

T.C.

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

**ÜSKÜDAR VE ÇEVRESİNDEKİ
HASTANELERDE ÇALIŞAN PERSONELİN
İŞ TATMİNİ İLE TUTUM VE DAVRANIŞLARI
ARASINDAKİ FARKIN ANALİZİ**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Leyla AKSAN**

İSTANBUL, 2010

T.C.

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

**ÜSKÜDAR VE ÇEVRESİNDEKİ
HASTANELERDE ÇALIŞAN PERSONELİN
İŞ TATMİNİ İLE TUTUM VE DAVRANIŞLARI
ARASINDAKİ FARKIN ANALİZİ**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Leyla AKSAN

Öğrenci No:

080746102

Danışman:

Yrd. Doç. Dr. Sefer GÜMÜŞ

İSTANBUL, 2010

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Üsküdar Ve Çevresindeki Hastanelerde Çalışan Personelin İş Tatmini ile Tutum Ve Davranışları Arasındaki Farkın Analizi” başlıklı bu çalışmanın, 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.**22/09/2010**

(İmza)

Aday: Leyla AKSAN

ÜSKÜDAR VE ÇEVRESİNDEKİ HASTANELERDE ÇALIŞAN PERSONELİN İŞ TATMİNİ İLE TUTUM VE DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ FARKIN ANALİZİ

Tezi Hazırlayan: **Leyla AKSAN**

ÖZET

Bu kesitsel araştırma içerisinde, Üsküdar Devlet Hastanesi'nde, Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde ve Paşabahçe Devlet Hastanesinde çalışan hemşire meslek grubunun, iş tatmin seviyeleri ölçülmüş, bulunan sonuçlar ile çalışanların tutum ve davranışları arasındaki ilişki analiz edilmiştir.

Tez çalışmasının ön aşamasında, iş tatmini kavramının tanımına, çalışanlar için önemine, iş tatminini etkileyen bireysel ve örgütsel faktörlere, iş tatmininin olumlu ve olumsuz sonuçlarına ve örgütsel bağlılık ile ilişkisine değinildi.

Araştırmanın bulgularına göre; iş tatminini negatif yönde etkileyen bireysel ve örgütsel faktörlerin, çalışanların örgüt içerisindeki tutum ve davranışlarını negatif yönde etkilediği saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İş Tatmini, Tutum, Davranış, Örgütsel bağlılık.

ANALYSIS OF DIFFERENCE BETWEEN WORKING PERSONNEL'S JOB SATISFACTION AND THEIR ATTITUDE & BEHAVIOURS IN ÜSKÜDAR AND AROUND HOSPITALS

Thesis by: **Leyla AKSAN**

ABSTRACT

In this cross-sectional study, the levels of job satisfaction of nurses working in Üsküdar Public Hospital, Zeynep Kamil Hospital of Women's Health and Childbirth Education and Research and Paşabahçe Public Hospital has been assessed and the relationship between the findings and the attitudes / behaviour of the workers has been analysed.

In the early stages of the study, key issues consisted of the definition of job satisfaction, its importance for workers, the individual and organizational factors that have an effect on job satisfaction, the positive and negative implications of job satisfaction and the relationship of those implications with organizational commitment.

According to the research findings, it was determined that individual and organizational factors that have a negative effect on job satisfaction will, in turn, have a negative effect on the behaviour and attitude of workers within the organization in question.

Key words: Job Satisfaction, Attitude, Behaviour, Organizational Commitment.

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmamın ana unsuru olan iş tatmini kavramı, sağlık çalışanı olan meslektaşlarımla tutum ve davranışları üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir ve işverenler için hizmet verimliliğinin incelenmesinde dikkat edilmesi gereken bir unsurdur. Görülmektedir ki, iş tatminince doyumunu sağlanmış personellerin, performans seviyeleri de yükseltilmiş olur. Bu şekilde hizmeti alan hasta grubunun da memnuniyeti sağlanmış olur. Kısaca iş tatmini, hem çalışanı, hem hizmeti alan grubu, hem de yöneticiyi önemli ölçüde ilgilendirmektedir.

Tez çalışmamın planlanmasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Sefer GÜMÜŞ'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmamın deneysel aşamasında benden yardımlarını esirgemeyen sevgili meslektaşlarıma ve araştırmama destek sağlayan tüm saygıdeğer hastane yönetim kadrolarına teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Sevgili anne ve babama manevi hiçbir yardımı esirgemediğim yanımda oldukları için, sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Değerli ve nezih bilgilerini benden esirgemeyen çok kıymetli ağabeyim Serkan AKSAN'a tüm kalbimle teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vi
TABLolar LİSTESİ	x
1. GİRİŞ	1
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	3
2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	4
2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	5
2.3. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar.....	7
2.3.1. Mesleki Bağlılık.....	7
2.3.2. İş Arkadaşlarına Bağlılık.....	8
2.3.3. İşe Bağlılık.....	8
2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	9
2.4.1. Kişisel Faktörler.....	9
2.4.1.1. Yaş.....	10
2.4.1.2. Cinsiyet.....	10
2.4.1.3. Eğitim Durumu.....	11
2.4.1.4. Medeni Hal.....	11
2.4.1.5. Kıdem.....	12
2.4.2. Örgütsel-Görevsel Faktörler.....	12
2.4.2.1. İşin Niteliği ve Önemi.....	13
2.4.2.2. Örgüt Kültürü.....	14
2.4.2.3. Ücret.....	15
2.4.2.4. Yönetim ve Liderlik.....	16
2.4.2.5. Örgütsel Ödüller.....	16
2.4.2.6. Örgütsel Adalet.....	17
2.4.2.7. Takım Çalışması.....	18
2.4.2.8. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması.....	19

2.4.2.9. Sosyal Güvenlik.....	20
2.4.3. Durumsal Faktörler.....	21
2.4.4. Örgüt Dışı Faktörler.....	21
2.4.4.1. Profesyonellik.....	21
2.4.4.2. Alternatif İş İmkânları.....	22
2.4.4.3. Ait Olma İhtiyacı.....	22
2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	23
2.5.1. Devamsızlık.....	24
2.5.2. İşe Geç Kalma.....	24
2.5.3. İşgücü Devir Oranı ve İşten Ayrılma Niyeti.....	25
2.5.4. Stres.....	25
2.5.5. Performans.....	25
3. İŞ TATMİNİ KAVRAMI.....	26
3.1. İş Tatmininin Tanımı ve Önemi.....	27
3.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	30
3.2.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler.....	30
3.2.1.1. Cinsiyet.....	31
3.2.1.2. Yaş.....	32
3.2.1.3. Eğitim Düzeyi.....	32
3.2.1.4. Kişilik.....	33
3.2.1.5. Pozisyon ve Kıdem.....	34
3.2.1.6. Kültür.....	34
3.2.1.7. Zekâ.....	35
3.2.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	35
3.2.2.1. İşin Nitelikleri.....	36
3.2.2.2. Ücret.....	37
3.2.2.3. Terfi.....	38
3.2.2.4. Çalışma Arkadaşları.....	38
3.2.2.5. Yönetim.....	39
3.2.2.6. Güvenlik.....	40
3.2.2.7. Uygun ve Adil Ödüllendirme Sistemi.....	40

3.3. İş Tatmininin Sonuçları.....	40
3.3.1. Başarı Artışı.....	41
3.3.2. Yüksek Performans.....	42
3.3.3. Motivasyon Artışı.....	43
3.3.4. Örgütsel Bağlılıkta Artış.....	43
3.4. İş Tatminsizliğinin Sonuçları	44
3.4.1. Devamsızlık.....	45
3.4.2. İşten Ayrılma İsteği.....	45
3.4.3. Personel Devri.....	46
3.4.4. Yabancılaşma.....	47
3.4.5. Stres ve Sağlık Sorunları.....	48
4. ÜSKÜDAR VE ÇEVRESİNDEKİ HASTANELERDE ÇALIŞAN PERSONELİN İŞ TATMİNİ İLE TUTUM VE DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ FARKIN ANALİZİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	50
4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....	50
4.2. Araştırmanın Kısıtları.....	50
4.3. Araştırmanın Yöntemi.....	50
4.4. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	51
5.SONUÇ VE ÖNERİLER.....	103
KAYNAKLAR.....	106
EKLER	
EK-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu.....	110
EK-2: Anket İzin Formu.....	115
ÖZGEÇMİŞ.....	116

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Personelin yaşlarına göre dağılımı.....	51
Tablo 2. Personelin cinsiyete göre dağılımı.....	52
Tablo 3. Personelin medeni durumuna göre dağılımı.....	53
Tablo 4. Eğitim durumuna göre dağılımı.....	53
Tablo 5. Göreve başlama yıllarına göre dağılımı	54
Tablo 6. Halen bulunduğunuz kurumda kaç yıldır çalışmaktasınız?.....	55
Tablo 7. Sağlık durumunun (psikolojik ve bedensel) işten olumsuz etkilenmesi.....	56
Tablo 8. Aileye ve sosyal yaşama zaman ayıramamak.....	57
Tablo 9. İş yorgunluğu (Aşırı iş yükü).....	58
Tablo 10. İşin monotonluğu.....	59
Tablo 11. Mesleki riskler ve mesleki hastalıkları.....	60
Tablo 12. İş belli sürede bitirme zorunluluğu.....	60
Tablo 13. Yeterli araç ve gereçten yoksun olmak.....	61
Tablo 14. Görevde hata yapma olasılığı.....	62
Tablo 15. Önemli kararlar verme zorunluluğu.....	63
Tablo 16. İşin sürekli göz önünde yapılması zorunluluğu.....	64
Tablo 17. Hasta memnuniyetsizliği ve şikâyet edilme korkusu.....	65
Tablo 18. Görev yeri ile ilgili sık değişiklikler yapılması.....	66
Tablo 19. Çalışma saatlerinde belirsizlik veya uygunsuzluk.....	67
Tablo 20. Örgütsel amaç ve politikalara yeteri kadar uyulmadığı duygusu.....	68
Tablo 21. Rolle ilgili sorumluluklar ve bunların yoğunluğu.....	69
Tablo 22. Görev dağılımındaki adaletsizlik.....	70
Tablo 23. Kendi ürettiği işin dışında bilgi verilmeme, dışlanma.....	70
Tablo 24. Yetersiz maaş ve ücret dengesizliği.....	71
Tablo 25. Mesleki yönden kendini geliştirme olanaklarının sağlanamaması.....	72
Tablo 26. Yapılan işin başkalarınca önemsenmemesi.....	73
Tablo 27. Amirlerle olan ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar.....	74
Tablo 28. Çalışanların üstleri tarafından takdir edilmemesi.....	75
Tablo 29. Çalışanlar arasındaki yükselme hırsı ve rekabete bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar.....	76
Tablo 30. Yönetimden farklı görüşlerde olmak.....	77
Tablo 31. Karar aşamasında üst yönetimden destek alamamak.....	78

Tablo 32. Kararlara katılamamak.....	79
Tablo 33. Sıkı denetim ve gözetim altında olmak.....	80
Tablo 34. Görevini yaparken engellendiği duygusuna kapılmak.....	81
Tablo 35. Yönetmel uygulamaları eleştirememek.....	82
Tablo 36. İş arkadaşları ile uyumsuzluk ve çatışma yaşanması.....	83
Tablo 37. Performans değerlendirmede adaletsizlik.....	84
Tablo 38. İş yerinde dedikodunun yaygın olması.....	85
Tablo 39. Gizli ayrımcılık ve adam kayırmak.....	86
Tablo 40. Otorite eksikliği.....	87
Tablo 41. Yeni durumlara ve uyarılara uyabilme durumu.....	88
Tablo 42. İşyerinin kalabalık ve gürültülü olması.....	89
Tablo 43. Çalışma ortamında ısı ve aydınlatmanın kötü olması.....	90
Tablo 44. Çalışma ortamında dinlenme ortamının bulunmayışı.....	91
Tablo 45. Siyasal karışma ve baskı.....	92
Tablo 46. Ülkenin ekonomik ve siyasal durumu.....	93
Tablo 47. Medyadan dinlenen ve takip edilen haberlerin iş hayatına etkileri.....	94
Tablo 48. İşte hata yapmak.....	95
Tablo 49. İşe gitmede isteksizlik.....	96
Tablo 50. İşten ayrılma düşünceleri.....	96
Tablo 51. İşte kendini yetersiz hissetmek.....	97
Tablo 52. Yapılan işin niteliğinin düşmesi.....	98
Tablo 53. İzin ve rapor alarak işten uzaklaşma isteği.....	99
Tablo 54. İsabetsiz kararlar vermek.....	100
Tablo 55. İş çevresine (hastalara ve iş arkadaşlarına) karşı kırıcı davranmak.....	101
Tablo 56. Birlikte çalışılan kişilerle işbirliği kuramamak.....	102

GİRİŞ

Son yıllarda sağlık sektöründe hem hizmet anlayışında hem de müşteri kavramında hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Sağlık hizmetlerinin kalitesi ve müşteri memnuniyeti açısından sağlık personelinin iş tutum ve davranışları önemli bir konu haline gelmiştir. Sağlık sektöründe devlet tekelciliğinin kaldırılmasıyla birlikte yaşanan örgütsel değişimde çalışanların tutum ve davranışlarına gösterilen ilgi artmaya başlamıştır. Artık örgütlerin en önemli sermayesinin insan kaynağı olduğu görüşü sağlık sektöründe faaliyet gösteren kurum ve yöneticiler tarafından da anlaşılmaya başlanılmıştır.

Yöneticilerin, iş görenlere örgütün kıymetli birer elmanı oldukları mesajını vermeleri, karara katılmalarını cesaretlendirmeleri, örgüt içi iletişimi sağlıklı bir şekilde yürütmeleri arzu edilen örgütsel bağlılığın oluşması için esas yöntemler olacaktır. Benzer şekilde, iş görenler örgütsel bağlılık kavramının yalnızca örgüte değil, kendilerine de fayda sağlayacağı yönünde bir anlayışa sahip olabilecekleri gibi; örgüt yönetiminin örgütsel bağlılığı destekleyici bir yönetim yaklaşımı sorumluluğu ve kendilerinin de bundan doğan hakları bulunduğunun farkında olarak, ideale yakın bir çalışma ortamı yaratmak konusunda yönetime yardımcı olabileceklerdir.

Örgütün hedef ve normlarına ulaşma konusu çalışanların örgütsel bağlılığının değerli bir sonucudur. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgütün hedeflerine ulaşmada ekstra çaba gösterdikleri görülmektedir. Ayrıca bu çalışanlar daha uzun süre üyeliklerini devam ettirmektedirler.

Örgütsel bağlılık, örgütsel hedeflere ulaşmada kritik öneme sahip faktörlerin başında gelmektedir. Bu nedenle tüm örgütler, üyelerinin bağlılık düzeylerini arttırmak istemektedirler. Bu konuda çağdaş örgütler, çeşitli çalışmalar ortaya koyarak çözüm yönünde politikalar üretmektedirler.

İş görenin örgütsel bağlılığı ne kadar yüksekse veriminin de o derece yüksek olduğu kabul edilmiştir. İş gören çalıştığı kurumla alakalı memnunluk duyuyorsa o kadar işi de sahiplenmiş görülür.

İkinci bölümde örgütsel bağlılık kavramının farklı tanımları yapılarak örgütsel bağlılığın öneminden bahsedildi. Örgütsel bağlılığın farklı düşünürler tarafından yapılan farklı sınıflandırmaları da incelenerek aralarındaki fark ve benzerlikler ortaya konuldu. Örgütsel bağlılığın göstergeleri, örgütsel bağlılığı

etkileyen faktörler üzerinde de durulup en son örgütsel bağlılığın sonuçları aktarıldı. Örgütsel bağlılığın sonuçlarından olan “performans” ile ilişkisi ise bir sonraki bölümde detayları ile aktarılacaktır.

Üçüncü bölümde ise örgütlerin verimlilik ve performansında son derece etkili olan iş tatmini faktörü incelenmiştir. Bu çerçevede, öncelikle tatmin olgusu ortaya konulmaya çalışılmıştır. İş tatmini kavramının açıklanmasından sonra iş tatmininin bireysel ve örgütsel faktörleri incelenmiştir. İş tatmininin örgütler açısından taşıdığı değere ve öneme dikkat çekilmesinin ardından, bu kavramı etkileyen ve bu kavramla yakından ilişkili olan bireysel faktörler tespit edilerek açıklanmaya çalışılmıştır. İş tatminini etkileyen bireysel faktörlerin tespitinden sonra bu kavram üzerinde etkili olduğu belirlenen örgütsel faktörlerle ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Üçüncü bölümün sonunda ise örgütlerde sıkça hissedilen iş tatminsizliği kavramı çeşitli boyutlarıyla ele alınarak açıklanmaya çalışılmış ve algılanan iş tatminsizliğinin sonucunda örgütlerde meydana gelen önemli sonuçların neler olabileceği ve bu durumun örgütleri ve bu örgütlerde görev alan bireyleri nasıl etkileyebileceği ortaya konmuştur.

Son bölümde Üsküdar Devlet Hastanesi, Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesi ve Paşabahçe Devlet Hastanesinde çalışan personele uygulanan anket çalışması üzerinde durulmuştur. Anket soruları üç bölüme ayrılmıştır. İlk olarak araştırmamıza katılan personelin demografik özellikleri üzerinde durulmuştur. İş görenlerin yaş, cinsiyet, ne kadar zamandır meslekte görev yaptıkları gibi sorular bulunmaktadır bu bölümde. Anketin ikinci kısmındaki bölümde iş tatmini değerlendirme ölçeği gelmektedir. Bu bölümdeki sorularda işin yoğunluğu, işin çalışma şartları, görevlerin zorluğu ya da yoğunluğu gibi işle alakalı sorular ön plana çıkmaktadır. Anketin üçüncü bölümünde ise örgütsel bazda değil kişisel bazda işe yaklaşım üzerinde durulmaktadır. Bu bölümdeki amaç da iş görenlerin iş tutumlarının ölçülmesidir. Bu bölümdeki sorularda da ağırlıklı olarak iş görenin işe bakışı, kendisini işinde ne kadar yeterli gördüğü, çalıştığı ekibe karşı davranışıyla ilgili sorular yer almaktadır.

Araştırmamızın ana merkezini oluşturan son bölümdeki anket sorularında da çoğunlukla kişilerin örgütsel bağlılığı veyahut iş tatmini/tatminsizliği üzerinde durulmuştur. Hastanelerde çalışan personelin işlerinden duydukları memnuniyet incelemeye alınmıştır. Sorulara verilen yanıtlar değerlendirilerek daha iyi verimin

nasıl alınabileceği üzerinde durulmaya çalışılmıştır. Hastaneler arasındaki farklar da anket verilerinden ortaya yansımaktadır. Üç hastane personelinin iş tatmini ile tutum ve davranışları arasındaki farklar tespit edilmeye çalışılmıştır.

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Kişinin çalışacağı yer olarak seçtiği örgütün kendisine sunduğu olanak ve faydaları değerlendirerek, örgüt ile arasında kurduğu bağı vurgulayan örgütsel bağlılık, çalışanlar ve örgüt açısından olumlu sonuçlar getirmesi bakımından oldukça önem taşımaktadır.

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerın yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleniş şekliyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır. Genel olarak bağlılık, en yüksek derecede bir duygudur. Bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma ya da kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı gösterdiğimiz bağlılığı ve yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatır.¹

Bir kimse mesleği için uzun yıllar harcayıp, mesleği kendisi için giderek daha önemli olmaya başladığında o kişi, mesleğinin değer ve ideolojisini içselleştirmeye başlamaktadır. Örgütsel bağlılık, bireyin yaşam tatminini artıracaktır. Çünkü iş yaşamı ve bireyin mesleği onun yaşamının bir parçasıdır.²

Çalışanların herhangi bir üretim faktörü olmadığı ve kısa dönemde gözden çıkarılmalarının örgüte yarardan çok zarar getireceğinin anlaşılması, ayrıca son yıllarda ortaya çıkan rekabet koşullarıyla basa çıkabilmek için daha nitelikli çalışanlarla birlikte olmak fikri, daha nitelikli işgücü talebi yaratmıştır. Nitelikli işgücüyle çalışmak ise yeni sorunları ortaya çıkarmıştır. Çünkü çalışanların profilinde değişiklikler olmuştur. Kadın çalışanların, farklı kültürden gelen çalışanların sayıları artmıştır. Bu öğeler örgütlere yeni sorunlarla gelmekte ve çözüm için yeni yöntemlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çözümlerden birisi ise örgüte bağlılığı artırmak olarak kabul edilmiştir.³

¹Çöl, Güner, “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, c. 6, s. 2 (2004)

² Turgay Ergün, “Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı”, Amme İdaresi Dergisi, c. 8, TODA_E, 1975, Ankara, S:97

³ Çiğdem Kirel, “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C:28, S:2, Kasım 1999, s.115.

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bireyin organizasyona bağlılık derecesini ifade eden örgütsel bağlılık kavramı konusunda net bir tanımlama yapılamamıştır. Bunun en önemli nedeni, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır. Bu nedenle örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde birbirinden farklı birçok bağlılık tanımına rastlanır.⁴

Örgütsel bağlılık, iş görenlerin enerji ve sadakatlerini sosyal sistemlere aktarma isteğidir. Bir nevi bireyin örgüte olan bağının gücü şeklinde tanımlanır.⁵

Örgütsel bağlılık kavramının farklı tanımları incelendiğinde, çalışanın örgüt amaçlarına bağlılığı, örgütten ayrılmanın çalışan açısından olası maliyetleri ve çalışan üzerinde örgüte bağlı kalma yönünde baskı yaratan manevi yükümlülüklerin bu farklı tanımlarda üzerinde durulan esas temalar olduğu görülmektedir. Genel olarak, örgütsel bağlılık, çalışanın kimliğini örgütle ilişkilendiren bir tutum, örgütün amaçlarının çalışanın amaçlarıyla uyum gösterdiği bir süreç, örgütün amaçlarına bağlı kalmanın getireceği faydaların ve örgütten ayrılmanın maliyetlerinin algılanması sonucunda sergilenen davranış, örgüt amaçlarına bağlı kalma yönündeki normatif baskının yarattığı durum vb. farklı şekillerde tanımlanmaktadır.⁶

Kısacası, örgüte bağlılık, çalışanın firmasına karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı firmanın başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir. Örgüte bağlılık tutumu, kişisel (yaş, örgüt içi kıdem ve iç/dış kontrol odağı) ve örgütsel (iş dizaynı ve yöneticinin liderlik vasıfları) değişkenler ile belirlenmektedir. Ayrıca uzun süreli iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk ve özerkliğe sahip olabilme, ademi merkezîyetçi örgütsel yapı ve olumlu örgüt iklimi çalışanın örgüte bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır. Örgüte bağlılığı belirleyen 4 adet faktör bulunmaktadır:

- Kişisel özellikler
- Rol ve iş özellikleri

⁴ Çöl, agm, s.2

⁵ Balay, R, Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık., Nobel Yayın, Ankara, 2000, s.46.

⁶ Efeoğlu, İbrahim Efe, İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana, 2006, s. 35

- Yapısal Özellikler
- İş deneyimi⁷

Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir. Çünkü örgütsel bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır.⁸

Örgütlerde yer alan kişiler birbirleriyle etkileşim içindedirler. Sürekli olarak birbirlerinden bir şeyler öğrenirler. Bu sosyal sistem bireylerin kendilerini keşfetmelerini ve var olan bilgi, beceri ve yeteneklerini ortaya koyarak başkalarının da keşfetmesini sağlar. Başkaları tarafından yetenekleri, becerisi beğenilen kişi de zamanla örgütün vazgeçilmez bir parçası hâline gelir.

Örgüte bağlılık çalışanın kendisini işyeriyle bütünleştirmesi süreci, kendi amaçlarını örgüt amaçları doğrultusunda belirlemesi, örgüt üyeliğini güçlü bir biçimde arzulaması ve şirket amaçlarının gerçekleşmesi için fazladan çaba sarf etmesidir. En öz biçimiyle örgütsel bağlılık, kişinin kendisini çalıştığı örgütle özdeşleştirmesi ve iç içe olma kuvveti olarak tanımlanabilir.

Her örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılığını artırmak ister. Örgütün değerlerini benimseyen ve örgütsel amaçlara ulaşmak için çaba sarf eden çalışanlar örgütsel etkililiğe ve verimliliğe katkıda bulunurlar. Böylece çalışanları örgütte tutmak, müşteri beklentilerinin daha iyi karşılanmasını ve hizmet kalitesinin yükselmesini sağlamak günümüz rekabet ortamında örgüte önemli bir üstünlük sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık, işgücü devri, ise devamsızlık, ise geç gelme gibi olumsuz is davranışlarını da azaltmaktadır.⁹

2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık iş yaşamını olumlu ve olumsuz yönde oldukça etkilemektedir. Bunun nedeni örgütsel bağlılığın işten ayrılma, işe geç kalma, performans ve devamsızlık gibi önemli bireysel ve örgütsel sonuçlarının olmasıdır.

⁷ Alanyalı, L. Kemal, Örgütsel Stres Kaynaklarının İş tatminine Olan Etkilerinin Tükenmişlik ve Dinçlik (Coşku), Etkileri Bağlamında İncelenmesi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 2006, s.59

⁸ Balcı A. Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler, Pegem Yayın, Ankara, 2003, s.12

⁹ Çiğdem Sarıkamış, Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Eskişehir 2005, s. 55

Ne birey ne örgüt tek başına bir şey ifade etmez. İkisi beraber bir bütünün iki parçasını oluşturur. Kişi birtakım amaçlarını örgütte gerçekleştirebilmekte, örgütte amaçlarına bireyler sayesinde ulaşmakta eğer bu bütünlük sağlanır da bağlılık güçlendirilirse katlanılması gereken çoğu maliyetlerden kurtulmuş olunur. Verimlilik artar, çalışan şevkle ve istekle işine sarılır.¹⁰

Çalışanların bağlılığı örgütsel başarıya ulaşmada en kritik faktör olarak görülmektedir. Çünkü örgütsel bağlılık çalışanları problem üreten değil, problem çözen insanlar haline dönüştürür.

Araştırmalar örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların görev ve hedefleri gerçekleştirmede daha fazla çaba harcadığını göstermektedir. Bu tür çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu bir ilişki yürüttükleri ifade edilmektedir.¹¹

Örgütsel bağlılığın tarihçesine baktığımızda 1950'li yıllardan günümüze pek çok araştırmacının, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen çalışmalar yürüttüğünü görmekteyiz, bu çalışmalar günümüzde, giderek artan bir önem kazanmıştır. Bunun bazı nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz:¹²

- Örgütsel bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- Örgütsel bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili araştırmaları ortaya koyması,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

Bu kavram;¹³

- İlk olarak işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile
- İkinci olarak iş doyumunu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla;

¹⁰ Baytok, Samuray, İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2001, s. 51

¹¹ Mehmet İnce, Hasan Gül, Örgütsel Bağlılık, Çizgi Kitapevi, Konya: 2005, s.12

¹² Levent Bayram, Sayıştay Dergisi, Eğitim Bilimleri Bölümü Yönetimde Yeni Bir Paradigma, Örgütsel Bağlılık, Sayı No 59, s.128

¹³ Bayram, age, s. 127

- Üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi iş görenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle,
- Dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi iş görenlerin kişisel özellikleriyle ve
- Son olarak, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeye yakından ilişkilidir.

Kişi şirketine ne kadar bağlıysa o kadar fazla performans gösterir. Örgütsel bağlılık, çalışanın şirket amaçları doğrultusunda hareket etmesini ve işte harcadığı zamanı boşa harcamamasını sağlar. Bu da daha üretken çalışan demektir. Örgütsel bağlılığı olan çalışanlar işten ayrılma eğilimi en az olan çalışanlardır.

Her organizasyon üyelerini örgütsel bağlılığını artırmak ister. Araştırmalar örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların görevleri yerine getirmede daha çok çaba gösterdiğini ortaya koymaktadır. Buna ek olarak örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu ilişkilerinin olduğunu ifade etmektedir. Buna bağlı olarak yüksek performanslı, eğitilmiş bir iş görenin uzun süre örgüte katkısının devam etmesi verimlilik artışı sağlar, çünkü örgütsel bağlılığı yüksek çalışan örgütte kalır, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için çaba harcar ve ayrılmayı düşünmez.¹⁴

2.3. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar

2.3.1. Mesleki Bağlılık

Mesleki bağlılık bireyin sahip olduğu beceri ve uzmanlık sonucunda mesleğin hayatındaki önemini anlaması ile ilgilidir. Daha açık bir ifadeyle mesleki bağlılık, bireyin belli bir alanda beceri ve uzmanlık kazanmak amacıyla yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır. Mesleğe bağlılık üç alt düzeyde ele alınmaktadır:

- İşe Yönelik Genel Tutum
- Mesleki Planlama Düşüncesi
- İşin Nispi Önemi

¹⁴ Keleş, Hatice, Necla Çelik, Hatice, Necla Çelik, İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Konya, 2006, s.46.

İşe Yönelik Genel Tutum: İşe yönelik değer yargılarını içerir. Bu durumda kişi, iş ile hayatını özdeşleştirir. Dünyaya yeniden gelse yine aynı işi yapmak isteyeceği duygusu kişide hâkim olur. Bu sayede çalışan işinden tat almaya başlar ve işini severek yapar.

Mesleki Planlama Düşüncesi: Bu düzeyde kişi mesleği ile ilgili olarak geleceği için çeşitli yatırımlar yapmaktadır. Kişi kendisini yetiştirmek ve mesleğinde ilerleyebilmek için uzun vadeli fikir ve planlar geliştirmektedir. Çalıştığı işte daha iyi nasıl olacağı hakkında kendisini yetiştirecek işi kolaylaştıracak yöntemler bulmaya çalışır.

İşin Nispi Önemi: İş ile iş dışı faaliyetler arasındaki tercihlerin ortaya konulmasıdır. Kişinin arkadaşlarını memnun etmese de, eşi beğenmese de tercihi olan işte çalışmayı sürdürmek istemesi gibi. Mesleğine bağlılık duyan bireylerin, mesleğini geliştirmeye yönelik araştırma etkinliklerinde daha fazla çaba gösterdiği, işi içten gelen ödüllere değerlendirdiği ve genellikle daha fazla iş-aile arası çatışma yaşadığı yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur.¹⁵

2.3.2. İş Arkadaşlarına Bağlılık

İş arkadaşlarına bağlılık, bireyin diğer iş görenlerle özdeşleşmesi ve onlara karşı bağlılık duymasındır. Arkadaş bağlılığı bazen bir takım faydalar elde etmek için bir araç, bazen de kendisi bir amaç olarak ortaya çıkabilmektedir.¹⁶

İş arkadaşlarına bağlılık göstermenin hem bireysel hem de örgütsel birtakım sonuçları vardır bireysel olarak, bir kişinin, bir gruba aidiyet duygusu taşıması performansını olumlu yönde etkilemektedir. Kişilerin işle ilgili problemlerinin çözümünde, iş arkadaşlarına bağlılık önemli katkı sağlamaktadır. Sosyal katılım, dayanışma duygusunu artırarak, güçlü bir örgütsel bağlılığın oluşması ve gelişmesi için gerekli altyapıyı hazırlamaktadır.¹⁷

2.3.3. İşe Bağlılık

İşe bağlılık, personelin çalışmakta olduğu işine yönelik olarak edindiği duygusal bir bağ ve inançtır. İşe sarılma ve bağlılık göstermenin yaş, cinsiyet ve kontrol alanı gibi kişisel farklılıkların, kararlara katılım, işe özendirme ve kariyer

¹⁵ Smadov Sakit, İş Doymu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama, İzmir, 2006, s.8.

¹⁶ Balay, R. Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık., Nobel Yayın, Ankara, 2000, s.47.

¹⁷ Balay, age, s.48

imkânı gibi iş koşullarının bir fonksiyonu olduğu; buna karşın kültür ve sosyalleşme etkisinin işe yönelik daha az etkili olduğu ileri sürülmektedir.¹⁸

İşe bağlılık, çalışanın işine olan bağlılığını ya da işinden uzaklaşmasını belirlemektedir. İşe bağlılık, personelin davranışları ve tatmin düzeyini etkilemektedir, fakat işe bağlılık performans ve iş tatmini değildir. İşe bağlılık konusunda yapılan araştırmalarda, bu kavram ile ilgili olan özellikler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Bir kimsenin kendisi hakkında sahip olduğu imajla işi arasındaki ilişki,
- Kişinin işine sarılma derecesi,
- Kişinin kendisine verdiği değer algıladığı performans düzeyinden etkilenme derecesi,
- Kişinin psikolojik olarak kendisini işiyle özdeşleştirme derecesidir.¹⁹

2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık, birçok örgütsel hareketin belirleyicilerinden biri olduğu gibi, kendisi de çok sayıda faktörlerden etkilenmektedir. Konuyla ilgili çalışmalar incelendiğinde, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin değişik sınıflamalara tabi tutulduğu görülmektedir.

Örgütün, çalışanların örgüte bağlılığını artırabilecek faktörlerin farkında olması örgüt için olumlu sonuçlar doğuracağından önemlidir. Örgüte bağlılığı etkileyen faktörlerin sınıflandırılması konusunda farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. İncelenen yaklaşımlar değerlendirildiğinde, çalışanların örgüte bağlılığını etkileyen faktörler şöyle sıralanabilir.²⁰

2.4.1. Kişisel Faktörler:

Farklı kişisel özellikler, örgütsel bağlılık üzerinde farklı sonuçlar doğurmaktadır. Cinsiyet, ırk, yaş, eğitim durumu, kıdem gibi birçok kişisel özelliğin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu bilinmektedir.

¹⁸ Smadov, age, s. 70

¹⁹ İnce, Mehmet ve Hasan Gül, Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık Çizgi Kitabevi, Nisan 2005, s.19.

