

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

**ÇALIŞMA HAYATINDA
ÖRGÜTSEL İKLİM VE İŞ DOYUMU**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Fatma GÜNER**

İstanbul, 2015

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

**ÇALIŞMA HAYATINDA
ÖRGÜTSEL İKLİM VE İŞ DOYUMU**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Fatma GÜNER

Öğrenci No:

1207460491

Danışman:

Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

İstanbul, 2015

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Örgütsel İklim ve İş Doyumu” 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. 16/03/2015

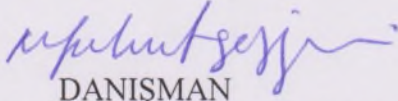
Aday: Fatma GÜNER

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

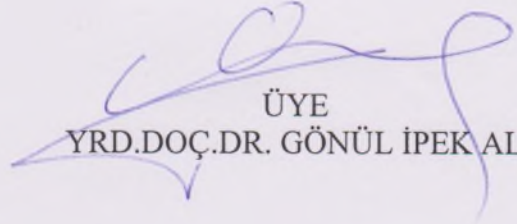
17.03.2015 -

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **1207460491** numaralı **Fatma GÜNER**'in "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Çalışma Hayatında Örgütsel İklim ve İş Doyumu*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 03.03.2015 tarih ve 2015/09 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (5.0) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

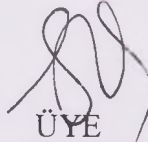
İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.



DANIŞMAN
PROF.DR.MEHMET FİKRET GEZGİN



ÜYE
YRD.DOÇ.DR. GÖNÜL İPEK ALKAN



ÜYE
YRD.DOÇ.DR. ŞEFİKA DEMİRKAN

Adı ve Soyadı : Fatma GÜNER
Danışmanı : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans / Tez, 2015
Alanı : İşletme
Anahtar Kelimeler : Çalışma Hayatı, Örgütsel İklim, İş Doyumu

ÖZ

ÇALIŞMA HAYATINDA ÖRGÜTSEL İKLİM ve İŞ DOYUMU

Modern yönetim yaklaşımlarında katılımcı yönetim anlayışı uygulandığı için örgütsel iklim ve iş doyumu kavramları çalışma hayatında ve çalışma psikolojisi alanında kullanılmaktadır. Çalışma hayatında iş gören, hayatının önemli bir bölümünü örgütlerde iş sahibi olmak ve yaşamını idame ettirme çabası içinde geçirmektedir. Birey günlük hayatının büyük çoğunluğunu işyerinde geçirdiği için bazen işyerindeki sorunlarını aile ortamına taşımaktadır. İş ortamının bireye ekonomik etkisi yanında psikolojik ve sosyal yaşantısına da önemli etkisi vardır. Bu çalışma örgüt üyelerinin örgütsel iklimi algılamalarını ve kendi kendini yöneten öğrenen örgüt olma yolunda adım atabilmelerini sağlayacaktır.

Örgütsel iklim, algılanabilen ve örgüte belirli bir kimlik kazandıran bir kavram olduğu için insan davranışlarını açıklamada yol göstericidir. Örgütlerdeki iş görenlerin örgütsel iklimi algılama yetileri sayesinde örgütlerin yönetim sorunlarına kolay anlaşılır çözümler üretilebilir. İş görenin çalışma hayatındaki üretkenliğinin en önemli gereklerinden biri iş doyumudur, iş görene sağladığı hoşnutluk ve işin olumlu algılanma duygusudur. Ayrıca iş doyumu iş görenin işini ve etrafını değerlendirmesi sonucu geliştirdiği duygusal tepkidir.

İş doyumu kişinin ihtiyaçlarıyla, değer yargılarının işiyle uyumudur. İş görenlerde yaşanan iş doyumsuzluğu sonucunda iş görende iş yavaşlatma, verim

düşüklüğü ve disiplinsizlik yaşanır. İş doyumsuzluğu örgütlerin dış çevreden gelen tehditlere karşı güçsüzlüğün artırır. İş doyumsuzluğu çalışma verimliliğini olumsuz yönde etkiler, iş görenin işe bağlılığını azaltır. İş görenin iş değişikliği oranı artar ve bu durum örgüt ikliminin bozulmasına neden olur. İş doyumsuzluğu bireyin hayatını olumsuz yönde etkiler.

Bu tez çalışmasın da örgütsel iklimin iş doyumuna etkisi incelenerek örgütsel iklim boyutunda iş görenin iş doyumunu artıran etkenler incelenmiştir. Ayrıca örgütlerin örgütsel iklim ve iş doyumunu arasındaki anlamlı ve olumlu etkisi incelenmiştir.

Name and Surname : Fatma GÜNER
Supervisor : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Degree and Date : PhD, 2015
Major : Business
Key Words : Working life, Organizational Climate, Job Satisfaction

ABSTRACT

JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL CLIMATE IN WORKING LIFE

Since participatory management understandings are applied in modern management approach, organizational climate and job satisfaction concepts are used in working life and industrial psychology field. The workers in working life, spend the most important part of their life trying to get a job in organizations and maintain their life. Since they spend most part of their life at work, sometimes they carry their problems from work to their houses. Business environment effects not only person's economic life but also it effects his phscological and social life. This study will privode the organization the members of organization to percept organizational climate and to be able to step in the way of self-managing and learning organization.

Since organizational is a concept that can be perceived and make them gain an identitiy to organization, it's a guide to explain the human behavior. Thanks to the skills of perception of organizational climate of the workers in organization, easily understandable solutions can be produced for management issues. One of the most important needs of workers' productivity in working life, is job satisfaction, the sense of satisfaction and pozitive perception of work. Also job satisfaction is an emotional reaction that the workers' improved as a result of evaluation of their job and environment.

Job satisfaction is the harmony of person's values and needs and his job. As a result of dissatisfaction of the workers, slowing down the job, indiscipline and low efficiency can be experienced by the workers. Job increases the weakness of the organizations against the threats that come from the external environment. Job dissatisfaction effects work productivity negatively and reduce workers' dedication to their Works. The job change rate increases and this causes the disruption of the organizational climate. Job dissatisfaction effects workers' life negatively.

On this thesis, the effects of the "Organizational Climate" on the Job Satisfaction" and the factors of increasing job satisfaction of workers on the organizational climate dimension are examined. Also it is examined significant and positive effects between organizational climate and job satisfaction are examined.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	iii
TABLolar ve ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR.....	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİ: KAVRAMSAL ÇERÇEVE, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL İKLİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1. ÖRGÜT KAVRAMI.....	8
1.1. Örgüt Kavramının Tanımı.....	10
1.2. Sosyal Örgüt Kavramı.....	17
1.3. Modern Örgüt Kavramı.....	19
1.4.Öğrenen Örgüt Kavramı.....	21
1.5. Örgüt Türleri.....	25
1.6. Örgüt Bileşenleri.....	28
1.7.Sağlık İşletmeleri ve Örgüt Kavramı.....	30

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI.....	32
2.1. Örgüt Kültürü Kavramının Tanımı.....	32
2.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişki.....	36
2.3. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü Arasındaki Farklılıklar.....	39
2.4. Sağlık İşletmeleri ve Örgüt Kültürü Kavramı.....	43
3. ÖRGÜTSEL İKLİM KAVRAMI, TÜRLERİ VE BOYUTLARI	46
3.1. Örgüt İklimi Kavram ve Tanımı.....	46
3.2. Örgütsel İklim Çeşitleri.....	49
3.3. Örgütsel İklimin Boyutları.....	52
3.4. Sağlık İşletmeleri ve Örgütsel İklim Kavramı.....	54
4. ÖRGÜTSEL İKLİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	57
4.1. Örgütsel Amaçlar.....	57
4.2. Örgütsel Yapı.....	58
4.3. Örgüt Çevresi.....	60
4.4. Yönetim.....	61
4.4.1. Kararlara Katılım Düzeyi.....	62
4.4.2. Liderlik.....	63
4.4.3. Denetim Düzeyi	64
4.4.4. Ödüllendirme.....	66
4.4.5. Örgütün Coğrafi Konumu, Yerleşimi ve Büyüklüğü.....	67
4.4.6. Çalışanların Özellikleri.....	68

4.5. Örgütsel İletişim.....	69
4.6. Örgüt İklimi ve Örgüt Sağlığı.....	71
4.7. Örgüt İklimi ve Verimlilik.....	76
4.8. Örgüt İklimi ve İşgören Motivasyonu.....	77
4.9.Sağlık İşletmeleri ve Örgüt İklimi Etkileyen Faktörler.....	78

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ DOYUMU KAVRAMI:KAVRAMSAL ÇERÇEVE, İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER , İŞ DOYUM SONUÇLARI, ÖRGÜTSEL İKLİM VE İŞ DOYUMU

1. İŞ DOYUMU KAVRAMI VE ÖNEMİ.....	81
1.1. İş Doyumu Kavramı.....	81
1.2. İş Doyumu Önemi.....	83
1.3. Sağlık İşletmeleri ve İş Doyumu.....	85
2. İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	88
2.1. İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Faktörler.....	88
2.1.1. Yaş.....	89
2.1.2. Cinsiyet.....	91
2.1.3. Eğitim Seviyesi.....	92
2.1.4. Kişilik.....	94
2.1.5. Statü.....	95

2.1.6. Zekâ.....	96
2.1.7. Tecrübe.....	97
2.2. İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler	98
2.2.1. Ücret	98
2.2.2. Yükselme Olanağı.....	100
2.2.3. İletişim.....	102
2.2.4. Yönetim.....	103
2.2.5. İşin Niteliği.....	105
2.2.6. Kararlara Katılım.....	107
2.2.7. Denetim	108
2.2.8. Çalışma Arkadaşları.....	109
2.2.9. Örgütün Sosyal Görünümü	111
2.2.10. Çalışma Koşulları.....	112
2.3. Sağlık İşletmeleri ve İş Doyumunu Etkileyen Faktörler.....	113
3.İŞ DOYUMU SONUÇLARI.....	116
3.1. İş Doyumu Sonuçları.....	116
3.1.1. Verimlilik.....	117
3.1.2. Performans.....	118
3.1.3. Motivasyon.....	120
3.1.4.Yaşam Doyumu.....	120
3.2. İş Doyumsuzluğu Sonuçları.....	122

3.2.1. Devamsızlık.....	124
3.2.2. İşten Ayrılmalar.....	125
3.2.3. Çalışan Devir Hızında Artış.....	126
3.2.4. Yabancılaşma.....	127
3.3. İş Doyumunu Artırma Yolları.....	128
3.3.1. Çalışma Hayatının Kalitesinin Artırılması.....	129
3.3.2. İşin Zenginleştirilmesi.....	130
3.3.3. Rotasyon.....	132
3.3.4. İş Paylaşımı.....	133
3.3.5. İş Genişletme.....	134
3.3.6. Eğitim.....	135
3.4. Sağlık İşletmeleri ve İş Doyumu Sonuçları.....	136
4. İŞ DOYUMU - ÖRGÜTSEL İKLİM İLİŞKİSİ.....	138
4.1. Örgütsel İklim-İş Doyumu İlişkisinin Temel Çerçevesi	138
4.2. Sağlık İşletmelerinde İş Doyumu - Örgütsel İklim İlişkisi	140
SONUÇ.....	142
KAYNAKÇA.....	154
ÖZGEÇMİŞ.....	160

TABLÖLAR ve ŞEKİLLER LİSTESİ

Tablo / Şekiller Sayfa No.

Tablo 1. Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütlerin Karşılaştırılması.....	73
Şekil 1. Örgüt İklimine Kültürel Yaklaşım.....	41
Şekil 2. Örgüt Sağlığı Unsurları ve Etkileri.....	72
Şekil 3. Örgütsel İklim ile İş Tatmini İlişkisi.....	139

KISALTMALAR

AEÜ	: Ahi Evran Üniversitesi
AKD	: Akadeniz Üniversitesi
ANAÜ	: Anadolu Üniversitesi
ATATÜRK ÜNİ	: Atatürk Üniversitesi
AÜ	: Ankara Üniversitesi
BEÜ	: Beykent Üniversitesi
BÜ	: Balıkesir Üniversitesi
C	: Cilt
ÇÜ	: Çukurova Üniversitesi
DÜ	: Dumlupınar Üniversitesi
GAZÜ	: Gaziantep Üniversitesi
İİBF	: İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
İÜ	: İstanbul Üniversitesi
MĞÜ	: Muğla Üniversitesi
NĞÜ	: Niğde Üniversitesi
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
SDÜ	: Süleyman Demirel Üniversitesi
ss.	: Sayfa Sayısı

TÜ	: Trakya Üniversitesi
YDT	: Yayınlanmamış Doktora Tezi
YMT	: Yayınlanmamış Master Tezi
YYLT	: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
ZKÜ	: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi

GİRİŞ

-Çalışma Konusunun Seçimi: Çalışma hayatı, yoğun ve sürekli değişen bir rekabet ortamına sahiptir. Bilgi toplumuna geçiş sürecinde işletmeler, hiyerarşik ve bürokratik yönetim anlayışından ayrılarak kendi kendini yöneten ve öğrenen örgütlere doğru bir değişim yaşamaktadır. Sağlık işletmelerinin de hedefi bu ortamda başarılı olabilmek, rekabet edebilmek ve varlıklarını devam ettirebilmektir.

Yeni işletmecilik anlayışında, müşteri memnuniyeti, iş gören memnuniyeti hedef alındığından ve bu hedefin müşteri açısından personel tarafından, iş gören açısından idari kadro tarafından gerçekleştirilmesi gerekmektedir. İş görenin iş doyumunu ve motivasyon düzeyinin yüksek tutulması; işe alım sırasında “işin uygunluğuna göre iş gören” alınması ve bu iş görenin çağın gerektirdiği donanımdaki ekipmanla, çalıştırılmasıyla sağlanır.

Konu seçiminde, sağlık çalışanlarının örgüt iklimi kavram algılarının düzeyini belirlemek, örgütsel iklimi etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla yola çıkılmıştır ve örgütsel iklimin iş doyumuna etkisini incelemek hedeflenmiştir. Sağlık işletmelerinde örgüt iklimi, örgüt kültürü kavramlarının iş gören tarafından farkındalığını yaratmak amacıyla konu üzerinde çalışılmıştır. Kamuoyunun sağlık alanıyla ilgili yanlış bilgilendirilmelerine engel olmak, iş gören olarak örgüt iklimi-iş doyumuna bağıntısı hakkında üst kademeye yardımcı olabilmek ve alana yeni bilgiler sağlamak amaçlı konu seçimi yapılmıştır.

-Çalışmanın Amacı: Çalışma hayatında gelişim ve değişimlerin yaşandığı son yıllarda yönetim yaklaşımlarının da değişmesiyle kurumlar kendilerini yenilemektedir. Çalışmada amaç örgüt iklimi kavramı ve iş doyum kavramını ele alarak; örgüt iklimi boyutlarını ortaya koymak ve örgüt ikliminin işletme açısından önemini analiz etmektir. İşletmelerin yararına durumlar oluşması bağlamında örgüt iklimi kavram algısını iş görenlere farkındalık yaratmak, sağlık çalışanlarının sorunlarına değinmek ve sağlık çalışanlarını total olarak değerlendirmek amaçlanmıştır.

Bu çalışmanın amacı sağlık çalışanlarının, örgüt iklimine ilişkin algılarını belirlemek ve kıyaslamaktır. İnsan kaynakları yönetimi kademelerinde görev yapan yöneticilerin ve bizzat işi yapan iş görenlerin görüşlerine dayanılarak ve işletmeler hakkında yapısal bilgiler kullanılarak, örgütsel iklim ve iş doyumu bağlantısı ortaya konulmuştur. İş doyumunun iş gören açısından önemi; iş doyumu yüksek iş görenin kaliteli hizmet verdiği için iş gören ve yöneticilerin iş doyumu algılarının ölçülmesi amaçlanmıştır.

Bu araştırma ile sağlık çalışanları arasında ortak bir iklim ve iş doyumu algısının olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. İş görenlerin örgüt iklimi ve iş doyumu algıları arasında anlamlı bir farklılık bulgulanması halinde farklılığın nereden kaynaklandığının belirlenmesi yoluyla alana yeni bilgi sağlamak amaçlanmakla beraber, ortak bir iklim algısı oluşturma yönünden yapılan çalışmalara katkı sağlamak amaçlanmıştır.

-Çalışmanın Önemi: Sağlık işletmelerinde, iş görenlerin örgütsel iklim konusundaki bilgi düzeyleri, düşünceleri, meslekler arasındaki farklılıkları tespit etmek açısından çalışma önem taşımaktadır. Ayrıca yaratıcılığı destekleyen örgüt iklimi boyutlarının iş doyumu üzerindeki etkilerini incelemektir. Örgüt içerisinde yapılan işin özelliği, yapılan işin miktarı ile işyerinin ergonomik durumu ve uygun işe uygun personel çalıştırılmaması durumunda; iş yaparken sıkıntı ve verimsizlik ortaya çıkacaktır. Bu tip durumlarla karşılaşınca neler yapılabileceği konusunda ortak dil oluşturmak, motivasyonu yükseltmek, iş doyum düzeyini artırmak ve iş gören katılımlı ortak bir örgüt iklim ortamı oluşturmak açısından bu çalışma önem taşımaktadır.

İş doyumu, işin özelliği ve iş ortamına karşı iş görenin olumlu tutumlarının tümüdür. İş görenlerin örgütlerinden duydukları beğenme ya da beğenmemedir. İş doyumu işin özellikleriyle, iş gören istekleri birbirine uyum sağladığı zaman gerçekleşir. Bu uyum ne kadar çok olursa o oranda iş doyumu gerçekleşecektir. İş doyumu örgütün genel durumuyla da ilgilidir; iş görenin doyum duygusunda örgütün başlıca politikaları, genel personel uygulamaları, toplumdaki statüsü rol oynar. Sağlık çalışanlarının iş yaşamlarındaki sorunlarının giderilmesi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve iş görenlerin eğitimlerinin desteklenerek iş gören özgüveninin

artırılması sağlanarak iş gören iş doyumunu artırılır. Örgüt iklimini belirleyen iş görenin iş doyum düzeyidir ve sağlık çalışanlarının memnuniyeti ile hasta ve yakını memnuniyetide yüksek olacaktır, iş görenlerin işinde hata yapma oranları azalacak, motivasyon düzeyleri yükselecektir.

İş doyumunu, yönetim,ve iş gören uyumuyla da alakalıdır. Yönetimin iş görene karşı olumlu tutumu, ona değer vermesi, onunla ilgili konularda yetkilendirmenin gerçekleştirilmesi, kararlara katılımının sağlanması bireyin işinde mutlu olmasına neden olan ayrı bir etmendir. Bu bağlamda bu çalışmanın önemi çalışanla çalışmayanın ayırt edildiği, motivasyonu güçlü, iş doyum düzeyi yüksek yani sağlık çalışanlarının total olarak değerlendirildiği bir örgüt iklimi oluşturmak açısından önem arz eder. Çalışmada sağlık çalışanlarının örgüt iklim algılamaları, örgüt ikliminin değişim süreci; yönetim ve iş gören arasındaki etkileşim kaynaklı iş doyumunu olgusunun oluşumunu incelemede önemlidir ve konunun incelenmesi literatürlere katkı sağlayacaktır.

-Çalışmanın Planı: Çalışma üç bölüm olarak planlanarak, iş görenlerdeki örgütsel iklim ve iş doyum algısı incelenmiştir. Giriş bölümünde konu seçimi, çalışmanın amacı, önemi, planı, kullanılan metod ve teknikler, karşılaşılan zorluk ve sınırlamalar, varsayımlar yer almıştır. Çalışma genelinde konular işlenirken konu başlıkları genelde iş görenler, özelde ise sağlık çalışanları bağlamında araştırılarak aktarılmıştır.

Birinci bölümde, örgüt tanımının da olduğu; kavramsal çerçeve, örgüt kültürü, örgütsel iklim kavramı temel esaslarıyla ele alınarak, ilgili tanımlar ve temel kavramlar üzerinde durulmuştur. Farklı araştırmacılar tarafından yapılan tanımlamalara yer verilerek örgütsel iklim kavramı tüm boyutlarıyla ortaya konmaya çalışılmıştır. Çalışma sağlık çalışanları açısından da örgüt iklimi ve iş doyum bağlamında incelenerek örgütsel ikliminin sağlık çalışanları açısından önemi açıklanmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada sağlık çalışanları ile ilgili tüm çalışmalar incelenerek, deneyim ve gözlemlerden yararlanılarak sağlık çalışanlarının iş doyum düzeylerinde örgüt ikliminin önemli olduğu yargısına varılmıştır.

İkinci bölümde iş doyumu kavramı temel esaslarıyla ele alınarak, örgütsel iklim ve iş doyumu arasındaki ilişki ortaya konulmuştur. Sağlık çalışanları üzerinde yapılan araştırmalara ulaşılmış, mesleki bilgi ve deneyimlerden yararlanılarak sağlık çalışanlarının iş doyumunu etkileyen faktörlerden ne yönde etkilendikleri sonucuna varılmıştır. Sağlık çalışanlarının iş doyum düzeylerini çalışma koşulları, ekonomi ve örgüt ikliminin olumlu havasının etkilediği görülerek, incelenmesi planlanmıştır.

Sonuç bölümünde ise; örgütsel ikliminin iş doyumuna etkisinin sağlık çalışanları bağlamındaki çalışmaların sonuçları ele alınmış ve iş görenler üzerindeki etkileri açıklanmıştır. Çalışmada sağlık çalışanlarının motivasyonları, performansları, iş doyumsuzluk ve stres düzeylerinin nedeninin örgüt iklimine ne kadar bağlı olduğu sonucu ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Çalışmanın genelinde olduğu gibi sonuçlar genelde çalışanlar ve özelde sağlık çalışanları açısından aynı konu başlığı altında incelenerek, konu aktarılmıştır.

-Kullanılan Metod ve Teknikler: Çalışmanın teorik kısmında kaynak taraması tekniği kullanılmıştır. Çalışmanın tamamı teorik çalışma olması nedeniyle tarihci metod kullanılmıştır. Çalışmanın sağlık işletmeleri ve sağlık çalışanlarının incelendiği bölümlerde mesleki bilgi, deneyim, gözlemlere yer verilmiştir ve tanık olunan olaylardan sonuçlar çıkarılmıştır. Çalışmada aynen aktarma, özetleme ve yorumlama türlerine yer verilmiştir. Çalışma hazırlanırken internet ortamındaki makale, ders kitapları ve her türlü yazılı kaynaktan yararlanılmıştır. Ayrıca kütüphane kaynakları, kitaplar ve tezlerden yararlanılarak çalışma kurgulanmıştır.

Çalışma ortamındaki gözlem ve deneyimlerden, hastane yöneticilerinin tecrübelerinden yararlanılarak çalışmaya kaynak oluşturulmuştur. Hastane yöneticilerinin ve sağlık çalışanlarının örgüt iklimi ve iş doyumu konusundaki farkındalıkları hakkında sohbet ortamı yaratılarak bilgi toplanması sağlanmıştır. Araştırmada birebir saha çalışması yapılarak; kişisel deneyimler ve iş görenlerle yapılan birebir görüşmeler kaynak olmuştur. Saha çalışması sırasında araştırma tekniklerinden yararlanılarak örnek olay, gözlem, mülakat ve dinleme gibi tekniklerle de birtakım bilgiler edinilerek tezin yazımına katkı sağlanmıştır.

-Karşılaşılan Zorluk ve Sınırlamalar: Çalışmada sağlık çalışanlarının örgütsel iklim ve iş doyumu kavramı hakkındaki düşüncelerine ve algı durumlarına yer verildi. Çalışmada genelde iş gören, özelde ise sağlık çalışanları üzerinde inceleme yapılarak tez ve makalelerden yararlanılmıştır. Çalışmanın karşılaşılan temel zorluklarını teorik kısmı için ele aldığımızda; yeni kaynaklara zor ulaşılabilir olması, kütüphanelerden sağlanan kaynakların kısa zamanlı görülebilmesi, kütüphanenin merkezde olması nedeniyle kısıtlı ulaşım imkânları gibi sıkıntılar söz konusudur.

Çalışmanın bir diğer kısmı olan saha çalışmasında karşılaşılan temel zorluklar ise; iş görenlerin fikirlerini anlatmaktaki isteksizlikler ve çözümsüzlüklerdir. Araştırma sırasında iş yoğunluğu ve örgütsel iklim çatışması yaşayan sağlık çalışanları ile sohbet ortamı oluşturulmuştur. Çözümsüzlükler yüzünden sağlık çalışanlarının bilgi vermediği, asıl yaşanılanı anlatmadığı ve sağlık çalışanlarının kendi aralarında küçük örgütlenmeler oluşturduğu gözlemlenmiştir.

Çalışmada genelde iş gören, özelde sağlık çalışanlarının incelenmesi bağlamında tez ve makalelerden yararlanılarak kaynak taraması yapılmıştır. Zaman sınırlamasının bulunması ve iş görenin saha çalışmamıza gösterdiği samimiyet derecesi hiç kuşkusuz sık karşılaşılan zorluklardandır. Bu çalışmada bu sınırlama ve zorlukları aşmak için uygun zamanı yakalamak zaman zaman iş görenlerle bir araya gelmek gerekiyordu. Sağlık çalışanının uygun zamanını kollayarak iş görenle sohbet ortamı oluşturma sırasında sorunlar yaşansa da araştırma için ortam oluşturularak çalışma tamamlanmıştır.

-Varsayımlar: Çalışmanın temel varsayımları şunlardır:

- i. Çalışma hayatında, örgüt çalışanları örgüt iklimi ve iş doyum düzeyleri uygun işe uygun personel çalıştırılırsa motivasyon ve iş doyumu yüksek olur.
- ii. Çalışma hayatında örgütlerde, örgütü içi iletişim açık olmalıdır, bu durum iş görenlerin örgüt iklimine uygun hareket etmesini ve iş yaşamıyla özel yaşamının uyumlu olmasını sağlar.

