

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

(Yüksek Lisans Tezi)

Ayşegül ÇİMENTEPE

İSTANBUL, 2012

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan;

Ayşegül ÇİMENTEPE

110746243

Danışman;

Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

İSTANBUL, 2012

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum'' İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık'' başlıklı bu çalışmamın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

14.12.2012

Aday: Ayşegül ÇİMENTEPE



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

14.1.2012

Enstitümüz **İşletme Yönetimi** Anabilim dalı **Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi** Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden **110746243** numaralı **Aysegül ÇİMENTEPE**'nin "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 27.11.2012 tarih ve 2012/40 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (55) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında **oyçokluğu/oybirliği** ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 1 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
PROF. DR. MEHMET FİKRET GEZGİN

ÜYE
YRD. DOÇ. DR. ŞEFİKA DEMİRKAN


ÜYE
DR. MEHMET SARITAŞ

İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Ayşegül ÇİMENTEPE

Özet

Bu Tez Çalışmasında; iş tatmini, örgütsel bağlılık ve bu kavramlar arasındaki ilişki ele alınmıştır. Günümüzde iş tatmini ve örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte, örgüt hedeflerine karşı davranışını yönlendiren ve bu yönde sürekliliği sağladığı gerçeği herkes tarafından kabul görmüştür. Bu iki kavram arasındaki etkileşim olup olmadığı, varsa ne yönlü bir ilişki olduğunu kesin belirlenememiş olup araştırmalara konu olmaya devam etmektedir.

Örgütlerin rakiplerine fark yaratarak başarıyı sağlaması ve belirlediği amaçlara ulaşabilmesi için, çalışanlarının örgütsel bağlılıklarına bir diğer deyişle çalışan – örgüt ilişkisine ve iş tatminine bağlıdır. Bu ilişkinin önemini yansıtan en önemli sektörlerden biri şüphesiz ki hizmet sektörüdür. Çalışmada, iş tatmini ve örgütsel bağlılık konuları genel olarak sağlık hizmetleri üzerinde durulmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Sağlık Çalışanları.

JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Ayşegül ÇİMENTEPE

Abstract

In this thesis, job satisfaction, organizational vineyards and the relationship between these concepts is discussed. Nowadays, job satisfaction and organizational commitment, employee organization, the organization that directs the behavior against targets and provide continuity in this direction has been accepted by all the truth. Whether or not the interaction between these two concepts, if any, is established to what the exact reciprocal relationship remains the subject of research.

Ensure the success of organizations making a difference and set its competitors in order to achieve the objectives, the organizational commitment of employees working in other words - the organization depends on the relationship and job satisfaction. Reflects the importance of this relationship is undoubtedly one of the most important sectors of the service industry. In this study, job satisfaction and organizational commitment were focused more on health care issues in general.

Keywords: Job Satisfaction, Organizational Commitment, Health Workers.

İÇİNDEKİLER

Türkçe Özet	I
İngilizce Özet (Abstract)	II
İçindekiler.....	III
Tablolar Listesi.....	VI
Şekiller Listesi.....	VII
Kısaltmalar.....	VIII
Giriş.....	1

I. BÖLÜM

İŞ TATMİNİ : KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İŞ TATMİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR

1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	7
1.1. İş Tatmini Kavramı ve Önemi.....	7
1.1.1. İş Tatmini Tanımı.....	7
1.1.2. İş Tatminin Önemi.....	9
1.1.3. Sağlık Çalışanlarında İş Tatmini ve Önemi.....	12
1.2. İş Tatmininin Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	15
1.2.1. İş Tatmini ile Motivasyon Arasındaki İlişki.....	15
1.2.2. Motivasyon Kuramlarında İş Tatmini.....	16
1.2.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı....	17
1.2.2.2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramı...	20

1.2.2.3. Mc Clelland’ın Başarı-Güç Kuramı.....	24
1.2.2.4. Alderfer’in ERG Kuramı.....	25
1.2.2.5. Vroom’un Beklenti Kuramı.....	27
1.2.2.6. Lawler ve Porter Kuramı.....	28
1.2.2.7. Adams’ın Eşitlik Teorisi.....	30
1.2.3. İş Tatmini - Performans İlişkisi ve Sağlık Çalışanları.	32
1.2.4. İş Tatmini – Verimlilik İlişkisi ve Sağlık Çalışanları..	38
2. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR.....	40
2.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler.....	41
2.1.1. Cinsiyet.....	42
2.1.2. Yaş.....	43
2.1.3. Eğitim.....	44
2.1.4. Kıdem/Statü.....	46
2.1.5. Kişilik.....	47
2.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	48
2.2.1. İşin Niteliği.....	48
2.2.2. Ücret.....	51
2.2.3. Çalışma Grubu.....	53
2.2.4. Yükselme Olanakları.....	54
2.2.5. Çalışma Koşulları.....	55
2.2.6. Yönetim Biçimi.....	56

II. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI , SINIFLANDIRMALARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI.....	57
1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi.....	57
1.1.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı.....	57
1.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	58
1.1.3. Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık ve Önemi....	61
1.2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları.....	64
1.2.1. Etzioni'nin Sınıflandırması.....	64
1.2.2. Buchanan II'nin Sınıflandırması.....	65
1.2.3. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması.....	65
1.2.4. Kanter'in Sınıflandırması.....	67
1.2.5. Mowday, Steers ve Porter 'ın Sınıflandırması.....	68
1.2.6. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması.....	69
1.2.6.1. Duygusal Bağlılık.....	69
1.2.6.2. Devam Bağlılığı.....	70
1.2.6.3. Normatif Bağlılık.....	71
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	72
2.1. Kişisel Faktörler.....	72
2.1.1. Yaş.....	72
2.1.2. Cinsiyet.....	73
2.1.3. Eğitim Düzeyi.....	74

2.1.4. Çalışma Süresi.....	75
2.2. Örgütsel Faktörler.....	76
2.2.1. Örgüt Büyüklüğü ve Yapısı.....	76
2.2.2. Örgüt Kültürü.....	77
2.2.3. Ücret.....	79
2.2.4. Örgütsel Ödüller.....	80
2.2.5. Yönetim.....	81
2.2.6. Takım Çalışması.....	82

III. BÖLÜM

İŞ TATMİNİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SONUÇLARI VE İŞ TATMİNİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

1. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SONUÇLARI.....	83
1.1. İş Tatmini ve Tatminsizliği Sonuçları.....	83
1.1.1. İş Tatmininin Sonuçları.....	83
1.1.1.1. Performans.....	84
1.1.1.2. Verimlilik.....	87
1.1.1.3. Motivasyon.....	88
1.1.1.4. Yaşam Tatmini.....	89
1.1.2. İş Tatminsizliği Sonuçları.....	90
1.1.2.1. İşe Devamsızlık.....	90
1.1.2.2. İşten Ayrılmalar.....	93
1.1.2.3. Personel Devir Hızında Artış.....	94

1.1.2.4. Yabancılaşma.....	95
1.1.2.5. Sağlık Sorunları.....	95
1.1.2.6. Sendikal Örgütlenme.....	96
1.2. Örgütsel Bağlılık Sonuçları.....	97
1.2.1. İş Gören Açısından Sonuçları.....	98
1.2.2. Çalışma Ekibi Açısından Sonuçları.....	101
1.2.3. Örgüt Açısından Sonuçları.....	102
2. İŞ TATMİNİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ	103
2.1. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Karşılaştırması.....	104
2.2. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkileri.....	106
2.2.1. İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi.....	106
2.2.2. Örgütsel Bağlılığın İş Tatminine Etkisi.....	106
2.2.3. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Karşılıklı Etkileşimi...	107
Sonuç	109
Kaynakça.....	113

TABLULAR LİSTESİ

<u>Tablo No:</u>		<u>Sayfa</u>
1.	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	18
2.	İş Tatminini Etkileyen Faktörler	23
3.	Tatmin Edici Performans Modeli	36
4.	İş Tatmini ve Performans Modeli	86

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil No.</u>	<u>Sayfa</u>
1. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	21
2. Alderfer'in ERG Kuramı	26
3. Lawyer ve Porter Modeli	30

KISALTMALAR LİSTESİ

AÜ	Ankara Üniversitesi
C.	Cilt
MÜ	Marmara Üniversitesi
ÖDYP	Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi
PY	Performans Yönetimi
s.	Sayfa
S.	Sayı
SBE	Sosyal Bilimler Enstitüsü
SİKY	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
ss.	Sayfa Sayıları
YDT	Yayınlanmamış Doktora Tezi
YO	Yönetim ve Organizasyon
YYLT	Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

GİRİŞ

- Konu Seçimi: Tıp bilimi geçmişte hayal bile edilemeyecek gelişmeler sağlamış ve günümüzde hala hızla insanoğlunun yaşam kalitesini artırma çabalarına devam etmektedir. Bu gelişim içinde değişen tüm koşullara rağmen insan faktörü önemini kaybetmemiştir. Sosyo-teknik sistemler olan örgütlerin, değişim, uyum ve var olma çabalarında, bir başka deyişle; başarı elde etmelerinde, insan faktörü bugün düne göre daha fazla önemsenmektedir.

Organizasyondaki insan, yönetim biliminin tarihsel gelişiminde, önceleri mekanik bir unsur olarak algılanmış, daha sonra ise sosyal yönü dikkate alınmıştır. Günümüzde ise örgüt başarısının temel anahtarıdır. Çalışan örgüt açısından, bir maliyet unsuru değil, entelektüel birikim ve sermayedir. Çalışanın örgüte olan katkısını en üst düzeye çıkarmak, günümüzün modern yönetim anlayışının temel çalışma konularından biridir.

Geçtiğimiz yıllarda küreselleşmenin etkisi ile artan rekabetle başa çıkabilmek için yeni arayışlar içine giren örgütlerin bir kurumun sahip olabileceği en değerli kaynakları, inanmış bir işgücü olabileceği ortaya atılmıştır. İş tatmini ve örgütsel bağlılık, insan hayatını derinden etkileyen iki olgudur. Çünkü, işinde mutlu, huzurlu, güvenli olma gibi beklentisi olan kişinin göstereceği bir sonraki aşamadaki çabanın niteliğini ve düzeyini; yani performansını çalışanın iş tatmini ve örgütsel bağlılığı belirlemektedir.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren organizasyonlarda iş tatmini ve örgütsel bağlılığa önem verilmesi, hedeflenen örgüt amaçlarına daha kolay ulaşılmasını sağlamaktadır. Hizmet sektöründe üretim ile tüketim arasında direkt ve doğrudan bir ilişki mevcut olmaktadır. Özellikle, sağlık sektöründe üretim ile tüketim arasında dinamik bir yapı mevcuttur. Bireyin ürettiği değerler, beklemeden kısa zaman içinde ya da o anda hizmeti alanlar tarafından tüketilir. Yani üretilen hizmet, üretilen mal gibi

stok edilemez. Bu açıdan düşünöldüğünde özellikle sağlık sektöründe çalışanların iş tatmini ve örgötsel bağlılıklarının yüksek olması, çalıştıkları organizasyonlar için büyük önem taşımaktadır.

Sağlık hizmetleri doğrudan insana ve insanın refahına, yaşam kalitesinin arttırılmasına odaklanmışken tüm teknolojik ilerlemelere karşı sağlık hizmetlerinin sunumunda insanın üstlendiği rol değişmemiştir. İnsan sağlık hizmetlerinin sunumu açısından vazgeçilebilecek en son unsur olup, çağlar boyu devam eden bu konumunu daha çok uzun bir süre sürdüreceğe benzetmektedir.

Ölkemizde toplumsal bir kurum olan hastaneler, günümüzde çoğunluğu kamu kuruluşu niteliğinde olan organizasyonlardır. Ancak, son yıllarda kamu sağlık hizmetlerinin yanında özel sağlık hizmetleri de faaliyet göstermektedir. Bununla beraber sağlık sektöründe faaliyet gösteren kamu sağlık kurumlarının yanında, özel sağlık kurumlarının da piyasaya girmesi rekabeti arttırmaktadır. Rekabetin artması beraberinde hizmet sunum kalitesinin artmasına da neden olmaktadır. Faaliyet bölgelerinde rekabet içinde olan sağlık kurumları, zamanla karlılığı ön planda tutarak hizmet üretimi gerçekleştiren en önemli üretim unsuru olan ‘insan’ faktörünü geri plana atılmasına sebep olabilmektedir. İnsan faktörü, özellikle sağlık hizmeti üretildiği anda tüketimin gerçekleşmesi nedeniyle dinamik bir yapıya sahip olması açısından büyük öneme sahiptir.

Bugünün rekabetçi ortamında kar amacı güden ya da gütmeyen her türlü sağlık örgütü için iş tatmini ve örgötsel bağlılık önemli bir faktör olduğu kabul edilmiştir. Zira, iş tatmini ve örgötsel bağlılık, örgüt üyelerinin iş ile ilgili davranışlarını anlamada oldukça önemli teşhis ve tespitler sunmaktadır.

Gelişim ve gelişimin sürdürülebilirliğinin örgütler açısından taşıdığı hayati önem sadece sağlık örgütlerine özgü bir olgu değildir. Buna karşı sağlık hizmetlerinin diğer hizmetler ile ve sağlık hizmeti veren örgütlerin de diğer örgütler ile karşılaştırılamayacak derecede kendilerine özgü bir doğası bulunmaktadır. Bu özgün çevre kendine has dinamikleri ile sağlık örgütlerini ve özellikle sağlık örgütü içinde bu hizmeti veren insan kaynağını son derece önemli kılmaktadır.

Bütün örgütlerde olduğu gibi sağlık örgütleri de üyelerinin bağlılıklarını devamlı olarak artırmak isterler. Bunun nedeni, yüksek örgütsel bağlılık duyan sağlık çalışanlarının, iş görevlerini yerine getirirken daha çok gayret göstermeleri ve benimsemeleridir. Örgütte üyeliklerinin devamını isteyen bu çalışanlar, örgütte uzun süre kalırlar ve olumlu ilişkiler geliştirirler. İş tatmini ise, iş görenin toplam iş çevresinden örneğin; işin kendisinden, çalışma grubundan, yöneticilerden ve iş organizasyonundan elde etmeye çalıştığı, rahatlatıcı ve iş yatıştırıcı bir duyguyu oluşturmaktadır.

Günümüzde iş tatmini ve örgütsel bağlılık; çalışanın örgüte, hedeflerine karşı davranışını yönlendiren ve bu yönde istikrarı sağlayan güç olduğu gerçeği herkes tarafından kabul görmüştür. Bu iki kavram arasındaki etkileşim olup olmadığı, varsa ne yönlü bir ilişki olduğunu kesin belirlenememiş olup hala araştırmalara konu olmaktadır. Artık günümüzde örgütleri rakiplerinden farklı kılarak başarının kapılarını açacak olan stratejik anahtar çalışanlarının örgütsel üyeliklerinin, bir diğer deyişle çalışan - örgüt ilişkisinin niteliğidir. Bu değişim ilişkisinin önemini yansıtan en önemli sektörlerden biri şüphesiz sağlık sektörüdür.

Sağlık hizmetleri ülkemizde, son yıllarda en fazla tartışılan konulardan birisidir. Çünkü, bir hastanın sağlığına kavuşturulmasının, ekonomik ve sosyal yönünün yanında psikolojik ve ahlaki yönü de bulunmaktadır. Aynı şekilde sağlık hizmetlerinin kıt kaynaklardan ve yerine konulamaz oluşu, sağlık hizmetlerine olan talebin düzensizliği ve bu hizmetlere olan talebin her geçen gün arttığı dikkate alındığında; sağlık hizmetlerinde verimliliğin ve etkinliliğin artırılmasını ve önemli kılınması kaçınılmaz olmuştur.

Son yıllarda sağlık sektöründe hem hizmet kalitesi anlayışında hem de müşteri kavramında hızlı bir değişim yaşanmakta ve sağlık çalışanlarının iş tutum ve davranışları önemli bir konu haline gelmektedir. Her alanda olduğu gibi sağlık sektöründe de kurum amaçlarına ulaşabilmek için, öncelik verilmesi gereken noktalardan biri de mutlu çalışanlara sahip olmak ve bu çalışanları örgütte tutabilmek olmaktadır. Mutlu çalışanlara sahip olmanın yolu, onları tatmin edilmesinden geçmekte iken bu çalışanların örgütte kalmalarını sağlamak örgütsel bağlılığı sağlamayı gerektirmektedir. Örgütün yapması gereken, bireyin amaçlarının, örgüt amaçlarıyla

uyumlaştırılması, gerektiğinde davranışların düzenlenmesi, örgüt kültürünün benimsenmesi, çatışmaların yönetilmesi, örgütün geliştirilmesi, iş tatmininin sağlanması ve çalışanın örgüte olan katkısının artırılması gerekmektedir.

İş tatmini, sanılanın aksine asla tek boyutlu bir olgu değildir. Dolayısıyla, sadece çalışma ortamı bakımından etkileri değerlendirilebilecek bir husus olmayıp, çalışma ortamı dışında da gündelik toplumsal hayatın tüm parametreleri üzerinde etkisi bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık ise, çalışma ortamında kişilerin iş arkadaşlarıyla dayanışma içerisinde olmaları anlamını içermektedir. Eğer 'bağlılık' kuruma (işyerine) bağlılık ise burada örgütsel bağlılıktan esas itibarıyla kurumsal aidiyetten söz edilmesi gerekir. Bir bakıma çalışılan kurumdan ve kurumun sunduğu fırsat ve imkanlardan memnuniyeti içeren söz konusu 'aidiyet' hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılığı aynı yönde pozitif olarak etkilemektedir. Dolayısıyla, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve kurumsal aidiyet olguları birbirlerinden ayrı değil, iç içe olgular ve süreçler olmaktadır.

Kurum ve çalışan açısından büyük önemi olan; iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları birçok araştırmacı için ilgi odağı olmuştur. Bu iki kavram üzerine hem ayrı ayrı hem de birbiri arası ilişki veya pek çok bağlam çerçevesinde incelemeler yapılmıştır. Ancak, spesifik olarak sağlık örgütleri ve bu örgütlerin özgün dinamikleri doğrultusunda son derece kendine has özellikler arz eden insan kaynağı kompozisyonu çerçevesinde gerçekleştirilen iş tatmini ve örgütsel bağlılık çalışma sayısı az orandadır. Sağlık çalışanlarının, özellikle hastanelerin sahip oldukları özgün çevresel dinamikler, sahip oldukları karmaşık yapılar, son derece çeşitlilik arz eden işgüçleri dikkate alınıp iş tatmini ve örgütsel bağlılık çalışması seçimi yapılmıştır.

- Çalışmanın Amacı: Çalışmanın tamamı teorik kısımdan oluşmaktadır. Çalışmadaki amaç, iş tatmini kavramsal çevre ve iş tatmini etkileyen unsurlar, örgütsel bağlılık kavramı, sınıflandırmaları ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri ele almak ve son olarak iş tatmini ile örgütsel bağlılık sonuçları ve arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

- Çalışmanın Planı: Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde, iş tatmini kavramsal çerçeve ve iş tatmini etkileyen unsurlar ele alınmıştır. Bu bölümde; iş tatmini kavramı, önemi, iş tatmini ile motivasyon arasındaki ilişki,

motivasyon kuramlarında iş tatmini ve iş tatmini etkileyen unsurlar incelenmiştir. Bu bölümde bir tür genelden özele, esastan ayrıntıya geçiş tercih edilmiştir. Zira, bir kısım akademik çalışmalarda bile zaman zaman iş tatmini kavramının esaslı nitelikte farklı olduğu kavramlarla karşılandığı ya da karıştırıldığı bilinmektedir.

İkinci bölümünde, örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılık sınıflandırmaları ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ile, kişisel ve örgütsel faktörler olarak gruplandırılmasına yer verilmiştir. İkinci bölümde de ilk bölümdeki yaklaşım tercih edilerek, genelden özele giden bir süreç izlenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, iş tatmini ve örgütsel bağlılık sonuçları ve iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur. Ancak, bu iki kavramın birbirleriyle ilişkisi ele alınmadan önce, “iş tatmini” ve “iş tatminsizliği”nin sonuçlarına değinilmiştir.

- Kullanılan Metod ve Teknikler: Çalışma; kaynak taraması tekniği kullanılarak teorik bir çerçevede hazırlanmıştır. Sağlık çalışanlarının iş tatmini ile örgütsel bağlılık ilişkisini belirlemek amacıyla; kaynaklar incelenmiş, bir başka deyişle literatür taraması tekniğinden tarihsel yöntem bağlamında yararlanılmıştır. Çalışmanın doğrudan sağlık sektörünü içeren bölümlerinde teorik bilgilerin yorumunda, yer yer kişisel bilgi, birikim, gözlem ve mesleki deneyimlerden de yararlanılmıştır.

- Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar: Çalışmada karşılaşılan temel zorluklar; zamanın kısıtlı olması, yeni kaynaklara yeterince ulaşamaması, konuyla ilgili sağlık çalışanları üzerinde uygulanmış model almaya veya mukayese elverişli çalışmanın bulunamamasıdır.

- Varsayımlar: Çalışmanın başlıca varsayımları şunlardır:

- i. İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında doğrudan ve karşılıklı bir ilişki vardır.
- ii. Sağlık çalışanlarında, kişisel beklentilerin örgüt tarafından karşılanmadığı durumlarda iş tatminsizliği artar.
- iii. Sağlık çalışanlarında eğitim seviyesi yükseldikçe, örgütsel bağlılık azalır.

- iv. Uygulanan adaletli ücret politikaları, örgütsel bağlılığı artırır.
- v. Terfi ve ödül politikaları örgütsel bağlılığı pozitif olarak etkiler; yani yükseltir.
- vi. Katılımcı yönetim tarzının benimsendiği kurumlarda, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı artar.
- vii. İş tatmin düzeyi cinsiyet değişkeninden bağımsızdır.

I. BÖLÜM

İŞ TATMİNİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İŞ TATMİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR

1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

1.1. İş Tatmini Kavramı ve Önemi

1.1.1. İş Tatmini Tanımı

Tatmin kavramı tamamen hissi bir kavram olup tespiti de oldukça zordur. Nitekim Eroğlu'dan yapılacak kısa bir alıntıda bu husus göze çarpar. “Tatmin kavramı, bir başkası tarafından doğrudan gözlenemeyen ve yalnızca ilgili birey tarafından hissedilerek tasvir edilen ve ifade edilebilen zevki veya iç huzuru anlatmak için kullanılır.”¹ Kişinin beklentisiyle, bulunduğu durumun bireyde oluşturduğu duygu olarak da ifade edilebilir. Kuşkusuz burada kastedilen, istenilen / amaçlanan / pozitif / olumlu bir duygudur.

İnsanlar iş hayatına başladıklarından itibaren günlük hayatın önemli bir kısmını iş yerinde çalışarak geçirmektedirler. Dolayısıyla, kişilerde iş hayatına yönelik ekonomik, psikolojik ve birçok beklenti olabilmektedir. Kişiler bu beklentilerinin karşılandığı oranda davranış göstereceklerdir. Birçok yönetici ve psikolog iş tatmini ile ilgilenmiştir. Çünkü, iş tatmininin çalışanın iş yerindeki davranışları üzerinde etkisi olduğu düşünülmektedir. İş tatmini modern yönetim düşüncesi ve uygulamasına göre, bir işletmenin başarısı sadece elde ettiği kâr değil, pazar payı, ödediği vergi gibi değişkenler ile değil, insani boyutu ile de değerlendirilmelidir.

Literatürde iş tatmini ile ilgili çok sayıda tanım bulunmaktadır. İş tatmini üzerine yapılan araştırmalar incelendiği zaman kavramı tanımlayanların büyük ölçüde ortak bir yaklaşıma sahip olduğu söylenebilir. İş tatminini, Erdoğan'ın tercih ettiği şekilde “İşgörenin işine karşı gösterdiği genel tutumdur”² diye tanımlamak mümkündür. Şüphe yok ki, her çalışma ortamında kişinin işine karşı tutumunun olumlu ya da olumsuz

¹ F. Eroğlu, Davranış Bilimleri, İstanbul, 1996, s.13.

² İ. Erdoğan, İşletme Yönetimde Örgütsel Davranış, İstanbul, 1996, s.32.

olabilmektedir. Çalışanların tatmin düzeyine göre ortaya çıkan olumlu ruh haline iş tatmini, olumsuz tutumuna da iş tatminsizliği olarak ifade edilebilir.

Diğer bir tanımda ise, iş tatmininin işin kendisi, yönetici pozisyonunda olanların çalışanlara karşı tutumu, iş şartları ile çalışanlar cephesinden temel beklentileri oluşturan; ücret, iş güvencesi gibi parametrelere yönelik kişisel bir değerlendirme olduğu belirtilmiştir.¹ İş tatmini, işin özellikleriyle çalışanların isteklerinin birbiriyle örtüşmesi sonucu açığa çıkan duygudur. Dolayısıyla açıkça gözlemlenemeyen ancak bireylere sorularak öğrenilebilecek soyut bir kavramdır.

İş tatmini, organizasyon ve birey arasındaki var olan iyi bir denge, uyum düzeyi gerektirir ve iş çevresindeki denetim tarzları, izlenen politika, iş grubu üyeliği, çalışma koşulları, terfi olanakları gibi faktörlerin önemi büyüktür. Bu durum iş tatmini konusunun çalışan ve örgüt açısından farklı boyutlarda her zaman önem taşıdığına işaret etmektedir.

Çalışanın beklentileri ile kişiye sunulanlar arasındaki fark olması; iş tatmin düzeyini veya tatminsizliğinin esaslı bir belirleyicisidir. İş tatminsizliği, çalışanın işine ve örgütüne karşı geliştirdiği tepkilerini ve beklentinin varlığına işaret eder denilebilir. Ayrıca iş tatminsizliği, bir kişinin işine ve işyerine karşı hissettiği olumsuz duygular şeklinde tanımlanabilir.

İş tatminsizliği; bireyin içinde bulunduğu iş ve iş çevresinin elverişsiz olması nedeniyle istediği imkanları bulamaması halinde ortaya çıkar. “En önemli tatminsizlik göstergeleri verim düşüklüğü, şikayet ve yakınmaların artması, işe devamsızlık ve gecikme oranının yükselmesi, işgücü devrinin artması gibi durumlardır.”² İş hayatında bu gibi sorunların yaşanması çalışanların iş tatmininin düşük olduğunun göstergesidir.

İş tatmini konusunda dikkat çeken diğer bir husus, kavramın ortaya atıldığından bu yana farklı bakış açılarıyla ele alınmasıdır. Fakat, nasıl değerlendirilse değerlendirilsin, iş tatmini sonuçta deneyim ve duygularını, bu duygu ve deneyimlere sahip kişi ile onun işi ve iş çevresi arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Erdoğan aynı

¹ S. Alta – H. Gündüz Çekmecioğlu, “İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Performans Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma”, Öneri Dergisi, Cilt (C.)7, Sayı (S.)28, İstanbul, 2007, s.50.

² S. Karaca, “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE) Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YYLT), Denizli, 2001, s.8.

husus, “Her çalışanın çalışma hayatının sonunda işine, işletmesine ve iş çevresine ilişkin bir dizi deneyimi oluşur. Çalışma hayatı boyunca gördükleri, yaşadıkları ve elde ettikleri sevinç ve üzüntüleri olacaktır.”¹ olarak ifade etmiştir. İş tatmini bu tutumun genel yapısını oluşturmaktadır.

Tanımlardaki farklı yaklaşımlar, iş tatmininin hem duygusal hem de tutumsal özellikler taşıdığını ortaya çıkarmaktadır. Bununla birlikte, tüm bu bakış aıllarının ortak noktası, iş tatminin işe yönelik olumlu duygulardan oluştuğu ve bu duyguların genel olarak işe yönelik bir tutumu ortaya çıkardığıdır. Burada her durumda gözden uzak tutulmaması gereken temel husus; iş tatmininin duygusal ve tutumsal olduğudur. Çünkü, son tahlilde çalışanların çıkarları örtüşse bile, ‘tatmin’ kavramı yoğun şekilde bireysellik içermektedir. Örneğin, aynı ücret düzeyinde aynı işi yapan sağlık çalışanlarından biri için iş koşulları makul kabul edilirken, diğer için kabul edilemez görülebilir.

1.1.2. İş Tatmininin nemi

Gelişen sanayileşme sonucu kentlerde insanların büyük bir çoğunluğu, günlerini ortalama sekiz saatini evlerinden uzakta çalışarak geirmekteirler. Bir toplumu oluşturan işgörenlerin sağlıklı, başarılı, mutlu ve üretken olmasının o toplum üyelerinin tüm yaşamlarında yüksek düzeyde tatmin sağlamaları ile ilgili olduğu dikkate alırsa, insan yaşamının büyük bir bölümünü oluşturan işten almaları gereken tatminin önemi ortaya çıkmaktadır.

İş tatmininin önemi günümüzde insancıl yaklaşımın iş hayatına girmesiyle daha da artmıştır. İnsanın duygusal yaşantısının dikkate alınması birçok ülkede insan hayatının kalitesini arttırma gayretlerinin içinde olarak dşnlmektedir. Her şeyden önemlisi amaç kişinin kendisini geekleştirmesi ve mutluluğudur. Bu durum giderek ekonomik büyüme ve maddenin çokluğuna olan ilgiyi azaltmak zorunda kalmıştır.²

¹ Erdoğan, s.231.

² V. Işıkhan, “Sosyal Hizmet rgtlerinin İşlevsellik lt = İş Tatmini”, Verimlilik Dergisi, S.2, Ankara, 1996, s.119.

Günümüzde örgütlerin yıkıcı rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için teknolojin yanında insan faktörü de gereken önemi vermeleri gerekmektedir. İnsanlar işinden tatmin sağladığında, örgütün amaçlarına ulaşması kolaylaşacaktır. Dahası insanlar gereksinimleri karşılandığı zaman daha verimli olabilmektedir. Bunun sonucu olarak da işinden tatmin olan işgören, işletmeyi de başarıya götürecektir.¹

İş tatmininin istenirliğini destekleyen pek çok neden bulunmaktadır. En başta ise değerler yer almaktadır. ‘Çalışma’ ya da ‘iş’ kavramı çoğumuzun hayatında son derece önemli bir rol oynar ve zamanımızın büyük bir kısmını etki altına almaktadır. Seçilen yaşam tarzımızın ekonomik zeminini hazırlar. Ayrıca, çoğu kişi için kendini kısmen sahip olduğu kariyer, iş veya meslektan dolayı tanımlamaya yönelik kişisel algı merkezidir. Bu kadar önemli olan bir şeyin çalışan ve iş sahibi açısından pozitif veya negatif reaksiyonlar oluşturması oldukça mantıklı bir etmen oluşturmaktadır.

Karaca, iş tatmininin çalışanlardaki ve organizasyondaki etkilerini şöyle açıklamıştır; ‘İşgörenlerin fiziksel ve zihinsel mutluluğu iş tatmini ile karşılıklı ilişki içindedir. Tatmin düzeyi yüksek olan işgörenler zihinsel ve fiziksel sağlık rekoruna sahiptirler. İş tatmini, şirketin kalifiye elemanları kendine çekme ve onları bünyesinde tutma becerisinde önemli bir rol oynar. Bir organizasyonun devamlılığı da bu yeteneğe bağlıdır. Personeline iyi davranmadığı bilinen bir organizasyon en iyi personelinden yararlanmakta zorlanıyor demektir.’² Yani iş tatmini, bireyler için olduğu kadar organizasyonun mutluluğu içinde önemlidir. Çünkü, tatminin olmadığı durumda şikayetler artacak, sendikal faaliyetler gündeme gelecek, devamsızlık ve işgücü devri gibi sorunlar ortaya çıkacaktır. Bütün bunların organizasyonu dağıtıcı ve maliyeti artırıcı gibi olumsuz etkileri vardır.

Organizasyonlarda çalışanların iş tatmininin düşük olması ya da iş tatminsizliği yaşamaları sadece bireysel anlamda olumsuz sonuçlar doğurmayacaktır. İş tatminsizliğinin olduğu örgüt çalışanları yaptıkları işler sonucunda dolaylı ve dolaysız olarak örgüte zararı olmaktadır. Ayrıca, yüksek iş tatmini, örgütün iyi yönetildiğinin bir belirtisidir. Bununla birlikte, kolay gerçekleştirilmesi mümkün değildir ve satın

¹ D. Gür, Özelleştirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi Kütahya Şeker Fabrikası Üzerine Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi SBE, YYLT, Kütahya, 2006, s.74.

² Karaca, s.11.

alınmaz. Temelde etkin davranışsal yönetimin sonucu olarak ortaya çıkar ve sağlam örgütsel bir ortamın oluşturulmasının bir ölçüsüdür.¹

İş hayatında başarının birçok sırrı vardır. Başarıyı bir noktaya bağlamak oldukça zordur. Bu etmenlerden biri de çalışanın ruhsal ve fiziksel olarak tatmin ve doyuma ulaşmasıdır. İş tatmini, kişinin işinden veya iş hayatından zevk alması, işiyle olumlu duygusal etkileşime girebilmesidir. Kısacası, yapılan işi ‘angarya’ veya bir ‘zorunluluk’ olarak değil de bir zevk veya tutku haline dönüştürebilmesidir. Bir örgütün en önemli fonksiyonu belirlediği amaçlara ulaşma çabasıdır.

Bir üretim işletmesi için pazar paylaşımı ve yatırımların dönüşü, yerel hükümetlerin halka sağladığı hizmet, hastane için sağlık hizmetlerinin kalitesi gibi örgüt amaçlarının gerçekleşmesi örgütteki performansa bağlıdır ve her ne olursa olsun tüm bu etkinlik kriterleri bir organizasyonun yönetimi için önemi büyüktür. Bir şirketin başarısı, çalışanlarının başarısı demektir. Yani kurumları zirvelere taşıyanlar da aşağılara çekenler de çalışanlardır.

Örgütler özellikle 1960’tan beri üyelerinin ihtiyaçlarının tatmini temelleri üzerinde değerlendirme çalışmalarını artırmaya başlamışlardır. İş tatmininde önemli olan duygu ve düşüncelerin değeri olmuştur. İnsanlar zamanlarının büyük bir bölümünü iş yerlerinde geçirmektedir, dolayısıyla burada zamanlarını hoş, tatlı bir şekilde geçirmeleri sağlanmalıdır. Çoğu kişi için eğer çalıştığı yer tatmin için fırsat sunmuyorsa, hayatlarında daha az mutlu olmaktadır.² Budak, iş tatminin bireye sağladığı yararları aşağıdaki şekilde sıralamaktadır:

- “• Daha az iş değiştirme,
- İş kazası yaşama riskinin düşük olması,
- Huzurlu aile yaşantısını sürdürebilme,
- İş hastalıklarına yakalanma riskinin düşük olması,
- Sosyal gereksinimlerini karşılama,

¹ A. Budak, Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesisleri’nde Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi SBE,YYLT, Eskişehir, 2006, s.24.

