlik Alt Boyutu ile Sosyo-Demografik ve İş
Değişkenlerinin İlişkisi

Ortak Karar Alabilme						
Sıra	Değişken	Test	Gruplar	Ortalama	p	Yorum
1	Cinsiyet	Mann Whitney U	Kadın	14.5669	.302	Fark Yok p>0.05
			Erkek	15.0044		
2	Yaş	Kruskal Wallis	20 ve altı	16.3333	.058	Fark Yok p>0.05
			21-30 yaş	14.6334		
			31-40 yaş	14.3602		
			41-50 yaş	14.8065		
			51 ve üzeri	14.6579		
3	Medeni Durum	Mann Whitney U	Evli	14.6154	.670	Fark Yok p>0.05
			Bekar	14.8012		
4	Eğitim Durumu	Kruskal Wallis	Lise	15.1154	.047	Fark Var p<0.05
			Önlisans	14.9476		
			Lisans	14.1762		
5	Hastane Kurumsal Yapısı	Kruskal Wallis	Özel	15.9163	.000	Fark Var p<0.05
			Kamu (Devlet)	14.0138		
			Vakıf (Üniversite)	14.2105		
6	Meslekte kaçınıcı yılınız	Kruskal Wallis	0-5 yıl	14.9539	.192	Fark Yok p>0.05
			6-10 yıl	14.2609		
			11-15 yıl	15.2759		
			16-20 yıl	13.6769		
			21 ve üzeri	14.7143		
7	Kurumda kaçınıcı yılınız	Kruskal Wallis	0-5 yıl	14.9657	.077	Fark Yok p>0.05
			6-10 yıl	14.4626		
			11-15 yıl	14.1429		
			16-20 yıl	12.4000		
			21 ve üzeri	14.2000		
8	Görev / Ünvan	Kruskal Wallis	Doktor	16.3778	.022	Fark Var p<0.05
			Hemşire	14.1822		
			Tıbbi Sekreter	14.0323		
			Laborant / Radyoloji Tek.	14.7255		
			Diğer	15.0513		
9	Ortalama Gelir Düzeyi	Kruskal Wallis	Çok Düşük	12.9870	.000	Fark Var p<0.05
			Düşük	13.9401		
			Orta	15.5069		
			Yüksek	16.1034		
			Çok Yüksek	18.0000		
10	Kurum ve Meslek ile ilgili Tercih	Kruskal Wallis	Bu mesleği tekrar seçerdim.	16.5604	.000	Fark Var p<0.05
			Başka meslek seçerdim.	13.6620		
			Kurum değiştirim ama mesleğe devam	13.5393		
			Diğer	12.8824		

Tablo 2.11'den de görüleceği üzere, iş özellikleri değişkenleri açısından ele alındığında, meslek de ve şu an ki kurumlarında çalışma süreleri haricindeki tüm değişkenlerle ortak karar alabilme alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu bağlamda, çalışılan kurum ve ortak karar alabilme alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (.00). Sırasıyla özel hastanelerde çalışanlar, kamu (devlet) hastanesinde çalışanlar ve Vakıf (Üniversite) hastanesinde çalışanlar ortak karar alma yetkiliğine sahiptir.

Görev/unvanları açısından bu anlamlı farklılık (.02) değerlendirildiğinde ortak karar alabilme yetkinliğinin en yüksek doktorlarda en düşük tıbbi sekreterlerde olduğu görülmektedir. Diğer görev/unvan grubuna dâhil olan katılımcıların ortak karar alabilme yetkinlikleri doktorlardan hemen sonra gelmektedir. Bu oranı, laborant/radyoloji teknisyenleri ve hemşireler takip etmektedir.

Ortalama gelir düzeyi değişkeninin ortak karar alabilme alt boyutu ile ilişkisine bakıldığında, kendi gelir düzeyini, çok yüksek ve yüksek grubuna dâhil edenler arasındaki anlamlı farklılığın yüksek, çok düşük ve düşük gelir düzeyine dâhil olan katılımcılar düşük olduğu görülmektedir. Yani diğer bir ifade ile ortalama gelir düzeyi değişkeninin ortak karar alabilme alt boyutu ile arasındaki farklılığın doğrusal ilişkili olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçlarına göre, “fırsatınız olsaydı çalıştığınız kurum ve mesleğinizle ilgili tercihiniz ne olurdu?” sorusunda, “bu mesleği tekrar seçerdim” şeklinde cevap veren katılımcıların ortak karar alabilme yetkinliklerinin en yüksek olduğu görülmektedir. Mesleğinden memnun olmayıp, başka bir meslek seçmeği düşünenler ile mesleğinden memnun fakat kurumundan memnun olmayan, kurum değiştirmeyi düşünen katılımcıların ise, ortak karar alabilme yetkinliklerinin birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Ortak karar alabilme alt boyutu ile arasındaki anlamlı farklılığın en düşük çıktığı grup, kendilerini diğer grubuna dâhil eden katılımcı grubudur (Tablo 2.11).

Tablo 2.12.

Destek ya da Yardım Alabilme Yetkinliği Alt Boyutu ile Sosyo-Demografik ve İş Değişkenlerinin İlişkisi

Destek ya da Yardım Alabilme						
Sıra	Değişken	Test	Gruplar	Ortalama	p	Yorum
1	Cinsiyet	Mann Whitney U	Kadın	13.6909	.922	Fark Yok p>0.05
			Erkek	13.6157		
2	Yaş	Kruskal Wallis	20 ve altı	13.8889	.660	Fark Yok p>0.05
			21-30 yaş	13.7302		
			31-40 yaş	13.4645		
			41-50 yaş	13.9032		
			51 ve üzeri	13.3421		
3	Medeni Durum	Mann Whitney U	Evli	13.5282	.318	Fark Yok p>0.05
			Bekar	13.8242		
4	Eğitim Durumu	Kruskal Wallis	Lise	13.7115	.031	Fark Var p<0.05
			Önlisans	14.0429		
			Lisans	13.1238		
5	Hastanenin Kurumsal Yapısı	Kruskal Wallis	Özel	14.1939	.001	Fark Var p<0.05
			Kamu (Devlet)	13.3417		
			Vakıf (Üniversite)	13.7632		
6	Meslekte kaçınıcı yılınız	Kruskal Wallis	0-5 yıl	13.8127	.383	Fark Yok p>0.05
			6-10 yıl	13.3168		
			11-15 yıl	13.8506		
			16-20 yıl	13.3385		
			21 ve üzeri	13.8182		
7	Kurumda kaçınıcı yılınız	Kruskal Wallis	0-5 yıl	13.8327	.274	Fark Yok p>0.05
			6-10 yıl	13.3537		
			11-15 yıl	13.1429		
			16-20 yıl	14.0800		
			21 ve üzeri	12.6500		
8	Görev / Unvan	Kruskal Wallis	Doktor	15.4000	.000	Fark Var p<0.05
			Hemşire	13.3559		
			Tıbbi Sekreter	12.8817		
			Laborant / Radyoloji Tek.	13.6471		
			Diğer	13.8910		
9	Ortalama Gelir Düzeyi	Kruskal Wallis	Çok Düşük	12.6234	.000	Fark Var p<0.05
			Düşük	13.2022		
			Orta	14.0689		
			Yüksek	15.6207		
			Çok Yüksek	16.0000		
10	Meslek/Kurum Tercih	Kruskal Wallis	Bu mesleği tekrar seçerdim.	14.9707	.000	Fark Var p<0.05
			Başka meslek seçerdim.	12.8547		
			Kurum değiştirim ama mesleğe devam	13.1236		
			Diğer	12.7059		