²⁰ Balay, age, s.52

2.4.1.1. Yaş

Bireylerin içinde buldukları yaş dönemleri, işlerine ilişkin tutumlarını, algılarını, isteklerini ve beklentilerini etkileyebilir. İş görenler 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 ve iş ortamlarını tanımaları, alışmaları, kendileri için olumlu bir iklimin varlığını görmeleri ve bunun içinde belli bir sürenin geçmiş olması gereklidir.²¹

Yaş ilerledikçe alternatif çalışma olanakları da azaldığı için bireylerin sahip oldukları işe daha çok bağlanmaları ile psikolojik bağlılıkta bir artış meydana gelebilmektedir. İşe yeni başlayan gençlerde ise örgütsel bağlılık yaşlılara nazaran düşük seviyelerdedir. Yine aynı şekilde genç çalışanlar daha düşük ücretle tatmin olabilirken uzun süreden beri aynı yerde çalışanlar daha yüksek meblağlarla tatmin olabilmektedir.

2.4.1.2. Cinsiyet

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir kişisel faktör olarak çalışanların cinsiyetine bakıldığında ise kadın ve erkek çalışanların farklı örgütsel bağlılık düzeylerinin olabileceğini araştırmalar göstermektedir. Toplumsal açıdan kadın ve erkeğe yüklenen görevler, iş yaşamında kadın ve erkek davranışını etkilemekte, çalışma yaşamına ve işe bakısında önemli bir ayrım oluşturmaktadır. Günümüze kadar yapılan araştırmalarının bazılarında kadın çalışanların örgütsel bağlılığının yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.²²

Cinsiyet–rol toplumsallaşmasındaki farklılıklar nedeniyle, kadın ve erkeklerin örgütte farklı değer ve beklentiler içinde olduklarını düşündürmektedir. Örneğin, kadınlar işyerinde çalışma koşulları ve sosyal ilişkilere önem verirlerken, erkekler ücret, kariyer gelişmesi, ilerleme fırsatları gibi konulara daha fazla itibar etmektedirler.²³

Kadınların örgüte bağlılıklarının, erkeklere göre daha fazla olduğunu ve bunun nedenini ise, kadınların örgütte buldukları pozisyonları elde etmede

²¹ Çakır, Özlem, İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, Seçkin Kitabevi, Ankara, 2001, s. 123

²² Çakır, age, s.106

²³ Kirel, age., s.117

erkeklerden daha çok engel aştıkları ve bunun örgüte olan üyeliği daha da önemli kılması olarak açıklamıştır.²⁴

2.4.1.3. Eğitim Durumu

Örgütsel bağlılığın kişisel değişkenlerinden bir diğeri iş görenin eğitim düzeyidir. Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İş görenin eğitim düzeyi artıkça örgüte olan bağlılığı azalmaktadır.

Yaş ve çalışma süresinin aksine, sonuçlar tamamıyla tutarlı olmamasına rağmen, eğitim ile örgüte bağlılık arasında zayıf düzeyde olumsuz bir ilişki vardır. Bu olumsuz ilişkinin, eğitim seviyesi yüksek bireylerin, beklentilerinin örgütlerin karşılayamayacağı kadar yüksek olmasından kaynaklandığı ileri sürülmüştür.

Aynı zamanda, eğitilmiş bireylerin örgütten ziyade bir mesleğe daha çok bağlı olacağı iddia edilmiştir. Eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin, alternatif iş olanakları daha fazla olduğu için, bu tip bireylerin bir pozisyona veya firmaya tümüyle bağlı kalma olasılığı düşüktür.²⁵

Bazı araştırma sonuçlarına göre ise, 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 kaldırarak işi benimsemelerine yardım etmekte, ortaya çıkan rahatsızlık ve devamsızlıkları azaltmaktadır.²⁶

2.4.1.4. Medeni Hal

Medeni halin zorunlu bağlılık ile ilişkili olduğunu söylememiz mümkündür. Bunun nedeni ise evli bireylerin bekârlara nazaran daha fazla finansal yük altında bulunmaları ve bu yükün altından kalkabilmek için düzenli bir gelir gereksinimi içinde olmalarıdır. Bu düzenli gelir ise zorunlu bağlılığı doğuracaktır.

Çalıştığı kurumla ister istemez işten atılmamak için bir bağ kurmak durumdadır evli insan. Bekâra göre sorumluluğu daha fazladır. Maişet teminini yerine getirmek durumundadır. Bunun dışında bir artı özelliği de düzenli hayat ister istemez işe de olumlu yansımaktadır. Bekârların en büyük problemlerinden biri de düzensiz hayat kavramıdır.

²⁴ Varoğlu, Demet, Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri, İstanbul Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul 1994, s.30

²⁵ Hüseyin Çırpan, Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi, Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1999, s.61

²⁶ Eren Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s.68

2.4.1.5. Kıdem

Örgütte çalışma süresi, iş görenlerin örgüte yapmış olduğu yatırımların bir göstergesi olarak kullanılmaktadır. Çalışma süresi konusundaki genel varsayım; örgütte çalışma süresi arttıkça, iş görenin çalıştığı örgüte yaptığı yatırımların ve çabanın artmasıdır. Örgüte bağlılık ile örgütte çalışma süresi arasında zayıf düzeyde olumlu bir ilişki vardır. Türkiye’de yapılan bir araştırmada, kurumda çalışma süresi ile kuruma duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında zayıf ve olumlu bir ilişki vardır.

Araştırmalarda pozisyonda kalma süresi ile örgütte çalışma süresinin ayrı ayrı ele alındıkları görülmektedir. Örgütte çalışma süresi ile zorunlu bağlılık arasındaki ilişki pozisyonda kalma süresinden daha güçlüdür. Genelde yaş ile ilgili olan bulgular, örgütte çalışma süresi için de geçerlidir. Bir bireyin örgütte çalışma süresi arttıkça, bireyin o örgüte bağlı olarak elde ettiği faydalar artabilir. Aynı zamanda bu süre içerisinde iş görenler, çalıştıkları şirkete özgü beceri geliştirebilirler. Her iki durumda da iş görenin bağlılığı artacaktır.²⁷

Aynı işte uzun süre kalan, yani kıdemi yüksek olan bireyin bağlılığının daha yüksek olması beklenebilir. İşine alınmayan, işinden tatmin olmayan, psikolojik olarak özdeşleşmeyen bir bireyin işinden ayrılma eğilimi göstereceği kabul edilirse, kıdeminin örgüte bağlılıkla ilişkisi açıkça görülebilir. Ancak burada başka iş alternatifleri ve bireyin işten ayrılmasını güçleştiren ekonomik sorunlar göz önüne alınırsa, kıdemin örgüte bağlılıkla daha önemsiz bir ilişkisi olduğu ortaya çıkabilir. Bu sebepten dolayı, kıdemin tek başına örgütsel bağlılığı etkileyen bir faktör olarak ele alınması yanıltıcı olabilecektir. Yine de çalışanın yıllarca aynı işte çalışıp kıdem artırdığı düşünüldüğünde çalışanda çalıştığı şirketle bir özdeşleşme durumu ortaya çıkmıştır. Bu da ister istemez çalışanı olumlu etkiler. Başka bir yere gitmeye korku duyar ve çalıştığı yerde, iyi bir şekilde çalışmaya devam eder.²⁸

2.4.2. Örgütsel-Görevsel Faktörler:

Bağlılığı etkileyen örgütsel ve görevsel faktörler kapsamında rol çatışması, görev kimliği, çalışan beklentilerinin çalıştığı görevde karşılanma derecesi, sosyal etkileşim, işe odaklanma, rol belirsizliği, üst-ast ilişkileri, kariyer olanakları, iletişim,

²⁷ Çırpan, age, s.62

²⁸ Çakır, age, s.114

yönetime katılım, bireyin gereksinimlerine önem verme ve ücret politikasından söz edilebilir.

2.4.2.1. İşin Niteliği ve Önemi

Yapılan işin kapsamı, önemli bir iş olarak algılanıp algılanmaması, işle ilgili örgütsel özellikleri içerir. Çalışanın örgütle ilişkisi sonucu edindiği bilgi ve deneyim örgüte güven duymasını sağlar ve bu güvenden kaynaklanan bağlılık doğar. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütten kaynaklanan diğer bir faktör de işin içeriği ve yapısıdır. İşin çalışan için anlamı ve toplumca işe yüklenen değer yüksekse çalışanın örgüte bağlılığı da yüksek olacaktır.²⁹

Örgütlerde insan kaynakları bölümü tarafından oluşturulan iş gereklerinde; iş görenin sahip olması gereken yetenek faktörleri (eğitim, deneyim, iletişim becerisi gibi), işe ilişkin çaba faktörleri (fiziksel ve düşünsel anlamda) ve işin çalışma koşulları belirtilir.³⁰

İşin içeriği ne kadar zengin olursa örgüte bağlılık düzeyi de o derece artmaktadır. Bu ilişkinin temel hipotezi; işin güçlüğü artarsa bu durum iş göreni olumsuz yönde etkileyecek ve bu ise iş görenin örgüte bağlılığını etkileyecektir. İş görenler, işlerinde ne kadar meydan okuyucu işlerle karşılaşılırsa, o kadar olumlu tepki vermektedirler. İş görenler işlerine, işin çeşitli özellikleri ile yaklaşmaktan çok, işi bir bütün olarak değerlendirmekte ve bunu iş karmaşıklığı olarak adlandırmaktadırlar.³¹

İşin önemi; örgütte ya da dış çevrede, bir işin insanların yaşamları üzerindeki etkisi olarak ifade edilmektedir. Düşük seviyede çalışanlar için yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, yüksek statülü çalışanlar için örgütsel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir. Bu tür çalışanlar için kararlara katılma, rol belirsizliği ve otonomi gibi değişkenler, bağlılık açısından daha önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır.

²⁹ Özkan, Yasemin, Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Öğretmenlerin Örgüte Bağlılıklarına Etkisi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Ankara, 2005, s.61

³⁰ Geylan, Ramazan, “Yüksek Personel Devir Oranın Süreklilik Gösterdiği Bir Ortamda Ortaya Çıkan Sorunları En Aza İndirme Yolları”, Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi. Cilt7, Sayı:2 s.79

³¹ Eren, age, s.37

İşin motive etme potansiyeli, zorluk derecesi, iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma bunlara bağlı olarak da iş zenginleştirme örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir.³²

Örgütün organizasyon yapısı, benimsediği iş süreçleri iş görenlerin bağlılık düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır. Kuralların biçimsel şekilde yazılı olması, merkezleşme derecesi ve fonksiyonel olarak diğer departmanlara bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Öte yandan değişen çevre koşullarının etkisi ile ortaya yeni bir örgüt tipinin çıktığını iddia eden bir yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşıma göre, yeni örgüt tipi bağlılık, sadakat ve özdeşleşme ilkelerinin, çalışanların örgüt ile çıkar birliği içinde olduğunu ön plana çıkartarak, çalışanların örgüt ile çıkar birliği içinde olduğu bir ilişkiye girmesini sağlamaktadır.³³

İşin niteliğine ilişkin faktörlerden, çoğunlukla iş alanı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu incelemelerden iş görenlerin iş alanları arttıkça deneyimlerinin de artacağı ve buna bağlı olarak da, örgütsel bağlılıklarının artacağı varsayımı kabul edilmiştir.³⁴

2.4.2.2. Örgüt Kültürü

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden birisi de örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, bir örgüt içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler inançlar ve alışkanlık sistemi olarak tanımlanabilir. Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğunu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda sezgi kazandırır. Bir başka ifadeyle örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hâkim değerler ve inançlardır.³⁵

Örgüt kültürü, örgütün dış çevreye uyumu ve iç bütünleşmesi sırasında keşfettiği, bulduğu ve de iyi sonuçlar meydana getirdiği için geçerli kabul ettiği, bundan dolayı da bunları anlamaları, düşünmeleri ve hissetmeleri için yeni üyelere öğretilmesi gerektiğine inanılan temel varsayımlardır.

Örgütsel kültürün olumlu yönleri bireylerde ortak bir kimlik duygusu yaratmasıdır. Bunun yanı sıra ayrıca, örgütsel amaçlara katılım yoluyla örgütsel bağlılık oluşturmaya yardım eder. Örgüt kültürünün fonksiyonlarından sonra; örgüt

³² Kafdağlı, agt, s. 30

³³ Keleş, agt, s.60

³⁴ Güçlü, Hatice. Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya, 2006, s.64.

³⁵ Dinçer, Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayın, İstanbul,1998, s.347

kültürü olmadan örgütsel bütünlük ve örgütsel bağlılıktan bahsedilmesi pek mümkün gözükmemektedir. Örgüt kültürünün bazı özellikleri, örgütsel bağlılık yaratılmasında etkili olmaktadır. Bunlar örgüt üyelerinin iletişimlerinde kullandıkları ortak bir dil, tavır, semboller, yüksek ürün kalitesi, yüksek verimlilik, düşük devamsızlık gibi üyeler tarafından paylaşılması beklenen temel değerlerin varlığı, dış çevreye karşı oluşturulan bir imaj ve örgütsel iklimdir.

Örgüt kültürü ile yakından ilgili bir kavram olan örgütsel iklim, iş görenlerin örgüt içinde nasıl davranmaları gerektiğine 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, motivasyonlarını ve performanslarını büyük oranda etkileyeceğinden, olumlu bir iklimde herkes kazançlı çıkarken, olumsuz bir iklimden örgütün tamamı zarar görebilir.³⁶

Dolayısıyla, örgütsel bağlılık üzerinde örgüt kültüründen daha etkili olduğu söylenebilir. Ancak örgüt kültürünün yaklaşılacak 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 sağlayabileceği gözden uzak tutulmamalıdır.³⁷

2.4.2.3. Ücret

Bir işin bağlılığı etkileyen en belirgin özelliklerinden birisi de ücret düzeyidir. Kişilerin elde ettikleri ücret düzeyi ile bağlılıkları arasında ilişki bulunmaktadır. Çalışanların ücret dağıtımındaki adaleti algılama biçimleri de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Maaş, iş görenlerin örgütte kalmalarını sağlayan önemli bir faktördür. Maaşın yüksek olduğu durumlarda iş görenin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileşim göstereceğinden örgütsel bağlılık artar.³⁸

Ücretin iş gören tarafından algılanan adilliğinin, örgütsel bağlılık açısından ücret miktarından çok daha önemli bir belirleyicisi olabileceğini ileri süren bazı araştırmalar da bulunmaktadır. Bunlara göre iş gören ücret sisteminde adil olmayan

³⁶ Keleş, agt, s.61-62

³⁷ Çakır, age., s.159

³⁸ Karaca, agt, s. 64

bir durum hissederse örgüte olan güveninin kaybolacağı ve örgüte olan bağlılığının giderek zayıflayacağı ileri sürülmektedir.

Belli bir noktadan sonra ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi, miktarı ile değil iş görenler arasındaki dağılımı ile kendisini göstermektedir. İşletmede iş tatminini, ücretin ne kadar olduğu değil, başkaları ile karşılaştırılması etkilemektedir. Bireyin kendi düzeyinde olanlardan daha az ücret aldığını bilmesi, özellikle de kendinden daha az yetenekli olduğuna inandığı iş görenlere göre ücretin düşük olduğuna inanması iş tatminsizliğini yaratmaktadır.³⁹

Kısacası yaptığı işin karşılığı olarak beklediği ücreti alan kişinin hem iş tatmini, hem de örgütsel bağlılığı artar.

2.4.2.4. Yönetim ve Liderlik

Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığı arttırmaktadır. Eğer tepe yönetim örgütsel kültüre ve değerlere önem veriyorsa bu örgütlerde verimlilik ve yenilikçi düşünceler artış gösterecektir.

Yönetim ve liderlik stili, kararlara çalışanların katılımını sağlayıp sağlamama açısından da örgütsel bağlılıkla ilintilidir. Esnek ve katılımcı yönetim ve liderlik tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, otokritik yönetim tarzı katılmayı engelleyerek bağlılık duygusunu zedelemektedir.

Örgütsel bağlılığı arttırmak için yapılacak çalışmalarda insanların geliştirilmesi gereken kaynaklar olarak ele alındığı yönetim tarzı tavsiye edilmektedir. Örgüt sosyal iklimi geliştirmek; ortak amaç ve paylaşılan vizyon yaratmak, örgütsel bağlılığı arttırmakta olumlu sonuçlar vermektedir.⁴⁰

2.4.2.5. Örgütsel Ödüller

Örgütsel ödüller, bağlılığı etkileyen çok önemli bir örgütsel faktördür. Çünkü örgütsel bağlılık bir çalışan için geleceğe yönelik beklentilerin bugün ile değiştirilmesi, bir işveren için ise bugün gösterilen çaba ve bağlılık karşılığında ödenen ücrettir. Yöneticilerin, ödüllerin adil bir biçimde dağıtılmasında gösterdikleri başarının, çalışanların örgütsel bağlılığını geliştiren bir faktör olduğu belirlenmiştir.⁴¹

³⁹ Erdoğan, İlhan (1996), İşletme Yönetimde Örgütsel Davranış, İşletme Fakültesi Yayını, NO: 266, İstanbul, s.233

⁴⁰ Keleş, agt, s.66

⁴¹ Mehmet İnce, Hasan Gül, Örgütsel Bağlılık, Çizgi Kitapevi, Konya, 2005, s.68-69

Ödüller, başarılı performans sergileyen iş görene “Teşekkür” mesajını iletmenin iyi bir yoludur. Ödül programlarının amacı, iş görene “Sana değer veriyoruz”, “Yaptığın işi takdir ediyoruz” mesajını vermektir.⁴²

Bir iş gören örgütsel ödüllere kolayca ulaşabiliyorsa, bunlar çalışılması gereken değil örgütün doğal olarak sağladığı ödüller olarak algılanır. Diğer taraftan düşük statüden bile başlasa bir iş gören, büyük ödüller elde edebilecek ise, örgütsel bağlılığı kuvvetlenebilmektedir.

Tüm iş görenlerin aynı şekilde tanınmaları ya da aynı tarz ödüllerden hoşlanmaları ve bunları istedikleri düşünülemez. Bu tarz bir düşünce insanları yönetmede ciddi bir hata olarak değerlendirilebilir. 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 başardıklarını yöneticilerinden duymak isterler. Yetenekli iş görenleri elde tutmanın en önemli aracının sadece para olmadığı bugün artık kabul edilen bir gerçektir. Para, elde tutulan yeteneğin kalıcılığını güvenceye almaya yetmeyecektir. İş görenler iyi yaptıkları işlerin fark edilmesini ve takdir edilmesini isterler. Bunu yapabilen yöneticilerin çalışanlarını yanlarında tutma şansı yükselecektir.⁴³

Örgütsel bağlılığın gelişmesinde ödüllerin önemi çok büyüktür. Ödemeler, ücret dışı yan gelirler, statüde ilerleme, tanınma, terfi bir işe ya da projeye başlama ve bitirme sorumluluğu veya daha esnek denetleme gibi gayrişahsî ödüller de personelin bağlılık duymasında etkili olmaktadır.⁴⁴

2.4.2.6. Örgütsel Adalet

İnsanların toplum içinde yaşamaya başlamalarından itibaren, tarihin her döneminde bilim adamları “sosyal adalet” ile ilgilenmişlerdir. Bu konudaki ilk yazılarda; bir insanın diğerine nasıl davranması gerektiği ve kaynakların bireyler arasında nasıl paylaşılması gerektiği tartışılmaktadır. Bireylerin kendi amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla bir topluluk içerisinde yaşama ihtiyaçları, kaynakların bireyler arasında dağılımı ve bireyler arasındaki ilişkilerle ilgili yasal düzenlemeler yapılması sonucunu doğurmuştur.

Son yıllarda sosyal adalet kavramının örgütlere uyarlanarak kazanımların (outcome) (görevler, mallar, hizmetler, cezalar, ödüller, ücretler gibi) verilmesinde

⁴² Barutçugil, İsmet Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.450

⁴³ Keleş, agt, s.64

⁴⁴ Keleş, agt, s.63

kullanılan prosedürler ve bireyler arası ilişkileri yöneten sosyal normlar ve kurallarla ilgili olan bir kavram olarak gelişmiştir. Geniş bir tanımla örgütsel adalet, çalışanın örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılamasıdır.

Sosyal bilimciler, uzun süredir çalışan kişilerin kişisel doyumu ve etkin örgütsel fonksiyonu için temel bir gereklilik ve örgütlerde bir sorun olarak örgütsel adaletin önemini kabul etmişler ve bir takım araştırmalarla örgütlerdeki davranışları çeşitli adalet kavramları yoluyla açıklamaya çalışmışlardır.

Örgütsel adalet, genel terimler içerisinde önemlidir. Çünkü örgütsel adaletle ilgili algılamaların örgütsel bağlılık, yönetsel tatmin, ücret tatmini, liderlik ile ilgili yargılar, iş başarısı, iş tatmini gibi pek çok davranış ve tutumu; ayrıca işçilerin işten çıkartılmasına tepkileri, eleştirilere gösterilen tepkiler, örgütteki haksızlıklara karşı tepkiler vb. gibi hususlardaki niyetleri etkilediği ortaya konulmuştur.⁴⁵

2.4.2.7. Takım Çalışması

Takım önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişiden oluşan topluluktur.⁴⁶

Takım tanımı incelendiğinde üç önemli unsur dikkat çekmektedir. Birincisi takımın oluşturulması için iki ya da daha fazla kişinin gerekmesidir. İkincisi, takımı oluşturan kişiler birbirine bağımlıdır. Yani sürekli olarak birbirleri ile etkileşim halindedirler. Üçüncüsü ise, takımı oluşturan kişiler belli bir amacı gerçekleştirmek için çalışmaktadırlar. Takım çalışmasının sağladığı önemli bir üstünlük de organizasyondaki farklı disiplinlerin bilgi, yetenek ve deneyimlerini bir araya getirmesidir. Takımlar hiyerarşik bir örgüt yapısının katı ve gereksiz sınırlamalarını aşarak ortak amaç etrafında bütünlük oluşturmaktadır.⁴⁷

Takım çalışmasının örgütsel bağlılığı düşürdüğü yönünde hiçbir araştırma sonucu bulunmamaktadır. Tam tersi, takım üyeliği ve örgütsel bağlılık ilişkisinin olumlu olduğu ifade edilmektedir. Çünkü takım çalışması içinde yer alan iş görenlerin iş tatminleri yükselmektedir. Bir takımın verdiği kararların kalitesi nasıl bir işbirliği ile alındığı ile yakından ilgili olmaktadır. Bu işbirliği karara ve takıma olan bağlılığı güçlendirmektedir. Bu bağlılık ise örgütsel bağlılığı olumlu etkilemektedir.

⁴⁵ Eroğlu, Şeyma Gün, Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2009, s.63-64

⁴⁶ Keleş, age, s.68

⁴⁷ Barutçugil, age, s.278.

Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içerir. Örgütsel adalet, doğruluğun işyerindeki rolü ya da haklılığın korunmasında otoritenin işlevidir. Adil davranış, örgüt üyelerini birçok yönden etkiler. Bu durum örgüt otoritesinin güvenilir olduğu algısını ve örgütsel hareketlerin kanuniliğini arttırırken, sömürülme korkusunun azaltılmasını sağlamaktadır. Adil davranış ayrıca, günlük iş hayatındaki belirsizliklerin bazılarını azaltarak, gelecekte gerçekleşmesi beklenen olayları daha tahmin ve kontrol edilebilir bir hale getirir. Bunun yanında adil davranış, potansiyel olarak iş hayatına daha fazla anlam katarak, otoritelerin ahlaki ve etik standartlarına olan bağlılığını gösterir.⁴⁸

Örgütsel adaletin iyi işletildiği bir kurumda örgüte bağlılık, örgütsel adaletin olmadığı kurumlarla kıyaslandığında çok üst düzeydedir.

2.4.2.8. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması

Role ilişkin değişkenler çalışanlar arasında örgütsel bağlılığı belirlemede önemli olabilmektedir. Bu değişkenler söz konusu olduğunda rol çatışması ve rol belirsizliği gibi iki önemli kavram ortaya çıkmaktadır. “Rol çatışması, kişinin üstlendiği görev ile o görevden beklentilerinin uyuşmamasıdır. Rol belirsizliği ise, örgütün rol ile ilgili beklentilerinin sınırlarını tam olarak çalışana bildirmemesidir.”

Yukarıdaki faktörlerin yanı sıra örgütün teknik düzeyi ve çevre ilişkileri, çalışanın işe sarılması, çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkileri, iş grupları, çalışma saatleri, iş deneyimi, tepe yönetiminin ve işletmenin genel politika ve stratejileri, insan kaynakları uygulamaları, hizmet içi eğitim olanakları, örgütün pazar payı, şirketin imajı, sendikaların varlığı, örgütün bağlı bulunduğu sektör ve şirketin mali durumu gibi örgütsel faktörler de örgütsel bağlılığı etkilemektedir.⁴⁹

Göreve bağlı ve birbirleriyle çatışan ve rollerden birinin daha üstün tutulması gereken durumlarda bireyin kararsızlığa düşmesi (hangisini üstün tutacağı sorunu) durumunda stres düzeyi artar. Örneğin; bir hemşirenin rolü üç ayrı çatışma kaynağı çıkarır. Hastanın beklentilerini bilmek, en yakın üstünün beklentilerini bilmek, doktorun beklentilerini bilmek.

⁴⁸ Keleş, agt, s.67

⁴⁹ Kafdağlı, Tuğçe, Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007, s.33

Kahn ve arkadaşları, bireylerarası sürtüşmeleri artıran rol çatışmalarının, iş doyumunu azalttığını, örgüte güveni düşürdüğünü ortaya koymuşlardır. İş gören, yerine getirmesi gereken görevleri açık ve kabul edilebilir olarak algıladığı sürece, rol çatışması ortaya çıkmaz. Tersine bir durumda ise, stres belirtilerinden yakınmalar gündeme gelebilir.

Üst düzey yöneticilerin rol çatışması genellikle; kendilerinden ulaşmaları beklenen hedeflerle, bunlara ulaşmak için kullanacakları araçlar arasında dengesizlikler söz konusu olduğunda ortaya çıkar.

Bireyden ne beklendiğinin açıkça belirtilmemesi ya da bireyin karar almasına yetecek kadar bilginin bireye akmamasından kaynaklanır. İşi zorlaştıran birçok olumsuzluğu işin zorluğuna eklemek mümkündür. Bunlar; bilgi aktarımı, eksik görev tanımı, değerlendirme kriterlerinin bulunmaması şeklinde sıralanabilir ve hepsi birer stres nedenidir.

Rol belirsizliği bireyin tutum ve davranışlarında rehber edineceği kişilere başvurmasını engeller. Bu belirsizlik, bireyin yavaş hareket etmesine ve işini geç yapmasına neden olur. Rol belirsizliği, iş görenin işine olan güvenini kaybetmesine yol açar. Bu güvensizlik başlı başına bir stres kaynağıdır ve ancak iş görenlerin hepsinin kendilerinden ne beklendiğini gösteren görev tanımlarıyla ortadan kaldırılabılır.⁵⁰

2.4.2.9. Sosyal Güvenlik

İş görenlerin örgüte bağlılıklarını etkileyen faktörlerden biri de sosyal güvenlik sistemidir. Sosyal güvenlik, “Toplumları oluşturan fertler arasında ayırım yapmaksızın, bütün fertlerin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını giderecek şekilde bugünlerini ve geleceklerini güvence altına almayı ve kişilerin yaptıkları iş ne olursa olsun; hastalık, kaza, analık, yaşlılık, sakatlık, işsizlik, ölüm ve çocuk yetiştirme gibi gelir artışlarını ya da gelir kayıplarını telafi etmeyi amaç edinerek kişilerin güvenliklerinin sağlandığı sistemler bütünüdür.”

Sosyal güvenlik sistemi toplumdaki tüm bireylerin karşılaşabilecekleri tehlikelere karşı yaşamlarının güvence altına alınması için ortaya çıkmış bir

⁵⁰ Stres ve Nedenleri, 23 Temmuz 2010,
www.hastarehberi.com/psikiyatri/psikiyatri2/stresvenedenleri.htm

sistemdir. Sosyal güvenlik sisteminin en önemli araçları; sosyal yardımlar ve sosyal hizmetlerdir.⁵¹

2.4.3. Durumsal Faktörler

Bireyin, örgüte giriş öncesinde genel bağlılık eğilimi ve o zamana kadarki yaşantıları belli bir ön bağlılık çerçevesini oluşturur. İnsanların örgütsel bağlılığa ilişkin durumsal tepkilerini kestirmeyi öneren başlıca üç yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımların ilki araçsal kestirimdir. Araçsal kestirime göre insanlar örgütle ilk karşılaşmalarında ödeme, ilerleme, adaletli yönetim, insanca davranış gibi karşılıkları almayla ilgilenirler ve kişilerin bağlılık düzeyindeki değişimler öncelikle karşılaşmanın uygunluğuna bağlıdır. Yaklaşımların ikincisi benzeyiş kestirimidir. Benzeyiş kestirimi, bireylerin önceki tutumları, onları önceki tutumlarına uygun tepki verecek şekilde yönlendirmektedir. Yaklaşımların üçüncüsü adaletin grup-değer kestirimidir. Adaletin grup-değer yaklaşımına göre, yüksek ön bağlılığı olan insanlar, örgütle olan karşılaşmaları boyunca kendilerine adaletsiz davranıldıklarını hissettiklerinde buna tepki gösterirler.⁵²

2.4.4. Örgüt Dışı Faktörler

Kişinin örgütsel bağlılığı ile ilişkili olan örgüt dışı faktörler, yeni iş bulma olanakları, profesyonellik, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve işsizlik oranı gibi dışsal faktörlerdir.

2.4.4.1. Profesyonellik

Profesyonellik, mesleki bağlılıkla ilgili bir kavramdır. Morrow ve Goetz'e göre profesyonellik, bireyin mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir.

Profesyonelleri, kendi kurallarını koyan ve bunların geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk sahibi olan, bağımsız hareket etmeye ilgi duyan ve genellikle kendi alanları ile çeşitli örgütlerin çatısı altında birleşen bireyler olarak tanımlayabiliriz. Ancak profesyonellik, çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarmaktadır. Hukuk, mühendislik ve tıp gibi teknik alanlardaki profesyoneller için ya mesleğine bağlılık ya da örgütüne bağlılık önem

⁵¹ Özer, Leyla Şentürk ve Fatma Çağla Çam “İnsan Kaynakları Etkililiği Açısından İş Görenlere Yönelik Halkla İlişkiler Faaliyetleri: K.K.T.C.Konaklama İşletmeleri Yöneticilerin Bakış Açısı” Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt:3,Sayı:1, 2002, s.17

⁵² Balay, age, s.63

kazanmaktadır. İkisine birden bağlılık geliştirmeye çalışmak ise bir ikilem doğurabilmektedir. Bu ikilemi azaltabilmek için mesleki değerlerle örgütsel değer ve uygulamaların bütünleştirilmesi önerilmektedir.

2.4.4.2. Alternatif İş İmkânları

Alternatif iş fırsatlarının varlığı bireyin örgüte olan bağlılığı üzerinde oldukça etkilidir. Algılanan başka bir iş bulma şansının yükselmesi ve bu tür alternatiflerin cazibesinin artması bireyin örgütsel bağlılığında düşüşe yol açar. Düşük ücretle işe başlayanlar için daha ön plana çıkan bir konudur. Yüksek ücretle işe başlayanlar ise alternatif iş imkânlarını değerlendirmede diğerlerine nazaran daha az istekli olurlar ve örgüte bağlılıkları daha yüksektir.⁵³

Bir kişinin işe başladıktan sonra bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, yeni iş bulma olanaklarıdır. Örgütsel bağlılık literatüründe, yeni iş bulma olanaklarının az olmasının örgütsel bağlılığı arttırdığı konusunda görüş birliği bulunmaktadır. Yeni iş bulma olanakları bulunmasına rağmen örgütün aktif bir üyesi olarak kalmaya devam eden ve örgütü ile kimlik birliği geliştirilmiş olan bir çalışanın, yeni iş bulma olanağına sahip olmadığı için örgütteki konumunu kaybetmemeye çalışan bir kimseden daha fazla örgütsel bağlılık göstermesi beklenebilir. Bu durumda eğitim, işten ayrılma niyetini etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü yüksek eğitilmiş çalışanların alternatif iş seçenekleri daha fazladır ve işten beklentileri de bu oranda yüksektir. Bu nedenle alternatif iş imkânı örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür.⁵⁴

2.4.4.3. Ait Olma İhtiyacı

Ait olma ve sevgi ihtiyacı insanın temel ihtiyaçlarından biridir. İnsanlar başkaları tarafından kabul edilmek, yakınlarıyla birlikte olmak, dostluklar kurmak isterler. Çevresine sevgisini sunarken de karşından da aynı şekilde sevilme isterler. İnsanın toplu olarak yaşadığı yerlerden biri olan iş ortamında da bu önemlidir. İş gören çalıştığı insanlara ve örgüte kendini ait hissederse örgütsel bağlılığı fazlaşır. Aidiyet hissinin tatmin edilmesi kişiyi olumlu yönde etkiler.⁵⁵

Fertler aidiyet duygularını örgüt içinde bir gruba üye olarak da tatmin etme yoluna giderler. Grup arkadaşlarıyla birtakım değerleri paylaşmaları, her zaman için

⁵³ Alanyalı, agt, s. 72

⁵⁴ İnce, Gül, age, 83–86

⁵⁵ Erol, age, s. 79

onların desteğini hissetmeleri, onlar tarafından sevilip kabul görmeleri ve onların desteğini hissetmeleri, onlar tarafından sevilip kabul görmeleri ve onları sevmeleri morallerini ve ruhsal dengelerini düzeltir. Örgütün bunlara imkân vermesi bireylerin örgüte olan bağlılığını artırır.

2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Literatürde yer alan “örgütsel bağlılık sonuçları” kapsamında, örgütler açısından örgütsel bağlılığın asıl öneminin “sonuçları” bakımından anlam kazandığı görülmektedir. Örgütsel bağlılığın sonuçlarından olan, iş doyumu, devamsızlık, iş gören devri, sadakat gibi öğeler önemlidir ve iş görenlerin örgüte bağlılığını sağlama yolunda işlev görebilir. İş görenin yüksek seviyede örgüte bağlılığı, genelde hem örgüt hem de iş gören için olumlu bir etmendir. Bunların olumlu sonuçları arasında; iş görenin uzun süre örgütte kalması, işi bırakma düzeyinde azalma, düşük iş gören devri ve yüksek iş doyumu yer almaktadır. Yüksek örgütsel bağlılık, iş doyumuyla kuvvetli pozitif ilişki içindedir.