² Karaca, s.12.

- Örgüt bağlılığının artması,

• Stressiz bir yaşam elde etme.”¹ Budak’ın yaptığı bu sıralamaya göre, çalışanlarda iş tatmininin sağlanması, kişiye olduğu kadar dolaylı olarak toplumsal ve örgütsel olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Örneğin, çalışanın içinde yer aldığı aile, arkadaş çevresi v.b. toplumsal ortamlarda ve organizasyonun bütünü açısından pozitif sonuçlar sağlanacaktır.

Bu arada vurgulanması gereken bir husus da ‘tatmin’in kişisel boyutta, aynı zamanda pozitif bir zihinsel içeriğe/katkıya sahip olmasıdır. O halde; tatmin çok boyutlu bir kavram ve olgudur. Tatminle ilgili olan diğer bir önemli nokta zihinsel sağlıktır. Hayatın belirli alanlarındaki hoşnutsuzluk muhtemelen diğer alanlara da yansımaktadır. İş hayatında kötü düşünceleri olan kişiler hayatındaki diğer alanlarında da olumsuz hissetmeye eğilimlidirler.

İş tatmininde verimli, yaratıcı bir hayat ve psikolojik uyumun oldukça önemli bir parçası yer alır. Diğer taraftan fiziksel sağlıkta, iş tatmini ile ilgilidir. “Çalışanların moralleri onların fiziksel sağlıklarını da etkiler. İşlerinde sürekli tatminsiz olanlar uzun süre bu şekilde verimli çalışamazlar, bunun yanında hastalık, izin veya rapor alma gibi nedenlerle iş ortamlarından uzaklaşma eğilimi gösterirler. Bunun için tatminsizlik yaratan nedenlerin kısa sürede ortadan kaldırılması gerekir.”² İş tatmini, başarı üzerinde önemli etkilere sahiptir. İş tatmini başarıyı etkilemekte, başarı da iş tatminini doğurmaktadır. Dolayısıyla, her iki kavram arasında tek yönlü etkileme şeklinde değil, çift yönlü karşılıklı etkilenme; yani ‘etkileşim’ niteliğinde ilişkiler bulunmaktadır.

1.1.3. Sağlık Çalışanlarında İş Tatmini ve Önemi

Sağlık hizmetlerindeki faaliyetler, birbirinden çok farklı eğitim, yetenek, ihtiyaç ve fonksiyonlara sahip olan çok sayıda personel ve birimler tarafından yerine getirilmektedir. Sağlık sektörünün, birer hizmet organizasyonu olması, faaliyetlerinin kesintisiz oluşu, sistemin karmaşıklığı, çalışanların bağımlı yapıda faaliyet göstermeleri

¹ Budak, s.23.

² Karaca, s.12.

gibi birçok özellikleri nedeni ile yönetimine önem verilmesi gereken organizasyonlardır.

Sağlık hizmetleri, sağlık kurum ve işletmelerinde, sağlık ekip üyeleri; yani sağlık çalışanları tarafından sunulmaktadır. Sağlık çalışanları; sağlık kurumlarında, bireye, kaliteli sağlık hizmetinin verilmesini ortak hedef edinmiş, farklı sağlık meslek gruplarından meydana gelen birlik olarak tanımlanabilir.

Dünya Sağlık Örgütü'ne (DSÖ) göre, “hekim, yardımcı hekim, çok görevli sağlık yardımcıları, diş hekimleri, dişçiler, diş hekimi yardımcıları, eczacılar, eczacı yardımcıları, veteriner hekimler, hayvan sağlığı yardımcıları, ebeler, yardımcı ebeler, yardımcı ebe-hemşireler, hemşireler, yardımcı hemşireler, fizyoterapistler, laboratuvar teknisyenleri, laboratuvar teknisyen yardımcıları, tıp fizikçileri, tıp radyoloji teknisyenleri, tıp radyoloji teknisyen yardımcısı, sağlık mühendisi, çevre sağlığı teknisyeni, çevre sağlığı teknisyen yardımcısı, diğer sağlık personeli, diğer teknik personel ve diğer yardımcı personeli”¹ sağlık çalışanı olarak tanımlanmaktadır. DSÖ'nün belirlediği gibi, sağlık hizmetlerinde çalışan çok farklı iş gruplarında meslekler bulunmaktadır.

Çeşitli profesyonel mesleklerden oluşan sağlık ekibi üyeleri, özel ve kamuya ait; hastaneler, sağlık merkezleri, aile sağlığı merkezleri, dispanser, sağlık evi, sağlık ocağı, eczane, çeşitli laboratuvar, poliklinik ve muayenehaneler başta olmak üzere sağlıkla ilgili bir çok kurum ve işletmede çalışmaktadır.

Sağlık hizmetleri ülkemizde, son yıllarda en fazla tartışılan konulardan birisidir. Çünkü, bir hastanın sağlığına kavuşturulmasının, ekonomik ve sosyal yönünün yanında psikolojik ve ahlaki yönü de bulunmaktadır. Aynı şekilde sağlık hizmetlerinin kıt kaynaklardan ve yerine konulamaz oluşu, sağlık hizmetlerine olan talebin düzensizliği ve bu hizmetlere olan talebin her geçen gün arttığı dikkate alındığında; sağlık hizmetlerinde verimliliğin ve etkinliliğin artırılmasını ve önemli kılınması kaçınılmaz olmuştur.²

¹ B. Ilgaz, <http://sosyalpolitika.fisek.org.tr/?p=52> (02.06.2012)

² A. Öztürk, “Sağlık Sağlık Sektöründe Özelleştirme”, Verimlilik Dergisi, S.3, Ankara, 1993, s.42.

Türkiye ekonomisinin önemli bir kısmını oluşturan sağlık hizmetleri büyük bir hizmet sektörü olarak kabul edilmektedir. Ülkemizde sağlık hizmetlerinin yapısal ve teknik özelliklerinin verimli, kaliteli, süratli, etkin ve ekonomik bir şekilde sürdürebilecek bir anlayışla planlanarak uygulanması son yıllarda üzerinde en fazla tartışılan konulardan birisi haline gelmiştir. Bu çerçevede, sağlık hizmeti üreten birimleri çağdaş yönetim ve organizasyon anlayışına göre yönetmesine yönelik çalışmalar da artmıştır.¹

Amerika, İngiltere, Almanya, ve Fransa gibi gelişmiş ülkelere bakıldığında, hastanelerin çağdaş yönetim anlayışı çerçevesinde, bir ekip anlayışı ile ve profesyonelce yönetildiği görülmektedir. Ülkemizde, özellikle son yıllarda profesyonel sağlık yöneticiliği konusuna kalkınma planı ve hükümet programlarında yer verilmesi sevindirici gelişmeler sayılabilir.

Sağlık çalışanlarının yoğunlukta bulunduğu örgüt yapısı olan hastaneler; tedavi ve tıbbi bakım fonksiyonlarını gerçekleştiren bir organizasyondur. Hastanelerde; doktorların ve yardımcı sağlık personelinin eğitimi, tıbbi araştırma ve toplum sağlığı gibi bir kuruluş, ekonomik bir işletme, doktor ve diğer personeline eğitim veren bir eğitim kurumu, bir araştırma birimi, birçok meslek gruplarından kişilerin çalıştığı bir örgüt yapısını oluşturmaktadır.

Günümüzde insan sağlığına verilen önemin hızla artması, tedavi, bakım hizmetleri ve koruyucu sağlık hizmetlerinin standardının yükseltilmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bunu gerçekleştirmek için, sağlık kuruluşlarında hizmet veren doktor, hemşire ve diğer sağlık çalışanlarına verilen eğitimin kalitesi yükseltilmelidir.

Sağlık hizmetlerindeki, çalışanların sağlığının korunması ya da sağlığını bozucu çalışma koşullarının düzeltilmesi, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığının korunması için önemli olduğu gibi diğer insanlara verilen hizmetin kalitesi ve sağlık kurumlarının verimliliği açısından da önemlidir. Sağlık çalışanlarının, karşılaşılabilecekleri olumsuz faktörler; işgörenlerin iş tatmini ve performansını azaltabilmekte, tedavi ve bakım hizmeti verdikleri hastalara zarar verme olasılığını artırabilmektedir.

¹ H. Özgen, "Devlet Hastanelerinde Karşılaşılan Yönetim Sorunları", Verimlilik Dergisi, S.1, Ankara, 1994, s.7.

Sağlık çalışanlarının, nasıl bir ortamda çalıştıkları, eksikliklerin neler olduğu, çalışanların ihtiyaçlarının neler olduğu ve yaptıkları işlerden tatmin olup olmadıkları üzerinde önemle üzerinde durulmalıdır. Bilimsel yönetim anlayışından uzak yönetilen hastanelerde, çalışan insanların yaptıkları işlerden ne ölçüde tatmin olduklarını ve bu olayın sağlık hizmetlerinin yürütülmesini ne ölçüde etkilediğinin önemi büyüktür.

1.2. İş Tatmininin Benzer Kavramlarla İlişkisi

1.2.1. İş Tatmini ile Motivasyon Arasındaki İlişki

Motivasyon ile tatmin arasındaki ortak nokta her ikisinin de zihni olmaktan çok, hissi kavramlar olmasıdır. Dolayısıyla bireysel ve öznelirler. İş tatmini ile motivasyon arasında ikili bir ilişki bulunmaktadır. Genellikle bireylerin gerçekleştirmek istedikleri beklentiler ile iş çevresinden edindikleri izlenimler birbirine uyduğunda tatmin ortaya çıkmaktadır.

İnsanların davranışlarını anlamak ve etkilemek için gereksinimlerini bilmek gerekmektedir. Gereksinimler, insan davranışlarının anahtarını oluşturduğu için, çalışanlar açısından yöneticilerin önem vermeleri gereken en önemli hususlardan birini oluşturmaktadır. Ayrıca, yöneticiler bireylerin davranışlarını anlayabilmek için onları bu davranışlara yönelten gereksinimleri tespit etmeleri gerekmektedir.¹

Motivasyon, birçok fikir ve bilim adamı tarafından incelenmiş sosyal ve bireysel hayatı yakından ilgilendiren ve etkileyen geniş bir kavramdır. Birçok düşünür tarafından değişik bakış açılarıyla tanımlanan motivasyon, “bireylerin çeşitli gereksinmelerini karşılamaları için tatmin sağlayacak ya da amaca götüreceği davranışlarda bulunma sürecidir.”² Başka bir deyişle motivasyon, çalışanları belirli bir amaca ulaştırmak için istenilen davranışa sevk etmektir.

Kişinin çalışmasının sonucu olarak elde ettiği karşılıktan doğan tatmin ile çalışması sırasında hissettiği tatmin farklıdır. Çalışmanın karşılığı sonucu elde ettiği tatmin ‘dışsal tatmin’, çalışma esnasında hissettiği tatmini ise ‘içsel tatmin’ olarak

¹ S., Yalçın, Personel Yönetimi, İstanbul, 1991, ss. 203-204.

² N. Genç - O. Demirözen, Yönetim El Kitabı, Erzurum, 1994, s.139.

adlandırılabilir. Tatmin olmuş bir çalışanın motive olması için gerekli koşullar hazırlanmış demektir. Aynı şekilde, motive olmuş bir çalışanın da faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru ve zevki tatması mümkündür. Başka bir deyişle motivasyon tatmin yaratabilir. İşlerinden beklemediklerini elde eden işgörenler, bu ölçüde tatmin olurlar ki bu da motivasyonlarını ve verimliliklerini yükseltir.¹

“İşletmelerdeki motivasyon uygulamaları çalışanlara kendi işlerine yönelik görevleri kendilerinin saptamaları yada ilgi alanlarına göre iş programları yapma özgürlüğünün tanınması gibi kişiyi işe özendirerek motive etme yollarıdır.”² Motivasyon yollarıyla kişinin işini benimsemesi ve tatmine ulaşması sağlanır ve tatmin olan birey de motive olur.

Motivasyon ile tatmin arasındaki ilişki gerçekte karşılıklı etkileşim biçimindedir. Çünkü tatmin olmuş birey, davranışını değiştirmeye ve güdülenmeye oldukça uygun bir durumdadır. Aynı şekilde güdülenmiş birey de çabalarının ve faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru ve zevki hisseder. “İş tatmini ve motivasyon ilişkisine gelince; motivasyon insanları tatmine ulaştırma sürecidir. Tatmin ise; güdülenmenin son aşamasıdır.”³ Diğer bir ifadeyle, motivasyon bir güdüleme süreci iken, tatmin bu süreç sonunda elde edilen sonuçtur.

Motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişkinin farklı şekilde açıklandığı görülmektedir. Sonuç olarak, iş tatmini ile motivasyon arasındaki ilişkinin karşılıklı ve döngüsel bir ilişki olduğu gerçeğidir; motivasyon tatmine neden olurken, tatmin de motivasyonu sağlar.

1.2.2. Motivasyon Kuramlarında İş Tatmini

Verimliliğin öneminin giderek arttığı günümüzde motivasyon verimliliği arttıran tek faktör olmasa da, fakat bu konuda mutlak önemli ve etkili bir faktördür. Uzun vadeli organizasyon programlarında temel faktör olarak ele alınmak zorundadır. Organizasyonlardaki düşük verimlilik, yüksek işgücü devri, devamsızlık, değişmeye

¹ Ş. Şimşek - T. Akgemci, - A. Çelik, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Ankara, 2001, s.137.

² Karaca, s.16.

³ E. Başaran, Örgütsel Davranış, Ankara, 1982, s.180.

karşı direnç, sorumluluktan kaçış gibi pek çok sorunun temel kaynağının motivasyon eksikliği olduğunu söyleyebiliriz. Tabii ki, tek sebebi motivasyon eksikliği değildir, fakat önemli bir sebeptir.

Yöneticilerin, çalışanları örgütsel amaçlara yöneltebilmek için çalışanların ihtiyaçlarını takip ederek, davranış-tatmin olma arasındaki ilişki konusunda bilgi sahibi olması gerekliliği mevcuttur. Motivasyon ve iş tatmini konusundaki yaklaşımlar, bir yöneticiye tüm bu konularda önderlik sağlayacaktır.

1.2.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Kişiden kişiye değişmekle birlikte insanların bazı ortak istek ve ihtiyaçları farklılık göstermez. İnsanların çeşitli davranışları vardır; sever, nefret eder, yer, ağlar, kavga eder, çalışır, grev yapar, alışveriş yapar, sinemaya gider, çocuklarını büyütür. Bütün bu davranışları etkileyen faktörler kişiliğimizde bulunan ihtiyaç sisteminden gelmektedir.¹

Abraham H. Maslow; insan davranışlarını yönlendiren en önemli etkenin, ihtiyaçlar olduğunu savunarak motivasyon olgusunu açıklamaya çalışmıştır. İnsan gereksinimlerinin hiyerarşik bir düzen içinde ve temel fizyolojik gereksinimlerden kendini geliştirmeye doğru bir gelişme gösterdiğini savunmuştur. Maslow'un varsayımsal ihtiyaçlar hiyerarşisi motivasyonu dinamik bir yapı olarak göstermektedir. Bu kavram hem kişisel değişkenleri hem de toplumsal değişmeyi içerir.² Bu teoriye göre, insan ihtiyaçlarının öncelik sıralaması bir merdivenin basamakları gibi sıralanabilir. İhtiyaç, merdivenin ne kadar alt basamağında ise önem sırasında önceliklidir. Bir basamaktaki ihtiyaç karşılandığında otomatik olarak bir sonraki basamak ihtiyaçlarına gereksinim duyulur. Halen tatmin olmuş ihtiyaçlar ve otomatikman tatmin olacağını düşündüğümüz ihtiyaçlar güdüleyici olamazlar.

Maslow'a göre bireyleri tatmin sağlamak üzere davranışta bulunmaya sürükleyen gereksinimler Tablo 1'de görüldüğü gibi beş basamaklı bir hiyerarşik yapı içinde örgütlenmişlerdir.

¹ Z. Hatiboğlu, İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Çalışan Davranışı, İstanbul, 1986, s.187.

² Z. Sabuncuoğlu – M. Tüz, Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2001, s.138.

Tablo 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

İHTİYAÇ SEVİYELERİ	ORGANİZASYONEL FAKTÖRLER
KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME	İşe hakimiyet Yaratıcılık Organizasyondaki ilerleme İşteki başarı
SAYGINLIK İHTİYAÇLARI	1- İş unvanı 2- Statü sembolleri 3- İş arkadaşları/amir tarafından kabullenme 4- İşin kendisi 5- Sorumluluk
AİDİYET İHTİYAÇLARI	1- Nezaretin kalitesi 2- Uyumlu çalışma grupları 3- Mesleki arkadaşlık
GÜVENLİK İHTİYAÇLARI	1- Güvenli çalışma grupları 2- Yan ödemeler 3- Ücret artışları 4- İş güvenliği
TEMEL İHTİYAÇLAR	1- Isınma havalandırma 2- Temel ücret 3- Sosyal tesisler 4- Çalışma koşulları

Kaynak: L. Şimşek, "İş Tatmini", Verimlilik Dergisi, S.2, Ankara, 1995, s.97.

Temel fizyolojik ihtiyaçlar çalışanların temel ihtiyaçlarını temsil ederken, ihtiyaçları bu grupta toplanan çalışanlar, yaptıkları işi sadece temel ihtiyaçlarını karşılamak için mecburi bir araç olarak görmekte-dirler. İkinci basamakta yer alan güvenlik gereksinimleri, işlerinin süreklilik arz etmesine ilişkin iş güvencesi gereksinimlerini temsil etmektedir. Sonraki adımda gelen sosyal gereksinimler, çalışma arkadaşları ile ilişkiler ve bir gruba ait ve üye olma gereksinimlerini ifade eder. Dördüncü adımda gelen benlik gereksinimleri ise, bireyin kendine olan güveninin güçlenmesine ilişkin takdir edilme ve tanınma gereksinimleridir. Son olarak, tüm bu ihtiyaçlar karşılandıktan sonra ortaya çıkacak olan en üst düzeydeki, bireyi sürekli başarmaya zorlayacak, yeteneklerini ve yaratıcılığını göstermesine izin verecek, kendini gerçekleştirme ihtiyaçları gelmektedir.

Bu yaklaşımda iş tatmini ile motivasyon arasındaki ilişkiyi incelediğimizde her ikisinin de özellikle üst düzey ihtiyaçlardan kaynaklandığını söylenebilir. Buradaki ilişki çeşitli şekillerde karşımıza çıkabilir: “Birincisi; birey örgüt içinde üst seviyedeki ihtiyaçlarına yanıt bulunduğunda tatmin olur, bu tatmin bireyin motivasyonunu arttırabilir. İkincisi; üst seviyedeki ihtiyaçlarına yanıt bulan birey tatmini ve motivasyonu aynı anda hissedebilir. Üçüncüsü ise tatmin ve motivasyon sürekli ve karşılıklı olarak birbirini etkileyebilir. Kimi durumlarda ise alt seviyedeki ihtiyaçların yeterince karşılanması ile de bireyin tatmini ve motivasyonu artabilir. Çünkü, hiç kimseye muhtaç olmadan, kendi ayakları üzerinde durması ve kendine gelebilmesi de birey için çok önemli olabilir. Bu da birey üzerinde tatmin ve motivasyon sağlayabilir.”¹ Bu bakış açısından çıkarılacak sonuç; her seviyedeki ihtiyacın yeterince karşılanması sonucu başlıca ihtiyaçlar ortaya çıkmakta ve tatmin edilen ihtiyacın motivasyon özelliği kaybolmaktadır. Yöneticinin, işgörenlerin motive edilebilmeleri için hangi ihtiyaç seviyesinde olduklarının belirlenmesi gerekecektir.

¹ H. N. elik Keleş, İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi SBE Yayınlanmamış Doktora Tezi (YDT), Konya, 2006, s.12.

1.2.2.2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Frederick Herzberg, Maslow'un kuramını geliştirmiş ve iki faktör kuramı olarak adlandırdığı bu kuramı araştırmalarla desteklemeye çalışmıştır. Yaklaşık iki yüz muhasebeci ve mühendise kritik olay yöntemi uygulayarak veri toplamıştır. Bu yöntemde esas, çalışanların işlerini yaparken kendilerim en iyi ve en kötü hissettikleri durumları bildirmeleridir. Herzberg araştırma sonuçlarına göre, bireylerin işyerlerinde güdülenmelerini etkileyen değişkenlerle işten tatminsizlik yaratan değişkenlerin iki ayrı grupta toplandığını bulmuştur. Bu iki grubu iki faktör olarak nitelemiştir. Birinci grup faktörleri güdüleyiciler, ikinci grup faktörleri ise hijyen (koruyucu) faktörleri olarak nitelemiştir.

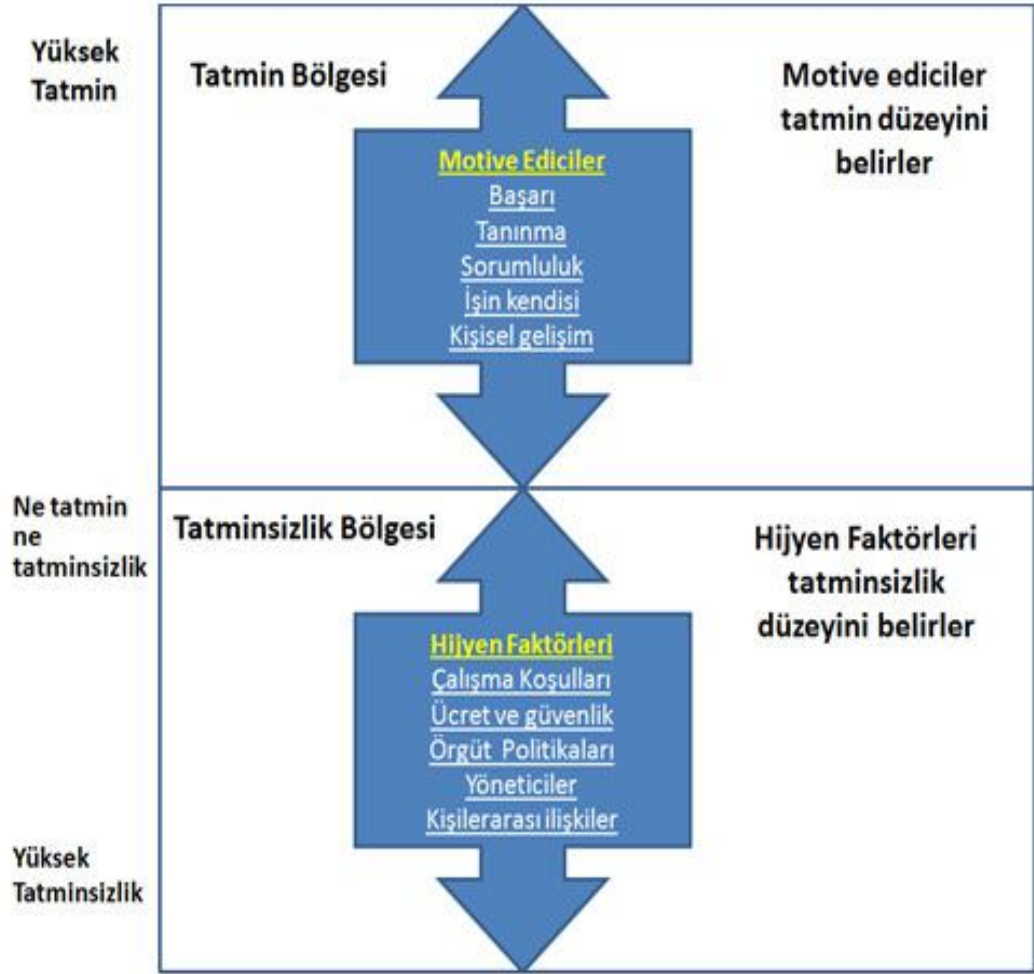
Maslow'un alt düzeyli gereksinimlerine karşılık olabilecek kurum politikası, gözetim, kişiler arası ilişkiler, çalışma koşulları ve ücret hijyen faktörlerine girmektedir. Bu faktörler doğrudan işle ilişkili değildir. Bu faktörlerin iyi olması halinde bir güdüleme söz konusu olmamakta, yalnızca tatminsizliği önleyici etkileri olmaktadır. Diğer yandan kendisi ile doğrudan ilişkili ve işe karşı olumlu duygular yaratıcı faktörler vardır. Bu faktörler; başarı, tanınma, işin kendi, sorumluluk, ilerleme, gelişme gibi güdüleyici faktörler olmaktadır.¹

Herzberg'e göre hijyen faktörlerde asgari şartlar sağlanmazsa işgörende tatminsizlik doğar fakat hijyen faktörlerde sağlanan artışlarda çalışan motive olmaz. Hijyen faktörler sağlandıktan sonra çalışan motive etmek için bunlar üzerinde ısrar etmek yerine, başarı, tanınma, gelişme gibi daha yüksek sıradaki ihtiyaçların tatminine yönelmek gerekir. Hijyen faktörler sağlanınca, motive edici faktörlerde yapılan artışlar işgöreni motive edebilmektedir.²

¹....., <http://www.genelbilge.com/motivasyon-nasil-saglanir.html/> (07.05.2012)

² Ö. Yüksel, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2000, s.140.

Şekil 1: Herzberg'in Çift Faktör Kuramı



Kaynak: T. Şen, İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008, s.12.

“Herzberg modelinin varsayımlarına göre; işyerinde çalışanların kötümser olmasına neden olan ve işten ayrılmasına, tatminsizliğe sebebiyet veren “hijyenik faktörler” ile, işyerinde çalışanları mutlu eden, işyerine bağlayan, teşvik edici ya da tatmin sağlayan “motive edici” faktörlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Bununla birlikte, bu iki grup faktör arasında da bir bağ olduğu kuşkusuzdur.”¹ Hijyen faktörlerin bireyi motive etme özellikleri yoktur. Ancak, eğer bu faktörler mevcut

¹ T. Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 1995, s.389.

değilse kişi motive olmayacaktır. Bunların varlığı, kişinin motive olabileceği asgari koşulları sağlayacak ancak motive edici faktörlerin varlığı ile gerçekleşecektir. Hijyen ve motive edici faktörlerin neler olduğu şu şekilde belirtilmektedir:

- Hijyen Faktörler : İşletme politikası ve yönetimi, teknik denetleme, ücret, çalışma şartları, statü, kişisel yaşantı.

- Motive Edici Faktörler: Başarı, tanınma, işin kendisi, gelişme ve ilerleme, sorumluluk.¹

Herzberg'in motive edici ve hijyen faktörleri kesin çizgilerle ayırdığı görülmektedir. Herzberg, hijyen faktörlerin iş tatmini sağlamada etkili olmadığını, sadece tatminsizliği giderdiği görüşünü savunmaktadır. Herzberg'in bulguları tablo 2'de verilmiştir.²

¹ M. Sencer, "Kamu Görevlilerinde İş Doyumu ve Moral", Amme İdaresi Dergisi, C.15, S.1, Ankara, 1982, s.10.

² Çelik Keleş, s.16

1.2.2.3. Mc Clelland'ın Başarı-Güç Kuramı

Motivasyon ile çalışma hayatının ilişkisini, bireysel düzeyden hareket ederek ulusal düzeyde ele alan David Mc Clelland, insan ihtiyaçlarını; başarıma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve bağlılık ihtiyacı olarak üç grupta toplamıştır:

Başarıma ihtiyacı; başarıma gereksinimi kişinin kendisine ulaşılması güç olan amaçlar belirleyerek bunlara ulaşmaya çalışmasıdır. Bazı insanlar için elde ettikleri başarı, bu başarının sonucunda elde edecekleri ödülünden daha önemlidir. Bilinmeyi keşfetme, daha önce kimse tarafından elde edilmeyen bir başarı elde etme, herhangi bir işi daha önce yapılmadığı kadar iyi yapma ihtiyacına yöneliktir.¹

Güç kazanma ihtiyacı; insanın çevresine egemen olma isteklerinin bir sonucudur. Bu nedenle insanlar ve gruplar çevresel ilişkilerinde etkinliklerini artıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurmaktan çekinmemektedirler. Üstün olmak ve başkalarının iş ve faaliyetlerini kontrol altına almak için başvurulacak tüm çabalar kişileri başka insanlarla çekişme ve çatışmaya sebep olabilir. Bu tehlike insanın güçlü olma arzusunu belirli ölçüde frenlemektedir. O yüzden bu gereksinimin şiddeti insandan insana oldukça farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır.²

Bağlılık ihtiyacı; bu ihtiyaç türünde, kişiler arası ilişki kurma ve geliştirmeye önem verilir. İyi bir takım çalışması ve kendi kendini yöneten takımlar oluşturabilmek için ilişki kurma gereksinimi yüksek çalışanlar gerektirmektedir. Kişiler arası ilişkilerden kaçınan, bağımsız çalışmayı tercih eden çalışanların, etkin bir takım üyesi olmayacağı açıktır.³

Mc Clelland bu üç ihtiyaç ve güdü içinden en çok başarı güdüsünün birey ve toplumu etki altında bıraktığını iddia eder. Birey faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da büyük oranda korku ve çekingenlik hissetmektedir. Bu korku onu başarılı olmaktan alıkoyacaktır. Bu sebeple bu korkunun yenilmesi durumunda başarılı olma isteği bireyi faaliyette bulunmaya yöneltecektir. Bireyi başarılı olmaya yönelten nokta başarı sonucunda elde edeceği içsel ödüllerden yani başarının ona verdiği kişisel tatminden doğmaktadır, dışsal ödül ve çıkarlarla ilgili

¹ İ. Fındıkçı, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2003, s.278.

² E. Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (ÖDYP), İstanbul, 2000, s.403.

³ Koçel, s.442.

değildir. Başarılı olmak için faaliyette bulunan birey kişisel güven ve sorumluluk yüklenerek bir sorunu çözmekten hoşlanır. Başarılı olmak için faaliyete geçen birey başarısızlığın getirebileceği tehlikeleri de dikkate alarak kendisi için üst derecede ve güç sayılabilecek amaçlar yerine orta ağırlıklı amaçlar belirler. Mc Clelland, toplum ya da ülkelerin kalkınmalarını başarı ve ihtiyaç güdüsünün daha çok etkisi altında olan girişimcilere sahip olmalarına bağlamış ve bu konuda uygulamaya dönük araştırmalar yapmıştır. Bireyin örgütlerde başarılı olması bakımından bireysel başarı ve girişimleri özendirerek örgütsel önlemleri almak gerekmektedir.¹

Görüldüğü gibi üç teoride de tatmin ile motivasyon arasında nedensel açıdan net bir çizgi yoktur. Yani ne tatmin motivasyonun nedenidir, ne de motivasyon tatmine neden olur denilemez. Fakat bu iki kavram arasında bağlantı ve etkileşim olduğu kesindir. Bazı durumlarda tatmin motivasyona neden olurken bazı durumlarda da motivasyon tatmine neden olabilir diyebiliriz. Bunların etki dereceleri, aralarındaki nedensel ilişkinin de belirleyicisi olacaktır.

1.2.2.4. Alderfer'in ERG Kuramı

Clayton Alderfer'in, Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi kuramını basitleştirerek geliştirmiş olduğu motivasyon kuramıdır. ERG yaklaşımı insan ihtiyaçlarını, Maslow'un beş ihtiyaç kategorisi yerine üç kategori üzerinde durmaktadır. Bunlar; var olma ihtiyacı, ait olma ihtiyacı, gelişme ihtiyacıdır.

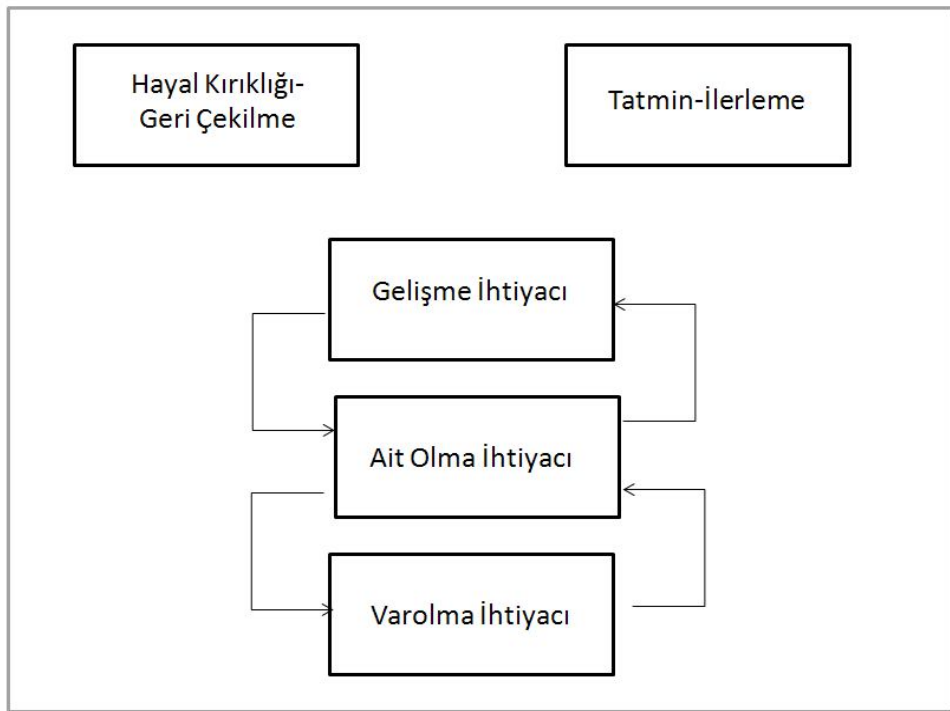
Alderfer'in Kuramı'nda gereksinimlerin sıralaması basittir ve Maslow'un sınıflandırdığı gibi sıralama yer almaktadır. İlke yine aynı olmakla birlikte; önce alt düzeydeki gereksinimler karşılanmalıdır. Sonra üst düzeydeki gereksinimler tatmin edilmelidir.