Destek ya da yardım alabilme alt boyutu ile katılımcıların sosyo-demografik ve iş özellikleri değişkenleri ilişkisine bakıldığında, ortak karar alabilme alt boyutu analiz sonuçlarına benzer bir tablo ortaya çıkmakta, sosyo-demografik değişkenlerden sadece eğitim durumu değişkeni ile anlamlı farklılık (.03) gösterdiği görülmektedir. Buna göre, önlisans mezunlarının destek ya da yardım alabilme yetkinliklerinin en fazla, lise ve lisans mezunlarının oranlarının birbirine oldukça yakın olmakla birlikte, en düşük lisans mezunlarının oranı olduğu görülmektedir (Tablo 2.12).

İş özellikleri değişkenlerinden, çalışılan hastanenin kurumsal yapısı (.03), görev/unvan (.00), ortalama gelir düzeyi (.00) ve meslek tercihi (.00) değişkenlerinin destek ya da yardım alabilme alt boyutu ile ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Hastanenin kurumsal yapısı açısından incelendiğinde, destek ya da yardım alabilme yetkinliği, en yüksek özel hastanelerde çalışanlarda en düşük de kamu (devlet) hastanelerinde çalışanlarda görülmektedir. Yine doktor olarak görev alanlar bu yetkinliği en yüksek düzeyde kullanabilirken, doktorları sırasıyla diğer grubundaki katılımcılar, laborant/radyoloji teknisyenleri, hemşireler ve en düşük düzeyde tıbbi sekreterler kullanabilmektedir.

Personel güçlendirmenin diğer alt boyutlarında olduğu gibi, destek ya da yardım alabilme alt boyutu ile ortalama gelir düzeyi arasındaki anlamlı farklılık düzeyinin doğrusal olduğu dikkati çekmektedir. Katılımcıların algılanan gelir düzeyi arttıkça, destek ya da yardım alabilme yetkinlikleri de artmaktadır. Tablo 2.12'den de görüleceği üzere, gelir düzeyini çok yüksek görenler en yüksek düzey yetkinliğe, gelir düzeyini çok düşük görenler ise en düşük düzeyde yetkinliğe sahiptir.

Destek ya da yardım alabilme alt boyutunun meslek ya da kurum tercihi değişkeni ile ilişkisi incelendiğinde, analiz sonuçları mesleğinden memnun olanların yetkinliklerinin en yüksek, mesleğinden memnun ancak kurum değişikliğini tercih edebileceklerini belirtenlerin ise ikinci sırada yüksek yetkinliğe sahip olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre, "fırsatınız olsaydı çalıştığınız kurum ve mesleğinizle ilgili tercihiniz ne olurdu?" sorusuna, diğer cevabını veren katılımcılardan sonra en düşük düzeyde destek ya da yardım alabilme yetkinliğine sahip katılımcı grubu, şu an ki mesleklerinden memnun olmayıp fırsatları olsa başka mesleği seçmeyi isteyen katılımcı grubudur.

Tablo 2.13.
Esnek Görev Tanımları Alt Boyutu ile Sosyo-Demografik ve İş
Değişkenlerinin İlişkisi

Esnek Görev Tanımları						
Sıra	Değişken	Test	Gruplar	Ortalama	p	Yorum
1	Cinsiyet	Mann Whitney U	Kadın	9.5118	.085	Fark Yok p>0.05
			Erkek	9.1441		
2	Yaş	Kruskal Wallis	20 ve altı	9.6296	.080	Fark Yok p>0.05
			21-30 yaş	9.6188		
			31-40 yaş	9.1564		
			41-50 yaş	9.3441		
			51 ve üzeri	8.5526		
3	Medeni Durum	Mann Whitney U	Evli	9.2179	.049	Fark Var p<0.05
			Bekar	9.5994		
4	Eğitim Durumu	Kruskal Wallis	Lise	9.7115	.204	Fark Yok p>0.05
			Önlisans	9.2476		
			Lisans	9.6667		
5	Hastanenin Kurumsal Yapısı	Kruskal Wallis	Özel	9.5209	.693	Fark Yok p>0.05
			Kamu (Devlet)	9.3211		
			Vakıf (Üniversite)	9.4211		
6	Meslekte kaçıncı yılınız	Kruskal Wallis	0-5 yıl	9.5101	.329	Fark Yok p>0.05
			6-10 yıl	9.5528		
			11-15 yıl	9.2644		
			16-20 yıl	9.2000		
			21 ve üzeri	8.8831		
7	Kurumda kaçıncı yılınız	Kruskal Wallis	0-5 yıl	9.4052	.076	Fark Yok p>0.05
			6-10 yıl	9.8231		
			11-15 yıl	8.5306		
			16-20 yıl	8.8400		
			21 ve üzeri	8.9000		
8	Görev / Ünvan	Kruskal Wallis	Doktor	8.7778	.041	Fark Var p<0.05
			Hemşire	9.0720		
			Tıbbi Sekreter	9.8710		
			Laborant / Radyoloji Tek.	9.1961		
			Diğer	9.6250		
9	Ortalama Gelir Düzeyi	Kruskal Wallis	Çok Düşük	9.5584	.660	Fark Yok p>0.05
			Düşük	9.3783		
			Orta	9.4215		
			Yüksek	8.7586		
			Çok Yüksek	12.0000		
10	Meslek/Kurum Tercihi	Kruskal Wallis	Bu mesleği tekrar seçerdim.	9.3700	.554	Fark Yok p>0.05
			Başka meslek seçerdim.	9.3966		
			Kurum değiştirim ama mesleğe devam	9.2921		
			Diğer	10.4118		

Personel güçlendirmenin, esnek görev tanımları alt boyutunun sosyo-demografik ve iş değişkenleriyle ilişkisi incelendiğinde, sosyo-demografik değişkenler ile iş değişkenlerinin eşit oranlarda bu alt boyut ile anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir (Tablo 2.13).