- iii. Çalışma hayatında örgütlerin fiziksel çalışma koşullarının ve çalışma konforunun yükseltilmesi, örgütün kalitesinin ve iş verimliliğın yükselmesine neden olmaktadır.
- iv. Çalışma hayatında örgüt çalışanlarının, iş doyumı ve iş barışı açısından asli görevinde çalıştırılması gerekmektedir. İş görenlerin kendi aralarındaki motivasyonunu düşürmemek açısından iş görenler eğitimini aldığı meslek alanında çalıştırılmalıdır.
- v. Çalışma hayatında örgüt çalışanlarında, sürekli ve düzenli eğitim faaliyetleri ile iş görenlerin kendilerine olan güven duyguları artacaktır. İş görenlerin mesleki gelişimleri açısından hizmet içi eğitim ve kurum dışı toplantı, seminer, eğitim, kongre, sempozyumlara katılımları sağlanmalı ve bu konuda iş gören teşvik edilmelidir.
- vi. Çalışma hayatında iş görenlerde; ücret yapılan işin neticesinde elde edilen gelirdir ve ücret beklenenden az olursa iş görenlerde iş doyumı azalır. Aynı işi yapan örgüt çalışanları arasındaki ücret düzeyindeki adalet önemlidir ve bu durum iş görenlerin örgüte bakış açılarını etkiler.
- vii. Çalışma hayatındaki örgütlerde, ödüllendirme doğrudan başarı ile ilişkilendirilerek, iş görene ödülü çabaları sonucu aldıklarını hissettirmek gerekir ve iş görenlere performanslarının karşılığını verirken örgüte de katkıları takdir edilmelidir.
- viii. Çalışma hayatında örgütlerin çalışma ortamını, performansını, verimliliğini, motivasyonunu ve iş doyumunu etkileyen en önemli faktör iş yükü ve iş zenginleştirme faktörüdür. İş görenin iş yükünü azaltıp, işini zenginleştirerek ve çalışma şartlarının düzelterek emeğinin karşılığının verilmesi gerekmektedir.
- ix. Çalışma hayatında iş görenin terfi olanakları adil uygulanırsa iş görenin iş doyumı artar; terfi iş görenin başarısı sonucu verilir ve ileride başarılı olacağının göstergesidir. Terfi bazı durumlarda iş doyumsuzluğu neden olabilir, iş görenin eğitime terfi isteğine göre değişiklik gösterir.

- x. Çalışma hayatında örgütlerde yöneticinin davranışları iş gören iş doyumu açısından önemlidir; yönetimin güven verici olması, adil çalışması, sorun çözme yeteneğinin olması iş gören iş doyumunu artırır.
- xi. Çalışma hayatında örgütlerde statü yükseldikçe iş görenin iş doyumu da yükselir. Sağlık çalışanlarında iş doyumunu etkileyen örgütsel faktör, iş görenin işinin toplumda kabul görmesi ve mesleğinin toplumsal statüsüdür. Mesleklerde eğitim düzeyi arttıkça mesleki statüde artmakta ve mesleki statüsü artan iş görende iş doyumu artar.
- xii. Çalışma hayatında örgütlerde iş görenin iş doyum düzeyleri işle ilgili ve iş dışı faktörlerden etkilenebilir; hizmet örgütlerinde olumlu örgüt iklimi sağlanmasında müşteri memnuniyeti, iş gören memnuniyeti ve kaynakların etkin kullanımı örgütün kalitesi konusunda belirleyicidir.
- xiii. Çalışma hayatında hizmet örgütlerinde, verilen hizmetin kaliteli ve yüksek düzeyde olabilmesi için iş göreninde mesleki olarak deneyimli, donanımlı, kalifiye ve mesleğinde uzmanlaşmış olması gerekmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİ: KAVRAMSAL ÇERÇEVE, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL İKLİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1.ÖRGÜT KAVRAMI

Örgüt, literatürlerde en az iki insanın bir araya gelmesiyle oluşan grup birlikteliğidir şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, örgüt oluşumunda en önemli faktör insandır. Geçmişten bu güne örgüt oluşumlarıyla insanlar, nice uygarlıklar yaratmışlardır. Belirli bir hedef baz alındığında örgüt ve insan ikilisi tesadüfi bir araya gelmemiştir. Mutlaka gereksinim ve koşullar bu durumun oluşmasına neden olmuştur. Örgütlerde çağa ayak uydurmak ve örgütün gelişimi için hedef belirlemek şarttır. Örgütün belirlediği hedefleri gerçekleştirmek için örgütlerde, uygun nitelikte bireyler bir araya getirilir. Yani işe uygun örgüt çalışanı sloganıyla hedefe doğru adım atılmış olur. Örgüt çalışanlarının uygunluğunun yanında örgütlerin çalışma koşullarının düzeltilmesi gerekmektedir. Sağlık çalışanlarının isteği otel konforunda sağlık işletmelerinde çalışmaktır. Konforlu ve ergonomik çalışma ortamı sağlık çalışanının örgütünden memnuniyetini sağlar.

Şişman çalışmasında örgüt oluşumunda insan unsurunu vurgulayarak, örgüt kavramını şu şekilde açıklamıştır: “Örgüt denilince ilk akla gelen, insan unsurudur. İnsan ise anlam oluşturan ve eylemlerini de söz konusu anlamlar üzerine inşa ederek gerçekleştiren bir varlıktır. Bir örgüt ortamında yer alan insanların her türlü eylemlerini bir takım anlamlar üzerine kurarak gerçekleştirdikleri söylenebilir. Bu durumda yönetimin öncelikli görevi de örgüt üyelerini ortak anlamlar çevresinde bir araya getirmek, böylece örgütsel bütünleşmeyi sağlamak, ortak eylemler içinde olacak insanların ortak değerleri ve ortak algı dayanaklarını paylaşmalarını sağlamaktır.”¹ Şişman, örgütlerde insan unsurunu anlamlar üzerine kurgulandığını vurgulamıştır ve örgütsel bütünleşmeden söz etmiştir. Sağlık işletmelerinde, sağlık çalışanının sunduğu hizmet önemlidir ve risklidir. Sağlık işletmeleri, teknolojinin

¹ M. Şişman, Örgütler ve Kültürler, Ankara, 2011, s.24

gelişmesiyle sürekli yeniliklerin takip edilmesi gereken bir çalışma alanıdır. Sağlık örgütü toplum ve sağlık çalışanı ikilisinin organizasyonu sonucu oluşturulan bir kavramdır ve her iki tarafın doyum düzeyleri yüksek tutulmalıdır. Sağlık hizmetinin kaliteli sunumunda hedef; hasta, hasta yakını ve sağlık çalışanı memnuniyeti odaklı olmalıdır. Sağlık işletmelerinde verilen sağlık hizmeti, ekip hizmeti olduğu için örgütsel bütünlük önemlidir.

Çalışma hayatında sosyalleşme iş görenin işini sevmesiyle gelişen bir süreçtir. Bazı iş görenler örgütünü sevmez ama işini severek yaptığı için olumsuzluklarla baş edebilmeleri kolay olur. Kaya çalışmasında diğer bir örgüt tanımını şu şekilde yapmıştır: “ Çağdaş yaklaşımlarda örgütler, insan değerleriyle teknik değerlerin bir bütünlük içinde birleşim ve etkileşiminden doğan, mekanik sistemler olmaktan çok insanların oluşturduğu, sosyalleştirme süreçleri, sosyal değerler, sosyal normlar ve sosyal yapılarla donatılmış sosyal sistemler olarak tanımlanmıştır.”¹ Sosyalleşme bireyi grup üyesi yapar ve birey grup içinde kendini ispatlar. Sağlık çalışanı için çalışma barışı önemlidir ve sağlık işletmelerindeki huzursuzluklar sağlık çalışanının işini sevmeden yapmasına, yoğun dikkat ve enerji isteyen hizmet sunumunda hata yapmalarına neden olur. Hataların aza indirgenmesi için iş görenin işini severek, özveri ve dikkatle yapması gerekmektedir. Sağlık örgütlerinde yöneticilere düşen görev iş görenlerinin sorunlarına yardımcı olmak, çalışma adaletsizliklerine engel olmak ve çalışma barışını sağlayarak, yoğun iş stresini azaltmak olmalıdır.

Çalışma hayatında örgüt kavramı ve yönetim birbirini tamamlayan öğelerdir. Örgüt iyi yönetilirse bir anlam ifade eder, yönetim ise örgüt olmadan kendini ispat edemez. Örgüt yönetimleri işletmelerin kaynaklarını etkin kullanarak iş görenlerle işbirliği içinde çalışmalıdır. Örgüt yönetimlerinde yeni yaklaşım örgütü deneyimli ve eğitilmiş yöneticilere bırakarak örgütlerin öğrenen örgüt düzeyine çıkarılması amaçlanmaktadır. Örgüt yöneticilerine örgütü eğitmeleri, örgütü düşünebilen örgüt düzeyine getirmeleri bağlamında yönetimlere görevler verilmiştir ve eğitim amaçlı seminer, hizmet içi eğitim şeklinde eğitim günleri düzenlenerek sağlık çalışanları eğitilmektedir.

¹E. Kaya, Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü, Süleyman Demirel Üniversitesi (SDÜ), Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YYLT), Isparta, 2007, s.12

1.1. Örgüt Kavramının Tanımı

Sanayinin gelişmesi ve bilginin insanlar tarafından kullanılmasıyla, örgütsel alanda değişik çalışmalar başlatılmıştır. İş görenlerin örgüt kavram düzeyleri ve örgüt algılamalarının ölçülmesi örgütün sürekli gelişimi için önem taşımaktadır. Örgüt kavramı ve insan yan yana düşünüldüğünde ‘insan olmadan örgüt oluşamaz’ denilebilir. Bu bağlamda örgüt tanımlamalarına bakacak olursak: “Barnard ..., örgütü, iki veya daha fazla kişinin bilinçli olarak eşgüdümleşmiş eylemleri veya güçlerinden oluşan bir sistem olarak tanımlarken, Schein ... ise örgütü; iş ve iş bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak amaç ya da amacın gerçekleşmesi için bir araya gelen insanların gerçekleştirdikleri faaliyetlerin ussal eşgüdümü, Etzioni... ise de belirli amaçlara ulaşmak için kurulmuş toplumsal birimler olarak tanımlamışlardır.”¹ Bu tanımlamalara göre örgüt belli amaç doğrultusunda bir araya gelen insan topluluğudur; örgütlerin amaçlarını daha sağlıklı gerçekleştirebilmeleri için kültürleri ve iklimi olması örgütlerin ilerlemesi açısından önemlidir.

Örgüt kavramı birçok bilim insanının bilimsel çalışmalarında araştırma konusu seçilmiştir ve değişik örgüt kavram tanımları yapılmıştır. Örgüt kavramının çıkışı; örgütte yaşam alanına sahip olan bireylerin kendi başlarına buyruk kalmalarında yaşanacak karmaşayı engellemek açısından önem taşır. Yaşar, Şimşek’in örgüt kavramı tanımını şu şekilde aktarmaktadır: “ ... Örgüt kavramını, insanların tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlarını diğer bireylerle bir araya gelerek grup halinde çaba, yetenek ve bilgilerini bütünleştirmek suretiyle gerçekleştirmelerine olanak veren işbölümü ve koordinasyon sistemi, düzen ya da yapı...”² Örgütlerdeki bireylerin grup olarak hareket durumunda yaptıkları tüm eylemlerin etkisi büyük olur. Birey tek başına toplumda çok fazla kendini gösteremez bu sebeple mutlaka bir gruba dahil olma ihtiyacı duyar. Bu ihtiyaç dahilinde kişi kendini daha güçlü ve daha korumalı hisseder ve kendini grup içinde ispatlayarak kararlara katılır.

¹ E. Karadağ - N.Baloğlu - T.Korkmaz - N.Çalışkan, “Eğitim Kurumlarında Örgüt İklimi ve Örgüt Etkinlik Algısı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi” , Ahi Evran Üniversitesi (AEÜ), Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt (C.) 9, Sayı (S.) 3, 2008, s.63

² Ö. Yaşar, Örgütsel Güvenin Örgüt İklimine Etkisi; Gaziantep Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama, Gaziantep Üniversitesi (GAZÜ), SBE, YYLT, Gaziantep, 2005, s.4

Çalışma hayatında örgütler amaç birliği ile kurulan sistemler olduğu için örgüt üyeleri kurallara uymak zorundadır. Örgütlerde amaç topluma örnek örgüt olma hedeflendiğinden, örgütler toplum içinde kabul görürler. Aytaç makalesinde örgütü şu şekilde anlatmıştır: “Örgütlerin, birey üzerinde belli tutum ve tavırları egemen kılmak istemeleri, bir başka deyişle örgütlerin parmak izlerini insanlar üzerine çıkarmaktan yana olmaları, doğal olarak, iş görenlerde bir örnek tutum ve davranışlar ve bütünleşik bilinç ve kimlik öğelerinin köken bulmasına yol açmaktadır. ”¹ Örgütsel değişim yaşayan sağlık işletmelerinde yönetici pozisyonundaki iş görenler; kaliteyi sağlamak, başarı sürecini oluşturmak için astlarını iyi yönlendirmesi ve çalışma akışını düzgün planlaması gerekmektedir. Sağlık işletmelerinde değişim sürecini başlatmadan önce örgüt kavramını, sağlık çalışanına öğretmek ve benimseterek; kavram öğrenimi ve öğretilmesi iş kültürü haline getirilmelidir.

Çalışma hayatında bireyler eylemlerini tek başına yapamadıkları için bir araya gelme ihtiyacı duyarlar. Bir araya gelen seçilmiş insanların başarıları tesadüfî değildir. Bazı örgütlerin üstün başarılarının ana sebebi, yapılması gereken işlerin planlanıp, parçalara bölünerek ve her parçanın işi yapma konusunda uzman olan deneyim sahibi bireyler tarafından yapılmasıdır. Örgütlerin taşınması gereken özelliklerini, E. Dinç Özcan çalışmasında Daft’ın görüşlerine yer vermiştir ve bu görüşler şu şekilde aktarılabilir: “Örgütler yalnızca bina, örgüt politikalar ve prosedürlerinden değil; insanlardan ve onların birbirleriyle olan ilişkilerinden meydana gelmektedir. Bir örgüt, belli hedeflere ulaşmak için temel fonksiyonları yerine getiren insanların birbirleriyle etkileşim kurdukları zaman ortaya çıkmaktadır. Daft ..., örgütlerin taşıdığı oldukları ortak özellikleri ise şu şekilde belirtmektedir:

- Örgütler sosyal kuruluşlardır.
- Örgütler hedef odaklıdır.
- Örgütler planlı ve koordineli oluşturulmuş faaliyet sistemidir.
- Örgütler dışsal çevre ile bağlantılıdır.”²

¹ Ö. Aytaç, “Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif“, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C. 14, S. 1, Elazığ, 2004, s.214

² E. Dinç Özcan, Örgüt Yapısı ve İş Tatmini, İstanbul, 2011, s.6

Örgüt tanımlamalarında insan unsuru değişmeyen bir kavram olduğu görülmekle beraber, örgüt insan ilişkilerinin organizasyonudur. İş görenin yaptığı ve yapacağı işler standartlaştırılarak örgütteki çatışmalar azaltılmış olur. Örgüte yeni giren iş gören örgüte saygılı olmalıdır, örgüte inanmalı ve örgütün gelişmesi için emek harcamalıdır. Örgütlerin değerleri sorgulanamaz, olduğu gibi kabul edilir. Örgütlerde personel seçimi, idari kadronun çalışma yöntemleri ve iş görenlerin birbirleriyle kaynaşması önemlidir. Örgütlerde bireysel çıkarlar olmamalıdır ve örgüt üyeleri ortak değerlere önem vermelidir. İş görenlerin örgüt yöneticilerinden en baş istegi çalışma barışı ve eşit iş dağılım talebidir.

Çalışma hayatında örgütler düşünebilen örgütler olduğu durumlarda yükselme ivmesi gösterirler. Örgütlerin gelişimine ve hizmet kalitesine insan unsuru yön verir; iş gören isterse kaliteli hizmet verebilir, isterse işi yavaşlatarak hizmet kalitesini düşürebilir. Şişman çalışmasında antropolojik açıdan örgüt tanımlamasını şu şekilde yapmıştır: “Antropolojik açıdan yaklaşıldığında örgütler, adeta bir insan gibi düşünülmekte, örgütlerin belirli kişilikleri olduğu, belirli ihtiyaçları bulunduğu, tıpkı bir insan gibi bilişsel süreçlere sahip olduğu kabul edilmektedir”¹ Örgütlerde başarı hedeflendiğinde insan kaynakları, fiziksel kaynaklar ve finansal kaynaklar eşit oranda bileşimi sağlanmalıdır. Bu durumda iş gören motivasyonu kavramını öne çıkarır ve beceri seviyesi yüksek iş gören motive edilmezse yönetim kadrosu başarısız olacaktır. İyi bir yönetici her şeyi çok iyi bilmek zorunda değildir, işini iyi bilen iş görenleri uyum içinde çalıştırdığı durumda örgütü başarıya çıkarır. Çalışmada yapılan tüm örgüt tanımlamalarından yola çıkılarak, örgütü örgüt yapan faktörler şu şekillerde yorumlanıp, sıralanabilir:

-Örgütlerin oluşumu için en az iki insanın olması: Sağlık hizmetleri, öncelikle ekip hizmeti verir; sağlıktaki örgütlenme sağlık çalışanları, hasta ve hasta yakınlarından oluşan bir örgüt şeklindedir.

-Örgüt birimleri arasında uyum birlikteliğinin olması: Sağlık hizmetlerini yürütebilmek ve topluma kaliteli sağlık hizmeti sunabilmek için sağlık çalışanlarının birbiriyle uyumlu bir şekilde çalışmaları sağlanmalıdır.

¹ Şişman, s.25

-İş ve işbölümü unsurunun olması: Sağlık işletmelerinde çeşitli meslek grupları ekip halinde çalışarak, iş ve işbölümü paylaşımı yapılarak en kaliteli sağlık hizmeti verilebilir.

-Ortak amaç birliğinin olması: Sağlık işletmelerinde amaç birlikteliği oluşturularak sağlık çalışanlarının ortak hedefler doğrultusunda hareketi sağlanmalıdır.

-Toplumsal özelliği olan birimlerdir: Sağlık işletmeleri topluma hizmet verdiği için toplumsal olma özelliğine sahip örgütlerdir.

-İşbölümü ve koordinasyon sistemi, düzen ya da yapı: Sağlık işletmeleri karışık bir sisteme sahip olduğu için işbölümü, düzen ve koordinasyon olmak zorundadır.

-Bina, örgüt politikaları ve prosedürlerin yerine insani ilişkilerden oluşan birliktelik: Sağlık işletmelerinde, ağır prosedürlerin olması sağlık hizmeti verilen toplumun maddi manevi zarar görmesine neden olur. Bu sebeple prosedürlerin azaltılıp yerine insani ilişkilerin yoğun olduğu bir örgüt sisteminin oluşturulması gerekmektedir.

-Önceden planlanmış ilişkiler topluluğu: Sağlık işletmelerinde sağlık çalışanlarının çalışma koşulları ve görev dağılımları önceden planlanarak oluşturulmuş bir örgüt yapılanmalarıdır.

-Gruplaşma biçimi: Sağlık çalışanları, kendine özgü bir grup birlikteliği oluşturarak mensubu olduğu topluma sağlık hizmeti vermektedir.

-Önceden belirlenen kolektif davranış örüntüleri: Sağlık çalışanlarının, oluşturduğu çalışma düzeni ve davranış biçimi yıllardır süren bir gelenektir.

Çalışma hayatında 2000’li yıllara gelindiğinde sağlık hizmetlerinde insani ilişkiler ve iletişim ön plana çıkarılarak, çalışmalara başlanmıştır. Sağlık işletmelerinde, teknolojinin gelişmesiyle yeniliklere ayak uydurma zorunluluğu doğmuştur. Konu sağlık olunca sağlık işletmelerinde sistemli yapılanmalar söz konusudur. İnsani ilişkilerin yanında insanca yaşamının önemi vurgulanmakta; hasta

hakları, çalışan hakları, hasta güvenliği ve çalışan güvenliğine önem verilmektedir. Örgütlerin yapıları standart hale getirilirken, örgüt içerisindeki bireyler, onların kendi aralarında ve diğer örgütlerle olan ilişkilerini de göz ardı etmemek gerekir. Örgüt yönetimleri daha iyi gelecek için hedeflediği amaçlarına ulaşmanın gereklerini yerine getirmek için tüm yenilikleri takip etmesi gerekmektedir. Yaşar, Hicks'in örgüt tanımlamalarını dört önemli nokta üzerinde toplamıştır:

- “Bir örgütte daima bireyler vardır.
- Bu bireyler arasında ilişki vardır.
- Bu ilişki bir yapı çerçevesinde düzenlenir ve ifade edilir.
- Örgüt üyesi olan bireylerin, bireysel amaçları davranışlarının nedenlerini oluşturur.”¹

Örgüt tanımlamalarında görüldüğü gibi genelde aynı kavramlar üzerinde yoğunlaşmıştır ve tanımlardan örgütlerin kişiliği olduğu sonucu çıkarılabilir. Amaç birlikteliği ve görev paylaşımının önemi vurgulanmıştır. Özcan, çalışmasında örgütün oluşabilmesi için mutlak anlamda üç unsur ihtiva etmesi gerekliliğini savunmuş ve şu şekilde açıklamıştır:

- “En az iki insan tarafından oluşturulmuş bir grubun varlığı gerekmektedir.
- Grup üyelerince paylaşılmış en az bir amaç olmalıdır.
- Grup üyeleri paylaşılan amaç için birlikte çalışmalıdırlar.”²

Örgüt tanımlamalarında da görüldüğü gibi örgüt oluşumunda, ortak amaç birliği ve bireylerin bir araya gelmesi yani topluluk oluşturmaları önemlidir. Ayrıca örgütler iş bölümü, yetki, sorumluluk dağıtan, eşit ve akılcı sistemler içeren oluşumlardır. Zaman içinde örgüt ruhunda katılımıyla, örgütün kalıcı olarak ayakta

¹ Yaşar, s.5

² Özcan, s.6

durması sağlanabilir. Bir diğer örgüt tanımlamalarına bakıldığında Türkmen çalışmasında şu şekilde yer vermiştir:

- “Ortak amaçların varlığı,
- Üyeler arasında formel ve bilinçli bir etkileşim,
- Amaçların ve çalışmalarının önceden belirlenmiş olması,
- Görev yetki ve sorumluluklarının bildirilmesi, gibi şartların varlığı gerekmektedir.”¹

Çalışma hayatında örgütler önceleri aile şirketi gibi küçük oluşumlardı; fakat daha sonra sanayinin gelişmesi, atölyelerin yerini fabrikaların almasıyla örgütler doğal olarak değişime ve gelişime uğradı. Zaman içinde kitle üretimine dayalı yeni örgütlenmeler ortaya çıktı ve yenilikleri, yeni oluşumları yakalayabilmek için örgüt yapılarında yenileşme yoluna gidildi. İşletme bazındaki örgüt tanımlamalarına bakıldığında değişik tanımlamalar yapılmıştır ve tanımlamalar arka arkaya şu şekilde sıralanabilir:

“Örgüt, işletmenin amacına ulaşabilmesi için ihtiyaç duyduğu maddi ve beşeri araçlarla donatılması ve bu araçların en verimli olacakları veya en ekonomik şekilde çalıştırılacakları kısım veya bölümlere yerleştirilmesidir.”²

“Örgüt, görevleri, grup üyeleri arasında dağıtan, üyeler arasındaki ilişkileri belirleyen ve ortak amaçlar doğrultusunda grup üyelerinin faaliyetlerini birleştiren bir yapı ve süreçtir.”³

“Örgüt, birbirleriyle iletişimi kurabilen iki veya daha fazla insanın, ortak bir amaca veya daha fazla insanın, ortak bir amaca veya amaçlar kümesine ulaşabilmesi için işbölümü, yetki ve sorumluluğun kademeleştirilmesi yoluyla sürekli ve ortak faaliyetlerinin planlı ve ussal şekilde eşgüdümlendiği sistemdir.”⁴

¹ M. Dirim, Örgüt İkliminde Grup Birlikteliğinin Sağlanması İçin İletişimin Rolü, Önemi, Niğde Üniversitesi(NİĞÜ), SBE, YYLT, Niğde,1997,s.3

² E. Eren, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2008, s.205

³ İ. Efil, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Bursa, 1998, s.184

⁴ Özcan, s.5; S. Özçer, Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları:369, 1998;s.10’dan alıntı

“İki veya daha fazla bireyin, ortak bir amaca erişmek için çabalarırken aralarında oluşturdukları bağlar örgüt kavramının, en basit hâli olarak nitelendirilebilir.”¹

“... belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının eş güdümlendiği bir yönetim işlevi; amaç, insan ve diğer kaynakların etkileştiği bir sistem; kendine özgü kültür ve iklimi bulunan bir ortam ve makam, pozisyon ve çalışanlar arasındaki yetki ve iletişimin somutlaştığı hiyerarşik bir yapıdır”²

Örgüt tanımlamaları yukarıda bu şekillerde aktarılmıştır ve aktarılan tüm örgüt tanımları yorumlanarak, çıkarılabilecek sonuçlar şu şekilde sıralanabilir:

- Ortak amaç birliği.
- İlişkilerin sınırlarının belirlenmesi.
- Yetki ve sorumlulukların yazılı dökümü.
- Görev dağılımlarının tanımlanması.
- Akılcı yönetim ve eylem planının hazırlanması.
- Örgütlerin gelecek hedeflerinin belirlenmesi.
- Hedefler tanımlanmalı ve planlar sistematik olmalı.
- Uygun donanımlı yerleşim yeri ile kaliteli hizmet hedeflenmeli.
- Verimli ve ekonomik çalışma koşulları seçilmeli.
- Örgütlere özgü kültür ve iklim olmalı.

Çalışma hayatında bireyler yalnız kalmamak için örgütlere dahil olma ihtiyacı duyarlar. Örgütler bireylerin hayat güvencesi olduğu için birey örgütlerin yaşam koşullarına uyum sağlamakla yükümlüdür. Örgütler birey üzerinde kendi tutumlarını egemen kılmak istemekle beraber tek tip birey hedeflenerek birey hakimiyetli örgüt yapılanmaları hakimdir. Birey örgüte kendini kabul ettirirken kendindeki değişimi bilerek örgüte bağlılıkla kendini teslim eder.

¹ H. Ülgen, İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İstanbul,1997, s.5

² E. Karadağ ve Arkadaşları, s. 63

1.2. Sosyal Örgüt Kavramı

Küreselleşme ile birlikte son yıllarda çalışma hayatında ve bireylerin yaşamlarında hızlı değişimler yaşanmakla beraber, bireylerin yaşantılarında örgütlerin rolü önem taşımaktadır. İnsan sosyal bir varlık olduğu ve tek başına yaşayamadığı için çevresiyle ve örgütlerle iletişime geçme ihtiyacı duyar. Sosyal örgüt kavramıyla ilgili literatürlerde değişik tanımlamalar yapılmıştır: “Sosyal örgüt belirli bir amaç etrafında toplanmış ve toplum yararına hizmet veren topluluklara denir. Belirli bir amaç ya da amaç grubuna yönelik , birbiriyle bağlantılı eylemlerin gerçekleştirilmesi için bireylerin önceden belirlenmiş davranış kalıpları, görevler ve sorumluluklar çerçevesinde bir araya gelmesiyle oluşan, tamamlayıcı ve süreklilik gösteren toplumsal yapılandırma.”¹ Sosyal örgütler topluma yarar sağlamak amacıyla, istek ve ihtiyaçlara cevap vermek için oluşturulan örgütlerdir. Devlet ve sivil toplum kuruluşları tarafından kurulmuştur.