Şen, bu kurama göre insan ihtiyaçlarını var olma, ait olma ve gelişme ihtiyacı olarak açıklamıştır: “Var olma ihtiyacı: İnsanların maddi ve fiziksel ihtiyaçlarını (gıda, su, hava, çalışma koşulları, ücret, ücret dışı ödemeler vb.) ifade etmektedir. Ait olma ihtiyacı: Aile, arkadaşlar, astlar gibi diğer insanlarla ilişki kurma ihtiyacını ifade

¹ Eren, ÖDYP, s.403.

etmektedir. Gelişme ihtiyacı: Yaratıcı olma konusunda duyulan arzu, verimli olma ve olumlu katkılarda bulunma ve kişisel gelişimi gerçekleştirebilme gibi ihtiyaçları ifade etmektedir.”¹ Bu teoriye göre sadece tek bir ihtiyaç insanı bir anda motive eder görüşünün tersine birden fazla ihtiyacın aynı anda motive edebileceği ileri sürülmüştür. Kapsam Teorileri başlığı altında toplanan bu üç motivasyon kuramının birbiri ile ilişkisi şekilde gösterilmektedir.

Şekil 2: Alderfer’in ERG Kuramı



Kaynak: G. Ataman, İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, İstanbul, 2002, s.445

¹ T. Şen, İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi (MÜ) SBE YYLT, İstanbul, 2008, s.13.

1.2.2.5. Vroom'un Beklenti Kuramı

Vroom'a göre bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan unsurlar bireylerin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisi ile belirlenmekte ve yönlendirilmektedir. Her insan diğer insanlardan farklı ihtiyaç, arzu ve amaçlara sahiptir. Aynı şekilde her bireyin farklı ödül beklentileri bulunmaktadır. Bireyler arzuladıkları ödüllere yönelik davranışlarda bulunurlar. Teorinin temelinde; gösterilen çabanın ödül kazandıracığı beklentisi, çalışanın kendisine verilecek ödül arzusu, ihtiyacının şiddeti, beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğine inancı ve umudu bulunmaktadır.¹

Bu ilişki aşağıdaki gibi formüle edilmektedir;

Valens (kişinin ödülü arzulama derecesi) x Bekleyiş= Motivasyon

Valens ile anlatılmak istenen, kişinin bir hareket ve davranışa yeltenmeden önce o davranışın meydana getireceği olumlu ya da olumsuz çıktılara ilişkin beklediği değerlerdir. Buna bireyin elde edeceği çıkar veya kayıpları arzulama derecesi de denmektedir.² Koçel'e göre bu modeli kullanmak isteyen bir yönetici şu hususlara dikkat etmelidir:

- Kişi için hangi çeşit ve hangi düzeyde bir ödülün önemli olduğu belirlenmelidir. Çünkü, ödüllerin önemi kişiden kişiye farklılık gösterecektir.

- Organizasyon için ne tür bir davranış ve performansın arzulanır olduğu belirlenmelidir. Çalışanların motivasyonu organizasyonun da lehine olmalıdır.

- Performans ve ödül arasında ilişki kurulmalıdır.³

Yöneticinin dikkat etmesi açısından ele alınan bu hususlarda; çalışanların beklentisi, organizasyonun istekleri ve bireyin performansını artırıcı etki olarak

¹ Eren, ÖDYP, s.328.

² F. Çelebioğlu, Davranış Açısından İşbilim, İstanbul, 1983, s.233.

³ Koçel, s.649.

düşünülen motivasyonun neler olduğunun tespit edilmesi konusu üzerinde durulmaktadır.

1.2.2.6. Lawler ve Porter Kuramı

Bir diğer kuram ise Lawler ve Porter tarafından, Vroom'un bekleme teorisini birtakım örgütsel koşullar dikkate alarak geliştirmişlerdir. Gayret, bilgi, yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. "Kişinin, işinin statüsünün gerektirdiği davranışının bilincinde olması biçiminde tanımlanabilen rol algılamasında esas olan; çalışan bireyin rol çatışması içerisinde olmamasıdır."¹ Bu kuramda yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için iş görenlerin beklemeyle ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir.

Bu motivasyon modeli Vroom'un modelini esas almakta, fakat bazı hususlarda bu modele ilaveler yapmaktadır. Bu modelin ilk bölümü, Vroom modeliyle aynıdır. Yani kişinin motive olma derecesi valens ve bekleme tarafından belirlenmektedir. Ancak, Lawler ve Porter'a göre bireyin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Performansı etkileyen değişken ve faktörleri de göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Örneğin, bu faktörlerden biri; kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer kişi gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar gayret sarf ederse etsin performans göstermeyecektir.²

"Kuram bir örgütte düşük başarılı fakat aradığını bulmuş kimselerin olabileceği yine aynı zamanda yüksek başarılı, fakat aradığı bulmuş kimselerin olabileceğini yine aynı zamanda yüksek başarılı fakat beklemeyle uygun biçimde ödüllendirilmemiş işgörenlerin olabileceğini de vurgulamaktadır."³ Model, işgörenlerin motivasyonu ile başarı - tatmin ilişkisinin nedenlerinin açıklanması konusunda önemli katkıları olmuştur.

¹ Eroğlu, s.298.

² Koçel, s.651.

³ Eren, ÖDYP, s.521.

Koçel'e göre bu modeli motivasyon aracı olarak kullanmak ve etkin olarak uygulamak isteyen yöneticiler, Vroom modeli ile ilgili olarak söylenenlere ek olarak şu hususlara dikkat etmelidir:

“—Personel, kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirilmeye tabi tutulacaktır.

—Rol çatışması mümkün olduğu ölçüde azaltılmalıdır.

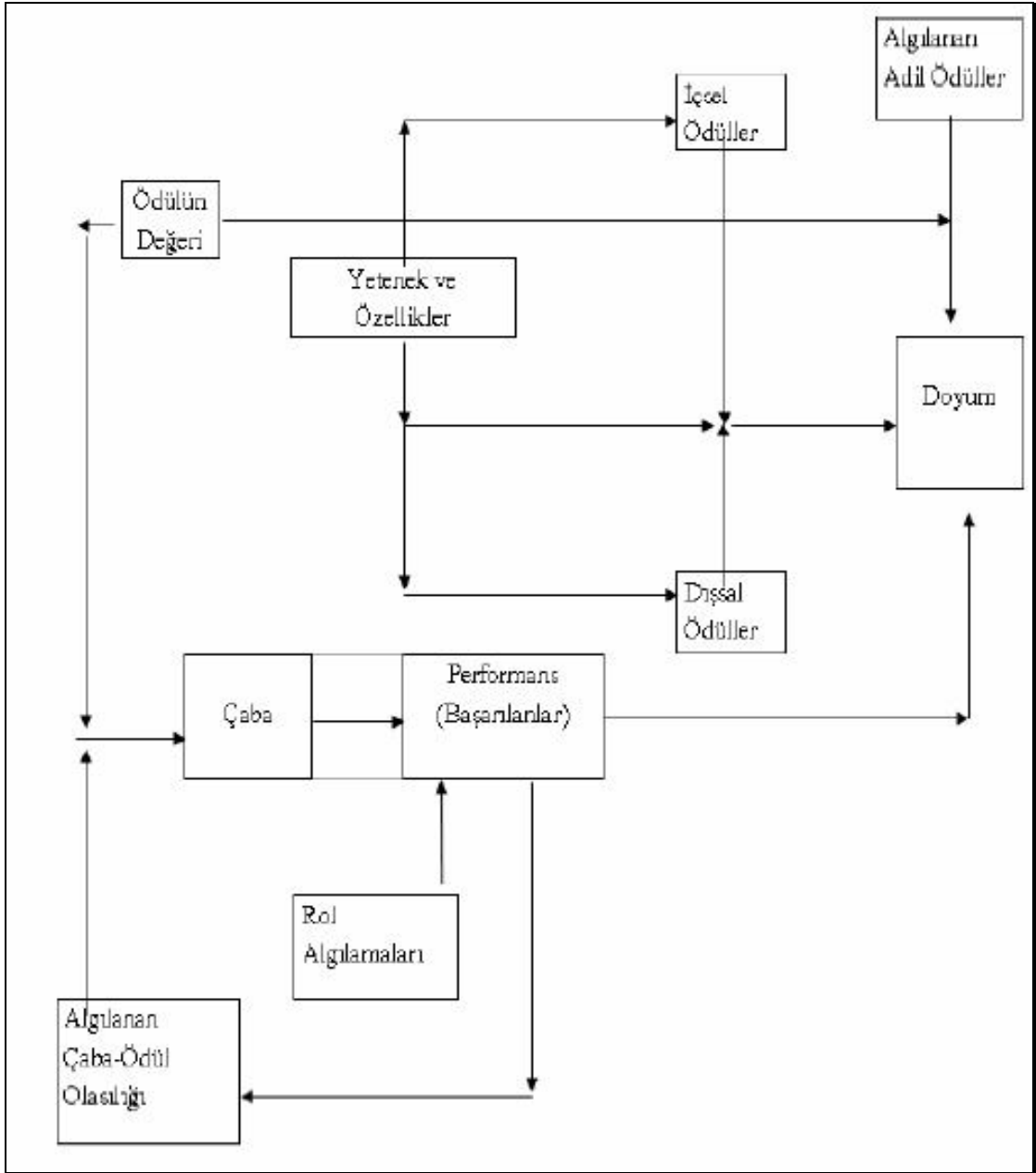
—Personelin fiilen aldığı, ödül tutarından çok aynı düzeyde performans gösteren meslektaşların aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.

—Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerinde farklı önem verdikleri bilinmelidir.

—Nihayet sürekli bir kontrol ile personelin performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusunda anlayış izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişimler yapılmalıdır.”¹

¹ Koçel, s.652.

Şekil 3: Lawyer ve Porter Modeli



Kaynak: A. C. Baysal – E. Tekarslan, İşletmeler İçin Davranış Bilimleri, İstanbul, 1996, s.47.

1.2.2.7. Adam's Eşitlik Teorisi

J. Stacy Adams tarafından yapılan bir kısım araştırma ve deneyler sonucunda, ödül adaletinin çalışanları sürekli olarak motive etmek bakımından son derece önemli

olduğu ileri sürülmüştür. J. S. Adams incelemelerinde kişilerin kendilerine verilen ödüllerle, benzer başarıyı göstermiş olanlara verilen ödüllere ne oranda eşit olduklarını saptamaya çalıştıklarını tespit etmiştir. Kendi girdi ve ödülleriyle, diğer çalışanlarını karşılaştıran birey, herhangi bir eşitsizlik durumunda tatminsizlik duyacak ve motive olması güçleşecektir. Bu durumu, Eren şöyle bir denklemle açıklamaya çalışmıştır:¹

$$\frac{\text{Ahmet'e verilen ödüller}}{\text{Ahmet'in sunduğu değerler}} = \frac{\text{Mehmet'e verilen ödüller}}{\text{Mehmet'in sunduğu değerler}}$$

Bu dengenin bozulması halinde, dengenin aleyhine bozulduğu hissine kapılan birey, bu tatminsizliğin başkasından kurtulma amacıyla kendi ödülleri araştırma yollarını araştırarak ve bunda başarılı olamazsa işletmeye sunduğu değerlerin miktarını azaltacaktır. “Adams’a göre birey kendisinin sarf ettiği gayret karşılığında elde ettiği sonucu, aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuçlar ile karşılaştırır.”² Dolayısıyla, yöneticiler çalışanlara adalet sağlamada dikkatli olmaları gerekmektedir.

Bunun yanı sıra, örgüt içindeki bireylerin; dedikodu, yıpratma ve yıldırma faaliyetlerine girerek diğer kişilerin ödülleri azaltma ya da morallerini bozarak sundukları girdilerin ya da değerlerin azalmasına sebep olabilecekleri de söz konusu olabilecektir. Bunlar, bireylerin kişilik ve etkilenme güçlerine bağlı olarak olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. “Birey, kendisi ile diğer çalışma arkadaşları arasında eşitliğin ve dengenin sağlandığına inandığı zaman huzura kavuşmuş olacaktır. Eğer eşitsizlik devam etmekte ise birey dayanma gücünün sona erdiği noktada örgütten ayrılma kararı verecektir. Örgütten ayrılmamak için direnç gösterse de örgütteki sosyal

¹ Eren, ÖDYP, s.425.

² H. Dilek, Liderlik Tarzlarını ve Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Üzerine Yönelik Bir Araştırma, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü SBE, YDT, Gebze, 2005, s.76.

ilişkileri olumsuz şekilde etkilenecektir.”¹ Bu durumda amaç, daima ödül adaletinde eşitlik ve dengeyi sağlamak olmalıdır.

Çalışanın diğer çalışanlarla, ödülleri ve örgütsel boyutta kendisini karşılaştırması sonucu farklı bir durum ortaya çıkarsa, o zaman birey eşitsizliği ortadan kaldırmak için çaba gösterecektir. “İş gören eşitliğin ve dengenin sağlandığına inandığı anda huzura kavuşacaktır. Bu kurama göre amaç, ödül adaletinde daima bir eşitlik ve denge aranmaktadır.”² Bu davranışın yönü algılanan eşitsizliğin derecesine bireyin olanaklarına ve göstereceği davranışın kolaylık derecesine bağlı olacaktır.

1.2.3. İş Tatmini - Performans İlişkisi ve Sağlık Çalışanları

İşinde mutlu, huzurlu, güvenli olmak anlamına gelen iş tatmini, kişinin göstereceği bir sonraki aşamadaki çabanın niteliğini ve düzeyini; yani performansını belirlemektedir. Günümüzde oldukça önemli bir boyutta ele alınan; bireysel verimlilik, işe devamsızlık ve iş gören devri gibi konularının örgütsel performans ile ilişkisi üzerine yoğunlaşmaktadır.

Sağlık kurumları, kaliteli, verimli, ekonomik ve etkin sağlık hizmeti üretmek ve sunmak için kurulan örgütlerdir. Sağlık kurumları, var olma amaçlarını yerine getirebilmek için, örgütteki insan unsuruna gereken önemi vermelidirler.³ Tıp biliminde ve teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak sağlık kurumları hızla değişmiş, önemleri gittikçe artmış ve devletlerin sağlık harcamalarının önemli bir bölümünü tüketen sosyo - ekonomik kurumlar haline de gelmişlerdir.⁴

Günümüzün en karmaşık örgütleri konumundaki hastanelerin yönetimini spesifik kılan en önemli etmen oldukça karmaşık personel karmasına sahip olmalarıdır. Hastaneler, amaçlarına etkin olarak ulaşabilmek için eğitim ve deneyimleri birbirinden

¹ E. Eren, Yönetim ve Organizasyon (YO), İstanbul, 2011, s.577.

² Eren, ÖDYP, s.538.

³ N. Derin, Devlet Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü YYLT, Eskişehir, 2007, s.26.

⁴ Ü. Şahin, Hastane İşletmeciliği, Eskişehir, 1998, s.2.

oldukça farklı personel gruplarının eş zamanlı faaliyetlerini örgütlemek ve yönetmek zorundadırlar.¹

Sağlık kurumu yöneticisinin bir başka önemli görevi ise, personelin ihtiyaç ve beklentilerini belirleyerek, sağlık çalışanını motive etmek, performansını artırıcı politikalar geliştirmek ve uygulamak adına çalışmalar yapmaktır. Ancak, bu şekilde kaliteli sağlık hizmeti sunumu sağlanacaktır. “Personel ile ilgili faaliyetlerin en önemlilerinden birisi olan personelin performansının değerlendirilmesi konusu, hastaneler açısından farklı bir öneme sahiptir. Personelin başarısının değerlendirilmesi, geliştirilmesi gereken davranışların saptanması, daha kaliteli hizmet verilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve personelin güdülenmesini sağlamada önemlidir”² Sağlık çalışanlarının güdülenmesini önemli kılan faktör, örgüt performansını arttırmaktır.

Hastanelerde sunulan hizmetlerin temel özelliği, hizmet süreçlerinin her müşterinin beklenti ve gereksinimleri paralelinde tasarlanarak, aşırı işlevsel bağımlılık gösteren ünite ya da üniteler ile bu ünitelerin çeşitli mesleklerdeki personellerin işbirliği çerçevesinde sunulmasıdır. Açıklamalar doğrultusunda görülmektedir ki, hastanelerin yönetiminde en önemli faktör insandır. Hastanelerde insan kaynakları yönetiminin kalitesi hizmet kalitesi haline gelmektedir.³

Sağlık kurumları yöneticisinin en önemli görevlerinden biri, personelin bilgi, beceri ve deneyimini en üst düzeyde ve etkin bir şekilde örgüte vermesini sağlayabilmektir. Bireylerin bu bilgi, beceri ve deneyimlerini tümü ile örgüte vermelerini engelleyen bir takım etmenler vardır. Kurum yöneticisi bu etmenleri çok iyi analiz ederek, nedenlerini ve çözümlerini tespit etmeli ve uygulamalıdır.⁴

Sağlık kurumları arasında en çok sağlık çalışanını barındıran örgüt yapısını hastaneler oluşturmaktadır. “Hastane personeli, başka örgütlerde çalışan personellerle benzer ihtiyaç ve beklentilere sahiptir. Bunun dışında hastaneler, bilgi üreten ve uygulayan uzman personele de sahiptir. Uzman personeli yönetmek, koordine etmek ve kullanmak için öncelikle uzmanları başka meslek gruplarından ayıran özellikleri bilmek gerekir. Bu elbette ki hastanede çalışanların başka çalışanlardan tamamıyla farklı

¹ <https://www.sitetky.com/frameset/iky/ikydocs/iky06.doc>. (20.05.2012)

² Derin, s.26.

³ Şahin, s.4.

⁴ Derin, s.27.

olduğu anlamına gelmez. Ancak, belli özellikler, hastanelerde öteki örgütlerden daha fazla ortaya çıkmaktadır. Hastane personelinin önemli ihtiyaçları kişisel başarı ve gelişim, statü ve tanınma, bağımsızlık, kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıdır.’’¹ Sağlık çalışanları çok yoğun iş stresi altında çalışmaktadırlar. Özellikle uzman personelin çalışması nedeniyle sağlık kurumlarında personel giderleri ve personelin hizmet üretimine katkısının önemi büyüktür. Uzmanlaşmanın fazla olduğu kurumlarda kendisine değeri verilmediğini hissedilen personel yeterli performans gösteremeyecektir. Uzmanlaşmanın yoğun olduğu sağlık örgütlerinde bu nedenle performans değeri büyük önem taşımaktadır. Personelin işini başarıyla yapabilmesi için sağlık çalışanın çabası ve yönetimin gerekli olanakları kendisine sağlaması da gerekmektedir. Yönetim bunu sağlamamışsa, sağlık çalışanlarından yüksek performans beklentisi söz konusu olmamalıdır.

Sağlık hizmetlerinin etkin, etkili ve kaliteli olarak sunulmasında, iş tatmini ve performans ilişkisinin önemi büyüktür. Kendine özgü ve karmaşık bir yapısı olan sağlık kurumlarında, önceden belirlenmiş performans kriterleri olması, buna göre değerlendirilme yapılması ve buna ek olarak çalışan motivasyonunun da dikkate alınması benimsenmelidir.

Bireylerin fiziksel ve psikolojik sağlıkları, sağlık yönetiminde örgüt içi etkinlik ve performans açısından üzerinde durulması gereken en önemli konulardan biridir. ‘‘İş doyumuna ulaşmış sağlıklı işgörenlerden daha yüksek düzeyde etkinlik ve performans artışları elde edilmektedir. Diğer yandan tatminsizlik işgörenlerin psikolojik sağlıklarını etkilemekte dolayısı ile işgören etkinliğinde ve performansta düşüşe sebep olmaktadır.’’² Performans, bireyin işini yerine getirmek için harcadığı tüm çabalar karşısında elde ettiği başarı düzeyidir. Çalışmasının amaçlara ulaşma ve etkinlik derecesidir. Çalışanın performansı, sahip olduğu nitelikler ve yetenekler ile inanç ve

¹ Derin, s.29.

² Yazıcıoğlu, i., https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:eZxR_iGhf8wJ:yayinlar.yesevi.edu.tr/view_filephp%3Ffile_id%3D426+&hl=tr&gl=tr&pid=bl&srcid=ADGEEsiasn3Wk5DgmbYoXOezQa_sGAYZSUa2ktpUG0t1CSCd_TzWjRwcBt6JQcK4QdJWZOiKMUUQ-Fes5DcOs_dW-q9-nGGCj7eszCNgVfe-awyGmJE5Fhmh-OwB42d1-MTU-Ao-5CEWo&sig=AHIEtbSXDlhICwi6U29VTQZla4j-nkMsOg (09.05.2012)

değerlerine bağlıdır. Sağlanan performans daha sonra ödüllendirildiğinde iş tatminine dönüşür.¹

Performans değerlendirme ve geliştirme tüm yöneticilerin olduğu gibi sağlık kurumları yöneticilerinin de önemli bir fonksiyonudur. “Çalışanların tatmin olma beklentilerine önem veren yöneticiler, onların belirgin bir şekilde daha iyi çalıştığını göreceklerdir. Oysa, bu gereksinimlere yeterince önem vermeyen yöneticiler ve takım liderleri, yalnızca kısa süreli sonuçlar elde edebilecekler, nitelik ve nicelik açısından yetersiz işgörenlerle çalışmak zorunda kalacaklardır.”²

Barutçugil, organizasyonun etkinliğinde; çalışanların performansları ile tatmin olma düzeylerinin birlikte sağlanmasının ne denli önemli bir rol aldığını ‘Tatmin Edici Performans Modeli’ olarak tanımlamıştır. Bu model Tablo 3’te şu şekilde yer verilmiştir.

¹ Çelik-Keleş, s.24.

² İ. Barutçugil, Performans Yönetimi (PY), İstanbul, 2002, ss.44-46.

Tablo 3: Tatmin Edici Performans Modeli

(A) İşin İçinden Sıyrılıyor Parasını almakla yetiniyor. Kişisel hedefleri organizasyon hedefleriyle uyumlu değil	(D) Hedefe Yönelik Çalışıyor • Güçlü Konumda • İş hedefleri kişisel hedefleri ile uyumlu	YÜKSEK Tatmin Olma Düzeyi
(B) Kalma ile Gitme Arasında • Yakınıyor • Mutsuz • Katkıda bulunmuyor	(C) Bunalımda Köşeye sıkışmış durumda Daha ileri gitmek için gerekli temelden yoksun, ayrılma noktasında	DÜŞÜK

Performans Düzeyi

DÜŞÜK ← → **YÜKSEK**

Yukarıdaki modelde; yatay eksen, “performans”, yani görevin çeşitli boyutları ile yerine getirilmesinde, çalışanların başarı düzeylerini ifade etmektedir ve yukarı doğru çıktıkça performans yükseldiği görülmektedir. Dikey eksen, çalışanların, “tatmin olma” düzeyini, yani hedeflerini, beklentilerini gerçekleştirme derecelerini ve işe, yönetime, iş arkadaşlarına ve organizasyona karşı taşıdığı duyguların niteliğini ifade etmektedir. Bu modelde performans ve tatmin olma seviyelerinin bileşimine göre çalışanlar dört grupta toplanmaktadır. İş tatmini yüksek olmasına rağmen düşük performans gösterenler, (A Bölgesi) kişisel beklentilerini gerçekleştirdiklerini ve buna karşın organizasyona katkılarından daha fazlasını aldıklarını düşünmektedir. Bu

kişilerin iyi yönlendirilmedikleri söylenebilir. Performansı yüksek, buna karşın iş tatmini düşük çalışanlar, (C Bölgesi) çabalarının karşılığını alamadıklarını düşünmektedirler. Bu kişiler, iş tatmini olmayan, bunalımda ve örgütten ayrılma noktasındadırlar. Beklentilerini elde edememenin verdiği rahatsızlıkla kendi değerlerini daha iyi takdir edecek örgütlerin arayışı içindedirler. Gerek performansı gerekse tatmin olma seviyesi düşük olanların ise (B Bölgesi) huzursuz ve mutsuz iş yaşamları ve verimsiz iş ilişkileri kimseye bir fayda sağlamamaktadırlar. Hem performansı hem de tatmin seviyesi yüksek seviyede bulunanlar (D Bölgesi) ise, kişisel hedefleri ile örgütün hedeflerini özdeşleştirebilen mutlu ve verimli çalışanlardır. Örgütün amaçlarına katkıda bulunurken kişisel tatmin de sağlamaktadırlar. Sağlık kurumları ve hastane yönetiminin görevi, tüm sağlık çalışanlarını bu “yüksek performans – yüksek iş tatmini” bölgesine; yani tabloda ki D Bölgesine taşımaktır.¹

Barutçugil çalışanların tatmini ile performansı arasındaki ilişkinin üç görünümünü ortaya koymaktadır:

“1- İş tatmini performansı artırır.

2- Performans iş tatminine neden olur.

3- Tatmin ile performans arasındaki ilişkiyi üçüncü bir değişken olan ödüller belirler.”² İş tatminini performans üzerindeki etkiyi karşılıklı olarak ilişkilendirmek doğru olacaktır. Çalışanlar mutlu olurlarsa, daha verimli çalışarak buna karşılık vereceklerdir. Ayrıca, yüksek başarı da görünür yöntemlerle ödüllendirilir ve özendirilirse iş tatmini artacaktır.

Görüldüğü gibi sağlık örgütlerinde, personel ve performans değerlendirme büyük öneme sahiptir. Sunulan hizmet kalitesinin yüksek olması, yöneticiler tarafından personel beklenti ve ihtiyaçlarının doğru analizine ve ona göre gerekli olanakları sağlamalarına, personelin de çalıştığı birim ya da birimlerle işbirliği içinde uyum halinde çalışmasına bağlıdır.

¹ Barutçugil, PY, ss.44-45.

² İ. Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY), İstanbul, 2004, s.392.

1.2.4. İş Tatmini – Verimlilik İlişkisi ve Sağlık Çalışanları

Sınırlı kaynaklar ve ihtiyaçların sonsuz olduğunu düşünüldüğünde, kaynakların en etkin ve verimli bir şekilde kullanımının önemi ortaya çıkacaktır. Yönetimin bunu göz önünde bulundurarak, insan, para, hammadde, yer ve zaman gibi kaynakları en etkin bir şekilde yani en az girdi ile en çok çıktı sağlama yönündeki çabalarını artırıp, daha çok verim elde etmek zorundadır. Kurum amaçlarının gerçekleştirilmesi açısından verimlilik göz önünde tutulması gereken önemli bir etmendir.

Verimlilik (Rasyonellik), “ yapılan giderlerin elde edilen gelirlere oranla daha az olması ” ya da “belirli bir sonucu en az girdi kullanarak elde etmektir”¹ Sağlık çalışanlarında etkililik ve verimlilik düzeyi, personelin ilgi, gayret, çalışkanlık ve yeterlilik gibi nitelikleriyle doğrudan doğruya ilişkili olmaktadır.

Sağlık kurumlarında son yıllarda verimliliği artırma ve çalışma yaşamının niteliğini geliştirme konuları oldukça önem kazanmıştır. Örgütlerde yalnızca teknolojinin ve muhasebe sistemlerinin geliştirilmesinin yeterli olmadığına, insanın yetenek ve kapasitesinin geliştirilmesi ile çalışma hayatındaki fiziki rahatlığının ve mutluluğunun sağlanmasının gerektiğine inanılmaktadır. İşgörenlerin çalıştıkları iş çevresinden ve iş ve örgüt tasarımından büyük ölçüde etkilendikleri artık bilinen birgerçektir. ‘iş’ o şekilde organize edilmelidir ki, bireyler daha fazla katkı ve yaratıcılık ortaya koyabilmelidirler. Çünkü, işletmelerde verimlilik, çalışanların daha fazla zeka ve bilgi ürünlerini ortaya koyabilmeleriyle sağlanabilecektir.²

Sağlık kurumlarında verimlilik analizlerinde karşılaşılan en önemli sorunun, girdi ve çıktı kavramlarının tanımlanmasında yaşandığı söylenebilir. Çünkü, hastanelerin müşterisi konumundaki hastalar, farklı hizmet taleplerine, bireysel olarak farklı biyolojik, sosyal ve psikolojik özelliklere sahiptirler. Oysa, diğer üretim sistemlerinde yalnız bir veya birkaç materyal değişim sürecinde çıktıya dönüşürken; hasta bakım alt sisteminde her biri diğerinden farklı hastalar çıktıya dönüştürülmeye çalışılmaktadır.³

¹ Karaca, s.26.

² Yüksel, s.61.

³ Şahin, ss.7-8.

Sağlığın anayasal bir hak olması; bu sektördeki çeşitli değişimlerin ekonominin diğer sektörlerine yansması ve sektörün büyük sermaye yatırımları gerektirmesi yakından ilgilenilmesine neden olmaktadır. Ülkemizdeki hastaneler genel olarak kamu hastaneleri; kâr amacı gütmeyen hastanelerden oluşmakta ve bu hastanelerin önemli bir bölümünün etkin verimlilik ilkeleri doğrultusunda hizmet üretememektedirler. Sağlık Bakanlığı son yıllarda stratejisini değiştirip, hastanelerin en önemli sorunlarından biri olan; verimlilik ilkelerinin uygulanmaması sorunu üzerine performans sistemine geçmiştir.

Hastanelerin çok ürün üretiminde bulunan işletmelere örnek olabilecek kadar çeşitli hizmeti ortaya koymaları, onlar arasında kesin bir ayrıma gidilmesini hemen hemen imkansız kıldığı gibi, verimliliğin ölçülmesi amacıyla çıktılar ve girdilerin tanımlarının yapılmasında da önemli güçlükler neden olduğu gerçektir. Ancak, hizmetlerin planlanmasında ve kontrol edilmesinde, çeşitli ölçütlerin çıktıyı tanımlamak amacıyla kullanıldıkları görülür.¹

Günümüzün, ‘hasta günü’ ve ‘hasta sayısı’ verileri bu amaçla yaygın olarak kullanılan ölçüt niteliğindedirler. Çıktının hasta sayısı ya da hasta günü şeklinde tanımlanması, hastaların tümüne eşdeğer girdiler ile hizmet sunulduğu anlamına da gelebilmektedir. Oysa daha önce denildiği gibi aynı tanı ile tedavi hizmeti sunulan hastalarda bile biyolojik, sosyal ve psikolojik özelliklerine bağlı olarak çok farklı girdiler kullanılmaktadır. Ancak, yatağa dayalı ölçütlerin hastanelerin analizlerinde genel kabul gören ve çok sık kullanılan göstergeler oldukları belirtilmektedir.²

Erbeşler’e göre insan gücü verimliliğini etkileyen faktörler üç grupta ele alınmaktadır:

1. “İşin kendisi, gerçekleşmesi için gerekenler,
2. İş yapan görevlinin nitelikleri, güdüleri, an ve gelecekle ilgili beklentileri,
3. İş çevresi, çalışma koşullarının iş başarımı (performans) üzerindeki ağırlıkları birbirlerine bağımlı olarak değişmektedir. Bu üç grup faktörün isabetli yönde ve eşgüdümlü, birbirini tamamlayıcı biçimde kullanımı verimliliği artırıcı, ters

¹ Şahin, s.8.

² Şahin, s.9.

yönde veya isabetsiz kullanımı ise verimliliği azaltıcı sonuçlar vermektedir.’’¹ Sonuç olarak; iş tatmininin başarı üzerinde dolaylı da olsa bir etkisi olmaktadır. Eğer, sağlık çalışanları, kurumda ortaya koyacakları yüksek verim sonucunda ödüllendireceklerini bilirlerse çabalarını artırırlar ve alacakları ödüllerle tatmin olurlar.² Sağlık kurumlarının hedefleri; bilimsel ve teknik yönden ilerlemek, en iyi elemanlara sahip olmak, sağladığı sağlık hizmetlerinin niteliğini sürekli olarak yükseltmek ve içinde bulunduğu toplumun en ileri bir sağlık kuruluşu durumuna gelmek olmalıdır.

2. İŞ TATMİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR

İş tatmini, büyük oranda kişiden kişiye, örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Bazı sağlık çalışanları işleri hakkında esasen pozitif duygular dile getirirken; bazı çalışanlar ise gerçek ya da hayal ürünü sorunlardan şikayet eder. Durumun niçin böyle olduğu ve hangi faktörlerin iş tatmini ya da tatminsizliğine neden olduğunun cevaplamaya yönelik iki şekilde teşebbüslere başvurulmuştur. Birincisi; bazı bilim adamları hangi faktörlerin bu tutumları etkilediğinin yanı sıra niye böyle olduğunun da anlaşılmasına yönelik karşılaştırmalı iş tatmini teorileri geliştirme araştırmaları yapılmıştır. Örneğin; Herzberg’in motivatör – hijyen teorisi. İkincisi; diğer araştırmacılar işe yönelik pozitif veya negatif etki yapan değişkenleri tanımlayan taslaklar üzerinde odaklaşarak daha deneysel bir yaklaşımı tercih etmişlerdir.³

İş tatmini etkileyen unsurları, bireysel ve örgütsel olarak iki başlık altında ele alınacaktır. Bireysel faktörler olarak, cinsiyet, yaş, kişilik, eğitim, kıdem/statü, sosyo – kültürel çevre; örgütsel faktörler olarak ise, işin niteliği, ücret, çalışma grubu, yükselme olanakları, çalışma koşulları ve yönetim biçimi olarak incelenecektir.

¹ A. Erbesler, İnsan gücü Verimliliğini Artırmaya Yönelik Organizasyon Modelleri ve Teşvik Edici Yöntemler, Ankara, 1984, s.43.

² Erdoğan, s.247.

³ Karaca, s.34.

2.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

Tatmin, bireyin kişisel beklentilerine bağlı olarak bireysel tecrübeleridir. Beklentiler kişinin tatmin düzeyi üzerinde güçlü etkiye sahiptir denilebilir. Genellikle kişi yeni işine başlamadan önce örgüt dahili koşullar hakkında pembe tablolar çizer. Daha sonrasında bireyler işe başladıklarında işleriyle ilgili beklentilerinin gerçekleşmediğini görürler. Bunun sonucunda tatmin olmazlar işi bırakmayı ve yeni bir iş aramayı düşünürler. Bu tarz hayal kırıklıklarını önlemek için yapılacak iş, kurum ve görevler hakkında yeterli araştırma yapılmalı, kurumlar da bu konuda gerçekçi ve dürüst olmalıdırlar. Muhtemelen bu koşullar altında beklentilerle karşılaşılan durum daha uyumlu olması beklenmektedir.