İş doyumu, iş görenin yapmakta olduğu işine karşı geliştirdiği tutumlarla ilgili iken, örgüte bağlılık iş görenin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği tutumlarla ilgilidir. Örgüte bağlılık ve iş doyumu arasındaki temel fark, örgütsel bağlılığın, iş görenin örgütüne karşı geliştirdiği duygusal tepkiler iken, iş doyumu belli bir işe karşı geliştirdiği tepkilerdir. Her iki değişkenin birbiri ile yüksek derecede ilişki içinde olduğu beklenmektedir. Yani iş gören, örgüte ve onun değer ve amaçlarına olumlu duygular beslerken; örgütte yaptığı belli bir işten dolayı mutsuzluk duyabilir. Son olarak araştırmacılara göre, örgüte bağlılık iş doyumuna oranla iş gören devrini tahmin etmede daha iyi bir gösterge sayılmaktadır.

Yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ile iş gören devri arasında kuvvetli negatif ilişki bulunmuştur. Yüksek örgütsel bağlılık, düşük iş gören devrini beraberinde getirmektedir. Bu kapsamda, örgüte yönelik olumlu tutumlar ayrılma isteğini yok etmektedir. Allen ve Meyer’e göre örgütsel bağlılığın en önemli araştırma konularından olmasının temel nedenlerinden biri, işten ayrılma düşüncesi ve işten ayrılmalar ile kuvvetli bağları bulunmasıdır.

Örgütsel bağlılık ile işe geç kalma ve devamsızlık arasında kuvvetli ve negatif bir ilişki bulunmuştur. İşe katılım; işini şevk ve istekle yapmak ve işe ilgili olmak anlamındadır. İşe katılım ve iş yerinde hazır bulunma davranışlarında duygusal bağlılığın en yüksek pozitif ilişki gösteren boyut olduğu söylenebilir. Bireylerin

örgüt ile aralarında duygusal bir bağlılık oluşturduklarında, örgüt hedefleri ve bireysel hedeflerini özdeşleştirdiklerinde, işe daha fazla katılım göstermeleri ve gönüllü olmaları muhtemeldir. Duygusal bağlılığı yüksek olan bireylerde isteğe bağlı devamsızlıkta büyük düşüş olmaktadır.

Bağlılık, iş performansını olumlu etkiler. Her ne kadar performansın örgütsel bağlılığın bir sonucu olduğuna dair araştırmalar arasında bir tutarsızlık olsa da, olumlu iş doyumuna sahip olmanın sonrasında olumlu iş çıktıları sağlanacağı düşüncesinden hareketle, bağlılığın yüksek performansın bir belirleyicisi olduğunu düşünmek yanlış olmayacaktır.

Örgütsel bağlılık ve motivasyon arasındaki ilişki de önemli bir inceleme alanıdır. Motivasyon, bireylerin bazı hedeflerine ulaşmak ve bazı beklenti veya ihtiyaçlarını karşılamak için kullandıkları hareket ettirici güçtür. Bireylerin davranışları, onları güdüleyen etkenler tarafından belirlenmekte, performansları ise yetenekleriyle birlikte motivasyonlarının da ürünü olmaktadır.⁵⁶

2.5.1. Devamsızlık

Örgütsel bağlılığın çalışanların devamsızlıklarını azalttığı görüşü genellikle kabul edilmektedir. Örgütsel bağlılığı düşük olan, işinden memnun olmayan kişilerin işlerinde devamsızlık göstermeleri normal bir sonuçtur. Dolayısıyla bağlılık ile devamlılık arasında çok güçlü olmamasına rağmen bir ilişki mevcuttur, ancak bağlılık çalışanların devamlılık göstermelerini sağlayan tek faktör değildir. Normal olarak devamsızlık göstermese bile çalışanlar zihinlerinde devamsızlık istekleri olduğu sürece de işlerine adaptasyonları zor olmaktadır.

2.5.2. İşe Geç Kalma

Yapılan çalışmalar bağlılıkla işe geç kalma arasında ilişki olduğunu tespit etmektedir. Angle ve Perry çalışmalarında, bağlılık ile işe geç gelme arasında çok güçlü ancak negatif bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Bağlılığı yüksek olan çalışanların işlerine daha az geç kaldıklarını ortaya koymuşlardır.

⁵⁶ Sığırı, Ünsal, İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, c. 7, s.2, Eskişehir 2007, s. 266-267 (261-278)

2.5.3. İşgücü Devir Oranı ve İşten Ayrılma Niyeti

Örgütsel bağlılık ile işgücü devir oranı arasında ters yönlü bir ilişki mevcuttur. Çalışanların bağlılıkları işten memnun olmalarına diğer bir ifadeyle, örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığını alabilmelerine bağlıdır. Çalışanlar örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığını alamadıklarına inandıkları zaman işten ayrılmak isteyeceklerdir.

İşten ayrılma niyeti gerçek devamsızlığın bir ön belirtisidir ve işletmelere önemli ölçüde maliyetler getirmektedir. İş tatmininin yüksek olduğu durumlarda genellikle işten ayrılma niyetinin daha düşük olduğu görülmektedir.

2.5.4. Stres

Mathieu ve Zajac örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, diğer çalışanlara göre stresten daha fazla etkilendiklerini belirtmişlerdir. Bu tür çalışanların örgütsel hassasiyetlerinin daha fazla olması örgütsel tehlike, tehdit ve problemlerden daha fazla etkilenmelerine neden olmaktadır. Mowday ve arkadaşları ise örgütsel bağlılığın kişiye güven ve ait olma duygusu verdiğini ve bu duyguların stresin olumsuz etkilerini azalttığını belirtmişlerdir.⁵⁷

Stres, örgüt yönetimleri tarafından dikkate alınması gereken önemli bir kavramdır. Zira stres, çalışanların verimlilik, performans, tatmin ve davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Stres, hem bireysel hem de örgütsel nedenlerle ortaya çıkabilmektedir. Bireysel stres kaynakları, kişilik, rol belirsizliği ve rol çatışmasıdır.

2.5.4. Performans

İş tatmini ve örgütsel bağlılık yazınında iş tatmini ve örgütsel bağlılığın çalışanların performansına olumlu katkılar sağlayacağı görüşü hâkimdir. Özellikle iş tatmininin, işten ayrılma eğilimine etkisi düşük performansı olan kişilerde daha yüksek olarak ortaya çıkmaktadır.

Ancak iş tatmini ve örgütsel bağlılığın performansa etkileri konusundaki bu yaygın kanaate rağmen, örgütsel bağlılıkla performans arasındaki ilişkilere yönelik bulgular, bağlılıkla ilgili çalışmaların en hayal kırıcı sonuçlarından birisini oluşturmaktadır. Literatürde iş tatmini ile performans arasında zayıf ve tutarsız ilişkiler olduğunu gösteren çalışmalar da bulunmaktadır. Bağlılık ile performans

⁵⁷ Kafdağlı, agt, s.34

arasındaki zayıf ilişkilerin nedenleri, ekonomik şartlar, beklentiler ve ailevi mecburiyetlerdir.

İş tatmini ile performans arasındaki ilişkinin anlamlı olabilmesi için iş görenin kişilik özelliklerinin yanı sıra, ödül beklentisi ve eşitlik duygusu gibi diğer destekleyici unsurların da olması gerekmektedir. İş tatmini yüksek iş görenlerin, iş tatmini düşük olan iş görenlere oranla daha fazla performans göstereceği beklenilmektedir.⁵⁸

3. İŞ TATMİNİ

İnsanoğlunun sonsuz sayıda istek ve ihtiyacı vardır. Kişi istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için bazı davranışlarda bulunur. Bu davranışlar kişinin istek ve ihtiyaçlarını karşılırsa “tatmin” olarak ortaya çıkar. Karşılayamaz ise tatminsizlik ortaya çıkar.

Günümüz sosyo-ekonomik koşulları göz önüne alındığında insanlar açısından sürekli bir tatmin ve tatminsizlik söz konusu olamayacağı ortadadır. Diğer bir ifadeyle mutlak tatmin ya da mutlak tatminsizlik söz konusu değildir.⁵⁹

Bireyin içinde yaşadığı sosyal ve kültürel ortam incelendiğinde çok sayıda duygu ve değer yargılarının etkisinde olduğu anlaşılır. Bu açıdan ele alındığında tatmin sağlayan alanlar sayılamayacak kadar çoktur.⁶⁰

İş görenin örgütteki işlevsel ve toplumsal çevresi ile olan etkileşimi onun örgütsel davranışını ortaya çıkarmaktadır. Başka bir deyişle iş görenin, örgütün işlevsel çevresini oluşturan görev, yetki ve üretim yapıları ile toplumsal çevresini oluşturan kültür, kümeleşme ve rol yapıları ile etkileşme düzeyleri onun örgütsel davranışının niteliğini ortaya koyar. Bireyin örgütsel davranışını kısaca görev, rol ve ortamın etkileşimi oluşturur.⁶¹

Bir şirketin başarısı, çalışanlarının başarısı demektir. İş hayatında başarının birçok sırrı vardır. Başarıyı bir noktaya bağlamak oldukça zordur. Bu etmenlerden

⁵⁸ Hasan Gül, Ercan Oktay, Hakan Gökçe, İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Akademik Bakış, Sayı 15, Ekim, 2008 Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Kırgızistan, s.3
<http://www.akademikbakis.org/15/performans.pdf>

⁵⁹Oksay, Aygen, *Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma* Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2005, s.4

⁶⁰ Çalışkan, Zekeriya, İş Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, 2005, s. 9

⁶¹ Basaran, İ. Ethem; Örgütsel Davranış, Gül Yayınevi, Ankara, 1991, s.18-19

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 bir 'angarya' veya bir 'zorunluluk' olarak değil de bir zevk veya tutku haline dönüştürebilmesidir.⁶²

3.1. İş Tatmininin Tanımı ve Önemi

Tatmin kavramı, bir başkası tarafından doğrudan gözlenemeyen ve sadece ilgili kişi tarafından hissedilerek tanımlanabilen zevki ve iç huzuru anlatmada kullanılır. Bireylerin fiili olarak elde ettikleri imkânların seviyesi, beklenti ve özlem seviyelerine yakın ise tatmin, aşağısında ise tatminsizlik söz konusudur.

İş tatmini, iş görenin işine karşı gösterdiği genel tutumdur diye tanımlamak mümkündür. İş tatminini etkileyen etmenler çevresel ve kişisel değişkenler olarak iki ayrı grupta incelenebilir. Çevresel değişkenler, iş düzeyi, iş içeriği, yapıcı denetim, ücret ve yükselme olanakları, sosyal etkileşim ve çalışma grubu; kişisel değişkenler: yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kültür, zekâ ve meslek değişkenleridir.⁶³

İş tatmini kavramı, çeşitli bilim insanı ve araştırmacılar tarafından değişik biçimlerde tanımlanmıştır. Bu kavram, işle özdeşleşme, güdülenme ve işi çekici bulma olgularıyla yakından ilişkilidir. Birey ve iş arasındaki ilişkiye dayalı olarak, “işe uygun insan” ve “kişinin özelliklerine uygun iş” konusu ile bireyin bu işe uyumu önem kazanmaktadır.

İnsanlar çeşitli psikolojik yapılar taşıyan canlılardır. Tüm değer yargılarını, alışkanlıklarını, sosyal ve kültürel değerlerini doğal olarak yanında taşıdığından çalışma ortamına da getirecektir. Bu bakımdan insanı yönetmek, kurumun diğer kaynaklarını yönetmek kadar kolay değildir. Buna karşın kurumu etkin ve anlamlı kılan en önemli öğedir. İş tatmini duygusal bir öğe olduğuna göre, bireye özgü olan yaş, tahsil, cinsiyet, deneyim vb. kişisel niteliklere bağlı olarak algı ve yargıların da etkili olduğu bir gerçektir. İş tatmini olgusu, örgüt koşullarına bağlı olarak herkese aynı ölçüler içinde yansımaz. Kişilerin algılayış biçimlerine de bağlıdır. Bireyin algılama biçimi ise öz benliğinden, beklentilerinden, politik ve sosyal eğiliminden, yaş, cinsiyet, sağlık, aile ilişkileri vb. çeşitli etmenlerden etkilenmektedir.

⁶² İş tatmini nedir? 25.07.2010,

<https://www.veribaz.com/viewdoc.html?www.veribaz.com:443/login.htmlm=1&ul=is-tatmini-355697.html>

⁶³ Ceylan, Doğan, Öğretmenlik Mesleğinde İş Güçlüğü ve İş Tatminsizliği, 27 Temmuz 2010

<http://www.mufettisler.net/mesleki-calismalar/arastirmalar/28-ogretmenlik-mesleginde-is-guclugu-ve-is-tatminsizligi-2001-dogan-ceylan.html>

İş tatmini kavramından; işten elde edilen maddi çıkarların yanı sıra, çalışanın beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve iş ortamı ile ürettikleri ürün dolayısıyla sağlanan manevi (tinsel) mutluluklar da anlaşılmaktadır. Bir iş gören, çalışması sonucu ortaya koyduğu eseri somut olarak görebiliyorsa, bundan duyacağı gurur onun için büyük bir tatmin kaynağı olacaktır. İş tatmini, işin özellikleriyle iş görenin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir.⁶⁴

İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar, çalışanın beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir. İş tatmini tanım olarak bireyin, işi olumlu ve zevk veren bir duygu olarak değerlendirmesinin bir sonucudur. Diğer bir deyişle çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluktur. İş tatmini işin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir.

İş doyumunu, yaşam doyumunu ile doğrudan ilintilidir. Yaşam doyumuna bağlı olarak iş doyumunda değişiklikler görülebilmektedir. Bu nedenle yapılan araştırmaların bir kısmı her iki doyumunu birlikte ele almaktadır. Bununla birlikte, iş doyumunu ile ilgili yapılan çalışmalar, çalışanların görevlerinin belirginliği, işe katılımları, parasal ödüller, işin doğası, kişilerin verimli kullanılabilmesi gibi birçok faktörün iş doyumuna etki ettiğini göstermektedir.

İş tatmini çalışanların işlerinin farklı yönleri hakkında ne hissettiğini ortaya koymaktadır. Çalışanlar işinden her yönü ile memnun olabilir, fakat ücret, fiziksel ortam gibi herhangi bir yönden de tatmin olmayabilir. Yapılan araştırmalar işin bu tür boyutlarına verilen önemin iş tatminini arttırdığını göstermektedir.⁶⁵

İş tatmininin üç önemli boyutu vardır:

- İş tatmini ise duyulan duygusal bir tepkidir. Gözle görülmez ancak anlaşılabilir. Bu nedenle ölçülmesi oldukça zordur.
- İş tatmini beklentilerin ne derece karşılandığı ile saptanır.
- İş tatmini birbirinden farklı unsurları temsil eder.

İş tatmini, iş görenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel fizyolojik ve ruhsal duyguların da bir belirtisidir. İş tatmini denince işten elde edilen maddi çıkarlar ile iş görenin beraberce çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve bir

⁶⁴ Ayşe Üstün, Bilgi Hizmetlerinde Verimlilik ve Motivasyon, Türk Kütüphaneciliği, 23 (3) (2009), s. 605 602-608

⁶⁵ Edip ÖRÜCÜ, Sedat YUMUSAK, Yasin BOZKIR, Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini e İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yönetim ve Ekonomi 13/1 (2006) s. 41 (39-51)

yapıyı meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelmektedir. Bu çerçevede günümüzde insanın mutluluğunu sağlamada, iş başarısının önemli bir etkiye sahip olduğunu söylemek olanaklıdır.⁶⁶

İşletmelerde iş tatmini başlıca iki nedenle önemlidir. Birinci olarak, iş göreni işinden hoşnut kılmak yönetimin görevi olarak görülebilir. Bu yaklaşıma göre, iş tatmin ölçümleri, yönetim politika ve uygulamalarının başarısını ölçmede kullanılacak standart veya ölçütleri oluşturur.

Yüksek iş tatmini, yöneticilerin yüreklerini ferahlatır; çünkü iş tatmini, kendi istedikleri olumlu koşullarla ilişkilidir. İş tatmini, yöneticiler ve iş görenler açısından önemlidir. Yüksek iş tatmini, örgütün iyi yöneticiliğinin bir belirtisi olsa da kolaylıkla gerçekleştirilmez veya satın alınamaz. Temelde etkin davranışsal yönetimin sonucu olarak ortaya çıkar. İş tatmini bir örgütte sağlam bir örgütsel yapı oluşturmanın bir ölçüsüdür.

Yöneticiler açısından tatmin olmuş bir işgücü, iş yerine yüksek üretkenlik, sağlıklı ve olumlu bir yaşam ve mutluluk getirir. Çağdaş yöneticilerden, iş görenlerin iş tatminlerinin sağlanması ve artırılması için gereken çabayı göstermeleri beklenmektedir. Her şeyden önce, iş gören tatmini sağlamak için yöneticilerin sahip oldukları önyargılarından kurtulmaları gerekmektedir.

Yöneticiler, iş görenleri sadece ekonomik bir varlık olmadığını, aynı zamanda sosyal yönü olduğunu, ekonomik beklentilerin dışında farklı beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmalıdırlar. İş görenlerin iş tatminlerinin sağlanması aynı zamanda örgütlerin sosyal görevidir.⁶⁷

İşletmede görev alan kişiler, örgüte katkıları doğrultusunda eşit muamele gördüklerini hissedersen, tatmin olmaları kolaylaşır. İş tatmini sağlanamayan işletmeler, pek çok sorunla karşı karşıya kalabilmektedirler. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İş gören devrinde yükseklik,
- Yüksek devamsızlık,
- Düşük firma sadakati,
- Yabancılaşma, stres, çatışma ve kırgınlıkların artması,

⁶⁶ Soylu, C. Hakan, Hava ER Eğitim Tugay Komutanlığında Çalışan Personelin İş Tatmin Düzeylerinin Ölçülmesi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya 2001, s. 32.

⁶⁷ Gözen, Emine Dağdeviren, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007, s.4-5

- Grevlerin gündeme gelmesi,
- Hırsızlık oranlarındaki artış,
- Makine ve tesislere zarar verme,
- Daha düşük zihinsel ve bedensel sağlık.⁶⁸

İş, insan yaşamının önemli bir parçasıdır. İş görenin işinden sağladığı tatmin, yaşamını da etkiler. İnsanın, kendine göre önemli bulduğu bir alandaki duygularını başka alanlara da yansıtarak, genellediği görülmektedir. İş göreninde aile yaşamındaki duygularını örgütteki işine, işindeki duygularını aile yaşamına yansıtarak genellemesi doğal görülebilmektedir. İşini haz duyarak yapan bir iş görenin bu güzel iş yaşamının, ömrünün uzamasını sağlayacağı söylenebilir. Bunun yanında, iş görenin hem beden, hem ruh sağlığı yönünden iş tatmininin, olumlu etki yapması da mümkündür.⁶⁹

Özetle iş görenin performansı belirlenirken verimliliği, işe devam durumu, iş gücü devir oranı bize önemli bilgiler sunar. Verimliliğin çalışanlar ve işverenler için önemi gayet açıktır. Her bir iş görenin ürettiği ürün ve bu ürünün kalitesi iş görenin verimliliği ile alakalıdır. Eğer işe devamsızlık yüksekse verimlilik olumsuz etkilenir. Dolayısıyla işe devamsızlık ve iş gücü devri iş tatmini ile ilgili olduğundan iş tatmini örgütün istikrarlı gelişimi ve büyümesi açısından oldukça önemlidir.⁷⁰

3.2. İş Tatmininin Etkileyen Faktörler

İş tatmini, çalışmalarda çoklu değişkenler tarafından anlaşılabilen karmaşık bir olgu olarak tanımlanır. Bu değişkenler bireysel ve iş çevresi olmak üzere iki başlık altında toplanabilir. İş tatminini etkileyen bireysel değişkenler; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kişilik ve işte geçirilen süre, iş çevresi ile ilgili olanlar ise; ücret ve terfi, fiziki çalışma koşulları, iş ve işin özellikleri, kararlara katılma, iletişim, mesleki düzey ve geri besleme olarak sayılabilir.

3.2.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

Örgütte çalışanların birbirlerine eşit seviyede tatmin duymaması, bazılarının diğerlerine göre çok ya da daha az tatmin duyuyor olması kişisel özelliklerin iş tatmininde etkili olduğunu göstermektedir. Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim

⁶⁸ Şerif, Şimşek, Tahir Akgemic, Adnan Çelik, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s.137

⁶⁹ Başaran, İ. Ethem, Örgütsel Davranış (İnsan Üretim Gücü) Gül Yayınevi, Ankara, 1991. s. 205.

⁷⁰ Karaca, agt, s. 12

durumu, kişilik ve işte geçirilen süre iş tatminini etkileyen kişisel özellikler olarak karşımıza çıkmaktadır.

İş tatmini, kişinin bir duygusal durumu olduğuna göre, her kişiye özgü olan yaş, cinsiyet, eğitim ve tecrübe (ekonomik ve sosyal statü, yetişme tarzı, aile yapısı, genel kültür vb.) gibi ferdi niteliklere bağlı olarak; algıların, yargıların ve dolayısıyla iş tatmini/tatminsizliğin olmasında etkili farklılıklar olduğunda dikkate alınmaları gerekir.⁷¹

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, insanları tatmin eden araçları da etkiler. Her insan kendi önceliği olan isteğin karşılanması ile daha çok tatminlik duyar.

3.2.1.1. Cinsiyet

Kadın ve erkeklerin örgütte farklı değer ve beklentiler içinde oldukları düşünülmektedir. Kadın ve erkekler cinsiyet- rol toplumsallaşmasındaki farklılıklar nedeniyle kadınlar işe yönelik, erkekler başarıya yönelik algılanırlar. Özellikle okul öncesi çocuğu olan kadınların, ev ile ilgili iş yüklerinin ve sorumluluklarının daha fazla olduğu bir gerçektir. Bu nedenlerle kadın ve erkeklerin içsel motivasyonlarının ve iş bağlılıklarının farklı oldukları söylenebilir. Bu konu ile ilgili yapılan çalışmalar, kadınların işyerlerinde erkek meslektaşlarına göre daha fazla tatmin hissi duyduklarını göstermektedir.⁷²

Yine de bu kesin veri değildir. Yapılan başka araştırmalarla karşılaştırıldığında cinsiyet değişkeninin iş doyumunda etken olduğunu göstermesine rağmen, hangi cinsin daha çok doyum sağladığı konusunda tutarsız sonuçlar bulunmaktadır. Erkeklerle oranla kadınların iş tatmini düzeylerinin düşük çıkması, kadınların, erkeklerin de yaşadığı stresörlere ek olarak, cinsel taciz v.b. neden ile daha fazla psikolojik baskı altında oldukları ve tatminsizlik yaşadıkları şeklinde yorumlanabilir.⁷³

Sonuçta iş tatminin, kadın erkek ayrımından çok beklenti düzeyiyle ilgili olduğunu söylemek daha doğru bir yaklaşım olabilir.

⁷¹ Günbatan, Ayhan, Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları, Çalışanlarda İş Tatmini Uygulamaları, Malatya, 2006, s. 56.

⁷² Keleş agt, s.33

⁷³ Eroğlu, agt, s.134

3.2.1.2. Yaş

Yaş durumu, çalışma yaşamını etkileyen bireysel faktörlerden birisidir. Orta yaşlı kimseler, köklenmiş bazı alışkanlıklara sahip oldukları için işlerine daha çok bağlıdırlar. Genç kimselerin çalışma alışkanlıkları ve işlerine bağlılıkları o kadar kuvvetli olmayabilir. Çünkü, yaşam içinde kendilerine ilgi çekici uğraşlar bulabilir ve zamanlarının bir bölümünü eğlencelerle geçirebilirler. Bunun yanında yaşlı kimselerin çalışma ve güç hırsları azalmıştır. Bunlar emniyete daha fazla önem verirler. Bu nedenle, moralleri genç ve orta yaşlı kimselere oranla daha zayıftır.

Yapılan araştırmalar kişilerin işe başladıkları ilk yıllarda daha yüksek bir iş tatmini yaşadıklarını, sonraki yıllarda tatminsizliğin artmaya başladığını, daha sonra ise iş tatmininin yeniden yükselmeye başladığını göstermiştir.⁷⁴

Yaş ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğunu gösterilmektedir. İşlerinden daha çok beklentileri olan genç çalışanların iş tatminsizliği yaşamaları olasılığı daha yüksek olurken, yaş ilerledikçe işten duyulan tatmin artmaktadır. Yaşın ilerlemesiyle terfi olanaklarının artması, alınan ödüllerin çeşitlenmesi de iş tatmini yaratılmasında önemli rol oynamaktadır. Ancak, bu ilişki 60lı yaşlara kadar olumlu bir artış gösterir. Bu yaştan sonra kesin bir düşüş göstermektedir. Bu yaştan ileriye gidildikçe iş verimi de otomatikman düşmektedir.⁷⁵

3.2.1.3. Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyinin çalışanın beklentilerini ve iş algılamalarını etkilediği bilinmektedir. Ancak literatür incelendiğinde eğitim-iş tatmini ilişkisine dair kesin bir yargıya rastlanılamamaktadır. Bazı durumlarda eğitim seviyesi yüksek çalışanlar, ücret ve çalışma koşullarından beklentilerinin yüksek olması nedeniyle iş tatminsizliği yaşayabilmektedir.

Eğitim düzeyi; iş görenlerin, toplumun eğitim gereksinimini sağlayan eğitim kurumlarından ne dereceye kadar ve hangi türde yararlandığını ifadeden bir değişkendir. Eğitim düzeyi, iş görenlerin yalnızca bilgi ve uzmanlıklarını değil, aynı zamanda dünyayı algılayış biçimlerini de değiştirmektedir. Eğitim, iş tatmininin en önemli faktörlerinden birisi olup, eğitim düzeyi iş görenin tatmin düzeyini de etkileyen bir yapıya sahiptir. Burada önemli olan, bilgi birikimi, çalışma değerleri,

⁷⁴ Erenler, 2001,s.61

⁷⁵ Gözen, agt.,s.45

özlem düzeyleri, örgütsel beklentileri gibi faktörlerle, yapılan işin sağladığı ortam ve olanaklar arasında dengenin bulunmasıdır.⁷⁶

Bazı durumlarda eğitimi yüksek çalışanların özellikle ücret beklentilerinin yüksek olması nedeniyle iş tatminsizliğine düştükleri görülmektedir. Bazı durumlarda da eğitimi yüksek çalışanların örgütsel ödüllere daha çok ulaşmaları ve daha yüksek ücret almaları söz konusu olduğundan yüksek bir iş tatmini yaşamaktadırlar.⁷⁷

3.2.1.4. Kişilik

Kişilik, insanların önemli bireyselliklerini seçmeye yardım eder. Kişiliğin birçok yönleri, insanların örgüt içindeki davranışlarında kendisini gösterir. Her şeyden evvel kişilik, nispeten değişmez bir şeydir, bebeklik ve çocukluk devresinin ilk safhalarında teşekkül eder. Artık teşekkül ettikten sonra da yetişkinin kişiliğini değiştirmek kolay olmaz. Bu bakımdan birey örgüte geldiği zamanda kişiliğini beraberinde getirecektir. İkincisi, kişisel karakteristik özellikler genel mahiyettedir. İnsanlar, kişiliklerini çeşitli durumlarda ortaya koymaya çalışırlar. Örgütsel bir role girdikleri zaman kişiliklerinden sıyrılmazlar; üçüncüsü, kişilik motive edilebilir. Bireyin ihtiyaçlarını, sıkıntılarını, isteklerini ya da kesinleşmiş eğilimlerini kapsar.

Kişiliğin iş tatmini üzerinde etkileri incelendiğinde, esnek, kararlı, düşük sosyo-ekonomik düzeyin engellerini yenen, kendine güvenen, onaylanmaya ve övülmeye daha az gereksinim duyan, eleştirilere daha az kırılan kişiliğe sahip çalışanların iş tatmininin daha yüksek olduğu söylenebilir.⁷⁸

İş tatmini ve eğitim seviyesi arasındaki ilişki bir belirsizlik taşımaktadır. Bazı durumlarda eğitimi yüksek çalışanların özellikle ücret beklentilerinin yüksek olması nedeniyle iş tatminsizliğine düştükleri görülmektedir. Bazı durumlarda da eğitimi yüksek çalışanların örgütsel ödüllere daha çok ulaşmaları ve daha yüksek ücret almaları söz konusu olduğundan yüksek bir iş tatmini yaşamaktadırlar.⁷⁹

⁷⁶ Öztürk, Azim, Y.Selim Güzelsoydan “Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyumu Üzerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma”. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 15, Sayı 1-2, Erzurum, 2001, s.334.

⁷⁷ Eren, age, s.40

⁷⁸ Eren, age, s.40

⁷⁹ Başaran, age, s.180

3.2.1.5. Pozisyon ve Kıdem

Çalışanların kıdem ve deneyimleri arttıkça daha iyi pozisyonlara gelebilme imkânlarının da artması sonucu iş tatminleri de artmaktadır.

Mesleki düzey yükseldikçe, tatmin düzeyi de yükselmektedir. Farklı mesleki düzeylerin, farklı ihtiyaçların tatminini sağladığına yönelik kimi araştırmalar vardır. Örneğin, yüksek statülü işlerde çalışan kişilerin, işlerinde daha düşük konumlarda bulunanlardan daha fazla benlik tatmini sağladıkları bulunmuştur.⁸⁰

Statünün kazanılması işveren ve yöneticinin davranış ve tutumlarının önemli bir rolü vardır. İş görenin 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 imkân varsa bunları basın yoluyla kamuoyuna duyurmak saygı ve statünün kazanılma yollarından bazılarıdır.

İş tatmini kişinin çalışmaya başlamasıyla geçen sürede değişkenlik gösterebilmektedir. Genç çalışanların yükselme ve diğer iş koşullarına ilişkin aşırı ve rasyonel olmayan beklentilere sahip olmaları, yeterli uzmanlığa sahip olmamaları ve otoriteye karşı yeterli sorumluluk taşımamaları nedeniyle işe ilk girdiklerinde tatminsiz olma ihtimalleri yüksektir.

Bireylerin işe başlamalarından hemen sonra iş tatmin seviyelerinin yüksek olduğu, sonra bu seviyede düşme görüldüğü ortaya koyulmuştur. Bireylerin kıdemleri ile iş tatmini arasında görülen doğru orantı, kıdem artmasıyla daha iyi mevkilere gelme imkânının iş doyumuna olumlu etkili olması olarak değerlendirilmektedir.⁸¹

3.2.1.6. Kültür

İş görenler kendi koşulları ile toplum koşullarını karşılaştırma eğilimindedirler. Kendi iş koşulları vasat fakat toplum koşulları kötü ise, tatmin olma oranı daha yüksektir. İş koşullarının kötü veya vasat olduğu ancak toplum koşullarının iyi olduğu durumlarda ise tatminsizlik ortaya çıkmaktadır. Hulin, iş tatmininin refah düzeyi, sefalet oranı, bölgedeki işsizlik miktarı gibi toplumsal değişkenleri ile değerlendirilebileceğini belirtmiştir. Benzer şekilde ücret tatmini de iş tatmini gibi

⁸⁰ Özcan, Yesim. İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatmini ile Yöneticileri İçin Algıladıkları Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki Düzeyi, İstanbul, 2006, s.11.

⁸¹ Tülin Ulusoy, İşletmelerde İş Doyumu ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 1993, s.20

toplum değişkenleri ile değerlendirilebilmektedir. Gelişmiş toplumlarda bireyler daha fazla alternatif ve seçme şansına sahipken, az gelişmiş toplumlarda durum bunun tam tersidir. Bir başka deyişle az gelişmiş toplumlarda bireylerin mevcut işlerini karşılaştırma imkânı da yoktur ya da çok kısıtlıdır. Bu durum da iş tatminini etkilemektedir.⁸²

3.2.1.7. Zekâ

Tek başına zekâ düzeyi ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki bulunmamakla beraber, zekâ seviyesine uygun işin yapılıp yapılmaması açısından zekânın iş tatmininde önemli bir etken olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmalarda zekâ düzeyinin işe karşı olan tutumları etkilediği gibi, aynı şekilde bunlardan etkilendiği de kabul edilmiştir. İş tatmini, zekâ düzeyindeki farklılıkla birlikte iş düzeyinden de etkilenmektedir. Daha fazla beceri gerektiren işlerde tatmin olan iş gören sayısı fazla olurken, rutin işlerde bu sayı daha azdır. Zira düşük ve yüksek zekâ düzeyindeki iş görenlerin iş tatmini durumlarına bakıldığında, zekâ düzeyi iyi olan grupta daha fazla tatmin olan iş görenin yer aldığı görülmektedir.⁸³

3.2.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler

İş tatmini kapsamlı bir tutum olarak görülebildiği gibi; bireyin işinin değişik kısımları içinde uygulanabilir. Böyle bir bakış açısıyla, iş tatmini önemli olarak görülen çeşitli iş faktörlerine yönelik olarak bireyin sahip olduğu tutumlardan oluşan çok boyutlu bir kavram olarak ele alınmaktadır. Böylece, iş tatmini araştırmaları, önemli olduğuna inanılan işin değişik kısımlarına odaklanırlar. Bu noktanın ardından, işle ilgili hangi değişkenlerin iş tatminini belirlediği sorusu akla gelmektedir. Burada söz konusu edilebilecek belli başlı faktörler; mevcut çalışma koşulları, ücret, mali ödüller, birlikte çalışılan diğer kişiler ve bunlarla ilişkiler, yönetim biçimi, yapılan işin yapısı ve yükselme olanakları olarak belirtilebilir.⁸⁴

Organizasyonda, iş görenlerin iş tatmininin bulunmaması, diğer bir ifade ile iş tatminsizliğinin yaşanması, sadece bireysel anlamda olumsuz sonuçlar doğurmayacaktır. Tatminsizliğin örgütsel sonuçlarına baktığımızda, iş görenlerde işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, işbirliği sağlayamama, işte hata yapma, işten

⁸² Oksay, agt, s. 10

⁸³ Silah. M. Çalışma Psikolojisi, Selim Kitabevi, Ankara, 2001, s.112

⁸⁴ Keleş, agt, s.35

uzaklaşma isteği, isabetsiz karar verme, disiplin kurallarına uymama, itaatsizlik, kanun dışı grevlere ve sabotajlara yönelme, gibi olumsuz davranışlarla nitelik ve nicelik düşmesi yaşanabilecektir. Bu olumsuz davranışların, organizasyonun verimliliğini azaltıcı; buna karşılık organizasyonun maliyetlerini artırıcı etkileri olacaktır. Ayrıca iş tatmini, örgütün kalifiye elemanları kendine çekme ve onları bünyesinde tutma becerisinde önemli bir rol oynar. Bir organizasyonun devamlılığı da yeteneğe bağlıdır.