Çalışma hayatında toplu yaşam zorlu bir süreç olduğu güç kavgası ve iktidar sevgisi gibi birçok sorunuda beraberinde getirir. Sosyal örgütün uygulama alanı çok geniş olması nedeniyle uluslararası düzeydedir ve konusu devleti ilgilendirir. İnsanlar hedeflerine ulaşabilmek için bir araya gelme eyleminde bulunurlar. Sosyal örgütlerde insan sayısı arttıkça sosyal problemlerde artış yaşanır ve bu problemler şunlardır:

- “İşsizlik
- Yaşlı, kimsesiz, bakıma muhtaç insanlar
- Okuryazar oranının düşüklüğü.
- Doğal çevrenin yok olması ve çevre kirliliği
- Bakıma muhtaç ya da kimsesiz çocuklar.
- Doğal afetlerden sonra yardıma ihtiyacı olan insanlar ”²

Çalışma hayatında sosyal örgütler sayesinde toplumdaki ihtiyaç sahiplerine ulaşmak daha kolay olmaktadır. Sivil toplum kuruluşlarında gönüllülük esastır ve

¹ ..., Sosyal Örgüt, <http://www.uludagsozluk.com/k/sosyal-orgut/> (31.10.2013)

² ..., Sosyal Örgütler, <http://www.kulturelbellek.com/sosyal-orgutler> (09.11.2013)

hiçbir kar amacı olmadan bu örgütlerde görev alınır. Yardımlaşma ve dayanışma ruhu hakimdir ve verilen hizmetlerden yardımsever insanlar hiçbir ücret talep etmezler. Devlet denetiminden muaftır ve sivil toplum örgütleri demokrasinin gelişimi için önemlidir. “Demokratik toplumlarda tüm ihtiyaçları devlet tek başına karşılayamaz. Bu nedenle insanlar bir araya gelerek dernek, vakıf ve sendikalar kurarlar. ... Sivil toplum kuruluşları toplumun birlik, beraberliği ve yardımlaşmasında önemli rol oynar.”¹ Toplumda ihtiyaç sahibi bireylerin olduğunun unutulmaması gerekmektedir. Sivil toplum kuruluşlarının amaçlarına ulaşabilmeleri için destek vermek gerekmektedir.

Çalışma hayatında sosyallik ve sosyal örgüt konularına hakim olabilmek için konunun ne olduğunu ve önemini bilmek gerekmektedir. Bu bağlamda sivil toplum kuruluşlarının özelliklerini de incelemek gerekmektedir. Sivil toplum kuruluşlarının özellikleri şu şekilde özetlenebilir:

- Amaç topluma hizmet ve toplum sorunlarını çözmektir.
- Verilen hizmet karşılığında ücret alınmaz.
- Gönüllük esasına göre çalışılır.
- Çalışmada ast üst kavramı yoktur ve yardımlaşma ön plandadır.
- Devlet katkısı olmaksızın faaliyetler yasalar çerçevesinde gerçekleştirilir.
- Halkın yararına hizmet verilir.
- Masraflar üye bağışlarıyla karşılanır.
- Oda, sendika, dernek ve vakıf adıyla faaliyet gösterirler.²

Çalışma hayatında sağlık hizmeti bir nevi gönüllülük üzerine kurulmuş bir meslek olduğu için fadecarlık, yardımlaşma, çalışma barışı gibi değer yargıları iş görenlerde olması gereken meziyetlerdir. İş görenlere sosyal olma bilinci, sivil toplum ruhu aşılmalı ve iş görenlere motive edici ortamlar ve şartlar yaratılmalıdır. İş görenlerin bu bilinç altında çalışması için konuyla ilgili bilgi ve yönlendirmelerin yapılarak sosyal çalışma sistemleri kurulmalıdır.

¹ ..., Sosyal Örgüt, <http://www.uludagsozluk.com/k/sosyal-orgut> (10.11.2013)

² ..., Sosyal Örgüt, <http://www.uludagsozluk.com/k/sosyal-orgut> (10.11.2013)

1.3. Modern Örgüt Kavramı

Küreselleşen dünyada teknolojik ve ekonomik gelişmeler, işletmelerin ayakta kalabilmeleri açısından önemlidir. İşletmelerin küreselleşmeye uyumunda örgüt yapısı önemlidir ve geçmiş yapılara bakılarak yeni stratejilerle örgüt yapılanmaları güçlendirilebilir. Çağın rekabetçi ortamında örgütlerin ayakta kalabilmelerinin en önemli yolu değişen çevreye uyum sağlayabilmektir. Değişen çevrenin yarattığı olumlu gelişmelerden yararlanan işletmeler, değişim kaynaklarını verimli kullanabileceği bir pozisyona ulaşır. Sanayileşmenin getirdiği yeni yapılanmalara ayak uyduran modern örgütler; büyüyüp, yapısal ve işlevsel farklılaşma yaratarak çok büyük ve güçlü kurumlar haline gelmektedirler.

2000’li yıllara gelindiğinde Zencirkıran ise örgütü tanımlarken modern örgüt ve modern toplum olgularından bahsetmiştir ve örgütü çalışmasında şu şekilde anlatmıştır: “Belirli amaç gerçekleştirmek amacıyla oluşturulmuş, örgütsel teknik yapıların ve süreçlerin net olarak belirlendiği, sosyal ilişkilerin formel ilkeler etrafında koordine edildiği, çalışma ilişkilerinin, yetki ve sorumlulukların hukuk ve sözleşme etrafında şekillendirildiği, yasal otoritenin belirleyici olduğu yapılar olarak tanımlamak mümkündür.”¹ Modern örgütlerde süreçler yazılı hale getirildiği durumlarda yetki ve sorumluluk karmaşası yaşanmaz ve insani ilişkiler ön plana çıkar. Modern örgütlerde yer alan birey kendini yetiştirme ve eğitim konularında daha başarılı olma ihtiyacında hisseder.

Modern toplumlarda insani ilişkiler örgütler aracılığı ile yürütülmektedir. Modern örgütlerde iş yaşamı, gerçekçi ölçülere göre dayandırılır. Bireyler yaşamlarını idame ettirmek, yalnız yaşamamak için kendine uygun örgütleri seçerek, kendilerini güçlü ve donanımlı hissederler. Bu sebeple meslek seçimi de bir örgüte kendini kabul ettirmektir. Örgüt çalışanları organizasyon içerisinde örgütsel hedeflere ulaşmak için uygun koşullarda eğitildiği için iş görenin örgüt içinde yeni bir kimliğe kavuştuğu görülür. Örgüt içinde tek tip kimlik oluşur yani ‘biz kimliğiyle’ birey örgüt dışında da örgütün etkisi altında kaldığı bir yaşam sürer.

¹ M. Zencirkıran, “Örgüt ve Yönetim Kuramları” Örgüt Sosyolojisi, (Ed. M. Zencirkıran), Bursa, 2012, s.3

Çalışma hayatında örgütler vasıtasıyla hizmet akışı düzene girmekle beraber, insan hayatı da mekanikleşmektedir. İnsani değer yargılarının yerini kurallar almış bulunmaktadır. Mekanikleşmeyle beraber örgütlerin denetlenilebilirliği de artmaktadır. Modern örgüt ve geleneksel örgüt tanımlamasına bakıldığında şu şekilde tanımlanabilir: “Rasyonel ilkelerin, yasal otoritenin ve örgütsel süreçlerde yasal sözleşmelerin belirleyici olmasıdır. ... Kişisel, geleneksel ilişkiler, keyfilik yerini hukuk ve rasyonaliteye bırakır.”¹ Modern örgütlerde roller kişilere göre verilmez, kişiler rollere uydurulur. Modern örgütlerde bilgilerde uzmanlık önemlidir. Modern örgütler kendi içinde kuralcıdır. Modern örgütlerde keyfilik olmadığı için sistemler düzgün işlemektedir. İş görenler daha eğitilmiş ve daha profesyonel olmak zorundadır. Çalışmayanın yükselemediği yapılanmalar mevcuttur ve sağlıkta da bu tip yönetim şekline geçişler görülmektedir.

Modern örgütlerde her türlü olgu kurallarla belirlenir ve kuralların yaptırımı vardır. Aytaç çalışmasında modern örgüt kurallarına şu şekilde yer vermiştir: “Modern örgütlerde örgüt içi roller, resmi iş ve davranış kuralları biçiminde her bir mevkiyle ilgili olarak önceden belirlenir ve yaptırımlara bağlanır. Kişi, kendisine verilen role uygun davranma zorunluluğu duyar. Kendi bünyelerinde uzman faaliyetler şeklinde yapılan modern örgütlerde temel kıstas, bilgide uzmanlaşma ve bilgi aktarımına bağımlılıktır. Bu yolla örgütlerde profesyonelleşme artmakta ve örgütler daha esnek yapılar haline gelmektedirler.”² Yaşamda bireylerden beklenen roller vardır. Rol dağılımında her birey kendine düşen sorumluluğu bilmeli ve ona göre davranmalıdır. Bu şekilde örgüt içi çatışmaların önüne geçilir ve bireyler arasında ki demokrasinin sürmesi de sağlanmış olur. Modern örgütlerde bilgiye ve bilgi insanına önem verilerek, teknolojiye yenik düşülmemektedir.

Şişman da modern örgütü başka bakış açısıyla yaklaşarak şu şekilde açıklamıştır: “Çağdaş örgütlerde, kalite çemberleri, katımlı yönetim, proje grupları, toplam kalite yönetimi, sıfır hatalı üretim gibi konular ve özellikler öne çıkmaktadır. Örgütsel üretim sürecinde, daha nitelikli ve kaliteli ürün için sürece katılan tüm üyelere söz hakkı tanınmakta, kimi örgütlerde öneri geliştirme sistemi

¹ Zencirkıran, s.3

² Aytaç, 192

kurulmaktadır.”¹ Gelişen teknolojik yenilikler beklentileri ve istekleri artırarak en iyiyi yapmak isteği, kalite kavramının ortaya çıkmasını sağlar. Bireyin saygınlığı ve bireyin tanınması olgularına değinilmiştir ve çağdaş örgütün kalite kavramıyla anlamlandırıldığından bahsedilmiştir. Sağlık örgütlerinde de modern örgüt olma yolunda hasta ve sağlık çalışanı memnuniyeti hedef alınarak sağlık hizmetlerinde en hızlı, en kaliteli hizmeti vermek amaçlanmaktadır.

Çalışma hayatında modern örgüt yönetimlerinde bireyin kontrolü ön planda iken zamanla bireyin tanınması ve bireye saygı önem kazanmaktadır. Örgüt yönetimi iş görenler arasındaki köprüyü kurar, farklı kültürdeki iş görenlerin uyum içinde çalışmaları için ortam hazırlar ve örgütün amaçları doğrultusunda iş görenleri değerlendirir. Modern örgütlerde kurumlar ve iş gören arasında olması gereken sınırlar çizilerek, örgüt içindeki üretim örgütlendirilmektedir. Yönetimler açısından, örgütsel üretimde sürece katılan tüm iş görenlerin fikrinin alınması ve iş gören önerilerinin dikkate alınması gelişim ve değişim açısından önemlidir.

Sağlık örgüt çalışanları kamuda çalışan diğer iş görenlere göre emek isteyen ve duygusal bir alan olan, insan hayatını koruma, iyileştirme üzerine kurulu bir sektörde çalışmaktadır. Sağlık işletmelerinde de modern örgüt olma yolunda, iş görenin yetenekleri ve çalışma kalitesi konusuna önem verilmektedir. Yöneticiler iş görenlerin fikirlerine saygı duyarak değişimlere açık olmalıdır. Yetenekleri farkedilen sağlık çalışanına fırsatlar verilerek örgütlere katkılarından yararlanılmalıdır. Sağlık örgütlerinde mutlu, üretken ve başarılı hizmetler veren sağlık çalışanının da iş doyum duygusu artar.

1.4. Öğrenen Örgüt Kavramı

Uluslararası rekabetin artmasıyla örgütler, hızlı gelişmelere ayak uydurmak için hem bireysel hemde takım halinde öğrenebilmeyi öğrenmeli ve küresel gelişmeleri yakından takip edebilmelidir. Bilgi çağı olan 21. Yüzyılda değişimi iyi takip eden çalışma örgütleri rekabette üstünlük sağladığında en büyük ve en gelişmiş örgüt olacaktır. Öğrenmeyi kültür haline getiren örgütler değişen çevre koşullarına

¹ M. Şişman, Postmodernizm Tartışmaları ve Örgüt Kuramındaki Yansımaları , www.pegem.net/dosyalar/dokuman/1400-20120208154333-sisman.pdf :s.460 (06.12.2013)

uyum sağlayarak çağın gerisinde kalmamış olacaklardır. Örgütlerin öğrenme algısının nasıl geliştiğini, 1950’lerden bu yana olan gelişime bakıldığında, Gürkan çalışmasında şu şekilde açıklanmıştır: “Örgütlerin öğrenme kapasitesi ile ilgili araştırmaların başlangıcı, Harvard Üniversitesinden Chris Argyris’in örgütsel öğrenmeyi “hataların bulunması ve düzeltilmesi süreci” şeklinde tanımlamasıyla başlamıştır. ¹ Küreselleşme ile bilgi iletişim teknolojisi yaygın şekilde kullanılmaktadır. İşletme yönetimleri bilgiyi öğretme, kültürü aynen aktarmaya dayalı geleneksel bakış açısından çıkararak; iş görenlerin öğrenmeyi öğrenme, bilgiyi kullanma yeteneğini geliştirme, kültür ve uygarlıklara eleştirel biçimlerde bakabilme yetenekleri bağlamında gelişimleri sağlanmıştır. Sağlık alanında ise bilgiyi öğreterek daha araştırıcı beyinler oluşturulmaya çalışılmaktadır.

Öğrenen örgüt ile ilgili olarak literatürlerde çeşitli tanımlar yapılmaktadır. Korkmaz çalışmasında öğrenen örgüt konusuna şu şekilde yer vermiştir: “Öğrenen örgüt kavramı, bir kurum veya örgüte verilen bir isim veya sıfat değildir. Öğrenen örgüt, bir örgütsel özelliğe verilen ve örgütsel özelliğin diğer özelliklerden ayrıştırılmasında kullanılan bir kavramdır. Örgütlerin sahip olduğu diğer özelliklerinde olduğu gibi öğrenen örgüt özelliği de örgüte kendiliğinden gelmez. Örgütlerin bu özelliklere sahip olabilmeleri için belirli safhalardan oluşan uzunca bir sürece ihtiyaçları vardır. Bu safhalar adeta örgütsel yaşamın sürekliliği için birbirinin ön koşulu niteliğindeki özelliklerdir.” ² Aslında tüm örgütlerde belirli oranda bir öğrenme söz konusudur. Ancak yanlış bir şeyler öğrenen ya da yeterince hızlı öğrenmeyen örgütler, bu süreçte zarar görebilir hatta yok olabilirler. Sorun, örgütlerin sadece öğrenmesi değil hızlılık, ekonomiklik, doğruluk ve öğrenme sürecinde nasıl ve neyi öğrendikleridir. Örgütlerde takım arkadaşlığı, takımdaşlık önemlidir. Örgütteki iş görenler ise kişisel bilgi ve becerilerini örgütün geleceği için kullanmaları gerekliliği bilincinde olmalıdır.

¹ C. Gürkan, “Öğrenen Örgütler:Yüksek Öğretim Kurumlarının Öğrenen Örgüt Olması”, Trakya Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi, S.2, Edirne, 2007, s.119

² M. Korkmaz, “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Öğrenen Örgüt Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Nicel Bir Araştırma”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, S.53, 2008, s.76

Çalışma hayatında öğrenen örgütler yeni düşüncelere açıktır, iş görenlerin örgüte bağlılığı ve örgüte sağladıkları katkı önemlidir. Öğrenen örgütlerde gelecek kaygısı yoktur ve geleceği parlak olur. Bu bağlamda sürekli öğrenmeyi kültür haline getirmek örgüt yararına olacaktır ve Öneren çalışmasında sürekli öğrenmeyi şu şekilde açıklamıştır: “Sürekli öğrenebilen bir işletme yaratmanın yolu, yaşam boyu öğrenen insanlar ve öğrenen örgütler geliştirmekten geçer. Bireyin öğrenmesi, grupların öğrenmesini, grupların öğrenmesi de örgütün öğrenmesini sağlayacaktır. Öğrenen örgütler, iş görenlerin gelişimini sürekli teşvik eden ve besleyen, öğrenmeyi işletmenin kapasitesini ve başarısını artırmaya yönelik bir yatırım olarak gören ve dolayısıyla öğrenmeye ve gelişmeye olanak sağlayan bir ortam yaratan kuruluşlardır. (...).”¹ Öğrenen örgüt iş görenin yaşamboyu öğrenmeye motive edilerek öğrenme alışkanlığı kazanmasıdır. Örgütler, öğrenen örgüt olma yöntemini öğrenmek için konuyla ilgili deneyim sahibi kurum ve kişilerden yardım alırlar. Sürekli öğrenme, sağlık işletmeleri açısından bakıldığında örgütün kendi sorununu çözme, yeni fikirler yaratmalarına olanak sağlamaktadır.

Çalışma hayatındaki öğrenen örgütler yaşadığı dönemde ne olup bittiğinin farkındalığına varabilmiş örgütlerdir. Öneren öğrenen örgüt olabilme aşamalarını çalışmasında şu şekilde yer vermiştir: “Bir örgütün “öğrenen örgüt” durumuna gelmesi belirli bir gelişme sürecinin sonucunda gerçekleşir. Öğrenen örgüt, son aşamayı ifade etmektedir. İlk aşamalarındaki örgüt tipleri şunlardır: Bilen örgüt, anlayan örgüt ve düşünen örgüt (...).”² Bilen örgütlerde kitabi bilgilere yer verilerek iş gören fikir üretmeye çalışmaz. Anlayan örgütlerde ise yazılı kurallardan ziyade lider ve onun dediği önemlidir. Düşünen örgütlerde ise insana önem verilerek, sorunların çözümü önemlidir, katılımcı ve insani değerler yüksektir.

Çalışma hayatında başarılı örgütler öğrenme eylemini sürekli uygulayarak örgütle ilgili yeni teknolojiler iş görene öğretilmektedir.. Yaşam boyu öğrenmeyi özendirmek için, iş görene örnek olunarak örgütlerde başarı hedefli planlar yapılmalıdır. Teknolojinin hızla değişmesi ve rekabetin artmasıyla iş görenlere yönelik eğitimlerin sürekli olması gerekmektedir. Rekabette başarının kaçınılmazlığı,

¹ M. Öneren, “İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi (ZKÜ) Sosyal Bilimler Dergisi, C.4, S.7, Kırıkkale, 2008, s.176

² Öneren, s.166

öğrenen örgüt olma zorunluluğunda gelmektedir. Sürekli değişen ve gelişen çevre içinde olan örgütler ister istemez değişime ayak uydurmak zorunda kalır. Örgütler teknolojiye yenilmemek ve ayakta kalabilmek için sürekli öğrenme hedefiyle yarınlara aranan örgütü olmanın formülünü arayarak hızlı değişimi daha kolay yakalarlar. Bu bağlamda örgüt liderlerine iş düşer ve örgüt liderlerinde lider olma ve iş göreni harekete geçirme yetilerinin olması gerekmektedir. Atak çalışmasında öğrenen örgütlerin temel özelliklerine şu şekilde yer vermiştir:

- "Mesleğinde derinliğe bilgi sahibi ve öz yetenekleri gelişmiş, öğrenmeyi öğrenmiş, bilgiyi kıskanmayan, bilgi paylaşımına açık, bilgiye nasıl ulaşılabileceğini bilen, araştıran ve sürekli gelişen, yenilikçi ve yaratıcı, değişime açık ve esnek, takım halinde çalışabilen iş görenlere sahip olmak,
- Örgütte öğrenmeyi sürekli ve kalıcı kılacak bir eğitim mekanizmasına sahip olmak,
- Örgütsel düzeyde bilgi paylaşım kültürüne sahip olmak,
- Sahip olunan örgütsel bilgiyi yönetebilmektir.”¹

Öğrenen örgütlerde öğrenme kurum kültürü haline getirilmelidir ve lider iş görenlerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlamak için iş görenlerine daha çok zaman ayırmalıdır. İş görenlerin hayatından memnun olarak çalışma hayatında kendilerine yer edinebilmelerini sağlamalıdır. Öğrenme aşamalarında ödül sistemi kurarak iş gören motive edilmelidir. Öğrenen örgüt liderleri tasarımcı, yönetici ve öğretmendir, yeni düşünceler ortaya çıkarma, adil yönetim ve öğretici güce sahiptir ve öğrenmeden sorumludurlar. Geleceği gören lider, örgütün geleceğe yönelik belirsizliklerini gidermeye uygun çalışmalarda bulunur. Örgütsel öğrenme kültüründe işbirlikçi çalışma, bilgilerin paylaşımı ve açık iletişim olmalıdır. İnsanlar konuşma ve öğrenme kültürüne sahipse birbirlerini dinleyen, gerçekçi adımlarla örgütün gelişip büyümesini sağlayan örgüt kültürü oluşur.

¹ M. Atak –İ. Atik, “Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi Kuvvetler Komutanlığı Sürekli Eğitim Modeli Örneği”, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, C.3, S.1, İzmir, 2007, s.65

1.5. Örgüt Türleri

Çalışma hayatında bilgi çağına girilmesi bilimin, teknolojinin gelişmesiyle iş gören kendine uygun şartlarda bir örgüt belirleyerek örgüte üye olur. Örgütlerin tanınmasına, işleyişine, anlaşılmasına ve örgüt-insan etkileşiminde daha bilinçli bir şekilde uyum sağlanmasına imkân sağlayan örgütler türlere ayrılmıştır. Örgüt türleri şu şekilde sınıflandırılabilir: “ Örgütsel biçim temel alınarak bir niteleme yapıldığında formal ve informal olmak üzere iki örgüt türü ortaya çıkmaktadır. Örgüt türü amaçlar esas alınarak belirtildiğinde, üretim örgütleri, politik örgütler, ekonomik amaçlı örgütler, birleştirici ve sosyal örgütler, karma amaçlı örgütler söz konusu olmaktadır... . Örgütlerde ölçeklerine göre bir farklılaşmaya gidildiğinde küçük ölçekli, orta ya da büyük ölçekli örgütler, mülkiyetlerine göre bir ayrım yapıldığında ise kamu ya da özel sektörde varlığını sürdüren örgütler. ...”¹ Örgütler ve örgütü oluşturan öğeleri incelemek gerektiğinde, Yaşar’ın çalışmasında örgütü oluşturan etmenler dört gruba ayrılmıştır ve şu şekilde sıralanabilir:

- “a) Örgütte çalışanlar,
- b) Örgüt sahipleri,
- c) Müşteriler,
- d) Örgütün içinde bulunduğu toplumun üyeleri..., ”²

Örgütsel yaşamda örgütten yararlanan bireyleri, sağlık alanında kurgulamak gerekirse, müşteriler yani hastalar anlaşılır. Örgüt sahibi ise yeni sistemde, sistemin en başındaki idareci, örgütün içindeki toplum ise halk yani sağlık hizmetinden yararlanan bireyler olarak düşünüldüğünde hedef kitlenin çok yönlü olduğu görülür. Sağlık işletmelerinde, örgütsel boyutta iş görenler hastanenin vizyonuna katkıda bulunarak ve örgütten yarar sağlayan bireylerin isteklerine önem verirler. Sağlık hizmetinin daha kaliteli verilebilmesine yönelik örgüt kavramını iş görenlere benimsetmek gerekmektedir.

¹ Yaşar, s.5

² Yaşar, s.5

Akdur çalışmasında örgüt çeşitlerini amaçlarına, oluşum ve işbölümü, yetki sorumluluk dağılımına göre üçe ayırmıştır. Akdur'un çalışmasındaki örgüt çeşitleri şu şekilde özetlenebilir:

Amaçlarına Göre Örgütler

-Üyelerine yarar sağlamayı amaçlayan örgütler: Üyelerine çıkar, yarar sağlayan örgütler dir ve partiler, sendikalar, meslek örgütleri bu sınıfa girer.

-Kar amaçlı örgütler (işletmeler): Temel amacı kar elde etmektir ve ekonominin çeşitli alanlarında faaliyet gösterirler.

-Hizmet amaçlı örgütler: Dayanışma ve sosyal devlet amaçlı örgütlerdir ve sağlık, eğitim, sosyal hizmet alanında faaliyet gösterirler.

-Kamu düzeni ve yararını amaçlayan örgütler: Emniyet, savunma, hukuk, araştırma alanında etkinlik gösterirler.¹

Çalışma hayatındaki örgütler hizmet amaçlı örgütlerdir ve üyelerine yarar sağlarlar. Üyelerini koruyup gözetme veya üyelerinin yükselmesini hedefleme amaçlıdır ve bu konuda yardımcı olurlar. Bu tip örgütler üyelerinin yasal hak ve özgürlüklerini aramalarında yardım edip bu konuda gereken hizmeti üyelerine verirler. Devlet işleri yaparlar ve genelde kar amaçlıdır. Yarar amaçlı örgütlere girme ihtiyacı duyan iş görenler, bu örgütlerden yükselme, statü elde etme, çevre edinme, saygınlık görme ihtiyaçlarını karşılarlar.

Oluşumlarına Göre Örgütler

-Doğal Örgütler: Bireylerin akrabalık, arkadaşlık, hemşerilik ve aynı iş çevresinden olma gibi ortak özelliklerinden dolayı bir araya gelmesidir.

-Gönüllü (Demokratik - İnfomal) Örgütler: Bireylerin kendi iradesi ve ortak amaç birlikteliğiyle biraraya gelmesiyle oluşan örgütlerdir.