Bireylerin inançlarının, tatmin düzeyleri üzerinde önemli bir etken olduğu gözlenmektedir. “Örneğin; bir mühendisin fiilen yaptığı işe ilişkin inancı, onun iş tatmini ya da tatminsizliği üzerinde önemli rol oynayacaktır. Yaratıcı olduğuna inanan bir mühendis, araştırma ve geliştirme yerine, bakım mühendisi olarak görev yapıyorsa iş tatminini hissetmesi güç olacaktır. Çünkü, toplumda kendisine ve iş çevresinde araştırma – geliştirmenin önemli olduğu şeklinde yaratılan inanç, onun davranışlarını etkileyecektir. Bu sebeple işine karşı olumlu ya da olumsuz birtakım duygular besleyecektir. İşte bu da tutumun kendisidir. Eğer nesneye karşı olan hisler yani tutumlar olumlu ise iş tatmini, olumsuz ise iş tatminsizliği ortaya çıkacaktır.”¹ Örnekteki, bakım mühendisini ele alacak olursa, tatmin veya tatminsizliğe bağlı olarak bir ihtiyaçlar listesi gelişmesi beklenmektedir. Yaratıcılığına inandığı için, işine yine önemli olduğunu kanıtlama yoluna gidecektir. Bu durumda örnekteki bakım mühendisi, ya en kısa zamanda büyük bir başarı sergileyerek, ya da başka bölümüne geçmenin yollarını aramak olarak tatmin ve kendini kanıtlama yönünde çaba göstermesi beklenmektedir.

Bütün bunlar kişinin işteki başarısının yanı sıra, insanlara ve olaylara bakışını etkilemektedir. Kişilerin işbirliği yapma eğilimleri, potansiyel güçlerini kullanma eğilimleri, takdir edilme istekleri, kendilerini gerçekleştirme arzuları farklıdır. Yine zevkleri, tercihleri ve öncelikleri aynı değildir. Bütün bu farklı kişisel yönelimler,

¹ Şimşek, s.95.

insanları tatmin eden araçları da etkilemekte ve farklılaştırmaktadır. Her birey kendi önceliği olan isteğin karşılanması ile daha çok tatmin duyar.¹

2.1.1. Cinsiyet

Kadın ve erkeklerin örgütte farklı değer ve beklentiler içinde oldukları düşünülmektedir. Bazı kaynaklarda kadın ve erkekler cinsiyet – rol toplumsallaşmasındaki farklılıklar nedeniyle kadınlar işe yönelik, erkekler başarıya yönelik düşünülebilmektedir.

Yapılan araştırmalar iş tatmini konusunda cinsiyet faktörünün önemli ve kesinleşmemiş bir etmen olduğunu göstermektedir. Bazı çalışmalarda erkeklere oranla kadınların tatmin düzeyi daha yüksek iken bazı çalışmalarda bunun tam tersi bir sonuç, hatta tatmin düzeyinin eşit olduğu sonuçlar bile alınmıştır. Bunun sebebine yönelirsek, araştırmacılara göre çıkan sonuçlarda yapılan işin niteliği ve diğer faktörlerin de etkilediği yönündedir.

Ayrıca, kadınların ailelerin ekonomik sorumluluğunu tam olarak yüklenmedikleri için, iş yaşamına ilişkin beklentilerin az, özlem düzeylerinin düşük olduğu, dolayısıyla aynı koşullarda erkeklere göre daha kolay iş tatmini sağladıkları, başka bir ifade ile benzer koşullarda kadınların iş tatminlerinin, erkeklerden yüksek olduğu şeklinde bir kanı vardır.²

Bazı araştırmacılar, çalışma ortamında işten tatmin sağlamada, cinsiyetin önemli bir rol oynadığını belirtirken, bazı araştırmacılar da bunun tam tersine iş tatmininde cinsiyetin önemli olmadığı ortaya koymaktadır. Ayrıca, kadın veya erkeklerin iş doyumlarının araştırmalarda değişkenlik göstermesi şeklinde farklılıklar da görülmektedir.

Cinsiyet ve iş tatmini ile ilgili yapılan araştırmaların bazılarında, erkeklere göre daha kötü koşullar altında çalışan kadınların işlerinden daha çok doyum elde ettiklerini görülmektedir. Diğer yandan, kadınların iş doyumlarının daha düşük olduğunu belirten

¹ Karaca, s.36.

² Gür, s.90

araştırmalarda, bu sonuç kadınların eşlik ve annelik rollerinin öncelikli olması sebebiyle çalışma yaşamında st düzey gereksinimlerin gidermeyi amalanmaması ve işlerin parasal ya da fiziksel ödüllerinin onlar için daha önemli olmasına bağlanmıştır.

Derin'in, Eskişehir'de iki devlet hastanesi üzerinde yaptığı araştırması, analiz sonucuna göre; erkek sağlık personelinin iş doyum puanının kadınlardan daha yüksek olduğu görülmüş ve arasındaki farkın istatistiksel yönden anlamlı olduğu bulunmuştur. lğin alt boyutları değerlendirildiğinde; cinsiyete göre 'İçsel Doyum' alt boyutu puan ortalamaları arasındaki fark istatistiksel yönden anlamlı bulunurken, 'Dışsal Doyum' alt boyutu puan ortalamaları arasındaki fark istatistiksel yönden anlamlı bulunmamıştır.¹

2.1.2. Yaş

Birçok araştırmacı, iş tatminini etkileyen faktörler arasında yaş unsuru üzerinde durmuştur. Araştırmalar genellikle yaş ile tatmin arasında olumlu ilişki olduğunu göstermiştir. Bu ilişki altmışlı yaşlara kadar olumlu bir artış gösterdiği belirtilirken; bu yaştan sonra bir düşüş olduğu sonucu ortaya atılmıştır.

Çoğu araştırmacının iş tatmini ve yaş arasındaki ilişkiyi incelemesi sonucunda, bu iki değişken arasındaki ilişki pozitif olarak tespit edilmiştir. Bir başka ifadeyle yaş ilerledikçe kişilerin iş tatminleri arttığı sonucu çıkmıştır. Bu korelasyonun nedeni, genç çalışanların işe başlarken beklentilerinin daha yüksek olmasıdır. Çalışanlar işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanmadığı algısına sahip olduğu durumda, iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır.²

Sağlık kurumları, çalışanların önemli bir kısmı bayanlardan oluşan örgüt yapısına sahiptir. Hastanedeki işgücünün önemli bölümünü bayanlar oluşurmaktadır. Sağlık kurumlarında hem önemli bir sayıya sahip hem de iş gücünün önemli bir bölümüne sahip bayan sağlık alışanlarında iş tatmini düzeyini tespit edilmesi ve iş tatmininin sağlanması önemlidir.

¹ Derin, s.67.

² şen, s.25.

Dağdeviren'e göre; işgören özellikleri açısından, araştırmalar, yaş ve iş doyumu arasında genellikle, olumlu bir bağ olduğunu ortaya koymuştur. İşgörenler yaşlandıkça, genç işgörelere nazaran işlerinden elde ettikleri tatmin artmaktadır. Bunun nedeni şöyle açıklanabilir; yaşlı işgörelerin işlerinden elde ettikleri kazanım ve deneyim sonucunda işe karşı uyumlar artabilir, bu nedenle işlerinden daha tatminkar olurlar. Buna karşılık genç işgörelrin yükselme ve diğer iş şartlarına ilişkin aşırı beklentilere sahip olabilirler. Bu yüzden işe ilk girdiklerinde tatminsiz olmaları normal sayılabilir. İş tatmininin yaş ilişkisi uluslar arası geçerliliğe sahiptir. Beş ayrı ulusta yürütölen çalışmalar daha yaşlı işçilerin daha tatmin olduğunu göstermiştir.¹

Derin'in sağlık çalışanları üzerinde yaptığı araştırma sonucu; yaş arttıkça iş doyumu puanı artmış, fakat 51–60 yaş grubunda iş doyumu puanı düşmüş, 60 ve üzeri yaş grubunda tekrar yükselmiştir. En yüksek iş doyumunun 60 yaş ve üstü sağlık personelinde olduğu görülürken, en düşük iş doyumunun ise 21–30 yaş grubu sağlık personelinde olduğu görölmüştür.

2.1.3. Eğitim

İş tatmini faktörlerinden işgöreni etkileyen etmenlerden olan eğitim konusunda anlatılmak istenen asıl, eğitim düzeyidir. Eğitim düzeyi; iş görenlerin, toplumun eğitim gereksinimini sağlayan eğitim kurumlarından ne dereceye kadar ve hangi türde yararlandığını ifade eden bir değişkendir.²

Eğitim, iş tatmininin en önemli faktörlerinden birisi olup, eğitim düzeyi iş görenin tatmin düzeyini de etkileyen unsurdur. Bilgi birikimi, örgütsel beklentiler, çalışma değerleri ile yapılan işin sağladığı ortam ve olanaklar arasında dengenin bulunması dahilinde bile eğitim düzeyinden kaynaklanan iş tatminsizlikleri olabilmektedir.

Eğitim düzeyi, kişilerin yalnızca bilgi ve uzmanlıklarını değil aynı zamanda dünyayı algılayış biçimlerini de etkilemektedir. Ayrıca kişinin hayatındaki beklenti

¹E. Dağdeviren, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Araştırma, Ankara Üniversitesi (AÜ) SBE, YYLT, Ankara, 2007, s.27.

² Dağdeviren, s.28.

düzeşini, isteklerini, tatmin ya da tatminsizliğin belirleyicisidir. Yapılan bazı araştırmalar; eğitim seviyesi arttıka beklentiler artmakta ve dolayısıyla beklentilerin karşılanması ile oluşan iş tatmini de azalmaktadır şeklinde bir faktörün etki düzeyi hakkında sonuca varılmıştır.

Öte yandan iş tatmini ve eğitim seviyesi arasındaki ilişkinin bir belirsizlik taşıdığını iddia eden araştırmalar da vardır. “Buna göre bazı durumlarda eğitimi yüksek çalışanların özellikle ücret beklentilerinin yüksek olması nedeniyle iş tatminsizliğine düştükleri görülmekte, bazı durumlarda da eğitimi yüksek çalışanların örgütsel ödüllere ulaşmaları daha fazla olduğu ve daha yüksek ücret almaları söz konusu olduğu için yüksek bir iş tatmini yaşadıkları görülmüştür.”¹ Yani, iş tatminin sağlanması için çalışanların beklenti düzeyi ile örgütün çalışanlara sağladığının, uyum sağlaması gerekmektedir

Ancak, bazı durumlarda eğitimi yüksek çalışanların özellikle ücret beklentilerinin de yüksek olması nedeniyle iş tatminsizliği yaşadığı görülmektedir. Bazen de eğitimi yüksek çalışanların örgütsel ödüllere daha çok ulaşmaları ve daha çok ücret almaları söz konusu olduğundan iş tatminleri yükselmektedir. Sonuç olarak; eğitim, zeka, yaş ve mesleki konum ve ücret gibi değişkenler birbirinden soyutlanamadığı için belirsizlik doğmaktadır.²

Sağlık alışanlarının eğitim düzeyine göre iş tatmin düzeyi incelendiğinde; “eğitim düzeyi arttıka iş doyumunu puanının da arttığı görülmektedir. En yüksek iş doyumunu puanı lisans üstü (uzman ve tıpta uzman) mezunlarında çıkarken, en düşük iş doyumunu puanı ise lise mezunlarında bulunmuştur.”³ Yapılan araştırma sonucu; eğitim düzeyi yükseldiğe tatmin düzeyinin de yükseldiği sonucu çıkmıştır. Durum aynı zamanda sağlık örgütlerinin sistemi ve eğitim seviyesi yüksek olan çalışanın terfi edilmesi yönündeki, son yıllarda çıkan yasal düzenlemelerden kaynaklı olduğu düşünölmektedir.

¹ V. Erol, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, MÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2006, s.50.

² Dağdeviren, s.27.

³ Derin, s.72.

2.1.4. Kıdem/Statü

Çalışanlarında, genellikle meslekteki çalışma süresi arttıkça işten duyulan tatminin de artışı gözlenmiştir. Bunun nedeni, işten beklentilerin daha gerçekçi temellere oturmaya başlamaması ve kişinin kendisini iş ortamına uydurması olabilir. Kıdem ve statü işgörenin çalışma süresine bağlı olduğunu ele alırsak ve bu faktörleri iş tatminine etkisi kaçınılmazdır.

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının affettiği değerlerden oluşan bir kavramdır. Birey böyle bir değere sahip olabilmek için, her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Yani, gerçek bir statüye sahip olan birey bunun karşılığında; iş arkadaşlarından ve iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görmektedir. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir çalışan olarak kabul edilme hemen hemen her kişi için iş tatminsizliği duygusunu oluşturur.¹

Tatmin, çalışanlarında bireyi çalışmaya ve örgüt için üst düzeyde performans göstermeye sevk etmede en önemli etmenlerden biridir. Yeni işe başlayan bir sağlık çalışanı, işinde ilerleme imkanı bulunmadığına inanırsa, çaba göstermenin gereksiz olduğuna inanarak işine karşı kayıtsız kalmakta ve tatmin duymamaktadır.

Mesleki düzey yükseldikçe, tatmin düzeyi de yükseldiği görülmektedir. Farklı mesleki düzeylerin, farklı ihtiyaçların tatminini sağladığına yönelik bazı araştırmalar vardır. Örneğin; “yüksek statülü işlerde çalışan kişilerin, işlerinde daha düşük konumlarda bulunanlardan daha fazla benlik tatmini sağladıkları bulunmuştur.”² Örneğe göre; sağlık çalışanlarında, yönetim kadrosunda bulunanların, alt statüde çalışanlara göre iş tatmin düzeyinin daha fazla olması beklenmektedir.

Statünün kazanılması, yöneticinin davranışı ve tutumlarının önemli bir rolü vardır. Çalışanın görevinin ve elde ettiği başarının önemini başkalarının yanında açıklamak, kişilerin sosyal statüsünü büyük ölçüde sürdürecekt hediye veya takdirnameleri, özel toplantılar düzenleyerek herkesin gözü önünde vermek ve imkan varsa bunları basın yoluyla kamu oyuna duyurmak saygı ve statünün kazanılma

¹ Eren, ÖDYP, s.469.

² Y. Özcan, İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatmini ile Yöneticileri için Algıladıkları Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki Düzeyi, Yeditepe Üniversitesi SBE, YYLT, İstanbul, 2006, s.11.

yollarından bazılarını oluşturmaktadır.¹ Bu şekilde ödüllendirme yönteminin seçilmesi durumunda kişinin, iş tatmini ve motivasyonunun artmasını sağlanacaktır.

Ayrıca, işyerinde uzun süreden beri çalışan, yani kıdemli işçilerde, kıdemsizlere kıyasla devamsızlık oranının da arttığı görülmüştür. Bunun nedeni, işgörenin işyerinde kıdemliliği dolayısıyla elde etmiş olduğu güvene bağlanabilmektedir. Ancak, işyerinde uzun süre çalışmanın sonucu mesleksi rahatsızlıklar, bıkkınlıklar ve yıpranmalar ile yaşlanmaları da devamsızlığı oluşturan ana nedenler arasında saymak gerekmektedir.²

2.1.5. Kişilik

Kişilik, insanların önemli bireysel özelliklerini seçmeye yardım eder. Kişiliğin birçok yönleri, insanların örgüt içindeki davranışlarında özelliğini gösterir. Her şeyden önce kişilik, nispeten değişmeyen, bebeklik ve çocuk devresinin ilk safhalarından hayatın devamına kadar teşekkül eder. Artık teşekkül ettikten sonra da yetişkinin kişiliği ve davranışlarını değiştirmek kolay olmaz. Bu bakımdan birey örgüte geldiği zamanda kişiliğini beraberinde getirecektir. .

Ayrıca, kişisel karakteristik özellikler genel mahiyettedir. Yani bir insan belli kişiliğini çeşitli durumlarda ortaya koymaya çalışır. Örgütsel bir role girdiği zaman kişiliğinden sıyrılmaz. Diğer bir husus; kişilik motive edilebilir. Bireyin ihtiyaçları, sıkıntıları, istekleri ya da kesinleşmiş eğilimleri kapsamaktadır.

Çalışanın sosyal yapısının da iş tatmini üzerin de etkili olduğu bilinmektedir. Aile bağı zayıf olan, bireysel standardının altında yaşayan, durağan yapılı olan, iş alışkanlığı oluşturmayan kişilerin iş tatmininin düşük olduğu yönünde bulgular mevcuttur.³

Ayrıca, genellikle kendine güveni olan, öz benlik duygusunu geliştiren işgörenler daha çok tatmin sağlamaktadırlar.⁴ Çünkü, bu çalışanlar çevreye uyumlu, kişilerle ilişkileri güçlü ve kendi yeteneklerini ortaya koymakta ve kullanmaktan

¹ Ş. Kartal, Alan ve Alan Dışından Atanan Sınıf Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılmalı Analizi, Erciyes Üniversitesi SBE, YYLT, Nevşehir, 2006, s.19.

² Eren, ÖDYP, s.269.

³ Erdoğan, s.235.

⁴ Başaran, s.180.

çekinmeyen bireylerdir. Genelde işlerinde az tatmin olanların, genel yetenekleri sınırlı, çevreye uyum sağlayamayan, insan ilişkileri zayıf, fazla sınırlı belirtileri gösteren kişisel konumlarından hoşnut olmayan, işgörenler oldukları görülmektedir.¹ Bu bireyler örgüte ve örgütteki bireylere uyumluluk göstermeyen kişilik yapısında olduğu için işinden daha az tatmin duymaktadırlar.

2.2. İş Tatmini Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, bireyin kontrolü dışında ve tamamının bireyin çevresinden kaynaklanan unsurlardır. Çalışanın beklentilerinin karşılanmasında ve bunun bir sonucu olarak tatminin sağlanmasında örgütün işgörene verdiklerinin önemi büyüktür. İş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerden en belirgin olanları; işin niteliği, ücret, yükselme olanakları, çalışma grubu, çalışma koşulları ve yönetim biçimini ele alınacaktır.

2.2.1. İşin Niteliği

İşgörende tatmine ya da tatminsizliğe sebep olan hususların en önemlilerinden biri olan işin kendisidir. İşin özelliklerinden kaynaklanan, kişilerde tatminsizliğe sebep olan birçok faktör olabilmektedir. Bireyin çalışma hayatından bekledikleriyle, çalıştığı iş arasındaki uyumsuzluk tatminsizlik sebeplerinden olmaktadır.

Üzerinde durulması gereken bir başka husus, işin özellikleriyle kişinin özelliklerinin birbirini tamamlaması, uyum göstermesi ve kişinin gerçekten istediği bir işte çalışmasıdır ki, bu da iş tatmini artırmaktadır. Eğer iş, işgörenin sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneğinin altında özellikler taşıyorsa tatminsizliğe sebep olabileceği düşünülmektedir. Aynı şekilde işgörenin bilgi, beceri ve yeteneğinden fazlasını gerektiriyorsa sonuç yine tatminsizlikle sonuçlanabilmektedir. Bu denge sağlandığında çalışanın işini yapmaktan zevk alarak, işine ve örgütüne karşı olumlu duygular

¹ Gür, s.92.

geliştirerek tatmini artacaktır.¹ Ayrıca, işin çekiciği, sıkıcı olmaması ve statü sağlaması gibi önemli unsurların varlığı da iş tatmini etkilemektedir.²

İşin çeşitliliği, yaratıcılık gerektirmesi, hedeflerin güçlüğü iş göreninin özel yetenek ve bilgilere sahip olması gerekmektedir. Zor, değişken ve karmaşık bir işi gerçekleştiren, bazı kişilerin ulaşamayacağı sonuçlara varabilen kişiler, yaptıkları işten mutluluk duyarlar ve işinden tatmin olurlar. Kabul edilebilir düzeydeki zorluğun iş görenleri ile başladığı bilinmektedir. Ancak, işin zor veya kolay olması genel olarak iş görenin taşıdığı özelliklere bağlıdır.³

Eren'in göre işe ilişkin tatminsizlik nedenlerini, sağlık çalışanları açısından şu şekilde yorumlayıp, sıralanabilir;

- İşlerin fazla monoton olması, çalışanların birbirine benzeyen hareketler yapmasını gerekli kılar. Personelin bu gibi işlerde sadece dikkatini kullanması gerekecek ve zihinsel çalışmasına ihtiyaç kalmayacaktır. İşgörenin asgari de olsa zekasını kullanmasını gerekli kılmayan işler, çalışan açısından hiçbir ilgi uyandırmamaktadır. Zekanın verdiği yaratıcılık, insanın ruhsal bir ihtiyacı olmaktadır. Bu ihtiyaç giderilmediğinde monotonluk denen olay ve zihinsel durgunluğun verdiği bedbinlik ve tatminsizlik halleri ortaya çıkması beklenmektedir. Sağlık çalışanlarında kişilerin kendilerinin yapacağı işlerde sorumluluk verilmesi iş tatminsizliğinin engellenmesini sağlamada yararlı olacaktır. Örneğin, hemşirelerin yapacakları tedavi ve bakım hizmetlerine yönelik, bakım planı düzenleyip uygulamaya koymaları iş tatmini sağlayacaktır.
- Basit işler, kolayca otomatikleşmeye ve iş bölümüne imkan verdiği halde uygulanamama durumu gerçekleşmektedir. Çok çapraşık ve kompleks (karmaşık) işleri de çalışanın gerçekleştirmesi zordur. Ama insanın kompleks bir işi başarmasını istemek onun zeka melekelerini aşar ve kapasitesinin dışına taşarsa, bu gibi hallerde, aşırı zihinsel yorgunluk ve bedbinlik gibi olumsuz sonuçlara neden olacaktır. Şu halde, öyle bazı

¹ Çelik Keleş, s.40.

² Erdoğan, s.238.

³ Erdoğan, s.9.

işler vardır ki bunları bilimsel organizasyon tam anlamı ile çözümlenememiştir. Otomatik ve elektronik olarak incelenmesi zordur veya olanaksızdır. Bu işleri başarmamanın gerektirdiği zaman uzun ve sıkıcıdır. Başaramamak korkusu da işgörenler üzerinde bunalımlara ve sinirlilik hallerine neden olabilmektedir. Sağlık çalışanlarını ele aldığımızda ise, işgörenlerde fazla iş yükünün olması buna ek olarak kurumun çalışanlardan beklentisinin artması durumunda yine iş tatminsizliği oluşmaktadır.

- Çalışana, istenen işle ilgili yöntemleri benimsetebilmek de alışılmış yöntemleri bırakmak zor olacağından sıkıcı ve zor gelmekte, şikayetlere neden olmaktadır. Örneğin; işçiye aletini tutuşunun biçimini göstermek, hangi hareketlerin yapılmasını hangilerin yapılmaması gerektiğini kesinlikle belirtmek ve uygulamaya kalkmak, vücut azalarının ve işi yapma durumunun değiştirilmesi ve işçinin bedeninin bütün uzuvlarından ve işinde bulunduğu tüm zaman süresinden azami ölçüde yararlanılmak istenmesi, çalışan üzerinde olumsuz etki yapmaktadır. Çünkü, birey psikolojik olarak kendisine verilen bir işi kendi açısından en uygun gelen yöntemlere uyarak yapmak isteyecektir. Alışkanlıkların doğurmuş olduğu iş davranışları değiştirmek kişiler için çok güçtür. Bazı hallerde de ise rasyonellik hudutlarını aşmaktadır. Sağlık çalışanlarından, doktorlar ele alındığında; bir hekimin hastayı muayene ve tedavi yöntemi değişiklik gösterebilir. Hekim bu konuda görevlendirilmiştir, bunun eğitimini almıştır ve deneyim kazanmıştır. Örneğin, genellikle ameliyat yöntemi uygulanan bir hastalıkta, hekim ameliyatla tedaviyi uygun görmeyip ilaçla tedavi yöntemini seçebilmektedir.
- İşgörenlerden belirli dakika ve saatler için daha önceden belirlenmiş ölçülerde randıman istenmesi (yani kesin standartlara dayanan işler), devamlı olmasa bile geçici olarak kişilerde şikayet ve bunalımlara neden olur. Bu gibi durumlarda, iş değiştirme istekleri artar. Sağlık çalışanlarının, zorunlu olarak eğitim ve toplantılara katılımının istenmesi gibi.

- İşin bilimsel örgütlenmesinde herşey rasyonalize edilmiştir ve bu nedenle de işgören bir robot gibi davranmaya tabi tutulmuştur. Bu gibi durumlarda, işi kişisel hiçbir katkısı olmadan istenildiği şekilde (tamamen güdümlü olarak) yapması beklenir. Hatta işgörenin işyerinde yapmış olduğu hareketleri ve zamanı değil, düşünme ve giyinme tarzı bile kendisi dışındaki kimseler tarafından düzenlendiğinden kişiliği ortadan kaldırıcı etkiler ortaya çıkar ve ego ihtiyacının tatmin edilmemesi şikayetlere neden olmaktadır. Standart kıyafetlerin giyilmesi zorunluluğu ve standart yapılması gereken işler sağlık çalışanları açısından bu maddeye uygun olabilir.¹ Örneğin, hemşirelerin kurum açısından zorunlu tutulduğu hemşire forması ve çalışanın değil örgütün belirlediği, hastaların vital ölçüm saatleri gibi. Bu gibi durumlar sağlık çalışanın iş tatmini engelleyen unsur olabilmektedir.

Bu bağlamda, tüm işgörenler ve sağlık çalışanları açısından sadece işin niteliği değil iş ortamından kaynaklanan ve işgörenin psikolojik tatminsizliklerinden de bahsedilmiştir. Sağlık çalışanın mesleğini ve işini; benimsemesini, sevmesini, örgüt için yüksek performans göstermesini ve iş tatmininin sağlanması için bu tatminsizlik sebeplerini kurumun önemsemesi gerekmektedir.

2.2.2. Ücret

Basit olarak tanımlayarsak ücret; işgörenin yaptığı iş karşılığında elde ettiği parasal gelir olarak denilebilir. Dolayısıyla, işgören maddi kazanç için yaptığı işin karşılığını alamaması durumunda mutsuz olması ve iş tatmininin olumsuz yönde etkilenmesi beklenir.

Ücret örgütsel faktörlerin içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Sadece geleneksel kuramcılar değil, bugün dahi birçok yöneticinin çalışan motivasyonunu sağlayan en etkili araç olduğunu yansıtır.² Çünkü, işgören yaşam ihtiyaçlarını

¹Eren, ÖDYP, ss.243-244.

² Sabuncuoğlu - Tüz, s.148.

karşılama için çalışmaktadır. İşgören ihtiyaçlarını karşılamak için, yeterli ücret alamazsa hem sıkıntıya düşecek hem de iş tatminsizliği oluşacaktır.

İş tatmini konusunda yapılan çalışmalar, tatmin veya tatminsizliğin temel unsurlarından biri olarak ücret faktörünü göstermektedir. “Şüphesiz çalışanın işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği, alması gereken ücret oranı ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirleyecektir.”¹ Çalışan kendi yaşam ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra örgüt beklentilerini sağlama ve performans gösterme eğiliminde olacaktır.

Ücretin tatmin sağlmasında; çalışanın bireysel özellikleri (yaşı, kıdemi, öğrenimi, yaşantısı), bireysel eylemleri (harcadığı çaba, üretimin niteliği, yaratıcılığı, yeniliğe eğilimi), görev özellikleri (sorumluluk, yeterlilik) ile elde ettiği ücret arasında bir dengenin olması ve bu dengenin çalışan tarafından algılanması tatmin sağlamaktadır.²

Tabi ki ücret yalnız tatmin kaynağı değildir ve tek başına kişide tatmin sağlamaz. Ücret konusunda adil olmada önemli etkenlerin arasındadır. “Bireyin kendisi ile aynı düzeyde olanlardan daha az ücret aldığını bilmesi, özellikle de kendisinden daha az yetenekli olduğuna inandığı çalışanlara göre ücretinin düşük olduğuna inanması iş tatminsizliği yaratmaktadır.”³ Yani, örgütsel adalet de iş tatmininin sağlanmasında önemli bir yere sahiptir.

İşgörenlerin sadece parasal yönden hoşnut edilmesi, iyi bir ücret ödenmesi, tatminin çok yüksek olacağına, işgörenden iyi verim alınacağına işaret etmez. Son zamanlara kadar işgöreni çalıştırmak ve işe başlamak için tek çarenin iyi bir ücret ödemesi olduğuna inanılmıştır. Ancak, konu ile ilgili yapılan araştırma ve anketler, kimi durumlarda ücretlere yapılan zamlara rağmen çalışanın işinden hoşnut olamayabileceğini ortaya koymaktadır.⁴

Sağlık alanındaki çalışanların yeterli miktarda ücret alamamalarından dolayı veya kurumdan kaynaklı, yoğun iş yükü ve başka faktörlerin varlığından dolayı da

¹ Erdoğan, s.238.

² Başaran, s.203.

³ Erdoğan, s.239.

⁴ Çelik Keleş, s.37.

tatminsizlik yaşandığı görülmektedir. Yani, iş tatmininin sağlanmasında ücret, önemli bir faktördür, fakat sadece ücret yeterli değildir.

2.2.3. Çalışma Grubu

Her işletmede, biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar mevcuttur. Bazı iş gruplarının başarıları, üyeleri arasındaki iletişim ve ilişkileri açısından model özelliklidir. “Günlük yaşantısının yarısından fazlasını iş yerinde geçiren kişi için, uyumlu iş arkadaşlarıyla birliktelik, sosyalleşme için gereklidir.”¹ Günün önemli bir kısmını, rutin olarak iş hayatında geçiren kişiler açısından iş arkadaşları veya üst statüde ki kişilerle ilişkisi bireylerin tatmini açısından önemlidir. Bir işletmede yönetimin başarılı olabilmesi için en önemli etkenlerden biri de şüphesiz ki, ekip çalışmasıdır. Ekip oluşturma nedenleri fiziki yatkınlık, kararlarda hız sağlamak, bilgiyi paylaşmak, birlik ruhu yaratmak ve sorumluluk paylaşmak olarak nitelendirilebilir.²

Örgütsel yaşamda, çalışma grubu arasında dayanışmanın olması, tatmin düzeyini artırmaktadır. Tersini durumunda, motivasyon ve tatmin düzeylerinin düşmesi beklenmektedir. Örgütsel olarak, üstlerin astlarına karşı takındıkları tavır çalışan motivasyonu üzerinde belirleyicidir. Çalışanların övülmeyi sevdikleri, eleştirilmekten hoşlanmadıkları mutlak olarak bilinmektedir.³

Bireyin içinde bulunduğu grup; çalışana destek, rahatlama, tavsiye ve iş konusunda çeşitli yardımlarda bulunuyorsa bu tür bir ortam, iş tatminini olumlu yönde etkiler. Birey işini sevmese bile arkadaşları nedeniyle işinden mutluluk duyması beklenmektedir.

İş arkadaşlarının iki boyutu olmaktadır. Birincisi; olumlu boyutu, buna ‘harekete geçirici’ boyut denilebilir. Diğeri ise; olumsuz olarak nitelenen ‘çok konuşma’ şeklindedir. Burada tatmin için önemli olan boyut harekete geçirici bir iş arkadaşlığıdır. Özellikle, 5-8 kişilik küçük gruplar kısa zamanda birbirleriyle tanışma, anlaşma ve duygusal yönden yakınlaşma olanağı elde etmektedirler. Bu da onların birbirleriyle

¹ Erdoğan, s.242.

² H., Akşit, Yöneyim ve Yöneticilik, İstanbul, 2010, s.79.

³ Başaran, s.204.

uyumlu, yardımlaşan ve sürekli dayanışma içinde çalışan arkadaş grubu olmalarına sağlamaktadır. Karşılıklı sevgi ve güvenin sağlanmış olduğu iş ortamında tatmin, başarı ve verimlilik de sürekli artmaktadır.¹

İşgörenler çalışırken yalnızca para ve somut başarılar beklemezler. Çoğu kişi için çalışmak, onların sosyal etkileşim ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Yani onların iş arkadaşlarıyla, amirleriyle ve hatta yöneticileri ile etkileşim halinde olmaları son derece iş tatmini açısından önemlidir. Sağlık çalışanları, mesleksel olarak farklı grupları barındırdığı için; aynı zamanda farklı iş alanına sahip oldukları için iş tatmini etkileyen örgütsel faktörler açısından değerlendirmek oldukça zor olmaktadır.

2.2.4. Yükselme Olanakları

Çalışanlar çalıştıkları işlerinde yükselme olanaklarının olmasını isterler. Çünkü, bireyler buldukları alandaki işleri iyice öğrenip deneyim sahibi oldukça, yaptıkları iş monotonlaşacak, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha fazla yetki ve sorumluluk isteyeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları kapanan işgörenlerin çalışma gayret, istekleri ve tatminleri azalacaktır. Bu durumda, yükselmenin işyerinde bir teşvik yani güdüleme aracı olduğu görülmektedir.²

İş tatminini sağlamada terfi fırsatlarının çeşitli etkileri görülmüştür. Terfi, çalışanlar için bir motivasyon aracı olarak düşünebiliriz. Mesela, kıdem esasına göre terfi edenler, performans esasına göre terfi edenler kadar tatmin değildirler. Ayrıca, şunu da hatırlatmak gerekir ki düşük ücret alanlar daha yüksek ücret alanlara göre daha az tatmin olurlar. Burada anlatılmak istenen üst yönetim kadrolarına terfilerin, organizasyonun alt kademelerindeki terfilerden niçin daha tatmin edici olduğudur.

Sağlık alanının da çalışanların terfi edilmesi eğer performans esasına göre yapılıyorsa, çalışan elemanların daha fazla çaba göstermesine ve kurumun amaçlarına daha çok bağlılığa neden olur. Çünkü, elemanlar yüksek performans gösterdiklerinde terfi edeceklerini bildikleri için bütün bilgi, beceri, yetenek ve inisiyatifiyle harekete

¹ Eren, ÖDYP, s.20.

² Eren, YO, s.549.

geçerek buna hak kazanmaya çalışacaklardır. Bu şekilde bir yol izlenirse insan gücü kaynaklarından etkin ve verimli şekilde yararlanılmış olur. Örneğin; sağlık çalışanlarından olan; hasta bakıcı ve temizlik personeli gibi çalışanların terfi imkanı olmadığı için iş tatminleri de buna bağlı olarak az olabilir.

Terfiler kıdem esasına göre yapılması söz konusu ise, çalışanlar fazladan herhangi bir çaba gösterme davranışları olmayacaktır. Çünkü, çalışanlar çok çalışıp çaba gösterebilirler de ya da hiç çaba göstermeseler de belli bir süre sonra terfi edileceklerini bilirler. Sonuç olarak diyebiliriz ki, sağlık çalışanlarında performansa dayalı yapılan yükselme olanakları iş tatmini ve verimlilik açısından daha olumlu sonuçları sağlayacaktır.