Sosyo-demografik değişkenlerden, cinsiyet, yaş ve eğitim durumu ile esnek görev tanımları alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık görülmezken, medeni durum ile ilgili anlamlı farklılığın (.05) olduğunu ifade etmek mümkündür. Analiz sonuçlarına göre, esnek görev tanımları alt boyutunun bekâr katılımcılar açısından evli katılımcılara oranla daha yüksek düzeyde anlamlı farklılık göstermektedir.

İş değişkenleri açısından değerlendirildiğinde, sadece görev/unvan değişkeni ile arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır (.04). Analiz sonuçlarına göre, en yüksek düzeyde tıbbi sekreterler, daha sonra sırasıyla diğer görev/unvan grubuna dâhil olan katılımcılar, laborant/radyoloji teknisyenleri, hemşireler ve en düşük düzeyde doktorların esnek görev tanımları alt boyutu ile anlamlı farklılık düzeyinde ilişkili olduğunu söylemek mümkündür.

2.2.4. İş Doymu Ölçeğine İlişkin Hipotez Testleri Sonuçları

Tek faktör yapısı altında toplanan iş doymu değişkenlerinin her biri için sosyo-demografik ve iş değişkenleri ile anlamlı bir farklılığa sahip olup olmadığı non-parametrik testlerden Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testleri ile incelenmiştir. Analiz çerçevesinde, cinsiyet ve medeni durum için bağımsız iki örneklem testi, Mann Whitney U testi, yaş, eğitim durumu, hastanenin kurumsal yapısı, meslekte çalışılan süre, kurumda çalışılan süre, görev/unvan, gelir düzeyi ve kurum/meslek ile ilgili tercih değişkenleri için de bağımsız ikiden çok grup örneklem testi, Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır.

Analiz sonuçları incelendiğinde (Tablo 2.14) iş doymu faktörünün, katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. İş özellikleri değişkenleri açısından incelendiğinde ise katılımcıların çalıştıkları hastanenin kurumsal yapısı (.00), görev/unvan (.00), algılanan ortalama gelir düzeyi (.00) ile meslek ve kurum tercihi (.00) değişkenleri açısından anlamlı farklılık yarattıkları görülmektedir. Buna göre, özel hastanelerde çalışanların iş doymu düzeyleri en yüksek,

vakıf (devlet) hastanelerinde çalışanların iş doyumları orta düzey, kamu (devlet) hastanelerinde çalışanların doyum düzeyleri ise en düşüktür.

Katılımcıların, görev/unvanları açısından doyum düzeyleri incelendiğinde, analiz sonuçları, doktorların en yüksek düzeyde iş doyumuna sahip olduğunu göstermektedir. Görev/unvan tanımlarını diğer grubuna dâhil edenlerin iş doyum düzeyleri doktorlardan hemen sonra gelmektedir. Sonra sırasıyla, hemşireler, laborant/radyoloji teknisyenleri ve son olarak tıbbi sekreterler doyum düzeylerine göre yüksekten düşüğe sıralanmaktadır.

Algılanan ortalama gelir düzeyi değişkenin, katılımcıların iş doyumunu düzeyi üzerindeki etkisine bakıldığında gelir düzeyi arttıkça katılımcıların iş doyum düzeylerinin de arttığı görülmektedir. Dolayısıyla aralarında doğrusal bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür.

Türkiye’de kendileri ile aynı görev/unvan ve statüde çalışanların ortalama gelir düzeyleri ile karşılaştırdıklarında, aylık gelirini çok yüksek olarak değerlendiren katılımcıların iş doyum düzeylerinin de çok yüksek olduğu, gelirini çok düşük grup içerisinde değerlendiren katılımcıların iş doyum düzeylerinin ise çok düşük olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçlarına göre, “fırsatınız olsaydı çalıştığınız kurum ve mesleğinizle ilgili tercihiniz ne olurdu?” sorusuna, “bu mesleği tekrar seçerdim” şeklinde cevap verenlerin iş doyum düzeylerinin grup içi en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Diğer seçeneğini seçenlerin, hemen ardından yine mesleğinden memnun fakat fırsatı olsa kurum değişikliği isteyebilecek katılımcılar yer almaktadır. İş doyum düzeyleri en düşük grubun ise, mesleğinden memnun olmayıp fırsatlar olsa başka bir mesleği seçmeyi düşünenlerin olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 2.14.

İş Doyumu ile Sosyo-Demografik ve İş Değişkenlerinin İlişkisi

Doyum						
Sıra	Değişken	Test	Gruplar	Ortalama	p	Yorum
1	Cinsiyet	Mann Whitney U	Kadın	59.9154	.102	Fark Yok p>0.05
			Erkek	61.6798		
2	Yaş	Kruskal Wallis	20 ve altı	62.8704	.280	Fark Yok p>0.05
			21-30 yaş	59.9824		
			31-40 yaş	59.8048		
			41-50 yaş	61.1720		
			51 ve üzeri	63.2368		
3	Medeni Durum	Mann Whitney U	Evli	60.2923	.881	Fark Yok p>0.05
			Bekar	60.6532		
4	Eğitim Durumu	Kruskal Wallis	Lise	61.2548	.128	Fark Yok p>0.05
			Önlisans	60.7381		
			Lisans	58.8182		
5	Hastane Kurumsal Yapısı	Kruskal Wallis	Özel	63.4601	.000	Fark Var p<0.05
			Kamu (Devlet)	58.6805		
			Vakıf (Üniversite)	60.1053		
6	Meslekte kaçıncı yılıınız	Kruskal Wallis	0-5 yıl	60.7349	.112	Fark Yok p>0.05
			6-10 yıl	58.6584		
			11-15 yıl	62.1609		
			16-20 yıl	58.6406		
			21 ve üzeri	62.5974		
7	Kurumda kaçıncı yılıınız	Kruskal Wallis	0-5 yıl	60.8931	.832	Fark Yok p>0.05
			6-10 yıl	59.6531		
			11-15 yıl	58.9375		
			16-20 yıl	59.2800		
			21 ve üzeri	60.8500		
8	Görev / Ünvan	Kruskal Wallis	Doktor	70.3556	.000	Fark Var p<0.05
			Hemşire	58.8298		
			Tıbbi Sekreter	57.5269		
			Laborant / Radyoloji Tek.	58.7843		
			Diğer	61.4135		
9	Ortalama Gelir Düzeyi	Kruskal Wallis	Çok Düşük	53.6234	.000	Fark Var p<0.05
			Düşük	58.3408		
			Orta	62.6575		
			Yüksek	70.0690		
			Çok Yüksek	80.0000		
10	Kurum ve Meslek Tercihi	Kruskal Wallis	Bu mesleği tekrar seçerdim.	67.5421	.000	Fark Var p<0.05
			Başka meslek seçerdim.	56.2353		
			Kurum değiştirim ama mesleğe devam	56.2921		
			Diğer	57.3529		