¹ R. Akdur, Sağlık Ocağı Hizmetlerinde İzleme Değerlendirme ve Eğitim Kılavuzu, Ankara, 2003, s.5

-Resmi (Bürokratik-Formal) Örgütler: Örgüt ilişkileri yasalarla düzenlenmiştir ve hiyerarşi yazışmalarla sürüdürülür.¹

Örgütler bireylerin ortak amaçları doğrultusunda biraraya gelerek oluşturdukları grup birlikteliği olduğu için yetki ve sorumluluk dağılımlarının kurallarla belirlenmesi gerekmektedir. Bu yapılar, yetki dağılımlı örgüt yapılarıdır ve şu şekilde özetlenebilir:Örgüt ilişkileri yasalarla düzenlendiği için çatışmaların az yaşandığı görülmüştür. Örgütlerin oluşturulması insani ihtiyaçlara göre belirlenir ve bireyler kendi iradeleriyle biraraya gelirler.

İş Bölüşümü / Yetki ve Sorumluluk Dağılımına Göre Örgütler

-Dikey Örgütler: İşlevleri dikeydir (yukarıdan aşağı), yöneten ve yönetilenin olduğu örgütlenme biçimidir. Yönetim kararlarını en tepe yönetici alır. Emir komuta yukarıdan aşağıdadır ve iş gören katılımı yoktur. Astların fikri alınmaz. Otoriter bir yönetim sözkonusudur ve yönetici başarılı ise örgütte başarılıdır.

-Yatay Örgütler: Yönetim aynı seviyedeki birimlerdeki kişilere paylaştırılır. Uzmanlık ve işlevsellik önemlidir ve yönetim tek kişi elinde değildir. Yatay iletişim vardır, demokratik bir yapı hâkimdir, kararlara gerekirse tüm iş görenler katıldığından karar alma süreci uzun sürer ve disiplin sağlanamaz.

-Sayısal Bölümleme: Aynı tür işi yapan, çeşitli sayıdaki bireylerin bir araya gelmesi ile oluşan bir örgütlenme şeklidir.

-İşlevsel Bölümleme: Farklı işlerdeki bireylerin biraraya gelmesiyle ve üyelerin bilgi birikimlerini paylaşımlarıyla oluşan örgütlenmedir. (elektrikçi, marangoz, şoför, dâhiliyeci, genel cerrah vb.)²

Çalışma hayatındaki örgüt türleri, örgüt içindeki karmaşayı engellemek için ayrıştırılmıştır. Örgütler bilgi birikimlerini paylaşmak, birbirlerini korumak, çağa ayak uydurmak amaçlı kurulmuş gruplardır. Her birey konumuna göre değişik tipte örgütlerde yer alma ihtiyacı duyup ona göre gruplara kendilerini dahil ederler.

¹ Akdur, s.5

² Akdur, s.6-7

Bireyler örgütlerden yararlanarak yükselme, arkadaş edinme, aidiyat gibi isteklerini karşılamış olurlar.

Beşler ve arkadaşları örgüt çeşidi olan biçimsel örgütler üç alt başlık altında inceleyerek şu şekilde sıralanmıştır:

- “• Birincil Örgütler: Kamu kuruluşları,
- İkincil Örgütler: Kâr, kazanç ve büyüme amaçlı özel sektör örgütleri,
- Üçüncül Örgütler: Sivil toplum örgütleri.”¹

Çalışma hayatında bireyler kişisel ihtiyaç ve gereksinimlerini tek başına karşılayamadıkları için örgüt çatısı altında biraraya gelirler. Sosyal yaşamın vazgeçilmesi olan bu örgütler, para kazanmak, yaşam koşullarımızın şeklini vermek için ihtiyaç duyduğumuz yapılanmalardır. Diğer bir yapı da örgüt içi hiyerarşik yapılardır.

1.6. Örgüt Bileşenleri

Küreselleşme, insan hayatının her alanına girmekle beraber bu durum örgüt yapılarında önemli ölçüde etkilemektedir. Örgütler bu hızlı değişimlere kayıtsız kalmamalıdır. Örgütler en iyi hizmeti verebilmek için küreselleşmenin gereklerine uyum sağlamalıdır. Bu bağlamda örgüt bileşenlerine bakıldığında: “Bir örgüt yapısal ve süreçsel olmak üzere iki temel bileşene sahiptir. Bu bileşenler ve açılımları aşağıdaki gibidir... : Örgütün yapısal bileşenleri temel yapı ve prosedürler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Örgütün temel yapısı sorumlulukları örgüt üyeleri arasında dağıtma işlevine sahiptir. Temel yapı, kaynakları ve insanları gerekli görevlere tahsis ederek, otorite ve sorumluluğu bunların kontrol ve koordinasyonu için düzenleyerek örgütsel amaçların başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini hedefler. Bu amaçla, sorumlulukları belli bir hiyerarşi içinde dağıtırken, görevlerin yerine getirilmesi için ve rolleri ve grupları belirler. Yapısal bileşenlerin ikincisi olan prosedürler davranış üzerine odaklanmıştır. Bireylere kendilerinden beklenen davranışları belirlemek için

¹ S. Beşler - Ö.Okral - O.Ağlargoş -B. Baraz - N.Şakar - S.Benligiray, “Yönetim Bilimi” , Eskişehir, 2012, s.46-47

kuralları ve standartları saptar”¹ Örgütsel bileşenlerden temel yapı örgüt içi görev ve sorumlulukların örgüt üyeleri arasındaki paylaşımı yapı ve örgütün sistemli, düzenli işleyişi için olması gereken bir dağılım sistemidir. Örgütsel başarı, otorite, sorumluluk ve koordinasyon sağlanması örgütün teknolojik yükselmesini sağlar. Prosedürler ise örgüt üyelerinin davranışları üzerine odaklanır.

Örgüt çalışanları kendilerinden beklenen davranışları kurallar ve standartlarla belirler. Belirlenen davranış kuralları iş görenler arasında çatışma yaşanmasına engeldir ve bu durum çalışma barışı açısından önemlidir. Çalışma hayatında örgütlenme süreçleri tüm iş görenlere benimsetilmelidir. Örgüt ve örgütlenme süreci şu şekilde anlatılmıştır: “Örgüt bileşenlerinin ikincisi örgütlenme süreci ya da örgüt sürecidir. Bu bileşen bütünleşme, işbirliği, ödül ve kontrol unsurlarından oluşmaktadır. Bütünleşme, toplam değer yaratmak için farklı ancak birbirini tamamlayan faaliyetler arasında yeterince koordinasyon sağlanıp sağlanmadığı ile ilgilidir. Kontrol unsuru, amaçların belirlenmesi, yürütülmesi ve amaçlara erişimin izlenmesini içermektedir. Ödül ise örgüt üyeleri arasında motivasyonun sağlanması ve amaçlara daha hızlı ulaşılması açısından oldukça önemli bir süreçtir.”² Örgütlenme ortak amaçların gerçekleştirilmesi için kurulan örgüt yapı sistemidir ve düzensizlikten düzen yaratmadır. Örgütlenmede örgütsel amaçlara kolay ulaşılır, verimlilik yükselir, örgütsel çatışma azalır ve örgüt çalışanları sorumluluklarının bilincindedir. Etkili örgütlenme sayesinde ortak amaç birlikteliği belirlenerek sorumluluklar eşit ve dengeli biçimde dağıtılır.

Sağlık işletmelerinde örgütsel yapı örgütün kalıcılığı açısından önemlidir. Sağlık hizmetleri ekip hizmeti verdiği için işbirliği ve yardımlaşmanın olması gerekmektedir. Sağlık çalışanının verimli çalışması için ise iş görene uygun ergonomik ortamın yaratılması gerekmektedir. Sağlık çalışanının yaptığı iş özveri gerektiren bir iş olduğu için sağlık çalışanına çalışmasının sonucunda gerekirse ödül sistemleri kurularak ödüllendirilmelidir. Kaliteli hizmet verme bağlamında sağlık çalışanına istenilen çalışma ortam ve koşullarının sağlanması verimliliği ve memnuniyeti artırır.

¹ Yaşar, s. 6-7

² Yaşar, s. 6-7

1.7. Sağlık İşletmeleri ve Örgüt Kavramı

Sağlık işletmelerinde hizmet veren sağlık çalışanları; hemşire, ebe, doktor, diş tabibi, eczacı, diyetisyen, toplum sağlığı teknisyeni, laboratuvar teknisyeni, anestezi teknisyeni ve benzeri gibi sağlık hizmetini bizzat sunan sağlık personeli yanında, mühendis, mimar, teknisyen vb. gibi teknik hizmet sunan personel de yer almaktadır. Yine idari hizmetleri yürüten tıbbi sekreter, şef, memur, veri hazırlama ve kontrol işletmeni vb. unvanların yanı sıra ulaşım, temizlik, yemek hizmeti vb. gibi yardımcı hizmetler sunan birçok personel görev yapmaktadır.

Çalışma hayatında sağlık işletmelerinin müşterileri toplumdur. Toplumda, her müşteri gibi aldıkları hizmet mensuplarından güler yüz, ilgi, alaka bekler. Hasta olmak, bireylerdeki ruhsal durumu bozar ve beklenen ilgi insani bir ihtiyaçtır. Sağlık çalışanlarının da birer insan olduğunu unutmamak gerekir, onlarında ilgiye, alakaya ihtiyaçları vardır. Sorunlarının dinlenmesini, problemlerinin çözülmesini, öneri ve taleplerinin dikkate alınmasını isterler. Kendilerini huzurlu sağlıklı hisseden sağlık çalışanının verdiği hizmette sağlıklı olacaktır.

Sektör hizmet sektörüdür. Sağlık işletmelerinde sağlık çalışanları farklı meslek ve farklı eğitimlere sahip bireylerden oluşur. Her sağlık çalışanının görevi farklıdır ve ast üst kavramının geçmiş yıllarda daha bariz yaşandığı bir sistemdir. Sağlık sistemi adından da anlaşılacağı gibi normal insanlara hizmet vermez. Hasta yani problemi olan insanlara hizmet verir. Bu bağlamda sağlık hizmeti veren kurumlarda iş görenlerin ve hastaların sağlığı önemlidir. İş gören sağlıklı olursa hizmette sağlıklı olur. Sağlık çalışanları teknolojik ve tıbbi yenilikleri takip etmelidir. Yeniliklere açık olmalıdırlar, sağlık işletmeleri içinde ve dışında eğitim çalışmalarına katılarak, maddi ve manevi destek kurum tarafından sağlanmalıdır.

Sağlık hizmetlerinde konu insan olunca insana verilen önem, insanca yaşam kalitesinde hizmet önemlidir. Sağlık işletmelerinde teknolojinin de gelişmesiyle verilen hizmetin kalitesi de sürekli olarak değişmektedir. Sağlık hizmetlerinde verimlilik ve kalite için; hastanın bedensel, ruhsal, sosyal ve ekonomik açıdan bir bütün olduğu dikkate alınarak müşteri memnuniyeti sağlanmalıdır. Sağlık işletmelerinde öğrenen örgüt olma yolunda eğitim planları hazırlanıp, iş görenin de

fikri alınarak eğitimler verilmelidir. Geçmişten bu güne bakıldığında sağlıktaki olumlu gelişmeler son yıllarda bariz olarak görülmektedir. Hasta bireye kendi ev ortamı koşulları veya otel konforu yaratılarak kaliteli hizmet hedeflenmektedir. Sağlık çalışanına da bu hedef doğrultusunda örgüt bilinci öğretilmektedir. Geçmiş yıllarda nöbet tutturulup ertesi gün çalışma ile yıpranan sağlık çalışanı bu dönemde mutlaka izin kullandırılmaktadır. Yani sağlık çalışanı ve hasta haklarına önem verilmektedir.

Sağlık işletmelerinde, hasta bireyin sorunlarını gözlemleyerek, dinleyerek çözüm önerilerinde bulunarak; iş görenlerin karar verme sürecinde hasta görüşlerini dikkate alınarak sağlık hizmeti verilmektedir. Sağlık işletmelerinde, sağlık çalışanları arasında yardımlaşmanın amaçlandığı örgüt kültürü yaratılarak, iş gören memnuniyeti sağlanmalıdır. Sağlık işletmelerinde, iş görenler işlerini kaybetme korkusu olmaksızın, şikâyet etme ya da idarecilerine fikirlerini söyleme özgürlüğüne sahip olabilmelidir. Şikâyet ve fikir paylaşımı örgütün sürekli olarak kendine çeki düzen vermesi bağlamında önemlidir.

Sağlık işletmelerinde eğitim ve kişisel gelişim faaliyetlerinde yaşam boyu kavramının oluşturulması gerekmektedir. Eğitim sağlık çalışanını daha donanımlı yapar ve iş gören için kalite göstergesidir. Sağlık işletmelerinde örgütsel boyutta yönetimler iş görenin eğitim ve öğrenme fırsatlarını destekleyerek yol gösterici olmalıdır. Sağlık işletmelerinde sağlık çalışanlarına öğrendiklerini uygulamak için gerekli ortam sağlanmalıdır. Sağlık işletmelerinde eğitim ve kişisel gelişim faaliyetleri, nitelikli sağlık çalışanı kadrosu öğrenen örgüt oluşumunda önemlidir.

Sağlık işletmelerinde bilgi paylaşımı önemlidir, eğer bilgi paylaşılmazsa kurumun gelişmesi, yeniliklere ayak uydurması durur. Sağlıkla ilgili her türlü bilgi; eğitimler, seminerler yoluyla ve intranet sistemiyle iş görenlere verilmektedir. Sağlık örgütlerinde, kurum içinde çalışan sağlık çalışanının hatalarını yargılamadan değerlendirilmesi ve hata tekrarlarının önlenmesi konusunda tedbirler alınmalıdır. Sağlık örgütlerinde iş görene eşit davranılması gerekmektedir ve iş görenin fikri alınarak doğru görülen fikirler değerlendirilmelidir. Çalışma hayatında örgütler eğitim ve yenilik hareketleriyle her daim ayakta kalabilirler.

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

2.1. Örgüt Kültürü Kavramının Tanımı

Çalışma hayatında rekabetin artması, küreselleşmenin ortaya çıkması ile örgütlerin yaşamını sürdürme ve gelişmelere karşı yeni arayışlara girmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Örgüt kültürünü oluştururken örgütün kuruluş amacını, hizmet verdiği alan, yönetimin hedefleri, iş görenlerin özellikleri gibi faktörler dikkate alınır. Örgüt kültürü iş gören memnuniyetli olabildiği gibi iş gören motivasyonunu düşürücü nitelikte olabilir. Örgüt kültürü kavramının çıkışı 1940'lı yıllarda olmuştur ve popülerliğini 1980'li yıllarda kazanmıştır. Değişik literatürlerde örgüt kültürü tanımlamaları yapılmıştır, Türk'ün çalışmasında örgüt kültürünü şu şekilde aktarılmaktadır: “Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı normlar, duygular, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar ve değerlerden oluşmaktadır.”¹ Örgütlerin başarılarında örgüt kültürü önemlidir ve her örgütün kendine has kültürü vardır. Toplum üyeleri topluma ait değerleri, davranışları, normları kabul edip yaşayarak örgütlerin kültürüne sahip çıkmış olurlar.

Çalışma hayatında iş gören gündelik yaşamındaki uyum ve düzeni iş yaşamında görmek ister. Örgütlerdeki genel anlamda yaşanan sorunlar farklı kişilikteki iş görenlerin bir araya gelmesinden kaynaklıdır ve sorunlar yönetici tarafından görmezden gelindiğinde içsel çatışmaların yaşanmasına neden olur. Kaya da çalışmasında örgüt kültürünün algılamaya etkisini şu şekilde yer vermiştir: “Örgüt kültürü üyelerinin davranış kalıplarının yanı sıra düşünme biçimlerini de belirleyerek, örgüt üyelerince ortak bir algılama tarzının oluşmasına yardımcı olur. Paylaşılan değerler bütünü olarak örgüt kültürü, üyelerin ortak bilinç, ekip bilinci ya da mesleki bilinç edinmelerine imkân sağlar.”² Örgüt kültürü örgütün oluşturduğu hedefleri, hedefe ulaşma stratejileri, örgütlerin gelişimlerinin ölçülebilirliğini gösteren yol göstericidir. Örgüt kültürü paylaşılan iyi ve kötü davranış sonucu istenilen ve istenmeyen ortak değerlerdir.

¹ M. Sezai Türk, Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Ankara, 2007, s.3

² Kaya, s.19

İnovasyon çağına uyum için örgütlerin geliştireceği metodlardan biride örgüt kültürü farkındalığını örgütlere öğretmektir. Çalışma hayatında sağlık işletmelerinin hizmet alanı insan olduğu için, örgüt kültürü son yıllarda sağlık sektörünün önem verdiği ve üzerinde durduğu bir konudur. Erkmen kitabında bu değişimleri şu şekilde anlatmıştır: “Örgüt kültürü ile ilgili yapılan açıklamaya göre, bireyler örgütlerle ilişki kurmaya geçince, giyinme tarzları, örgütte neler olduğuna dair hikâyeler, örgütün formal kural ve yöntemleri, formal davranış biçimleri, kutlamalar, ücret sistemleri, kullanılan dil ve sadece örgüt üyeleri tarafından anlaşılan şakalar... ”¹ Örgüt kültürü örgüt üyelerinin paylaştığı inançları, değerleri ve davranışlarıdır. Örgütlerde iş görenlerinin değerleri farklı olduğundan her örgüt için ‘örgüte özel örgüt kültürü’ gelişir. Örgüt kültüründeki farklılıklar iş görenin yaşam koşulları ve eğitim düzeylerine göre değişim gösterir.

Sağlık işletmeleri içinde örgüt kültürü önemli bir konudur ve sağlık çalışanlarının çalışma yaşamına ait farkındalıkları, işyerlerine ilişkin bağlılıkları, farklı meslek gruplarının mesleki birlik oluşturmaları kurum kültürünün amacı olmalıdır. Yerleşim yerlerinin kurum kültürüne etkisi bağlamında il ve ilçe sağlık çalışanlarının kurum kültürü farklılıklarının sebepleri araştırılarak önlem alınmalıdır. Şişman ise örgüt kültürü tanımlamalarını irdleyip, örgüt kültürü kavramını şu şekilde aktarmaktadır:

- “1. Bir örgüte yapılan her şeyin yapılış biçimi.
2. Örgüt üyelerinin paylaştığı temel değerler ve normlardır.
3. Örgüt üyelerinin bilişsel yapıları ve algı dayanağıdır.
4. Örgüt üyelerince paylaşılan davranış kuralları ve örüntülerdir.
5. Örgüt üyelerince paylaşılan temel inanç ve varsayımlardır.
6. Örgüt üyelerince paylaşılan anlamlı semboller sistemidir.
7. Örgüt üyelerince paylaşılan anlam, duygu, anlayış, felsefe, ideoloji, beklenti ve tutumlardır.”²

¹ T. Erkmen, Örgüt Kültürü, İstanbul, 2010, s.6

² Şişman, s.84

Çalışma hayatında örgütler iş görenin çalışma saatleriyle sınırlı kalmayıp tüm yaşamını etkiler. Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının algılamaları ve ufuklarının ne kadar açık olduğuyla ilgilidir. Kültürü kabul eden örgüt üyeleri uyumlu kurum çalışanlarıdır, kabul etmeyenler ise gergin ve örgütten ayrılma eğiliminde olan iş görenlerdir. Sağlık işletmelerinde örgüt kültürünün amacı birlikte düşünme ve birlikte hareket etme kültürünü yaratmaktır. Alatur'un çalışmasında da örgüt kültürünün özelliklerini şu şekilde özetlenip, yorumlanabilir:

-Örgüt kültürü öğrenilir; Sağlık işletmeleri yeni katılan üyelere kurum kültürü öğretilerek iş görenin kendini kuruma ait hissetmesi sağlanır.

-Örgüt kültürü üyelere örgütsel kimlik sağlar; Sağlık işletmelerinde yeni işe giren sağlık çalışanı örgütü için çalışır işiyle ve arkadaşlarıyla bütünlük oluşturur.

-Örgüt kültürü yol göstericidir; Sağlık işletmelerinde iş görene örgütte iyi ve doğru davranış nasıl olmalıdır öğretilir. Sağlık çalışanları örgüt kültürünü öğrenip algıladıklarında yeni işe başlayan iş görene de öğretip, kültüre sahip çıkmaktadır.

-Örgüt kültürü birlikteliği kolaylaştırır; Sağlık işletmelerinde örgüt kültürü farkındalığı yaratılarak, örgüt içindeki birlik ruhu sağlık çalışanına aktarılabilir.

-Örgüt kültürü yazılı değildir; Sağlık işletmelerinde örgüt kültürü yeni öğrenilen bir kavram olduğu için yazılı kural haline getirilmemiştir.

-Ödül sistemine katkıda bulunur; Sağlık işletmelerinde, iş görenler yaptıkları çalışmalar (proje) için değişik ödül sistemleriyle ödüllendirilmeli ve iş görenlerin yaratıcı fikirler üretmesi için teşvik edici çalışmalarda bulunulmalıdır.

-Örgüt kültürü değişebilir; Sağlık çalışanlarında örgüt kültürü, sağlık çalışanları değiştikçe zaman içinde değişime uğrar. Sağlık işletmelerinde, örgütsel boyutta kendi çalışma alanındaki yenilikler kurum olarak takip edilmelidir.

-Örgüt kültürü üyeler arasında paylaşılr; Sağlık işletmelerinde örgüt kültürünün etkisi kuvvetlidir ve iş görenler arasında paylaşılır.

-Örgüt kültürü örgütün bütününe yöneliktir; Sağlık çalışanlarında örgüt kültürü örgütün tamamına yöneliktir, iş gören devir hızının yüksek olması nedeniyle örgüt içinde farklı kültürlerin görülmesi mümkündür.

-Örgüt kültüründe yönetici desteği önemlidir; Sağlık çalışanlarında bireylerin katılımı sonucu doğan örgüt kültüründe üst yönetimin desteği önemlidir. Örgüt kültürünün şekillenmesi üst yönetimin elindedir. ¹

Örgüt kültürünün geliştirilmesi ve farkındalığın oluşturulmasında örgüt yönetimi önemlidir ve örgüt kültürü değerler, inançlar bileşimidir. Örgüt kültüründe en önemli nokta örgütün nasıl yönetildiği ve yöneticinin yönetim anlayışıdır. Kaya çalışmasında örgüt kültürü oluşumunu şu şekilde açıklamıştır: “Örgüt kültürünün oluşumu örgütün içinde bulunduğu toplumun değerleri, kuruluş aşamasında örgütün başında olan liderin özelliklerini yansıtan davranışlar ve örgütte çalışanların bireysel ihtiyaçlarının bir araya gelmesi örgüt kültürünü oluşturmaktadır.”² Örgütler iyi yönetiliyorsa örgütün iklimi ve iş gören iş doyumu yüksek olur. Örgütlerde yöneticinin sağduyulu ve doğruyu görebilen nitelikte olması gerekmektedir. Yöneticiler insancıl ise örgütün kültürü de insancıl olacaktır.

Çalışma hayatında hızla gelişen teknolojik şartlarla rekabet edebilmek örgüt için önemlidir ve örgütün ayakta kalabilmesi için örgüt kültürü kavramı farkındalığı iş görene öğretilmelidir. Kalıplaşmış örgüt kültürünü değiştirmek zordur, yeni iş gören kadrosuyla değişim daha rahat başarılıdır. Örgüt kültürünü değiştirmek isteyen örgüt yönetimi yeni bir örgüt yapı modeli bularak anahtar konumundaki bazı iş görenleri değiştirerek, ödül sistemi kurarak, kültür konusunda yeni hikayeler ve semboller ortaya koyarak istediği örgüt kültürünü örgüte alıştırır. Örgüt kültürünü tepe yöneticiler belirleyip iş görenlerde bu örgüt kültürünü yaşayarak öğrenirler. Farklı işletmelerde çalışan bireyler, örgütler arasındaki farklılıkları kolaylıkla görebilir. Örgüt kültürüyle oluşturulan kurallara uyularak, iş görenler arasında uyum ve huzur ortamı oluşturulabilir.

¹ B. Alamur, Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi (ANAÜ), SBE, YYLT, Eskişehir, 2005, s.25-26

² Kaya, s.21

2.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişki

Çalışma hayatında kültür-iklim ilişkisi bağlamında her örgütün kendine özgü iklimi ve kültürü vardır. Örgüt kültüründe bireye saygı ve eşitlik orta düzeydedir; ideolojiler ve felsefe örgüt kültürüne yerleşmişse değişmesi zor olan öğelerdir. Örgütler kültür ve iklim olgularını oluşturup, koşullara göre geliştirirlerken yasaklar ve kurallarda kullanılır. Sağlık işletmelerinde örgüt kültürü algısının tüm örgütlerde aynı olması bağlamında atamalarla örgüt değiştiren sağlık çalışanı uyum sıkıntısı çekmez.

Örgütler hızlı değişim sürecini başarılı bir şekilde tamamlamaları, iş görenlerin örgütlere bağlılığının sağlanması güçlü örgüt kültürüyle mümkündür. Güçlü örgüt kültüründe, örgüt çalışanları örgütün geçmişini, kuruluşunu, hikâyelerini çok iyi bilip örgütle ilgili bilgi sahibidirler. “Bir örgütün iklimi ve kültürü hem formal örgütün değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtır. Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisidir.”¹ Örgüt kültürünü benimsetmek ve devam ettirmek için örgütün toplum içindeki yapısına iş gören seçimine ve örgütün toplumsal davranışlarına bakılır. İş gören seçiminde örgüt için en başarılı olabilecek yetenekteki, bilgili iş görenle çalışılır. Bilginin yanında seçilen iş görenin örgüt kültürünü benimsemesi ve hayat felsefesi haline getirmesi çok önemlidir. Mevcut iş görenin ve yeni işe giren iş görenin örgüt kültürünü aktarma süreci örgütün ilerlemesi ve gelişimi açısından önemlidir.

Çalışma hayatında örgütlerde kültür aktarımı, toplumdaki gibi nesilden nesile aktarılacak örgüte süreklilik kazandırır. Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının davranışlarını yönlendiren; değer, davranış, norm ve alışkanlık sistemidir; kötü örgüt kültürü ve ikliminde işletmeler genelde zarar görür. Sağlık işletmelerinin içinde bulunduğu hava, iş görenin moral, motivasyon ve başarısını da etkiler. Örgütlerdeki yönetim değişime uğrasada güçlü örgüt kültürlerinde değerler devamlılık gösterir. Örgütsel iklim ise kısa sürelidir ve kısa zaman aralıkları içinde farklılık gösterir.