2.2.5. Çalışma Koşulları

Çalışanların işlerinde kişisel rahatlığın yanı sıra işlerin yapılmasına etki eden çevrenin de rahatlığı da iş tatmini açısından önemli hususlardan biridir. Sağlık çalışanları açısından, bulunduğu kurum ve kurumun bulunduğu şartların önemi, iş tatmini açısından önemlidir.

Çalışma koşulları bir çalışanın işini yaparken örgüt tarafından, bu işi yapmaktan dolayı kendine sunulan her türlü fiziki, ekonomik ve psiko-sosyal şartlar ve imkanlardır. Ücret ve sosyal yardım, iş güvenliği, sağlık hizmetleri, iş yerine geliş-gidişler, gürültü, ısı, aydınlanma, dinlenme ve çalışma süreleri, ücretli izin durumu, ast-üst ve diğer sosyal ilişkiler, örgütsel iklim ve moral gibi çalışma hayatının tüm yönlerini 'çalışma koşulları' içinde düşünmek gerekmektedir.¹

Çalışma koşullarını sağlık sektöründeki işgörenlerin çalıştıkları alanlar olarak düşünürsek, olumsuz şartlar arasından bazıları; çalışma saatleri, iş yoğunluğundan kaynaklanan hastalığa yakalanma, psikolojik baskı, stres, enfeksiyon riski de yer alabilmektedir. Sağlık alanındaki işgörenin çalışma koşullarının, olumlu ve iyi olması yani işgörenlerin düşünülerek düzenlenmesi; hem çalışanı insan olarak değerli

¹ Eroğlu, ss.325-326.

kılmaktadır, hem de iş tatminsizliğini önleyerek iş performansının artmasını, kaliteli bir hizmet sunmasını sağlayacaktır.

2.2.6. Yönetim Biçimi

Günümüzde, klasik yönetimin varsaydığı insanı bir makine gibi düşünmek dönemi geride kalmış ve insan faktörünün önemi ortaya çıkmıştır. İnsanın duygusal bir varlık olduğu, bireyin gereksinimlerini karşılanmasının, işletmenin görevleri arasında yer aldığı gerçeği göz önüne alınmıştır. Bu yüzden yeni yönetim tarzlarının çalışanlara karşı daha demokratik, daha ılımlı daha insancıl yönetim biçimleri olduğu görülmektedir.

Sağlık çalışanlarına karşı düşünceli, ılımlı, demokratik ve daha insancıl davranan yöneticilerin; tam tersi özelliklere sahip yöneticilere göre yüksek iş tatmini sağlayabilir. Yapılan araştırmaların sonuçları incelendiğinde yönetim biçiminin çalışanlar üzerinde önemli bir etkisi olduğu göstermektedir. Yapılan çalışmalarda her örgüt için uygun tek bir yönetim tarzının olmadığı gerçeğini ortaya çıkarmıştır.

Çalışanların, iş tatmininin sağlanması ve sürdürülmesi, artık örgütün ürün üretmek gibi amaçlarından sayılmaktadır. “Bir örgütün yönetimi, bir yandan örgütün amacı olan ürünlerin niceliğini ve niteliğini yükseltmeye çalışırken, öbür yandan çalışanların iş tatminlerini yükseltmeye çalışmakla yükümlüdür.”¹ Sonuç olarak, sağlık kurumlarının amaçlarına ulaşması için, yöneticiler çalışanların iş tatminini sağlaması gerekmektedir.

Yönetim tarzı çalışanların motivasyonu ve iş tatmini üzerinde iki boyutta etkili olmaktadır. Bunlardan birincisi çalışan merkezli olmaktır. Yöneticilerin çalışan ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması çalışanların iş tatminini artırmaktadır. İkinci boyut ise karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlamaktır. Bu katılım iş tatminini artırmaktadır.²

¹ Başaran, s.198.

² Çelik Keleş, s.49.

II. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, SINIFLANDIRMALARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI

1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi

Örgütsel bağlılık sağlık çalışanlarında, davranışlarındaki tutarlılığı sağlamak açısından üzerinde önemle durulması gereken bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm çalışanlarda olduğu gibi sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılığı yavaş gelişmekte ve ani değişimlere uğramamaktadır.

1.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Örgütsel bağlılık kavramı, işgörenin örgütünü bir bütün olarak ele alıp, genel olarak değerlendirdiği duygusal tepkidir. Bu tutumunun işgörenin kendisi ve örgüt arasındaki ilişkiler düşünülerek, örgütte zaman içinde adım adım tutarlı bir şekilde geliştirdiği kabul edilmektedir. Örgütsel bağlılık, kişinin örgütünü ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olmasıdır. Eren, örgütsel bağlılığı şu şekilde tanımlamıştır; “kişinin çalıştığı örgütü kurduğu kimlik birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir.”¹. Ayrıca, örgütsel bağlılık çalışanın örgütünü ve amaçlarını benimsemesi olarak da kabul edilmektedir.

Tüm çalışanlarda olduğu gibi sağlık çalışanlarının da sevdiği kişi ve kurumlara karşı onu benimseme ve bağlılık güdüsü önemli bir yer tutmaktadır. Bu güdü

¹ Erol, s.79.

gelişmediği ya da yöneticilerce geliştirilemediği takdirde çalışanların örgütsel iş ve performansları düşmekte, işten ayrılma duygusu, düşünce ve tutumları artmaktadır.

Örgütlerde yer alan kişiler birbirleriyle etkileşim ve iletişim halindedirler. Sürekli olarak birbirlerinden bir şeyler öğrenirler. Bu sosyal sistem bireylerin kendilerini keşfetmelerini ve var olan bilgi, beceri ve yeteneklerini ortaya koyarak başkalarının da keşfetmesini sağlamaktadırlar. Böylece çalışan, örgütün vazgeçilmez bir parçası haline gelir.¹

Örgütsel bağlılık, kişinin bireysel istek, amaç ve değerlerine katkıda bulunan ve gerçekleşmesine vesile olan örgütün amaçlarına bağlılık hatta sadakatle hizmet etme, örgüt lehine özverili davranma, kendini örgüte adama duygusu ve tutumlarına denir. Örgütsel bağlılık bireyin, örgütün değer ve amaçlarına katkıda bulunmasını, onun yararına hizmet etmesini, onu her türlü platformda savunmasını ve benimsemesini sağlamaktadır.²

Örgüte bağlılık, örgütün amaçlarına, yönetim siyasetine, görevin gereklerine uygun davranmayı içerir. Çalışandan örgütün yararlarını kendi yararlarından üstün tutma; özveriyle çalışma; gerektiğinde örgüte daha çok çalışma süresi ayırma; yönetimin buyruklarını tartışmasız yerine getirme gibi bağlılık eylemleri beklenir. Böylece örgüt bir bakıma işgöreni egemenliği altına alarak onun örgütte kalmasını güvenceye almaktadır.³

1.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Artan rekabet koşullarında, büyük bilgi birikimine sahip sağlık çalışanlarını örgütte tutmanın tek yolu tabii ki maddi olanaklarla sınırlı olamaz. Pek çok durumda, bazı nitelikli çalışanların örgütten ayrıldığı ve daha az ücretle başka işletmelerde çalışmayı kabul ettiği görülmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri, işletmenin ve işletme yöneticilerinin, sağlık çalışanlarını örgüte bağlama başarısızlığından kaynaklandığı, konuyla ilgili yapılan çalışmalarda üzerinde durulan etmenlerdendir.

¹ Karaca, s.49.

² Eren, ÖDYP, s.554.

³ Başaran, s.206.

Örgütsel bağlılığın tarihçesine baktığımızda, uzun yıllardan günümüze pek çok araştırmacının, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarıyla inceleyen çalışmalar yürüttüğünü görülmektedir. Bu çalışmalar günümüzde, giderek artan bir önem kazanmaya devam etmektedir. Sağlık sektörünün, kamusal olmaktan çıkıp, işletme haline dönüştürüldüğü günümüzde, kurumlarda çalışanların örgütsel bağlılığını sağlamanın önemli olması gerekmektedir.

Örgütsel bağlılık, bir bireyin örgüt tarafından kabulü ve bireyin psikolojik sözleşme ile işe girmesiyle başlamaktadır. Örgütün bir üyesi olarak hedefler, amaçlar ve işin gerektirdikleri konusunda bilgi edinmeyle devam etmektedir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık; “bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturdukları güç birliğidir.”¹ Özetle; örgütsel bağlılık, bireyin bulunduğu örgüt ile bir bütün olarak güç oluşturmasıdır.

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların, örgütte uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu ilişkilerinin olduğu ifade edilmektedir. Buna bağlı olarak yüksek performanslı, eğitilmiş bir çalışanın uzun süre örgüte katkısının devam etmesi verimlilik artışı sağlamaktadır. Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek çalışan örgütte kalır, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için çaba harcar ve ayrılmayı düşünmez.²

Bütün örgütler için, kaynakların optimum kullanımı ve maliyetlerin düşürülerek verimliliğin artması gündem konusudur. Bu kaynakların en başında da yetişmiş işgücü gelir. İşgücünün kendisi kaynak durumunda olmakla beraber hem kendinde var olan potansiyeli, hem de diğer kaynakları kullanacak olan bir güçtür. Öyle görünüyor ki, iplerin ucu kurumda çalışan bireylerdedir.³

Her organizasyon üyelerini örgütsel bağlılığını artırmak ister. Araştırmalara örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların görevlerini yerine getirmede daha çok çaba gösterdiğini ve başarılı olduklarını ortaya koymaktadır. Örgütsel bağlılık, hem çalışan açısından hem de kurum açısından olumlu sonuçlar elde edilmesini sağlamaktadır. Bulunduğu kurumu benimsemiş ve örgütsel bağlılığı olan sağlık çalışanı daha özverili ve mutlu çalışacaktır.

¹ Karaca, s.50.

² Çelik Keleş, s.54.

³ M. Çetin, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Ankara, 2004, s.93.

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütle özdeşleşmesi, benimsemesi, örgüte katılmasının ve uyum göstermesinin göreceli gücüdür olarak tanımlanabilmektedir. Balcı, örgütsel bağlılığı, üç faktörle karakterize edilebileceğini ortaya koymaktadır. Bunlar;

1. “Örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul gösterme.
2. Örgüt adına anlamlı çaba göstermeye isteklilik gösterme.
3. Örgütte üyeliğin sürdürülmesine güçlü bir arzu duyma.”¹

Bu maddelere göre, çalışanın örgütü özümsemesi, örgütün amaç ve değerleri için çaba sarf etmesi ve örgütten ayrılma gibi düşüncelerinin olmayıp, bulunduğu örgütü tam anlamıyla benimsemesi olarak yorumlanabilmektedir. Yorumlamadan da anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüte basit bir inanış ve bağlılıklarından daha fazlasını ifade etmektedir.

Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü diye açıklayabilmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir. Çalışanın, örgütü benimsemesi ve bağlılık göstermesi sonucu işgörenin davranışları olumlu yönde etki gösterecektir. Balcı’ya göre örgüte bağlanmanın, çalışanın davranışını etkilemesiyle ilgili dört tür çıktıdan söz edilebilmektedir. Bunlar şu şekilde sıralanabilmektedir;

1. “Örgütün amaç ve değerlerine tam olarak kendini adayanlar, örgütsel etkinliklere aktif olarak katılırlar.
2. Kendilerini örgüte adayan işgörenler, genelde örgütte kalmaya ve örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmaya güçlü istek duyarlar.
3. Örgüte bağlılık ile işten ayrılma arasında tutarlı ters bir ilişki bulunmaktadır.

¹ A. Balcı, Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler, Ankara, 2003, s.28.

4. İşten doyum, işten ayrılmanın başlangıç döneminde önemli kestiricisi iken, zaman geçtikçe bağlılık, işten ayrılmanın doyumdan daha güçlü bir kestiricisi olmaktadır.”¹

Balcı’ya göre örgüte bağlanmanın, çalışanın davranışını etkilemesiyle çıkarılan sonuçlarda; örgütte yeteneklerini kullanacak iş ortamı beklentisiyle, belirli ihtiyaçlar, istekler, arzular ve becerilerle gelen çalışanlar, kendilerini örgütleri ile tanımlanmaya başladıkça, işlerine daha çok katılmakta ve örgütün bir parçası haline gelmektedir.

1.1.3. Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık ve Önemi

Büyük sorumluluklar atfedilen insan kaynağının, sağlık kuruluşları için vazgeçilmezliği muhakkaktır. “Örgüt geliştirme yaklaşımları çerçevesinde ise uygun özelliklerde insan kaynağının bulunması, örgütlere çekilmesi ve örgütlerde devamlılıklarının sağlanması, örgütsel gelişim açısından öncelikli ve ayrıcalıklı öneme sahip temel problem alanlarından biridir.”² Çünkü, kusursuz olduğu iddia edilen bir örgütün bile insan unsuru olmadan ve insan unsuruna rağmen etkinlik düzeylerine ve örgütsel hedeflere ne derece ulaşabileceği tartışmalıdır. Özellikle yine insan faktörü, içinde faaliyet gösterdiği yapının izin verdiğinin çok ötesinde bir performansla örgütleri hedeflerin çok ilerisine taşıyabileceği gibi, örgütlerin yaşadığı krizlerin ana nedenlerinden biri de olabilmektedir.

Sağlık sektöründe insan gücü; örgütsel etkinliği, performansı ve bunların bir sonucu olarak sürdürülebilir bir gelişmenin temelini oluşturmaktadır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde sağlık çalışanlarının örgüte bağlılığının sağlanması, sürdürülebilir bir gelişmenin ana unsurlarından biri olmaktadır. Çünkü, bağlılık insanoğlunun doğasının bir parçasıdır. Örgütsel bağlılık ise, çalışanın örgüte ve hedeflerine karşı davranışlarını yönlendiren ve bu yönde istikrarı sağlayan güç olmaktadır. Öyle ki, en olumsuz koşullarda dahi çalışan birey, hedefe yönelik olumlu tutum ve davranışını sürdürmeye devam edecektir.

¹ Balcı, s.28.

² Arbak-Keskin, s.4.

Çıktısı sağlık hizmeti olan sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık önemli bir boyuttur. “Bir sağlık sisteminin temel girdileri, hastane yöneticileri, hekimler, hemşireler, sağlık teknisyenleri, hastabakıcılar, temizlik, sterilizasyon görevlileri, mutfak görevlileri gibi sağlık hizmetinin yerine getirilmesinde doğrudan veya dolaylı görev alan tüm çalışanlar; teşhis, tedavi, bakım hizmetlerinin verilmesi ve bu hizmetlerin sürekliliğini sağlamak için gerçekleştirilen destek faaliyetlerinde kullanılan oldukça farklı nitelik ve nicelikte tıbbi ve sarf malzeme; analizör, radyolojik tetkik cihazları, aspiratör, respiratör, defibrilatör, bilgisayar donanımları gibi sayısız araç-gereç, makine ve teçhizat ile knowhow; hasta kayıtları, hasta bilgi sistemi, hastane bilgi sistemi, raporlar, bütçeler, yasalar, yönetmelikler, bütçe talimatları gibi pek çok bilgi; sahip olunan varlıklar, fonlar, alacaklar gibi finansal unsurlar; değişik yaşta, cinsiyette, farklı eğitim ve sağlık sorunlarına sahip sayısız hasta ile sağlık hizmeti alan kuruluşlardan oluşmaktadır.”¹ Tüm bu girdilerin etkin akışını ve yönetimini sağlayacak yapılanmalarının zorluklarını sağlık çalışanları üstlenmektedirler. Sağlık kuruluşları bu denli farklı, çeşitlilik gösteren ve özellikli girdileri ile bile başka hiçbir kuruluşla karşılaştırılamayacak, kendine özgü karışık bir doğaya sahiptir.

Sağlık kuruluşlarının karmaşık ve farklı öğeleri içinde barındıran özelliklerinin bulunması, amaçlarının da çeşitlenmesine neden olduğu düşünülebilir. “Hasta tedavisi ve müşteri hizmetlerinin etkinliği, kaliteli hizmet sunumu, verilen hizmetin en uygun maliyetlerle gerçekleştirilmesi, istikrarlı büyüme ve varlığını devam ettirebilme, toplumsal ve paydaşlara yönelik sorumlulukların yerine getirilmesi, eğitim, öğretim ve araştırma faaliyetlerinin sağlanması, desteklenmesi, kurum imaj ve saygınlığının korunması bu çerçevede ortaya çıkabilecek temel amaçlar olup sağlık kuruluşunun niteliğine bağlı önemli farklılıklar gösterirler.”² Sağlık hizmetlerine ilişkin tanımlanmış bu hedefler, açık bir sistem olup, varlığını sürdürmek üzere temel çıktıları konusunda sürekli geri bildirim alarak kendini yenilemek ve geliştirmek zorunluluğundadır.

Sağlık hizmeti veren örgütlerde bağlılığın sağlanması ve istikrar hissinin oluşturulabilmesi için çalışan ilişkilerine daha geniş bir perspektiften bakmalıdırlar. Bazı sağlık hizmeti sağlayıcıları gün geçtikçe daha fazla sayıda taşeron firma elemanı

¹ Arbak-Keskin, s.11.

² Arbak-Keskin, s.12.

veya geçici çalışan kullanmaya başlamışlardır. Ancak, sağlık örgütü ile istikrarlı ve devamlı bir ilişkinin kurulmaması, çalışanların örgütten ziyade mesleklerine bağlanmamalarına neden olmaktadır. Bu koşullar aynı zamanda hem sürekli ve geçici çalışanları hem de sağlık örgütünü olumsuz etkilemektedir.

Çalışanın örgüt ile ilişkileri ve bu ilişkilerin yönetimi, iş gücünün sürdürülebilirliğinin sağlanması açısından oldukça önemlidir. Özellikle ülkemizde sağlık kuruluşlarında çalışan iş gücünün büyük bir çoğunluğunun kamu çalışanları olduğunu ve bu iş gücünün istihdamının genelde devlet tarafından gerçekleştirildiğini dikkate alınacak olursa, işten ayrılan personelin (emeklilik, nakil, istifa yerine yenisinin atanması) oldukça uzun bir süreyi gerektireceğinden, kurum eksik iş gücü ile çalışmak gibi bir sorunla karşı karşıya kalacaktır.¹

İş gücü devrinin yüksek olduğu kurumlarda, çalışanlar ve örgüt açısından önemli sorunlar ortaya çıkmaktadır. İşten ayrılan çalışan yerine yenisinin kısa sürede atandığını varsayılsa bile bu çalışanın işe başlar başlamaz eski çalışan kadar performanslı olacağını beklemek mümkün değildir ki, sağlık sektörü bu tür performans düşüklüklerinin kolay tolere edilebileceği bir sektör değildir.

Sürdürülebilirliği yüksek bir iş gücü olan sağlık hizmetlerinin, sürekliliğinin sağlanması açısından oldukça önemli bir kurumdur. Bu çerçevede çalışanın kurumsal üyeliğini sürdürmesinin gerekçeleri, bir başka deyişle çalışan-örgüt ilişkisinin niteliği büyük önem taşımaktadır.²

Sağlık mesleği hangi pozisyonda çalışılırsa çalışılsın zor meslek gruplarından. Sorumluluk doğrudan insan hayatıyla ilişkilidir ve başka hiçbir meslekte insan hayatı bu kadar riske atılarak çalışmak zorunluluğu yoktur. Uzun çalışma saatleri, nöbet sistemi, hastalıklara yakalanma riskinin büyüklüğü gibi ağır koşullara rağmen özellikle özel kuruluşlarındaki ve taşeron firmada çalışan sağlık işgörenlerinin gelirlerinin düşüklüğü dikkat çekicidir. Bu durum; ciddi moral bozukluklarına, iş tatminsizliğine yol açmakta ve sağlık çalışanları bu nedenle örgütsel bağlılık geliştirememektedirler.

¹ Arbak- Keskin, s.47.

² Arbak-Keskin, s.48.

Sonuç olarak; sağlık kurumlarında koşullar ne olursa olsun her örgütte olduğu gibi ve özellikle verilen hizmetin odağında insanın bu denli var olduğu sağlık sektöründe, sürekli gelişimin anahtarı büyük ölçüde çalışan-örgüt ilişkisinin yapısına bağlı olmaktadır.

1.2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılık tanımlarında görüleceği üzere, örgüte bağlılık olgusu üzerinde geçmişten bugüne pek çok tanımlamalar yapılmıştır. Örgütsel bağlılık sınıflandırmalarını, literatüründe yer alan farklı yazarların sınıflandırmalarını ile ele alınacaktır.

1.2.2. Etzioni'nin Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni, ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç tür bağlılık sınıflandırması yapmıştır. Bunlar şu şekilde açıklanabilmektedir;

1. Ahlâki bağlılık: Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Bireyler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır. Bu sınıflandırma da, örgüt ile çalışanın amaç ve değerleri bir bütün olarak ele alınmaktadır.¹
2. Hesapçı bağlılık: Örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllere dolaylı bağlılık duymaktadırlar. Çalışanlar, çıkarları doğrultusunda bağlılık göstermektedirler.²

¹R. Balay, Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara, 2000, s.32.

²S. Güney, Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2001, s.27.

3. Yabancılaştırıcı bağlılık: Çalışanlar, davranışların sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Kişi, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir. Ahlâki açıdan yakınlaşma, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesi ile örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliş demektir. Hesapçı bağlılıkta, örgütle daha az yoğun bir ilişki söz konusu iken yabancılaştırıcı bağlılıkla, bireysel davranışın sınırlandırılması sonucu örgüte karşı takınılan olumsuz tutum temsil edilmektedir.¹

1.2.2. Buchanan II'nin Sınıflandırması

Buchanan II, örgütsel bağlılığı, örgütün amaç ve değerlerine adanma olarak değerlendirmektedir. Ayrıca, bir kişinin rolüne, araçsal bir değerden ayrı olarak, örgütün kendi iyiliği için bağlılık duyması olarak tanımlamaktadır. Bu sınıflandırmaya göre örgütsel bağlılık, üç grupta incelenmiştir. Bunlar;

1. Özdeşleşme: İşgören, bulunduğu örgütün amaç ve değerlerini, kendi amaç ve değerleri olarak benimsemesidir.²
2. Sarılma: İşgörenin, iş rolünün gerektirdiği şekilde, eylemlere psikolojik olarak bağlılık duymasıdır.³
3. Sadakat: İşgörenin, bulunduğu örgüt için duygusal hisler besleme ve içten ve samimi bağlılık göstermedir.⁴

1.2.3. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması ve kendini adanması şeklinde ele almışlardır. Bu iki araştırmacıya göre

¹ D. Varoğlu, Kamu Sektöründe Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılık ve Değerleri, AÜ, SBE, YDT, Ankara, 1993, s. 78.

² Varoğlu, s.78.

³ Varoğlu, s.78.

⁴ A. R. Güner, Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi, Akdeniz Üniversitesi SBE, YYLT, Antalya, 2007, s.18.

örgütsel bağlılığın, uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır.

1. Uyum: Örgüte yüzeysel bir bağlılığı ifade etmektedir. Bu bağlılıkta temel amaç, belli dış ödüllere ulaşmaktır. Bireyler, tutum ve davranışlarını, belli kazanımları elde etme ve belli cezaları savuşturma temeline oturtarak gerçekleştirme yönünde çaba göstermektedir. Uyum, adanmışlığın ilk aşamasıdır. Uyumda bireyin bir şeyi, gerçekten inandığı için değil de ceza korkusu ya da ödül beklentisi içinde kendisini mecbur hissettiği için yapması söz konusudur. Uyumda bir çıkar ilişkisi bulunmakta olup birey, örgüte sadakatle bağlanma şeklinde ifade edilmektedir. Örgütte diğerlerinin etkilerini bir çıkar karşılığında kabul etmektedir. Birey beklediği ödeme, yükselme ya da benzeri çıkarlar karşılığında uyum göstermektedir.¹
2. Özdeşleşme: Bağlılığın ikinci aşamasıdır. Bireylerin örgüte ve işgörenlerine yakın olma isteklerine dayalıdır. İşgörenin, diğer çalışma arkadaşları ile yakın ilişki kurma isteğine dayanır. Bireyler, tutum ve davranışlarını kendilerini ifade etmek, iş tatmini sağlamak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştirdiklerinde, özdeşleşme meydana gelmektedir. Özdeşleşmede birey kendini ifade edebilme imkanı yaratıldığı ve insanlarla kurduğu ilişkilerin sürdürülme olanağı tanındığı oranda başkalarının etkilerini kabul etmektedir. Özdeşleşme, bireyin değer verdiği şey ya da şeyler karşılığında örgütü ile bir anlamda bir kişilik bütünleşmesine girmesidir. Örgütle özdeşleşmiş işgörenin, gönül gücü ve işten doyumunu yüksek, buna karşılık görevi ile ilgili belirsizliğe karşı hoşgörüsü düşüktür. Örgütle özdeşleşen çalışan, örgütün başarısını kendi başarısı, başarısızlığını da kendi başarısızlığı olarak benimser. Özdeşleşme, ussal olmaktan çok duygusaldır. Çalışan, başlangıçta gereksinimleri karşılandığı, işten doyumunu sağlandığı, içten güdülendiği için örgütüne bağlıyken, giderek bu nedenler ortadan kalktığında da bağlılığını sürdürüyorsa bu bağlılık, bağımlılığa ve özdeşleşmeye dönüşür.²
3. İçselleştirme: Bağlılığın son aşamasıdır. Birey ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumunu ifade etmektedir. İçselleştirme, bireyin değerlerinin örgütsel değerlerle

¹ Balcı, ss.28-29.

² Başaran, s233.

uyum içinde olması ve örgütsel değerlerin bireyin tutum ve davranışlarında etkili olmasıdır. İçselleştirmede bireyin, örgütün değer ve normlarını, kendi değer ve normları olarak, zorlama olmaksızın içten kabulü ve benimsemesi söz konusudur.¹

Sonuç olarak; içselleştirme, tümüyle kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar, bireylerin iç dünyalarını ve örgütteki diğer insanların değer sistemi ile uyumlu kıldıklarında gerçekleşmektedir.²

1.2.4. Kanter'in Sınıflandırması

Kanter, örgütsel bağlılığın sınıflandırmasını; bireyin örgütsel amaçlarına ulaşmak için çaba sarf ettiği bir süreç olarak tanımlamaktadır. Sosyal sistemlerde kişilerin bağlılıkları üç temel alandan oluşur. Bunlar; sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden meydana gelmektedir. Örgüt tarafından üyelere empoze edilen davranışsal taleplerin farklı bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına sebep olduğunu savunmaktadır. Bu talepler üç değişik bağlılık oluşturmaktadır. Bunlar; devama yönelik bağlılık, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır.

1. Devama yönelik bağlılık (devamlılık bağlılığı), kişinin örgüt üyeliğini sürdürerek örgütte kalması ve örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adanması olarak tanımlanır. Bağlılığın gerçekleşebilmesi için çalışan açısından, ayrılmanın maliyetinin yüksek olması veya kendisinden ayrılmayı zorlaştıracak değerde kişisel fedakârlık ve yatırımların bekleniyor olması gerekmektedir. Çalışan, örgütten ayrılmanın bedelini örgütte kalmanın bedelinden yüksek bulursa yani örgütte kalmayı karlı bulursa örgütsel bağlılık artacaktır.³

¹ B. Hündür, <http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/1100-yonetimde-yeni-bir-paradigma-orgutsel-baglilik-i.html>. (19.05.2012)

² A. Yılmaz – M. Dil, “Örgüte Bağlılık mı Bağımlılık mı?”, Akademik Araştırmalar Dergisi, S.36, İstanbul, 2008, s.115.

³, <http://www.scribd.com/doc/42834229/46/Kanter%E2%80%99in-in-s%C4%B1n%C4%B1fland%C4%B1rmas%C4%B1> (12.05.2012)

2. Kenetlenme bağlılığı (bağdaşım bağlılığı), kişinin bir gruba ve bu gruptaki ilişkilere bağlılığıdır. Kenetlenme bağlılığına, birleşme de denilmektedir. Kenetlenme bağlılığı, gruba karşı olumlu duygusal yaklaşımları içerir. Grubun her üyesiyle ilgilenmek, ilişkide bulunmak ve gruba ait olduğunu hissetmek kişiye duygusal açıdan bir tatmin sağlamaktadır. Elde edilen bu tatmin kişiye örgüte bağlayacaktır. Örgütler üyelerinin psikolojik bağlılıklarını artırmak amacıyla işgören oryantasyonu, yeni üyelerin herkese duyurulması, üniforma ve rozet gibi sembol kullanımı ve kuruluş kutlamaları gibi yöntemlere başvurmaktadır.¹
3. Kontrol bağlılığı, ęalıřanların davranışlarını örgütün istediği doğrultuda geręekleřtirmesi, örgütün emir ve kurallarına sıkı sıkıya bağlı olmasıdır. Kontrol bağlılığı kişinin örgüt normlarına bağlı olmasıdır. Kontrol bağlılığı, üyenin; örgütün norm, amaç ve değerlerinin olumlu davranışlar için önemli bir rehber olduğuna inanması halinde ortaya ęıkmaktadır. Kanter'in geliştirdiği bu üç bağlılık türünün birbirinden farklı sonuçları bulunmaktadır. Devama yönelik bağlılığın hâkim olduğu örgütlerde üyelerin örgütte kalma ihtimalleri daha yüksektir. Kenetlenme bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde ise örgütün dışarıdan gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı kendisini savunma gücü daha yüksek olmaktadır. Son olarak; kontrol bağlılığının bulunduğu örgütlerde üyelerin kendi değer ve normlarıyla örgütün değer ve normlarını uyum içerisinde bulunmaktadır. Bağlılık türlerinin böyle farklı sonuçları olmasına rağmen Kanter, bu üç bağlılık türünün birbiriyle ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Örgütlerin, üyelerin örgüte bağlılıklarını artırmak için her üç yaklaşımı bir arada kullanmaları gerekmektedir.²

1.2.5. Mowday, Steers ve Porter'in Sınıflandırması

Mowday, Porter ve Steers örgütsel bağlılık kavramını ele alırken bireyin örgüte karşı olan tutumları üzerine durmuşlardır. Bu nedenle, örgütsel bağlılık tutumsal bağlılık ile eş anlamlı bir biçimde ele alarak kullanmışlardır. Yapılan sınıflandırmaya

¹ Dağdeviren, s.51.

² şen, s.45.

göre, örgütsel bağlılık; “örgütün amaç ve değerlerini kabul etme ve inanma, örgüt yararına hissedilir bir biçimde artı gayret gösterme isteği ve örgüte olan üyeliği devam ettirme arzusunun büyüklüğü”¹ olmak üzere üç unsurdan oluşmaktadır.

1.2.6. Allen ve Meyer’in Sınıflandırması

Allen ve Meyer önce örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık ve devam bağlılığı olarak iki boyutta incelemişler, normatif bağlılık boyutunu ise daha sonraki çalışmalarının sonucu olarak modellerine eklemişlerdir. Böylece, üç boyuttan oluşan bir örgütsel bağlılık sınıflandırması geliştirmişlerdir.

Bu sınıflandırmada; duygusal bağlılık çalışanın duygusal olarak örgütle ilişkisini, örgütle birlikte tanımlanmayı ve örgütle bütünleşmeyi; devam bağlılığı, örgütten ayrılma durumunda ortaya çıkacak maliyet durumunu; normatif bağlılık ise yönetime ve çalışma arkadaşlarına karşı çalışanın görev algılarını ifade etmektedir.

1.2.6.1. Duygusal Bağlılık

Bireyin değer ve hedefleriyle, örgütün değer ve hedeflerinin örtüştüğü, uyumlu olduğu durumlarda gelişir. Kişinin örgütle özdeşleşmesi, örgüte bağlılık türünde, kişi kendinin örgütün bir parçası olarak gördüğünden örgüt onun için büyük anlam taşımaktadır.² Dağdeviren, Allen ve Meyer duygusal bağlılık faktörlerini aşağıdaki gibi sıralamışlardır;

- “İş güçlüğü: İş görenlerin çalıştıkları örgütte yaptıkları işin; mücadele gerektiren ve heyecanlı bir iş olması.
- Rol Açıklığı: Örgütün iş görenden neler beklendiğini açıkça belirtmesi.
- Amaç Açıklığı: İş görenin örgütte yaptıklarını niçin yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması.

¹ Şen, s.45.

² Balay, s.65.

- Amaç Güçlüğü: İş görenin yerine getirdiği iş gereklerinin özellikle aranan veya talep edilen olmaması.
- Yönetimin Öneriye Açıklığı: Üst yönetimdeki kişilerin, örgütteki diğer iş görenlerden gelen fikirleri dikkate alması.
- Arkadaş Bağlılığı: Örgütteki insanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.
- Örgütsel Bağımlılık: İş görende, örgütün söylediğini yapacağına ilişkin güven duygusunun olması.
- Eşitlik: Örgütteki insanlardan bazılarının hak ettiğinden fazlasını, bazılarının hak ettiğinden azını almaması.
- Kişisel Önem: İş gören tarafından yapılan işin, örgütün büyük amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duygularının güçlenmesini teşvik etmek.
- Dönüt: İşteki performansı konusunda iş görene sürekli bilgi vermek.
- Katılım: İş görenin kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamak.’’¹

Yapılan sıralamada, duygusal bağlılığın çalışanlarda özellikle iş deneyimlerindeki duygusallıkla ilişkili olduğu ele alınmaktadır. Duygusal bağlılıkta, kişinin örgüte olan duygusal olarak hissi bağlanması söz konusudur. Güçlü bir bağlılık içinde olan çalışanlar, örgütyle özdeşleşir, örgütünün içine girer ve örgütsel bağlılık oluşur.