2.2.5. Ölçeklere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki ya da daha fazla değişken ile olan ilişkisini test etmek için tercih edilen bir analiz çeşididir. Aynı zamanda, korelasyon analizi var olan bir ilişki bulunduysa, bu ilişkinin derecesini ölçmek için de kullanılır. Araştırmacı, korelasyon analizi ile bağımsız değişken değiştiği zaman, bağımlı değişkenin ne yönde değişeceğini görebilmektedir. Ancak korelasyon analizi yapabilmek için, her iki değişkenin de sürekli olmaları ve normal dağılım göstermeleri gerekmektedir. Korelasyon analizi sonucunda, araştırmacı değişkenler arası doğrusal bir ilişkinin olup olmadığını bulabilir. Eğer böyle bir ilişki varsa, bu ilişkinin derecesini korelasyon katsayısı ile hesaplayabilmektedir. Hesaplanan korelasyon katsayısı “r” ile gösterilir ve -1 ile +1 arasında değerler alır (Kozak, 2015; Alpar, 2014). Bu çalışma çerçevesinde, personel güçlendirme ölçeğine ait 6 alt boyut faktör değişkeninin hem kendi aralarındaki ilişkinin hem de tek faktör altına toplanan iş doyumunu değişkenin ilişkilerinin ölçülebilmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlara, Tablo 2.15’de yer verilmektedir.

Tablo 2.15.

Personel Güçlendirme Alt Boyutları ile İş Doyumuna Yönelik Korelasyon Analizi

Ölçekler		Kaynak kullanabilme	İnisiyatif kullanabilme	İşin önemine göre yetkinlik	Ortak karar alabilme	Destek ya da yardım alabilme	Esnek görev tanımları	Doyum
Kaynak kullanabilme	Korelasyon Katsayısı	1.000						
	p							
İnisiyatif kullanabilme	Korelasyon Katsayısı	.499**	1.000					
	p	.000						
İşin önemine göre yetkinlik	Korelasyon Katsayısı	.321**	.517**	1.000				
	p	.000	.000					
Ortak karar alabilme	Korelasyon Katsayısı	.720**	.447**	.209**	1.000			
	p	.000	.000	.000				
Destek yada yardım alabilme	Korelasyon Katsayısı	.574**	.392**	.389**	.557**	1.000		
	p	.000	.000	.000	.000			
Esnek görev tanımları	Korelasyon Katsayısı	-.014	-.077*	.024	-.048	.012	1.000	
	p	.698	.037	.520	.194	.739		
Doyum	Korelasyon Katsayısı	.689**	.519**	.390**	.679**	.636**	-.002	1.000
	p	.000	.000	.000	.000	.000	.964	

Yapılan korelasyon analizi sonucunda, personel güçlendirme faktörünün 6 alt boyutunun, birbirleri ile aralarında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Sadece esnek görev tanımları boyutu yalnızca inisiyatif kullanabilme değişkeni ile negatif yönlü ilişkili çıkmış, diğer değişkenlerle arasında herhangi bir ilişki görülmemiştir. Alt boyutlar arasındaki en yüksek korelasyon ortak karar alabilme ile kaynak kullanabilme değişkenleri arasında bulunmuştur ($r=.72$). İş doyumunu ile personel güçlendirme faktörünün 6 alt boyutunun, birbirleri ile aralarında anlamlı ilişki olup olmadığına bakıldığında, yapılan korelasyon analizi tüm değişkenlerin birbirleri ile pozitif yönlü anlamlı ilişkiler içerisinde olduğunu göstermektedir. Tablo 2.15’den de görüleceği üzere, iş doyumunu ile arasında en yüksek korelasyona sahip değişken kaynak kullanabilmedir. Katılımcıların kaynak kullanabilme yetkinlikleri arttıkça doyum düzeyleri de aynı yönde artacaktır. Ortak karar alabilme ve destek ya da yardım alabilme yetkinlikleri de katılımcıların iş doyumunu ile kaynak kullanabilmeden sonraki en yüksek korelasyona sahip değişkenlerdir. Bu değişkenleri, inisiyatif kullanabilme değişkeni takip ederken, en düşük korelasyona sahip olan değişken işin önemine göre yetkinlik değişkenidir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Minesota doyum ölçeği, 19 ifade ile tek faktörde toplanmış, güvenilirlik %93 olarak bulunmuştur. Ölçeğin varyans açıklama oranı %45 olarak bulunmuştur. Oranlar bu çalışmanın geçerlilik ve güvenilirliği açısından oldukça iyi düzeydedir. Personel güçlendirme ölçeği ise sosyo yapısal boyutları açısından 6 faktör altında toplanmış, toplam varyans açıklama oranının ise %70 düzeyinde olduğu sonucuna varılmıştır. Faktörler, kaynak kullanabilme, inisiyatif kullanabilme, işin önemine göre yetkinlik, ortak karar alabilme, destek ya da yardım alabilme ve esnek görev tanımları olarak isimlendirilmiştir. Oluşturulan 6 faktör arasından en düşük güvenilirlik %82 ile “esnek görev tanımları”nın dır. Bu oran bile oldukça güvenilir kabul edilebilir.

Ölçeklerin sosyo-demografik ve iş değişkenlerine göre, anlamlı farklılık gösterip göstermediğine bakıldığında, iş doyumunun çalışanların çalıştıkları hastanenin kurumsal yapısına göre, unvanlarına, algıladıkları gelir düzeylerine ve kurum ile meslek tercihlerine göre anlamlı farklılık yarattığı görülmüştür. Buna göre, özel hastanelerde, doktor olarak çalışanların ve mesleklerinden memnun olup da gelir düzeyini Türkiye’de aynı statü ve görevde çalışanların gelir düzeyi ile kıyasladığında, çok yüksek olarak görenlerin doyum düzeylerinin yüksek olduğu sonucunda varılmıştır.