¹ Alamur, s.37

Çalışma hayatındaki örgütlerin başarılı olabilmesi için örgütlerin özelliğine, amacına uygun kültür ve iklim oluşturmak gerekmektedir. Eğer bu ortam sağlanırsa başarılı bir örgüt olmak kaçınılmaz olacaktır ve örgütün sürekliliği sağlanacaktır. Sağlık işletmelerinde, güçlü kurum kültürüne sahip örgütlerin daha başarılı oldukları bilinmektedir. Öncelikle kurum yöneticisinin kurum kültürü algısının yüksek olması ve bu konunun öneminden haberdar olması gerekmektedir. Yönetici çalışan ekibin kaliteli olmasını sağlamalıdır; kaliteli olmayan ekiplerle yönetici başarılı olamaz. İşe alınan iş gören bu doğrultuda alınmalıdır. Eğitimi, becerisi bakılarak uygun işe uygun iş gören alınmalıdır. İş görenlerin birbirlerine karşı duydukları arkadaşlık, saygı, kuruma bağlılık, yöneticinin iş göreni idare etme şekli gibi etkenler sayesinde iş gören için güzel bir çalışma ortamı oluşturulur. Bu şartlarda çalışan iş görenler her gün işe istekle gelir ve iş doyumlarında yüksektir.

Örgütün kültüründe iş görene aynı mesafede davranılırsa iş görenler arasında eşit örgüt iklim algısı oluşur. Eğer bir iş görene diğerlerinden farklı davranılır, dikkat çekici ödüllendirmeler verilir yani diğer iş görenler unutulursa o örgütte gizli dedikodularla oluşan iklim bozukluğu zamanla sorun olacaktır. Örgüt kültürünün iş görenler tarafından kabulü sonucu örgüt iklimine olumlu yansımalarının olduğunu belirten Kaya çalışmasında konuya şu şekilde yer vermiştir: “Örgüt kültürü örgüt üyelerinin davranışlarında bir süreklilik ve uyum sağlayarak örgüt ikliminin ortaya çıkmasında önemli rol oynar. Örgüt iklimi örgüt üyelerinin kendi günlük çalışma çevresi hakkında sahip oldukları algılarının bir ortalaması olarak tanımlanabilir.”¹ Örgütlerdeki olumsuz örgüt kültürünü değiştirmek için yönetici yeni girişimcilerden yardım alarak, girişimcinin görüşleri örgüt üyelerine eğitim yoluyla anlatılmalıdır. Örgüt yönetimi değişecek olan örgüt kültürü ve iklimini, örgüt üyelerini de değiştirerek hedefine daha kolay ulaşabilir. Yeni fikrin üyelerce kabulünden sonra diğer tüm üyelere anlatılarak zamanla şekillenir. Örgütlerde kültürü değiştirmek zaman ve süreç gerektiren zorlu bir değişimdir.

Çalışma hayatında örgütlerin ve bireylerin kişilikleri vardır. Bireylerin kişilikleri kendine özeldir ve olaylar karşısında verebileceği tepkiler zamanla öğrenilebilir. Örneğin yoğun çalışmayı kültür haline getiren bir örgüt düşünelim, iş

¹ Kaya, s.24

gören çalışmayı sevmeyen bir birey ise mutlaka rapor, izin şeklinde kaçma yollarını arayacaktır. Oysa çalışmayı seven birey çok zorunlu kalmadıkça kaçmayacak, çalışacaktır. Bu durumda örgütteki iş görenlerin nasıl tepkiler verdiği bilinerek, örgütün ikliminin zarar görmemesi açısından değerlendirilerek önlemler alınabilir. İşten kaçan iş görenin diğer iş görenleride etkilememesi için gereken her türlü önlemler alınmalıdır. Çalışmayı seven iş görenle çalışmak yönetsel başarı, örgütün ilerlemesi, kaliteli hizmet, çalışma barışı bağlamında örgütler için çok önemlidir.

Örgüt kültüründe iş görenlerin denetlenme özelliği vardır ve bu özellik iş görenlerin davranışlarına yön verir. Örgüte yeni katılanlar bu durumu bilerek örgüte girdiği için, duruma göre hizmet verirler. Aslan örgüt ikliminin iş gören tarafından algılanışını, çalışmasında şu şekilde yer vermiştir: “Örgüt iklimi kavramı personel tarafından algılanan ve bireylerin davranışlarında etkide bulunan psikolojik çevreyi anlatmaktadır. Yani personelin çalışma çevresi ile ilgili algıları örgüt iklimi kavramının içeriğini oluşturmaktadır.”¹ Ayrıca her örgütün ortak bir dili vardır ve iş görenler bu dili çok iyi kullanırlar. Örneğin sağıktaki tıbbi terimleri tüm iş görenler bildiği için, iş görenler bu dili çok kolay anlayabilmektedirler. Sağlık işletmelerinde, örgüte özgü dil ya da örgütte yaşanan ortak duygulanımlar sayesinde sağlık çalışanlarında örgüt iklimi ve kültür algılamaları aynı olduğundan uyumlu çalışma ortamları görülür.

Örgütlerin kültür ve iklim ilişkisi bağlamında örgütün bulunduğu çevre, çalışan bireylerin özellikleri, eğitim düzeyi, çalışmışlıkları önemlidir ve bu durum kültürün ve iklimin yönünü belirler. Örgütlerde, örgüt yöneticisinin insancıl olması örgüt kültürünü ve iklimin etkiler, yönetici adil davrandığı takdirde iş gören memnuniyeti artacak ve örgütün iklimi ve kültürü uyum içinde olacaktır. Örgüt kültürü ve iklimi kavramı örgütlerin rekabet etmelerinde avantaj sağlamaktadır. Örgüt kültürü ve iklimi iş göreni örgüte bağlar ve örgütün yükselmesi için iş görenin çaba sarfetmesini sağlar. Çalışma hayatında örgütsel iklim, iş doyumu bağlamında örgütsel yönetim ve iş gören uyumunun önemi örgütleri başarıya götüren etmenlerdir.

¹ N.Talat Aslan, “Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme”, SDÜ, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İİBF), C.9, S.1, Isparta, 2004, s.215

2.3. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü Arasındaki Farklılıklar

Örgüt kültürü kavramı 1950’li ve 1960’lı yıllarda örgütlerin çağın gerisinde kalmamaları için daha dikkatle gündeme gelmiştir. Örgüt kültürü kavramı kuşaktan kuşağa aktarılan bir kavramdır, toplumun maneviyatı ve toplumun yaşam biçimidir. Örgüt iklimi kavramı ise örgütün anlık psikolojik durumunu yansıtır. Aktarılmaz, yaşanan olaylara, yönetimin yapısına ve iş görenlerin psikolojik durumuna göre değişir. Örgütteki birey yapılarının farklılığı örgütler arası farklılıkları ortaya çıkarır. Kültür örgütün görünmeyen derin yapısıdır, örgüt kültürü sağlam temellere dayalı örgütler olaylar karşısında etkilenmezler.

Çalışma hayatında sağlık işletmelerinde örgüt kültürü sağlık çalışanlarının değerlerinden ve maneviyatlarından oluşan bir kavramdır. Yani hastane kültürü, hastanelerde paylaşılan değerlerin, inançların bütünüdür ve sağlık çalışanları tarafından geliştirilir. Örgüte yeni giren iş görenler bu kuralları öğreninceye kadar örgüt üyesi kabul edilmezler. Değerler örgüt içindeki yükselmeyi yani kimin ne kadar yükseleceğini gösterir ve yönetime kişilik ve özellik kazandırır. Yani kurum kültürü kurumlarda işlerin nasıl yürütülmesi gerekliliğini gösterir. Örgüt kültürü kuralları belirler.

Çalışma hayatında örgütlerdeki iklim ve kültür algısı iş görenlerin algılama yetileriyle ilgilidir. İş gören yeniliklere karşı açık olursa, sorunsuz bir çalışma ortamı oluşur. Sorunlar oluştuğu takdirde yönetimin, sorunlarla başedebilme yetenekleri önemlidir. Aslan, örgüt iklimi kavramını personelin davranışsal özellikleri bağlamında şu şekilde anlatmıştır: “Örgüt iklimi herhangi bir örgütteki personelin daha çok davranışsal ve tutumsal özelliklerini yansıtmakta, deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Örgüt kültürü ise örgütsel değerleri içermekte, grup üyelerine paylaşılmış duygu ve düşünceleri sunmaktadır. Örgüt kültürü örgüt dışındaki bireyler tarafından kolayca algılanamamaktadır.”¹ Örgüt kültürü, örgüt içerisindeki bireylerin ortak paylaştıkları değerlerdir, örgüt için iyi ve kötünün neler olduğunun belirlenmesidir. Örneğin sağlık hizmetlerinde de hasta her zaman haklıdır değeri önemlidir ve hastayla tartışmamak bir sağlıkçı kültürüdür.

¹ Aslan, s.216

Çalışma hayatında olumlu örgüt kültürü ve iklimi olgusu, iş görene uygun iş koşullarının sağlanması ve teknolojik yeniliklerin takip edilmesi gerekmektedir. İş görenin huzurlu bir ortamda çalışması ve işini severek yapması için gereken ortamı sağlamak gerekmektedir. Örgüt kültürü kuruma süreklilik kazandırır ve örgüt yöneticisi örgütü ayakta tutar. Örgütlerin kültürünü hizmet sektörü, bulunduğu coğrafya, yönetim tarzı ve iş görenlerin özelliği etkiler. Örgüt kültürü ile iş görenler arasında paylaşımlar arttıkça örgüte dahil olan iş gören kendini bu kültürün bir parçası hisseder.

Örgüt kültürü iş gören tarafından algılanan değerler, inançlardır yani örgüt içi planlanmış örgütsel yaşam biçimidir. Örgüt ikliminde ise iş görenin örgüte ilişkin algısını ve iş görenin psikolojisini kapsar. İş görenin anlık yaşadığı duygulanımlardır. Dirim ise çalışmasında kültürü şu şekilde açıklamıştır: “Bir toplum hakkındaki genel hükümler nasıl ki o toplumun kültürel kimliği ile elde ediliyorsa, bir işletme hakkındaki değerlendirmelerde o işletmenin kültürü ile yapılır. Kültür, tanıtıcı bir kimlik gibidir.”¹ Kurum kültürü, örgüt çalışanları ve hastalar yani müşterilere karşı uygulanan kararlar ve uygulamaların biçimlendiği temel felsefedir. Örgütteki yapılan faaliyetlerin yapılış şekilleri ve örgüt işlerinin nasıl yapıldığının belirlenmesidir. Örgüt kültürü inanç ve değer paylaşımıdır. Örgüt iklimi, örgüt kültürünün örgüte kattığı havadır ve iş görenin kendisini örgütün bir parçası olarak kabul etmesidir.

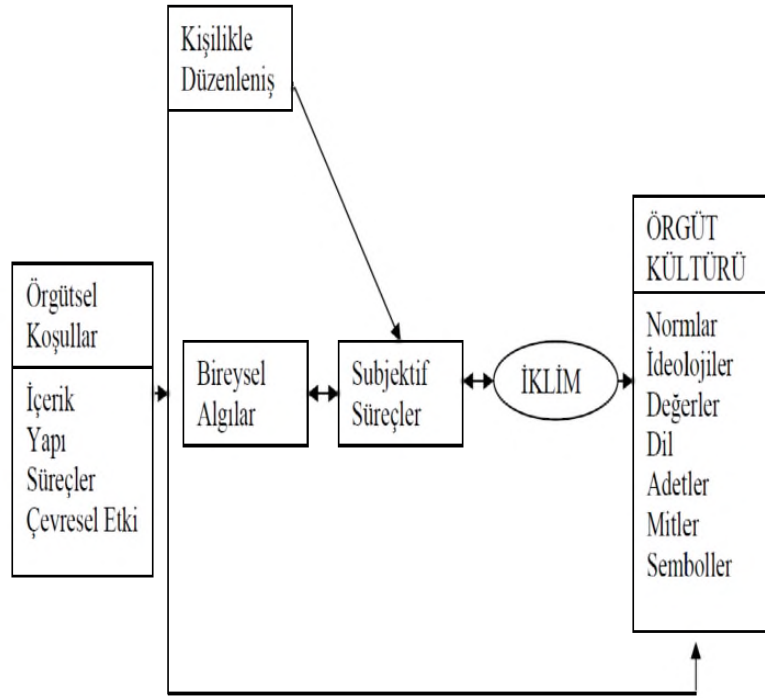
Örgütlerde iş yoğunluğu nedeniyle çatışmalar, karakter farklılıkları nedeniyle iletişim problemleri yaşanmaktadır. Dirim çalışmasında örgüt içi iletişimi şu şekilde açıklamıştır: “Örgüt için iletişim ve bireylerarası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli rolü vardır. Kültür, birliktelik sağlar, “biz” duygusunu geliştirir, bireyleri birbirlerine ve organizasyona bağlar; bununla birlikte örgütsel iklimi olumlu yönde etkiler.”² Sağlık işletmelerinde olumlu örgüt ikliminin varlığı sektörün başarısı ve rekabet ortamı için önemli bir unsurdur. Sağlık işletmelerinin performansını, üstünlüğünü artırmak için gerekli koşullar örgütteki olumlu ve ılımlı iklim sayesinde sağlanır. Sağlık örgütlerinde görev yapan sağlık çalışanı, hem kendi hemde diğer insanlarla olumlu iletişim içinde olması gerekmektedir. Bu sebeple iş

¹ Dirim, s.15

² Dirim, s.15

görenlere etkili iletişim konusunda eğitimler verilmesi gerekmektedir. Aslan çalışmasında örgüt iklimine kültürel yaklaşımı tabloda şu şekilde yer vermiştir:

Şekil 1. Örgüt İklimine Kültürel Yaklaşım¹



Kaynak: N.Talat Aslan, “Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, C.9, S.1, 2004, s.219

Tablo incelendiğinde örgütün yaşı, yapısı, iletişim kanalları, çevresel etki örgüt için önemlidir ve örgüt ikliminin gelişimine etki eder. Örgüt kültüründe ise normlar, ideolojiler, değerler, dil, adetler, mitler, semboller önemlidir.

¹ Aslan, s.219

Tüm çalışmalar, kaynakların sonunda örgüt iklimi ve kültürü arasındaki farklılıklar şu şekilde yorumlanıp, açıklanabilir:

-Örgüt iklimi ve örgüt kültürü arasındaki en önemli farklılık değişime uğrama durumudur; örgüt kültüründe anlık değişimler olmaz fakat örgüt ikliminde iş görenin ruh haline göre anlık ve hızlı değişimler yaşanır.

-Örgüt kültürü soyut ve birbirini tamamlayan faktörlerden oluşur. İnsana verilen önem sadece iş gören değil tüm insanları kapsar.

-Örgüt kültürü maddi unsurları içerir, örgüt iklimi ise manevi unsurları yani iş görenin moral durumu, sevinci ve üzüntüsünü etkiler.

-Örgüt iklimi iş gören psikolojisiyle ilgilenir yani inanç, değer, norm gibi imgelerle ilgilenmeyip iş görenlerin örgüt hakkındaki olumlu olumsuz düşünceleri dikkate alınır.

-Örgüt iklimi örgüt kültürüne göre kısa süreli olduğu için olaylar kısa zaman aralıkları içinde gerçekleşir. Örgüt iklimi iş görenlerin davranışsal ve tutumsal yani görünmeyen özellikleriyle, örgüt kültürü ise örgütün görünen özellikleriyle ilgilenir.

-Örgüt kültürü insan yaşamının toplumsal boyutuyla ilgilenirken örgüt iklimi ise insan psikolojisiyle ilgilenir. Örgüt kültürü olması gereken normları, inançlarla ilgilenir, örgüt iklimi ise kişilerarası paylaşılan değerlerle ilgilenir.

-Örgüt kültürü örgütü şık bir görünüme sokar, örgüt iklimi ise örgütü zarif bir görünüme sokar. Kültür görünüşü düzeltir iklim ise kişiliği düzeltir.

Genel anlamda iklim ve kültür farklı yapılar olsada önem verilmesi gereken iki önemli öğedir. Örgüt yöneticileri yönetimin başına geçtiğinde öncelikle örgütün kültürünü düzenleyerek, iş gören iş doyumunu artırmak için örgüt iklimine de önem vermesi gerekmektedir. Örgüt iklimi ve örgüt kültürü aynı anda önem verilmesi gereken konulardır ve örgütün gelişimi, büyümesi, kaliteli hizmet verebilmesi için örgütlerin vazgeçilmez olan konularından olmalıdır. Örgüt kültürü düzgün işleyen örgütlerde yer alan iş görenlerin iş doyumunu yüksek olur ve bu durum örgüt iklimine olumlu yansır.

2.4. Sağlık İşletmeleri ve Örgüt Kültürü Kavramı

Sağlık işletmelerinde örgüt kültürü sağlık çalışanları tarafından paylaşılan ortak değerler ve beklenen davranış şekli olduğu gibi örgüte yerleşen inanç ve tutumlardır. Sağlık hizmetleri kavramını Odabaşı çalışmasında şu şekilde yer vermiştir: “Bireylerin sağlığının korunması, teşhis, tetkik, tedavi ve bakım için kişisel ve kurumsal olarak kamu ya da özel şahısların vermiş olduğu hizmetler “sağlık hizmetleri” olarak adlandırılmaktadır.”¹ Her sağlık işletmesinin kültürü farklıdır; örgütün bulunduğu çevreye, yönetim tarzına, hizmet verdiği kesime ve sağlık çalışanlarının özelliklerine göre örgütün kültürü zaman içinde köklü bir yapıya bürünür. Köklü sağlık örgüt kültürlerinde örgüte her katılan sağlık çalışanı o örgütün kimliğine bürünür ve bu tip örgütlerde örgütsel dayanışma, kontrol mekanizması gelişmiştir.

Çalışma hayatında sağlık işletmelerinde hizmet, kamu ve özel sektörde yürütülmektedir. “Sağlık hizmetlerinde hasta, bedensel, ruhsal, sosyal ve ekonomik açılardan bir bütündür. Bu alanda hizmet verirken bunların hepsi dikkate alınmalı ve müşteri memnuniyeti sağlanmalıdır. Hem kamu hem de özel sektörde birçok sağlık kuruluşu mevcuttur. Bu nedenle özellikle özel sektörde sağlık kuruluşları arasında rekabet söz konusudur. Çoğu sağlık işletmeleri “hasta memnuniyeti” odaklı çalışır.”² Sağlık işletmelerinde rekabet önemli olduğu için, hasta memnuniyeti odaklı çalışılmaktadır. Sağlık işletmelerinde rekabet kavramının önem kazanmasıyla birlikte en iyi hizmeti vermek hedeflenmiş ve kalite kavramının farkındalığı ortaya çıkarılmıştır. Sağlık işletmelerinde verilen hizmet, sağlık işletmeleri yönetimi, sağlık çalışanı, hasta ve hasta yakınları arasındaki döngünün olduğu ilişkiler bütünüdür.

Örgüt kültürü sayesinde iş görenlerdeki kimlik duygusu gelişmiştir ve bu durumun iş doyumuna katkısı büyüktür. Örgüt kültürü paylaşımıyla ortak amaç hedeflenerek, iş görenler örgütsel amaçlar ve hedeflere katkıda bulunmuş olur. Sağlık işletmelerinde ortak amaç konusu sağlıktır, sağlığın korunması ve geliştirilmesi için tüm sağlık çalışanları aynı amaca hizmet eder. Genellikle sağlık hizmetlerinde amaç

¹ Y.Odabaşı, Sağlık Hizmetleri Pazarlaması, Eskişehir, 2004, s.2

² H.Çalışır, Sağlık Çalışanlarında İş Doyumu (Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi)Hemşire- Ebe Hemşireler Örneği, Beykent Üniversitesi (BEÜ), SBE, YYLT, İstanbul, 2012, s.96-97

aynı olduğu için kurumların örgüt kültürleri aynıdır. Örgütler arası geçişlerde sağlık çalışanları, genel olarak sağlık örgütlerinin kültürlerini bildikleri için adaptasyon sıkıntısını çok fazla yaşamaz. Sağlık hizmetlerindeki örgüt kültürleri kamu ve özel sektörlerde farklı olabilir.

Sağlık işletmelerinde örgüt kültürü uyum içinde olmalıdır. Örgütte çalışan bireyleri anlayabilmek için örgütsel kültür, örgütsel iklim gibi kavramların yönetim tarafından çok iyi bilinmesi ve çok iyi anlaşılması gerekmektedir. Örgüt kültüründe bireysel algılama, bireyin mutluluğu ve doyumu önemlidir. Örgüt kültürünün anlaşılması için iletişim önemlidir çalışan-çalışan, çalışan-yönetim iletişimi saygı çerçevesinde olmalıdır. Örgüt içi çatışmalarda problemler karşılıklı konuşarak çözüldüğünde örgütlerde başarı kaçınılmaz olacağı için genellikle bilginin paylaşıldığı ortamlara sahip olunmalıdır.

Çalışma hayatında örgüt kültürü iş gören ve örgütün hedefleri arasında köprü görevini görür. Sağlık işletmelerinde yöneticilerin en önemli görevi hedefleriyle, iş gören beklentilerini uyum içinde gerçekleştirebilmektir. Örgütlerde güven duyulan, dürüst ve eşitlikçi davranış sergileyen yönetimlerde iş doyumu fazla ve çatışma ortamı azdır. İş görenin örgüte bağlamanın yolu fikir paylaşımı ve fikirlerin rahatça konuşulduğu açık ortamların oluşturulmasıdır. İş görenler birbirine güven duyduğu, yönetim iş görene destek verdiği takdirde, çatışma ve belirsizlikler yaşanmaz. Sağlık işletmelerinde takım ruhu benimsetilerek grubun istek ve düşüncelerine önem verilmelidir. Sağlık işletmelerinde örgüt kültürü algısının farkındalığı için iş görenlerin ve özellikle yöneticinin tüm sağlık birimlerinin işleyişlerini bilmesi gerekmektedir. Yönetim iş görenlerle sürekli olarak bilgi alışverişinde bulunmalıdır. Örgüt kültürü sağlık işletmelerinde nasıl olmalıdır, bağlamında koşullar şu şekilde sıralanıp yorumlanabilir:

- i. Sağlık işletmelerinde işe yeni başlayan sağlık çalışanına yönetimin ve iş görenlerin yardımı ile uyum sorunu yaşatmadan sağlıklı bir çalışan profili yaratılmalıdır.
- ii. Sağlık çalışanlarının yaratıcı fikirlerini destekleyerek, iş görenin kendisini kurumun bir parçası hissetmesi sağlanmalıdır.

- iii. Sağlık işletmelerinde bölümler arasında, eşit çalışma koşulları sağlayarak uyum düzeyini yüksek tutmanın gerekliliği yerine getirilmelidir.
- iv. Kural ve prosedürler açık olmalıdır; her iş görene işyerinde aynı kurallar uygulanarak iş görenin işyerine uyum düzeyi artırılmalıdır.
- v. Kurumun amaçları tüm iş görenlere zorlama ile değil, anlatılarak benimsetilmeye çalışılmalıdır.
- vi. İş görenler gerekirse sık sık denetlenerek özellikle konu sağlık olunca hassasiyet önemlidir ve bu durum iş görene öğretilmelidir.
- vii. İş görenler arasında yardımlaşma ve işbirliğini kurum kültürü haline getirilip iş görenler arasındaki çatışmalar azaltılmalıdır.
- viii. İş görenler yöneticilerine kolay ulaşabilmeli, yöneticiler iş görenini dinleyip çözüm önerilerinde bulunmalı ve iş gören hatalarına karşı hoşgörülü olmalıdır.
- ix. Kurumda geçmiş şöyleydi gibi anlatımlara sık rastlamamak içi geçmişten daha iyi olmak ve “kaliteli yönetim” sergileme, örgüt kültürü haline getirilmelidir.
- x. Başka kurumlardan gelen iş görenlerin düşüncelerine saygılı davranmak ve onun getirebileceği yeniliklere açık olma farkındalığına sahip olunmalıdır.
- xi. Örgüt kültürü farkındalığını artırarak örgüt üyeleri arasındaki dayanışma artırılmalıdır.
- xii. Örgüt kültürü kavramının iş görenlerde kontrol mekanizması görevi ve birleştirici rolü özelliğini süreklilik haline getirilmelidir.
- xiii. Sağlık işletmelerinde ekip çalışmasına ve çalışma birlikteliğine önem veren bir kurum kültürü oluşturulmalıdır.
- xiv. Sağlık çalışanlarının proje yapmaları desteklenmeli ve ödül sistemi ile iş gören memnun edilmelidir.

3. ÖRGÜTSEL İKLİM KAVRAMI, TÜRLERİ VE BOYUTLARI

3.1. Örgüt İklimi Kavram ve Tanımı

Örgütsel iklim ve örgütsel kültür kavramları yakından ilgili iki ayrı kavramdır; 1960'lı yıllardan itibaren kuramcılar tarafından ilgi gören ve sürekli araştırılan konulardır. İklim etimolojik yönden eğilim anlamında kullanılmakla beraber, kelime anlamı olarakta hava, atmosfer anlamlarında kullanılmaktadır. Ertekin çalışmasında örgütsel iklim kavramına şu şekilde yer vermiştir: “Örgütsel İklim: Örgüte kimliğini kazandıran, iş görenlerin davranışını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan tüm özellikler dizisidir”¹ Çalışma hayatında iş görenlerin davranış ve tutumlarıyla ilgili bir kavram ve ayrıca örgütün kişiliğidir. Örgütsel iklim iş görenlerin duygularını, davranışlarını etkileyen, iş gören tarafından algılanan örgütlere özel kimlik kazandıran ve iş doyumuna etkisi olan bir kavramdır.

Çalışma hayatında örgütsel iklim iş görenin başarısını, tatmin duygusunu artıran ve örgütün amaçlarına ulaşmasında katkısı olan bir kavramdır. Örgütsel iklim davranışların sergilenmesidir, deney ve dış gözlemler sonucunda yargıya varılmasıdır. Dirim örgütsel iklimi çalışmasında şu şekilde tanımlamıştır: “... Örgütsel iklim, “örgütün kişiliği”, iş görenlerin “iş çevresinin görünümüleriyle olan doyum düzeyinin bir ölçüsü”, örgütteki “kişiler ve gruplararası ilişkilerin bir sonucu” ve “örgüt kültürünün örgütte oluşturduğu hava” biçiminde tanımlanmıştır.”² Sağlık işletmelerinde örgütsel iklim, sağlık çalışanının kendini rahat hissedebileceği ortamların oluşturulmasıdır ve çalışma ergonomilerinde sağlık çalışanının işine uygun ayarlanarak teknolojinin getirdiği yeniliklerden yararlanılmasıdır.