1.2.6.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, yapılan yatırımların sayısı veya miktarı ile bireylerin algıladığı seçenek yokluğu olmak üzere başlıca iki faktörle ilişkilidir. Yaş, örgütsel

¹ Dağdeviren, s.46.

hizmet süresi, terfi olanakları ile, örgütten ayrılması isteği ve iş devri bu bağlılık ile ilgilidir. Balay, Allen ve Meyer'in yaptığı araştırmada, devam bağlılığı faktörleri şu şekilde belirlemiştir:

- “Beceriler: İşgörenin mevcut örgütte sahip olduğu beceri ve deneyimin ne kadarını bir başka örgüte transfer edebileceği ya da yararlı kılabilceği.
- Eğitim: İşgörenin sahip olduğu formal eğitimin, mevcut örgüt ve benzerleri dışındakiler için çok yararlı olmayacağı düşüncesi.
- Yeniden yerleşme: İşgörenin, örgütten ayrılması durumunda farklı bir yerleşim yerine hareketi düşünmesi.
- Kendine yatırım: İşgörenin, mevcut örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik primini ayrılması halinde kaybedebilmesi.
- Topluluk: İşgörenin, yaşadığı yerleşim biriminden ne zamandan beri oturduğu.
- Seçenekler: İşgörenin örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin benzerini veya daha iyisini bir başka yerde bulmada zorlanacak olması.”¹

Örgütte daha uzun süreyle çalışan, daha ileri yaştaki işgörenlerin daha fazla yatırım yapacakları ve böylece örgüte daha çok bağlılık gösterecekleri görüşünü savunmaktadır. Gerçekten işgörenler, terfi olanakları ve ödemelerden bir dereceye kadar tatmin sağlarlar. Ayrıca, örgütten ayrılma durumunda bu tatminin kişiye maliyeti de yüksek olması beklenmektedir.

1.2.6.3. Normatif Bağlılık

Örgütte kalmaya karşı kişinin duyduğu sorumluluk hissi olarak ifade edilebilir. Allen ve Meyer'e göre normatif bağlılık, bireyin hem örgüte girişi öncesinde,

¹ Balay, ss.78-79.

ailesel/kültürel sosyalleşme hem de girişi sonrasındaki, örgütsel sosyalleşme yaşantılarından etkilenmektedir. Bu da kişilerin sahip oldukları örgütsel bağlılık normunu anlatır.¹ Bu bağlılık, bir kimsenin örgüte karşı sorumluluk hissetmesi konusundaki inancının bir sonucu olarak gelişmektedir. Birey örgütte kalmaya mecbur olduğunu düşünür ve bu yönde inançla böyle bir bağlılığı yaşar.

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

2.1. Kişisel Faktörler

Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi üzerine yapılan araştırmalarda; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve çalışma süresi faktörlerinin örgütsel bağlılığı olumlu ya da olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. Bu faktörler alt başlıklarda yer verilecektir.

2.1.1. Yaş

Çalışanların içinde buldukları yaş dönemleri; işlerine ve buldukları örgüte ilişkin tutumları, algılarını isteklerini ve beklentilerini etkileyebilir. Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen yaşa yönelik faktörler, kişinin örgütte kalmasını, örgüte karşı olan bağlılığını ya da örgütte kalma mecburiyetlerini doğurabilmektedir.

İşgörenler genç, orta yaş ve yaşlı olarak sınıflandırılacak olunursa, iş hayatının başlangıcında olan birey ilk kez iş aramanın ve işe yerleşmenin sıkıntılarını yaşayacak, eğitime ve özelliklerine göre uygun bir işte çalışma isteği yüksek olacaktır. Bireylerin işe bağlanmaları için işlerini iş ortamlarını tanımaları, alışmaları, kendileri için olumlu bir iklimin varlığı görmeleri ve bunun içinde belli bir sürenin geçmiş olması gereklidir.²

Balay'a göre yaşlı çalışanların genç çalışanlardan daha fazla bağlılık göstermesinin nedenleri şu şekilde özetlemek mümkündür; Bir çalışanın örgütünde ne

¹ Balay, s.79.

² Ö. Çakır, İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, Ankara, 2001, s.123.

kadar uzun süre kalırsa daha iyi görevlere getirilme olasılığı fazla olmaktadır. Diğer bir ifadeyle kariyer yapma imkanları hizmet süresi ile paralellik arz etmektedir. Ayrıca, yaşlı çalışanlar daha cazip işlere atılmayı genç çalışanlara göre daha riskli bulmaktadırlar. Aynı zamanda, yaşlı çalışanlar işlerini yaparken kendilerine ve tecrübelerine güvendiklerinden daha fazla tatmin ve bağlılık duymaktadırlar.¹

Yaş ilerledikçe çalışanın bir başka işe girerken beklentileri değişmektedir. Genç çalışan alt seviye hatta statüsüz olarak işe başlayabilirken yaş ilerleyen kişi kendine saygı duyulmasını beklemekte ve bu düzeyde çalışmak istemektedir.² Ayrıca, yaşları büyük olan çalışanların daha olgun olmaları ve işyerinde geçirdikleri zamanın daha çok olması dolayısıyla örgüte duygusal bağlılıklarının daha fazla olduğu söylenebilir.

Yaşın örgütsel bağlılığa olan etkisi net olarak anlaşılmamakla birlikte, demografik özelliklerinin nasıl bir etki yarattığını araştıran çalışmalarda da yaş ile örgütsel bağlılık arasında karmaşık sonuçlara ulaşılmıştır. Hrebiniak ve Alutto mesleklerine yatırım yapmamış daha genç iş görenlerin, mesleki başarıları gelişmiş olan daha yaşlı iş görenler kadar örgütlerine bağlılık duymadıklarına; Blau ve Lunz, meslekleri ne olursa olsun daha genç ve daha az doyumlu iş görenlerinin, daha yüksek düzeyde iş bırakma eğiliminde olduklarına; Maris ve Sherman ise daha ileri yaşta az eğitim almış daha yüksek düzeyde yeterlilik duygusu içinde olan iş görenlerin daha üst düzeyde örgütsel bağlılık gösterdiklerine değinilmişlerdir.³

2.1.2. Cinsiyet

Toplumsal açıdan kadın ve erkeğe yüklenen görevler, iş yaşamında kadın ve erkeğin davranışlarını etkilemekte, çalışma yaşamına ve işe bakışlarında önemli bir ayrımı oluşturabilmektedir. Cinsiyet faktörü, sosyolojinin alanına girmektedir. Toplum kişilerin davranışlarını ve bakış açılarını etkilemektedir. Bu durum haliyle çalışma ortamına da yansması beklenir.

¹ Balay, s.51.

² Şen, s.50.

³ Balay, s.56.

Örgütsel bağlılık ile ilgili literatürde, erkeklerin mi yoksa kadınların mı örgütlerine daha çok bağlılık gösterdikleri konusunda görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Örgütsel bağlılıktaki cinsiyet faktörü hakkındaki bu çelişkili bulgular nedeniyle kesin bir sonuca ulaşmak çok zordur.¹ Sürekli gelişen dünya içerisinde olmak ve gün geçtikçe sosyal bakış açısındaki değişimlerden kaynaklı ve ayrıca çalışan kadın sayısındaki artışla beraber örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sayısı da artmıştır.

2.1.3. Eğitim Düzeyi

İş görenlerin eğitim düzeyi de örgüte olan bağlılıklarını etkilemesi beklenmektedir. İş görenlerin eğitim düzeyi, iş hayatına bakışını, iş hayatından beklentilerini etkileyen önemli bir değişken olmaktadır. Bireylerin eğitim düzeyi yükseldikçe iş hayatına, işe yüklenen anlam ve beklentileri yükselebilmektedir.

Sosyal ve ekonomik koşulların elverdiği ölçüde eğitimini sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin eğitim düzeyi düşük olan kişilere göre yaptıkları işe bakış açıları çok farklı olabilmektedir. İş hayatına girmektense, daha uzun eğitim almanın maliyetine katlanıp, gelir elde etmekten bir süre fedakarlık gösteren kişiler, eğitimleri sonucunda nitelikli iş gücü olarak çalışma yaşamında yer alma beklentileri oluşabilmektedir.

Eğitime yapılan yatırımın, harcanan zamanın bir karşılığı olarak ücret ve diğer çalışma koşullarındaki talepleri de yükselmektedir. Ayrıca, iş hayatı bu kişiler için sadece para kazanılan bir yer olmaktan çok, toplumda yüksek bir statü sahibi olma, saygın bir iş sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme olanaklarının sağladığı bir ortam anlamını taşımaktadır.²

Bazı araştırmalara göre, eğitim ve bilgi düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma, daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu durum, iş görenlerin monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan

¹ Şen, s.51.

² Çakır, s.111.

kaldırarak işi benimsemelerine yardım etmekte, ortaya çıkan rahatsızlık ve devamsızlıkları azaltmaktadır.¹

Örgütsel bağlılıkla eğitim düzeyi arasındaki ilişkiyi destekleyici yönde sonuçların elde edildiği araştırmaların yanı sıra; bazı araştırmacılar, söz konusu ilişkinin önemli düzeyde etkili bir faktör olmadığına ilişkin bulgular da elde etmişlerdir. Bazı araştırmacılar örgütsel bağlılıkla yaş unsuru üzerinde durmuş, ama bağlılığı etkileyen herhangi bir bulguya rastlayamamışlardır. Bazı araştırmacılar ise, eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanların beklentilerinin de yükseldiği için bağlılığın buna ilişkin olarak azalma gösterdiğini ortaya koymuşlardır.

2.1.4. Çalışma Süresi

Çalışma süresi ile örgüte olan bağlılık arasındaki ilişkiler konusundaki araştırmaların çeşitliliği, çalışma süresinin başka değişkenlere birlikte değerlendirmesini gerekli kılmaktadır. Bu şekilde ilişkinin yönü ve gücü daha açık ve net anlaşılabilir. Araştırmacılardan bazıları kıdem ve çalışma süresini aynı olarak varsaymışlar; bazı araştırmacılar ise farklı olarak ele almışlardır. Bu araştırmamızda çalışma süresi ve kıdemi birlikte ele alınacaktır.

Kıdem, bir işte ne kadar süredir çalışıldığını göstermektedir. Aynı işte uzun süre kalan, yani kıdemi yüksek olan bireyin bağlılığının daha yüksek olması beklenebilir. İşine alışmayan, işinden tatmin olmayan, psikolojik olarak özdeşleşmeyen bir bireyin işinden ayrılma eğilimi göstereceği kabul edilirse, kıdeminin örgüte bağlılıkla ilişkisi açıkça görülebilmektedir. Ancak, burada başka iş alternatifleri ve bireyin işten ayrılmasını güçleştiren ekonomik sorunlar göz önüne alınırsa, kıdemin örgüte bağlılıkla daha önemsiz bir ilişki olduğu ortaya çıkabilmektedir. Bu sebepten dolayı, kıdemin tek başına örgütsel bağlılıkla etkileyen bir faktör olarak ele alınması yanıltıcı olabilecektir.²

İş görenin kişisel yatırımlarının dikkat çekici şekilde onu örgüte bağladığını ele alan araştırmalara göre; emeklilik maaşı alma planları, statü, artan yaş, kıdeme bağlı

¹ Eren, ÖDYP, s.68.

² Çakır, s.114.

ücret düzeyi kişinin örgüte yaptığı yatırımlar arasında görülmekte ve tüm bu yatırımların örgütten ayrılma maliyetini arttırdığı dolayısı ile de örgütsel bağlılığı kuvvetlendirdiğine düşünülebilir. Buna karşılık, iş yerinde uzun süreden beri çalışan yani kıdemli iş görenlerde, kıdemsizlere kıyasla işe devamsızlık oranının arttığı dolayısıyla örgüte bağlılığın azaldığını ileri süren görüşler de bulunmaktadır. Buna neden olarak da, iş görenin kıdemliliği dolayısıyla elde etmiş olduğu güven, bıkkınlıklar ve yıpranmalar ile yaşlanma sayılmaktadır.¹

2.2. Örgütsel Faktörler

2.2.1. Örgüt Büyüklüğü ve Yapısı

Araştırmacılara göre örgütün büyüklüğü, organizasyon yapısı, çalışanların bağlılık düzeyleri üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Büyük ve küçük örgütler, çalışanların örgütsel bağlılığını sağlama konusunda avantaj ve dezavantajlara sahip olabilmektedirler.

Küçük ölçekli örgütlerde işgören sayısının az olması dolayısıyla, birbirleri arasındaki kaynaşmanın beraberinde getirdiği örgütlerde, özdeşleşme durumu büyük ölçekli işletmelere göre daha kolay olurken, büyük ölçekli örgütler, üyelerine daha fazla terfi olanakları, daha fazla yan faydalar ve kişiler arası etkileşim fırsatları sağlayarak çalışanların bağlılık düzeylerini artırma konusunda küçük örgütlere nazaran avantajlı olmaktadır.²

Örgütlerde çalışan birey sayısı arttıkça yani örgütler büyüdükçe bürokratik eğilimlerde de artış olmaktadır. Büyük örgütlerde yönetim ve denetim mekanizmasının en iyi şekilde işlemesi için iyi belirlenmiş bir hiyerarşik yapı, herkesin pozisyonundan aldığı birtakım yetki ve sorumlulukları vardır. Her kademede işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak ayrıntılı ve somut ilkeler bulunmaktadır. Bireylerarası ilişkiler ise bulunulan pozisyonun ilkelerine göre sürdürülebilmektedir.³

¹ Çelik-Keleş, s.59.

² Güner, s.31.

³ Koçel, s.131.

Diğer özellikler ise, örgütün büyüklüğünün ve denetim alanının bağlılıkla hiçbir ilgisinin bulunmaması ile birlikte biçimsellik, işlevsel bağımlılık ve ademi merkeziyetçiliğin bağlılıkla ilişkisi olabilmektedir. Yüksek düzeyde ademi – merkeziyetçilik, başkalarının faaliyetlerine bağımlılık, resmi kural ve yöntemlerin bulunduğu ortamdaki çalışanlar kendilerini bunların daha az ölçüde bulunduğu ortamdaki iş görenlerden daha fazla örgüte bağlı hissetmektedirler.¹

Yönetimin aşırı merkezileşmesi; işgörenlerin işleriyle ilgili karar vermemesi, bilgi, beceri, yetenek ve inisiyatif kullanılmaması anlamına gelmektedir. Bütün bunlardan yoksun kalan işgörenlerin çalışma hayatı anlamsızlaşır. Bu ortamda çalışmayı anlamsız bulan kişi örgütü terk etmede tereddüt etmeyebilir.²

2.2.2. Örgüt Kültürü

Bilgin'in yaptığı tanıma göre örgüt kültürü; “kurum tarafından benimsenen temel değerler, örgütün çalışanlarına ve müşterilerine yönelik politikasına kılavuzluk eden felsefesi, örgüt üyelerince paylaşılan temel inanç ve varsayımlar, işin nasıl organize edilmesi, otoritenin nasıl kullanılması, insanların nasıl ödüllendirilmesi ve kontrol edilemesi gerektiğine ilişkin kuvvetli inançlar bütünüdür.”³ Örgüt kültürü, benimsediği felsefe, çalışanlarına davranış biçimlerini de kapsayan, örgütün kendilerini hedef kitlelerine ifade etmek için kullandıkları bütün unsurlardır.

Çalışanın örgüte bağlılığı açısından bulunduğu örgüt kültürün etkisinin olması düşünülmektedir. Örgütler farklı kültür mozağine sahip bireylerden oluşmaktadır. “Bu bireyler, görevsel ve mesleksi normlar ve ölçülerle bir araya gelmiş, bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmaktadır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eder ve buda ‘örgüt kültür’ olarak bilinir.”⁴ Geniş açıdan bakıldığında,

¹ Karaca, s.66.

² Karaca, s.67.

³ L., Bilgin, Olumlu İmaj Yaratmak Halkla İlişkiler, İstanbul, 2010, s.134.

⁴ Eren, ÖDYP, s.131.

yani toplum kültürü düzeyinde bakıldığında ise, işletme veya örgüt kültürü bir alt kültürüdür.

Örgüt kültürü örgütü karakterize eden gelenekselleşmiş, düşünme, hissetme tepki verme yollarının bir kurgusu olarak tanımlanabilir. Bu anlamda örgüt kültürü, üyeleri bir arada tutan bir sosyal yapıştırıcıdır.¹ Şen, örgüt kültürünü en çok destekleyen unsurları şu şekilde belirtmiştir:

1. “Yöneticiler ve takımlar ölçümleme ve kontrolde neye dikkat etmekte.
2. Kritik bir durum ve krizde yöneticilerin nasıl davrandıkları.
3. Yöneticilerin ve takımların rol model oluşları, eğitim verme biçimleri koçluk yapmaları.
4. Ödülleri ve statü değişimleri belirlemedeki kriterler.
5. İşe alınma, işe seçilme, ödüller ve işten çıkarılmadaki kriterler.
6. Örgüte ait törenler, seremoniler ve hikâyeler.’’²

Dolayısıyla, örgütsel bağlılık üzerinde örgüt kültüründen daha etkili olduğu söylenebilir. Ancak örgüt kültürünün yaklaşılan değer, kural ve inançlarla bireyler için psikolojik yönden güvenli bir ortam yaratması ve yol gösterici bir özelliğe sahip olması nedeniyle, örgütsel bağlılığın gelişmesine uygun bir ortam sağlayabilmektedir.

Örgütsel kültürün olumlu yönleri; bireylerde ortak bir kimlik duygusu yaratmasıdır. Bunun yanı sıra ayrıca, örgütsel amaçlara katılım yoluyla örgütsel bağlılık oluşturmaya yardım eder.³ Örgüt kültürü ile yakından ilgili bir kavram olan örgütsel iklimdir. Örgütsel iklim, iş görenlerin örgüt içinde nasıl davranmaları gerektiği ve buna ilişkin algılarının sonunda oluşan genel bir hava olarak tanımlanmaktadır.

Örgüt iklimi, iş görenlerin değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumun en açık göstergesidir. İş görenler örgütlerinin kültürünü benimsemişler ise, örgüt iklimi olumlu ve yapıcı olacaktır. Tam tersi durumda ise; iş görenlerin hissettikleri iklim,

¹ Sabuncuoğlu – Tüz, s.36.

² Şen, s.59.

³ Balay, s.143.

motivasyonlarını ve performanslarını büyük oranda etkileyeceğinden, olumlu bir iklimde herkes kazançlı çıkarken, olumsuz bir iklimden örgütün tamamı zarar görebilir.

2.2.3. Ücret

Ücret, bireyin örgüte bağlılığını etkileyen en önemli unsur olmakta ve çalışanın örgütte bulunma nedeni ve amacı olarak nitelendirilebilir. Bireyin yaptığı işin karşılığını alamadığı düşüncesi, çalışanın örgüte karşı duyduğu bağlılığı azaltabilmektedir.

Bir çalışanın belirli bir işyerini seçmesi, orada kalması ve yüksek motivasyonla çalışması kendisine önerilen ücret düzeyi ve ödüllerle yakından ilişkili olabilmektedir. Ücret çalışan için bir motivasyon aracı olduğu için, ücretin en az çalışanın beklediği kadar olması tatmini sağlayacaktır. Çalışanın beklediğinden fazla ücret alan işgörenin işten ayrılma düşüncesi azalmakta ve örgütsel bağlılık düzeyi artması beklenmektedir.

Çalışmalara ödemeler, doğrudan ve dolaylı olarak yapılabileceği gibi parasal ve parasal nitelikte olmayan ödüllendirme şeklinde de olabilir. “Maaş ve ücretler, ikramiye, prim ve komisyonlar doğrudan yapılan parasal ödemelerdir. İzin - tatil hakkı sigorta ve benzerleri dolaylı parasal ücretlendirme örnekleridir.”¹ Çalışana övgü, takdir etme gibi parasal olmayan ödüller de çalışanların iş tatminini ve performansını artıran unsurlardandır.

Ücret konusunda örgüte bağlılığı etkileyen bir önemli etmen vardır ki, o da adaletli ücretlendirmedir. Aynı işi yapan kişiler arasındaki maaş farklılıkları yada az çalışan kişiyle performansı çok olan kişinin aynı ücreti almasıdır. Yapılan araştırmalar göstermekte ki çalışanlar, örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algıarlarsa bağlılıkları o derece yüksek olması beklenmektedir.

¹ Barutçugil, SİKY, s.448.

2.2.4. Örgütsel Ödüller

Çalışanlar yaptıkları işlerin fark edilmesini ve takdir edilmesini isterler. Bunu yapabilen yöneticilerin çalışanlarını yanlarında tutma şansı yüksek olacaktır. Ödüller, başarılı performans sergileyen bir işgörene "teşekkür" mesajını iletmenin iyi bir yoludur. Ödül programlarının amacı çalışana "sana değer veriyoruz", "yaptığın işi takdir ediyoruz" anlamını içermektedir.¹

Çalışan örgütsel ödüllere kolayca ulaşabiliyorsa, bunlar çalışılması gereken değil örgütün doğal olarak sağladığı ödüller olarak algılanır. Hiçbir motivasyon sağlamaz ve örgütsel bağlılığa etkisi olmayacaktır. Diğer taraftan düşük statüden bile başlasa bir iş gören, büyük ölümler elde edebilecek ise, örgütsel bağlılığı kuvvetlenebilmektedir.

Örgütsel bağlılığın gelişmesinde ödüllerin önemi büyüktür. "Ödemeler, ücret dışı yan gelirler, statüde ilerleme, tanınma, terfi bir işe yada proje başlama ve bitirme sorumluluğu veya daha esnek denetleme gibi gayrişahsi ödüller de personelin bağlılık duymasına etkili olmaktadır."² Yapılan araştırmalar, örgütsel ödüllerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır.

Tüm iş görenlerin aynı şekilde tanınmaktan yada aynı tarz ödüllerden hoşlandığı ve bunları istediği anlamını taşımamaktadır. Bu tarz bir düşünce insanları yönetmede ciddi bir hata olarak değerlendirebilir. Ancak, bireysel farklılıklar ne olursa olsun, tüm iş görenler, örgüt için ne kadar değerli olduklarının yaptıkları işin ne kadar önemli olduğunu ve ne kadar büyük bir iş başardıklarının yöneticilerinden duymak isterler. Yetenekli işgörenleri elde tutmanın en önemli aracının sadece para olmadığı bugün artık kabul edilen bir gerçektir. Para, elde tutulan yeteneğin kalıcılığını güvenceye almaya yetmeyecektir.

¹ Barutçugil, SİKY, s.450.

² Dağdeviren, s.64.

2.2.5. Yönetim

Bir kurumda, çalışanlar motive oldukları oranda iyi performans gösterirler. Belirli bir düzeye gelmiş çalışanlar için en önemli motivasyon aracı şüphesiz ki; parayla ölçülemeyen bir değer olan ‘güç’tür. Güç sahibi olmak da yetki ve sorumluluk sahibi olmak demektir. Çalışan birey elinde var olan gücü; bilgi gücü ve emir verme gücü olarak yani başka bir deyişle, karar verme gücü olarak kullanır.¹

Örgütteki yönetim ve çalışanların yönetime katılmasının farklı yönlerde örgüte bağlılığa etkisi olduğu söylenebilmektedir. Resmi kural ve yöntemlerin varlığı örgüte bağlılık üzerindeki etkisi dolaylı olabilmektedir. Fakat, kuralların rol belirsizliği ve rol çelişkisini azaltan etkilerinin örgüte bağlılığı artırdığı da önemli bulgular içerisindedir.²

Aşırı bir şekilde kuralcı bir sistem içinde yer alan bireylerin düşünme gücü sınırlı kalır, yaratıcılıkları körelir ve gelişemeyebilir. Bu durum hiçbir yöneticinin istemediği bir sonuçtur. Çok iyi bir şekilde yetişmiş bireylerin belki de kurallara ihtiyacı olmayabilir, onlar bütün enerjilerini en iyi olma, yapılan işi en iyi şekilde yerine getirme ufkuyla gerçek vizyonlarına ulaşabileceklerdir ve sonuç olarak kuralların yerini insanların vicdanları alır diye düşünülebilir.³

Çalışanlar açısından yönetime katılma, önemsendiğinin değer verildiğinin belirtisi olarak algılanır. O yüzden yönetime katılmak, fikirlerini sunmak işgören açısından önemlidir. Çalışanların yönetime katılmasında üç temel özellikten söz edilebilir. “İlki, bir örgütün alt yönetim kademelerinin örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları, ikincisi, katılanların, böyle bir yönetim türü ile psikolojik benlik gereksinimlerini tatmin edecekleri bir demokratik ortama kavuşmaları, üçüncüsü ise, yönetici ile işgören arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme imkanlarına, başka bir deyişle, yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır.”⁴ Çalışanların yönetime katılması hem işgörenler hem de örgüt açısından olumlu sonuçlar alınmasını sağlayacaktır.

¹ Ü. Garih, Yönetim Teknikleri, İstanbul, 2000, s.61.

² Varoğlu, s.60.

³ Karaca, s.67.

⁴ Eren, YO, s.366.

2.2.6. Takım Çalışması

Takım çalışmaları, iş hayatında gitgide önemi artmakta ve takım çalışması yaygınlaşmaktadır. Eren takımın tanımını; “önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluktur olarak yapmıştır.”¹ Takım tanımında üç önemli unsur dikkat çekmektedir. “Birincisi, takımın oluşturulması için iki yada daha fazla kişinin gerekmesidir. İkincisi, takımı oluşturan kişiler birbirine bağımlıdırlar. Yani sürekli olarak birbirleri ile etkileşim halindedirler. Ve üçüncüsü ise takımı oluşturan kişiler belli bir amacı gerçekleştirmek için çalışmaktadırlar. Takım çalışmasının sağladığı önemli bir üstünlük organizasyondaki farklı disiplinlerin bilgi, yetenek ve deneyimlerini bir araya getirmesidir. Takımlar, hiyerarşik bir örgüt yapısının katı ve gereksiz sınırlamalarını aşarak ortak amaç etrafında bütünlük oluşturmaktadırlar.”² Takım çalışmasının örgütsel bağlılığı düşürdüğü yönünde hiçbir araştırma sonucu yoktur. Tam tersi, takım üyeliği ve örgütsel bağlılık ilişkisinin olumlu olduğu ifade edilir. Çünkü, takım çalışması içinde yer alan işgörenlerin iş tatminleri yükselmektedir. Bir takımın verdiği kararların kalitesi ne derece işbirliği ile alındığı ile yakından ilgilidir. Bu işbirliği karara ve takıma olan bağlılığı güçlendirmektedir. Bu bağlılık ise; örgütsel bağlılığı olumlu etkilemektedir.

Eren, takım çalışmanın başlıca yararlarını şöyle ifade etmiştir. “Uğraş düzeyi, üyelerin tatmini, mesleki bilgide artış, örgütsel esneklik, takım ruhu yaratma, karar vermeyi hızlandırır, iş gücü çeşitliliği yaratır, başarıyı artırır.”³ Görüldüğü üzere takım çalışmasının, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi ve çalışanın örgütsel bağlılığını, motivasyonu artırıcı yararları bulunmaktadır.

¹ Eren, ÖDYP, s.467.

²Barutçugil, SİKY, s.278.

³ Eren, ÖDYP, s.481.

III. BÖLÜM

İŞ TATMİNİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SONUÇLARI VE İŞ TATMİNİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

1. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SONUÇLARI

1.1. İş Tatmini ve Tatminsizliği Sonuçları

1.1.1. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatmini modern yönetim düşüncesi ve uygulamasına göre, bir işletmenin başarısı sadece elde ettiği kâr değil, pazar payı, ödediği vergi gibi değişkenler ile değil, insani boyutu ile de değerlendirilmelidir. “İş tatmininin yüksekliğinin işgören mutluluğuna katkıda bulunacağı, düşmesinin ise kişinin işine karşı yabancılaşması, buna bağlı olarak da ilgisizlik ve uyumsuzluğun ortaya çıkacağı düşünülmektedir.”¹ İnsanlar iş hayatına başladıklarından itibaren günlük hayatın önemli bir kısmını iş yerinde çalışarak geçirmektedirler. Dolayısıyla kişilerde iş hayatına yönelik ekonomik, psikolojik ve birçok beklenti olabilmektedir. Kişiler bu beklentilerinin karşılandığı oranda iş davranışı göstereceklerdir.

İş tatmininin işgören ve işletme açısından önemli sonuçları olduğu bilinmektedir. İş tatmini sağlayan işletmelerin çalışan bulmakta zorlanmadığı, personelinin süreklilik gösterdiği bilinirken, tatminsizliğe neden olan işletmelerin çalışan bulmakta zorlandığı gözlemlendiğini belirtilmektedir.

İş tatmini, organizasyon ve birey arasındaki var olan iyi bir denge, uyum düzeyi gerektirir ve iş çevresindeki denetim tarzları, izlenen politika, iş grubu üyeliği, çalışma koşulları, terfi olanakları, gibi faktörlerin önemi büyüktür. Bu durum iş tatmini konusunun çalışan ve örgüt açısından farklı boyutlarda her zaman önem taşıdığına işaret etmektedir.

Karaca, araştırmasında şu konuya değinmiştir; iş tatmininin müzakereleri boyunca tutumların açık davranışlar üzerinde güçlü etkiler sarf ettiğine dair önemli bir

¹ Erdoğan, s.246.

kaniya bulunmaktadır. Bununla birlikte yıllarca bu iddianın doğruluğu hakkında hararetli bir tartışmanın devam etmektedir. Bir kısım bulgular oldukça güçlü olduğunu ileri sürerken, bazı bulgular, tutumlar ve davranışlar arasındaki bağı göreceli olduğunu göstermiştir. Artan kanıtlar gösteriyor ki tutumların, çoğunlukla, davranışların çoğunun doğrudan sebebi olduğunu göstermektedir. Bu da tutumların daima doğrudan ya da dolaysız bir şekilde açık davranışlara dönüştüğünü söylemek demek değildir. Fakat şu anda belli türdeki, özellikle güçlü ve açık olarak biçimlenmiş, mizaç olarak genelden ziyade özel ve bireylerin hayatı ile doğrudan ilişkili tutumların, davranışların çoğunu etkilediği sonucuna varmak için yeterince pozitif kanıt vardır. Bunu doğrulamak için iş tatmininin, örgütsel davranışın çeşitli durumlarında rol oynamasının beklenmesi mantıklı olmaktadır.¹

Gelişen sanayileşme sonucu kentlerde insanların büyük bir çoğunluğu, günlerini ortalama sekiz saatini evlerinden uzakta çalışarak geçirmektedirler. Bir toplumu oluşturan işgörenlerin sağlıklı, başarılı, mutlu ve üretken olmasının o toplum üyelerinin tüm yaşamlarında yüksek düzeyde tatmin sağlamaları ile ilgili olduğu dikkate alırsa, insan yaşamının büyük bir bölümünü oluşturan işten almaları gereken tatminin önemi ortaya çıkmaktadır. İş tatmininin çalışan üzerinde bu kadar etkin bir faktör olduğu konusunun kanısına varmışken, iş tatmininin bazı kavramlarla ilişkisine değinmek yerinde olacaktır.

1.1.1.1. Performans

Yaygın olan iş performansı kuramlarının çoğu bireysel güdülenmeyle ilgili olmuştur. Bu kuramlarda insanları daha çok çalışmaya özendirmek için değişik teknikler kullanılmıştır. Üretilen işin niteliği ve niceliğini etkileyen önemli bireysel farklılıklar olmasına rağmen yine de iş görenler, gerçekten daha iyi performansı göstermek isterlerse doğal olarak onların performanslarında yükselme gözlenecektir. Bu konu da yapılan birçok araştırma, iş tatmini ve performans arasında doğrudan bir etkileşim olduğunu da ispatlayamamıştır.

¹ Karaca, s.75.

Performans, bireyin işini yerine getirmek için harcadığı tüm çabalar karşısında elde ettiği başarı düzeyi denilebilmektedir. Çalışmasının amaçlara ulaşma ve etkinlik derecesidir. Bir bireyin performansı, sahip olduğu nitelikler ve yetenekler ile inanç ve değerlerine bağlı olmaktadır. Sağlanan performans daha sonra ödüllendirildiğinde iş tatminine dönüşebilmektedir. İşinde mutlu, huzurlu, güvenli olmak anlamına gelen iş tatmini, bir sonraki aşamada gösterilecek çabanın niteliğini ve düzeyini belirlemektedir.¹

İş tatminine yönelik kuramsal yaklaşımlar incelendiğinde, 1930'lardan yapılan bu yana yapılan çalışmalarda iş tatminini belirleyicileri olarak farklı öğeler üzerinde durulduğu görülmektedir. Ancak, en büyük belirsizlik, performansın, iş tatmininin belirleyicisi mi yoksa sonucu mu olduğu üzerinde toplanmaktadır.²

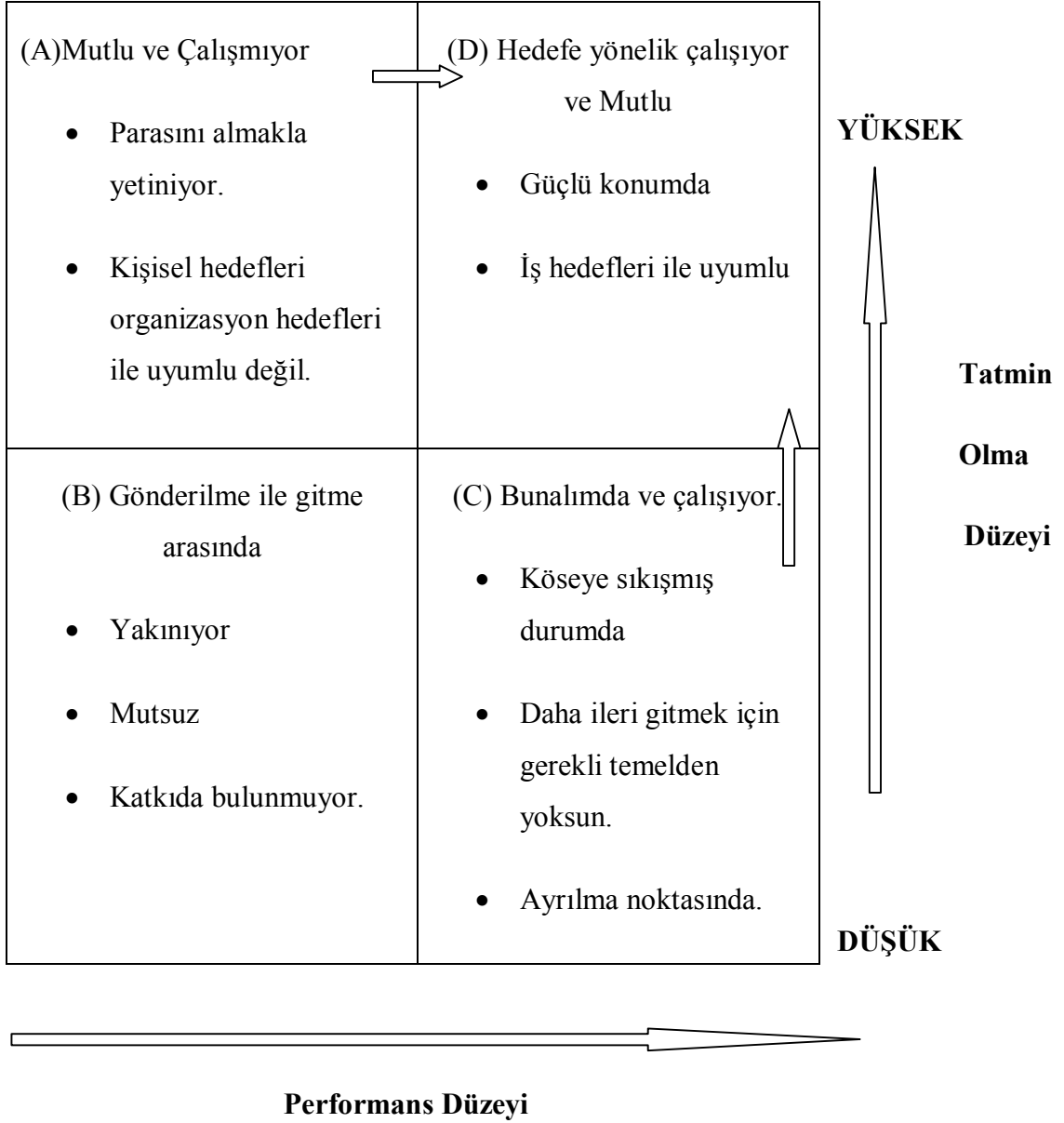
İş tatmini ve performans ilişkisini incelediğimizde üç tartışma ortaya çıkmaktadır. “Bunlar: tatmin performansa neden olur. Performans tatmine neden olur, ödül hem performansa hem de tatmine neden olur şeklindedir”.³ Tatmin Edici Performans Modeli, organizasyonel etkinlikte, çalışanların performansları ile tatmin olma seviyelerinin birlikte ne kadar önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

¹ Barutçugil, s.390.