Personel güçlendirme ölçeğinin alt faktörleri açısından, analiz sonuçları değerlendirildiğinde ise yine anlamlı farklılıkların bulunduğu görülmüştür. Kaynak kullanabilme faktörünün çalışanların çalıştıkları hastanenin kurumsal yapısına göre, unvanlarına, algıladıkları gelir düzeylerine ve kurum ile meslek tercihlerine göre anlamlı farklılık taşıdığı görülmüştür. Mesleğinden memnun, algılanan gelir düzeyi çok yüksek ve özel hastanelerde çalışan personelin kaynak kullanabilme yetkinliklerinin yüksek olduğu görülmüştür. İnisiyatif kullanabilme alt faktörü açısından sosyo-demografik ve iş değişkenleri ilişkisine bakıldığında, çalışanların eğitim durumlarına, çalıştıkları hastanenin kurumsal yapısına göre, unvanlarına ve kurum ile meslek tercihlerine göre anlamlı farklılık taşıdığı görülmüştür. Analiz sonuçlarına göre, lise mezunlarının en yüksek, lisans mezunlarının ise en düşük düzeyde inisiyatif kullanabildiği görülmüştür. Mesleğinden memnun, özel hastanelerde çalışan doktorların yine inisiyatif kullanabilme yeterlilikleri diğer katılımcılara oranla daha yüksektir. İşin önemine göre yetkinlik alt boyutu açısından değerlendirildiğinde, mesleğinden

memnun, algılanan gelir düzeyi çok yüksek ve özel hastanelerde çalışan personelin işin önemine göre yetkinlik düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Katılımcıların sosyo-demografik ve iş değişkenleri özellikleri bakımından ortak karar alabilme yetkinliklerinin çalışanların eğitim durumlarına, hastanenin kurumsal yapısına göre, unvanlarına, algıladıkları gelir düzeylerine ve kurum ile meslek tercihlerine göre anlamlı farklılık taşıdığı görülmüştür. Özel hastanelerde çalışan mesleğinden memnun doktorların ortak karar alabilme yetkinliklerinin diğer katılımcılara oranla daha yüksektir. Ancak eğitim durumları açısından bakıldığında, eğitim durumu arttıkça ortak karar alabilme yetkinliğinin azaldığı görülmektedir. Destek ya da yardım alabilme yetkinliğinin yine özel hastanelerde çalışan mesleğinden memnun doktorlarda en yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Eğitim durumları açısından sonuçlar değerlendirildiğinde, önlisans mezunlarının bu yetkinliği en üst düzeyde kullanabildikleri ifade edilebilir. Son olarak, esnek görev tanımları alt faktörü ile katılımcıların sosyo-demografik ve iş değişkenleri özellikleri arasındaki anlamlı farklılık taşıyan değişkenler incelendiğinde, bekarlarda bu düzeyin evlilere nazaran daha yüksek olduğu görülmüştür. Diğer bir sonuç ise, doktorların esnek görev tanım düzeylerinin en düşük tıbbi sekreterlerin ise en yüksek olduğudur.

Katılımcıların performanslarını etkileyen unsurları önem derecesine göre aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- 1) Dengeli hayat sürmek için imkân sağlayan bir iş,
- 2) Doğrudan ve dolaylı yüksek gelir sağlayan bir iş,
- 3) Güvenli, modern ve temiz koşullarda gerçekleştirilebilecek bir iş,
- 4) Güvenli ve kalıcı/sürekli bir iş,
- 5) Çalışma arkadaşları ile iyi ve sosyal ilişkide olmalarını sağlayacak bir iş,
- 6) Yaşadıkları toplumda, genel olarak “yüksek statü” olarak tanımlanan bir iş,
- 7) Adil, dengeli ve düşünceli bir yönetici ile çalışmak,
- 8) Mantıklı ve kabul edilebilir politikalar sunan bir şirket yönetimi ile çalışmak.

Katılımcıların çalışma performanslarını etkileyen motivasyon faktörleri en önemlisinden en az önemli olana doğru sıralandığında ise, net ve iyi tanımlanmış rol ve sorumlulukları olan bir işte çalışmanın katılımcılar için en önemli unsur olduğu görülmektedir. Katılımcılar, yetenekleri zorlayan hedefler doğrultusunda tamamlanması

beklenen bir işte çalışmanın ise çalışma performansları üzerinde ikinci derece öneme sahip bir unsur olduğunu belirtmişlerdir. Yine bunu üçüncü derecede önemli gören katılımcılar bulunmakla birlikte, kendilerini geliştirmek için olanaklar sunan bir işte çalışmalarının çalışma performansları üzerinde üçüncü derecede önemli gören katılımcılar da mevcuttur. Katılımcıların büyük bir bölümü dördüncü sıraya, başarılarının açıkça fark edildiği ve tanınmalarına imkân sağlayan bir işte çalışmayı yerleştirmişlerdir. Bunu beşinci derece önem sırasına koyan katılımcılarla birlikte, kariyerlerinde hızlı ilerlemeleri için fırsatlar sağlayan bir işte çalışmanın da beşinci önem sırasında olduğunu ifade eden katılımcılar oldukça fazladır. Katılımcılar, en az önem derecesine sahip unsuru, çok ilginç ve anlamlı buldukları bir işte çalışmalarının olduğunu ifade etmişlerdir.

İş doyumu ve personel güçlendirme alt faktörleri için yapılan korelasyon analizi sonucunda, personel güçlendirme faktörünün hem 6 alt boyutunun birbirleri ile aralarında hem de iş doyumu ile arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Alt boyutlar arasındaki en yüksek korelasyon ortak karar alabilme ile kaynak kullanabilme değişkenleri arasında olduğu görülmüştür. İş doyumu ile personel güçlendirme faktörünün tüm değişkenlerin birbirleri ile pozitif yönlü anlamlı ilişkiler içerisinde olduğunu göstermektedir. Bunlar arasında, iş doyumu ile arasında en yüksek korelasyona sahip değişken kaynak kullanabilmedir. Ortak karar alabilme ve destek ya da yardım alabilme yetkinlikleri de katılımcıların işdoyumu ile kaynak kullanabilmeden sonraki en yüksek korelasyona sahip değişkenlerdir. Bu değişkenleri, inisiyatif kullanabilme değişkeni takip ederken, en düşük korelasyona sahip olan değişken işin önemine göre yetkinlik değişkenidir.

Bu çalışma çerçevesinde yapılan uygulamanın sadece İstanbul ilinde, belirli bir zaman dilimi ve belirli bir sektörel gruba yapılmış olmasından dolayı, sonuçların sadece bu uygulamanın bir göstergesi olduğu bilinmelidir. Bu bağlamda, bu çalışmanın sonrasında yapılacak olan araştırmalar, farklı zamanlarda ve daha geniş örneklemeler üzerinde uygulanarak, elde edilen sonuçlar zamanla daha genellenebilir hale gelebilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- AKAT, Ö., (2000), “*İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama, Ekin Kitabevi*”, 2.Baskı, Bursa.
- ATAMAN, G., (2001), “*İşletme Yönetimi*”, Türkmen Kitabevi, İstanbul
- BALTAŞ, A., (2001), “*Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*”, Remzi Kitabevi, İstanbul
- BAYRAKTAROĞLU, S., (2003), “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Sakarya Kitabevi, 1.Baskı, Sakarya
- BOZKURT, V. (2000). “*Püritanizmden Hedonizme Yeni Çalışma Etiği*”, Alesta Basım Yayın, Bursa, ss. 15-17
- CAN, H. (1991). “*Organizasyon ve Yönetim*”, Ankara: Adım Yayınları, No.19, s.158.
- DOĞAN,S., (2003), “*Personel Güçlendirme-Empowerment*”, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- DALAY, İ., COŞKUN, R. ve ALTUNIŞIK, R., (2002), “*Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*”, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul
- EREN,E., (2001), “*Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*”, 5.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- GENÇ, N., (2012), “*Yönetim ve Organizasyon*” Seçkin Yayınları, İstanbul.
- KOÇEL, T. (2001). “*İşletme Yöneticiliği*”. 8.b. Beta Yayınları, İstanbul.
- KOZAK, M. (2015). “*Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayım Teknikleri*”, 2.Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- ÖZTÜRK, M. (2003). “*İşletme ve Yönetim, İşletme Yönetiminde Temel Kavramlar*”, İstanbul, s.288.
- SABUNCUOĞLU, Z., (2000), “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- TENGİLİMOĞLU, D., Işık, O. ve Akbolat, M., (2012). “*Sağlık İşletmeleri Yönetimi*”, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- YAZICIOĞLU, Y. ve ERDOĞAN, S., (2014) “*SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*”, 4.Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- YENİÇERİ, Ö., (2002), “*Örgütsel Değişimin Yönetimi*”, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Baskı, Ankara.