Çalışma hayatında her bireyin bir kişiliği vardır, bireyler kişiliklerini işletmenin kapısında bırakıp işe gelmezler. Dertlerini, sevinçlerini, isteklerini ve kızgınlıklarını da işyerine getirdikleri bu duygular örgüt iklimini etkileyen olgulardır. Özdemir'in çalışmasında iki tür örgütsel iklim tanımına şu şekilde yer vermiştir:

¹ Y. Ertekin, Örgüt İklimi, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1978, s.6

² Dirim, s.33

“Birincisine göre örgütsel iklim, çalışanların bir durum karşısında gösterdikleri ortak tepki ya da algılardır. Bu anlamda örgütsel iklim örgütteki her şeyi kapsamaktadır ve iş tatmini iklimi, direnme iklimi, katılma iklimi gibi türlerinden söz edilebilmektedir. İkinci tanıma göre ise örgütsel iklim, bireyin davranışı üzerinde etkiye sahip olan belirli koşullardır. Farklı birimler arasındaki eşgüdümün, statü farklılıklarının yol açtığı sosyal mesafe ve üyelerin kararlara katılımı gibi durumların örgütte oluşturduğu iklimlerden bahsedilebilir.”¹ Sağlık işletmelerinde örgütsel iklim, sağlık çalışanlarının sağlık işletmelerinde uygulanan prosedürleri algılama biçimleridir ve bir örgütü diğer örgütten ayıran özelliklerdir. Örgütsel iklim örgüt içinde dolaşıldığında hissedilen havadan kaynaklı, iş gören iş doyumuna ve müşteri memnuniyetine yansıyan doyumlardır.

Örgüt içinde yer alan iş gören örgütün sosyal birimidir. İş görenin karşılıklı etkili iletişim kurduğu durumlarda örgütlerde yapısal sağlamlık söz konusudur. Örgütsel iklim, kurumların çalışma koşullarının iş görenler tarafından algılanış biçimiyle gelişen ortam, çevre, kültür, hava ve iş gören duygularıdır. Örgüt iklimine iş iklimide denilmektedir. Bu bağlamda iş iklimi tanımı şu şekilde yapılabilir: “İş iklimi; (a) örgütü diğer örgütlerden ayırt eden, (b) nispeten zamana göre dayanıklı (c) örgütteki insanların davranışlarını etkileyen ve “bir örgütü tanımlayan özellikler seti”dir”² Sağlık işletmelerinde örgütsel iklim, mevcut koşulların sağlık çalışanı tarafından algılanış biçimidir ve örgütsel yaşamın niteliğini ifade eden örgütün psikolojik ortamıdır. Sağlık işletmeleri çalışma yapısı olarak diğer örgütlerden farklı yapıdadır ve sağlık çalışanlarının müşterilere karşı davranışları, işletmenin örgüt iklimini tanımlar.

Örgütsel ikliminin sağlıklı olması için iş gören ve yönetimin amaçlarında uyum olmalıdır ve iş gören bu durumda işyerine gelirken sorunlarını, isteklerini ve sevinçlerini çalışma ortamına taşımaz. Özdemir ise çalışmasında örgütsel iklimi şu şekilde tanımlamıştır: “ Örgütsel iklim; örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer

¹ F. Özdemir, Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi (ÇÜ), SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi(YDT), Adana, 2006, s.11

² G. Çetin Gürkan, Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Trakya Üniversitesinde Örgütsel İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması Trakya Üniversitesi (TÜ), SBE, YYLT, Edirne, 2006, s.71

örgütlerden ayıran, örgütü tanımlayan, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, süreklilik niteliğine sahip ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan, ancak örgüt içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri içine alan psikolojik bir kavramdır.”¹ Örgütsel iklim ve kişilik kavramı benzer kavramlardır ve örgütsel iklim bir örgütü diğerinden ayıran özellikler dizisidir. Örgütsel iklim örgütlerin çalışma ortamlarının iş görenler tarafından algılarının ortalamasıdır. Örgüt kültürü örgütün sosyolojik yönüyle ilgilenirken, örgüt iklimi ise örgütün psikolojik yönüyle ilgilenir. İşletmelerin başarılı olabilmesi, iş gören ve müşteri olarak tercih edilen işletme olabilmesi için örgütsel iklim kavramına gereken önem verilmelidir.

Çalışma hayatında iş gören bulunduğu örgüt içinde kişiliğine uygun bireylerle iletişime geçer. İşletme yöneticilerinin en önemli görevi işletme amaçlarıyla iş görenlerinin amaçlarının orta noktada anlaştırılmasıdır. İşletme yönetimi bu durumu sağladığında iş gören kendini örgütün bir parçası olarak hissedecek ve aile ortamında gibi rahat ve huzurlu bir ortamda çalışacaktır. Örgüt iklimi kavramı hakkında iş görenlerin ne tür hislere sahip olduğunu saptamaya çalışan W. Charles Redding, örgüt ikliminin ne olduğunu ortaya koyduğu beş unsuru, Öge çalışmasında şu şekilde yer vermiştir: “ (1) [Y]önetimin çalışanlarının gayretlerini destekleme derecesi (2) kullanılan katılmalı karar almanın ölçüsü, (3) çalışanların yönetimdeki güven dereceleri (4) açık bir tarzda haberleşmeye dönük serbestinin sınırı ve (5) firmanın yüksek [p]erformans amaçlarına verdiği önemin derecesidir.”² Sağlık hizmetleri ekip hizmeti olduğu için iş görenler arasındaki uyum önemlidir. Sağlık işletmelerinde yönetim şekli ve oluşturulan örgüt ikliminin olumlu havası sağlık çalışanının iş doyumunu yükseltir. Sağlık işletmelerinde yönetimin güven verici olması, sağlık çalışanının fikrine saygılı davranması, yönetimin adil davranış sergilemesi, ilişkilerin iyi olması, çatışmaların az yaşanması gibi durumlar sağlık çalışanının iş doyumuna olumlu yönde etkiler.

¹ Özdemir, s.13

² H. S. Öge, Örgüt İklimi, Selçuk Üniversitesi, SBE, YYLT, Konya, 1996, s.12

Yapılan tüm tanım ve açıklamaların sonunda örgütsel iklim denince şu cevaplar ve sonuçlar çıkarılabilir:

- Örgütün kişiliğidir.
- Örgütü tanımlar.
- Örgüt içi kararlılıktır.
- Örgütün psikolojik havasıdır.
- Örgütün diğer örgütlerden ayırım noktasıdır.
- İş görenlerinin davranışlarında etkili bir olgudur.
- Algılanan ve örgüte egemen özelliklerdir.

Çalışma hayatında örgüt iklim iş görenin çalışma koşullarının ve psikolojik ortam algısının ölçülebilirliğidir. Örgütlerde rekabet şartlarına uyum sağlamak için örgütsel iklimin iş gören, yönetici ve toplum tarafından çok iyi algılanması gerekmektedir. Örgütsel iklim örgütün görünen yönünü yansıtır. Örgüte dışarıdan ziyaret edildiğinde, iş görenlerin arasındaki ilişkiler gözlemlendiğinde, iş görenlerle konuşulduğunda örgüt iklimi hakkında kolaylıkla yargıda bulunulabilir. Birey yaşamının önemli bir kısmını iş yerinde geçirdiği için iş görenin işinden duyduğu doyum oranı yaşamının büyük bölümünü etkiler. Sağlık çalışanları tükenmişliğin, stresin az olduğu örgüt iklimlerinde çalıştıkları durumlarda uyumlu örgüt çevresine sahiptirler.

3.2. Örgütsel İklım Çeşitleri

Çalışma hayatında açık sistemler olan örgütler, bilgi çağının getirdiği yenilikler karşısında geride kalmamak için yenilikleri takip etmek durumundadırlar. Uluslararası rekabetin arttığı devirde örgütler doğru kararlarla gelişim ve değişime ayak uydurmak zorundadır. Ayrıca sağlık işletmelerinde yaşanan bu değişimlere kayıtsız kalmayarak etkili ve sistemli çalışmanın yaratıldığı örgütsel iklim ortamı

yaratmak zorundadırlar. Halpin'in altı başlıkta sıraladığı örgütsel iklim çeşitlerini tez ve makalelerden özetlemek gerektiğinde şu şekillerde özetlenebilir:

i. Açık iklim: Açık iklimde iş görenler ve yöneticiler uyum içinde çalışır ve iş görenlerin motivasyonları yüksektir. Yöneticiler eleştirilere açık olduğu için iş görenler her türlü görevi severek yerine getirirler. Yöneticilerin anlayış düzeyleri yüksek olması nedeniyle, iş görenlerin kararlara katılımı sağlanır.¹ Açık iklim eğer doğru uygulanırsa iş gören ve yönetim açısından huzurlu çalışma ortamı sağlanır. Sağlık işletmelerinde ekip hizmeti verildiği için sağlık çalışanının fikirlerini anlatması hizmet kalitesi ve yeniliklerin takibi açısından önemlidir.

ii. Kapalı iklim: Örgüt içinde tartışma ve çatışma vardır. İş görenlerin moral bozukluğu samimiyet ve iş doyumunu düşürür. Yöneticiler iş görene önem vermeyip emrederler. Verim istenmesine rağmen işletmenin verim düzeyi düşüktür.² Bu tip örgüt iklimli çalışma ortamında iş gören mutsuz ve iş doyum düzeyi düşük olduğu için hizmet kalitesi azalmaktadır. İş görenin moral ve motivasyonunu düşürdüğü için hizmet aksamalarına neden olur.

iii. Kontrollü İklim: Amaç görevlerin yerine getirilmesi olduğu için üst yönetimin koyduğu kuralların dışına çıkılmaz. Karşılıklı kişisel ilişkiler ve arkadaşlık için zaman yoktur. Bu bakımdan iş görenlerde moral düzeyi düşüktür.³ Monoton bir çalışma ortamı vardır ve üretkenlik, verim, iş kalitesi düşüktür.

iv. Bağımsız İklim: Bağımsız iklim açık iklimle aynıdır ve yöneticiler iş görenlerle aralarına mesafe koyarlar. İş görenlerin morali yüksek sayılabilecek düzeyde olduğu için sosyal gereksinimler ön plandadır. İşletme içinde küçük baskı grupları vardır ve kırtasiye işleriyle iş gören engellenmez. Yöneticiler iş görenlere baskı kurmazlar.⁴ Baskı iş göreni mutsuz ve huzursuz ettiği için iş doyum düzeyi düşük iş gören grubu oluşur.

¹ Özdemir, s.47

² Yaşar, s.12

³ Öge, s.21

⁴ M. Halis - Ö. Y. Uğurlu, "Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi", "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C.10, S.2, 2008, s.107

v. Babacan İklim: Moral, samimiyet ve içe dönüklük kavramı yoktur ve yöneticiler personelle birlikte çalışmaktan hoşnut değildirler. Yöneticiler iş görenlerini kontrol etmeyip, iş görenlerinde sosyal ihtiyaçlarını karşılamazlar.¹ Sahip çıkılmayan bir iş gören grubu başına buyruk olur. Yönetimin iş görene ilgisiz davranması karşısında, iş görenlerin işlerini düzgün yapmadıkları gibi moral ve motivasyonları düşük olacaktır.

vi. Samimi İklim: İş gören ve yönetici arkadaşça ilişkiler kurulduğu için sosyal gereksinimlerin giderilmesi öne planda tutulur. İş görenin morali orta düzeyde olduğundan yönetici mutlu aile tablosu vermeye çalışır.² Göstermelik bir tablo vardır ve iş gören memnuniyeti düşük olduğundan mutsuz bir ortam oluşur. Dostça ilişkiler ve iyi bir yönetimle sağlık alanında kaliteli hizmet verilebilir.

Çalışma hayatında örgütlerin ilerlemesi ve teknolojiye uyum sağlaması için örgütlerin iklim tipleri incelenmelidir. Örgüt iklim tiplerine Yaşar'ın çalışmasında da yer verilmiştir ve örgüt ikliminde liderliğin önemi üzerinde durulmuştur. Litwin ve Stringer'in örgüt iklim tipleri Yaşar'ın çalışmasından şu şekilde özetlenebilir:

i.Otokratik Yapılı İklim: Ciddiyet, emir ve statü üzerine kurgulanmış olduğu için yönetim kadrolarında pozisyonun getirdiği otorite uygulanır ve kurallara uymayanlar cezalandırılır. İletişim dikeydir, işle ilgilidir ve iş doyumu düşüktür.³ Sağlık işletmelerinde bu tip iklim yapısı iş görenler arasında çatışmalara, moral ve motivasyon düşüklüklerine neden olur.

ii. Demokratik Yapılı İklim: Grup bağlılığı, takım çalışması ve dayanışma örgütte hâkim olduğu için gayriresmidir. Ceza yerine yardım ve cesaretlendirme önemlidir. İş görenler birbirini daha iyi tanısin diye grup toplantıları düzenlenir. İş doyumu yüksek olmasına rağmen iş performansları düşüktür.⁴ Sağlık işletmelerinde uygulanan demokratik iklimlerde iş gören mutludur. İş gören iş doyumu yüksekliği, iş gören performansına ve kaliteli hizmete olumlu yansır.

¹ B. Dönmez - M. Korkmaz, “Örgüt Kültürü- Örgütsel İklim ve Etkileşimleri”, Uluslar Arası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi, C.1, S.2, 2011, s.175

² Yaşar, s.12

³ Halis- Uğurlu, s.107-108

⁴ Halis- Uğurlu, s. 108

iii. Başarıya Yönelik İklim: Bu iklim tipinde verimlilik önemlidir ve iş görenin sorumluluk alması sağlanır. Yönetim yeniliğe önem verir bu konudaki çalışmalar desteklenir. Ödül için fazla ödeme ve terfi uygulanır. Resmi olmayan iletişim sistemi hâkimdir ve performans geliştirmeye önem verildiği için iş gören daha iyisini yapma eğiliminde olacaktır.¹ Başarı ve kaliteli hizmet örgütler için önemlidir; örgütler çalışma hayatında başarı ve kaliteli hizmet hedefledikleri için, iş görenin daha çok düşünmeye ve öğrenmeye sevk edildiği iklim ortamları yaratılmaktadır.

Örgütsel iklimi anlamak yönetim sürecinin incelenmesi ve sağlıklı yönetim anlayışı için önemli bir aşamadır. Sağlık işletmeleri yeniliklere ve yeni oluşumlara açıktır ve bu bağlamda sağlık çalışanının yeni fikirler üretmesi için proje yarışmaları düzenlenmektedir. Sağlık çalışanı üretmenin verdiği mutlulukla çalışma hayatında varlığını göstermiş olduğu için iş doyumunda yüksektir. Başarıya yönelik örgüt iklimi, temel alınarak örgütler yönetilmektedir. Örgütsel iklim algısı inovasyon çağında iş görenin kendini geliştirip yenilemesi, örgütlerin ilerlemesi açısından önem taşımaktadır.

3.3. Örgütsel İklimin Boyutları

Teknolojinin gelişmesiyle örgütler büyüdüğü için örgüt yöneticilerinin profesyonel olması gerekmektedir. Örgüt çalışanları daha kaliteli iş çıkarabilmek amacıyla sağlıklı örgüt iklimi olan örgütleri tercih etmektedirler. Örgüt ikliminin boyutları, örgütlerin belirli unsurlarının ölçüm biçimidir. Örgütsel iklim, çalışma ortamıyla ilgili olduğu için işletmelerde önem arzeden konu haline gelmiştir. Örgütsel iklim iş görenin bireysel özellikleri, örgütün yapısı ve örgütün içinde bulunduğu ortama göre değişir. Örgütler, örgüt çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak ortak bir örgüt iklimi oluşturmak durumundadır.

Litwin ve Stringer, motivasyon ve örgüt iklimi konulu çalışmalarında örgüt ikliminin boyutlarını dokuz başlık altında toplamıştır. Bu boyutlar; yapı, sorumluluk, risk, standartlar, ödül, destek, çatışma, yakınlık, kimlik olarak sıralanmaktadır.

¹ Halis- Uğurlu, s. 108

Dirim'in çalışmasındaki Litwin ve Stringer'in örgüt iklimi boyutlarının örgüt üyeleri üzerindeki etkilerini şu şekilde özetlemek mümkündür:

-Sorumluluk: Kişisel sorumluluğa önem veren örgüt iklimlerinde başarı önemlidir. Başarıyı seven iş gören sorumluluk almayı da sever.

-Dayanışma ve Arkadaşlık: Bağlanma güdüsünü artırarak başarı güdüsünü etkiler.

-Ödüller ve Cezalar: Ödül bireyin başarı ve bağlanma güdüsünü artırır. Korku ve ceza ise bireyin örgütten beklentilerini azaltır.

-Örgüt İçi Çatışmalar: Konuşularak ve tartışılarak çözülen çatışmalar örgüt ikliminin başarısı için önemli olduğundan bilgi aktarımına neden olur.

-Etkinlik Ölçütleri: Yüksek düzeyde etkinlik ölçüsü başarıya neden olur.

-Örgütü Benimseme: Yüksek bağlanma güdüsüne sahip bireyler grup bağlılığı ve bütünlüğüne sahiptir. Bu özellik bireyler arasındaki yakın ilişki ve dayanışma kültürünü artırır.

-Tehlike ve Tehlikeyi Göze Alma: Tehlikeyi göze alan örgütlerde başarı güdülenmesinin olduğu görülmüştür.

-Örgüt Yapısı: Hiyerarşi ve iş kuralları belirginleştikçe biçimsellik artmakta ve grup içi yakın ilişkiler azaltmaktadır.¹

İnovasyon çağında, örgüt yönetimi önemli olduğu için yönetim alanında eğitilmiş yöneticilerin olması gerekmektedir. İş görenler yönetsel problemi olmayan örgütleri tercih etmektedir. İş gören için mutluluk ve huzur önemli olduğundan akıl sağlığını düşünerek örgüt iklimi sorunsuz örgütlerde çalışırlar. Örgütler başarı için kendi örgüt iklimi boyutlarını oluşturup örgüt bireylerinin ihtiyaçlarını karşılamak durumundadır. Sağlık hizmeti insan hayatıyla ilgili bir meslek olduğundan örgüt iklimlerinin sorunsuz olması iş gören iş doyumu açısından çok önemlidir.

¹ Dirim, s.20-21

3.4. Sağlık İşletmeleri ve Örgütsel İklim Kavramı

Örgüt iklim kavramı 1960' lı yıllarda ilgi gören konular olduğu için hava, ortam, atmosfer, ahlak, kişilik gibi kavramlar örgüt iklim tanımlarında kullanılır. Halis ve Uğurlu'nun çalışmasında örgütsel iklim şu şekilde anlatılmıştır: "Örgütsel iklim kavramı, örgütsel çevrenin ve bu çevrenin davranış üzerindeki etkisinin tanımlanması açısından oldukça önemlidir. Örgütsel iklim ile bir örgütü diğerinden ayıran özellikler ve bunların örgütteki insanların davranışlarına etkisi kastedilmektedir." ¹ Örgüt iklimi örgütlerin kişiliğidir ve her örgütün farklı bir kişiliği vardır. Örgütler çevre koşullarında etkisiyle kendine özgü kişilik geliştirir ve bu durum iş gören davranışlarına etki eder. İş görenlerde kişilik, çevre, eğitim ve inanç farklılıkları iş görenlerin amaçlarında farklılığına neden olur.

Çalışma hayatında iş gören, örgütlerin sosyal birimidir ve örgüt içinde kendine uygun kişilik yapısındaki bireylerle iletişime geçer. Örgüt içi iletişim karşılıklı hoşgörü ile gelişir ve örgütün sağlam temellerle yapılandırılması olumlu örgüt iklimine neden olur. Sağlık işletmeleri toplumun sağlığı ile ilgilenen koruyucu, rehabilite edici, tedavi edici fonksiyonları olan bir oluşumdur. Sağlık işletmeleri teknolojik yapılar olsa da insan emeği olmadan var olamaz. Sağlık işletmelerinde hizmet farklı eğitim ve deneyimlere sahip profesyonel meslek gruplarının ekip halinde çalışmasıyla verilir. Sağlık işletmelerinde örgüt iklimi iş görenlerin çalışma ortamıyla ilgili paylaştıkları algılardır. İş görenlerin sağlıklı ve motive olmaları olumlu çalışma ortamının oluşmasıyla gelişir. Hastaların kaliteli tedavisi, örgütün üst düzeyde performans göstermesine katkı sağlar.

Çalışma hayatında, işletmelerin ortak hedefi iş görenlerin kaliteli hizmet ve kaliteli çalışma ortamı bağlamında isteklerini gerçekleştirmeye yönelik hedefler belirleyerek bu hedefler doğrultusunda çalışmalar başlatmaktır. Bu hedeflerin gerçekleştirilmesi iş gören motivasyonunun ve örgüt ikliminin yüksek tutulmasıyla doğru orantılıdır. Örgütler çevre koşullarında etkisiyle kendine özgü kişilik geliştirir ve bu durum iş gören davranışlarına etki eder. Birey memnuniyeti ve iş doyumu noktasında önemli olan bireylerin istekli ve verimli çalışma koşullarının

¹ Halis- Uğurlu, s.105

oluşturulması gerekmektedir. İş görenler kişilik, çevre, eğitim ve inanç farklılıkları iş görenlerin amaçlarının farklılığına neden olur.

Teknolojinin ve sağlık hizmet uygulamalarının sürekli değiştiği bu dönemde sağlık hizmeti, kaliteli sağlık bakımını sağlamak ve sürdürmek zorunluluğu olan hizmetlerdir. Odabaşı çalışmasında sağlık hizmetleri kavramını şu şekilde açıklamıştır: “Bireylerin sağlığının korunması, teşhis, tetkik, tedavi ve bakım için kişisel ve kurumsal olarak kamu ya da özel şahısların vermiş olduğu hizmetler “sağlık hizmetleri” olarak adlandırılmaktadır.”¹ Sağlık işletmeleri kısıtlı kaynak, uygun olmayan sağlık çalışan sayısının azlığı ve çeşitliliğinin yetersizliği nedeniyle yaşanan sıkıntılar yüzünden örgüt iklimi olumsuz yönde etkilenmektedir. Sağlık işletmelerinde örgüt ikliminin olumsuzluğu iş doyumsuzluğuna ve işten ayrılmalara neden olur. İşten ayrılma durumunda yöneticiler, iş görenlerin neden işten ayrıldığını tespit ederek örgüt iklim algılarını tanımlamalı ve bu durumu olumlu yönde düzeltmeleri gerekmektedir.

Sağlık işletmelerinde çalışan meslek gruplarından özellikle hemşire grubunda işten ayrılma düşüncesi artmakta, iş doyumsuzluğu yaşanmaktadır. Örgüt iklimindeki olumsuzluklar, iş stresi, hekim-hemşire ilişkilerindeki sıkıntılar, iş yükünün fazlalığı yüzünden işten ayrılma düşünceleri artmıştır. İşten ayrılmanın engellenmesi için yönetimler çalışma koşullarını iş görenin isteği doğrultusunda düzeltmelidir. Sağlık çalışanlarının işinden memnun olmama nedenleri performans düşüklüğüne neden olan sağlıksız iş ortamıdır ve bu tip ortamlarda sağlık çalışanı işinde yabancılaşma yaşamaktadır. Sağlık işletmelerindeki sağlığa uygun örgüt iklimi, iş görenin işine bağlanma gücünü, performansını ve işini sevmesine neden olur.

Sağlık işletmelerinde örgüt iklimi, sağlıklı örgüt çevresi ve çalışma ortamının algılanan ölçülebilirliğidir. Sağlık çalışanı yetersizliği, finansal sıkıntılar ve hasta bakım kalitesi açısından örgüt iklimi konusu sağlık işletmelerinin ilgi alanı içindedir. Sağlık işletmelerinde güçlü örgütsel iklim algısı olan sağlık çalışanları işini severek yaparlar, hata oranı düşüktür ve işinde kalma eğilimindedirler. Yöneticiler iş görenlerin örgütten ayrılmamaları için kurumunda hâkim olan örgüt iklimi algısını

¹ Odabaşı, s.2

tanýarak ve iř görenin iklim algısını olumlu yönde güçlendirerek rgt yönetirler.

Sağlık işletmelerinde, sağlık çalışan sayısının yetersizliği ve sağlık çalışanlarının düzgün dağılımının sağlanmaması sonucunda sorunlar yaşanmaktadır. Sağlık çalışanlarına görevleri dışında iş verilmesi nedeniyle iş yükü artar, iş gören mesleğinden uzaklaşır ve iş gören iş doyumunu düşer. Sağlık işletmelerinde ekip hizmeti verildiği için ve yönetimin çalışma barışı açısından iş görene işbölümü yapması gerekmektedir. Eğer iş gören kendi halinde bırakılırsa çatışmalar yaşanır ve örgütün iklimine olumsuz yönde etki eder.

Sağlık hizmeti çalışan için zor bir meslektir sabır, emek, özveri ister. Iř yoğunluğu zaman içinde sağlık çalışanında tükenmişliğe neden olur ve huzursuz, mutsuz sağlık çalışanının verdiği hizmetin kalitesi düşer. Sağlıklı alışma ortamı etkili iletişimi ve iş görenin hızlı karar verme yetisini artırır. Sağlık işletmelerinde örgüt liderliğininde örgüt iklimine katkısı büyüktür. Olumlu rgt iklimlerinde örgüt liderleri iş görenlerin durumlarını değerlendirerek, sağlıklı çalışma ortamı yaratırlar. Sağlık işletmelerinde sağlık çalışanı başına düşen hasta sayısının fazlalığı iş görende duygusal çöküntüye, strese, işinden memnuniyetsizliğe ve iş gören tükenmişliğine neden olur. Sürekli fazla mesaide çalışan sağlık çalışanının işe devamsızlığı artacak ve kendi sağlığıda sıkıntıya düşeceğinden toplumun sağlığıyla gerektiği kadar ilgilenemeyecektir.

Sağlık işletmelerinde örgüt iklimi algısı toplumun sağlıkla ilgili düşüncelerini anlamakla ve uygun çalışma ortamının oluşturulmasıyla sağlanır. Sağlık işletmelerinde örgüt iklim konusu bağlamında çalışma ortamı, iş gören sağlığı ve işe uygun personel seçimi gibi konular önem verilmesi geren konulardır. Sağlık rgt alışanlarında iş doyumunu, örgüte bağlılık, ekip uyumu, işbirliği ile çalışma, yaş, eğitim seviyesi ve deneyim süresi örgütsel iklimi olumlu yönde etkiler. Örgüt ve örgütlenmelerin sayılarının, her geçen gün artmasının doğal sonucu olarak bireyler yaşamlarının büyük bir bölümünü örgütlerin arasında geçirmektedir. Iř görenler örgütlerin gelişimi ve ilerlemesi açısından yeniliklere ve değişimlere kayıtsız kalmamalıdır. İnsanları gözetlemek yoluyla insanlar kayıt altına alınır, dosyalar düzenlenir ve çalışanın örgüt iklimine uyumu bu şekilde sağlanır.