3.2.2.1. İşin Nitelikleri

Uygun çalışma ortamı ve fiziksel rahatlık hedeflere ulaşmayı ve yüksek performansı kolaylaştırarak iş tatminini olumlu etkilemektedir.

İşin niteliğinin ilginç ve zevkli olması, iş görenin çalıştığı işin niteliğini beğenmesi, iş tatminini etkileyen başlıca faktörlerden birisi olmaktadır. Bu faktörün önemli üç unsuru bağımsızlık, çeşitlilik, beceri ve yeteneklerin kullanılabilmesidir.

İş görenlerin, çalışmada bağımsız olmayı istemeleri, onların doğasından kaynaklanan bir duyguyu ifade etmektedir. İş görenler, aşırı baskı altında çalışmayı sevmemekte, her konuda işlerine karışılmasından kendilerine emir verilmesinden kaçınmaktadırlar. İş görenlerin büyük çoğunluğu, benlik duygularını tatmin etmek ya da kişisel gelişme güçlerini arttırmak amacıyla, bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma ihtiyacına önem vermektedirler.

Bir işin aynı tempoda, sürekli tekrarlanarak yapılması sonucunda, iş görenin duyduğu yorgunluk ve bıkkınlık durumlarına monotonluk adı verilmektedir. Yaptıkları işin monoton olduğunu algılayan iş görenler, işlerine yabancılaşır, tükenmişlik hissi yaşar ve örgüte karşı olumsuz tutumlar geliştirmeye başlarlar. İşyerinde monotonluğun giderilmesi için yönetim tarafından bir takım önlemler alınabilmektedir. Mesela, yönetimin iş görenlerin tek bir işte uzmanlaşması yerine, birkaç işi öğrenerek icra etmesi anlamına gelen iş genişletme yoluna gidilmesi, iş görenin değişik işlerde çalışması sağlanarak iş rotasyonuna gidilmesi, işin yapılma süratinin değiştirilmesi, dinlenme sürelerinin programlı şekilde ayarlanması gibi önlemleri almasıyla monotonluk giderilerek, işlerde çeşitlilik ve yapılan işin bütününe görebilme ve anlayabilme yeteneği sağlanacaktır.⁸⁵ Tekrarlanan işlerin sayısı azaldıkça genellikle iş tatmin düzeyi artmaktadır.⁸⁶

⁸⁵ Eren, age, s.199-200

3.2.2.2. Ücret

Ücret iş tatminini ya da tatminsizliğini etkileyen özelliklerin başında yer alır. En basit tanımıyla ücret, çalışanların yaptığı iş neticesinde elde ettiği parasal gelir olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla çalışanların yaptıkları işin maddi karşılığını elde edemediklerini hissetmeleri durumunda mutsuz olmaları sonucu beklenmektedir.⁸⁷

Paranın iş tatmini ile ilişkisi kişilerin ihtiyaçlarının para ile ne ölçüde karşılanacağına, parasal beklentilerin büyüklüğüne, elde edilen gelirin eşit ve adil olmasına ve kişinin performansı ile ne ölçüde ilişkilendirileceğine bağlıdır.

Ücretler, işçinin hayat seviyesini belirleme açısından olduğu kadar, onun tatmini ve toplumdaki sosyal statüsü açısından da önemlidir. Bu nedenle ücret, iş tatmininde ya da tatminsizliğinde önemli bir karşılaştırma aracıdır. İşçi, aldığı ücretin adil ve yeterli olup olmadığını görmek için onu, üç şekilde karşılaştırır. İş gören, eğitimi, tecrübesi, yetenekleri, becerileri, bedensel ve zihinsel çabasının karşılığında yeterli bir ücret almak ister. Bunun için de birinci karşılaştırmada iş gören, almış olduğu ücret ile yapmış olduğu katkıyı karşılaştırır. İkincisinde, iş gören, almış olduğu ücret ile yapmış olduğu katkıyı aynı işletmede, aynı işi yapan diğer iş görenlerle karşılaştırır. Üçüncüsünde de, iş görenler, ücret ve katkılarını başka işletmelerde benzer işleri yapan iş görenlerin ücret ve katkılarıyla karşılaştırırlar. Bu karşılaştırma sonucunda, iş gören katkısının karşılığında daha fazla ücret aldığı veya aynı işi yapan diğer iş görenlerden daha yüksek ücret aldığı veya başka işletmelerde benzer işleri yapan iş görenlerden daha fazla aldığı algılsa tatmin, hatta tatminkâr olacak, aksi takdirde, tatminsizlik duyacaktır. Bu nedenle, tarafların kabul edebileceği, adil olduğuna inanabileceği bir seviyede olmalıdır. Ayrıca, yapılan işin ve işi yapan iş görenlerin kapasitesi saptanarak “eşit işe eşit ücret” politikası uygulanmalı, iş görene yaptığı işe uygun olan bir ücret verilmelidir. Ancak, ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi bir noktadan sonra miktarı ile değil, çalışanlar arasındaki dengeli dağılımı açısından önem arz etmektedir. Çalışanın kendisi ile aynı düzeyde olanlardan daha az ücret alması, özellikle de kendisinden daha az yetenekli olduğuna inandığı çalışanlara göre ücretin düşük olması, iş tatminsizliği yaratmaktadır.

Alınan ücretin miktarı ve şirketteki ücret sisteminin yanında, ücret sisteminin adilliği de iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır. İş gören, çalıştığı işletmenin

⁸⁶ Dilek, Hakan, Liderlik Tarzlarını ve Adalet Algısının, Örgütsel Bağlılık İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Yönelik Bir Araştırma, Gebze, 2005, s.105

⁸⁷ Erdoğan, age, s.9

uyguladığı ücret sisteminin adil ve kendi beklentilerine uygun olmasını istemektedir. Ücret sistemi ne kadar adil ve çalışanın beklentilerini ne kadar çok karşılıyorsa, o kadar fazla iş tatminine vesile olmaktadır. Alınan ücretin iş tatmini açısından diğer kişilere göre dengeli olması, yüksek olmasından daha önemlidir.⁸⁸

3.2.2.3. Terfi

Terfi olasılığının sıklığı ve adil olması çalışanların iş tatminini olumlu etkilemektedir. Terfi ile görev yükseldikçe çalışana yüklenen sorumluluk, verilen yetki ve ödenen ücret artmakta ve bu faktörler iş tatminini etkilemektedir.⁸⁹

Terfi ücrete oranla iş tatminine neden olma bakımından daha önemli kabul edilmektedir. Çünkü terfi sayesinde iş gören hem ücret artışı elde edebilir hem de toplum içindeki statüsünde bir iyileşme meydana gelebilir. Ancak iş görenler için en önemlisi, işletme tarafından uygulanan terfi ve ücret politikalarının adil ve beklentilere uygun olmasıdır.

İş görenler çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları isterler, çünkü insanlar 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 iş görenlerin çalışma gayret ve istekleri azalacaktır. Bu durumda, yükselmenin işyerinde bir teşvik yani güdüleme aracı olduğu görülmektedir.⁹⁰

3.2.2.4. Çalışma Arkadaşları

Çalışma arkadaşları ile olan ilişkiler de iş tatmini açısından önem taşımaktadır. Özellikle üstlerin iş göreni nezaret biçimi iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır. Nezaret ilişkisi, iş göreni katılımdan uzak tutuyorsa ve iş gören alınan kararlarda fikir bildiremiyorsa genellikle iş tatminsizliğini ortaya çıkarmaktadır. Grup içi elemanların teknik ve sosyal olarak yeterli ve destekleyici olup olmamaları, iş tatmin düzeyini etkileyebilmektedir. Örgüt içindeki sosyal ve sosyal düzeydeki ilişkilerin iyi ya da kötü olması tatmini etkilemektedir.⁹¹

⁸⁸ Eroğlu, agt, s.120-121

⁸⁹ Başaran, age, s. 206

⁹⁰ Eren, Erol, Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul, 1993, s.333

⁹¹ Erdoğan, age, s.239

Birlikte çalışılan kişilerin sevilmesi, işyeri dışında da onlarla arkadaşlık edilmesi, örgüt üyesini daha çok çalışma ortamına bağlayan ve görevlinin uyumuna katkıda bulunan bir etmendir. İş görenler arasında yoğun bir arkadaşlık ve dayanışma ortamının olması durumunda, bu ortam güven duygusunu geliştirmekte, çalışanların örgüte daha çok bağlanmalarını ve başarı sağlamalarını özendirir.

İş görenler çalışırken yalnızca para ve somut başarılar beklemezler. Çoğu kişi için işleri, onların sosyal etkileşim ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Yani onların iş arkadaşlarıyla, amirleriyle ve hatta yöneticileri ile etkileşim halinde olmaları son derece önemlidir.

İş arkadaşlığının iki boyutu vardır, 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 ederler. Bu da onların birbirleriyle uyumlu, yardımlaşan ve sürekli dayanışma içinde çalışan arkadaş grubu olmalarına yol açar. Karşılıklı sevgi ve güvenin sağlanmış olduğu iş ortamında tatmin, başarı ve verimlilik de sürekli artar.⁹²

Birlikte çalışan insanlar arasındaki ilişkilerin sosyal olarak destekleyici olması, dayanışmaya, yardıma dayanması, ortak değerleri paylaşmaları iş tatminini artırmaktadır.

3.2.2.5. Yönetim

Örgüt yapısının özellikleri de iş gören morali ve tatmini üzerinde etkili olmaktadır. Örgütte çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının tam olarak belirtilmemiş olması, yetki devri, kumanda birliği gibi yönetim ilkelerinin yeterince uygulanamaması ya da aksaması ve ihmali gibi durumlarda, örgütte çalışanların morali olumsuz etki altında kalır ve bozulur. Buna paralel olarak da tatmin hissi oluşmayacaktır.

Yönetim tarzı çalışanların motivasyonu ve iş tatmini üzerinde iki boyutta etkili olmaktadır. Bunlardan birincisi çalışan merkezli olmaktır. Yöneticilerin personel ilişkilerini desteklemeleri ve katkıda bulunmaları, çalışanların iş tatminini artırmaktadır. İkinci boyut ise karar verme sürecine çalışanların katılımıdır. Bu katılım iş tatminini artırmaktadır.

⁹² Eren, age, s.20

Örgütte yöneticilerden beklenenler, örgütü başarılı bir şekilde yaşatmanın yanı sıra, çalışanların iş tatminine ulaşmasını da sağlamak olarak düşünüldüğünde; ayrıca rekabetin giderek arttığı, kıt kaynaklarla üretim gerçekleştiriminin söz konusu olduğu bir çağda, çalışanların verimliliğini, iş doyumunu ve örgüte bağlılığını olabildiğince artırmak yöneticiler için kritik bir konu olmaktadır.⁹³

3.2.2.6. Güvenlik

İş güvenliğinin olması çalışanlar için ayrı bir doyum faktörüdür. Birçok çalışan işinde güvenlik unsurunun tam olarak var olduğuna ve kendisine değer verildiğine inanıyorsa, bu durum onun işinden tatmin olmasına yardımcı olacaktır. Bununla beraber, çalışan yaptığı işte güvenlik olmadığı ya da ihmal edildiği hissine kapıldığında motivasyonu kaybolacaktır.

Güvenlik duygusu iş gören için ekonomik garanti olmaktan da ötede daha kapsamlı bir duygudur. Güvenlik duygusu belirli bir iş çevresinde ya da iş koşullarına uymaktan doğan kendine güven duygusunu içerir. Bu duygu astlara büyük ölçüde üstler tarafından benimsetilir. Gerek sürekli bir maddi unsurun sağladığı güvenlik, gerekse kendine güven duygusu, verimliliğin artışında doğrudan etkili değildir. Fakat güvensizlik duygusu altında tedirgin olarak çalışanların çaba ve emeğini sunan azminin azalacağı doğaldır. Tersine güvenlik duygusu altında çalışanlar enerjik ve gayretli görünür ve etkileri de artmış olur.⁹⁴

3.2.2.7. Uygun ve Adil Ödüllendirme Sistemi

Ödüllerin beklenen düzeyin altında ya da üstünde olması, iş tatminini etkilemektedir. Ödüller, beklentilerle uyumlu olursa, çalışan doyuma ulaşacaktır. Gerçekleşmeyen ödüller ise, iş tatminini olumsuz etkiler. Bu nedenle, örgütlerde uygun ve eşit bir ödül sistemi uygulanmalıdır. Her çalışanın başarısı ölçüsünde ödüllendirileceği algısı oluşturulmalıdır.⁹⁵

3.3. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatmininin bireysel ve örgütsel açıdan bir dizi önemli sonuçları bulunmaktadır. Çalışanların iş tatmin düzeyleri, özel yaşamını, sağlığını, yaşam tatminini, motivasyonunu, performansını ve başarısını etkilemektedir. İş tatmininin

⁹³Keleş, agt, s.39-40

⁹⁴Eren, age, s.509

⁹⁵Eroğlu, agt, s.132

düşük olması çalışanın işine yabancılaşmasına neden olmakta bunun sonucunda ilgisizlik ve uyumsuzluk ortaya çıkmaktadır.

İş tatmini modern yönetim düşüncesi ve uygulamasına göre, bir işletmenin başarısı sadece kârlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi değişkenler ile değil, insan boyutu ile de değerlendirilmelidir. İş tatmininin iş gören ve işletme açısından önemli sonuçları olduğu bilinmektedir. İş tatmini sağlayan işletmelerin personellerinin süreklilik gösterdiği bilinirken, tatminsizliğe neden olan işletmelerin iş gören bulmakta zorlandığı gözlenmektedir.⁹⁶

İş tatmini ile çalışanların zihinsel ve fiziksel sağlıkları arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Stresli ortamlarda çalışanlarda psikolojik tatminsizlik oluşmakta ve bunun sonucunda zihinsel ve fiziksel davranış bozuklukları ortaya çıkmaktadır. Bu durum uykusuzluk, iştahsızlık, yorgunluk, hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara neden olabilmektedir.

Bir örgütte işlerin bozulduğunu gösteren en iyi kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği işin yavaşlamasına, iş başarısının ve iş verimliliğinin düşmesine, örgüte bağlılığın azalmasına; isteğe bağlı iş gücü devir oranının, iş kazalarının, iş şikâyetlerinin, stresin, çatışmanın ve devamsızlığın artmasına neden olmaktadır. İş tatminsizliği yaşayan çalışanlar iş başında görünmelerine rağmen tam kapasite ile çalışmamaktadırlar.⁹⁷

İş tatmini mutlaka belli sınırlar içinde performansı etkileyecektir her şeyden önce iş tatmini, organizasyonlarda uygulanan insan ilişkileri sisteminin temelidir. İnsanlar mutlu olursa, daha verimli çalışarak buna karşılık vereceklerdir. İş tatmini yüksekliğinin iş görenin mutluluğuna katkıda bulunduğu; düşüklüğünün ise kişinin işine karşı yabancılaşmasına ve buna bağlı olarak da ilgisizlik ve uyumsuzluk yaşamasına neden olduğu savunulmaktadır.

3.3.1. Başarı Artışı

İş tatmini konusunda çalışmaların başlaması ile birlikte ortaya, yaptığı işten tatminlik duyan iş görenin işinde daha başarılı ve istekli olacağı daha verimli çalışacağı yönünde görüşler ortaya çıkmıştır. İş tatmini ve başarı birbiriyle ilişkili kavramlardır. Başarma duygusu bir ihtiyaçtır. Başarı ise bu ihtiyacın karşılanmasına yardımcı olur. İhtiyaçlar, iş görenin isteklendirilmesini sağlayan güdülerdendir.

⁹⁶ Keleş, agt, s.69

⁹⁷ Akıncı, Zeki. "Turizm Sektöründe İş Görenin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama" Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi, 2002, s.7

“Başarı tatmine yol açar”: Bu görüşün doğru olduğu şüphesizdir. Yönetici elemanının iş tatminini, daha üstün başarı ortaya koymasını sağlayarak yükseltebilir. Bu durumda yönetici başlangıçta iş tatmini yaratmak yerine üstün başarı elde etmeye dönük çalışmalar yapmalı ve buna ortam hazırlamalıdır. “Başarı ve tatmine ödüller sebep olmaktadır”: Bu yaklaşıma göre, iyi bir ödüllendirme bireysel tatmini ve de iş başarısını etkiler. Benzer şekilde düşük başarı gösterenin ödüllendirilmemesi başlangıçta tatminsizliğe yol açsa da gelecekte daha fazla başarının ortaya konmasını sağlamaktadır. Bu durumda iş tatmini yaratmak isteyen yönetici ödül vermeli, aynı zamanda başarı da istiyorsa ödüller başarı ile orantılı olmalıdır.⁹⁸

3.3.2. Yüksek Performans

Performans, kişinin işini yerine getirmek için harcadığı tüm çabalar karşısında elde ettiği başarı düzeyidir. Çalışmasının amaçlara ulaşma (etkinlik) derecesidir. Bir bireyin performansı, sahip olduğu nitelikler ve yetenekler ile inanç ve değerlerine bağlı olmaktadır. Sağlanan performans daha sonra ödüllendirildiğinde iş tatminine dönüşmektedir. İşinde mutlu, huzurlu, güvenli olmak anlamına gelen iş tatmini, bir sonraki aşamada gösterilecek çabanın niteliğini ve düzeyini belirler.⁹⁹

İş tatmin düzeylerinin çalışanların verimliliklerinin artırılmasıyla yakından ilişkilidir. İş tatmin düzeyi yüksek olan çalışanlar, işlerinde daha çok çaba harcayacaklarından iş performansları yüksek olacaktır. Örgütteki performans değerlendirme sisteminde çalışanın performans düzeyi ödül yoluyla desteklendiğinde iş tatmini oluşmaktadır.

İş tatmini mutlaka belli sınırlar içinde performansı etkileyecektir her şeyden evvel iş tatmini, organizasyonlarda uygulanan insan ilişkileri sisteminin temelidir. İnsanlar mutlu olursa, daha verimli çalışarak buna karşılık verecekleridir. İş görenlerin performansları üst düzeyde tutulduğunda iş verimi de doğal olarak artmaktadır. İşinden tatmin olan çalışan da işinden ayrılmamak için performansını üst düzeyde tutmaya çalışmaktadır. Dolayısıyla hem iş gören için hem de işletme için performans büyük önem taşımaktadır.

⁹⁸ Erdoğan, age, s.249

⁹⁹ Barutcugil, age. s. 390.

3.3.3. Motivasyon Artışı

Motivasyon insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan birisidir. Hangi türde olursa olsun bütün işletmelerin, kurum ve kuruluşların ortak hedefi bireylerin çabalarını, amaçlarını gerçekleştirmek için, yoğunlaştırmaktır.

Motivasyon temel bir psikolojik süreçtir. Motivasyon tanımlarında arzu, istek, hedef, amaç, ihtiyaç, güdü, teşvik kelimeleri yer alır. Motivasyon çalışma veya üretme konusunda istek belirtir. Tatmin ise tamamen üretkenliğe bağlı olmayan olumlu bir duygusal durumu içermektedir.¹⁰⁰

Motivasyon kavramıyla tatmin arasındaki ilişki, şartlara ve durumlara bağlıdır. Kimi zamanlarda olumlu, kimi zamanlarda tarafsız ve bazen de olumsuz olabilmektedir. Tatmin kavramıyla bireyin iç huzuru ve rahatlığı ifade edilmek istenmektedir, fakat bu bireyin dışsal davranışını değiştirme anlamına gelmez. Motivasyondan ayrıldığı nokta da burasıdır. Motivasyon, bireyin davranışlarını etkileyerek onu harekete geçirmektedir. Oysa tatmin duygusu öznel bir iç zevki ve huzuru ifade etmektedir.¹⁰¹

3.3.4. Örgütsel Bağlılıkta Artış

İş tatmini, iş görenin halen sahip olduğu iş rolüne dönük duygusal yönelimi veya onun, işine karşı gösterdiği duygusal bir tepki olarak tanımlanmaktadır. Örgütten kaynaklanan bir takım niteliklerin varlığı ya da yokluğu her bir çalışanın çalıştığı kuruma ilişkin tutumlarını ve çalışanın kurumuna karşı bağlılığını etkiler. İş tatmini ile örgütsel bağlılık birlikte değerlendirildiğinde kaçınılmaz olarak birbirleri ile ilişkili, fakat buna karşın ayırt edilebilir farklar gösteren tutumlar olarak görülmektedir. İş tatmini mevcut iş çevresi ile ilgili olarak işe yönelik verilen tepkilerden oluşurken, örgüte bağlılık bu tepkilerle ilişkili daha kalıcı ve genel değerlendirmelerden oluşmaktadır.

Örgütler üyelerinin bağlılıklarını artırmak isterler. Bunun nedeni, yüksek örgütsel bağlılık duyan iş görenlerin iş görevlerini yerine getirirken daha çok gayret göstermeleridir. 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

¹⁰⁰ Özdemir, Şenay, İş Tatmini ve Etkileyen Faktörler, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sakarya, 2009, s.62

¹⁰¹ Eroğlu, Feyzullah; Davranış Bilimleri, Beta Yayın, İstanbul, 2000, s.252.

organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur.

Örgütsel bağlılık, iş çevresinde pozitif bir değer anlamında, duygusal bir tepki olarak görülebilir. Bu durum özellikle bireyler örgüt hedef ve değerlerine kuvvetle inandıklarında ve/veya örgütte üyeliklerinin devamını çok güçlü bir şekilde istediklerini gösterdiklerinde “duygusal bir tepki” olarak dikkate alınabilir. Bu bağlılığın sonucu, mevcut çıktıların arzu edilen şekilde tamamlanması olarak görülen başarılı bir amaç olarak görülebilir. Bağlılığın artması eğer bu iş görenin tespit ettiği bir değer ise, tatmine yönelik çabayı arttırabilmektedir.¹⁰²

Çalıştığı yerde iş tatmini yaşayan iş gören zamanla örgütü sahiplenmeye başlar. Problem yaşamadığı ve istediklerine ulaştığı, kendisini yeterince ifade edebildiği bir işletmeyi de benimser. Sonuç olarak, örgütsel bağlılık düzeyinde artış görülmektedir.

3.3. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatminsizliği, iş görenin işinden memnun olmaması, işyerinde rahatsız ve mutsuz olmasını ifade etmektedir. Çalışanların beklentileri ve özlem seviyeleri fiilen elde ettiklerinden daha yüksek olduğunda, çalışma hayatında iş tatmini değil, iş tatminsizliği olmaktadır.¹⁰³

İş görenin işine karşı tutumunun olumlu olması öncelikli olarak iş görenin mutluluğunu arttırmakla birlikte; yeterli iş doyum düzeyinin olması, iş görenin işine bağlanması, verimli çalışması gibi olumlu faydaları da sağlamaktadır. Ancak iş tatmininin sağlanamadığı ya da yeterli düzeyde iş tatminine sahip olunamadığı zamanlarda ise, iş gören ve işletmelerin bir dizi olumsuz davranışsal sonuçlarla karşılaşmaları olasıdır. Bu olumsuz davranışsal sonuçlar; devamsızlık, işten ayrılma isteği, personel devri ve işten ayrılma niyeti, yabancılaşma, stres ve sağlık sorunlarıyla ortaya çıkan verimsizliktir.¹⁰⁴

İş tatminsizliği büyük ölçüde kişinin performansının düşmesine neden olur. İş tatminsizliğinden kaynaklanan olumsuz davranışları ortadan kaldırmak işletmenin, geleceği ve verimli çalışması için, birincil amaçlardan olmalıdır.

¹⁰² Gözen, agt, s.84-85

¹⁰³ Eroglu, 2000, age., s.147.

¹⁰⁴ Özdemir, agt, s.65

3.4.1. Devamsızlık

İşe devamsızlık, iş görenlerin doyumsuzluklarını ortaya koymak için kullanabilecekleri en kolay yöntemlerden birisidir. İş görenler doyumsuzluk ve hüsran duygularını, genelde devamsızlıkta bulunarak gösterebilirler. Devamsızlık çalışanın çalışma saatleri içinde işinde olmaması olarak tanımlanabilir ve devamsızlık işe geç kalmayı da kapsar. Örgütün verimliliği, örgüt içi ilişkiler, personelin moral gücü ve sağlığı açısından büyük önem taşıyan devamsızlık, iş görenin çalışma programı veya planına göre, çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesidir. Burada, iş görenin yıllık tatili ve işine belli bir mazeret nedeniyle gelmemesi devamsızlık sayılmamaktadır.¹⁰⁵

İş doyumsuzluğu ve devamsızlık arasındaki ilişkiyi ele alırken, mazeretsiz devamsızlığın göz önüne alınması daha uygun olabilir. Özellikle kişiler yorgunluk, can sıkıntısı, bıkkınlık, ara verme isteği gibi nedenlerle devamsızlık yapıyorlarsa devamsızlığının nedeninin iş doyumsuzluğu olabileceği düşünülebilir. Ayrıca, devamsızlık, iş görenlerin kızdıkları yönetim uygulamalarına karşı protestoda bulunmak için kullandıkları yöntemlerden birisidir. Bundan başka devamsızlıklar, iş kazaları ve meslek hastalıklarından, çalışma saatlerinin uzunluğundan, ilgi ve sorumluluk duygularının eksikliğinden, değer verilmediği düşüncesinden, ulaşım aksaklığından, kötü hava şartlarından, moral bozukluğu ve motivasyon eksikliğinden, başka bir iş arama gibi şahsi işlerden de kaynaklanabilir. Sonuç olarak, adaletsizlik ve haksızlık algılamalarından kaynaklanan genellikle, tatminsizlik durumlarında ortaya çıkan devamsızlık, işçi-işveren ilişkilerinin daha da bozulmasına yol açarak çalışma huzursuzluğunun hem nedeni, hem de sonucunu oluşturmaktadır.¹⁰⁶

3.4.2. İşten Ayrılma İsteği

İş tatmini ile işten ayrılma arasında olumsuz bir ilişkinin olduğu söylenebilir. İşten ayrılmayı iş piyasasının koşulları, alternatif iş fırsatlarının mevcudiyeti, iş görenin kıdemi gibi koşullar da etkileyecektir. Ancak tüm bu unsurlar veri kabul edildiğinde iş tatmini ile işten ayrılma arasında açık bir ilişkinin bulunduğu söylenebilir. İş tatmini ile işten ayrılma arasındaki ilişkiyi belirleyen bir diğer değişken iş görenin başarısı olmaktadır. Başarılı bir iş görenin örgütten

¹⁰⁵ Eren, Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım, İstanbul, Ocak 2004,s.267

¹⁰⁶ Özdemir, Lutfiye, İş Gören Tatmini Açısından Ücret-Maaş Yönetimi ve Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum, 1993, s. 70-71

ayrılmamasını isteyen işletme yönetimi onu ödüllendirir, terfi imkânı verir ve kişinin örgütte kalıcılığını artırır. Tersini durumda da, başarısı düşük iş göreni yönetim örgütte tutmak istemez. Bunun için iş tatmininin, performansı düşük iş görenlerin işten ayrılmalarını daha çok etkilediği belirtilmektedir. İş görenin 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, tatminsizliğin de bir etken olduğunu belirtmektedirler. Ancak, iş görenin yetenekleri ile çevresel bağının ve işletmenin işten ayrılma karşısındaki tutumu da bu konuda etkili olmaktadır.¹⁰⁷

İşten ayrılma, en az eski işi kadar iyi bir mevki aramayı içerir. Tatminsizlik işten ayrılma sebepleri üzerinde etkili olmaktadır. Ancak kişinin özellikleri ile çevresel unsurlar ve işletmenin işten ayrılma karşısındaki tutumu da bu konu üzerinde etkilidir.

Örgüte bağlılıkları ve iş tatminleri olmayan veya düşük olan bireylerin, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmedikleri ve mutsuz oldukları için, işe gelmeme, işe geç gelme ve işten ayrılma olasılıklarının daha yüksek olması beklenir. Birçok araştırma sonuçları da, iş tatmini ve bağlılığı yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğunu göstermektedir.

İş tatminsizliği nedeniyle işten ayrılan iş görenlerin yerine yenilerinin bulunması ve yeni iş görenlerin tecrübeli olsalar dahi, yeni örgütün çalışma sistemleri, örgütsel politikaları konusunda eğitilmesi zorunluluğu ve bu süreçte geçen zaman kaybı, örgüt işgücü başarısındaki düşüş, işletme masraflarındaki artışlar ve müşteri tatminsizliği göz önüne alındığında iş görenlerde, iş tatmininin sağlanmasının önemi ortaya çıkmaktadır.¹⁰⁸

3.4.3. Personel Devri

İşletmeye giriş ve çıkış hareketlerini ifade eden personel devri, bir kuruluşun kadrosunda, istihdam edildikten sonra, emeklilik, ölüm, istifa, işten uzaklaşma v.b. nedenlerle işletmeden ayrılmayı ifade etmektedir. Bir başka ifade ile personel devri, bir işletmede çalışan iş görenlerden belirli bir dönem içerisinde işlerinden ayrılanların sayısını göstermektedir. Personel devri, mevcut huzursuzluktan kaçış eylemidir. İş gören, çalıştığı işletmede adaletsiz ve haksız dağıtımlar ile

¹⁰⁷ Erdoğan, age, s.253

¹⁰⁸ Akıncı, age., s.9.

uygulamalardan huzursuzluk ve tatminsizlik duyuyorsa, bu huzursuzluğunu ve tatminsizliğini giderecek çözümler üretmiyor ve bütün bunlardan doğan gerilimleri de başka şeylere aktaramıyorsa, o zaman işletmeden ayrılmayı tercih edecektir. Bu nedenle personel devri, iş tatminsizliği için iyi bir gösterge olmaktadır.¹⁰⁹

İş tatmini ve personel devri arasındaki ilişkide rol oynayan bir diğer unsur da örgüte bağlılıktır. Kimi iş görenler tatminsiz olmalarına rağmen örgütte kalırlar, başka bir yerde çalışmayı düşünmezler.

Personel devrinin iki farklı türü vardır. Bunlar gönüllü ayrılma ve gönülsüz ayrılma. Gönüllü ayrılma; iş görenin kendi isteği ile işinden ayrılmasıdır. Gönülsüz ayrılma ise, işletme yönetimi tarafından işten çıkarılması veya zorunluluk nedeni ile iş görenin işinden ayrılmasıdır.¹¹⁰

Tatminsizlik, çalışanların işten ayrılmasalar da, alternatif iş imkânlarını araştırma tutumu geliştirmelerine ve uygun koşullarda ve zamanda, işten ayrılma davranışı göstermelerine yol açmaktadır. Bu tür niyeti ve arayışı olan personelin bilgi, yetenek ve tecrübelerinden tam anlamıyla faydalanmak mümkün olmaz. İşte duyulan tatminsizliğin, işten ayrılma davranışını etkilemesi son derecede olağan görünmektedir. Çünkü işini sevmeyen insanın işinden uzak kalmak istemesi ya da istifa etmesi kaçınılmaz olmaktadır.

3.4.4. Yabancılaşma

Tatminsiz çalışma koşulları, iş görenlerin kendi işyerlerine yabancılaşmalarına sebep olmaktadır. İşyerlerine yabancılaşan iş görenler sadece para kazanmak amacıyla olup tatminsizliğin kısır döngüsüne gireceklerdir. İşyeri koşullarının iyileşmesi yönünde herhangi bir gayret göstermeyen iş görenler, yapmakta oldukları işlerine sadece, daha iyi bir iş bulma olanağı bulunmadığından devam eden kişiler olarak örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılmasında gereken gayreti göstermekten uzak kalacaklardır.¹¹¹

Modern üretim süreçleri içerisinde insanoğlu, makineleşmenin giderek hayatın her alanını sardığı endüstri ya da toplumsal kurumların etkisi altında yaşamaktadır. İnsani öz, bu süreçte dönüşüm geçirmekte, sosyal boyutundan sıyrılmakta, emeğine ve ürününe aidiyet duymamakta, bütünlük duygusundan

¹⁰⁹ Özdemir, age, s.71

¹¹⁰ Aksu, Akın, "İş Gören Devir Hızının Otel İşletmelerine Olan Maliyetlerinin Hesaplanması ve Antalya Yöresinde Bir Uygulama" Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktive Merkez Yayın, 1996 Sayı:3 s.138

¹¹¹ Erdoğan, a.g.e., s.337.

uzaklaşmaktadır. Kapitalist üretim ortamları, birey üzerinde adaletsiz uygulamalarla insanlıktan çıkarıcı bir baskı ve tahakküm düzeni oluşturarak, çalışanları günlük yaşam bütünlüğünden kopararak “iş odaklı” bir hale getirmektedir. Böylelikle, birey yabancılaşma hissi yaşamakta ve bireyin etrafındaki bütün ilişkiler ve dünya güvenilirliğini yitirmektedir. Marcuse’a göre, yabancılaşma, bireyin kendi bilinç ve yaratıcı güçlerini, kolektif insanlık özelliklerini kaybetmesi ve bireyler üzerinde hâkimiyet kuran, insani özden uzaklaştıran güçlerin tutsağı haline gelme durumudur.