Sürekli Yayınlar

- AÇIKALIN, C. (2011) “İçsel ve Dışsal Doyumun Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Eskişehir Üretim Sektörü Örneği”, *Dumlupınar Üniversitesi Dergisi*, s:31, ss: 237-254
- AKÇAKAYA, M. (2010). “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme”, *Karadeniz Araştırmaları*, 25: 145-174
- APPLEBAUM, Steven H., D. HEBERT and S., LEROUX, (1999), “Empowerment: Power, Culture and Leadership A Strategy or Fad for The Millenium?” *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 11(7):233-254.
- AŞIK, N. A. (2010). “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”, *Türk İdare Dergisi*, S.467, s. 39-40.
- ATAMAN, G., (2002), “Takım Çalışması: Mobil İletişim Sektöründe Bir Örnek Olay İncelemesi”, *Journal of Istanbul Kultur University*, 2:87-93.
- BAKOTIĆ, D. F. ve BABIĆ, T. (2013). “Relationship between working conditions and job satisfaction: The case of Croatian Shipbuilding Company”, *International Journal of Business and Social Science*, 4(2), 206-213.
- BORDİN, C., BARTRAM, T. ve CASIMIR, G. (2007). “The antecedents and consequences of psychological empowerment among Singaporean IT employees”, *Management Research News*, Vol. 30 Iss 1 pp. 34 – 46
- BOWEN, D. ve LAWLER, E.E., (1992), “The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When”, *Sloan Management Review*, 33 (3): 31-39.
- CABRERA, E., ORTEGA, J. ve CABRERA, A.I, (2003), “An Exploration of the Factors that Influence Employee Participation in Europe”, *Journal of World Business*, 38:43-54.
- CEYLAN, A. (2002), “Çalışanların Güçlendirilme Algıları Üzerine Tuzla Bölgesindeki Ticari Bankalarda Bir Araştırma”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 5(17):113-120.
- CHANG, L.C, SHIH, C.H. ve LIN, S.M. (2010). “The mediating role of psychological empowerment on job satisfaction and organizational commitment for school health nurses: A cross-sectional questionnaire survey”, *International Journal of Nursing Studies*, 47: 427–433
- CHANG, L.C., ve C.H., LUI, (2008), “International Journal of Nursing Studies”, 45: 1442-1448.
- COLEMAN, H., (1996), “Why Employee Empowerment is Not Just a Fad?”, *Leadership and Organization Development Journal*, 17(4):29-36.

- CONGER, J.A. ve KANUNGO, R.N., (1988), “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice”, *Academy of Management Review*, 13(3): 471-482.
- CONNEL, J.P. ve RYAN, R.M., (1989), “Self Determination in a Work Organization”, *Journal of Applied Psychology*, 74(4):580-590.
- ÇAVUŞ, M.F. ve AKGEMICI, T., (2008), “İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratacılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayinde Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20:230-241.
- ÇEKMECELİOĞLU, H.G. (2005). “Algılanan Örgüt İkliminin Çalışanların İş Tatmini, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, *Kocaeli Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümü Dergisi*, s:68, ss:1-19
- ÇÖL, G., (2004), “Personel Güçlendirme Kavramının Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması”, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2): 60-80
- ÇUHADAR, T.M., (2005), “Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25:1-24.
- DAFT, R. (1998), “Organization Theory and Design”, *South Western College Publishing*: Ohio.
- DOĞAN, S. ve DEMİRAL, Ö., (2007). “İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması”, *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 12(9):282-303.
- DOĞAN, S. ve DEMİRAL, Ö., (2009).“Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32:50-63.
- EĞİNLİ, A. (2009). “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*; 23(3), 35-52
- GRUND, C. ve SCHMITT, A. (2013) “Works Councils, Wages And Job Satisfaction” *Applied Economics*, V:45, 299–310
- HAMMUDA, I ve DULAIMI, M.F., (1997), “The Theory and Application of Empowerment in Construction: A Comparative Study of the Different Approaches to Empowerment in Construction, Service and Manufacturing Industries”, *Int. J. Project Manage*, 15(5):289-296.
- HAN, S.S., MOON, S.J. ve YUN, E.K. (2009). “Empowerment, job satisfaction, and organizational commitment: comparison of permanent and temporary nurses in Korea” *Applied Nursing Research*, 22: e15–e20

- HANAYSHA, J. ve TAHİR, P.R. (2015). “Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork and Employee Training on Job Satisfaction”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219:272-282
- HANAYSHA, J. ve TAHİR, P.R. (2016). “Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork and Employee Training on Job Satisfaction”, *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, 219, pp:272-282
- HU, S.L. ve LEUNG, L., (2003), “Effects of Expectancy-Value, Attitudes and Use of the Internet on Psychological Empowerment Experienced by Chinese Woman at the Workplace”, *Telematics and Infomatics*, 29(4): 365-382.
- İMAMOĞLU, S.Z., KESKİN H., ve ERAT S. (2004). “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, c:5 s:1 ss: 17-26
- KANWAR, Y.P.S., SINGH, A.K. ve KODWANİ, A.D. (2012). “A Study of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intent among the IT and ITES Sector Employees”, *Vision: The Journal of Business Perspective*, V:16, pp:27
- KARAHAN, A., (2009), “İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine Katkısı Açısından Personel Güçlendirme Yaklaşımı”: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastahanesi Örneği”, *Celal Bayar Üniversitesi SBE Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1):100-101.
- KARAKAŞ, A., (2014), “İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme”, *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11: 79-105.
- KARATAŞ, A. (2014). “İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme”, *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11): 79-105
- KARATEPE, O.M. (2012). “Perceived Organizational Support, Career Satisfaction and Performance Outcomes: a study of hotel employees in Cameroon”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(5), 735-752
- KAYA, İ. (2007) “Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği” *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt/Vol.:7- Sayı/No: 2 : 355-372
- KIATKAWSIN, K. ve HAN, H. (2017). “Young travelers' intention to behave pro-environmentally: Merging the value-belief-norm theory and the expectancy theory”. *Tourism Management*, V:59 pp:76-88
- KIM, B.P., MURRMANN, S.K. ve LEE, G. (2009) “Moderating Effects Of Gender And Organizational Level Between Role Stress And Job Satisfaction Among Hotel Employees” *International Journal of Hospitality Management*, V: 28, pp: 612–619