4. ÖRGÜTSEL İKLİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

4.1. Örgütsel Amaçlar

Çalışma hayatı insan unsuruyla başlar, insanın etkin ve verimli çalışması işletme bazında düşünüldüğünde işletme ve yönetim açısından önemlidir. Örgütler insan hayatının hemen her alanını kuşattığı için insan yaşamının vazgeçilmezi olmuştur. Örgütler modern yaşamda varolduğu sürece iş, hizmet akışını değil tüm toplumsal alanlarla da ilgilenir ve insan yaşamı örgütlerin kurallarıyla inşa edilir.

Örgüt politikaları amaçlara ulaşmada ve örgüt iklimi açısından önemlidir. Örgütlerin amaçlarına ulaşması, iş görenin örgütünü benimsemesi ve örgüt politikalarının onay görmesiyle oluşur. Örgütlerde amaç oluşturulması iş görenlerin motivasyonunu, verimliliklerini artırır ve örgütlerde yöneticinin fonksiyonu önemlidir. Yönetici ekonomik, psikososyal ve örgütsel unsurlar konusunda eğitilmiş ve deneyim sahibi olursa sorunlar karşısında başarılı olabilir. Örgüt bazında bakıldığında yönetim örgütlerdeki misyon, vizyon ve örgütsel amaçlar açık, anlaşılır olarak belirlemelidir.

Örgütsel amaçların önemine Ertekin çalışmasında şu şekilde yer vermiştir: "Çok genel, geniş kapsamlı ve esasında kuruluşun gerçekleştirmeyi istediği toplumsal değerler çerçevesinde yerini simgelediği, arzu edileni, isteneni, ümit edileni ortaya koyduğu için önemlidir. Ama hemen belirtelimki resmi amaçlar çoğu kez erişebilir amaçlar olmaktan uzaktır." Örgütlerdeki etkinlikler iş görenler sayesinde gerçekleşir ve örgütler bu şekilde hedefledikleri amaçlarına nitelikli personellerle ulaşırlar. Personelin nitelikli olması örgüt başarısı açısından önemlidir. Nitelikli personel her zaman kurtarıcı değildir, bu yüzden iş görenin çalışma isteği de harekete geçirilmelidir.

Çalışma hayatında çoğu işletmenin başarılı olabilmesi için iş görenlere uygun çalışma koşullarının yaratılması ve örgütsel amaçların belirlenmesi gerekmektedir. Özdemir çalışmasında örgütsel amaçlara şu şekilde yer vermiştir: "Örgütsel amaçlar, genel ve özel amaçlar olarak ikiye ayrılabilir. Genel amaçlar örgüt türlerine göre değişmektedir. Özel işletmelerde kâr amacı genel amaç olarak öncelik taşıırken,

eğitim, sağlık ve benzeri kamu kurumlarında topluma hizmet, genel amaç olarak ön plandadır.”¹ Örgütler amaçlarını insanlarla gerçekleştirir. Örgütlerde amaçlar yazılı ve açık olmalıdır, bu şekilde iş görenler yararlı bilgilere kolay ulaşırlar. Örgütler amaçlarına ulaşmak için örgüt çalışanları örgütü benimsemeli ve örgüt politikalarını onaylamalıdır.

4.2. Örgütsel Yapı

Çalışma hayatında örgütsel yapı, bireylerin iş yaşamı ve birbirleriyle olan ilişkilerinin düzenlenmesidir. Şişman çalışmasında örgütsel yapıyı şu şekilde tanımlamıştır: ”Bir örgüt içindeki görev ve yetkilerin dağılımını, yetkinin kademeleştirilmesini, bir başka ifade ile karar sürecinin işleyişini ifade eder.”² Örgüt yapılanmalarındaki düzen, sistem örgütler ve örgütün geleceği açısından önemlidir. Düzgün bir iklimi sahip örgütlerde örgüt yapısı sağlıklıdır ve bu tip örgütlerde çatışmalar yaşanmaz.

Çalışma hayatında örgütlerdeki başarı, örgütsel yapının düzgünlüğü, görev, yetki ve sorumlulukların dağılımının ayarlanması ile sağlanır. Örgütler ürün, müşteri, çevresel yapı, zaman, insan kaynakları, üretim durumlarına uygun örgüt yapısını oluştururlar. Örgüt yapısının iş görenlerce algılanışı önemlidir ve verimlilik açısından belirleyicidir. Örgüt yapısı, taleplere açık olmalıdır ve iş görenin radikal kararları alması sağlanmalıdır. İş görenlerin yaratıcılığına destek verilerek, katı kurallar kaldırılmalıdır. Yönetici iş göreniyle açık ve yüzyüze iletişim kurmalı ve iş görenine fikirlerini anlatabilmesi için ortam hazırlamalıdır.

Çalışma hayatında en iyi yönetilen örgüt tipi, kendi kendini yöneten örgüt tipidir. Esnek çalışma grupları oluşturularak, başarı için değişimleri takip etmek önemlidir. Rekabetin arttığı bu dönemde, örgütsel yapı önemlidir ve iş yaşamında hızlı düşünüp hızlı karar veren örgütler gelişmelere açık olduğu için başarı kaçınılmazdır. Örgütler yapı olarak büyüyüp genişledikçe örgüt çalışanları arasındaki iletişim azalır. Özdemir çalışmasında örgütlerin yapısını şu şekilde açıklamıştır: ”Örgütlerin yapısı; insanların iş hayatı ve birbirleriyle olan ilişkilerini

¹ Özdemir, s.17

² Şişman, s.150

düzenlemektedir. Örgütlerin yapısı denince aşağıdaki unsurlar akla gelmektedir.(...) Örgütlerin içindeki bölümlerin ve kısımların tanımı, yönetim ve nezaret şekli, çalışanların iş ve görev tarifleri, yöneticilerin kontrol sahaları, yetkinin nasıl ve ne kadar devredileceği, fiziksel yerleşim.”¹ Rekabetle beraber, örgüt yapılarında esnek davranan örgütler genelde başarıyı yakalamaktadırlar. Örgütün yapı ve büyüklüğünden ziyade, örgütün nasıl idare edildiği önemlidir. Bu bağlamda örgütün gelişimi için iş gören ve yönetim iletişimine önem verilmelidir.

Yönetim yapısının kalıcılık ve sağlıklı olması bağlamında, yönetici ve iş gören işbirliğinin olduğu yönetimler her zaman rekabet ve başarı oranları yüksek yönetimlerdir. Küresel örgütlerde orta kadamede yönetici vardır ve iş görenle patron arasında köprü konumundadır. İş görenlerin birbirleriyle kaynaşması açısından rotasyon sistemi uygulanır yeni gelişmelerin iş görenlere bu şekilde öğretilir. Örgütsel yapı tanımlamalarına Özcan çalışmasında yer vermiştir ve bütün tanımları örgütsel amaçların belirlenmesi bağlamında şu şekilde sıralayıp özetlemek mümkündür:

- Örgüt üyelerinin yinelenen ilişkiler bütünü.
- İş görenlerin görevlerinin ayrılması ve koordinasyonu.
- Örgütsel hedefleri belirlemek amaçlı bireylerin ve grupların biraraya getirilmesi.
- Farklı pozisyonadaki iş görenler ve sorumluları arasındaki düzenlemenin sağlanması.
- Örgütteki işler ve işleri kimin yapacağını açık seçik belirlenmesi.
- Örgütte kimin kime rapor vereceği ve iletişim şekillerinin belirlenmesi.
- Birimlerin ve pozisyonların dağılımı, kişilerarası ilişkilerin belirlenmesi.²

¹ Özdemir, s.19-20

² Özcan, s.7-9

Örgütlerin yapı ve işleyişinde örgütsel iklimin etkisi vardır. Ayakta kalmak isteyen her örgüt hedef belirlemeli ve belirlenen hedef doğrultusunda hareket etmelidir. Bu bağlamda misyon ve vizyon kavram tanımlamaları belirlenmelidir. Değişim ve ilerlemenin temelinde güven önemlidir ve yönetim kadrosuyla, iş gören birbirine güvenmelidir. İş görenin yenilikleri takip edebilmesi için eğitim programlarıyla iş gören desteklenmelidir. İş görenin özel yaşamına ve eğitimine uygun iş süreçlerinin geliştirildiği organizasyonel bir yapı oluşturulmalıdır. Örgüt yapılarında, örgütsel ve iş doyumunu destekleyici çalışma saatleri ve çalışma ortamı iş görene sağlanmalıdır. Örgüt yapısı sağlam temellere dayalı oluşturulmadığı takdirde örgüt çevresindeki değişimlere ve müşteri isteklerine uyum sağlayamaz.

4.3. Örgüt Çevresi

Örgütsel iklim, örgütün nesnel özelliklerinin örgüt üyeleri tarafından algılanışdır. Örgütsel iklim, örgütün kişiliği olduğundan örgüt, örgüt çalışanı ve örgüt çevresi ilişkilerin yönünü belirler. Her örgüt doğal ve sosyal bir çevrede yer alır. Örgütün çevresi, örgüt çalışanlarının çevreyi algılama ve yorumlamasına göre değişir. "Örgütler, zamanla kendilerine özgü bir kişilik geliştirir. Ve bu kişilikle çevrelerini etkilerler. Kişilikler, işin gerekleri , örgütün yapısı ve amaçları öyle bir biçimde etkileşir ve bir kültür oluşturur ki, bu hem birey için hemde örgüt için önem taşır."¹ Çalışma hayatında bireyler bulundukları kültürel çevreye uyum sağlar ve çevreden etkilenirler. Birey yaşadığı çevreden kültürü öğrenir ve çalışma yaşamı ve tüm yaşamında uygular ve bireye özgü iş gören modelini kendisi de oluşturur. İşgören yaptığı işten kaynaklı beğenilme ve takdir edilmek ister.Yaşadığı çevrenin kültürel değerleri ile iş yaşamı kültürel değerler arasında çok fazla uyumsuzluk yaşamayan iş gören iş doyumunu yüksek olur.

Örgüt çevresi değişken ise ve örgüt çalışanları örgütün geleceği ile ilgili hayalleri paylaşamıyorsa örgütün iklimi çevreyle uyumsuzluk gösterir. Bu durum örgüt performansını düşürür, başarı ve yükselmeyi durdurur. Örgüt iklimi ve örgüt çevresi uyum içinde olduğu zaman başarı da kaçınılmazdır. Örgüt iklimi, kişiler üzerindeki etkiyi anlamaya yardımcı olmaktadır.

¹ E. Örtücü – N. Ayhan, "Örgüt Kültürü", Muğla Üniversitesi, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S.2, 2001, S.93

Her örgütün çevresi ile ilişkisi ve etkileşimi ile örgüt çalışanlarının doyumuna önemli bir etmendir. Örgütsel çevre örgütün amaçları, örgütün yapısı konusunda ilgilidir. Bireyler toplumdaki saygınlığı yüksek olan örgütlerde çalışmaktan memnurluk duyarlar ve bu tip örgütlerde iş görenlerde motivasyon ve iş doyum düzeyi yüksektir. İş gören kendini diğer örgüt çalışanlarıyla kıyaslarlar. Bireylerde saygın olmak, saygın bir meslek, saygın bir kurumda çalışmak mutluluk vericidir.

4.4. Yönetim

Çalışma hayatında, sağlık işletmelerinde insana yönelik hizmet verildiği için kaliteli ve hatasız çalışma yapılması gerekmektedir. Sağlık çalışanlarının iş doyum ve iş gören memnuniyetinin sağlanmasıyla, kurumun hizmet kalitesi de yükselir. Yöneticiler kendi politikaları doğrultusunda örgütü yönetirler ve iş görenlerin isteklerine önem vermezlerse, iş gören yönetime, örgüte karşı olumsuz hisler besler. Çekmecelioğlu çalışmasında yöneticilerin iş gören üzerindeki etkilerini şu şekilde açıklamıştır: “Özellikle ilk yöneticilerin (supervisory) çalışanların fikir üretmeleri karşısında cesaretlendirici ve destekleyici bir tutumunun olması, yöneticilerin çalışmaları ile örnek teşkil etmesi, yönetici-çalışan arasındaki iletişimin kuvveti, yöneticilerin planlama ve sosyal becerilere sahip olması çalışanların yaratıcılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.”¹ Sağlık alanında da sürekli yenilik ve değişim olduğu için yönetici ve liderlerin değişime uyum sağlamaları gerekmektedir.

Örgüt iklimlerinde yönetim önemlidir, yönetici bu konuda eğitilmiş ve deneyimli olmalıdır. Örgüt iklimi üzerinde yönetimin etkisi büyüktür ve örgüt nasıl yönetilirse yönetilsin iş görenlerin algılamaları önemlidir. Yönetim astlarına güvenir onların fikrine önem verirse örgüt iklimi sıkıntısızdır. Bazı yönetimler kararları kendi alır ve iş görene söz hakkı vermez. Sıkıyönetim örgütlenmesi oluşturur, bu tip örgütler sıkıntılıdır. Örgüt ekonomisinin iyi olduğu işletmelerde yönetim risk almayı sever ve başarılıdır. Ekonomik şartlar örgüt iklimi ve yönetim açısından önemlidir ve örgüt yönetiminin başarısı için yol gösterici bir kavramdır.

¹ H. Gündüz Çekmecelioğlu, Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma, Cumhuriyet Üniversitesi (CÜ), İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, c. 6, S. 2, 2005, s.27

Tüm yazılanlar sonunda yönetimlerde olması gereken özellikleri şu şekilde yorumlayıp, sıralamak mümkündür:

- İş görenin hakkını koruyan bir yönetim şekli olmalıdır.
- Yönetim aldığı kararlarda iş göreninde fikrini almalıdır.
- İş görenler dış etkenler karşısında rencide edilmemelidir.
- Yönetim iş görenlerine adil davranılan bir yönetim yapısı geliştirmelidir.
- Yönetimlerin kuralları olmalıdır ve bu kurallar katı veya yumuşak olmamalıdır.

4.4.1. Kararlara Katılım Düzeyi

Çalışma hayatında kararlara katılım iş görenin fikir öne sürme yoluyla karar durumlarında örgüte yardımcı olmasıdır. Örgüt ve yönetim bağlamında kararlara katılım konusunu Ertekin çalışmasında şu şekilde yer vermiştir: "Kararlara katılma, yalnız astların gönül güçlerini (moral) yükseltici, onlara doyum sağlayan bir araç değil, örgütün karşılaştığı sorunların etkili bir biçimde çözülmesi için de bir yöntemdir."¹ Bu yöntemle iş gören daha işine bağlı çalışacaktır. Kararlara katılan iş görenin iş verimi yüksek olduğu için örgütün başarısı ve çağa ayak uydurmasında sıkıntılar yaşanmamaktadır.

Sağlık işletmelerinde, örgüt ikliminin yumuşaklığı ile yıllarını aynı örgüte geçiren sağlık çalışanı için örgüt bir aile ortamı gibidir. Yılların verdiği deneyimler, iş ortamını paylaştığı iş arkadaşları, kendine duyduğu özgüven sayesinde iş gören güvenli iş ortamı oluşturur. Ertekin çalışma arkadaşlarını dinleyen yönetici imgesine çalışmasında şu şekilde yer vermiştir: "Çalışma arkadaşlarını dinleyen ama kararı bizzat kendisi alan bürokratik önder aynı zamanda bir yönetim biçimini de simgelemektedir. Bu daha çok yekteci (otoriter) eğilimleri olan ve erke dayanan bir yönetici imgesini anımsatmaktadır."² Bu tip yöneticiler iş görenlerine baskı kurarlar,

¹ Ertekin, s.132

² Ertekin, s.137

tüm yetki kendisindedir, kendi üstlerine boyun eğer, eleştiriden korkar ve herhangi bir fikir ortaya atmayan yönetici tipidir. İş gören yönetimin düşüncelerine katılmayabilir ama katılıyormuş gibi görünerek yönetime karşı çıkmaz. Bazı durumlarda yönetici üst makamın kararlarına katılmadan uygulamak zorunda kalabilir. Yöneticiler teknik yönetici olabilir bu durumda üst yönetim konuya hakim olmadığı için yöneticisinde fikrini alabilir veya almadan tüm kararları kendisi alabilir.

Uzmanlık gerektiren örgütlerde yükselme örgütün her kesiminde çalışmaya ve kendini yetiştirmeye bağlıdır. İşlerinde uzmanlaşan, kendini kanıtlayan iş gören ve yönetici kararlara katılmak ister. Geleneksel örgüt sisteminde ise uzman kişilerin kararlarına önem verilmez. Bu bağlamda bireyler konularında uzmanlaşmak için eğitim düzeylerini yükseltmek ve deneyimli yöneticileri örnek almak durumundadırlar. Kararlara katılımı yüksek olan örgüt iklimlerinde başarı, motivasyon ve iş doyum düzeyi yüksektir.

4.4.2. Liderlik

Çalışma hayatını var eden kavram örgüt kavramıdır ve her örgüt kendine has iklime sahiptir. Örgüt iklimlerinde dönüşümü kolay yöneten liderler her zaman daha başarılıdırlar. Örgütlerde iklimin yönü liderliği ve liderlerin görevlerini belirler. Örgüt iklimini yaratmak, yönetmek liderin becerisine göre değişir. Öge çalışmasında liderin örgüt iklimine etkisi ve sorumluluklarına yer vermiştir ve konu şu şekilde aktarılabilir: "Liderin en önemli sorumluluğu, denetlemek, yöneltmek ve örgütün bölümler arasındaki ilişkileri eşgüdümlemektir." ¹ Liderlik yöneticilerin örgüt üyelerine tutumlarıdır ve iş görenin kapasitesi doğrultusunda hareket ederek yaptığı kadarını desteklemektir.

Örgüt ikliminde liderlik önemlidir ve iklimi oluşturmak, yönetmek, değiştirmek liderlikle mümkündür. İklimsel değişimler vasıfsız ve örgüt ikliminin önemini kavramayan kişilerin elinde başarısız olur. Bu bakımdan işletmelerde toplam kalite, öğrenen örgüt, değişim mühendisliği konularını gündemde tutmak için liderin bu konuda bilgi ve deneyim sahibi olması önemlidir. Liderler iklimi etkilediği gibi iklimlerde liderleri olumlu yada olumsuz yönde etkileyebilir. Yüksek düzeyde

¹ Öge, s.30

yenilikçi, uyumlu iklimlerde çalışan iş görenler güvenilir, saygıdeğerdir ve karmaşık problemleri üst yönetime iletmeden kendi aralarında çözüm bulma kapasitesine sahiptirler. Bu tip örgütlerde liderler vizyon sahibidir. İş görenlerini sorumluluk almaya teşvik ederler, iş görenlerin kişisel gelişimlerini artırırlar, esnek uyumlu ve dinamiklerdir.

Yönetici liderlik vasfında olmalıdır eğer bu konudan yoksunsa örgüt iklimi olumsuz yönde etkilenir. Liderleri olumsuz yönde etkileyen faktörleri Ertekin çalışmasında şu şekilde yer vermiştir: "Rütbe ve mevkiye önem verme, bildirişme yeteneklerinin zayıflığı, iş başarma eğilimi ve girişim gücünün az olması, yeterli örgütsel ve teknik bilgiden yosunluk ve kendisinden daha çok astların eğitime gereksinme duyma." ¹ gibi özelliklerdir. İş görenler genelde babacan ve anaç liderlerden memnundur. Liderler benden güçlüsü yok güdüsüne sahip olmamalıdır, bu durum ezici güç haline gelebilir. Liderlerin amacı işe dönük olduğu kadar iş görenede dönük olmalıdır. Liderler yeteneklerinin yanında yönetim konusunda eğitim sahibi de olmalıdır.

Çalışma hayatı örgütlerin varlığından oluşur. Sağlık işletmelerinin birarada tutulması içinse lider önemlidir. Başarılı ve dönüşümcü liderler örgüt iklim değişikliklerini kolay yönetirler ve sağlık çalışanlarına amaç ve hedef birlikteliği ruhunu kolay benimsetirler. Kaliteli çalışma, öğrenen örgüt, sağlıklı örgüt olma koşulları eğitilmiş, becerikli, konusunda uzman liderlerle mümkündür. Liderler değişimlere açık olmalıdır ve bu şekilde sağlık işletmeleri her durumda başarıyı yakalayabilirler. Örgüt iklim algı kavramları bağlamında işletmelerde birimler kurularak aksaklıklar kontrol altına alınmalıdır.

4.4.3. Denetim Düzeyi

Teknoloji çağın vazgeçilmez bir parçasıdır bilişim ve iletişim teknolojileri gündelik hayatta yerini almış durumdadır. Teknoloji sayesinde özgürlükler artmıştır ve internet sayesinde istenen her türlü bilgiye rahatlıkla ulaşılmaktadır. Denetim yönetimlerin yapması gereken önemli görevlerdendir ve Ertekin çalışmasında denetimi şu şekilde tanımlamıştır: "Denetim, örgütçe yerine getirilen işlerin, belli

¹ Ertekin, s.117

ilkelere uyum halinde olup olmadığını saptamak demektir.”¹ İş görenin denetlenmesi örgütlerin çalışma koşullarına göre değişiklik gösterir. Denetleme iş görenin, idarecinin denetlenmesidir ve örgütler büyüdükçe otokontrol azalmakta, denetleme önemli hale gelmektedir.

Çalışma hayatında üretim ve hizmetin olduğu örgütlerde emeğin denetimi tarihsel süreçte sürekli yapılan bir uygulamadır. Tartanoğlu çalışmasında işin, işçinin denetimi sorununun çalışma hayatı boyunca varolduğunu ve sanayi toplumuyla birlikte denetimi şu şekilde açıklamıştır: ”Emeğin özgürleşerek kitleler halinde fabrikalara girmesi , mekanın ve zamanın denetimi yanında işçinin de emek sürecinde denetlenmesini yönetimin en temel amaçlarından biri haline getirmiştir.”² Sağlık sisteminde de denetim ve sağlık çalışanının çalışma esnasında gözetimi var olan bir olgudur. Sağlık bakım hizmet sisteminin gelişmesi ve değişmesiyle birlikte sağlık işletmeleri denetleme kriterleri belirlenmiştir. Sağlık işletmeleri bu belirlenen kriterlere göre yıl sonunda gözetlenip, denetlenmektedir.

Denetim, yönetimler için önemlidir, iş görenlerin verimli ve kaliteli çalışabilmesi için ara ara yapılması gerekir. Eğer denetimler kusur arayıcı, küçük düşürücü nitelikte olursa iş görenler denetlenmekten hoşlanmayabilir. Bu durum iş görenin motivasyonunu ve iş doyumunu düşürür. ”Denetim, örgütü amacına uygun işlerliğe kavuşturan ve görevlilerin davranışlarına etkili olan her türlü yönetsel önemler dizisi”³ olduğu için örgütlerde her çalışma grubunun başına sorumlular belirlenir ve iş görenlerin küçük çapta denetlenmesi sağlanır. Denetimlerin sıkı veya rahat tutulması örgüt iklimini olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilir.

Denetim tarih boyunca yönetimlerin temel özelliği olduğundan denetimler iş gören ve yönetimlerin verimliliğini artırmaya yönelik yöntemlerdir. Örgüt içi denetlemeler gün içinde iş görenin işyerine giriş çıkış saatlerine, verilen işi yapma kapasitesi, işine verdiği önem gibi faktörlere bakılarak ve gözetlenerek yapılır. Denetimlerin iş görenlere psikolojik etkisi büyüktür ve bu etki incelendiğinde iş gören ne tip bir denetleme yapıldığı ortaya çıkarılabilir. Denetimciler denetim

¹ Ertekin, s.147

² Zencirkıran, s.227-228

³ Ertekin, s.147

yapmaya ehil kişilerden seçilmelidir. Bu konuda eğitim almış kişiler olabilir. Sağlık işletmelerinde hizmet ve çalışma olduğu sürece yönetimler sağlık çalışanını sistematik olarak gözetleyerek denetler. Sağlık çalışanının denetimi emeğinin denetlenmesidir ve denetim yönetimin temel amaçlarındandır.

4.4.4. Ödüllendirme

Ödüllendirme, iyi çalışan iş görenin, takdir etmek amaçlı yazılı (terfi, teşekkür belgesi) veya parasal (ücret artışı, pirim, ikramiye) olarak onurlandırılmasıdır. Ödüllendirme ya da takdir etme, iş görenleri mutlu ettiği gibi motivasyon ve performansını da artırır. Ödüllendirmelerde, bilgi paylaşımı sağlanarak olumlu davranışlara tetikleyici olmalıdır. Sonay çalışmasında ödüllendirmeye şu şekilde yer vermiştir: “Örgüt tarafından çalışanlara doğrudan verilen ücret, ikramiye gibi parasal ödüllerin yanında, işte ilerleme imkânı, yapılan işin takdir edilmesi, çalışanların eğitimlerine önem verilmesi, karşılıklı saygı ve güvenin yaşandığı bir iş ortamının sağlanması gibi parasal olmayan ödüller de, çalışanlar için önemlidir.”¹ Sağlık işletmelerinde verilen ödüller sayesinde sağlık çalışanının istek ve ihtiyaçları karşılanarak iş yaptırma performansları artırılır. İş görenlerinin performanslarının karşılığı verilir ve iş gören başarılarının örgüte katkısı takdir edilmelidir.

Çalışma hayatında sağlık işletmelerinin başarılı olması, iş görenin karmaşık yapısının algısına uygun çalışma ortamları ve güçlü ödüllendirme sistemleriyle sağlanır. Saylan çalışmasında içsel ve dışsal ödül konusuna değinmiştir ve konu şu şekilde özetlenebilir: İçsel ödüller grev ve faaliyetlerin karışımı sonucu gelişir. Dışsal ödüller ise kontrol edilen ve örgüt tarafından dağıtılan, elle tutulan ödüllerdir. Ücret, sağlık yardımı dışsal ödüldür. Örgüt çalışanları genellikle ceza korkusuyla değil ödül kazanma isteğiyle motive olurlar.² Ödül ve ceza yönetimin gücünü gösterir. Yönetim iş görenin ihtiyacına göre iş yaptırma güçlerini en iyi şekilde kullanmalıdır. Ücretlerin adil dağıtılması çalışan memnuniyetini etkilediği gibi iş görenler eşit olmak ve adil olmak arasındaki farkı bilirler ve adil yöneticilerle çalışmak isterler.