Örgütsel kaybetmeler ve yapıların biçimsel ve rasyonel işleyişi, zamanla örgütlerin yabancılaşma eğilimini artırır. Yabancılaşma, örgüt içinde özdeşleşmenin tersine iş görenin örgütten soğuması, psikolojik olarak uzaklaşması, kendini çekmesi şeklinde belirir. Yabancılaşmış iş gören, işine devam etse bile, kendisini tümüyle işine veremez, örgütün üyesi olarak göremez. Örgütün kendisine verdiği konumu, saygınlığı reddeder. İşini yaşamının bir parçası olarak görmemeye, işinden yaşamında söz etmemeye çalışır. Örgütün yönetimine, sosyal etkinliklere, işin dışındaki faaliyetlere sırtını döner, örgütü ve işi ile gurur duymaz. Örgüt dışında kendisine tatmin kaynakları arar. Yapılan bir çok araştırma, iş tatminsizliği ile yabancılaşma arasında yüksek bir korelasyon olduğunu gösterir. Bunun yanında, “yetkisizlik”, “anlamsızlık”, “ölçsüzlük”, “yalnızlık” ve “öz yabancılaşma” gibi etkenler de iş tatminsizliğini etkiler. İş ortamı ve işe ilişkin tatminsizlik karşısında birey, çoğu kez kendini kapana kısılmış hisseder ve abartılı tepkiler verir.¹¹²

3.4.5. Stres ve Sağlık Sorunları

İş hayatında yaşanan stres, hem çalışan açısından, hem de yöneticiler açısından önemlidir. Diğer bir ifade ile bireysel ve örgütsel sonuçları vardır. Uzun süreli stres, birey üzerinde fiziksel ve psikolojik olumsuz etkilerde bulunmaktadır. Çalışanların sağlığı ve örgüte katkıları stresin yarattığı olumsuz etkiler nedeniyle zarar görmekte ve azalmaktadır. Araştırmalara göre, stres, çalışanların işyerinde devamsızlık yapmalarına ve işten ayrılmalarına neden olabilmektedir. Dolayısıyla, işyeri bu durumdan olumsuz olarak etkilenmektedir. Çalışanların birinde görülen stres, diğer çalışanları da olumsuz etkilemekte ve böylece, verimlilik düşmektedir.

Tatmin edilmemiş ihtiyaçlar bireyde gerilim yaratmaktadır. Bireyin ihtiyaçları tatmin edilip gerilimi azaltılmazsa, hayal kırıklığına uğrar. Bireyin hayal kırıklığına, arzuladığı bir hedefe ulaşma güdüsünün ya da yeteneğinin herhangi bir

¹¹² Eroğlu, agt, s.147-148

engel tarafından durdurulması neden olmaktadır. Söz konusu engeller fiziki ya da somut olabileceği gibi zihinsel ya da soyut da olabilir.¹¹³

Stresli, sıkıcı yorucu çalışma ortamı insanlarda psikolojik sorunlara ve iş tatminsizliğine yol açabilmektedir. Çalışma şartlarının kötülüğünden ve örgütteki çeşitli dengesizlikler yüzünden sahip olduğu işten pek tatminlik duymayan iş görenler, çeşitli engellemeler ve çatışma durumları ile birtakım psikolojik zorlanmalar karşısında, bazı psikosomatik belirtiler yaşayacaklardır. Bu bağlamda başlıca psikosomatik belirtiler şunlardır: Kalp çarpıntısı, boğazın ve ağzın kuruması, baş dönmeleri, aşırı yorgunluk, titreme ve sinirsel tikler, tükenmişlik hali, irkilme ve ürküntü hali, kekemelik ve ifade bozuklukları, diş gıcırdatma, tırnak yeme, uyku düzensizliği, terleme, bulantı, baş ve sırt ağrılarıdır. Örgütlerdeki çeşitli dengesizlik hallerinin yol açtığı tatminsizlik, stres, kaygı ve huzursuzluklar bir süreklilik arz ediyorsa belirli bir süre sonra, insan bedeni üzerinde önemli tahribata ve zarara yol açmaktadır. Bu çerçevede, başlangıçtaki psikosomatik belirti ve işaretler, insan bedeninin tümünde ya da belirli bir kısmında işlev bozukluğuna ya da rahatsızlıklara ortam hazırlamaktadır. Başlıca, psikosomatik rahatsızlıklar olarak mide ve onikiparmak bağırsağı ülseri, kalp krizi ve rahatsızlığı, şeker hastalığı, yüksek tansiyon ve çeşitli deri hastalıkları, kolit, astım, alerji gibi hastalıkları saymak mümkündür.¹¹⁴

¹¹³ Kılınç, Tanıl “Çatışma İçinde Davranış Psikolojisi” İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, 2005, s.243.

¹¹⁴ Eroğlu, Feyzullah, Davranış Bilimleri. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2007, s.80

4. ÜSKÜDAR VE ÇEVRESİNDEKİ HASTANELERDE ÇALIŞAN PERSONELİN İŞ TATMİNİ İLE TUTUM VE DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ FARKIN ANALİZİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

İlk iki bölüm, teorik olarak ele alınan örgüte bağlılık ile iş tatmini/tatminsizliği üzerinedir. Üsküdar çevresindeki hastanelerde çalışan sağlık personelinin iş tatmini ile tutum ve davranışları arasındaki ilişkiyi göstermektir.

Bu tez çalışmasında amaç, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek, kimlik ve kişisel bilgiler ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki ve farklılıkları incelemek, bu doğrultuda sonuçlara göre sorunları saptamaktır.

4.2. Araştırmanın Kısıtları

Çalışma Üsküdar'da bulunan üç hastanede - Üsküdar Devlet Hastanesi, Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesi ile Paşabahçe Devlet Hastanesi- gerçekleştirilmiştir. Anketler hastane çalışanlarıyla birebir olarak yapılmıştır. Her hastaneden otuz beşer çalışan ankete dahil olmuştur. Toplamda yüz beş çalışanla anket yapılmıştır.

Tez çalışmasının ana konusu Üsküdar çevresindeki hastanelerdeki çalışan personelin iş tatmini ve iş doyumları olduğu için bu üç hastane özellikle seçilmiştir. Üsküdar'daki tüm hastaneleri almamız mümkün olmadığı için birbirlerinden farklı yerlerdeki üç büyük hastane ana modelimizi oluşturmuştur. Çalışmada bu üç hastaneden hareketle değerlendirmelerde bulunmaktayız.

Bu tez çalışmasında, çalışanların sağlık kurumundan ne derecede memnun oldukları, sağlık personeline hastanenin davranışları, sağlık personelinin işlerinden ve kurumlarından tatmin olup olmadıkları üzerinde yoğunlaşmıştır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Üsküdar Devlet Hastanesi, Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesi ile Paşabahçe Devlet Hastanesinde çalışan personelinin doyumlarını ve örgüte bağlılıklarını anlamak amacıyla yaptığımız araştırmada veri toplamak amacıyla kullanılan Ek-1'de sunulan örnek anket formundan da görülebileceği gibi, ilk başta demografik özellikler başlığı altında yedi soru; hastane çalışanlarının cinsiyeti, yaşı, eğitim durumları, ne kadar süredir çalıştıkları, hangi kurumda çalıştıklarını öğrenmek amacıyla oluşturulmuştur. Anket

formunun ikinci bölümü iş tatmini ve değerlendirme ölçeği başlığı altındadır. Bu bölümde de çalışanların çalıştıkları kurumla ilgili sorunları ağırlıktadır. Anketin üçüncü ve son bölümü iş doyumu ve değerlendirme ölçeğidir. Bu bölümde kişilerin işe yaklaşımları üzerinde ağırlıklı olarak durulmuştur. Anket formunun cevaplama kısmında, beş yargıdan oluşan beşli Likert Ölçeğine göre (Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Fikrim Yok, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum) geliştirilmiş yargılardan meydana gelen tutum ölçeği yer almaktadır.

4.4. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

1. Demografik Özellikler

Üsküdar Devlet Hastanesinde, Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesi ile Paşabahçe Devlet Hastanesinde çalışanlarla yapılan anketlerin sonuçları tablolar hâlinde yazılmıştır.

Tablo 1.Yaşınız?

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
25-35	22	62,86	32	91,43	22	62,86	76	72,38
36-45	11	31,43	3	8,57	10	28,57	24	22,86
46-55	2	5,71	0	0	3	8,57	5	4,76
55-65	0	0	0	0	0	0	0	0
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

Üsküdar Devlet Hastanesinde çalışan personelden ankete katılanların çoğunluğu %91,43'ü 25-35 yaş aralığında, %8,57'si ise 36-45 yaş aralığındadır. Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışanların ise %62,86'sı 25-35 yaş aralığında, %31,43'ü de 36-45 yaş aralığında bulunmaktadır. Paşabahçe Devlet Hastanesinde de durum çok farklı değildir. Ankete katılan hastane personelinin %62,86'sı 25-35; %28,57'si ise 36-45 yaş aralığındadır. Bu üç hastaneyi beraber ele aldığımızda ise ankete katılan personelin (76 kişi) %72,38'sinin 25-35 yaşları arasında bulunduğu ve bunun en büyük oran olduğu görülmektedir. 36-45 yaş aralığında ise 24 kişi, %22,86'lık bir oranla ikinci yoğunluktadır.

46-55 yaşları arasında ise 5 kişi çalışmaktadır. Bu 5 kişinin yüzdeler oranı da %4,76'dır. Tablodan da anlaşılacağı üzere hastanelerde çalışan personelin büyük çoğunluğu genç insanlardır. 55 yaş üzerinde çalışan üç hastanede de bulunmamaktadır.

Araştırma bulgularımıza göre, araştırma örnekleminde genç çalışan sayısı hakimdir. İş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarının yaş ile ilişkisi sonucu şunu söyleyebiliriz ki, genç çalışanların yükselme ve diğer iş kollarına ilişkin aşırı beklentilerine sahip olmaları, doyumsuz olma olasılıklarını artırabilir. Araştırmamızın değerlendirilmesinde bulunan iş tatminsizliğinin nedeni, genç çalışanların örneklem üzerindeki hakimiyeti ile doğrudan ilişkilidir.

Tablo 2.Cinsiyetiniz?

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Kadın	32	91,43	26	74,29	20	57,14	78	74,29
Erkek	3	8,57	9	25,71	15	42,86	27	25,71
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

Kadın ve erkekler arasında iş tatmini konusunda belirgin bir farklılığın olduğu söylenemese de, kadın ve erkeğin sosyal rollerinin farklı olması, iş ile ilgili beklentilerinin de farklı olmasına neden olabilmektedir.

Hastane çalışanlarının cinsiyetlerine göre dağılımına baktığımızda Üsküdar Devlet Hastanesinde çalışan personelden ankete katılanların çoğunluğu %74,29'u kadın, %25,71'i ise erkektir. Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışanların ise %91,43'ü -32 kişi- kadın, %8,57'si de erkektir. Paşabahçe Devlet Hastanesinde de erkek çalışan sayısı bayan çalışan sayısına yaklaşmıştır. Ankete katılmış olan çalışanlardan %57,14'ü kadın, 42,86'sı ise erkektir. Toplamda bu üç hastanede çalışanların cinsiyetine baktığımızda ise kadınların ekseriyetli olduğu göze çarpmaktadır. Anketimize 78 kadın (%74,29), 27 erkek (%25,71) katılmıştır. Anket yapılan personelin çoğunluğunun hemşire olması kadın-erkek oranlarındaki eşitsizliğin temel nedenini oluşturmaktadır.

Tablo 3.Medeni Durumunuz?

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Evli	20	57,14	26	74,29	22	62,86	68	64,76
Bekâr	15	42,86	9	25,71	13	37,14	37	35,24
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

Hastane personelinin medeni durumuna baktığımızda Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışanların %57,14'ünün evli, %42,86'sının ise bekâr olduğu görülmektedir. Üsküdar Devlet Hastanesinde evlilerin oranı biraz daha artmaktadır. Bu hastanede evliler %74,29'luk oranı, bekârlar ise %25, 71'lik oranı temsil etmektedir. Paşabahçe Devlet Hastanesinde de evliler %62.86 çoğunluktadır. Üç hastaneyi birlikte ele aldığımızda da evlilerin oranının bekârların oranından fazla olduğu görülmektedir. Evli olan 68 kişi %64,76'lık oranı temsil ederken, bekâr olan 37 kişi ise %35,24'lük oranı temsil eder. Çalışanların yaklaşık üçte ikisinin evli olduğu görülmektedir. Ankete katılan hastane personelinin büyük çoğunluğunun genç kuşaktan olması, kiminin daha mesleğinde ilk yılı olması da bu bekâr oranının düşüklüğüne etken olabilir. Okulu bitirip çalışmaya başlayan çalışanların henüz evliliğe fırsat bulamadıklarını söylemek çok da yanlış sayılmayacaktır.

Tablo.4 Eğitim Durumunuz?

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Lise	27	77,15	5	14,29	8	22,85	40	38,10
Ön Lisans	2	5,71	6	17,14	5	14,29	13	12,38
Lisans	6	17,14	20	57,14	17	48,57	43	40,95
Yüksek Lisans	0	0	4	11,43	5	14,29	9	8,57
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

Hastane personelinin eğitim durumuna baktığımızda ankete katılanların büyük çoğunluğunun lisans mezunu ve lise mezunu olduğu görülmektedir. Bu durum hastanelerde farklılık göstermektedir. Mesela Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışanların %77,15'i lise mezunu gözükürken, bu oran Üsküdar Devlet Hastanesi'nde %14,29, Paşabahçe Devlet Hastanesi'nde ise %22,85 olarak görülmektedir. Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışanlardan ankete katılanların büyük çoğunluğu lise mezunuyken diğer hastanelerde dört yıllık üniversite mezunlarının çoğunlukta olduğu görülmektedir. İki yıllık ön lisans mezunu; Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde 2 kişi, Üsküdar Devlet Hastanesinde 6 kişi ve Paşabahçe Devlet Hastanesinde de 5 kişi olarak görülmektedir. Yüksek lisans mezunlarına baktığımızda Zeynep Kamil'de hiç yüksek lisans mezunu yokken Üsküdar Devlet Hastanesinde 4, Paşabahçe Devlet Hastanesinde ise 5 kişinin yüksek lisans yaptığını görmekteyiz. Genel olarak baktığımızda ankete katılan hastane çalışanlarının %38,10'u lise mezunu, %12,38'i ön lisans mezunu, %40,95'i lisans mezunu ve %8,57'si de yüksek lisans mezunudur.

Ankete katılan hastane personellerinde çoğunluğun lisans mezunu olmasından yola çıkarsak; çalışanlarda eğitim düzeyi yüksek olanlar, yükselme fırsatlarını araştırmakta ve beklentileri eğitim düzeyi düşük olanlara göre daha fazla olabilmektedir.

Tablo 5.Kaç yıldır görev yapmaktasınız?

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Bir yıldan az	4	11,43	3	8,57	1	2,86	8	7,62
1-4 yıl	11	31,43	17	48,57	16	45,71	44	41,90
5-10 yıl	7	20	10	28,57	6	17,14	23	21,91
11 yıl ve üzeri	13	37,14	5	14,29	12	34,29	30	28,57
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

Tablo 6.Halen bulunduğunuz kurumda kaç yıldır çalışmaktasınız?

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Bir yıldan az	9	25,71	9	25,71	9	25,71	27	25,71
1-4 yıl	12	34,29	21	60	12	34,29	45	42,86
5-10 yıl	5	14,29	5	14,29	7	20	17	16,19
11 yıl ve üzeri	9	25,71	0	0	7	20	16	15,24
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

Hizmet süresi arttıkça, örgüte katıldığı ilk zamanlardaki arzu ve beklentilerinin yeterli olarak karşılanmadığını fark eden iş görenlerde, işten duyulan tatminde azalma eğilimi gözlenebilecektir. Diğer bir görüşe göre ise, örgütte geçirilen yılların artması ile yapılan değerlendirmeler daha akılcı ve makul sınırlar içerisinde örgüt gerçekleri de dikkate alınarak gerçekleştirileceğinden, iş doyumunda bir artış gözlenebilecektir.

Hastane personeline kaç yıldır çalıştıkları ve buldukları kurumda kaç yıldır çalıştıkları gibi iki soru sorulup sonuçları tablolar şeklinde yukarıda verilmiştir. Bu sonuçlara göre ankete katılan çalışanların %7,62'si, 8 kişi henüz sağlık sektöründe çalışmaya yeni başlamıştır. Bir yıldan kısa süredir bu görevde bulunmaktadır. %28,57'si, 30 kişi ise 11 yıl ve üzeri süredir bu meslekte görevlerini sürdürmektedir. %21,91'lik orana sahip 23 kişi de 5-10 yıl arasında bu meslekte görev yapmaktadır. Ancak meslekte çalışanların büyük çoğunluğu %41,90'lık oranla 1-4 yıl arasında çalışanlardan oluşmaktadır. Aynı kurumda çalışma oranı en çok Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde görülmektedir. 11 yıl üzeri süredir çalışıyorum diyenlerin oranı %25,71 9 kişi, 5-10 yıl arasında çalışıyorum diyenlerin oranı ise 5 kişi ile %14,29'da kalmıştır. Paşabahçe Devlet Hastanesinde çalışanların %40'ı 5 yıl ve üzeri süredir çalıştığı görülmektedir. Üsküdar Devlet Hastanesine baktığımızda bu durumun pek görülmediğini görürüz. Bu hastanede çoğunluk yeni çalışanlardan oluşmaktadır. 4 yıldan az süredir Üsküdar Devlet Hastanesinde çalışanların oranı %85,71 olarak görünürken, 5'yıl ve üzeri çalışanların oranı %14,29'tur. 11 yıldan uzun süredir çalışan görülmemektedir.

Hastaneleri genel olarak incelediğimizde ankete katılan personelin yarıya yakın kısmı 45 kişi 1 ila 4 yıl arasında aynı kurumda çalışmaktadır. Bu oranı bir yıldan az çalışanların oluşturduğu %25,71’lik grup takip etmektedir. 5-10 yıl arası çalışan oranı %16,19, 11 yıl ve üzeri süredir aynı kurumda çalışanların oranı ise %15,24 olarak görülmektedir.

Bu tabloya bakarak hastane çalışanlarının çoğunluğunun –yaklaşık %70’inin- 4 yıldan az bir süredir şu an buldukları kurumda çalıştığını söyleyebiliriz. Ancak mesleklerindeki görev yıllarına göre ayırdığımızda ise yarı yarıya bir durum çıkar. 5 yıldan uzun süredir meslekte çalışanların oranı %50,46 olarak görülür.

Anketimize katılan hastane çalışanlarının %70’inin, aynı kurumda 4 yıldan az bir süredir çalışması; örgütsel bağlılığın önemli kestiricilerinden biri olan “yüksek düzeyde paylaşım ve hizmet süresi” ile yakından ilişkilidir.

2. İş Tatmini ve Değerleme Ölçeği

Anketimizin bu bölümünü oluşturan sorular daha çok çalışanların örgütsel bağlılığını ve iş tatmin durumlarını ölçecek sorulardan oluşmaktadır. Bu bölümde çalışanların kendilerine ve ailesine vakit ayırıp ayıramadıkları, mesleklerinden memnun olup olmadıkları, mesleklerini nasıl gördüklerini vs. tablolar hâlinde ortaya koyacağız.

Tablo 7.Sağlık durumunun (psikolojik ve bedensel) işten olumsuz etkilenmesi

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Çok fazla	13	37,14	12	34,29	5	14,29	30	28,57
Çok	6	17,14	8	22,86	12	34,29	26	24,76
Orta	11	31,43	11	31,43	9	25,71	31	29,52
Az	4	11,43	4	11,43	7	20	15	14,29
Çok az	1	2,86	0	0	2	5,71	3	2,86
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

Stres olarak bilinen problemleri doğuran iş şartları, çalışanlar üzerinde baskı ve zorlanma yaratır. Bu zorlanmanın uzun sürmesi de sağlıkla ilgili ciddi sonuçların doğmasına neden olur.

Hastane çalışanlarına işinizin sağlık durumunuza olumsuz etkileri var mı, diye sorduğumuzda Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışan personelin 37,14'ü çok fazla, %17,14'ü çok, %31,43'ü orta, %11,43'ü az ve %2,86'sı da çok az cevabını vermiştir. Üsküdar Devlet Hastanesinde çalışan personelin 34,29'u çok fazla, %22,86'sı çok, %31,43'ü orta ve %11,43'ü az cevabını vermiştir. Üsküdar Devlet Hastanesinde çalışan personelden hiç kimse çok az cevabını vermemiştir. Paşabahçe Devlet Hastanesinde çalışan personelin 14,29'u çok fazla, %34,29'u çok, %25,71'i orta %20'si az ve %5,71'de çok az cevabını vermiştir.

Üç hastaneyi birlikte incelediğimizde ise çalışanların %28,57'si -30 kişi- çalışma şartlarından çok fazla olumsuz etkilendiklerini belirtmiştir. %24,76'sı -26 kişi- çok etkilendiklerini bildirmiştir. Orta cevabını verenleri de çalıştıkları işten olumsuz etkilenenler arasına katarsak toplamda 87 kişi yaklaşık %87'lik bir oran çalışma şartlarından olumsuz etkilendiğini söylemektedir. Bu da oldukça büyük bir orandır. Yalnızca %17'lik bir grup çalışma şartlarından az ve çok az etkilendiklerini söylemiştir.

Sağlık kurumlarında çalışan sağlık personeli kendi hayatlarına olumsuz etkileri olduğunu bilerek çalışmaktadır. Bu olumsuzlukların neler olduğu tespit edilerek bunları en asgari seviyeye indirecek yollar bulunduğu çalışanların işe bağlılıkları ve iş tatminlerinin de daha yüksek olacağı şüphesizdir. Sağlık çalışanlarının ortak sorunu olan yoğun iş stresi, çalışanların iş stresini kontrol edemediklerini; bu stresin, çalışanların psikolojik ve bedensel sağlıklarına olumsuz sonuçları olduğunu, bu anket sonucuna göre açıkça görebilmekteyiz.

Tablo 8.Aileye ve sosyal yaşama zaman ayıramamak

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Çok fazla	6	17,14	10	28,57	10	28,57	26	24,76
Çok	11	31,43	9	25,71	8	22,86	28	26,67
Orta	8	22,86	6	17,14	2	5,71	16	15,24
Az	8	22,86	6	17,14	11	31,43	25	23,81
Çok az	2	5,71	4	11,43	4	11,43	10	9,52
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

Sağlık personelinin ailesiyle zaman geçirebilmesi veyahut sosyal ortamlara vakit ayırabilmesi onların iş doyumlarını artırıcı özelliklerdendir. Tüm zamanını işine ayıran bir insandan işinden memnun olması beklenilemez.

Anket sonuçlarına baktığımızda Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışan personelin ailesine ve sosyal yaşama zaman ayıramama durumunu sorduğumuzda 17,14'ü çok fazla, %31,43'ü çok, %22,86'sı orta, %22,86'sı az ve %5,71'i de çok az cevabını vermiştir. Üsküdar Devlet Hastanesinde çalışan personelin 28,57'si çok fazla, %25,71'i çok, %17,14'ü orta, %17,14'ü az ve %17,14'ü de çok az cevabını vermiştir. Paşabahçe Devlet Hastanesinde çalışan personelin ise 28,57'si çok fazla, %22,86'sı çok, %5,71'i orta %31,43'ü az ve %11,43'ü de çok az cevabını vermiştir.

Genel olarak hastane personelinin aile ve sosyal hayata işinden dolayı vakit ayıramayanların oranı 54 kişiyle %50'nin üzerinde gözükmektedir. İş hayatının normal hayatına etkisinin az ve çok az olduğunu düşünen kişi sayısı 35'dir. Bu da %32'lik bir orana tekabül etmektedir. Bu soruya orta cevabını veren 16 kişi vardır ki bu cevabı iki tarafa da katabiliriz.

Tablo 9.İş yorgunluğu (Aşırı iş yükü)

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Çok fazla	10	28,57	12	34,29	11	31,43	33	31,43
Çok	14	40	14	40	15	42,86	43	40,95
Orta	8	22,86	6	17,14	6	17,14	20	19,05
Az	2	5,71	2	5,71	2	5,71	6	5,71
Çok az	1	2,86	1	2,86	1	2,86	3	2,86
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

Çalışanların en büyük dertlerinden biri de işten çıktıktan sonra kendilerinde yaşamak için çok fazla enerji bulamamalarıdır. Bunun başlıca sebebi de iş yükünün fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Sağlık sektörünün de en yoğun çalışılan sektörlerin başında geldiği bilinmektedir.

Hastane çalışanlarının büyük çoğunluğu da tablodan da görüleceği üzere iş yükünün ve iş yorgunluğunun çok olduğunu belirtmiştir. Çalışanlardan 33 kişi iş yoğunluğu ve iş yorgunluğunun çok fazla olduğu cevabını verirken, 43 kişi de çok

cevabını vermiştir. Orta cevabını veren 20 kişiyi bu iş yoğunluğunun fazla olduğunu düşünen kitlenin içine katmadan bile çalışanların %72,38'i iş yorgunluğu ve iş yükünün çok olduğunu söylemektedir. İş yükünün az ve çok az olduğunu söyleyen sayısı ise %8,57'de kalmıştır (9 kişi). Sonuçlara baktığımızda bu üç hastanemizde çalışan personelin iş yükünün fazlalığından ve işten yorgun ayrıldıklarından söz edebiliriz.

Tablo 10. İşin Monotonluğu

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Çok fazla	7	20	9	25,71	7	20	23	21,90
Çok	13	37,14	6	17,14	12	34,29	31	29,52
Orta	10	28,57	10	28,57	5	14,29	25	23,81
Az	2	5,71	4	11,43	5	14,29	11	10,48
Çok az	3	8,57	5	14,29	6	17,14	14	13,33
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

Çalışanların iş doyumunu ve iş tatminini azaltan unsurlardan biri de işin monotonluğudur. Sürekli aynı monotonlukla çalışan insan zamanla yaptığı işten soğuma ve bıkmaya noktasına gelebilir.

Hastane personeline çalışmalarının anketteki çalışmalarının monoton olup olmadığı sorusuna verdikleri cevaplarda yaklaşık olarak yarıdan fazlasının işlerinin monoton olduğunu söylemektedir.

Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışan personelin %20'si çok fazla, %37,14'ü de işin çok monoton olduğunu düşünmektedir. %28,57'si orta, %5,71'i az ve %8,57'si de çok az monoton olduğu cevabını vermiştir. Üsküdar Devlet Hastanesinde çalışan personelin 25,71'i çok fazla, %17,14'ü çok, %28,57'si orta monotonlukta çalıştıklarını söylemişlerdir. %11,43'ü az ve %14,29'u çok az cevabını verip işlerinin monoton olmadığını söylemişlerdir. Paşabahçe Devlet Hastanesinde çalışan personelin ise işin %20'si çok fazla, %34,29'u çok, %14,29'u orta %14,29'u az ve %17,14'ü monoton olduğunu düşünmektedir.

Üç hastaneye beraber baktığımızda işin monoton olmadığını düşünenler 25 kişi olup %23,81'lik orana tekabül etmektedirler. İşin monoton olduğunu düşünenler

ise 54 kişi olup %51,42', oranına sahiptir. İşin orta derecede monoton olduğunu düşünen kişi sayısı ise 25'tir. Bu da %23,81'lik orana tekabül eder.

Tablo 11.Mesleki riskler ve mesleki hastalıkları

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Çok fazla	8	22,86	12	34,29	4	11,43	24	22,86
Çok	7	20	7	20	6	17,14	20	19,05
Orta	7	20	9	25,71	2	5,71	18	17,13
Az	3	8,57	3	8,57	9	25,71	15	14,29
Çok az	10	28,57	4	11,43	14	40	28	26,67
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

Ankete katılan çalışanların çalıştıkları kurumda mesleki riskler ve meslek hastalıklarına tutulma görüşleri sorulduğunda da verilen cevaplar çok iç açıcı görülmemektedir. Çalışanların yarıya yakını bu risklerin çok olduğunu söylemektedir. Orta derecede bu risklerin mevcut olduğunu düşünenleri de bu gruba dahil ettiğimizde çalışanların yaklaşık %60'ı mesleki risklerin çok olduğunu söylemektedir.

Çalışanlara mesleklerini sevdirmek, örgüte bağlılığını artırmak ve iş tatmini sağlamak için bu risklerin en düşük seviyeye çekilmesi gerekmektedir. Çalıştığı kurumda hasta olacağını düşünen personelden iyi bir verim almayı beklemek biraz hayalcilik olur. Sağlık personeline mesleki risklerle ilgili seminerler verilerek ve bu riskleri minimuma çekerek çalışanın kuruma bağlılığı artırılmalıdır.

Tablo 12.İşi belli sürede bitirme zorunluluğu

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Çok fazla	9	25,71	12	34,29	8	22,86	29	27,62
Çok	12	34,29	11	31,43	7	20	30	28,57
Orta	5	14,29	8	22,86	3	8,57	16	15,24
Az	4	11,43	3	8,57	5	14,29	12	11,43
Çok az	5	14,29	1	2,86	12	34,29	18	17,14
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

İşi belli bir sürede bitirme zorunluluğu, sağlık sektöründeki her meslek grubunda ortak olan bir sorundur. Sağlık hizmeti, başlı başına bir insan hayatı üzerine verilen bir hizmettir; bu nedenden dolayı hata yapma olasılığı mümkün olmayan bir hizmet olmasına karşın; işi mümkün olan en kısa sürede bitirme zorunluluğu vardır. Bu durumda sağlık çalışanları için, hizmette dikkatsizlik ve ihmalsizliğe yer bulunmamaktadır.

Ankete katılan Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışan personele işlerini belirli bir sürede bitirme zorunluluğu olup olmadığı sorusuna %25,71'i çok fazla cevabını, %34,29'u da çok cevabını vermiştir. %14,29'u orta cevabını verirken, %11,43 az, %14,29'u da çok az cevabını vermiştir. Üsküdar Devlet Hastanesinde çalışan sağlık personelinden ankete katılanlar aynı soruya büyük çoğunlukla çok fazla ve çok cevabını vermiştir. İkisinin toplam yüzdesi %65,72 olarak görülmektedir. %22,86'sı orta derecede zorunluluk hissederken, %8,57'si az, %2,86'sı da çok az cevabını vermiştir. Paşabahçe Devlet Hastanesi çalışanlarında durum biraz farklıdır. Bu zorunluluğu yoğun olarak hissedenlerin oranı %42,86 olurken, az hissedenlerin oranı %49,58 olarak görülmüştür. %8,57'si ise orta dereceli hissetmektedir.

Üç hastaneye birlikte baktığımızda çalışanların %56,19'u işlerini belirli bir sürede bitirme zorunluluğu hissetmektedir. %15,24'ü orta dereceli hissederken, %28,57'si az ve çok az derecede bu zorunluluğu hissetmektedir.

Tablo 13.Yeterli araç ve gereçten yoksun olmak

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Çok fazla	10	28,57	16	45,71	3	8,57	29	27,62
Çok	7	20	5	14,29	2	5,71	14	10,48
Orta	4	11,43	7	20	5	14,29	16	15,24
Az	6	17,14	6	17,14	4	11,43	16	15,24
Çok az	8	22,86	1	2,86	21	60	30	28,57
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

Hastanelerde iyi bir hizmet vermenin gerekliliğinden biri de yeterli donanıma sahip olmalarıdır. Yeterli donanıma sahip olmayan hastaneler iyi derecede sağlık hizmeti veremez.

Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde ankete katılan sağlık personeline sorulan yeterli araç gereç olup olmadığı sorusuna %28,57'si çok fazla cevabını, %20'si çok cevabını vermiştir. %11,43'ü orta cevabıyla ankete dahil olurken, %17,14'ünden az cevabı alınmıştır. Ankette ikinci sırada yer alan %22,86'lık kısım çok az cevabını vermiştir. Üsküdar Devlet Hastanesinde çalışan sağlık personelinde ankete katılanlar %45,71 ile çok fazla, %14,29'u çok, %20'si orta cevabını vermişler. Yeterli araç ve gereçten yoksun olmak anketinde üçüncü sırada az cevabıyla %17,14'lük kısım yer almıştır. Çok az cevabı ise %2,86'lık anketin son sırasında yer bulmuştur. Paşabahçe Devlet Hastane'sine baktığımızda çok fazla cevabını %8,57'lik kısım oluşturmaktadır. Ardından çok cevabı %5,71, orta cevabı %14,29 oranında yüzdelerinde paylarını almışlardır. %11,43 ü az cevabını verirken, %60' çok az cevabı ile anketin bu sorusuna cevap vermiştir.

Tüm bu verilere baktığımızda üç hastanenin yalnızca Paşabahçe D.H. 'sinde yeterli araç ve gerece sahip olduklarını görüyoruz. Tüm hastanelerin ortalama yüzde oranları %38,10'u yeterli araç ve gerece sahip olduklarını söylerken, %15,24'ü orta, %43,81' az ve çok az cevabını vermişlerdir.

Tablo 14. Görevde hata yapma olasılığı

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Çok fazla	11	31,43	7	20	9	25,71	27	25,71
Çok	7	20	15	42,86	6	17,14	28	26,67
Orta	3	8,57	7	20	8	22,86	18	17,13
Az	7	20	6	17,14	2	5,71	15	14,29
Çok az	7	20	1	2,86	10	28,57	18	17,13
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

Sağlık sektörü en az derecede hata yapılması gereken mesleklerin başında gelmektedir. İş görenler işlerinde azami bir dikkat göstermelidirler. Çünkü en ufak bir hata hasta için hayati önem taşıyabilmektedir.