² Çelik Keleş, s.71.

³ Gür, s.116.

Tablo 4: İş Tatmini ve Performans Modeli



Kaynak: İ. Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2004, s.392.

Tabloya göre iş tatmini ve performans arasındaki bağlantıyı şu şekilde yorumlanabilir; “iş tatmini yüksek-performansı düşük işgörenler (A grubu), iş ortamında kişisel beklentilerini gerçekleştirdiklerini ve buna karşın organizasyona katkılarından daha fazlasını elde ettiklerini düşünmektedirler. Bu işgörenlerin iyi yönlendirilmediklerini ve denetlenmedikleri söylenebilir. Performansı yüksek-iş tatmini düşük işgörenler (C grubu), çabalarının karşılığını yeterince alamadıklarını

düşünmektedirler. Kendi değerlerini daha iyi takdir edecek ve ödüllendirecek organizasyonların arayışı içindedirler. Performansı ve iş tatmini düşük olanlar ise (B grubu), huzursuz ve mutsuz olup, verimsiz iş ilişkileri kimseye bir fayda sağlamamaktadır. Bunların organizasyondan en kısa sürede uzaklaştırılmaları gerekmektedir. Performansı ve iş tatmini yüksek olan işgörenler (D grubu), hem kendileri hem de organizasyon açısından en anlamlı bileşimi ifade etmektedir. Bu işgörenler bireysel hedefleriyle organizasyonel hedeflerin uyumunu sağladıklarından iş ortamında mutludurlar ve performanslarıyla takdir edilmektedir.”¹ Sonuç olarak; yöneticiler, A grubundakileri daha fazla yönlendirerek ve denetleyerek performanslarını yükseltmeleri ve C grubundakileri de daha fazla motive ederek iş tatminlerini artırma yoluyla D bölgesine doğru taşımaları gerekmektedir.

İş tatmini ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen teorilerden biride beklenti teorisi olmaktadır. Bu teoriye göre performans ve tatmin arasında bir ilişki mevcuttur. Çünkü iyi performans gösterenler ödül almaları gerekmektedir ve bu ödüller adil ise iş tatmin düzeyini artırması beklenmektedir.

Bu konuyla ilgili başka bir düşünce ise bazı durumlarda yüksek performansın, yüksek iş tatminine neden olduğu görüşüdür. Bu görüşe göre; ödül sisteminin iyi çalışması yüksek performansa neden olur. Her çalışanın performansını yükseltmesi ve karşılığında elde edeceği ödül kendi sorumluluğunda olacaktır. Ancak ödüller adil dağıtılmazsa işgörenler çok çalışmaları ile performans arasında bir ilişki kuramaz ve performans yüksekliği görülmemesi beklenecek bir durumdur.² “Performans ile tatmin arasındaki ilişki; üstün performansın tatmini artırması, bunun da daha sonraki dönemde performansa yansımaları olarak tanımlanabilir.”³ İş tatmininin performans üzerindeki etkisi karşılıklı bir ilişki olarak görülebilir.

1.1.1.2. Verimlilik

Verimlilik, genel olarak, üretim miktarının o üretim miktarını üretmek için kullanılan üretim etmenlerine oranını belirler olarak tanımlanabilir. “İş tatminine ulaşan

¹ Barutçugil, SIKY, s.392.

² Çelik Keleş, s.73.

³ Barutçugil, SIKY, s.393.

iş görenlerin iş tatmini düşük olan iş görenlere oranla daha verimli olup olmadıkları bir merak konusudur. Genellikle, iş tatmini düşük ve verimlilik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunun düşünülmesine rağmen yapılan araştırmaların çoğunda bu iki kavram arasında güçlü ilişki olmadığı görülmüştür. Hatta bir kısım araştırma bulguları da olumsuz bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur.¹ Bu olumsuz ilişki, aşırı iş tatminin çalışma isteğini zayıflatacağı düşüncesinin doğmasına neden olmaktadır.

İşgören tatmini, verimliliği artırma yönünden, işgörenlerin işlerinden hoşlanma ya da hoşlanmama derecesini gösterdiğinden işletme yöneticilerinin önemli ilgi alanlarından biri olma özelliğini korumaktadır. Bu noktadan çıkılarak yapılan bir kısım araştırmaya göre ise; düşük iş tatmini firma verimliliğine, mutlu olmayan işgörenlerin işlerinden kendilerinden beklenen maksimum verimliliği gerçekleştiremeyeceklerinden dolayı olumsuz bir etki yaratmasıdır.

Günümüze kadar yapılan çalışmalardan elde edilen bulgulara göre; tatminin verimlilik üzerinde direkt etkisinin bulunduğunu söylemek her zaman geçerli olmamaktadır. Tatminsiz bir iş göreninin yüksek verimlilik düzeyine ulaşabilmesi gibi, tatmin olmuş bir iş göreninin de her zaman yüksek verim elde etmesi mümkün görülmemektedir.²

1.1.1.3. Motivasyon

Motivasyon, bir amaca doğru çaba harcamayı ve sürdürmeyi anlatmasına karşılık, iş tatmini ise bağlı olarak olumlu duygular içinde olmayı anlatmaktadır. Motivasyon kavramıyla tatmin arasındaki ilişki, şartlara ve durumlara bağlı olmaktadır. Kimi zamanlarda olumlu, kimi zamanlarda nötr ve bazen de olumsuz olabilir.

Tatmin kavramıyla kişinin iç huzuru ve rahatlığı ifade edilmek istenmektedir. Fakat bireyin dışsal davranışını değiştirme anlamına gelmemektedir. Motivasyondan ayrıldığı nokta da burası olmaktadır. Motivasyon, kişinin davranışlarını etkileyerek onu

¹ Eroğlu, s.252.

² Başaran, s.208.

harekete geçirmekte, oysa tatmin duygusu öznel bir iç zevki ve huzuru ifade etmektedir.¹

İş tatmini ile motivasyon karşılıklı etkileşim içindedir. Tatmine ulaşmış iş göreninin motive edilebilmesi için gerekli ortam hazırlanmış olduğundan dolayı çalışan motivasyonu da sağlanmış olur. Çünkü tatmine ulasan işgören davranış değiştirmeye ve motive olmaya oldukça uygun bir durumdadır. Aynı şekilde, motive olmuş bir işgören de çaba ve faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru, zevki tadabilir ve tatmin olur. Başka bir ifadeyle iş tatmini motivasyonu yaratabilmektedir.

1.1.1.4. Yaşam Tatmini

Yaşam tatmini ile iş tatmini birbirine bağımlı faktörlerdir. Birisinin varlığı diğerinin de olması anlamını taşımaktadır ve birbirlerine etkisi olacağını belirlemektedir. İş tatmini iş yaşamının kalitesini de belirleyen önemli bir ölçüt sayılmaktadır. Aynı şekilde yaşam tatmini da yaşam kalitesini gösteren önemli bir göstergedir. Bunun sonucu olarak, iş tatmini de yaşam kalitesini gösteren önemli bir göstergedir.

Çalışma yaşamındaki tatminin, yaşam tatmini; diğer yandan da genel yaşamdaki tatminin, çalışma yaşamındaki tatmini etkileyeceği yani yaşam tatmini ile iş tatmininin karşılıklı olarak birbirlerini etkileyecekleri sıkça dile getirilmektedir. Çalışma yaşamından alınan tatmin, yaşam tatminini etkilemesi beklenen bir durumdur; çünkü 'iş hayatı' bireyin yaşamının önemli öğelerinden birisini oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalarda, yaşam tatmini iş alanının bir sonucu olarak görülmüş ve çalışmalar bu yönde kurgulanmıştır.²

Bir kişinin hayatının bütününe veya birçok alanlarını yönlendiren bir dizi inanç, davranış ve tutumlarla ilgili olarak algıladığı tatmin düzeyi olarak belirlenen hayat kalitesinin yüksek oluşu bireyin hayat tatmininin çokluğuna işaret etmektedir. Bir başka deyişle, bireyin iş tatminleri genel olarak yaşam tatmininin de esas belirleyicileri sayılmaktadır.

¹ Eroğlu, s.266.

² Dağdeviren, s.71.

1.1.2. İş Tatminsizliği Sonuçları

İş hayatında iş tatmininin olduğu kadar iş tatminsizliğinin neler olduğunun da bilinmesinin önemi büyüktür. Yöneticilerin iş tatminsizliğine neden olan faktörlerin neler olduğunu iyi tespit etmeleri, örgüt performansını etkileyen unsurları tespit edilebilmesi sağlanacaktır. “İş tatminsizliği çalışanların işe olan konsantrasyonlarının bozulması, motivasyon düşüklüğü ve o işten haz almamaları olarak tanımlanmaktadır.”¹ İş tatminsizliği, çalışanın işinden memnun olmaması, işyerinde rahatsız ve mutsuz olmasını ifade etmektedir. İşgörenlerin beklentileri, çalışma hayatında fiilen elde ettiklerinden daha yüksek olduğunda, bireylerde iş tatmini değil, iş tatminsizliği oluşacaktır.²

İş tatminsizliği, örgütün bağımsızlık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır ve hatta yok olmasına sebep olacaktır. Bu yüzden örgütler tatminsizlik için önlem almalıdırlar.³ İş tatminsizlik sonuçları olarak; işe devamsızlık, işten ayrılmalar, personel devir hızında artış, yabancılaşma, sağlık sorunları, sendikal örgütlenmenin oluşmasına sebep olacaktır.

1.1.2.1. İşe Devamsızlık

Devamsızlık, izin ve yıllık tatiller dışında işe gelmesi programlanmış olan bir işgörenin işe gelmeme durumudur. İşyerinde mutlu, huzurlu ve iş tatmini olmayan çalışan en ufak bir fırsat bulduğunda kurumda olmamak için bahane ve mazeretler bulmaya çalışması beklenmektedir.

Tatmin ve devamsızlık arasında sürekli negatif bir ilişki bulunmaktadır. “Bu bağıntı %40’tan azdır. Tatminsiz işçilerin, işlerinde ıskalama olasılığı daha fazladır. Sears Roebuck’ta yapılan bir araştırmada devam zorunluluğu olmayan bir ortamda işçilerin daha fazla tatmin olduğu ortaya koymuştur. Örneğin; Frank Smith’in Şikago’daki doğal afet sırasında işçiler üzerinde yapmış olduğu çalışmada tatmin olan işçilere, tatminsiz olan işçileri karşılaştırma imkanı doğmuştur. Bu da demek oluyor ki,

¹ Şen, s.33.

² Eroğlu, s.147.

³ Şen, s.33.

afet karşısında, işgörenler, işe gelmemeleri halinde herhangi bir ceza almayacaklarını bilmektedirler, çünkü geçerli bir mazeretleri vardır.”¹ Yapılan araştırmaya göre çıkarılacak husus şudur ki; tatmin olanlar işe gitmek için ekstra çaba harcarken, tatmin olmayanlar evde kalmayı tercih edeceklerdir.

İş tatmininin azalmasının bir diğer etkisi ve sonucu da devamsızlıktır. Tatminsizlik artıkça devamsızlık oranının da arttığı gözlenmekte ve bu devamsızlıklar değişik nedenlerle gizlenmeye çalışılmaktadır. Hastalık, özel mazeretler gibi nedenlere devamsızlığa başvuru olan yollar olmaktadır.²

İş görende tatminsizlik yaratan; durum veya ortamlarla yüz yüze gelme korkusu iş göreni işe karşı olumsuz tutumlara yönelmektedir. Bunun sonucu olarak çalışanda işe gitme zorunluluğu önemli bir kaygı ve gerilim yaratmaktadır.³ İş tatminsizliği, çalışanın işinden bıkmaya yol açabilmektedir. Özellikle, iş tatminsizliği ile işin tek düzeliği birleştiğinde bu bıkkınlık daha da artmaktadır.

Tatminsizlik sonucu artan devamsızlık üzerinde, iş kazaları ve iş hastalıklarının etkisi büyüktür. Beklentilerine cevap bulamayan çalışanlar işyerlerine karşı olumsuz tutumlar geliştirmektedirler. İşgörenler örgütü benimsemedikleri gibi işlerini de benimsemezler ve işlerine gereken önem ve dikkati göstermezler. Bireyler kaza yapmaya daha eğilimlidirler ve kazaları da örgüte gelmemek için bahane olarak kullanabilirler. Aynı zamanda, tatminsiz olan bireylerin sürekli bir moral bozukluğu ve bunun yarattığı stresten dolayı hastalanma ve işe gelmeme oranı da yüksek olmaktadır. Bu durumların sık görüldüğü örgütlerde tatminsizlik olduğu söylenebilir.

İş kazaları ve iş hastalıklarından dolayı oluşan devamsızlıkların örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğuracağı, en başta verimsizliğe neden olacağı bir gerçektir. Yönetim bu gibi durumlarla karşılaştığında bunun tatminsizlik göstergesi olduğunu ve örgütle ilgili değişkenlerin gözden geçirilmesi gerekmektedir.⁴

Eren'e göre uygulamada karşılaşılan başlıca devamsızlık nedenleri şu şekilde sıralanmaktadır:

¹ Karaca, s.80.

² Erdoğan, s.378.

³ Gür, s.113.

⁴ Karaca, s.80.

- “Yaş: Bu konu ile ilgili yapılan araştırmaların çelişki sonuçlar vermesine rağmen, 25–45 yaş arası çalışanlarda devamsızlığın gençlere nazaran daha az olduğu çoğunlukla kabul görmüştür.
- Cinsiyet: Kadınların erkeklere oranla daha fazla devamsız olduğu ileri sürülmektedir.
- Aile durumu: Anne, baba ve çocuklardan oluşan çekirdek ailelerde devamsızlık kalabalık ailelere oranla daha az olmaktadır.
- İşyerinin uzaklığı: Ev ile işyeri mesafesi arttıkça devamsızlık artmaktadır.
- Kıdemlilik: İşyerinde uzun zamandan beri çalışan kıdemli işgörenlerde, kıdemsiz olanlara kıyasla devamsızlık oranı artmaktadır.
- Öğrenim Derecesi: Öğrenim ve bilgi düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma ve daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artacağı için işgörenlerin monotonlukları ve bıkkınlıkları azalacak ve devamsızlıkları da olmayacaktır.
- Dönemsel Faktörlerin Etkisi: Belli dönemlerde; örneğin haftanın ilk ve son günlerinde, tarıma dayalı ekonomilerde hasat zamanlarında devamsızlık daha da artmaktadır.
- Günlük Çalışma Sürelerinin Etkisi: Konu ile ilgili yapılan çalışmalar günlük çalışma saatlerinin artması durumunda devamsızlık oranlarının arttığını göstermektedir.
- Ücret Miktarları ve Ödeme Biçimi: Parça başına ücret ödenen işyerlerinde yapılan devamsızlıklar zaman esasına göre ücret ödenen yerlerden daha fazla olmaktadır.

- İşgörenin İçinde Bulunduğu Çalışma Grubunun Yapısı: İşgörenin içinde bulunduğu çalışma grupları ne kadar küçük olursa büyük çalışma gruplarına nazaran devamsızlık daha az olmaktadır.”¹

Kuşkusuz, devamsızlığın tek nedeni iş tatminsizliği değildir, fakat devamsızlık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran pek çok çalışma devamsızlıkla tatmin arasında bağlantı olduğunu, bu nedenle devamsızlığın önemli ölçüde iş tatminsizliğinin sonucu olduğu yolundaki görüşleri doğrulamaktadır.

1.1.2.2. İşten Ayrılmalar

İş tatmini ile çalışanın işten ayrılma isteğinin negatif yönde bağlantısı olduğu düşünülmektedir. İş tatmini sürekli olarak işten ayrılma ile karşılıklı ilişki içinde olmaktadır. İş tatmini olmayan iş görenlerin, işlerini bırakmaları beklenen bir durum olabilmektedir.

İş tatmini ile işten ayrılma arasında olumsuz ilişki bulunmaktadır. Üstelik iş tatmini ile işten ayrılma arasındaki ilişki devamsızlığa olan ilişkiden daha güçlüdür. Şüphesiz işten ayrılmayı iş piyasası koşulları, alternatif iş fırsatları, kişinin işletme kıdemi gibi faktörler de etkilemesi beklenmektedir. Bu faktörler veri kabul edildiğinde iş tatmini ile işten ayrılma arasında açık bir ilişki bulunmaktadır.²

İş tatmini ile işten ayrılma arasında olumsuz bir ilişkinin olduğu söylenebilir. İş tatmini ile işten ayrılma arasındaki ilişki belirleyen bir değişken de iş görenin başarısı olmaktadır. “Başarılı bir iş görenin örgütten ayrılmamasını isteyen işletme yönetimi onu ödüllendirir, terfi imkanı verir ve kişinin örgütte kalıcılığı artırır. Tersine durumda da başarısı düşük iş göreni yönetim örgütünde tutmak istemez. Bunun için iş tatmininin daha çok düşük performanslı iş görenlerin işten ayrılmalarını etkilediği belirtilmektedir. İş göreninin iş tatmin seviyesi ne olursa olsun, başarısı yüksek ise örgütte kalma eğilimi fazla olacaktır. Çünkü, başarısı sonucu elde edeceği fazla ücret ve benzeri ödüller işten ayrılmaması için önemli bir neden oluşturacaktır. İşten ayrılma nedenlerini araştıranlar

¹ Eren, ÖDYP, ss.267-268.

² Erdoğan, s.252.

tatminsizliğinde bir etken olduğunu belirtmektedir.”¹ Ancak, çalışanın yetenekleri ile çevresel bağının ve işletmenin işten ayrılma karşısındaki tutumu da bu konuda etkili olduğu düşünülmektedir.

1.1.2.3. Personel Devir Hızında Artış

Personel devir hızının çalışanlarda iş tatminin olup olmadığını ya da ne kadar olduğunun bir göstergesidir. “İşgörenlerin bir kuruluşun kadrosundan istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle ayrılmalarını veya kuruluştan uzaklaştırılmalarını ifade eden kavram “personel devri” olarak tanımlanmaktadır.”² Personel devir oranı, bir işletmede belirli bir dönem içinde çalışanın, o dönem içinde işten ayrılan çalışana yüzdesini ifade etmektedir. Çalışan devrinin yüksek olması işletme için sorunların doğmasına neden olabilmektedir.³ Personel devir hızının tespiti şu formülle gösterilmektedir;

Bir Yılda İşten Ayrılanların Sayısı

Personel Devri : 100 X

Ortalama Toplam Personel Sayısı

Personel devir hızının düşük ya da yüksek olarak nitelendirilmesi; sektöre, içinde bulunulan ekonomik durum, pazar koşullarına ve organizasyonun stratejisine bağlı olarak değişmektedir.⁴ Düşük çalışan devir hızı, yüksek iş tatminin bir göstergesi olmaktadır. İş tatmini ve işten ayrılma hızı birbiriyle yakından ilişkili iki kavram olduğundan, yöneticiler iş tatmin seviyesini yükselterek çalışan devir hızını azaltmalıdırlar.

¹ Erdoğan, s.253.

² Eren, ÖDYP, s.275.

³ Sabuncuoğlu, s.40.

⁴ Barutçugil, SİKY, s.475.

1.1.2.4. Yabancılaşma

Yabancılaşma, çalışanın örgütten soğuması, ruhsal olarak uzaklaşması, kendini çekmesi olarak nitelendirilebilir. Tatminsiz çalışma şartları ve çevresi, çalışanların kendi iş yerlerine yabancılaşmalarına neden olur. Kendi iş yerlerine yabancılaşan işgörenler yalnızca para için çalışan kimseler olarak tatminsizliğin kısır döngüsüne girmektedirler. Çalışma şartlarının iyileştirilmesi yönünde herhangi bir çaba göremeyen çalışanlar, yapmakta oldukları işlerine sadece yapacakları daha iyi bir iş bulma imkanı olmadığı için sürdüren kişiler olarak, örgütsel hedeflere ulaşılmasında gerekli çaba ve etkinliği göstermekten uzak kalacaklardır.

Örgüt içerisinde yabancılaşmanın kaynağı olarak, işin aşırı bölünmesi ve çalışanların katkılarının, bütün içerisinde çok az miktarda olması ve örgüt içerisinde kendi katkısını hissedemeyen çalışanların tatmin olamamalarına neden olabilir. Çünkü, yönetim onların bilgi ve yeteneklerini kullanmaya imkan vermediği gibi çalışanlar diğer çalışanlarla da herhangi bir ilişki içinde de olmayabilirler. Ayrıca, aşırı merkezleşme, örgütün büyüklüğü, beşeri ilişkileri asgariye indirdiğinden kişinin kendine ve diğer insanlara olduğu gibi örgüte ve işine karşı da ilgisizleşmesine ve yabancılaşmasına neden olabilmektedir.¹

1.1.2.5. Sağlık Sorunları

İşgörenlerin fiziksel ve ruhsal sağlığını iş tatmini ile olan ilişkisi yöneticilerin ilgisini çeken konulardan biri olmaktadır. Bunun nedenlerinden biri, yöneticilerin insani nedenlerden dolayı işin, işgören sağlığı üzerindeki etkisini bilmek istemeleri, diğeri de, işgörenlerin sağlık bozukluğunun maddi tutarını, işte devamsızlığı düşürmek istemeleridir.

İş tatminsizliği, işgörenin çalıştığı işyerindeki fiziksel özellikler ile ilgili olabilmektedir. “Kötü ısınma şartları, yetersiz aydınlatma ve havalandırma nedeniyle hem işin yapılmasını önemli derecede aksatan hem de işgörenin bedensel işlevlerinin

¹ Karaca, s.82.

bozulmasına yol açan durumlarla karşılaşılabilir.”¹ Kurumun bu durumları önleyecek tedbirler almadığında işte tatminsizlik görülebilecektir.

Yapılan araştırmalara göre iş tatminsizliğinin çalışanlarda; psikolojik sorunlar, stres ve stresten kaynaklanan sağlık problemlerine neden olduğu sonucu çıkarılmaktadır. “Stres, bir eyleme, duruma ya da bir kişinin üzerindeki fiziksel ve/veya psikolojik zorlanmaya karşı tepkinin sonucudur.”² Stres içerisinde olan çalışan, iş tatmini olmadığı için performans ve verimlilik açısından olumsuz sonuçlara sebep olabilecektir.

İş tatminsizliği sonucunda çalışanlarda ruhsal çöküntü ve mutsuzluk görülebilmekte ve çalışma iklimi bozulabilmektedir. “Ruhsal iklim bozukluğu” denilen bu sakınca genelde, anonimlik duygusundan ve bu nedenle kişisel değerlerin önem verilmemesinden, terfi ve tayinlerde haksızlık yapıldığı inancından kaynaklanabilmektedir.³

Tatmin edilmemiş ihtiyaçlar bireyde gerilim yaratmasına sebep olabilir. Bireyin ihtiyaçlarını tatmin edip gerilimini azaltılmazsa, hayal kırıklığı oluşacaktır. Bireyin hayal kırıklığına, arzuladığı bir hedefe ulaşma güdüsünün ya da yeteneğinin herhangi bir engel tarafından durdurulması sebep olabilmektedir. Söz konusu engeller fiziki ya da somut olabileceği gibi zihinsel ya da soyut da olabilir.

1.1.2.6. Sendikal Örgütlenme

Son dönemlerde yapılan pek çok araştırma sonuçları, iş tatminsizliğinin sonucu, sendikal örgütlenmede gün geçtikçe artış olduğunu göstermektedir. İşverenlerin çalışan ücretlerini enflasyon oranında yükseltmemesi, mantık dışı disiplin sistemi, işgörenlerin beklentilerinin karşılanmaması gibi sorunlar karşısında, işgörenlerin mevcut durumu düzeltmek için harekete geçmelerine sebep olabilir.

Sendikal örgütlenme çalışana ilk olarak bir örgüte aidiyetlik kazandırır. Bir gruba veya sınıfa ait olma, o grupla veya sınıfla dayanışma içinde bulunma kişinin

¹ Eren, ÖDYP, s.242.

² Sabuncuoğlu – Tüz, s.231.

³ Eren, ÖDYP, s.206.

güven kazanmasını sağlamaktadır ve bireyi yalnızlıktan kurtarır. Ayrıca sendikanın, işçileri, işveren karşısında güçlü bir biçimde savunması onların haklarını toplu sözleşmeler yoluyla kazanması ve toplu sözleşmelerin uygulanmasında etkin rol üstlenmesi gibi işlevleri göz önüne alındığında, uygulanmasında etkin rol üstlenmesi gibi işlevleri göz önüne alındığında, sendikal örgütlenmenin varlığının iş tatminini artıracaktır.¹ Yapılan birçok araştırmalara göre, iş tatmin seviyesi yüksek olan işgörenlerin sendikalaşma talebinin oldukça az olduğu gözlemlenmektedir.

1.2. Örgütsel Bağlılık Sonuçları

Değişen iş koşullarına karşılık sürekli değişebilen iş tatmininin aksine, örgütsel bağlılık kişilerin uzun süre tutarlı olarak muhafaza edeceği daha az değişebilme durumu olan bir tutumdur. Son yıllarda verimlilikteki keskin düşüşler üzerine örgütsel bağlılık ve sonuçları ilgi odağı olmuştur. Bu tür bağlılıkta neyin toplumda yaygın bir düşüş olarak algılandığının soru işaretleri üzerine merak artmıştır.

Örgütsel bağlılık, düşük veya yüksek düzeyde olabilir. “Düşük seviyedeki bağlılık derecesinin faydalı yanları olabileceği gibi, yüksek bağlılık derecesinin de sakıncalı yanları bulunabilir. Düşük bağlılık derecesinin sakıncalı yanı, devamsızlığa, işe geç gelmelere, işe özen göstermemeye, düşük verimliliğe ve sabotaja neden olmasıdır. Düşük bağlılık derecesinin yararlı yanı ise; belirsizlik ve çatışma durumlarında, bağlılık düzeyi düşük olan personelin ve çatışma durumlarında, bağlılık düzeyi düşük olan personelin orijinal ve yenilikçi fikirler ortaya çıkarabilmeleridir.”² Konu ile ilgili yapılan araştırmaların sonuçlarında; çalışanların örgütlerine bağlılık düzeylerinin, onların davranışlarında çeşitli boyutlarda etkili olduğu sonucu çıkarılabilir.

Örgütsel bağlılığın sonuçları üzerine yapılan araştırmalarda elde edilen en önemli sonuçlar yüksek bağlılığı olan çalışanların yeniliklere ve yaratıcılığa daha çok katkısı olduğu, örgütlerine yararlı olabilmek ve örgütü daha etkin kılabilmek için daha

¹ Karaca, s.83.

² Çelik Keleş, s.91.

çok çalışmaya hazır oldukları, daha çok performans gösterdikleri ve ise giriş ve çıkış oranlarının azaldığı yönündedir.

Örgütsel bağlılığın iş davranışları üzerindeki bir diğer etkisi, çalışanların gayret ve performansları ile ilgili olmaktadır. Çalışanların örgütlerine bağlılığının artması örgüt lehine gönüllü olarak gayret sarf etmeyi ve performanslarının daha iyi olmasını sağlayabilmektedir. Örgüte bağlı işgören, işini önemseyerek ve çalıştığı işletmeyi benimseyerek, yaptığı işlerde her zaman başarıya odaklanmakta ve performansı da örgütsel bağlılığı düşük çalışanlara göre daha yüksek olmaktadır.¹

Kısaca özetlemek gerekirse, çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olması, örgütte kalıcı ve güvenilir bir iş gücü sağlamaktadır. Çalışanlar açısından ise, işten ayrılma, ise geç gelme ya da devamsızlık gibi örgütü etkileyen sonuçlar örgütsel bağlılıkla birlikte söz konusu olmaktan çıkmaktadır. İş görenlerin örgütlerine duydukları bağlılık; iş gören açısından, çalışma ekibi açısından ve örgüt açısından sonuçlar olmak üzere üç başlıkta ele alınabilir.

1.2.1. İş Gören Açısından Sonuçları

Bağlılığın sonuçları bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ve ya olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali olabilmektedir.²

Örgütsel bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin birey ve örgütte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçları olmaktadır. Bu bağlamda düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık ile bunların olumlu ve olumsuz sonuçlarından bahsedilebilir. Bunlar;

1. “Düşük Örgütsel Bağlılık: Bu bağlılık düzeyinde birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksundur. Düşük örgütsel bağlılığın bireye ve örgüte dönük önemli sonuçları vardır.

¹ Çelik Keleş, s.92.

² Balay, s.87.

- o Olumlu Sonuçlar: Düşük örgütsel bağlılıkta bireyin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilir. Ayrıca, birey alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkin kullanımını sağlayabilir.”¹
- Düşük örgütsel bağlılık, uzun dönemde örgüte olumlu sonuçlar sağlayabilecek; itiraz, şikayet ve söylemleriyle sonuçlanabilir. Örgüt içten gelen bu informal olan bu iletişim sisteminden zamanında yararlanabilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek davaları ve kanun düzenlemelerinin üstesinden gelebilir.
- “Olumsuz Sonuçlar: Örgütte düşük düzeyde bağlılık gösteren bireyler, örgüt içinde en az değerli ve duygusuz iş görenler olarak tanımlanır.”²

Bu tür bireyler düşük bağlılıkları nedeniyle ayrıca gelir kaybı, iş güvenliği kaybı, soyutlama, karakter aşınması, kendisinden beklenmeyen görevleri yapma ve rahatsız edilme gibi ağır kişisel bedeller ödemek zorunda kalabilir.

Düşük bağlılık genellikle yüksek düzeyde iş gören devri, yüksek devamsızlık, işe geç kalma, örgütte kalma isteğinin yok olması, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, iş gören hırsızlığı, yetersiz çaba, ikamet yerinin değiştirilmesi ve benzeri sonuçlarla ilişkisi olabilmektedir.

2. “İlımlı Örgütsel Bağlılık: Birey deneyiminin güçlü fakat örgüte özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı düzeyidir. Bir kişilik olarak bireyin genellikle rol gereklerine tüm tepkime gücüyle cevap vermesine olanak yoktur. Çünkü, kişinin yaşam alanının yalnızca bir bölümü örgütsel rolce doldurulur.

- Olumlu Sonuçlar: İlımlı bağlılık, bireyin örgütüne sınırsız sadakat duymadığı bağlılık düzeyidir. Bu düzeyde yer alan iş görenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler.”³

¹ Dağdeviren, s.78.

² Dağdeviren, s.78.

³ Dağdeviren, s.79.

- Bu bağıllık profilinde işgörenlere ve dolayısıyla örgüte yönelik olumlu sonuçlardan dolayı örgütte hizmet süresi artabilmekte, örgütten ayrılma isteği azalabilmekte ve daha büyük iş doyumuna ulaşılabilir. İlimli bağıllık birey ve örgütün karşılıklı değer uyumunu yansıtan kişiye dengeli inisiyatif ve kişisel tercih olanağı vermekte, böylece sonuçta dengeli bir bağıllık düzeyi oluşabilmektedir.¹
 - Olumsuz Sonuçlar: Örgütte ılımlı düzeyde bağıllık her zaman olumlu sonuçlar doğuramayabilir. Bu düzeydeki işgörenler topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir karmaşa ya da çatışma yaşayabilmektedir. Bu da kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilir.
3. Yüksek Örgütsel Bağıllık: Bu bağıllık düzeyinde birey örgüte güçlü bağıllık göstermektedir. Örgütle olan özdeşleşme sonucunda yüksek bağıllık hem birey hem örgüt açısından önemli sonuçlar oluşmasını sağlamaktadır.
- Olumlu Sonuçlar: Bu bağıllık düzeyinde bireye, meslekte başarı ve ücretten doyum sağladığı gibi, dış baskılara karşın örgütte yüksek derecede sadakatini de devam ettirir. Örgüt iş görenin sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek ödüllendirir.² “Yüksek düzeyde bağıllık gösteren bireyler örgüt dengesi ve devamlılığının sağlanmasında önemli rollere sahiptir.”³ Bu yüzden, örgüt devamlılığı açısından çalışan faktörüne, kişileri tatmin edecek boyutta önem verilmelidir.
 - Olumsuz Sonuçlar: Yüksek bağıllık bazen işgörenlerin kendisini geliştirmesini, hareketlilik fırsatlarını ve örgütün gelişmesini sınırlamaktadır. Bu durum aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır.⁴

Yüksek derecede bağıllık, bireyi aşırı derecede grupta bütünleşmesi ve kimliğinin grup içinde erimesine sebep olmaktadır. Bu bireyler ayrıca, kişisel

¹ Dağdeviren, s.81.

² Dağdeviren, s.81.

³ Balay, s.89.