- KIM, M. H., MARULIS, L.M., GRAMMER, J. K., MORRISON, F.J. ve GEHRING, W.J. (2017). “Motivational processes from expectancy–value theory are associated with variability in the error positivity in young children”. *Journal of Experimental Child Psychology*, V.15, pp: 32-47
- KİTAPÇI, H., KAYNAK, R. ve ÖKTEN, S.S. (2013). “Güçlendirmenin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma”, *International Review of Economics and Management*, V.1(1), 49-73
- LAM, S. (1995). “Quality Management and Job Satisfaction”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12 (4), 72–78.
- LAM, T., ZHANG, H. ve BAUM T. (2001). “An investigation of employees' job satisfaction: the case of hotels in Hong Kong”, *Tourism Management*, c:22 s:157-165
- LASHINGER, H.K.S ve WONG, C. (!999), “Staff Nurse Empowerment and Collective Accountability: Effect on Perceived Productivity and Self-Related Work Effectiveness”, *Nurs. Econ.*, 17 (6):308-317.
- LASHLEY, Conrad, *Empowerment HR Strategies for Service Excellence*, Butterworth-Heinemann, Woburn, MA.
- Lee J.ve Ok C. (2012). “Reducing Burnout And Enhancing Job Satisfaction: Critical Role Of Hotel Employees’ Emotional Intelligence And Emotional Labor”, *International Journal of Hospitality Management*, s:31, ss:1101– 1112
- LEE, G., KIM, P.B. ve PERDUE, R.R. (2016). “A longitudinal analysis of an accelerating effect of empowerment on job satisfaction: Customer-contact vs. non-customer-contact workers” *International Journal of Hospitality Management*, 57: 1–8
- LEE, M., ve KOH, J. (2001), “Is empowerment Really a New Concept?”, *International Journal of Human Resource Management*, 12(4):684-695.
- LİDEN, R.C., WAYNE, S.J. ve SPARROWE, R.T.(2000). “An Examination Of The Mediating Role Of Psychological Empowerment On The Relations Between The Job, Interpersonal Relationships, And Work Outcomes”, *Journal Of Applied Psychology*, Vol:85 No:3, s.407-416.
- LUTHANS, F., (1995). “Organizational Behavior”, 7th Edition, Mc Graw Hill Inc.
- MARGUES, Jeff S. ve KLEINER, B.H., (1995), “New Design of Work Groups: Applications of Empowerment”, *Empowerment in Organizations*, 3(2):12-18.
- MEGEP, (2015). “Sağlık Hizmetleri”, *Millî Eğitim Bakanlığı Sağlık Hizmetleri ve Personel Yönetimi*, Ankara

- NADİRİ H. ve TANOVA C. (2010). “An Investigation Of The Role Of Justice In Turnover Intentions, Job Satisfaction And Organizational Citizenship Behavior In Hospitality Industry”, *International Journal of Hospitality Management*, p:29, pp:33–41
- NAMASİVAYAM, K. ve ZHAO X., (2007). “An Investigation Of The Moderating Effects Of Organizational Commitment On The Relationships Between Work–Family Conflict And Job Satisfaction Among Hospitality Employees In India”, *Tourism Management*, V:28, pp:1212–1223
- NYKODYM, N, SIMONETTI, J.L. ve NIELSEN, W.R, (1994), “Employee Empowerment”, *Empowerment in Organizations*, 2(3):45-55.
- OSHAGBEMI, T. (2000). “Satisfaction with Co-Workers’ Behaviour”, *Employee Relations*, 22(1), pp:88-106
- ÖĞÜT, A., AYGİN, S. ve DEMİRSEL, M.T., (2007), “Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır Mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, Yerel Yönetimler Özel Sayısı, 163-172.
- ÖZGEN, H. ve TÜRK, M., (1997), “Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)”, *Amme İdaresi Dergisi*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, 30(4):75-86.
- PAILLÉ, P. (2011). “Perceived Stresful Work, citizenship behaviour and intention to leave the organization in a high turnover environment: Examining the mediating role of job satisfaction. *Journal of Management Research*, 3(1),1-14
- PELİT E. ve ÖZTÜRK Y. (2010). “Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, c:2 s:1 ss:43-72
- PELİT, E., ÖZTÜRK, A. ve YALÇIN, Y., (2011). “The Effects Of Employee Empowerment On Employee Job Satisfaction”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(6), 784-802
- RANDOLPH, A. W., (1995), “Empowerment Is Not About Increasing The Power of Employees”, *Harvard Business Review*, January-February, 38-31.
- RANDOLPH, A. W., (2000), “Re-thinking Empowerment: Why Is It So Hard to Achieve?”, *Organizational Dynamics*, 29(2):94-107.
- SEVİMLİ, F. ve İŞCAN, Ö.F. (2005). “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”, *Ege Academic Review*, 5(1), p:55-64
- SHEPARD, J.M. (1977) “Technology, Alienation, And Job Satisfaction” *Annual Review Sociology*, Vol:3, p:1-21.