Görevde hata yapma olasılığı anketine katılan Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde görevde hata yapma olasılığının %31,43'ü çok fazla cevabını vermiştir. Hemen ardından %20 ile çok, az

ve çok az cevabı gelirken, %8,57 ile Z.K.H çalışanları orta cevabı vermiştir. Üsküdar Devlet Hastanesi'nin ise bu olasılıkla ilgili cevabı %20 çok fazla, %42,86'si çok olmuştur. Devam eden verilerde %20'si orta derken, %17,14'ü az ve %2,28'si çok az cevabını vermiştir. Anketin son hastanesi Paşabahçe D.H.'sinde %25,71'i çok fazla cevabını vermiştir. %17,14'ü çok cevabını, %22,86'sı orta cevabını vermiştir. Az ve çok az değerlerine baktığımızda sırasıyla %5,71 ve %28,57'dir.

Üç hastanenin genel ortalaması %52,38 ile görevde hata yapma olasılığına çok fazla ve çok cevabını vermiştir. %17,13'ü orta cevabı ile, %31,42'si az ve çok az cevapları ile ankete dahil olmuşlardır.

Tablo 15.Önemli kararlar verme zorunluluğu

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Çok fazla	11	31,43	8	22,86	12	34,29	31	29,52
Çok	14	40	14	40	4	11,43	32	30,48
Orta	4	11,43	8	22,86	6	17,14	18	17,13
Az	1	2,86	5	14,29	3	8,57	9	8,57
Çok az	5	14,29	0	0	10	28,57	15	14,29
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

Hastaneler insan üzerine çalışma yapan kurumlar olduğu için bazen çalışanlar telafi edilemez kararlar alabilme durumunda kalabiliyorlar. İş görenler kimi zaman kendi inisiyatifleriyle hayati kararlar vermek zorunda kalabilirler. Bu durum onlarda yoğun bir baskıya da yol açabilir. Bu da mesleğin zorluklarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. İş gören bu verdiği kararda hata yapma olasılığını da düşünerek kendisini yoğun bir baskıda hissedebilir. Bu da işinde tatminsizliğe yol açabilmektedir.

Önemli kararlar verme zorunluluğu anketi sonucuna göre Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesi çalışanları çok ve çok fazla cevabı ile anketin büyük kısmını oluşturmaktalar. Onlara düşen pay %71,43. orta cevabını verenler %11,43 iken, az cevabı %2,86. son olarak çok az cevabı ise %14,29 olmuştur. Üsküdar Devlet Hastanesinde ise çok fazla cevabı %22,86. çok %40 ile birinci sırada iken. Orta cevabı %22,86 olmuştur. Az diyenler %14,29 ve çok az cevabı kimse tarafından söylenmemiştir. Anketin son hastanesi olan Paşabahçe

D.H.'sinde çok fazla diyenler %34,29. devam eden paylar çok ile %11,43, orta %17,14, az %8,57 ve son olarak çok az cevabı %28,57 olmuştur.

Üç hastaneyi birlikte incelediğimiz zaman önümüze çıkan sonuçlar. %29,52 ile çok fazla. %30,48 ile çok ve %17,13 ile orta olmuştur. Son iki cevabımız olan az ve çok az sırası ile %8,57 ve %14,29 olmuştur.

Tablo 16. İşin sürekli göz önünde yapılması zorunluluğu

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Çok fazla	12	34,29	12	34,29	8	22,86	32	30,48
Çok	14	40	13	37,14	4	11,43	30	28,57
Orta	1	2,86	5	14,29	4	11,43	10	9,52
Az	4	11,43	4	11,43	7	20	15	14,29
Çok az	4	11,43	1	2,86	12	34,29	17	16,19
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

İşin sürekli göz önünde yapılması zorunluluğu içinde kalan çalışanlardan başarılı sonuçlar elde etmesi daha az beklenir. Sağlık işi ciddi çalışma ortamlarına ihtiyaç duyduğu için her branşın kendisine özel alanları oluşturulmalıdır.

Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesi bu zorunluluğun çok fazla olduğunu çok fazla ve çok cevabını vererek dile getirmişlerdir. Sırası ile %34,29 ve %40 olmuştur. Orta cevabını verenler %2,86 iken, az ve çok az cevapları ise aynı paya sahip olmuşlardır. %11,43. anketimizin ikinci hastanesi Üsküdar Devlet Hastanesinde yine bir önceki hastanemizde olduğu gibi çok fazla ve çok cevabı yüksek olmuştur. Sırası ile %34,29 ve %37,14. orta cevabı %14,29 iken az ve çok az cevapları sırası ile %11,43 ve %2,86 olmuştur. Bir sonraki hastanemiz Paşabahçe D.H.'sinde diğer hastanelere bakarak cevapları farklı olduğunu görüyoruz. Çok fazla ve çok cevapları sırası ile %22,86 ve %11,43 olmuştur. Orta cevabı %11,43. az ve çok az cevapları sırası ile %20 ve %34,29 olmuştur.

Anketin ortalama sonuçlarına baktığımızda ankete katılan ilk iki hastanemiz olan Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesi ve Üsküdar Devlet Hastanesi benzer sıkıntılara sahiptir. Üç hastanemizin de bulunduğu ortalama verileri

%30,48 ile çok fazla, %28,57 çok. Ardından %9,52 orta, az ve çok az cevapları sırası ile %14,29 ve%16,19 olmuştur.

Tablo 17.Hasta memnuniyetsizliği ve şikâyet edilme korkusu

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Çok fazla	4	11,43	8	22,87	1	2,86	13	12,38
Çok	5	14,29	2	5,71	5	14,29	12	11,43
Orta	8	22,86	9	25,71	5	14,29	22	20,95
Az	8	22,86	9	25,71	5	14,29	22	20,95
Çok az	10	28,57	7	20	19	54,27	36	34,29
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

Hasta memnuniyetsizliği ve şikâyet edilme korkusu gerek hastane personeli gerekse de hastane yönetimi tarafından büyük önem taşır. Personel, hizmet verdiği grup için, yoğun bir şekilde şikâyet edilme kaygısı duyuyorsa, bu kaygı ile daha dikkatli davranarak iyi bir hizmet sunabilir, ancak bu çalışmada yoğun bir iş stresine yol açabilmektedir. Burada yapılması beklenen, çalışanın şikâyet edilme korkusuna imkan tanımadan, işine gerekli önemi vermesi ve hizmetini mükemmel olarak sunmasıdır.

Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Hastane memnuniyetsizliği ve şikâyet edilme korkusu sorusuna %11,43'ü çok fazla cevabını vermiştir. Hemen ardından %14,29'u ile çok, %51,43'ü az ve çok az cevabı gelirken, %22,86 ile Z.K.H çalışanları orta cevabı vermiştir. Üsküdar Devlet Hastanesi'nin ise bu olasılıkla ilgili cevabı %22,87 çok fazla, %5,71'i çok olmuştur. Devam eden verilerde %25,71'i orta derken, %25,71'i az ve %20'si çok az cevabını vermiştir. Anketin son hastanesi Paşabahçe D.H.'sinde %2,86'sı çok fazla cevabını vermiştir. %14,29'u çok cevabını, %14,29'u orta cevabını vermiştir. Az ve çok az değerlerine baktığımızda sırasıyla %14,29 ve %54,27'dir.

Üç hastanenin genel ortalaması %23,81 ile Hastane memnuniyetsizliği ve şikâyet edilme korkusu olasılığına çok fazla ve çok cevabını vermiştir. %20,95'i orta cevabı ile, %55,24'ü az ve çok az cevapları ile ankete dahil olmuşlardır.

Tablo 18. Görev yeri ile ilgili sık değişiklikler yapılması

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Çok fazla	4	11,43	7	20	0	0	11	10,48
Çok	2	5,71	2	5,71	3	8,57	7	6,67
Orta	5	14,29	5	14,29	6	17,14	16	15,24
Az	13	37,14	9	25,71	14	40	36	34,29
Çok az	11	31,43	11	31,43	12	34,29	34	32,38
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

Görev yeri ile ilgili sık değişiklikler yapılması çalışanlar açısından pek faydalı bir uygulama değildir anket sonuçları da bunu doğrular niteliktedir. Ayrıca görev yerinde değişiklik yapılması, işini itina ile yapmayan, aksaklıklara sebep olan çalışanlar için, yöneticiler tarafından uygulanan cezalandırma yöntemi olarak kullanılmaktadır. Görev yerinde sürekli yer değiştirmeye uğrayan çalışanların hem iş tatminlerinde hem de örgütsel bağlılıklarında düşüş görülür, yabancılaşmaya sebep olur. Bu da iş görenden alınacak verimi düşürür.

Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde görev yeri ile ilgili sık değişiklikler yapılması sorusuna %11,43'ü çok fazla cevabını vermiştir. Hemen ardından %5,71'i ile çok, %68,57'si az ve çok az cevabı gelirken, %14,29 ile Z.K.H çalışanları orta cevabı vermiştir. Üsküdar Devlet Hastanesi'nin ise bu soruyla ilgili cevabı %20 çok fazla, %5,71'i çok olmuştur. Devam eden verilerde %14,29'u orta derken, %25,71'i az ve %31,43'si çok az cevabını vermiştir. Anketin son hastanesi Paşabahçe D.H.'sinde %0'ı çok fazla cevabını vermiştir. %8,57'u çok cevabını, %17,14'u orta cevabını vermiştir. Az ve çok az değerlerine baktığımızda sırasıyla %40 ve %34,29'dur.

Üç hastanenin genel ortalaması %17,15 ile Görev yeri ile ilgili sık değişiklikler yapılması olasılığına çok fazla ve çok cevabını vermiştir. %15,24'i orta cevabı ile, %66,67'ü az ve çok az cevapları ile ankete dahil olmuşlardır.

Tablo 19. Çalışma saatlerinde belirsizlik veya uygunsuzluk.

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Çok fazla	6	17,14	11	31,43	1	2,86	18	17,14
Çok	5	14,29	2	5,71	7	20	14	13,34
Orta	8	22,86	11	31,43	7	20	26	24,76
Az	7	20	7	20	7	20	21	20
Çok az	9	25,71	4	11,43	13	37,14	26	24,76
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

Çalışma saatlerinde belirsizlik veya uygunsuzluk çalışanlar açısından motivasyon problemine yol açar bu bakımdan önemli bir unsurdur. Sürekli çalıştığı saatleri değişen bir iş gören iş tatminsizliği yaşar.

Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Çalışma saatlerinde belirsizlik veya uygunsuzluk sorusuna %17,14'ü çok fazla cevabını vermiştir. Hemen ardından %14,29'u ile çok, %45,71'ü az ve çok az cevabı gelirken, %22,86 ile Z.K.H çalışanları orta cevabı vermiştir. Üsküdar Devlet Hastanesi'nin ise bu soruyla ilgili cevabı %31,43 çok fazla, %5,71'i çok olmuştur. Devam eden verilerde %31,43'i orta derken, %20'i az ve %11,43'si çok az cevabını vermiştir. Anketin son hastanesi Paşabahçe D.H.'sinde %2,86'sı çok fazla cevabını vermiştir. %20'u çok cevabını, %20'u orta cevabını vermiştir. Az ve çok az değerlerine baktığımızda sırasıyla %20 ve %37,14'dür. Üsküdar Devlet Hastanesi diğer hastanelerle de karşılaştırıldığında çalışma saatleri en belirsiz hastane olarak görülmektedir.

Üç hastanenin genel ortalaması %30,48 ile çalışma saatlerinde belirsizlik veya uygunsuzluk çok fazla ve çok cevabını vermiştir. %24,76'sı orta cevabı ile, %44,76'ü az ve çok az cevapları ile ankete dahil olmuşlardır.

Tablo 20. Örgütsel amaç ve politikalara yeteri kadar uyulmadığı duygusu

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Çok fazla	7	20	10	28,57	4	11,43	21	20
Çok	7	20	6	17,14	10	28,57	23	21,90
Orta	11	31,43	10	28,57	12	34,29	33	31,43
Az	6	17,14	6	17,14	5	14,29	17	16,19
Çok az	4	11,43	3	8,57	4	11,43	11	10,48
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

Örgütsel amaç ve politikalara uyulmaması iş görenler tarafından fark edildiğinde örgütsel bağlılıkta düşüş görülür. Örgütsel bağlılıkla birlikte iş tatmini de düşer. Bu sebeple, örgütün amaçlarını ve politikalarını; personellerinin görev tanımlarını; hizmetlerin amaçlara uygunluğunu; yönetim yaklaşımının personeller üzerinde ne derecede etkili olduğunu sürekli olarak denetleyici olması gereklidir.

Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde örgütsel amaç ve politikalara yeteri kadar uyulmadığı duygusu sorusuna %20'si çok fazla cevabını vermiştir. Hemen ardından %20 ile çok, %28,57'si az ve çok az cevabı gelirken, %31,43 ile Z.K.H çalışanları orta cevabı vermiştir. Üsküdar Devlet Hastanesi'nin ise bu soruyla ilgili cevabı %28,57 çok fazla, %17,14'ü çok olmuştur. Devam eden verilerde %28,57'si orta derken, %17,14'ü az ve %8,57'si çok az cevabını vermiştir. Anketin son hastanesi Paşabahçe D.H.'sinde %11,43'ü çok fazla cevabını vermiştir. %28,57'si çok cevabını, %34,29'u orta cevabını vermiştir. Az ve çok az değerlerine baktığımızda sırasıyla %14,29 ve %11,43'dür.

Hastaneleri kendi aralarında karşılaştırmaya çalışırsak bu durumda örgütsel bağlılığın en düşük olduğu hastane Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesi olması gerekir verilere göre.

Üç hastanenin genel ortalaması %41,90 ile örgütsel amaç ve politikalara yeteri kadar uyulmadığı duygusu olasılığına çok fazla ve çok cevabını vermiştir. %31,43'i orta cevabı ile, %26,67'ü az ve çok az cevapları ile ankete dahil olmuşlardır.

Tablo 21. Rolle ilgili sorumluluklar ve bunların yoğunluğu

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Çok fazla	7	20	16	45,71	16	45,71	39	37,14
Çok	7	20	15	42,86	12	34,29	34	32,38
Orta	11	31,43	2	5,71	5	14,29	18	17,13
Az	6	17,14	0	0	1	2,86	7	6,67
Çok az	4	11,43	2	5,71	1	2,86	7	6,67
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde rolle ilgili sorumluluklar ve bunların yoğunluğu sorusuna %20'si çok fazla cevabını vermiştir. %20'si ile çok, %28,57'si az ve çok az cevabı gelirken, %31,43 Z.K.H çalışanları orta cevabı vermiştir. Üsküdar Devlet Hastanesi'nin ise bu soruya verdikleri cevap %45,71 çok fazla, %42,86'sı çok olmuştur. Devam eden verilerde %5,71'i orta derken, %0 az ve %5,71'i çok az cevabını vermiştir. Anketin son hastanesi Paşabahçe D.H.'sinde %45,71'i çok fazla cevabını vermiştir. %34,29'u çok cevabını, %14,29'u orta cevabını vermiştir. Az ve çok az değerlerine baktığımızda sırasıyla %2,86 ve %2,86'dır.

Rolle ilgili sorumlulukların çok yoğun olmadığı cevabını Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesindeki çalışanlar vermiştir. Buradan çıkarabileceğimiz, eğitim ve araştırma hastanesi çalışanlarının iş yükü ve sorumluluklarının, devlet hastanesi çalışanlarından çok farklı olduğudur. Diğer iki hastaneye baktığımızda yaklaşık olarak %85'i işin ve sorumluluklarının yoğun olduğunu söylemektedirler. Eğitim ve araştırma hastanelerinde genellikle, çalışan personel sayısı devlet hastanesinde çalışan personel sayısından daha fazla olmaktadır ve bu sebeple çalışanlar üzerinde iş paylaşımı, bu sorumluluk oranının azalmasını sağlamaktadır.

Üç hastanenin genel ortalaması %69,52 ile rolle ilgili sorumluluklar ve bunların yoğunluğu olasılığına çok fazla ve çok cevabını vermiştir. %17,13'i orta cevabı ile, %13,34'ü az ve çok az cevapları ile ankete dahil olmuşlardır.

Tablo 22. Görev dağılımındaki adaletsizlik

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Çok fazla	12	34,29	12	34,29	13	37,14	37	35,24
Çok	6	17,14	10	28,57	7	20	33	31,43
Orta	7	20	7	20	7	20	21	20
Az	6	17,14	2	5,71	8	22,86	16	15,24
Çok az	4	11,43	4	11,43	0	0	8	7,62
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

Görev dağılımında adaleti sağlamak, örgütsel adaleti sağlamak yönetimin görevleri arasındadır. İş görenlerin bu dağılımda adaletsiz davranıldığını düşünmesi örgüt açısından hiç iyi görülmez. Adaletsizliğin olduğu yerde huzursuzluk ve memnuniyetsizlik olması gayet doğaldır. Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde görev dağılımındaki adaletsizlik sorusuna %34,29'u çok fazla cevabını vermiştir. %17,14'ü çok, %28,57'ü az ve çok az cevabını, %20'si ise orta cevabını vermiştir. Üsküdar Devlet Hastanesi'nin ise bu soruya %34,29 çok fazla, %28,57'si çok cevabını vermiştir. Devam eden verilerde %20'si orta derken, %5,71'i az ve %11,43'ü çok az cevabını vermiştir. Anketin son hastanesi Paşabahçe D.H.'sinde çalışanların %37,14'ü çok fazla cevabını vermiştir. %20'si çok, %20'si orta cevabını vermiştir. Az ve çok az değerlerine baktığımızda sırasıyla %22,86 ve %0'dır. Üç hastanenin genel ortalaması %66,67 ile görev dağılımındaki adaletsizlik olasılığına çok fazla ve çok cevabını vermiştir. %20'si orta cevabı ile, %22,86'ü az ve çok az cevapları ile ankete dahil olmuşlardır.

Tablo 23. Kendi ürettiği işin dışında bilgi verilmeme, dışlanma

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Çok fazla	17	48,57	10	28,57	18	51,43	45	42,86
Çok	6	17,14	3	8,57	6	17,14	15	14,29
Orta	7	20	11	31,43	3	8,57	22	20,95
Az	3	8,57	7	20	6	17,14	16	15,24
Çok az	2	5,71	4	11,43	2	5,71	8	7,62
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

İnsanların merak ettikleri, bilgi almak istedikleri konularda –çok özel değilse- bilgilendirilmesi kişinin güvenini artırır. Şayet bilgi almak istediği konuda iş gören bilgilendirilmez ve dışlanırsa huzursuzluk ve ortama bağlılığında düşme görülür. Bu da çalışanın verimini düşürür.

Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde kendi ürettiği işin dışında bilgi verilmeme, dışlanma sorusuna %48,57'si çok fazla cevabını vermiştir. Hemen ardından %17,14'ü ile çok, %14,28'i az ve çok az cevabı gelirken, %20 ile Z.K.H çalışanları orta cevabı vermiştir. Üsküdar Devlet Hastanesi çalışanlarından ise bu soruya %22,87 çok fazla cevabını, %8,57'si çok cevabını vermiştir. Devam eden verilerde %31,43'ü orta derken, %20'i az ve %11,43'si çok az cevabını vermiştir. Anketin son hastanesi Paşabahçe D.H.'sinde %51,43'ü çok fazla cevabını vermiştir. %17,14'ü çok cevabını, %8,57'si orta cevabını vermiştir. Az ve çok az cevabını verenler sırasıyla %17,24 ve %5,71'dir.

Üç hastanenin genel ortalaması %57,15 ile kendi ürettiği işin dışında bilgi verilmeme, dışlanma olasılığına çok fazla ve çok cevabını vermiştir. %20,95'i orta cevabı ile, %22,86'ü az ve çok az cevapları ile ankete dahil olmuşlardır.

Tablo 24. Yetersiz maaş ve ücret dengesizliği

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Çok fazla	18	51,43	18	51,43	19	54,27	55	52,38
Çok	8	22,86	8	22,86	10	28,57	26	24,76
Orta	6	17,14	7	20	4	11,43	17	16,19
Az	2	5,71	2	5,71	2	5,71	6	5,71
Çok az	1	2,86	0	0	0	0	1	0,95
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

Yetersiz maaş ve ücret dengesizliği iş görenin motivasyonunu bozan en önemli etkenlerden biridir. Çalışan emeğinin karşılığını alamadığına inanmakta ise çalıştığı işte iş tatminini yaşayamaz. Bunun yanı sıra işine karşı sevgisiz yaklaşır. Maaş yetersizliğinin yanında bir de çalışanlar arasında maaş yönünde fazlasıyla dengesizlik varsa bu durumu daha da kötü hale getirir.

Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışanlar yetersiz maaş ve ücret dengesizliği sorusuna %51,43'ü çok fazla, %22,86'sı ise çok cevabını vermiştir. Ankete katılan çalışanlardan %8,57'si ise az ve çok az cevabını vermiş, %17,14'ü ise orta cevabını vermiştir. Üsküdar Devlet Hastanesi'nde çalışanlardan ankete katılan kısmın %51,43'ü çok fazla, %22,86'sı çok cevabını vermiştir. Çalışanların %20'si orta derken, %5,71'i az cevabını vermiştir. Çok az cevabını hiç kimse vermemiştir. Paşabahçe D.H.'sinde çalışanların %54,27'si aynı soruya çok fazla cevabını vermiştir. %28,57'si çok cevabını, %11,43'ü orta cevabını vermiştir. %5,71'si az derken, hiç kimse çok az dengesizlik var cevabını kullanmamıştır.

Üç hastanenin genel ortalaması %77,14 ile Yetersiz maaş ve ücret dengesizliği olasılığına çok fazla ve çok cevabını vermiştir. %16,19'u orta cevabı ile, %6,66'ü az ve çok az cevapları ile ankete dahil olmuşlardır.

Tablo 25. Mesleki yönden kendini geliştirme olanaklarının sağlanamaması

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Çok fazla	20	57,14	16	45,71	18	51,43	54	51,43
Çok	8	22,86	5	14,29	8	22,86	21	20
Orta	4	11,43	9	25,71	4	11,43	17	16,19
Az	1	2,86	3	8,57	5	14,29	9	8,57
Çok az	2	5,71	2	5,71	0	0	4	3,81
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

İş gören gelişime kapalı, kariyer yapamayacağını bildiği bir işyerinde bağlılıkla çalışamaz. Terfi imkânlarının olması, kariyer yapabilmesi iş tatmini açısından oldukça önemli mevzulardır.

Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde mesleki yönden kendini geliştirme olanaklarının sağlanamaması sorusuna %57,14'ü çok fazla cevabını vermiştir. Hemen ardından %22,86'u ile çok, %8,57'ü az ve çok az cevabı gelirken, %11,43 ile Z.K.H çalışanları aynı soruya orta cevabını vermiştir. Üsküdar Devlet Hastanesi çalışanları mesleki yönden gelişme sağlanamaması sorusuna %45,71 oranıyla çok fazla, %14,29 oranıyla da çok cevabını vermiştir. Devam eden verilerde görüldüğü üzere çalışanların %25,71'i orta

derken, %8,57'si az ve %5,71'i çok az cevabını vermiştir. Anketin son hastanesi Paşabahçe D.H.'sinde çalışanların %51,43'ü çok fazla cevabını vermiştir. %22,86'sı çok cevabını, %11,43'u orta cevabını vermiştir. Az cevabını çalışanların %14,29'u verirken çok az cevabı verilmemiştir.

Üç hastanenin genel ortalaması %71,43 ile mesleki yönden kendini geliştirme olanaklarının sağlanamaması olasılığına çok fazla ve çok cevabını vermiştir. %16,19'u orta cevabı ile, %12,38'i az ve çok az cevapları ile ankete dahil olmuşlardır.

Tablo 26. Yapılan işin başkalarınca önemsenmemesi

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Çok fazla	25	71,43	19	54,27	20	57,14	74	70,45
Çok	4	11,43	7	20	9	25,71	20	19,05
Orta	2	5,71	8	22,86	2	5,71	12	11,43
Az	1	2,86	1	2,86	3	8,57	5	4,76
Çok az	3	8,57	0	0	1	2,86	4	3,81
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

İnsanların yaptıkları işten tatmin olması için başkalarının takdir etmesi de önemlidir. Yapılan işe çevredeki insanların önem vermesi kişide kendine güven sağlar. Bunun dışında önemli bir iş yapıyorum hissi uyandırır. Ancak insanlar yapılan işe saygı duymazsa işi yapana da saygı duymazlar. Saygı duyulmayan bir işte çalışmak da işe karşı olması gereken bağlılığı azaltır.

Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde yapılan işin başkalarınca önemsenmemesi %71,43'ü çok fazla cevabını %11,43'ü ile çok, %5,71'i orta, %11,43'ü az ve çok az cevabını vermiştir. Üsküdar Devlet Hastanesi çalışanlarının %54,27'si çok fazla, %20'si çok cevabını vermiştir. Orta cevabını %22,86'sı, az cevabını %2,86'sı vermiştir. Çok az cevabını ise veren olmamıştır. Paşabahçe D.H.'sinde çalışanların %57,14'ü çok fazla cevabını vermiştir. %25,71'i çok cevabını, %5,71'i orta, %8,57'si az ve %2,86'sı da çok az cevabını vermiştir.

Üç hastanenin genel ortalaması %89,50 ile yapılan işin başkalarınca önemsenmemesi olasılığına çok fazla ve çok cevabını vermiştir. %11,43'ü orta

cevabı ile, %8,57'si az ve çok az cevapları ile ankete dahil olmuşlardır. Çalışanların bu derece yüksek yüzdeyle yaptıkları işe önem verilmediğini düşünmesi iş görenlerin işlerinden tatminsiz oldukları sonucunu gösterebilir.

Tablo 27. Amirlerle olan ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar.

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Çok fazla	17	48,57	16	45,71	10	28,57	43	40,95
Çok	2	5,71	3	8,57	6	17,14	11	10,48
Orta	3	8,57	10	28,57	3	8,57	16	15,24
Az	1	2,86	1	2,86	9	25,71	11	10,48
Çok az	12	34,29	5	14,29	7	20	24	22,86
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

İş görenlerin amirleriyle sürtüşme yaşaması doğal olarak örgüte bağlılıkta düşüşe neden olur. Amirleriyle iyi anlaşılan iş görenler iş tatmini daha kolay sağlamakta ve örgüte bağlılıkları daha iyi olmaktadır.

Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde amirlerle olan ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar sorusuna ankete katılanların %48,57'si çok fazla cevabını, %5,71'i ile çok, %2,86'sı az ve %34,29'u da çok az cevabını vermiştir. %8,57'si ise orta cevabını vermiştir. Üsküdar Devlet Hastanesinde çalışıp anketimize katılan iş görenlerin ise bu soruyla ilgili cevabı %45,71 çok fazla, %8,57'si çok olmuştur. %28,57'si orta cevabını verirken, %2,86'sı az ve %14,29'u çok az cevabını vermiştir. Anketin son hastanesi Paşabahçe D.H.'sinde çalışanların %28,57'si çok fazla cevabını vermiştir. %17,14'ü çok cevabını, %8,57'si orta cevabını vermiştir. Az ve çok az değerlerine baktığımızda sırasıyla %25,71 ve %20'dir.

Üç hastanenin genel ortalaması %51,43 ile amirlerle olan ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar olasılığına çok fazla ve çok cevabını vermiştir. %15,24'ü orta cevabı ile, %33,34'ü az ve çok az cevapları ile ankete dahil olmuşlardır.

Üsküdar Devlet Hastanesinde çalışanlar diğer hastanelere göre daha fazla amirleriyle çatışma yaşadığını belirtmişlerdir.

Tablo 28. Çalışanların üstleri tarafından takdir edilmemesi

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Çok fazla	23	65,71	23	65,71	19	54,27	65	61,91
Çok	5	14,29	8	22,86	13	37,14	26	24,76
Orta	6	17,14	4	11,43	2	5,71	12	11,43
Az	1	2,86	0	0	0	0	1	0,95
Çok az	0	0	0	0	1	2,86	1	0,95
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

Çalışanların üstleri, amirleri ve yönetim tarafından takdir edilmesi çalışanın motivasyonunu artırır. Yönetimin çalışanlarına en azından bir teşekkür yazısı yazması çalışanın şevkini artıracak bir uygulamadır. Bunun tersi durumunda çalışan ben çalışıyorum fakat kimse takdir etmiyor diyerek kendisini mutsuz hissedebilir. Basit bir uygulama olsa da iş verimini yükseltir.

Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışanların üstleri tarafından takdir edilmemesi sorusuna %65,71'i çok fazla cevabını vermiştir. Hemen ardından %14,29'u ile çok, %2,86'sı az cevabını verirken, kimse çok az cevabını vermemiştir. %17,14 ile Z.K.H çalışanları orta cevabı vermiştir. Üsküdar Devlet Hastanesinde çalışıp ankete katılanların %65,71 bu soruya çok fazla, %22,86'sı çok cevabını vermiştir. %11,43'ü orta derken, az ve çok az cevabını kimse vermemiştir. Anketin son hastanesi Paşabahçe D.H.'sinde ankete katılan çalışanların %54,27'si çok fazla cevabını vermiştir. %37,14'ü çok cevabını, %5,71'i orta cevabını vermiştir. Çok az cevabını %2,86'sı verirken kimse az cevabını vermemiştir.

Üç hastanenin genel ortalaması %86,67 ile çalışanların üstleri tarafından takdir edilmemesi olasılığına çok fazla ve çok cevabını vermiştir. %11,43'ü orta cevabı ile, %1,90'ı az ve çok az cevapları ile ankete dahil olmuşlardır.

Genel olarak bu soruyu incelediğimizde çalışanların çok büyük bir kesimi yaptıkları işten dolayı takdir edilmedikleri hissiyatındadır. Bu da çalışanların örgüte bağlılığını olumsuz etkileyecek özelliklerden biridir.

Tablo 29. Çalışanlar arasındaki yükselme hırsı ve rekabete bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Çok fazla	4	11,43	6	17,14	0	0	10	9,52
Çok	4	11,43	3	8,57	4	11,43	11	10,48
Orta	5	14,29	7	20	7	20	19	18,10
Az	6	17,14	11	31,43	11	31,43	28	26,67
Çok az	16	45,71	8	22,86	13	37,14	37	35,23
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

Rekabet kimi zaman verimi yükselten bir olguyken kimi zaman da çalışanlar arasındaki huzuru bozabilir. Aşırıya kaçılmadıktan sonra rekabet iş verimini artırır. Aşırı rekabet ise çalışanların birbirlerine olan güvenini kötüleştirir. Çalışanlar arasında huzur ve güven her zaman için önemli bir unsurdur. Çalışanlar kendi aralarında sıkıntıya düşüyorsa, sırf rekabetten dolayı birbirlerine kötü davranıyorlarsa o kurumda kolay kolay sağlıklı iş görülmez.

Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışanlar arasındaki yükselme hırsı ve rekabete bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar sorusuna %11,43'ü çok fazla cevabını vermiştir. Hemen ardından %11,43'ü ile çok, %62,85'i az ve çok az cevabı gelirken, %14,29 ile Z.K.H çalışanları orta cevabı vermiştir. Üsküdar Devlet Hastanesi'nin ise bu soruyla ilgili cevabı %17,14 çok fazla, %8,57'si çok olmuştur. Devam eden verilerde %20'si orta derken, %31,43'ü az ve %22,86'sı çok az cevabını vermiştir. Anketin son hastanesi Paşabahçe D.H.'sinde %0'sı çok fazla cevabını vermiştir. %11,43'ü çok cevabını, %20'si orta cevabını vermiştir. Az ve çok az değerlerine baktığımızda sırasıyla %31,43 ve %37,14'dür.

Üç hastanenin genel ortalaması %20 ile çalışanlar arasındaki yükselme hırsı ve rekabete bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar olasılığına çok fazla ve çok cevabını vermiştir. %18,10'u orta cevabı ile, %61,9'u az ve çok az cevapları ile ankete dahil olmuşlardır.

Tablo 30. Yönetimden farklı görüşlerde olmak

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Çok fazla	10	28,57	11	31,43	14	40	35	33,33
Çok	13	37,14	14	40	7	20	34	32,38
Orta	4	11,43	7	20	4	11,43	15	14,29
Az	3	8,57	3	8,57	6	17,14	12	11,43
Çok az	5	14,29	0	0	4	11,43	9	8,57
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

Yönetimle farklı görüşlerde olmak iş görenleri normal şartlarda olumsuz etkilenmesi gerekir; ancak yönetim elindeki yetkiyi kendi yandaşları lehine kullanarak adam kayırmaya başlarsa bu durumda örgüte bağlılık önemli yaralar alır. Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde yönetimden farklı görüşlerde olmak sorusuna %28,57'si çok fazla cevabını vermiştir. Hemen ardından %37,43'u ile çok, %22,86'sı az ve çok az cevabı gelirken, %11,43 ile Z.K.H çalışanları orta cevabı vermiştir. Üsküdar Devlet Hastanesi'nin ise bu soruyla ilgili cevabı %31,43 çok fazla, %40'ı çok olmuştur. Devam eden verilerde %20'si orta derken, %8,57'si az ve %0 çok az cevabını vermiştir. Anketin son hastanesi Paşabahçe D.H.'sinde %40'ı çok fazla cevabını vermiştir. %20'si çok cevabını, %11,43'ü orta cevabını vermiştir. Az ve çok az değerlerine baktığımızda sırasıyla %17,14 ve %11,43'dür.

Üç hastanenin genel ortalaması %65,71 ile yönetimden farklı görüşlerde olmak olasılığına çok fazla ve çok cevabını vermiştir. %14,29'u orta cevabı ile, %20'si az ve çok az cevapları ile ankete dahil olmuşlardır.

Tablo 31. Karar aşamasında üst yönetimden destek alamamak

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Çok fazla	7	20	15	42,86	12	34,29	34	32,38
Çok	15	42,86	9	25,71	8	22,86	32	30,48
Orta	6	17,14	9	25,71	1	2,86	16	15,24
Az	0	0	1	2,86	9	25,71	10	9,52
Çok az	7	20	1	2,86	5	14,29	13	12,38
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

Zor bir sorunla karşılaşıldığında üst kademedeki destek almak çalışanların işini kolaylaştırır. Çalışan tüm sorumluluğu üzerinde hissederek iş stresini fazlasıyla yaşamaz bu durumda.

Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde karar aşamasında üst yönetimden destek alamamak sorusuna %20'si çok fazla cevabını vermiştir. Hemen ardından %42,86'sı ile çok, %20'si çok az, cevabı gelirken, %17,14 ile Z.K.H çalışanları orta cevabı vermiştir. Üsküdar Devlet Hastanesi'nin ise bu soruyla ilgili cevabı %42,86 çok fazla, %25,71'i çok olmuştur. Devam eden verilerde %25,71'i orta derken, %2,86'sı az ve %2,86'sı çok az cevabını vermiştir. Anketin son hastanesi Paşabahçe D.H.'sinde %34,29'u çok fazla cevabını vermiştir. %22,86'sı çok cevabını, %2,86'sı orta cevabını vermiştir. Az ve çok az değerlerine baktığımızda sırasıyla %25,71 ve %14,29'dur.

Üç hastanenin genel ortalaması %62,86 ile karar aşamasında üst yönetimden destek alamamak olasılığına çok fazla ve çok cevabını vermiştir. %15,24'ü orta cevabı ile, %21,90'ı az ve çok az cevapları ile ankete dahil olmuşlardır. Genel olarak üst kademe çok fazla yardımcı değildir sonucu çıkabilir verilere baktığımızda. Çoğunluk karar aşamasında üst yönetimden yardım alamamaktadır.

Tablo 32. Kararlara katılmamak

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Çok fazla	8	22,86	13	37,14	12	34,29	33	31,43
Çok	12	34,29	12	34,29	8	22,86	32	30,48
Orta	7	20	7	20	1	2,86	15	14,29
Az	0	0	1	2,86	9	25,71	10	9,52
Çok az	8	22,86	3	8,57	5	14,29	16	15,24
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

Bir konuyla ilgili karar aşamasına katılan iş gören örgütü daha kolay sahiplenir. Kararlara katılmayan kişi ise alınacak kararlara uymada isteksizlik gösterebilir. Bu da iş tatminsizliğine yol açar.

Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışan ankete katılanların %22,86'sı çok fazla cevabını vermiştir kararlara katılmamak sorusuna. %34,29'u ile çok, %22,86'sı çok az cevabını verirken, %20'si de orta cevabını vermiştir. Üsküdar Devlet Hastanesinde çalışanların bu soruya cevabı %37,14 çok fazla, %34,29'u çok olmuştur. Devam eden verilerde %20'si orta derken, %2,86'sı az ve %8,57'si çok az cevabını vermiştir. Anketin son hastanesi Paşabahçe D.H.'sinde çalışanlar bu soruya %34,29 oranında çok fazla cevabını vermiştir. %22,86'sı çok cevabını, %2,86'sı orta cevabını vermiştir. Az ve çok az değerlerine baktığımızda sırasıyla %25,71 ve %14,29'dur.

Üç hastanenin genel ortalaması %61,91'i kararlara katılmadığını söylemektedir. %14,29'u orta derecede katıldıklarını ifade ederken, %24,76'sı ise karar aşamasında etkin olduklarını düşünmektedir..

Tablo 33. Sıkı denetim ve gözetim altında olmak

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Çok fazla	6	17,14	5	14,29	4	11,43	15	14,29
Çok	7	20	11	31,43	4	11,43	22	20,95
Orta	8	22,86	11	31,43	3	8,57	22	20,95
Az	4	11,43	4	11,43	14	40	22	20,95
Çok az	10	28,57	4	11,43	10	28,57	24	22,86
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

Hiçbir insan gözaltında bulunmaktan hoşlanmaz. Yaptığı işin sürekli izlendiğini hisseden iş görende yönetime karşı güvensizlik başlar ve rahatsızlık ortaya çıkar. İş gören biraz da özgürlük ister çalışma ortamında. İsteddiği gibi hareket imkânına sahip olması kişide olumlu yönde etki eder.

Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde sıkı denetim ve gözetim altında olmak sorusuna %17,14'ü çok fazla cevabını vermiştir. Hemen ardından %20'si ile çok, %40'ı az ve çok az cevabı gelirken, %22,86 ile Z.K.H çalışanları orta cevabı vermiştir. Üsküdar Devlet Hastanesi'nin ise bu soruyla ilgili cevabı %14,29 çok fazla, %31,43'ü çok olmuştur. Devam eden verilerde %31,43'ü orta derken, %11,43'ü az ve %11,43'ü çok az cevabını vermiştir. Anketin son hastanesi Paşabahçe D.H.'sinde %11,43'ü çok fazla cevabını vermiştir. %11,43'ü çok cevabını, %8,57'si orta cevabını vermiştir. Az ve çok az değerlerine baktığımızda sırasıyla %40 ve %28,57'dir.

Üç hastanenin genel ortalaması %35,24 ile sıkı denetim ve gözetim altında olmak olasılığına çok fazla ve çok cevabını vermiştir. %20,95'i orta cevabı ile, %43,82'si az ve çok az cevapları ile ankete dahil olmuşlardır.

Tablo 34. Görevini yaparken engellendiği duygusuna kapılmak

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Çok fazla	7	20	9	25,71	4	11,43	20	19,05
Çok	7	20	5	14,29	6	17,14	18	17,13
Orta	4	11,43	12	34,29	1	2,86	17	16,19
Az	7	20	5	14,29	9	25,71	21	20
Çok az	10	28,57	4	11,43	15	42,86	29	27,62
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

Çalışanlar kendi işlerini yaparken hiçbir baskı altında olmamalıdır. Geniş bir özgürlük alanı işlerini yapmalarını kolaylaştırır. İş gören işini yaparken engellendiğini düşünürse ve engellenirse işinden memnuniyetsizlik duymaya başlar, iş tatmininde düşme görülür.

Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde görevini yaparken engellendiği duygusuna kapılmak sorusuna %20'si çok fazla cevabını vermiştir. Hemen ardından %20'si ile çok, %48,57'si az ve çok az cevabı gelirken, %11,43 ile Z.K.H çalışanları orta cevabı vermiştir. Üsküdar Devlet Hastanesi'nin ise bu soruyla ilgili cevabı %25,71 çok fazla, %14,29'u çok olmuştur. Devam eden verilerde %34,29'u orta derken, %14,29'u az ve %11,43'ü çok az cevabını vermiştir. Anketin son hastanesi Paşabahçe D.H.'sinde %11,43'ü çok fazla cevabını vermiştir. %17,14'ü çok cevabını, %2,86'sı orta cevabını vermiştir. Az ve çok az değerlerine baktığımızda sırasıyla %25,71 ve %42,86'dır.

Üç hastanenin genel ortalaması %36,18 ile görevini yaparken engellendiği duygusuna kapılmak olasılığına çok fazla ve çok cevabını vermiştir. %16,19'u orta cevabı ile, %47,62'si az ve çok az cevapları ile ankete dahil olmuşlardır.

Tablo 35. Yönetmel uygulamaları eleştirememek

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Çok fazla	10	28,57	15	42,86	13	37,14	38	36,19
Çok	13	37,14	11	31,43	11	31,43	35	33,33
Orta	4	11,43	5	14,29	2	5,71	11	10,48
Az	2	5,71	1	2,86	2	5,71	5	4,76
Çok az	6	17,14	3	8,57	7	20	16	15,24
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

Herkesin olduğu gibi yönetimin de karar alırken hataları olabilmektedir. Çalışan bu hataları gördüğünde eleştirme hakkına sahip olmalıdır örgütün daha iyi yerlere gelebilmesi için. Eleştirilerine kulak verilen iş gören örgütle bağımlı kuvvetlendirirken, eleştiri bile yapamayan iş gören ise örgütten soğur.

Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde yönetmel uygulamaları eleştirememek sorusuna %28,57'si çok fazla cevabını vermiştir. Hemen ardından %37,14'ü ile çok, %22,85'i az ve çok az cevabı gelirken, %11,43 ile Z.K.H çalışanları orta cevabı vermiştir. Üsküdar Devlet Hastanesi'nin ise bu soruyla ilgili cevabı %42,86'sı çok fazla, %31,43'ü çok olmuştur. Devam eden verilerde %14,29'u orta derken, %2,86'sı az ve %8,57'si çok az cevabını vermiştir. Anketin son hastanesi Paşabahçe D.H.'sinde %37,14'ü çok fazla cevabını vermiştir. %31,43'ü çok cevabını, %5,71'i orta cevabını vermiştir. Az ve çok az değerlerine baktığımızda sırasıyla %5,71 ve %20'dir.

Üç hastanenin genel ortalaması %69,52 ile yönetmel uygulamaları eleştirememek olasılığına çok fazla ve çok cevabını vermiştir. %10,48'i orta cevabı ile, %20'si az ve çok az cevapları ile ankete dahil olmuşlardır.

Tablo 36. İş arkadaşları ile uyumsuzluk ve çatışma yaşanması

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Çok fazla	3	8,57	6	17,14	6	17,14	15	14,29
Çok	5	14,29	2	5,71	8	22,86	15	14,29
Orta	10	28,57	7	20	6	17,14	23	21,90
Az	4	11,43	8	22,86	7	20	19	18,10
Çok az	13	37,14	12	34,29	8	22,86	33	31,42
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

İş arkadaşları takım çalışması yapılan kurumlarda çok önemlidir. İnsanların çalıştıkları yerdeki huzurunu temin eden başat faktörlerden birisidir. Çalışanların aralarında çatışmaya düştüğü kurumlar iyi hizmet veremez. Soğuk savaş benzeri bir durum ortaya çıkar. Çalışanlar da kendilerini iyi hissetmezler bu ortamda. Hem iş verimini, hem örgütsel bağlılığı düşürür.

Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde iş arkadaşları ile uyumsuzluk ve çatışma yaşanması sorusuna %8,57'si çok fazla cevabını vermiştir. Hemen ardından %14,29'u ile çok, %48,57'si az ve çok az cevabı gelirken, %28,57 ile Z.K.H çalışanları orta cevabı vermiştir. Üsküdar Devlet Hastanesi'nin ise bu soruyla ilgili cevabı %11,14 çok fazla, %5,71'i çok olmuştur. Devam eden verilerde %20'si orta derken, %22,86'sı az ve %34,29'u çok az cevabını vermiştir. Anketin son hastanesi Paşabahçe D.H.'sinde %17,14'ü çok fazla cevabını vermiştir. %22,86'sı çok cevabını, %17,14'ü orta cevabını vermiştir. Az ve çok az değerlerine baktığımızda sırasıyla %20 ve %22,86'dır.

Üç hastanenin genel ortalaması %28,58 ile iş arkadaşları ile uyumsuzluk ve çatışma yaşanması olasılığına çok fazla ve çok cevabını vermiştir. %21,90'i orta cevabı ile, %49,52'si az ve çok az cevapları ile ankete dahil olmuşlardır.

Tablo 37. Performans Değerlendirmede Adaletsizlik

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Çok fazla	13	37,14	17	48,57	19	54,27	49	46,67
Çok	13	37,14	8	22,86	7	20	28	26,67
Orta	6	17,14	6	17,14	2	5,71	14	13,33
Az	0	0	3	8,57	2	5,71	5	4,76
Çok az	3	8,57	1	2,86	5	14,29	9	8,57
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

Adalet tüm insanlık için en önemli kavramlardan birisidir. Adaletin olmadığı yerde hiçbir iş doğru yapılmaz. Adaletsiz değerlendirmeler insanlar arasındaki güveni fazlasıyla düşürür. Çalışanların performanslarına göre adil şekilde değerlendirilmesi çalışanın performansına olumlu yönde katkı sağlar; ancak bu değerlendirmelerde adaletsizlik varsa çalışanın tüm şevki kırılır.

Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde performans değerlendirmede adaletsizlik sorusuna %37,14'ü çok fazla cevabını vermiştir. Hemen ardından %37,14'ü ile çok, %8,57'si ile çok az cevabı gelirken, %17,14 ile Z.K.H çalışanları orta cevabı vermiştir. Üsküdar Devlet Hastanesi'nin ise bu soruyla ilgili cevabı %48,57 çok fazla, %22,86'sı çok olmuştur. Devam eden verilerde %17,14'ü orta derken, %8,57'si az ve %2,86'sı çok az cevabını vermiştir. Anketin son hastanesi Paşabahçe D.H.'sinde %54,27'si çok fazla cevabını vermiştir. %20'si çok cevabını, %5,71'i orta cevabını vermiştir. Az ve çok az değerlerine baktığımızda sırasıyla %5,71 ve %14,29'dur.

Üç hastanenin genel ortalaması %73,34 ile performans değerlendirmede adaletsizlik olasılığına çok fazla ve çok cevabını vermiştir. %13,33'ü orta cevabı ile, %13,33'ü az ve çok az cevapları ile ankete dahil olmuşlardır. Görüldüğü üzere hastanelerdeki en büyük sorunlardan, çalışanların en çok yakındığı konulardan birisi de bu konu olmuştur.

Tablo 38. İş yerinde dedikodunun yaygın olması

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Çok fazla	18	51,43	17	48,57	17	48,57	52	49,52
Çok	9	25,71	5	14,29	8	22,86	22	20,95
Orta	6	17,14	8	22,86	1	2,86	15	14,29
Az	0	0	2	5,71	2	5,71	4	3,81
Çok az	2	5,71	3	8,57	7	20	12	11,43
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

Dedikodu her yerde olduğu gibi çalışma ortamında da huzuru bozan bir kötü alışkanlıktır. Takım ruhunu öldüren bir olgudur. Bir yerde dedikodu ne kadar az olursa o kadar çok huzurlu bir ortam olur.

Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde iş yerinde dedikodunun yaygın olup olmadığı sorusuna çalışanların %51,43'ü çok fazla cevabını vermiştir. Hemen ardından %25,71'i ile çok, %5,71'i ile çok az cevabı gelirken, %17,14 ile Z.K.H çalışanları orta cevabını vermiştir. Üsküdar Devlet Hastanesi çalışanlarının ise bu soruyla ilgili cevabı %48,57 çok fazla, %14,29'la çok olmuştur. Devam eden verilerde %22,86'sı orta derken, %5,71'i az ve %8,57'si çok az cevabını vermiştir. Anketin son hastanesi Paşabahçe D.H.'sinde %48,57'si çok fazla cevabını vermiştir. %22,86'sı çok cevabını, %2,86'sı orta cevabını vermiştir. Az ve çok az değerlerine baktığımızda sırasıyla %5,71 ve %20'dir.

Üç hastanenin genel ortalaması %70,47 ile iş yerinde dedikodunun yaygın olması olasılığına çok fazla ve çok cevabını vermiştir. %14,29'u orta cevabı ile, %15,24'ü az ve çok az cevapları ile ankete dahil olmuşlardır. Hastanelerimizde dedikodunun yaygın olduğu anket sonuçlarından da görülmektedir.

Tablo 39. Gizli ayrımcılık ve adam kayırmak

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Çok fazla	8	22,86	13	37,14	8	22,86	29	27,62
Çok	9	25,71	12	34,29	10	28,57	31	29,52
Orta	11	31,43	5	14,29	8	22,86	24	22,86
Az	2	5,71	3	8,57	2	5,71	7	6,67
Çok az	5	14,29	2	5,71	7	20	14	13,33
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

Adam kayırmak, ayrımcılık yapmak iyi bir yönetimin asla yapmayacağı davranışlardır. Herkes liyakatine göre değerlendirilmelidir. Ancak yönetim böyle bir faaliyete girişirse sonuçları yıkıcı olur. Çalışanların güvenini kaybeder, çalışanda çalıştığı ortamdaki adalet yoksunluğundan dolayı iş tatminsizliği oluşur.

Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde gizli ayrımcılık ve adam kayırmak sorusuna %22,86'sı çok fazla cevabını vermiştir. Hemen ardından %25,71'i ile çok, %20'si az ve çok az cevabı gelirken, %31,43 ile Z.K.H çalışanları orta cevabı vermiştir. Üsküdar Devlet Hastanesi'nin ise bu soruyla ilgili cevabı %37,14 çok fazla, %34,29'u çok olmuştur. Devam eden verilerde %14,29'u orta derken, %8,57'si az ve %5,71'i çok az cevabını vermiştir. Anketin son hastanesi Paşabahçe D.H.'sinde %22,86'sı çok fazla cevabını vermiştir. %28,57'si çok cevabını, %22,86'sı orta cevabını vermiştir. Az ve çok az değerlerine baktığımızda sırasıyla %5,71 ve %20'dir.

Üç hastanenin genel ortalaması %57,14 ile gizli ayrımcılık ve adam kayırmak olasılığına çok fazla ve çok cevabını vermiştir. %22,86'sı orta cevabı ile, %20'si az ve çok az cevapları ile ankete dahil olmuşlardır.

Tablo 40. Otorite Eksikliği

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Çok fazla	5	14,29	13	37,14	8	22,86	26	24,76
Çok	11	31,42	12	34,29	10	28,57	33	31,43
Orta	8	22,86	4	11,43	10	28,57	22	20,95
Az	5	14,29	4	11,43	1	2,86	10	9,52
Çok az	6	17,14	2	5,71	6	17,14	14	13,33
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

Örgütte otorite boşluğu olması, iş görenler arasında veya hizmet alanlarla ilgili laubaliliğe yol açabilir. Disiplinli bir yönetim her zaman için başıboşluktan daha iyidir. Otoritenin olmadığı yerde insanlar kolayca işe sevk edilemeyebilir.

Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde otorite eksikliği sorusuna %14,29'ü çok fazla cevabını vermiştir. Hemen ardından %31,42'si ile çok, %31,43'ü az ve çok az cevabı gelirken, %22,86 ile Z.K.H çalışanları orta cevabı vermiştir. Üsküdar Devlet Hastanesi'nin ise bu soruyla ilgili cevabı %37,14 çok fazla, %34,29'u çok olmuştur. Devam eden verilerde %11,43'ü orta derken, %11,43'ü az ve %5,71'i çok az cevabını vermiştir. Anketin son hastanesi Paşabahçe D.H.'sinde %22,86'sı çok fazla cevabını vermiştir. %28,57'si çok cevabını, %28,57'si orta cevabını vermiştir. Az ve çok az değerlerine baktığımızda sırasıyla %2,86 ve %17,14'dür.

Üç hastanenin genel ortalaması %56,19 ile otorite eksikliği olasılığına çok fazla ve çok cevabını vermiştir. %20,95'i orta cevabı ile, %22,85'i az ve çok az cevapları ile ankete dahil olmuşlardır. Otorite çoğunlukla işlerin yürümesini kolaylaştırır. Hastanelerimize baktığımızda otorite boşluğunun da bulunduğu görülmektedir.

Tablo 41. Yeni durumlara ve uyarılara uyabilme durumu

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Çok fazla	0	0	3	8,57	0	0	3	2,86
Çok	2	5,71	4	11,43	0	0	6	5,71
Orta	13	37,14	14	40	2	5,71	29	27,62
Az	9	25,72	12	34,29	15	42,86	36	34,29
Çok az	11	31,43	3	8,57	18	51,43	32	30,48
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

İnsanlar alıştıkları şeyleri kolaylıkla değiştiremezler. Bu çalışma hayatında da böyledir. Yeni bir özellik ortaya çıktığında ona adaptasyon süresi gerekmektedir. Kimi için bu süre çok kısarken kimisi için ise daha uzun olabilmektedir.

Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde yeni durumlara ve uyarılara uyabilme durumu sorusuna %0 çok fazla cevabını vermiştir. Hemen ardından %5,71'i ile çok, %57,15'i az ve çok az cevabı gelirken, %37,14'ü ile Z.K.H çalışanları orta cevabı vermiştir. Üsküdar Devlet Hastanesi'nin ise bu soruyla ilgili cevabı %8,57'si çok fazla, %11,43'ü çok olmuştur. Devam eden verilerde %40'ı orta derken, %34,29'u az ve %8,57'si çok az cevabını vermiştir. Anketin son hastanesi Paşabahçe D.H.'sinde %0'ı çok fazla cevabını vermiştir. %0'ı çok cevabını, %5,71'i orta cevabını vermiştir. Az ve çok az değerlerine baktığımızda sırasıyla %42,86 ve %51,43'dür. Üç hastanenin genel ortalaması %8,57 ile yeni durumlara ve uyarılara uyabilme durumu olasılığına çok fazla ve çok cevabını vermiştir. %27,62'si orta cevabı ile, %64,77'si az ve çok az cevapları ile ankete dahil olmuşlardır.

Tablo 42.İşyerinin kalabalık ve gürültülü olması

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Çok fazla	2	5,71	3	8,57	1	2,86	6	5,71
Çok	4	11,43	1	2,86	2	5,71	7	6,67
Orta	7	20	15	42,86	3	8,57	25	23,81
Az	10	28,57	9	25,71	7	20	26	24,76
Çok az	12	34,29	7	20	22	62,86	41	39,05
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

Tüm iş görenler için gürültülü ortam kötüdür. Çalışma sonrasında gürültülü bir ortamda çalışanlar kendilerini çok yorgun hissederler. İnsan gürültünün farkında olmasa bile üzerine ister istemez bir ağırlık çöker. Daha sessiz bir ortam çalışanların hem ruh sağlıkları için hem de fiziki sağlıkları için gereklidir.

Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde işyerinin kalabalık ve gürültülü olması sorusuna %5,71'i çok fazla cevabını vermiştir. Hemen ardından %11,43'ü ile çok, %62,86'sı az ve çok az cevabı gelirken, %20 ile Z.K.H çalışanları orta cevabı vermiştir. Üsküdar Devlet Hastanesi'nin ise bu soruyla ilgili cevabı %8,57 çok fazla, %2,86'sı çok olmuştur. Devam eden verilerde %42,86'sı orta derken, %25,71'i az ve %20'si çok az cevabını vermiştir. Anketin son hastanesi Paşabahçe D.H.'sinde %2,86'sı çok fazla cevabını vermiştir. %5,71'i çok cevabını, %8,57'si orta cevabını vermiştir. Az ve çok az değerlerine baktığımızda sırasıyla %20 ve %62,86'dır.

Üç hastanenin genel ortalaması %12,38 ile işyerinin kalabalık ve gürültülü olması olasılığına çok fazla ve çok cevabını vermiştir. %23,81'i orta cevabı ile, %63,81'i az ve çok az cevapları ile ankete dahil olmuşlardır. Hastanelerimizin çoğunlukla gürültüden dolayı şikayetçi olmadığını görmekteyiz.

Tablo 43. Çalışma ortamında ısı ve aydınlatmanın kötü olması

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Çok fazla	2	5,71	5	14,29	0	0	7	6,67
Çok	1	2,86	2	5,71	0	0	3	2,86
Orta	9	25,71	9	25,71	3	8,57	21	20
Az	14	40	14	40	12	34,29	40	38,10
Çok az	9	25,71	5	14,29	20	57,14	34	32,38
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

Çalışma ortamındaki ısı ve aydınlatmanın iyi olması çalışanlar açısından pozitif değerler sağlar. Kötü ortamda çalışan iş görenlerde iş tatminsizliği ortaya çıkar. Çalışma şartları iyi oldukça çalışma ortamı da o kadar iyileşir. Hem hizmet verenler açısından hem de hizmet alanlar açısından çalışma ortamının iyi olması örgüte bağlılığı yükselten öğelerden biridir.

Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışma ortamında ısı ve aydınlatmanın kötü olması sorusuna %5,71'i çok fazla cevabını vermiştir. Hemen ardından %2,86'sı ile çok, %65,71'i az ve çok az cevabı gelirken, %25,71 ile Z.K.H çalışanları orta cevabı vermiştir. Üsküdar Devlet Hastanesi'nin ise bu soruyla ilgili cevabı %14,29 çok fazla, %5,71'i çok olmuştur. Devam eden verilerde %25,71'i orta derken, %40'ı az ve %25,71'i çok az cevabını vermiştir. Anketin son hastanesi Paşabahçe D.H.'sinde %0'ı çok fazla ve çok cevabını vermiştir, %8,57'si orta cevabını vermiştir. Az ve çok az değerlerine baktığımızda sırasıyla %34,29 ve %57,14'dür.

Üç hastanenin genel ortalaması %9,53 ile çalışma ortamında ısı ve aydınlatmanın kötü olması olasılığına çok fazla ve çok cevabını vermiştir. %20'si orta cevabı ile, %70,48'i az ve çok az cevapları ile ankete dahil olmuşlardır. Üç hastane arasında bu konuda en iyi durumda olanın Paşabahçe Devlet Hastanesi olduğunu veriler ışığında söyleyebiliriz.

Tablo 44. Çalışma ortamında dinlenme ortamının bulunmayışı

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Çok fazla	18	51,43	16	45,71	11	31,43	45	42,86
Çok	8	22,86	7	20	11	31,43	26	24,76
Orta	4	11,43	5	14,29	6	17,14	15	14,29
Az	2	5,71	4	11,43	4	11,43	10	9,52
Çok az	3	8,57	3	8,57	3	8,57	9	8,57
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

Özellikle yoğun çalışılan ortamlarda iş görenlerin dinlenmeleri için yerler olmalıdır. İş gören yorgunluğunu atamazsa işinde verimsiz olmaktadır. İşin yoğunluğundan, stresinden kısa süre için de olsa uzaklaşmak çalışan için olumlu bir faktördür.

Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışma ortamında dinlenme ortamının bulunmayışı sorusuna %51,43'ü çok fazla cevabını vermiştir. Hemen ardından %22,86'sı ile çok, %14,28'i az ve çok az cevabı gelirken, %11,43 ile Z.K.H çalışanları orta cevabı vermiştir. Üsküdar Devlet Hastanesi'nin ise bu soruyla ilgili cevabı %45,71 çok fazla, %20'si çok olmuştur. Devam eden verilerde %14,29'u orta derken, %11,43'ü az ve %8,57'si çok az cevabını vermiştir. Anketin son hastanesi Paşabahçe D.H.'sinde %31,43'ü çok fazla cevabını vermiştir. %31,43'ü çok cevabını, %17,14'ü orta cevabını vermiştir. Az ve çok az değerlerine baktığımızda sırasıyla %11,43 ve %8,57'dir.

Üç hastanenin genel ortalaması %67,62 ile çalışma ortamında dinlenme ortamının bulunmayışı olasılığına çok fazla ve çok cevabını vermiştir. %14,29'u orta cevabı ile, %18,09'u az ve çok az cevapları ile ankete dahil olmuşlardır.

Tablo 45. Siyasal karışma ve baskı

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Çok fazla	0	0	6	17,14	0	0	6	5,71
Çok	0	0	2	5,71	0	0	2	1,91
Orta	4	11,43	5	14,29	5	14,29	14	13,33
Az	14	40	13	37,14	9	25,71	36	34,29
Çok az	17	48,57	9	25,71	21	60	47	44,76
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

Yönetimin baskısı dışında ayrıca bir siyasi baskı unsurunun bulunması çalışma isteğini ve örgüte bağlılığı büsbütün düşürür. Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde siyasal karışma ve baskı olup olmadığı sorusuna çalışanların %88,57'si az ve çok az cevabı verirken, çalışanların %11,43'ü orta cevabı vermiştir. Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışanlardan ankete katılan hiç kimse çok ve çok fazla cevabını vermemiştir. Üsküdar Devlet Hastanesi'nin ise bu soruyla ilgili cevabı %17,14 çok fazla, %5,71'i çok olmuştur. Devam eden verilerde %14,29'u orta derken, %37,14'ü az ve %25,71'i çok az cevabını vermiştir. Anketin son hastanesi Paşabahçe Devlet Hastanesi'nde çalışanların %14,29'u orta cevabını vermiştir. Az ve çok az değerlerine baktığımızda sırasıyla %25,71 ve %60'dır. Paşabahçe Devlet Hastanesi çalışanları da çok ve çok fazla cevabı vermemiştir bu soruya.

Üç hastanenin genel ortalaması %7,62 ile siyasal karışma ve baskı olasılığına çok fazla ve çok cevabını vermiştir. %13,33'ü orta cevabı ile, %29,05'i az ve çok az cevapları ile ankete dahil olmuşlardır. Üsküdar Devlet Hastanesinde çalışan personelin yaklaşık %20'si siyasi baskı da yapıldığını söylerken, diğer hastanelerde böyle bir baskının olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 46. Ülkenin ekonomik ve siyasal durumu

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Çok fazla	0	0	3	8,57	15	42,86	18	17,13
Çok	7	20	7	20	11	31,43	25	23,81
Orta	8	22,86	9	25,71	6	17,14	23	21,90
Az	9	25,71	9	25,71	3	8,57	21	20
Çok az	11	31,43	7	20	0	0	18	17,13
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

Ekonomisi ve siyasal ortamı güçlü olan ülkelerde insanların devlete güveni daha fazladır. Bu güven tüm insanlarda bir özgüven oluştururken çalışanlarda da kendisini gösterir. İş görenler de ülkenin fertleri olduğu için ülkenin siyasal ve ekonomik problemlerinden etkilenmeleri gayet doğaldır.

Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde ülkenin ekonomik ve siyasal durumunun etkileyip etkilemediği sorusuna %20'si çok cevabını vermiştir. %57,14'ü az ve çok az cevabını verirken, %22,86'sı orta cevabı vermiştir. Çok fazla cevabını veren olmamıştır. Üsküdar Devlet Hastanesi'nin ise bu soruyla ilgili cevabı %8,57 çok fazla, %20 ile çok olmuştur. Devam eden verilerde %25,71'i orta derken, %25,71'i az ve %20'si çok az cevabını vermiştir. Anketin son hastanesi Paşabahçe D.H.'sinde %42,86'sı çok fazla cevabını vermiştir. %31,43'ü çok cevabını, %17,14'ü orta cevabını vermiştir. Az cevabını %8,57'si verirken çok az cevabını kimse vermemiştir.

Üç hastanenin genel ortalaması %40,94 ile ülkenin ekonomik ve siyasal durumu olasılığına çok fazla ve çok cevabını vermiştir. %21,90'ı orta cevabı ile, %37,13'ü az ve çok az cevapları ile ankete dahil olmuşlardır. Ülke durumunun Paşabahçe Devlet Hastanesi çalışanları tarafından önemsendiği görülürken diğer iki hastanede o kadar önem taşımadığı anket verilerinden ortaya çıkmaktadır.

Bu sorunun cevaplarına baktığımızda en ilginç veriyi elde ettik diyebiliriz. Hastaneler arasında bu kadar fazla fark olması açıkçası düşündürücü. Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesi ve Üsküdar Devlet Hastanesinde çalışan personele göre ülkenin durumu çok az etkilerken Paşabahçe Devlet Hastanesi çalışanlarını fazlasıyla etkilemektedir.

Tablo 47. Medyadan dinlenen ve takip edilen haberlerin iş hayatına etkileri

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Çok fazla	2	5,71	4	11,43	5	14,29	11	10,48
Çok	8	22,86	5	14,29	5	14,29	18	17,13
Orta	10	28,57	11	31,43	9	25,71	30	28,57
Az	5	14,29	5	14,29	5	14,29	15	14,29
Çok az	10	28,57	10	28,57	11	31,43	31	29,52
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

Medya insanlar üzerindeki baskı araçlarından biridir. Yapılan yayınların çalışanın işiyle alakalı ve bu yönde olumsuz hava oluşturması iş göreni huzursuz eder.

Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde medyadan dinlenen ve takip edilen haberlerin iş hayatına etkileri sorusuna %5,71'i çok fazla cevabını vermiştir. Hemen ardından %21,86'sı ile çok, %42,86'sı az ve çok az cevabı gelirken, %28,57 ile Z.K.H çalışanları orta cevabı vermiştir. Üsküdar Devlet Hastanesi'nin ise bu soruyla ilgili cevabı %11,43 çok fazla, %14,29'u çok olmuştur. Devam eden verilerde %31,43'ü orta derken, %14,29'u az ve %28,57'si çok az cevabını vermiştir. Anketin son hastanesi Paşabahçe D.H.'sinde %14,29'u çok fazla cevabını vermiştir. %14,29'u çok cevabını, %25,71'i orta cevabını vermiştir. Az ve çok az değerlerine baktığımızda sırasıyla %14,29 ve %31,43'dir.

Üç hastanenin genel ortalaması %27,61 ile medyadan dinlenen ve takip edilen haberlerin iş hayatına etkileri olasılığına çok fazla ve çok cevabını vermiştir. %28,57'si orta cevabı ile, %43,81'i az ve çok az cevapları ile ankete dahil olmuşlardır.

3. İŞ DOYUMU DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ

İş doyumu değerlendirmesinde, iş görenlerin işlerini yaparken duydukları özgüven, işe gitme istekleri, devamsızlık yapma isteği olup olmadığı gibi sorulara yanıt aranmaktadır. İş görenlerin işlerinden memnun olup olmadıkları, örgütsel bağlılıklarının dereceleri bu sorularla saptanabilir. Özellikle iş tatmini ve tatminsizliği noktasında verilen cevapların önemi şüphesizdir.

Tablo 48. İşte hata yapmak

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Çok fazla	4	11,43	3	8,57	2	5,71	9	8,57
Çok	3	8,57	2	5,71	6	17,14	11	10,48
Orta	11	31,43	9	25,71	13	37,14	33	31,43
Az	6	17,14	12	34,29	9	25,71	27	25,71
Çok az	11	31,43	9	25,71	5	14,29	25	23,81
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

Hastanelerde çalışan personel sağlıkla ilgilendiği için en küçük hatalarında insanların hayati tehlike oluşmasına yol açabilir. Bu yüzden en az hatanın kabul edilebildiği sistemlerin başında sağlık sistemi gelir. Hata yapma korkusu kişilerde aşırı strese yol açarak hata yapmayı artırır.

Hastane personeline işte hata yapma korkusu taşıyıp taşımadıklarını sorduğumuzda Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışan personelin 11,43'ü çok fazla, %8,57'si çok, %31,43'ü orta, %17,14'ü az ve %31,43'ü de çok az cevabını vermiştir. Üsküdar Devlet Hastanesinde çalışan personelin 8,57'si çok fazla, %5,71'i çok, %25,71'i orta, %34,29'u az ve %25,71'i de çok az cevabını vermiştir. Paşabahçe Devlet Hastanesinde çalışan personelin 5,71'i çok fazla, %17,14'ü çok, %37,14'ü orta, %25,71'i az ve %14,29'u da çok az cevabını vermiştir.