⁴ Dağdeviren, s.81.

yetersizliklerini kapatmak amacıyla grup içinde daha etkin olma çabası gösterdiklerinde, bazen aile ilişkilerinde sorunlar yaşayabilirler. Yüksek örgütsel bağlılıkla birlikte yüksek iş bağlılığı olan bireyler, zamanlarının büyük bir bölümünü işlerine ve örgütlerine ayırdıklarından aile sorumlulukları göz ardı edebilirler. Bireyler ev ve iş yaşantısında denge kuramadıklarında özel hayatlarında sorun yaşayabilmektedirler.

1.2.2. Çalışma Ekibi Açısından Sonuçları

Gruplar örgütün amaçlarını beraberce oluşturduklarından bağlılıklarının da yüksek olması beklenmektedir. “Sadece bağlılıkları değil, gösterecekleri gayret ve birbirlerini destekleme çabaları da yüksek olacaktır. Örgüte olan bağlılık takım verimliliğini, işten ayrılma ve gönüllü katılım gibi değişkenleri de önemli ölçüde etkilemektedir.”¹ Örgüte bağlı işgörenlerden oluşan grupların, daha az bağlılık duyan üyelerden oluşan gruplara nispeten daha fazla üye kalıcılığı ve verimlilik oluşması beklenmektedir.

Grup üyelerinin birbirlerine olan bağlılıklarının yüksek olması, her bireyin gruba kenetlenmesini ve örgütü benimsemesini sağlayacaktır. Bu durum ise, grubun etkileşimine ve sosyal ilişkilerin gelişimini arttıracığından grubun bütünlüğü güçlenecektir.²

Grupların en önemli rolleri vizyon oluşumu sırasında ortaya çıkar. Gruplar örgütün vizyonunu birlikte oluşturdukları için bağlılıkları da yüksek olması gerekmektedir. Tabii yalnızca bağlılıkları değil, aynı zamanda sarf edecekleri çaba birbirlerini destekleme çalışmaları da yüksek olmalıdır. Konusuna hakim çok sayıda insanın katılımını sağlayan yönetim daha iyi kararların alınmasını sağlayabilir. Bu kararlar etkinliği ve başarıyı artırırken, iş görenlerinde tatmin ve bağlılık düzeylerinin artmasını sağlaması beklenir.³

¹ Varoğlu, s.91.

² Çelik Keleş, s.94.

³ Karaca, s.92.

Çalışma grupları açısından yüksek seviyede örgütsel bağlılığın, olumsuz sonuçları arasında yaratıcılığı ve uyumu azaltıcı etkisi olacağı düşünülebilir. “Gruplar arasındaki devir oranının düşük seviyede olması, gruplara yeni üyeler tarafından getirilecek yeni fikir ve yaklaşımlardan sağlanacak yararın engellenmesine neden olacaktır. Bağlılığın geniş ölçüde üyeler tarafından paylaşılmadığı yüksek seviyelerde çatışmalarının bulunabilmesi de muhtemeldir.”¹ Ayrıca, yüksek düzeyde örgüte bağlı üyeler, grup içindeki diğerleri tarafından dışlanabilir veya sık sık inançlarını etkileme girişimlerinde de bulunabilir.

1.2.3. Örgüt Açısından Sonuçları

Örgüte bağımlı iş gören gruplarının, daha az bağımlılığa sahip iş görenlerden örgüte bağımlılık sürekliliklerini ve etkileri daha fazla olması beklenmektedir. Örgüte yüksek derecede bağlı iş görenlerin, devamsızlık yapması ve örgütten ayrılma durumları olasılığı daha az olabilmektedir.

Örgütsel bağlılığın örgüt açısından sonuçları, bağlılığın sonuçlarından olan devir hızı ve devamsızlık gibi durumsal değişkenler açısından hem olumlu hem de olumsuz yönlerden ele alınabilir. Yüksek bağlılığın örgüt açısından hem maliyetleri hem de yararları bulunmaktadır. Bağlılık kavramının, örgütler açısından sonuçları aşağıdaki başlıklar halinde ele alınabilir:

- Performans: Görev tanımları doğrultusunda, bireylerden beklenen performansı göstermektedir. Bireylerden beklenen bu performans normal performans olarak tanımlanırken, bunun üzerinde etkinlik ve başarı ile çalışan bireylerin bu durumu ise, üstün performans olarak nitelendirilmektedir. Yüksek performans bireyin, görev ve sorumluluklarını ne kadar etkili bir biçimde yerine getirdiğini belirlemektedir.²
- Çakır'ın örgüte bağlılık ve performans ilişkisine yönelik yapılan bir araştırmasında, performans ile örgüte bağlılık arasında olumlu yönde ve

¹ Dağdeviren, s.82.

² Budak, s.25.

güçlü bir ilişkinin bulunduğu ileri sürülmüştür. Araştırmaya göre bağlılığı etkileyen faktörler şunlardır;

- “Kıdem: Örgüte bağlılık düzeyi yüksek iş görenler örgütte daha uzun süre kalmayı istiyorlarsa, örgüte bağlılık ile kıdem arasında olumlu bir ilişki olması beklenir. Ancak, dikkat edilmesi gereken; örgütsel bağlılık ile kıdem arasında nedensel bir ilişkinin var olup olmadığıdır. İş görenlerin örgütte uzun süre kaldıkları için mi örgüte bağlı oldukları ya da örgüte bağlılıklarından dolayı mı uzun süre örgütte kaldıkları pek çok araştırmaya konu olmaktadır.
- Devamsızlık: İş görenin çalışma programı ya da planına göre, çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesi olarak ifade edilebilir. İşlerine bağlılıkları yüksek olan iş görenlerin, örgütte kalmaya daha yatkın olacakları ve devamsızlık seviyelerinin daha düşük olacağı varsayımı mevcuttur.
- İşe Geç Gelme: Devamsızlıkta olduğu gibi işe geç gelmede de iş ve iş ortamına ilişkin sebepler, örgüte bağlı iş görenlerde az olacağından, bu gibi bir nedenle işe geç gelme oranı da düşük olacaktır.”¹

Çalışma ortam ve şartlarının üst düzeye çıkarılması için performansın ölçülmesi ise performans değerlendirmesi gerekmektedir. Başka bir deyişle, bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, kurum açısından verimliliğini ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın örgütün başarısına olan katkılarını çalışanların örgüte olan bağlılık düzeyleri belirlemektedir.

2. İŞ TATMİNİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki için karşılıklı etkileşim içinde olduğu belirtilebilir. Eğer iş tatmini örgütsel bağlılığı etkiliyorsa örgütsel bağlılık da iş tatminini etkileyebilmektedir. Yalnız, şunu da belirtmek daha doğru olacaktır ki; sürekli olarak birinin etkilemesi ya da birinin etkisinin diğerinden fazla olduğu şeklinde değil de, durum ve şartlara göre karşılıklı etkinin değişken olmasıdır. Sonuç olarak, bazı

¹ Çakır, s.170.

durumlarda iş tatmini örgüte bağlılığı artırırken, bazı durumlarda da örgüte bağlılık tatmini artırabilmektedir.

2.1. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Karşılaştırması

İş tatmini ve örgütsel bağlılık birlikte değerlendirildiğinde kaçınılmaz olarak birbirleri ile ilişkili, fakat buna karşın önemli ayırt edilebilir farklar gösteren tutumlar olarak belirtilmektedir. İş tatmini; iş ve iş çevresi ile ilgili olarak işe yönelik verilen tepkilerden oluşurken, örgütsel bağlılık bu tepkilerle ilişkili daha kalıcı ve genel değerlendirilmelerden oluşmaktadır.

Kişinin çalışacağı yer olarak seçtiği örgütün kendisine sağladığı olanak ve faydaları değerlendirerek, örgütle arasında kurduğu bağı vurgulayan örgütsel bağlılık, çalışanlar ve örgüt açısından olumlu sonuçlar oluşturması açısından oldukça öneme sahiptir. Çalışanlarda örgütün sunduğu yararlar sonucu oluşan iş tatmini kişinin örgüte bağlılığının önemli bir parçasını oluşturmaktadır.¹

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki pozitif bir ilişkinin olduğu ve her ikisinin de çalışan devir oranı ve işten ayrılma niyetiyle negatif yönde değişmektedir. Ancak, iş tatmini çalışanın görevini yerine getirdiği, işini yaptığı çevre ile odaklanmışken, örgütsel bağlılık çalışanın bir bütün olarak örgüte sadakati konusuyla alakalı olmaktadır.

İş doyumunu söz konusu olduğunda çalışan davranışları üzerindeki olumlu etkisi nedeniyle oldukça sık atıfta bulunulan bu tutumun örgütsel bağlılıktan birkaç önemli açıdan farklılık gösterdiğini belirtilmektedir. Her şeyden önce örgütsel bağlılık iş doyumuna oranla, örgütsel açıdan daha bütünsel bir kavramı içermektedir.

Örgütsel bağlılık söz konusu olduğunda atıfta bulunulan hedef örgüt ile örgütün sahip olduğu amaçlar ve değerlerdir diye belirtmek doğru olacaktır. İş tatminin de ise hedef, çalışanın görev ve sorumlulukları ile tanımlanmış işlem çevresi ile sınırlı kalmaktadır. Bu ilişkisel kavramlarda örgütsel bağlılık örgütün geneline yönelik tepkileri içerirken iş doyumunu çalışanın işe veya işin bazı yönlerine ilişkin tepkilerinin

¹ Şen, s.70.

belirleyicisidir. Bunu yanı sıra örgütsel bağlılık iş doyumuna oranla çok daha kalıcı bir tutumdur.

İşyerinde günlük yaşanan olaylar ve faaliyetler çalışanın iş doyumunu etkileme potansiyeline sahip iken, örgütsel bağlılık benzer etkilere bu kadar açık değildir. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle ilişkileriyle ilgilendiğinden yavaş gelişme gösteren fakat süreklilik gösteren bir olgudur.

Örgütler, üyelerinin bağlılıklarını devamlı olarak artırmak isterler. Bunun nedeni, yüksek örgütsel bağlılık duyan işgörenlerin iş görevlerini yerine getirirken daha çok gayret göstermeleri ve benimsemeleridir. Örgütte üyeliklerinin devamını isteyen bu iş görenler, örgütte uzun süre kalırlar ve olumlu ilişkiler geliştirirler. İş tatmini ise, iş görenin toplam iş çevresinden örneğin; işin kendisinden, çalışma grubundan, yöneticilerden ve iş organizasyonundan elde etmeye çalıştığı, rahatlatıcı ve iş yatıştırıcı bir duyguyu oluşturmaktadır.¹

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki en ayırt edilebilir özellik; 'İşimi seviyorum' ve 'Çalıştığım örgütü seviyorum' şeklinde özetlenebilir. İş tatmini, çalışanın yapmakta olduğu işine karşı geliştirdiği tutumlarla ilgili iken, örgütsel bağlılık çalışanın, çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği tutumlarla alakalı olmaktadır.²

Bağlılık globaldir; örgüte ve örgütün amaçlarına, değerlerine karşı daha genel bir tepkiyi ifade etmektedir. Buna karşılık iş tatmini, bireyin işe ya da işin çeşitli boyutlarına karşı yönelik bir tutumdur.³ Genel olarak, işinden tatmin olan çalışan, işinden duyduğu hazzı belirtirken; örgüte oldukça bağlı olan çalışan, çalıştığı yerden duyduğu hazzı belirtmektedir.⁴ Ayrıca, örgütsel bağlılığı inşa etmek zor ve uzun zaman gerektirirken, iş tatmini farklı birçok faktörle ilişkili olarak görülmektedir.

Sonuç olarak, bağlılık gibi örgüte yönelik genel tutumlar örgütsel sonuçlar; iş tatmini gibi daha spesifik tutumlar ise görev yönelimli sonuçlarla yakından ilişkilidir. Ayrıca, her iki faktör de birbiriyle çok ilişkili olmasına rağmen bir kimse,

¹ Eroğlu, s.25.

² Şen, s.71.

³ Karaca, s.87.

⁴ Güner, s.70.

örgütüne bağlılık konusunda olumlu eğilimlere sahipken, belli bir iş veya deneyimlerinde mutsuz olabilmektedir.

2.2. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkileri

Sağlık çalışanlarının, iş tatminlerinin yüksek olması bakımından iş ortamının uygun ve arzulan özelliklere sahip olması gerekmektedir. Örgütsel bağlılık; çalışanların kurdukları iş ilişkileri, etkileşim, iletişim ve örgütün sosyal ortamı oluşturmaktadır. Bilindiği üzere, iş tatmini ve örgütsel bağlılık birbirlerini çeşitli boyutlarda etkisi ve ilişkisi bulunmaktadır.

2.2.1. İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında her zaman geçerli bir ilişki olduğu kabul edilmekte ve işinden tatmin olmuş çalışanların tatmin olmayanlara göre, örgütün amaçlarına faydalı olan davranışları çok daha fazla sergilediklerini ifade edilmektedir.¹ İş tatmininin örgütsel bağlılığa olan etkisi görüşlerine göre, iş tatmini yüksek olan bir sağlık çalışanı işletmesine daha sadakatle hizmet sunacak, bunun sonucu olarak da üretmiş olduğu hizmet kalitesi de olabildiğince yüksek olacaktır. Aynı zamanda, yaptığı işten tatmin olan bireyin yaşam tatminine etkisi olacağı için mutluluk duyacak ve örgütsel iletişimi de olumlu yönde etkilenecektir.

2.2.2. Örgütsel Bağlılığın İş Tatminine Etkisi

İş tatmininin, örgüte olan bağlılıktan etkilenen bağımlı bir değişken olarak ele alındığı görüşlere göre, bu ilişki güçlü olarak belirtilmektedir. Araştırmalara göre, örgüte bağlı sağlık çalışanının, işinden duyduğu tatmin, örgütsel bağlılık hissetmeyen bir çalışandan daha yüksek olması beklenilmektedir. Örgütsel bağlılık, sağlık çalışanının işine bağlanmasını, benimsemesini ve bulunduğu örgütü kaybetmemek için işi için çaba göstermesini sağlayabilmektedir.

¹ Çelik Keleş, s.115.

Örgütsel bağlılık, iş çevresinde pozitif bir değer anlamında, duygusal bir tepki olarak görülebilmektedir. Bu durum özellikle bireyler, örgüt hedef ve değerlerine kuvvetle inandıklarında veya örgütte üyeliklerinin devamını çok güçlü bir şekilde istediklerini gösterdikleri zaman "duygusal bir tepki" olarak dikkate alınabilir. Bu bağlılığın sonucu, mevcut çıktılarının arzu edilen şekilde tamamlanması ve başarılı bir amaç olarak görülmesi olarak düşünülebilir. Bağlılığın artması eğer bu çalışanın tespit ettiği bir değer ise, tatmine yönelik çabayı arttırabilmektedir.¹

2.2.3. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Karşılıklı Etkileşimi

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini, iş ile ilgili tutum çalışmalarında sıklıkla üzerinde durulan konular olmaktadır. Çalışmaların bazılarında, bu iki kavramın aralarında karşılıklı nedensel ilişkilerin mevcut olduğu kanısını taşımaktadır. “Eğer iş tatmini örgütsel bağlılığı etkiliyorsa, örgütsel bağlılık da iş tatminini etkilemektedir. Bu etkileşim sürekli olarak birinin etkilemesi ya da birinin etkisinin diğerinden fazla olduğu şeklinde değil de, durum ve şartlara göre karşılıklı etkinin değişken olmasıyla gerçekleşmektedir.”² Yani, bazı durumlarda iş tatmini örgütsel bağlılığı arttırırken, bazı durumlarda da örgüte bağlılık iş tatmini arttırabilmektedir.

Örgütsel bağlılığı olan sağlık çalışanı, işini kaybetmemek için işini benimsemeye ve başarılı olmaya çalışacaktır. Ayrıca, iş tatmini olan sağlık çalışanı da, bulunduğu kurumda kalmak isteyeceğinden dolayı örgütsel bağlılık için çaba gösterecektir.

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki temel fark, örgütsel bağlılığın örgüte bağlı düşüncelere karşı çalışanın geliştirdiği duygusal tepkiler oluşturmaktadır. İş tatmininin ise, çalışanın belirli bir işe karşı geliştirdiği tepkiler olmasıdır. Her iki değişkenin birbiri ile yüksek derecede ilişkili olması beklenirken, işgörenin çalıştığı örgüte ve onun değerleri ile hedeflerine olumlu duyguların bulunması, örgüt içinde

¹ Şen, s.73.

² Karaca, s.81.

yaptığı belli bir işten dolayı mutsuzluk duyabileceği olasılığı her zaman bulunabilmektedir.¹

Günümüzde çalışanların sıradan bir üretim faktörü olmadığına anlaşılması ve uzun dönemde rekabette başarılı olmanın önemli insan unsurunun kabul edilmesiyle birlikte, örgütlerin nitelikli sağlık çalışanı beklentisi artmıştır. “Çalışanların nitelik düzeyinin artışı ise yeni sorunları ortaya çıkarmıştır. Bunların başında nitelik düzeyi artan çalışanların örgüte bağlılığını sağlamak gelmektedir. Örgütlerde çalışanlar arasında profesyonelleşme arttıkça, bağlılık sağlamak daha fazla güçleşmektedir. Çünkü, profesyonel kişilerin bağlılığı, çalıştıkları kurumdan ziyade işlerinedir. Dolayısıyla, kendileri için iş yerinde kalmak; isteklerinin karşılanması ve tatmin olmalarıyla yakından ilişkilidir.”² Bundan dolayı, sağlık örgütleri amaçlarına ulaşabilmek için bu ilişkiyi destekleyecek ortam ve uygulamaları yerine getirmeye çalışacaklardır.

¹ Çelik Keleş, s.117.

² Bayrak Kök, S., “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İncelemesine Yönelik Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, S.1, 2006, s.302.

SONUÇ

Çalışmanın bu bölümünde, belli başlı tespitlerin yanında esas olarak, giriş kısmında yer alan varsayımlar değerlendirilecektir.

İlk varsayım; İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında doğrudan ve karşılıklı bir ilişkinin var olması idi. Bu varsayım genel olarak doğrulanmaktadır. Çünkü, bu iki kavramın aralarında karşılıklı nedensel ilişkileri mevcuttur. Bu etkileşim sürekli olarak birinin diğerinden etkilemesiyle değil, durum ve şartlara göre diğer parametrelerden etkilenme şeklinde gerçekleşmektedir. Yani, bazı durumlarda iş tatmini örgütsel bağlılığı arttırırken, bazı durumlarda da örgüte bağlılık iş tatmini artmaktadır.

İş tatmininin, örgüte olan bağlılıktan etkilenen bağımlı bir değişken olarak ele alındığı görüşlere göre, bu ilişki güçlü olarak belirtilmektedir. Örgüte bağlı bir işgörenin, işinden duyduğu tatmin, örgütsel bağlılık hissetmeyen bir çalışandan daha yüksek olması beklenilmektedir. Ayrıca, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında her zaman geçerli bir ilişki olduğu kabul edilmekte ve işinden tatmin olmuş çalışanların tatmin olmayanlara göre, örgüte faydalı olan davranışları çok daha fazla sergilediklerini ifade etmektedirler. İş tatmini yüksek olan bir çalışan işletmesine daha sadakatle hizmet sunacak, bunun sonucu olarak da üretmiş olduğu hizmet kalitesi de olabildiğince yüksek olacaktır. Bu, işyerine sadakatin kurumsal aidiyet anlamına geldiği, ikinci paragraftaki ifadelerden anlaşılmaktadır.

İkinci varsayım olan; sağlık çalışanlarının kişisel beklentilerinin örgüt tarafından karşılanmadığı durumlarda iş tatminsizliğinin arttığı yönündeki ikinci varsayım da doğrulanmaktadır. Çünkü, örgütlerde etkinlik ve başarının en önemli bileşenlerinden birinin, örgütlerde görevli insanların iş görme yetenek ve istekleri olduğu, yönetim biliminde yıllardır yapılan araştırmalarla gösterilmiştir. Özellikle bu yapıların, belirlenen amaca ulaşmasında örgütlerin başarısı veya başarısızlığı çalışanlarına bağlıdır. Çalışanların motive edilebilmeleri, böylelikle iş tatminine ulaşılabilmesini dolayısıyla beklentilerinin karşılanması gerekmektedir. Karşılanmadığı durumda iş tatminsizliği artmaktadır. Hiç kuşkusuz bu olgu, sağlık çalışanları bakımından da tutarlıdır.

Yoğun emek gerektiren sağlık sektöründe, beklentisi karşılanmayan çalışanın kaliteli bir hizmet sunması ve hasta memnuniyetini sağlaması mümkün değildir.

Beklentisi karşılanmayan bireylerin işlerinden tatmin sağlayamamaları sadece bireyleri değil, örgütleri de etkiler. İşyerlerinde hayal kırıklığı yaşayan bireylerin işlerine karşı çeşitli olumsuz tepkiler geliştirdikleri bilinmektedir. Hastaların yüksek düzeyde kaliteli ve etkin bir sağlık hizmeti alabilmesi ve hizmetten memnun kalması için çalışanların beklentileri karşılanmalı ve işyerlerinden tatmin olmaları gerekmektedir.

Sağlık çalışanlarının, nasıl bir ortamda çalıştıkları, eksikliklerin neler olduğu, çalışanların ihtiyaçlarının neler olduğu ve yaptıkları işlerden tatmin olup olmadıkları üzerinde önemle üzerinde durulmalıdır. Bilimsel yönetim anlayışıyla yönetilen hastanelerde, çalışan insanların yaptıkları işlerden ne ölçüde tatmin olduklarını ve bu olayın sağlık hizmetlerinin yürütülmesini ne ölçüde etkilediğinin önemi büyüktür.

Üçüncü varsayım; sağlık çalışanlarında eğitim seviyesi yükseldikçe, örgütsel bağlılık azalır idi. İş görenlerin eğitim düzeyi de örgüte olan bağlılıklarını etkilemesi beklenmektedir. İş görenlerin eğitim düzeyi, iş hayatına bakışını, iş hayatından beklentilerini etkileyen önemli bir değişken olmaktadır. Bireylerin eğitim düzeyi yükseldikçe iş hayatına, işe yüklenen anlam ve beklentileri yükselmektedir.

Ayrıca, bazı araştırmalara göre de, eğitim ve bilgi düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma, daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu durum da, iş görenlerin monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak kişilerin işi benimsemelerine yardım etmekte, ortaya çıkan rahatsızlık ve devamsızlıkları azaltmakta ve örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Sonuç olarak, bu varsayım kısmen doğrulanmaktadır.

Dördüncü varsayım; uygulanan adaletli ücret politikaları, örgütsel bağlılığı artırır idi. Bu varsayım kısmen doğrulanmaktadır. Ücret konusu tüm örgütler için önemli olan bir konudur. Herhangi bir işletmede ücretlerin yükseltilmesinin memnuniyeti arttıracığı kesin olmakla beraber, mevcut oranın azaltılması bakımından ücret politikalarını gözden geçirmek çalışanların performansı açısından faydalı olacaktır. Ücret konusunda önemli olan detay uygulanan ücret politikasının olmasıdır.

Aynı örgütteki aynı işi yapan işgörenlerin aldıkları ücretler arasındaki fark işgörenlerde tatminsizliğe yol açmaktadır. Bu yüzden örgüt lideri ve yöneticilerin adil ve eşit bir ücret politikası izlemesi gerekmektedir. Çünkü, ücret önemli bir tatmin unsurudur. Ücretin yeterliliği yanında adil olması da önemli bir unsurdur. Kişilerin

yaptığı işe ya da performansına göre aldığı ücretin değişmemesi çalışanların performansını düşürücü etki yapabilir. Özellikle ödüllendirme politikaları uygulandığında performansta artış olacaktır.

Artan rekabet koşullarında, büyük bilgi birikimine sahip sağlık çalışanlarını örgütte tutmanın tek yolu tabii ki maddi olanaklarla sınırlı olamaz. Pek çok durumda, bazı nitelikli çalışanların örgütten ayrıldığı ve daha az ücretle başka işletmelerde çalışmayı kabul ettiği görülmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri, işletmenin ve onun yöneticilerinin, sağlık çalışanları örgüte bağlama başarısızlığından kaynaklandığı, konuyla ilgili yapılan çalışmalarda üzerinde durulan etmenlerdendir.

Beşinci varsayım; terfi ve ödül politikaları örgütsel bağlılığı pozitif olarak etkiler; yani yükseltir idi. Bu varsayım doğrulanmaktadır. İlerleme ve terfi olanakları çalışanların performanslarını arttırıcı bir unsur olarak kullanılmalıdır. Çalıştığı hakkını mevki ile alacağına inanan çalışanlar işlerini daha fazla ciddiye alıp daha iyi çalışacağından, bu unsur göz önünde bulundurulmalıdır. Başta ülkemizdeki örgütler olmak üzere birçok örgütte işgörenler açısından ilerleme terfi olanakları sınırlıdır. Yaptığı işte bir türlü ilerleyemeyip terfi alamayacağını düşünen işgörenler yaptığı işe olumsuz bir bakış açısı ile bakacaktır. Bu olumsuz bakış açısını ortadan kaldırmak yine yöneticilere düşen bir görevdir. Yöneticiler işgörenlerine işlerini iyi yaptıklarında bunu karlılığını mutlaka alacağını hissettirebilmelidir. Bu durum gerçekleştiği takdirde işgörenlerin işlerine bakış açısı değişebilecektir.

Altıncı varsayım; katılımcı yönetim tarzının benimsendiği kurumlarda, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arttırır idi. Çalışanlar açısından yönetime katılma, yaptığı işin önemsendiğinin, değer verildiğinin belirtisi olarak algılanır. O yüzden yönetime katılmak, fikirlerini sunmak işgören açısından önemlidir. Çalışanların, alınan kararlara katılması ve söz hakkı olması; örgütü ve hedeflerini benimsemesini sağlayacağı için bu varsayım doğrulanmaktadır.

Sağlık sektöründe insan gücü, örgütsel etkinliği, performansı ve bunların bir sonucu olarak sürdürülebilir bir gelişmenin temelini oluşturmaktadır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde sağlık çalışanlarının örgüte bağlılığının sağlanması, sürdürülebilir bir gelişmenin ana unsurlarından biri olmaktadır.

Son varsayım ise; iş tatmin düzeyinin cinsiyet değişkeninden bağımsız olması idi. Bu varsayım kısmen doğrulanmaktadır. Bazı araştırmacılar, çalışma ortamında işten tatmin sağlamada, cinsiyetin önemli bir rol oynadığını belirtirken, bazı araştırmacılar da bunun tam tersine iş tatmininde cinsiyetin önemli olmadığı ortaya koymaktadır. Ayrıca, kadın veya erkeklerin iş doyumlarının araştırmalarda değişkenlik göstermesi şeklinde farklılıklar da görülmektedir.

Cinsiyet ve iş tatmini ile ilgili yapılan araştırmaların bazılarında, erkeklere göre daha kötü koşullar altında çalışan kadınların işlerinden daha çok doyum elde ettiklerini görülmektedir. Diğer yandan, kadınların iş doyumlarının daha düşük olduğunu belirten araştırmalarda bu sonuç kadınların eşlik ve annelik rollerinin öncelikli olması sebebiyle çalışma yaşamında üst düzey gereksinimlerin gidermeyi amaçlanmaması ve işlerin parasal ya da fiziksel ödülleri onlar için daha önemli olmasına bağlanmıştır.

Sonuç olarak, bağlılık gibi örgüte yönelik genel tutumlar örgütsel sonuçlara; iş tatmini tutumları ise, görev yönelimli sonuçlarla yakından ilişkilidir. Ayrıca, her iki faktör de birbiriyle çok ilişkili olmasına rağmen; bir kimse, örgütüne bağlılık konusunda olumlu eğilimlere sahipken, belli bir iş veya deneyimlerinde mutsuz olabilmektedir.

KAYNAKÇA

Akşit, H., Yönetim ve Yöneticilik, İstanbul, 2010.

Alta, S.- Gündüz Çekmecioğlu, H., “İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Performans Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma”, Öneri Dergisi, C.7, S. 28, İstanbul, 2007.

Arbak, Y. – Keskin, J., Örgütsel Bağlılık Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim İçin Davranışsal Bir Yaklaşım, İzmir, 2005.

Ataman, G., İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, İstanbul, 2002.

Balay, R., Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara, 2000.

Balcı, A., Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler, Ankara, 2003.

Barutçugil, İ., Performans Yönetimi, İstanbul, 2002.

Barutçugil, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2004.

Başaran, E., Örgütsel Davranış, Ankara, 1982.

Bayrak Kök, S., “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İncelemesine Yönelik Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, S.1, 2006.

Baysal, A. C. – Tekarslan, E., İşletmeler İçin Davranış Bilimleri, İstanbul, 1996.

Bilgin, L., Olumlu İmaj Yaratmak Halkla İlişkiler, İstanbul, 2010.

Budak, A., Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesisleri'nde Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi SBE, YYLT , Eskişehir, 2006.

Çakır, Ö., İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, Ankara, 2001.

Çelebioğlu, F., Davranış Açısından İşbilim, İstanbul, 1983.

Çelik Keleş, H. N., İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi SBE, YDT, Konya, 2006.

Çetin, M., Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Ankara, 2004.

Dağdeviren, E., İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Araştırma, AÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2007.

Derin, N., Devlet Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi SBE, YYLT, Eskişehir, 2007.

Dilek, H., Liderlik Tarzlarını ve Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Üzerine Yönelik Bir Araştırma, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü SBE, YDT, Gebze, 2005.

Erbesler, A., İnsangücü Verimliliğini Artırmaya Yönelik Organizasyon Modelleri Ve Teşvik Edici Yöntemler, Ankara, 1984.

Erdoğan, İ., İşletme Yönetimde Örgütsel Davranış, İstanbul, 1996.

Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2000.

Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2011.

Erol, V., İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Maltepe Üniversitesi SBE, YYLT, İstanbul, 2006.

Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul, 1996.

Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2003.

Garih, Ü., Yönetim Teknikleri, İstanbul, 2000.

Genç, N.- Demirözen, O., Yönetim El Kitabı, Erzurum, 1994.

Güner, A.R., Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi, Akdeniz Üniversitesi SBE, YYLT, Antalya, 2007.

Güney, S., Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2001.

Gür, D., Özelleştirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi Kütahya Şeker Fabrikası Üzerine Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi SBE, YYLT, Kütahya, 2006.

Hatiboğlu, Z., İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Çalışan Davranışı, İstanbul, 1986.

Işıkhan, V., “Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Ölçütü= İş Tatmini”, Verimlilik Dergisi, S.1, Ankara, 1994.

İnce, M.- Gül, H., Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Konya, 2005.

Karaca, S., İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama, Pamukkale Üniversitesi SBE, YYLT, Denizli, 2001.

Kartal, Ş., Alan ve Alan Dışından Atanan Sınıf Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılmalı Analizi, Erciyes Üniversitesi SBE, YYLT, Nevşehir, 2006.

Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 1995.

Özcan, Y., İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatmini ile Yöneticileri için Algıladıkları Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki Düzeyi, Yeditepe Üniversitesi SBE, YYLT, İstanbul, 2006.

Özgen, H., “Devlet Hastanelerinde Karşılaşılan Yönetim Sorunları”, Verimlilik Dergisi, S.1, Ankara, 1994.

Öztürk, A., “Sağlık Sağlık Sektöründe Özelleştirm”, Verimlilik Dergisi, S.3, Ankara, 1993.

Sabuncuoğlu, Z.- Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2001.

Sencer, M., “Kamu Görevlilerinde İş Doyumu ve Moral”, Amme İdaresi Dergisi, C.15, S.1, Ankara, 1982.

Şahin, Ü., Hastane İşletmeciliği, Eskişehir, 1998.

Şen, T., İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma, MÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2008.

Şimşek, L., “İş Tatmini”, Verimlilik Dergisi, S.2, Ankara, 1985.

Şimşek, Ş. - Akgemci, T. - Çelik, A., Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Ankara, 2001.

Varoğlu, D., Kamu Sektöründe Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılık ve Değerleri, AÜ, SBE, YDT, Ankara, 1993.

Yalçın, S., Personel Yönetimi, İstanbul, 1991.

Yılmaz, A. - Dil, M., “Örgüte Bağlılık mı Bağımlılık mı?”, Akademik Araştırmalar Dergisi, S.36, İstanbul, 2008.

Yüksel, Ö., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2000.

Hündür, B., <http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/1100-yonetimdeyenibirparadigma-orgutsel-baglilik-i.html>. (19.05.2012)

Ilgaz, B., <http://sosyalpolitika.fisek.org.tr/?p=52> (02.06.2012)

Yazıcıoğlu, İ., https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:eZxRiGhf8wJ:yayinlar.yesevi.edu.tr/viewfile.php%3Ffile_id%3D426+&hl=tr&gl=tr&pid=bl&srcid=ADGEEsiasn3Wk5DgmbYoXOezQasgAYZSUa2ktpUG0t1CSCd_TzWjRweBt6JQcK4QdJWZOiKMUUQ-Fes5DcOs_dW-q9-nGGCj7eszCNgVfe-awyGmJE5FhmhOwB42d1-MTU-Ao-5CEWo&sig=AHIEtbSXDlhICwi6U29VTQZla4j-nkMsOg (09.05.2012)

....., <http://www.genelbilge.com/motivasyon-nasil-saglanir.html/> (07.05.2012)

....., <http://www.scribd.com/doc/42834229/46/Kanter%E2%80%99in-s%C4%B1n%C4%B1fland%C4%B1rmas%C4%B1> (12.05.2012)

....., <https://www.sitetky.com/frameset/iky/ikydocs/iky06.doc> (20.05.2012)

ÖZGEÇMİŞ

10 Aralık 1987 tarihinde Denizli' de doğdum. Aslen Denizli' liyim. İlköğrenimimi yine aynı ilde tamamladım. Lise öğrenimimi Bilecik Sağlık Meslek Lisesi Hemşirelik Bölümünde tamamladım. Lisans olarak 2006 yılında Pamukkale Üniversitesi Hemşirelik Bölümünü kazandım. Aynı yıl Eskişehir Osmangazi Üniversite Hastanesi'ne tayinim çıktı ve göreve başladım.

2007 yılından itibaren Pamukkale Üniversitesi Hastanesi Kemik İliği Transplantasyon Ünitesi'nde görevime devam etmekteyim. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalında 2011 yılında yüksek lisans eğitimime başlamış olup halen devam etmekteyim.

Orta düzeyde İngilizce bilmekteyim.