- SIGLER, T.H. ve PEARSON, C. M., (2000), "Creating an Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment", *Journal of Quality Management*, 5(1):27-52.
- SPREITZER, G.M., (1995), "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation", *Academy of Management Journal*, 38(5):1442-1465.
- SPREITZER, G.M., Kızılos, M.A., Nason, S.W., (1997), "A Dimensional analysis of the Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain", *Journal of Management*, 23(5): 679-704.
- SPREITZER, G. M. (1996). "Social Structural Characteristics Of Psychological Empowerment".*Academy Of Management Journal*, Vol: 39, No: 2, s.483-504.
- STELLO, C. M. (Yayın tarihi belli değil). "Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction: An Integrative Literature Review", Department of Organizational Leadership, Policy, and Development College of Education and Human Development University of Minnesota www.cehd.umn.edu/olpd/research/.../stelloherzberg.pdf
- STONER, J.A.F., FREEMAN, R. E. ve GILBERT, D.R., (1995), "Management", *Prentice-Hall*, New Jersey.
- TAŞTAN, Seçil, (2012), "Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak Örgütle Özdeşleşmenin Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Gönüllü Performans Davranışı Arasındaki İlişkide Ara Değişken Rolünün Değerlendirilmesi: Gıda Sektöründe Yapılan Bir Araştırma", *Organizasyon ve Yönetim Dergisi*, 4(1): 227-238.
- TEL, H., KARADAĞ, M., TEL, H. ve AYDIN, Ş. (2003). "Sağlık Çalışanlarının Çalışma Ortamındaki Stres Yaşantıları İle Baş etme Durumlarının Belirlenmesi", *Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi*, 2/ 13-23
- THOMAS, K. W. ve VELTHOUSE, B.A., (1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, 15(4):666-681.
- TOKER, B. (2007). "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, c:8 s:1 ss:92-107
- TÜTÜNCÜ, Ö. ve KÜÇÜKUSTA, D. (2008). "Organizasyonlarda Bireyler: Tutum, Davranış ve Motivasyon", 2. *Uluslararası Katılımlı Sterilizasyon Konferansı*, Çeşme- İzmir, 21-24 Şubat, s.8
- UGBORO, I.O., ve OBENG, K. (2000). "Top Management Leadership, Employee empowerment, Job Satisfaction, And Customer Satisfaction In TQM Organizations: An Empirical Study", *Journal Of Quality Management*, 5, s.247-272.

- ÜNAL, S., KARLIDAĞ, R. ve YOLOĞLU, S. (2001). “Hekimlerde tükenmişlik ve iş doyumunu düzeylerinin yaşam doyumunu düzeyleri ile ilişkisi”. *Klinik Psikiyatri*, 4(2), 113-8.
- WILKINSON, A., (1998), “Empowerment Theory and Practice”, *Personnel Review*, 27(1): 40-56.
- WILKIN, C.L. (2012). “I Can’t Get No Job Satisfaction: Meta-Analysis Comparing Permanent And Contingent Workers”, *Journal of Organizational Behavior*, pp:5-18
- YANG J.T. (2010). “Antecedents and Consequences Of Job Satisfaction in The Hotel Industry”, *International Journal of Hospitality Management*, c:29 ss:609–619
- YILDIZ, H. (2010). “Çalışma Üzerine Sosyolojik Perspektif”, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 130-159
- YÜKSEL İ. (2005). “İş aile Çatışmasının Kariyer Tatmini, İş Tatmini ve İş Davranışları İle İlişkisi” *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, c:19 s:2 ss:301-314
- YÜKSEL, Ö. ve ERKUTLU, H., (2003), “Personel Güçlendirme: Empowerment”, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, ss.131-142.
- ZAİM, H., (2000), “Takım Çalışması Kavramı ve Bir Firma Uygulaması”, *Tühis Yayınları*, 38:733-736.

Tezler

- AKARSU, S.F. (2016). “Hemşirelerde Çalışan Sessizliği ve İş Doyumu Arasındaki İlişki”. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği Yüksek Lisans Programı, Ankara
- ARDA, Selen, (2006), “Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Çalışmaları ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ARSLAN, Demet Çalık, (2012), “Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme ve Halkbank Örneği”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- EMET, C., (2006), “Personeli Güçlendirme Algıları ile Örgütsel Kültür Arasındaki İlişkinin Bankacılık Sektöründe Ampirik Olarak İncelenmesi”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- ERÇÖMEK, G. (2014). “Sektörel İş Ahlakı ve Sağlık Sektörü”, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

- ERDOĞAN, Ş. (2013). “Örgüt İklimi İle Çalışanların Motivasyonu ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler”. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Gediz Üniversitesi, İzmir.
- GÜNDOĞAN, T. (2010). “İş tatmini ve örgütsel bağlılık: Bir insan kaynakları bölümünde uygulama”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- KARABACAK, G. (2013). “İş-aile Çatışmasının İş ve Yaşam Doyumuna Etkilerinin İş Stresi ve Algılanan Sosyal Destek Açısından Otel Personeli Üzerinde İncelenmesi”. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Aydın
- KILIÇ, Y. (2013). “Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Alguları Arasındaki İlişki”. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Elazığ.
- KÜÇÜK, S. (2014). “Sağlık Çalışanlarında İş Doyumu ve İş Doyumunu Etkileyen Stres Faktörleri (Akdeniz Üniversitesi Hastanesi Laboratuvar Teknikerleri Örneği)”, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- MÜDÜT, N., (2009), “Personel Güçlendirme Çalışmaları ve Müşteri İlişkileri Üzerine Etkisi (Restoran İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma)”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya
- NARİN, Y. (2010). “İstanbul İlinde Bir Eğitim Araştırma Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Rol Çatışması, İş Doyumu ve Stres Düzeylerinin Belirlenmesi”, Haliç Üniversitesi, YYLT, İstanbul
- ÖZAKSU, Ö., (2006), “İnsan Kaynakları Geliştirmede Personel Güçlendirme Yaklaşımı ve Bir Saha Araştırması”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- ÖZDEMİR, F. (2006). “Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma” (DT). Çukurova Üniversitesi, Adana.
- ŞAHAL, E. (2005). “Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini”, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Antalya
- ŞAHİN, Z. (2011). “Bir Devlet Hastanesinde Çalışan Hemşireler ile Bir Vakıf Üniversitesi Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin İş Stresi ve İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi”, Maltepe Üniversitesi, SaBE Psikoloji Anabilim Dalı Endüstri Ve Örgüt Psikolojisi Programı, İstanbul, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)
- TALAS, Ş. (2016). “Hemşirelere Uygulanan Mobbing ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, İstanbul gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

- TURGAY, A.Ş., (2006), “*Yataklı Tedavi Kurumunda Çalışan Hemşirelerin Yapısal Güçlendirme Algısı Beklenen Personel Devri ve Bir Örnek*”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- UZUN, G., (2007), “*Personel Güçlendirme Yöntemleri ve Honda Türkiye A.Ş.’deki İnceleme*”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir
- YAŞA, E. (2012). “*Sağlık Sektöründe Hizmet Kalitesi, Müşteri Memnuniyeti ve Bağlılık İlişkisi: Devlet, Özel ve Üniversite Hastaneleri Karşılaştırması*”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Adana
- YILDIRIM, O. (2016). “*Sağlık Sektöründe Hizmet Kalitesinin “Servqual” Ölçeği İle Değerlendirilmesi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*”, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi

ÖZGEÇMİŞ

1987 yılında İstanbul'da doğdu. 2012 yılında Eskişehir Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi'nden mezun oldu. 3 yıl Telekomünikasyon sektöründe çalıştıktan sonra, Vizyon Tahsilat Sistemleri A.Ş., Turk Elektronik Para A.Ş. gibi Ödeme Sistemleri sektöründe yöneticilik yaptı. Halen Pratik İşlem Ödeme Kuruluşu A.Ş.'nde Genel Müdür olarak çalışmaya devam ediyor.