Üç hastaneye ortak olarak baktığımızda çalışanların %19,05'i işte hata yapma korkusunu taşımaktadır. %31,43'ü orta derecede, %49,52'si ise az ve çok az derecede işte hata yapma korkusu taşımaktadır

Tablo 49. İŖe gitmede isteksizlik

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Çok fazla	11	31,43	10	28,57	6	17,14	27	25,70
Çok	15	42,86	10	28,57	16	45,71	41	39,05
Orta	6	17,14	9	25,71	4	11,43	19	18,10
Az	2	5,71	4	11,43	5	14,29	11	10,48
Çok az	1	2,86	2	5,71	4	11,43	7	6,67
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

İŖ tatmini bölümünde de gördüğümüz üzere iş tatminsizliği yaşıyan personel işe gitmede isteksiz davranarak devamsızlık yapmaya çalışır. Örgütsel bağlılığı arttıracak ve iş tatminini sağlayacak yöntemlerle bu sorunlar giderilebilir.

Hastane çalışanlarına işe gitmede isteksiz davranıp davranmadıklarını sorduğumuzda Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışan personelin 31,43'ü çok fazla, %42,86'sı çok, %17,14'ü orta, %5,71'i az ve %2,86'sı da çok az cevabını vermiştir. Üsküdar Devlet Hastanesinde çalışan personelin 28,57'si çok fazla, %28,57'si çok, %25,71'i orta, %11,43'ü az ve %5,71'i de çok az cevabını vermiştir. Paşabahçe Devlet Hastanesinde çalışan personelin 17,14'ü çok fazla, %45,71'i çok, %11,43'ü orta, %14,29'u az ve %11,43'ü de çok az cevabını vermiştir.

Üç hastaneye beraber baktığımızda %64,75 oranında işe gitmede isteksizlik duyulmaktadır. %18,10'u orta derecede, %17,15'i az ve çok az derecede işe gitmede isteksizlik duyduğunu söylemektedir.

Tablo 50. İŖten ayrılma düşünceleri

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Çok fazla	7	20	13	37,14	1	2,86	21	20
Çok	8	22,86	4	11,43	7	20	19	18,11
Orta	9	25,71	5	14,29	6	17,14	20	19,05
Az	6	17,14	10	28,57	11	31,43	27	25,71
Çok az	5	14,29	3	8,57	10	28,57	18	17,13
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

İş tatminsizliğinin yol açtığı en önemli olumsuzluklardan birisi de işten ayrılma isteğidir. İş görenin işinden memnun olmaması, yoğunluktan usanması, yönetimden şikayetlerinin olması vb. durumlarda çalışan işinden soğur. Bu durumda da çalışmak istemez. Veyahut iş değiştirerek daha iyi olduğuna inandığı, daha iyi çalışabileceğini düşündüğü bir iş bakmaya başlar.

Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde işten ayrılma düşünceleri sorusuna %20'si çok fazla cevabını vermiştir. Hemen ardından %22,86'sı ile çok, %31,43'ü az ve çok az cevabı gelirken, %25,71 ile Z.K.H çalışanları orta cevabı vermiştir. Üsküdar Devlet Hastanesi'nin ise bu soruyla ilgili cevabı %34,17 çok fazla, %11,43'ü çok olmuştur. Devam eden verilerde %14,29'u orta derken, %28,57'si az ve %8,57'si çok az cevabını vermiştir. Anketin son hastanesi Paşabahçe D.H.'sinde %2,86'sı çok fazla cevabını vermiştir. %20'si çok cevabını, %17,14'ü orta cevabını vermiştir. Az ve çok az değerlerine baktığımızda sırasıyla %31,43 ve %28,57'dir.

Üç hastanenin genel ortalaması %38,11 ile işten ayrılma düşünceleri olasılığına çok fazla ve çok cevabını vermiştir. %19,05'i orta cevabı ile, %42,84'ü az ve çok az cevapları ile ankete dahil olmuşlardır.

Tablo 51. İşte kendini yetersiz hissetmek

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Çok fazla	2	5,71	2	5,71	2	5,71	6	5,71
Çok	2	5,71	2	5,71	7	20	11	10,48
Orta	8	22,86	3	8,57	6	17,14	17	16,19
Az	8	22,86	14	40	10	28,57	32	30,48
Çok az	15	42,86	14	40	10	28,57	39	37,14
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

Çalışanların kendilerini işlerinde yetersiz hissetmeleri işe karşı güvensiz olmaları iş görenin verimini düşürür. Kendisini yetersiz hisseden iş gören sorumluluk almaktan kaçır. Sorumluluktan ve kendisine iş gelmesinden korkarak hareket eder. Özellikle mesleklerinin ilk yıllarındaki çalışanlarda bu durum hoş görülebilir ve zamanla düzelebilir; ancak belirli bir yılı doldurmuş iş görenlerde büyük sorunları

göstermektedir. Tecrübe kazandıkça bu hissin azalacağı ve zamanla kaybolacağı düşünülmektedir.

Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde işte kendini yetersiz hissedip hissetmedikleri sorusuna ankete katılanların %5,71'i çok fazla, %5,71'i çok, %22,86'sı orta, %22,86'sı az ve %42,86'sı da çok az cevabını vermiştir. Üsküdar Devlet Hastanesi çalışanları ise bu soruya %5,71 oranında çok fazla, %5,71'i çok cevabını verirken, %8,57'si orta, %40'ı az ve %40'ı da çok az cevabını vermiştir. Anketin son hastanesi Paşabahçe D.H. çalışanlarının da %5,71'i çok fazla cevabını vermiştir. %20'si çok cevabını, %17,14'ü orta cevabını vermiştir. Az ve çok az değerlerine baktığımızda sırasıyla %28,57 ve %28,57'dir.

Üç hastaneyi birlikte incelediğimizde çalışanların %16,19'u kendilerini işlerinde çok yetersiz görmektedir. %16,19'u orta derecede, %67,62'si ise az ve çok az derecede işlerinde yetersiz olduklarını düşünmektedir. Tablodan da görüldüğü üzere çalışanların büyük kısmı işlerinde yeterli olduklarını söylemektedir.

Tablo 52. Yapılan işin niteliğinin düşmesi

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Çok fazla	12	34,29	11	31,43	10	28,57	33	31,43
Çok	16	45,71	12	34,29	12	34,29	40	38,10
Orta	3	8,57	4	11,43	2	5,71	9	8,57
Az	3	8,57	4	11,43	4	11,43	11	10,48
Çok az	1	2,86	4	11,43	7	20	12	11,43
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

Hastane çalışanlarına yapılan işin niteliğinde düşme var mı, diye sordüğümüzde Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışan personelin 34,29'u çok fazla, %45,71'i çok, %8,57'si orta, 8,57'si az ve %2,86'sı da çok az cevabını vermiştir. Üsküdar Devlet Hastanesinde çalışan personelin 31,43'ü çok fazla, %34,29'u çok, %11,43'ü orta, %11,43'ü az ve %11,43'ü de çok az cevabını vermiştir. Paşabahçe Devlet Hastanesinde çalışan ankete katılan personelin %28,57'si çok fazla, %34,29'u çok, %5,71'i orta, %11,43'ü az ve %20'si de çok az cevabını vermiştir.

Paşabahçe Devlet Hastanesi dışındaki hastanelerde yüksek derecede işin niteliğinde düşme görülmektedir. Paşabahçe Devlet Hastanesinde bu oran biraz daha düşüktür. Üç hastaneyi birlikte ele aldığımızda %69,53 oranında yapılan işin niteliğinde düşme görülmektedir. %8,57'si orta derede cevabı ile, %21,91'i az ve çok az derecede işin niteliğinde düşme olduğunu söyleyerek ankete dahil olmuşlardır.

İşin niteliğinde düşme iş verimliliğinin düşmesiyle doğru orantılıdır. Büyük oranda hastanelerimizde çalışan ankete katılan personel nitelikte düşme olduğunu söylemektedir. Bu sonuç hastanelerimiz açısından pek de iyi bir değer değildir. İşin niteliğinde düşmenin olmadığını veya çok az olduğunu düşünen personel sayısı %25'i geçmemektedir.

Tablo 53. İzin ve rapor olarak işten uzaklaşma isteği

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Çok fazla	17	48,57	11	31,43	14	40	41	39,05
Çok	10	28,57	6	17,14	9	25,71	25	23,81
Orta	5	14,29	7	20	6	17,14	18	17,13
Az	2	5,71	7	20	4	11,43	13	12,38
Çok az	1	2,86	4	11,43	2	5,71	7	6,67
Toplam	35	100	35	100	35	100	35	100

İşte devamsızlık yapma isteği, işe gitmeme isteği iş tatminsizliğinin sonuçlarındandır. İş görenler işi bırakmak için, işten kısa süreli de uzaklaşabilmek için çeşitli yollara başvurmaktadır. Bunlardan birisi de rapor olarak işten uzaklaşmadır. İzinle yahut raporla işten kısa süreli uzaklaşarak iş gören motivasyon sağlamaya tekrar işe bağlanmaya çalışır.

Hastane çalışanlarına izin veya rapor olarak işten uzaklaşma isteğiniz var mı, diye sorduğumuzda Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışan personelin 48,57'si çok fazla, %28,57'si çok, %14,29'u orta, %5,71'i az ve %2,86'sı da çok az cevabını vermiştir. Üsküdar Devlet Hastanesinde çalışan personelin de %31,43'ü çok fazla, %17,14'ü çok, %20'si orta, %20'si az ve %11,43'ü de çok az cevabını vermiştir. Paşabahçe Devlet Hastanesinde çalışan ankete katılan personelin %40'ı çok fazla, %25,71'i çok, %17,14'ü orta, %11,43'ü az ve %5,71'i de çok az cevabını vermiştir.

Üç hastaneyi birlikte ele aldığımızda çalışanların %62,86'sı işinden uzaklaşma isteği duymaktadır. Bu da çalışanlardaki iş tatminsizliğini ortaya koymaktadır. Çalışanların %17,13'ü orta derecede işten uzaklaşma ihtiyacı duyarken, %19,05'ü az ve çok az derecede işten uzaklaşma ihtiyacı duymaktadır.

Tablo 54. İsabetsiz kararlar vermek

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Çok fazla	3	8,57	1	2,86	2	5,71	6	5,71
Çok	3	8,57	1	2,86	3	8,57	7	6,67
Orta	10	28,57	10	28,57	9	25,71	29	27,62
Az	9	25,71	11	31,43	14	40	34	32,38
Çok az	10	28,57	12	34,29	7	20	29	27,62
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

Sağlık personelinin yaptığı işte hata yapma lüksü yoktur. Diğer meslekler için baktığımızda hatalar telafi edilebilmektedir. Ancak bu sağlık sektörü olduğunda kimi hataların geri dönüşü olmamaktadır. Bu yüzden iş görenlerin verdikleri kararlarda isabetli karar vermeleri şarttır. Kimi basit hatalar elbette ki telafi edilebilir. Ancak önemli hatalara göz yumulamaz.

Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde isabetsiz kararlar vermek sorusuna %8,57'si çok fazla cevabını vermiştir. Hemen ardından %8,57'si ile çok, %54,28'i az ve çok az cevabı gelirken, %28,57 ile Z.K.H çalışanları orta cevabı vermiştir. Üsküdar Devlet Hastanesi'nin ise bu soruyla ilgili cevabı %2,86 çok fazla, %2,86'sı çok olmuştur. Devam eden verilerde %28,57'si orta derken, %31,43'ü az ve %34,29'u çok az cevabını vermiştir. Anketin son hastanesi Paşabahçe D.H.'sinde %5,71'i çok fazla cevabını vermiştir. %8,57'si çok cevabını, %25,71'i orta cevabını vermiştir. Az ve çok az değerlerine baktığımızda sırasıyla %40 ve %20'dir.

Üç hastanenin genel ortalaması %12,38 ile isabetsiz kararlar vermek olasılığına çok fazla ve çok cevabını vermiştir. %27,62'si orta cevabı ile, %60'ı az ve çok az cevapları ile ankete dahil olmuşlardır.

Tablo 55. İş çevresine (hastalara ve iş arkadaşlarına) karşı kırıcı davranmak

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Çok fazla	1	2,86	3	8,57	5	14,29	9	8,57
Çok	6	17,14	2	5,71	9	25,71	17	16,19
Orta	15	42,86	5	14,29	7	20	27	25,71
Az	4	11,43	9	25,71	9	25,71	22	20,95
Çok az	9	25,71	16	45,71	5	14,29	30	28,57
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

İş görenler özellikle işin fazla yoğun olduğu zamanlarda kırıcı ve hassas olabilirler. Sabahtan akşama kadar sürekli insanlarla uğraşmak kişide psikolojik olarak yıpranmaya yol açar. Hele bir de sözden anlamayan bir kitle ile karşı karşıya kalınmışsa. İş yoğunluğu, iş stresi ve daha birçok etkenin bir araya gelmesiyle iş görenlerin sabrı da taşabilmektedir. Böyle durumlarda iş görenler de çevrelerindeki insanlara kırıcı davranabilmektedir.

Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde iş çevresine (hastalara ve iş arkadaşlarına) karşı kırıcı davranmak sorusuna %2,86'sı çok fazla cevabını vermiştir. Hemen ardından %17,14'ü ile çok, %37,14'ü az ve çok az cevabı gelirken, %42,86 ile Z.K.H çalışanları orta cevabı vermiştir. Üsküdar Devlet Hastanesi'nin ise bu soruyla ilgili cevabı %8,57 çok fazla, %5,71'i çok olmuştur. Devam eden verilerde %14,29'i orta derken, %25,71'i az ve %45,71'i çok az cevabını vermiştir. Anketin son hastanesi Paşabahçe D.H.'sinde %14,29'u çok fazla cevabını vermiştir. %25,71'i çok cevabını, %20'u orta cevabını vermiştir. Az ve çok az değerlerine baktığımızda sırasıyla %25,71 ve %14,29'dur.

Üç hastanenin genel ortalaması %24,76 ile iş çevresine (hastalara ve iş arkadaşlarına) karşı kırıcı davranmak olasılığına çok fazla ve çok cevabını vermiştir. %25,71'i orta cevabı ile, %49,52'si az ve çok az cevapları ile ankete dahil olmuşlardır.

Tablo 56. Birlikte çalışılan kişilerle işbirliği kuramamak

	Z.K.H		Ü.D.H		Paşabahçe D.H.		Genel Toplam	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Çok fazla	4	11,43	3	8,57	7	20	14	13,33
Çok	9	25,71	6	17,14	11	31,43	26	24,76
Orta	7	20	2	5,71	3	8,57	12	11,43
Az	6	17,14	8	22,86	6	17,14	18	17,13
Çok az	9	25,71	16	45,71	8	22,86	33	31,43
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

Örgüt içinde ekip çalışması çok önemlisidir. Takım ruhuyla çalışan ekipler birbirlerini sevdiği gibi işine de bağlanırlar. Bir ekip için uyumsuzluk, anlaşmazlık varsa bu iş verimini de düşürür. İş verimiyle birlikte iş tatminsizliğine yol açarak, örgüte bağlılığı da düşüren faktörlerdendir.

Hastane çalışanlarına çalışma arkadaşlarıyla işbirliği kurup kuramadıklarını sorduğumuzda Zeynep Kamil Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışan ankete katılan personelin %11,43'ü çok fazla, %25,71'i çok, %20'si orta, %17,14'ü az ve %25,71'i de çok az cevabını vermiştir. Üsküdar Devlet Hastanesinde çalışan ankete katılan personelin %8,57'si çok fazla, %17,14'ü çok, %5,71'i orta, %22,86'sı az ve %45,71'de çok az cevabını vermiştir. Paşabahçe Devlet Hastanesinde çalışan personelin %20'si çok fazla, %31,43'ü çok, %8,57'si orta, %17,14'ü az ve %22,86'sı da çok az cevabını vermiştir.

Üç hastaneyi birlikte ele aldığımızda çalışanların %38,09'u iş arkadaşlarıyla iyi bir iletişime sahip bulunmadığını söylemektedir. %11,43'ü orta cevabını ile, %48,56'sı az ve çok az cevapları ile ankete dahil olmuşlardır. İş ortamının ve birlikte anlaşmanın en iyi olduğu hastane Üsküdar Devlet Hastanesi, iş birliğinin en düşük olduğu hastane de Paşabahçe Devlet Hastanesi olarak görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde, örgütler için en stratejik unsurlardan biri de insan kaynaklarıdır. Örgütler, sahip oldukları bu kaynakları elde tutabilmek ve gelişmelerini sürdürebilmek için çalışanlarının iş tatminlerini sağlayacak bir örgüt iklimi oluşturmak zorundadır. Örgütlerin misyonları ve amaçlarının çalışanlarca benimsenmesini sağlayacak bir örgüt iklimi oluşturmalarının en önemli şartı ise örgüt içinde adaleti sağlayacak sistemlerin kurulmasıdır. Örgütsel adaletsizlik algısı ise, çalışanların işlerinden tatmin olmamalarına ve bu bağlamda, örgütsel bağlılıklarının azalmasına, devamsızlık ve iş gücü devir hızında artışlara, örgütsel sabotajlar ve yabancılaşma gibi olumsuz durumların ortaya çıkmasını tetiklemektedir.

Bu çalışmanın amacı Üsküdar çevresinde çalışan bireylerin örgütsel bağlılıklarını incelemek, iş tutum ve davranışları ile iş tatminlerini ölçmek; nedenleri ve sonuçları bakımından aralarındaki ilişkiyi ortaya koymak ve adı geçen değişkenlerin demografik özelliklerle ve işin koşullarıyla ilişkisini belirlemektir. Bu nedenle çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel bağlılık kavramının tanımı, önemi, benzer kavramlarla ilişkisi ortaya konmuştur. Örgütsel bağlılık; bireyin kendisini örgütün bir parçası olarak görme, örgüt üyeleri ile birlikte ortak değerlerin ve amaçların paylaşılması, örgütün amaçlarının ve değerlerinin benimsenmesi ve örgüt yararına çaba sarf etme olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların işlerinde etkin ve verimli çalışmaları iş doyumlarının ve örgütsel bağlılıklarının sürekli kılınmasıyla mümkündür. Bunlara sağlayacak faktörler olarak tez çalışmasında; işin kendisi, ücret, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları, terfi fırsatları, denetim ve örgütsel ödüller üzerinde durulmuştur. Örgüt; üyelerinin iş doyumunu ve örgütsel bağlılıklarına etki eden bu faktörlere ilişkin beklentilerine cevap verebildiği oranda, çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneğinden, enerjilerinden ve tüm potansiyel güçlerinden yararlanma imkânı bulmaktadır. Eğer örgüt bu beklentilere yeterince cevap veremiyorsa ortaya iş doyumsuzluğu çıkacaktır. Bunun sonucu işgücü devri, devamsızlık, iş kazaları, işten kaytarma, meslek hastalıkları, örgüte zarar verme ve verimsizlik olarak gözlenebilir.

Üçüncü bölümde iş tatmini kavramı üzerinde durulmuştur. İş tatmininin tanımı, önemi, benzer kavramlarla ilişkisi ve iş tatminini etkileyen faktörler ortaya konmuştur. İş tatmini; bireyin işine ve iş çevresine karşı geliştirdiği duyguları, düşünceleri, tutum ve eğilimleri olarak açıklanmaktadır. Bütün bunlar olumlu olduğunda iş tatmininden söz edilirken, olumsuz olduğunda tatminsizlikten söz

edilebilmektedir. Bireyin tatmini, tamamen gereksinimleri ve bu doğrultudaki beklentileri ile ilgilidir. Bu gereksinimler maddi ve manevi olabilir. Böylece, iş tatminine etki eden faktörler bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak ele alınmıştır.

İşe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi birtakım davranışlara sebep olarak örgüt verimliliğini olumsuz etkileyebilen iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarını, artan rekabet ile birlikte daha çok önem kazanacağı tahmin edilmektedir. Bu çalışmada, araştırma kapsamındaki iş tatmini boyutları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin nasıl gerçekleştiği ve hangi değişkene göre bu ilişkinin farklılık taşıdığı incelenmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamındaki iş görenlerin iş tatminleri etkileyen faktörler belirlenmiştir.

Sağlık sektörü emek ağırlıklı bir çalışma ortamı alanı olmasından ötürü hizmet kalitesi, verimlilik ve hizmette eşitlik gibi unsurlar çalışanların işlerini yapma isteğiyle doğrudan ilişkilidir. Çalışan tatmininin sağlık sektörü için de kritik önem taşıdığı; doktor ve hemşire tatmini ile hasta tatmini arasında doğrudan bir ilişkinin var olduğu kabul edilmektedir. Sağlığın telafisinin olmadığı ve tatmin olmuş hastanın hastaneye tekrar geleceği aşikârdır. Hastanın aldığı hizmetten memnun kalıp tekrar bu örgütü tercih etmesi kurum açısından kalite ve başarı göstergesidir. Bu yüzden örgüt yöneticileri çalışanlarına iş tatmini sağlamak ve örgüte bağlılık duygularını geliştirmek için çaba göstermelidirler.

Üç hastanede yaptığımız araştırmada, katılımcıların genel olarak tatmin duygularının yaşanmadığı, buna karşılık araştırma konularının hemen hemen tamamında tatminsizlik hali yaşadıkları görülmüştür. Çalışılan kurumla olan çatışmalar, işin yoğunluğu, işe önem verilmediği duygusu tatminsizlik duygusunu çoğaltmaktadır. Çalıştığı örgütten ve işinden tatmin duymayan çalışanlar, sık olarak çatışma yaşamakta, iş yeri değiştirme niyeti taşımakta ve sık hata ve düşük verimlilik sorunları yaşamaktadırlar. Buna paralel olarak, tatminsiz personellerde en sık görülen durum, iş değiştirme niyetinin oluşmasıdır ve işe gitmekte isteksizlik yaşamalarıdır.

Bu çalışmanın ortaya koyduğu bulgulara bakarak araştırma yapılan örgüt için bazı öneriler ileri sürülebilir. İlk olarak çalışanların en çok tepkisini çeken adam kayırma olayının ortadan kalkması gerekmektedir, iş görenin güvenini kazanmak ve örgüte bağlamak için. Bunun dışında örgüt içerisinde uyulması gereken kural ve ilkeler ile görev tanımları çalışanlara açık ve net bir şekilde ifade edilmeli ve bu bağlamda prosedürel adalet sağlanmalıdır. Örgüt içindeki iletişimin kalitesi

arttırılmalı ve idari iş ve eylemler hakkında gerekli bilgi akışı sağlanmalı ve böylece etkileşim adaleti gerçekleştirilmelidir. Kısaca, güven veren, özgürlükçü çalışanların gelişimine katkı sağlayacak ve bu konuda onları cesaretlendirecek bir örgüt ikliminin oluşturulmasını sağlayacak insan kaynakları politikaları oluşturulmalıdır.

KAYNAKÇA

- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İş Görenin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, s.7-13
- Aksu, A. (1996). İş Gören Devir Hızının Otel İşletmelerine Olan Maliyetlerinin Hesaplanması ve Antalya Yöresinde Bir Uygulama, *Verimlilik Dergisi*, Milli Prodüktive Merkez Yayın, Sayı:3 s.138-149
- Alanyalı, L. K. (2006). *Örgütsel Stres Kaynaklarının İş tatminine Olan Etkilerinin Tükenmişlik ve Dinçlik (Coşku), Etkileri Bağlamında İncelenmesi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi,
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın.
- Balcı A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*, Ankara: Pegem Yayın.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Basaran, İ. Ethem. (1991). *Örgütsel Davranış*, Ankara: Gül Yayınevi.
- Baytok, S. (2001). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi.
- Ceylan, D. Öğretmenlik Mesleğinde İş Güçlüğü ve İş Tatminsizliği, (27 Temmuz 2010). <http://www.mufettisler.net/mesleki-calismalar/arastirmalar/28-ogretmenlik-mesleğinde-is-guclugu-ve-is-tatminsizligi-2001-dogan-ceylan.html>
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Ankara: Seçkin Kitabevi,
- Çalışkan, Z. (2005). İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, s. 9-17
- Çırpan, H. (1999). *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, c. 6(2)
- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarını ve Adalet Algısının, Örgütsel Bağlılık İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Yönelik Bir Araştırma*, Gebze.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayın.

- Örücü E. Yumuşak S. ve Bozkır Y. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini e-İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi* 13/1, s. 39-51
- Efeoğlu, İ. E. (2006). *İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetimde Örgütsel Davranış*, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını, No: 266
- Eren E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergün, T. (1975). Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı, *Amme İdaresi Dergisi*, c. 8(98)
- Eroğlu, F. (2007) *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eroğlu, Şeyma G. (2009). *Örgütsel Adalet Algulaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi.
- Geylan, R. (2005). Yüksek Personel Devir Oranın Süreklilik Gösterdiği Bir Ortamda Ortaya Çıkan Sorunları En Aza İndirme Yolları, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi*. Cilt7, Sayı:2
- Gözen, Emine D. (2007). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi.
- Günbatan, A. (2006). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları, Çalışanlarda İş Tatmini Uygulamaları*, Malatya.
- Gül H, Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, *Akademik Bakış*, Sayı 15, Ekim, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Kırgızistan, <http://www.akademikbakis.org/15/performans.pdf>
- İnce, M. ve Gül H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Konya: Çizgi Kitabevi,
- İş tatmini nedir? (25.07.2010)

<https://www.veribaz.com/viewdoc.html?/www.veribaz.com:443/login.htmlm=1&ul=is-tatmini-355697.html>

- Kafdağlı, T. (2007). *Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Keleş, H. (2006). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*, Konya.
- Kılınç, T. (2005). *Çatışma İçinde Davranış Psikolojisi*, İstanbul Üniversitesi, *İşletme Fakültesi Dergisi*, C:28, S:2
- Kırel, Ç. (1999). *Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi*, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, C:28, S:2
- Oksay, A. (2005). *Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Özcan, Y. (2006). *İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatmini ile Yöneticileri İçin Algıladıkları Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki Düzeyi*, İstanbul.
- Özdemir, L. (1993). *İş Gören Tatmini Açısından Ücret-Maaş Yönetimi ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi.
- Özdemir, ř. (2009) *İş Tatmini ve Etkileyen Faktörler*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi.
- Özer, Leyla ř. ve Çağla F. (2002). *İnsan Kaynakları Etkililiği Açısından İş Görenlere Yönelik Halkla İlişkiler Faaliyetleri: K.K.T.C.Konaklama İşletmeleri Yöneticilerin Bakış Açısı*, *Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt:3,Sayı:1,
- Özkan, Y. (2005). *Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Öğretmenlerin Örgüte Bağlılıklarına Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi.
- Öztürk, A. (2001) *Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyumu Üzerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma*. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 15, Sayı 1-2.
- Sarıkamış, Ç. (2005). *Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi.
- Sığrı, Ü. (2007). *İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer Ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırılmalı Bir Araştırma*, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, c. 7, s.2, Eskişehir, s. 261-278
- Silah. M. (2001). *Çalışma Psikolojisi*, Ankara: Selim Kitabevi.
- Smadov S. (2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*, İzmir,

Soylu, C. H. (2001). *Hava Er Eğitim Tugay Komutanlığında Çalışan Personelin İş Tatmin Düzeylerinin Ölçülmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi.

Stres ve Nedenleri. (23.Temmuz 2010)

www.hastarehberi.com/psikiyatri/psikiyatri2/stresvenedenleri.htm

Şerif, Ş. Tahir A. ve Adnan Ç. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Ulusoy, T. (1993). *İşletmelerde İş Doyumu ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi.

Üstün, A. (2009). Bilgi Hizmetlerinde Verimlilik ve Motivasyon, *Türk Kütüphaneciliği*, 23 (3), s.602-608

Varoğlu, D. (1994). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi.

Ek-1: ARAŞTIRTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

SAYGIDEĞER MESLEKTAŞIM,

İş tatmini ile iş tutumu arasındaki etkileşim temeline dayanan bu çalışma, sağlık personellerinde iş tatmininin iş tutumlarını etkileyen faktörlerini araştırmak amacıyla yapılmaktadır. Anketteki soruları kendinize en uygun seçeneğe (X) işareti koyarak cevaplandırınız.

Bu anket çalışması, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık kurumları Yönetimi Programı'nda yürütülen yüksek lisans tezi için bilimsel veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır, elde edilecek veriler hiçbir kurum veya kuruluşa verilmeyecektir. Anketi doldururken göstereceğiniz içtenlik, araştırmanın sonucu açısından önem taşımaktadır. İlginizden dolayı teşekkür ederiz.

Leyla AKSAN
(Beykent Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi)

Yrd. Doç. Dr. Sefer GÜMÜŞ
(Tez Danışmanı)

ANKET

1.DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1. Yaşınız? a. 25-35 b. 36-45 c. 46-55 d. 55 yas ve üzeri
2. Cinsiyetiniz? a. Kadın b. Erkek
3. Medeni durumunuz? a. Evli b. Bekar
4. Eğitim durumunuz? a. Lise b. Ön lisans c. Lisans d. Yüksek Lisans
5. Kaç yıldır görev yapmaktasınız? a. Bir yıldan az b. 1-4 yıl c. 5-10 yıl d. 11 yıl ve üzeri
6. Halen bulunduğunuz kurumda kaç yıldır çalışmaktasınız ? a. Bir yıldan az b. 1-4 yıl c. 5-10 yıl d. 11 yıl ve üzeri
7. Çalışmakta olduğunuz hastanenin adı nedir? a. Üsküdar Zeynep Kamil Kadın ve Çocuk Hastalıkları Eğitim ve Araştırma Hastanesi b. Üsküdar Devlet hastanesi c. Paşabahçe Devlet Hastanesi

2.İŞ TATMİNİ DEĞERLEME ÖLÇEĞİ

LÜTFEN AŞAĞIDA BELİRTİLEN NEDENLERİN SİZDE YARATTIĞI DURUMUN DERECESİNİ İSARETLEYİNİZ

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum
1. Sağlık durumunun (psikolojik ve bedensel)isten olumsuz etkilenmesi					
2. Aileye ve sosyal yasama yeterli zaman ayıramamak					
3. İş yoğunluğu (Aşırı iş yükü)					
4. İşin monotonluğu					
5.Mesleki riskler ve meslek hastalıkları					
6. İsi belli sürede bitirme zorunluluğu					
7. Yeterli araç ve gereçten yoksun olmak					
8. Görevde hata yapma olasılığı					
9. Önemli kararlar verme zorunluluğu					
10. İşin sürekli göz önünde yapılması zorunluluğu					
11. Hasta memnuniyetsizliği ve şikayet edilme korkusu					
12. Görev yeri ile ilgili sık değişiklikler yapılması					
13. Çalışma saatlerinde belirsizlik veya uygunsuzluk					
14. Örgütsel amaç ve politikalara yeteri kadar uyulmadığı duygusu					
15. Rolle ilgili sorumluluklar ve bunların yoğunluğu					
16. Görev dağılımındaki adaletsizlik					

17. Kendi ürettiği işin dışında bilgi verilmeme, dışlanmak					
18. Yetersiz maaş ve ücret dengesizliği					
19. Mesleki yönden kendini geliştirme olanağı sağlanamaması					
20. Yapılan işin başkalarınca önemsenmemesi					
21. Amirlerle olan ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar					
22. Çalışanların üstleri tarafından takdir edilmemesi					
23. Çalışanlar arasındaki yükselme hırsı ve rekabete bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar					
24. Yönetimden farklı görüşlerde olmak					
25. Karar aşamasında üst yönetimden destek alamamak					
26. Kararlara katılamamak					
27. Sıkı denetim ve gözetim altında olmak					
28. Görevini yaparken engellendiği duygusuna kapılmak					
29. Yönetimsel uygulamaları Eleştirememek					
30. İş arkadaşları ile uyumsuzluk ve çatışma yaşanması					
31. Performans değerlendirmede adaletsizlik					
32. İş yerinde dedikodunun yaygın olması					

34. Gizli ayrımcılık ve adam kayırmak					
35. Otorite eksikliği					
36. Yeni durumlara ve uyarılara uyabilme durumu					
37. İşyerinin kalabalık ve gürültülü olması					
38. Çalışma ortamında ısı ve aydınlatmanın kötü olması					
39. Çalışma ortamında dinlenme ortamının bulunmaması					
40. Siyasal karışma ve baskı					
41. Ülkenin ekonomik ve siyasal durumu					
42. Medyadan dinlenen ve takip edilen haberlerin iş hayatına etkileri					

3.İŞ DOYUMU DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ

LÜTFEN ASAGIDA BELİRTİLEN İŞ DOYUM
KRİTERLERİNİN SİZDE GÖRÜLME DERECESİNİ İSARETLEYİNİZ

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum
1. İşte hata yapmak					
2. İşe gitmede isteksizlik					
3. İşten ayrılma düşünceleri					
4. İşte kendini yetersiz hissetmek					
5. Yapılan işin niteliğinin düşmesi					
6. İzin ve rapor alarak işten uzaklaşma isteği					
7. İsabetsiz kararlar vermek					
8. İş çevresine(hastalara ve iş arkadaşlarına) karşı kırıcı davranmak					
9. Birlikte çalışılan kişilerle işbirliği kuramamak					

TEŞEKKÜRLER...

EK-2 ANKET İZİN FORMU

ÖZGEÇMİŞ

24 Ağustos 1983 tarihi, Samsun ili Çarşamba ilçesi doğumluyum. İlk ve Ortaöğretimimi Kocaeli ili Gölcük ilçesinde, Liseyi Antalya ili Kumluca ilçesinde, Lisans eğitimimi Kocaeli Üniversitesi Sağlık Yüksekokulu Ebelik Bölümünde 2005 yılında tamamladım. Mezuniyetimin akabinde çalışma hayatıma, Pendik Özel Özkan Hastanesi'nde başladım ve 2006 yılında Dragos Özel Sema Hastanesi'nde de çalıştıktan sonra, 2007 yılında Üsküdar Devlet Hastanesi'ne kamu personeli olarak atandım ve halen çalışmaktayım. 2008 yılında Beykent Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans eğitimine başladım.

Özel ilgi alanlarım, liderlik stratejileri, hastane yönetimi, motivasyon geliştirme süreci, kurumsal iletişim yönetimidir.

LEYLA AKSAN