¹ F. Sonay, Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanları, BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2013, s.99

² T. Saylan, Çalışanlarda İş Tatmini, Ankara, 2008, s.68

Örgütlerde yöneticiler iyi çalışan personeli elinde tutmalı ve iş göreni eğitmeli ve gelişimine yardımcı olmalıdır.

Çalışma hayatında güçlü örgüt iklimi oluşturulması becerikli ve akıllı personelle çalışmakla sağlanır. Sağlık mesleğinde beceri ve güçlü algılama yeteneği olan çalışanla hizmetin kalitesi artmaktadır. Yetenekli ve örnek teşkil eden sağlık çalışanına ödül verilerek diğer sağlık çalışanlarının motivasyonları korunmuş olur. Örgüt iklimi bağlamında ödüllendirme konusuna yer verilip yüksek performansla çalışan personelin çabaları farkedilip ödüllendirilmelidir. Ödül iş görene gösterilen ilgiyi gösterir ve iş gören ödül sayesinde neyi doğru yaptığını öğrenmiş olur. İşgören övgü alma isteğiyle çalışma temposunu genellikle artırır. İş gören çabalarının farkedildiğini görünce daha özverili çalışır ve motivasyonları güçlü olur.

4.4.5. Örgütün Coğrafi Konumu, Yerleşimi ve Büyüklüğü

Örgütsel iklim insan davranışlarının çok boyutlu incelenmesidir, örgütlerdeki bireylerin, örgüt çevresinin ve örgütün araştırılmasıdır. İşletmeler ayakta kalabilmek, kendi örgüt kültürü ve iklimini oluşturması için uygun organizasyonel şartların sağlanması gerekmektedir. Örgütün coğrafi konumu, örgütün bulunduğu yerleşim merkezidir ve iş gören iş doyumuna coğrafi konumun etkisi önemlidir. Örgüt büyüklüğü denildiğinde iş gören sayısı, iş görene ödenen ücret, kullanılan enerji miktarı, kullanılan arazi genişliği akla gelir. “Çalışanların içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar iş tatminini de etkiler. Bu koşulların uygun olması çalışanların moral düzeyini etkileyeceği gibi, işletmeyle bütünleşmesini ve dolayısıyla iş tatminini de artıracaktır.”¹ Örgüt çalışan sayısı örgüt yapısını ve büyüklüğünü belirlemede tek başına yeterli olmasa da örgütün kullandığı sermaye ferdi hizmet, hizmetten alınan para; örgütün yapı ve büyüklüğünün değerlendirilmesinde etkindir.

Toplumda örgütler ve örgütsel yapıların basit ya da gelişkin türlerine rastlamak mümkündür. Geleneksel toplumlarda örgütler gelişmemiş yapıda olmakla beraber toplumsal talepleri karşılayan çeşitli örnekleri vardır. Çalışma ortamlarının pozitifliği sağlık çalışanlarının moral ve motivasyonunu düzeltir, kaliteli hizmet ve

¹ Türk, s.78

üst düzeyde performans gösterilmesine neden olur. Örgüt iklimi iş görenlerin kurumları hakkındaki düşüncesidir ve örgütün coğrafi konumu, fiziki yerleşimi, büyüklüğü örgüt iklimi üzerine etkilidir. Örgütlerin iş yapması için yerleşim yeri önemlidir merkezi yerleşime sahip uygun nitelikteki örgütler çalışma hayatında kalıcıdırlar. Örgüt yapıları büyük olan örgütlerde hem yönetim kademesinde hem de iş görenler arasında değişime karşı direnme örgütü çökertir.

Örgütlerde yerleşim yeri, yapısı iş görenin örgütü tercih etmesinde ana etkindir. Yerleşim yerinin iklim yapısıda tercih sebepleridir, kimi iş gören sıcak iklimi sever kimide soğuk. İş görenler genelde merkezi yerleşim yerinde olan örgütlerde çalışmayı tercih etmektedirler. Bunun sebebi ailevi sebepler ve yaşam şartlarının merkezde daha kaliteli olmasıdır. Örgüt çalışanları büyük örgütlerde, iyi bir konumda çalıştığı zaman bu konumu övünç duyarak paylaşır. Örgütlerde iş görenler coğrafi konum, yerleşim yeri, örgütün büyüklüğü gibi nedenlerle, bireysel olarak farklı tercihler yapmaktadır.

4.4.6. Çalışanların Özellikleri

Çalışma hayatında örgütlerde iş gören önemlidir ve örgütün iklimini yönlendirmede iş görenlerin özellikleri dikkatle belirlenmelidir. Örgütün özelliğine uygun iş gören seçilmeli gerekirse eğitilmelidir. Örgüt iklimi bağlamında iş görenlerin özelliklerine bakıldığında iş görenin kişiliği, Zekâsı, yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyi önemli olduğu için uygun işe uygun personel seçilmelidir. Eğer örgütte yüksek sayıda yaşlı ve eğitimsiz iş gören mevcutsa örgütlerin iklimi farklı olacaktır. Eğitim seviyesi yüksek iş görene sahip örgütlerin iklimide farklıdır. Eğitim seviyesi iş görenin hayata bakış açısını değiştirir ve iş gören iş doyumuna da etkilidir.

Çalışma hayatında sağlık işletmelerinde çalışan, sağlık çalışanlarında beceri ve güçlü algılama yeteneği olmalıdır. Olumlu çalışma ortamlarında çalışan sağlık çalışanlarının iletişimleri iyidir, işbirlikli ilişkileri vardır ve her konuda sağlıklı karar verilebilme yetilerine sahiptirler. İş ortamındaki arkadaşlıkların iş doyumuna etkisini Erdil ve arkadaşları çalışmasında şu şekilde yer vermiştir: “Çalışan, çalışma grubundaki ilişkilerden de etkilenmektedir. Yapılan birçok araştırmada, işyerindeki arkadaşlık ortamının iş tatmini üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Çalışanın içinde

bulunduğu çalışma grubu yardım, destek, rahatlık sağlamak ve çalışanı yönlendirmektedir.”¹ Modern yönetimlerde bireyin kontrolü ön planda iken zamanla bireyin tanınması ve bireye saygı önem kazanmaktadır. Örgüt yönetimi çalışanlar arasındaki köprüyü kurarak farklı kültürdeki çalışanların uyum içinde çalışmaları için ortam hazırlayarak örgütün amaçları doğrultusundaki iş görenlere örgütünde yer verir.

Örgütsel iklim insan ilişkilerini şekillendir ve arkadaşlık, dostluk, dürüstlük kavramları örgütsel iklime göre değişir. İş görenin iş doyum düzeyi, iş görene göre değişir; kimi sohbeti, kimisi de çalışmayı sever. “Günlük yaşantısının yarısından fazlasını işyerinde çalışarak geçiren kişi, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşme içerisindedir. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulan çalışanın iş tatmini artmaktadır.”² Örgütlerde iş gören uyumu önemlidir eğer iş gören uyumlu ve örgüt dışı birbirlerine zaman ayırabiliyorlarsa örgüt iklimi daha dostçadır. İş görenin özelliklerini belirleme yönetimin işidir, her türde iş görenin birarada dağılımının düzgün yapılması ve kaynaşmanın sağlanması önemlidir.

4.5. Örgütsel İletişim

Çalışma hayatında, örgütsel iletişim örgütü birarada tutan, örgütün geleceği için önem taşıyan bir unsurdur ve yönetimin ihtiyaç duyduğu bilgiye ulaşmasına yardımcı olur. Örgütsel iletişim, yönetimin kararlarının iş görenler tarafından kolay algılanmasını sağlar. Örgüt içi iletişim, işletmenin en önemli organıdır; iletişim sayesinde işletme çalışanları birarada tutulur ve örgütün kaliteli çalışması sağlanır. Özdemir’in çalışmasında iletişimin tanımı şu şekilde yapılmıştır: “İletişim, bireylerin ve örgütlerin içinde bulundukları toplumsal sistemde ve bu sistemdeki diğer birey ve örgütlerle aralarında olması gereken uyum ve etkileşimi sağlayan temel bir süreçtir.”³ Çalışma hayatında iyi yönetimler olumlu örgüt iklimi sayesinde ayakta kalabilirler. Örgütlerin gelişimi ve başarılı olabilmesi için örgüt ikliminin olumlu havası

¹ Oya Erdil - Halit Keskin - Salih Zeki İmamoğlu - Serhat Erat, Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, Doğuş Üniversitesi Dergisi, S.5(1), 2004, s.21

² Erdil ve Arkadaşları, s.20 S.20

³ Özdemir, s.31

önemlidir. İyi yönetim modelinde örgütler baskıcı örgütsel yapıdan uzak, insana önem verilen, iletişimi düzgün, demokratik yönetim, işinden memnun iş gören, çatışmaların olmadığı çalışma ortamına sahiptir.

Örgütsel iklimlerde iletişim önemlidir ve iletişimi düzgün işletmelerde sağlıklı kararlar daha rahat alınır. İletişim bilgi ve kişisel anlayışların bireyler arasındaki değişim sürecidir. Bireyin karşısındaki kişiyi anlaması, dinlemesi, doğru olanı kabul ederek sağlıklı bir ortamı paylaşabilmesidir. İletişimin amacına ulaşabilmesi için alıcıda davranış değişikliğini oluşması gerekmektedir. Örgütlerde iletişimin sağlıklı olması için ilişkiler düzeyli ve kaliteli olmalıdır. Profesyonel çalışan örgütlerde bilgi alışverişinin sağlanması için iletişimde profesyonel ölçülerde olması gerekmektedir. Örgütler varlıklarını korumuş ve hedeflerine bu şekilde ulaşmış olurlar. Etkili ve kaliteli iletişim sayesinde örgütün verimliliği artar ve örgüt iklimine ve iş doyumuna etkisi büyük olur.

Sağlık işletmeleri teknolojiyi kullansa da iş gücü, emek isteyen kurumlardan olup amaçların başarılması için farklı eğitim ve deneyim sahibi profesyonel meslek gruplarına ihtiyaç duymaktadır. Bu amaçla sağlık alanı kurallarla, örgütlü yönetilmesi ve sağlıklı iletişimin gereği önemli olmuştur. Öcal çalışmasında iletişim konusuna şu şekilde değinmiştir : “İletişim, bilgi ve anlayışın bir bireyden diğerine geçirilmesi sürecidir. Bireyler arası iletişim, bilgi fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçme sürecidir; ancak bu sürecin oluşabilmesi için mutlaka bireyler arası bir ilişkinin kurulması gerekmektedir.”¹ İş gören, iletişimi düzgün örgütlerde kalma eğilimindedir ve bu durum müşteri memnuniyeti açısından önemli bir faktördür. İletişim gücü yüksek olan örgütlerde örgütün performansı artar iş görenin iş doyumunu, örgüte bağlılığı ve motivasyon düzeyi yükselir. İş gören mutludur, her bildiğini paylaşır, iş ortamı sağlıklıdır, çalışmalar işbirliği ve kararlılık içinde yapılır. Örgütsel güven artar ve yeniliklere karşı daha duyarlı bir örgüt ortamı oluşur. Örgütlerde hatalar ve israf azaltılarak örgütün büyümesi sağlanır. Bu tip örgütlerde önemli iş konuları ve kararlar iletişim sayesinde uygulanır.

¹ Ö. Öcal, İş - Aile Çatışması ve İş Tatmini - Yaşam Tatmini, Akdeniz Üniversitesi (Akd.Ü), SBE, YYLT, Antalya, 2008, s.25

4.6. Örgüt İklimi ve Örgüt Sağlığı

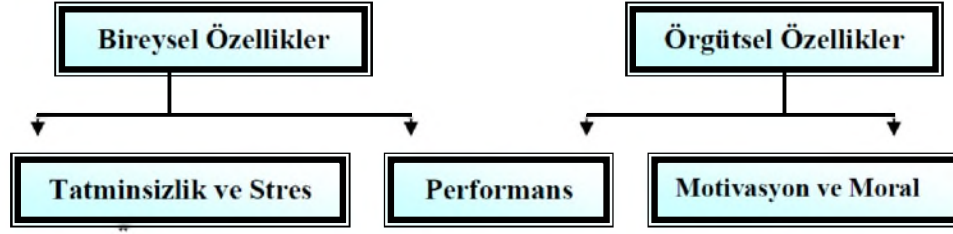
Bireyler örgütlerin vazgeçilmezidir, her bireyin hedefi vardır ve hedeflerine ulaşmak için kişisel amaçları vardır. Örgütler ise kişisel amaçların gerçekleştirildiği araçlardır. Örgüt sağlığı örgütün iklimi etkinliğini yansıtmaya ve işletmenin durumu ile ilgili veri sağlama bakımından yöneticilere yol göstericidir. Halis ve Uğurlu çalışmalarında sağlıklı örgütü şu şekilde tanımlamışlardır: “Bireysel ve örgütsel gereksinimleri karşılanmış, iş gören ve işveren arasında eşgüdüm ve işbirliğinin olduğu örgütlerin sağlıklı bir örgüt olduğu söylenebilir.”¹ Örgütsel sağlığın belirleyicisi örgütsel kültürdür ve sağlıklı bir örgüt iklimi örgütün gelişimi açısından önemlidir. Örgütlerde bireylerin davranışları önemlidir; bireysel ve örgütsel gereksinimleri karşılanan iş gören, işveren arasındaki uyum sağlıklı örgütün göstergesidir.

Çağdaş örgütlerde kalite çemberleri, katılımlı yönetim, proje grupları oluşturularak sıfır hatalı üretim konuları öne çıkartılmaktadır. Örgütsel üretimde sürece katılan tüm çalışanların fikri alınarak öneri geliştirme sistemleri kurulmuştur. Çağdaş örgütlerde örgüt sağlığı, örgütlerin rekabet edebilmeleri ve iş görenin refahı açısından önemli bir faktördür. “Sağlıklı örgüt, sadece bulunduğu çevrede yaşamını sürdürmekle kalmayan, bununla beraber uzun vadede devamlı olarak gelişen baş etme ve yaşama yeteneklerini geliştiren örgüttür.”² Örgütlerin yoğun rekabet ortamlarında kendini gösterebilmesi ve gelişen teknolojiye ayak uydurabilmesi sağlıklı bir örgüt yapısı ile sağlanabilir. Sağlık çalışanları da çalışma ortamlarının temiz, düzenli, ergonomik olmasını tercih ederler. Sağlık çalışanı şık ortamlarda çalıştığı durumlarda iş saygınlığı artacaktır bu bağlamda sağlık işletmelerinin yeni binalar olması gerekmektedir. Yapıların ve sistemlerin yeni olması sağlık çalışanı, hasta, hasta yakını üçlüsü için önemli faktörlerdir. Sağlıklı örgüt iklimlerinde güçlü de şık örgütler iş göreni sürekli olarak dinamik tutar. Yaşar çalışmasında örgüt sağlığı unsurları ve etkilerini tabloda yer vermiştir:

¹ Halis - Uğurlu, s.114

² S. Polatçı- K. Ardıç- A.Kaya, “Örgüt Sağlığı ve Örgüt Sağlığını Etkileyen Değişkenlerin Analizi”, Celal Bayar Üniversitesi (CBÜ), Manisa, Yönetim ve Ekonomi, C.15, S.2, 2008, s.147

Şekil 2: Örgüt Sağlığı Unsurları ve Etkileri¹



Kaynak: Ö. Yaşar, Örgütsel Güvenin Örgüt İklimine Etkisi; Gaziantep Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama, Gaziantep Üniversitesi (GAZÜ), SBE, YYLT, Gaziantep, 2005, s.24

Tabloda örgüt sağlığı unsurları bireysel ve örgütsel özellikler olarak gösterilmektedir. Bireysel ve örgütsel özelliklerin performansa etkisi, örgütün sağlık durumu görülmektedir. Sağlıklı örgüt denildiğinde örgütün düzenli bir şekilde büyümesi, gelişmesi ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için sorunlarına çözüm bulabilmesidir. Şişman çalışmasında, Miles'in sağlıklı örgütte bulunması gereken özellikleri açıklamıştır ve bu özellikleri şu şekilde özetlemek mümkündür:

- i. Amaçlar üzerinde yoğunlaşmak: Örgütün amaçları herkesin algılayacağı biçimdedir ve herkes amaçları gerçekleştirmek için çalışır.
- ii. Yeterli iletişim: Sağlıklı örgütlerde, örgüt içinde ve örgüt dışında sağlıklı iletişim vardır, bilgi örgüt içinde serbestçe dolaşır.
- iii. Gücün olabildiğince dengeli ve eşit dağılımı: Sağlıklı örgütlerde güç eşit dağılır.
- iv. Kaynakların etkin kullanımı: Sağlıklı örgütlerde, örgüt ihtiyaçları ve insan ihtiyaçları denge kurularak insan kaynaklarının etkili kullanılması sağlanır.
- v. Örgüte bağlılık ve bütünleşme: Sağlıklı örgüt çalışanları örgütüyle övünür ve örgütlerinden memnundurlar.

¹ Yaşar, s.24

- vi. Üyelerin moral düzeyi: Sağlıklı örgüt üyeleri, örgütlerinden doyum sağlarlar ve örgütlerinde mutlu hissederler.
- vii. Sağlıklı örgütler sürekli kendilerini yenileme durumundadırlar.
- viii. Örgütün çevreye göre özerkliği: Sağlıklı bir örgüt kendini çevreden bağımsız hisseder ve sağlıklı ilişki kurar.
- ix. Değişmelere uyum yeteneği: Sağlıklı bir örgüt düzenli olarak büyür ve gelişir yani değişime açıktır.
- x. Örgütün problem çözme yeteneği: Sağlıklı örgüt sorunlarının farkındadır ve sorunlarını çözer.¹

Çalışma hayatında, bireylerin yaşamı örgütlerde ve örgütlerin yönlendirmesi altında geçmekle beraber toplum olarak bireylerde sıkışmışlık, kendini anlatamama sorunları yaşanır. Sağlıklı örgütlerde iş gören performansı yüksek olduğu için iş gören motivasyonu ve iş doyum düzeyide yüksektir. Sağlıklı örgütlerin yönetimi iş göreni tatmin eder ve iş görene söz hakkı vererek yenilikçi düşünceler ortaya çıkar. Sağlıklı örgütlerden hizmet alan kesim verilen hizmetin kalitesinden etkilenerek durumu çevresiyle paylaşır. Sağlıklı örgütlerde iş gören, işveren ve hizmet alan kesimde memnuniyet oranı yüksektir. Yaşar çalışmasında sağlıklı ve sağlıksız örgütleri tabloda göstermiştir:

Tablo 1: Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütlerin Karşılaştırılması²

	SAĞLIKSIZ ÖRGÜT	SAĞLIKLI ÖRGÜT
HEDEFLERE BAĞLILIK	-Sadece üst düzey yöneticiler örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine katılır.	-Örgüt üyelerinde hedefler bilinir ve gerçekleştirilmesi için tam katılım sağlanır.

¹ Şişman, s.158

² Yaşar, s.26-27

PROBLEM VE ÇATIŞMALARIN ÇÖZÜMÜ	-Örgüt içindeki yanlışlıkları düzeltmeye kimse gönüllü değildir. Sorunlar saklanır, görmezden gelinir. -Problemlerin çözümü karmaşıktır. Örgütteki statü ve konumlar problem çözmekten daha önemlidir. -Bir kriz ortaya çıktığında örgüt üyeleri birbirlerini suçlamaya başlar ve geri çekilir. -Örgüt içinde çoğu zaman gizli ve saklıdır. Çatışmalar örgütü olumsuz yönde etkiler. -Yöneticiler ters giden bir şeyle Karşılaştıklarında suçlu aramaya başlar.	-Örgüt üyeleri karşılaştıkları sorunların çözüleceğini bildiği için problemlerin üstüne gider. -Problemlerin çözümü oldukça kolaydır. Problemlerin çözümünde statü ve konumlar geri plandadır. Yapılması gereken herhangi bir örgüt üyesince yapılır. -Kriz anında üyeler işbirliği ve Koordinasyon içinde krizi atlatmaya çalışır. -Çatışma yönetimi vardır, çatışmanın olumlu etkilerinden yararlanılmaya çalışılır. -Yöneticiler, sorun yaratan durumu bulur, düzeltmek için uğraşır ve suçlu aramazlar.
KARAR ALMA SÜRECİNE KATILIM	-Kararlar alınırken üst düzey yönetim kontrolü elinde bulundurur. Karar alınırken diğer örgüt üyelerinin fikirleri alınmaz. -Örgüt içinde alt düzeyde çalışan iş görenlerin kararları sadece işle ilgili olarak dar bir çerçevede dikkate alınır.	-Karar alma sürecin katılımında hiyerarşik yapılanmanın üstünde yeterlilik, sorumluluk, deneyim gibi faktörler dikkate alınır. -Tüm örgüt üyelerinin kararlarına saygı gösterilir.
SORUMLULUK	-Yöneticilerin istekleri, politika ve işlemler üyeler tarafından beklenildiği gibi gerçekleştirilmez. -‘Bu benim sorumluluğum değil’ anlayışı vardır.	-Planlama, performans ve yetiştirme konularında örgüt üyeleri arasında sorumluluk paylaşımı vardır. -‘Bu bizim/benim sorumluluğum’ anlayışı vardır.
ÖRGÜT İÇİ İLİŞKİLER VE GÜVEN	-İş görenlerin ihtiyaçları ve duyguları önemsizdir. -Örgüt üyeleri olduğundan farklı görünmeye çalışır. İçten ve yakın ilgi yoktur. -Yöneticiler örgütün ebeveynleri olarak nitelendirilir. -Yöneticiler, hataya tolerans göstermez. Yakından kontrol yapılır. -Örgüt üyeleri arasında kıskançlık ve rekabet vardır. Yardım istemek yetersizlik olarak algılanır.	-İş görenlerin ihtiyaçları ve duyguları dikkate alınır. -Yakın ve içten ilişkiler söz konusudur. - Örgüt üyeleri birbirlerine önem verir. -Liderlik esnektir ve liderin niteliklerine güvenilir. -Bireyler arasında yüksek düzeyde güven, özgürlük duygusu ve sorumluluk vardır. -Örgüt üyeleri işbirliği içindedir. Yaratıcı rekabet söz konusudur.

RİSK ALMA VE DEĞİŞİM	-Geleneklere bağlılık vardır. -Bireylere yaratıcılık için destek verilmez. -Örgütün katı prosedür ve politikaları, yapısı örgütün verimliliğini engeller.	-Yenilikçi ruh vardır; işe yaramayan eski yöntemler kolaylıkla değiştirilir. -Örgütteki her bir birey gelecek için yaratıcı fırsatlar peşindedir. -Örgütün yapısı, politikalar ve prosedürler esnek, kolayca değişebilir.
---------------------------------	---	---

Kaynak: Ö. Yaşar, Örgütsel Güvenin Örgüt İklimine Etkisi; Gaziantep Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama, Gaziantep Üniversitesi (GAZÜ), SBE, YYLT, Gaziantep, 2005, s. 26-27

Çalışma hayatında örgütler ayakta kalabilmek için teknolojik yenilikleri takip etmeli ve iş görene bu yenilikler eğitimler yoluyla aktarılmalıdır. Örgüt ve örgütlenmelerin sayılarının, her geçen gün artmasının doğal sonucu olarak bireyler yaşamlarının büyük bir bölümünü örgütlerin çatısı altında geçirmektedir. İş görenler örgütlerin gelişimi ve ilerlemesi açısından yeniliklere ve değişimlere kayıtsız kalmamayı sağlıklı örgüt ortamları yaratabilirler. Sağlıklı örgüt olabilme şartları Yaşar tablosundan yararlanarak şu şekilde yorumlanıp sıralanabilir:

-Sağlıklı örgütlerde, kararları üst yönetim tek başına almaz iş göreninde fikri alınır. Sorunlar hep birlikte işbirliği içinde çözülür.

-Sağlıklı örgüt çalışanları fark ettikleri sorunları yönetime bildirir ve çözüm önerilerinde bulunur. Fikirler saklanmadan, sorunlar konuşularak çözülür.

-Sağlıklı örgütlerde çatışma ortamları da sağlıklıdır, her çatışma sonunda olumlu sonuçlar çıkabilir.

-Sağlıklı örgütlerde iş görenler arasında güven duygusu ve sorumluluk bilinci vardır. Sorumluluklar paylaşılır sorun tek bir kişi üzerine yığılmaz. İş görenlerin istek ve ihtiyaçları dikkate alınarak örgüt üyeleri birbirine önem verir.

-Sağlıklı örgütlerde yaratıcılık ve rekabet ortamı vardır ve iş görenler gelecek için yaratıcı fikir üretmek peşindedir.

-Sağlıklı örgüt yöneticileri karar alırken deneyimli iş görenlerin fikrini alıp ona göre karar alır ve iş görenlerine saygı duyar.

-Sağlıklı örgüt yönetimleri işin başına geçtiğinde iş görenlerle görüşmeler yaparak sağlıklı iletişim kurar.

-Sağlıklı örgüt yönetimleri kurallarını açık belirleyerek, o kurallar çerçevesinde iş görenle uyumlu çalışma ortamı yaratmalıdır.

4.7. Örgüt İklimi ve Verimlilik

Çalışma hayatı sürekli değişim gösteren rekabet ortamına sahiptir. Örgütlerin bu rekabet ortamda hedefleri ayakta kalabilmek ve varlıklarını devam ettirebilmektir. Örgüt iklimi kavramı örgütün ve çevresinin örgüt çalışanları üzerindeki etkisinin incelenmesidir ve örgüt iklimi iş görenin işini algılama biçimidir. İş görenle ilgili psikolojik bir kavramdır ve Dönmez çalışmasında verimliliğe şu şekilde yer vermiştir: “İşletmeler ya da kurumlar üretimi insan gücüne dayanan işletmeler olarak düşünüldüğünde iş görenlerin eğitimlerini sağlanması, fiziki şartların düzenlenmesi ve iş güvenliği sağlanmış personelin üretimi arttırmaktadır. Üretimin artması beraberinde verimlilikte de etkili olmaktadır.”¹ Verimlilik artırılmasında eğitim önemlidir ve işletmelerin verimlilik kavramını kurum kültürü haline getirmesi işletmenin performansını artırır.

Çalışma hayatında verimlilik, örgütün olumlu iklimi sayesinde kaliteli ve düzgün iş çıkarabilmektir. Örgütlerde örgütsel çevre, yönetim ve iş görenler arasında güven duygusunun gelişmişliği örgütsel verimi artırır. Verimlilik artırımında iş görenin işleri iyi yapması değil, doğru işlerin daha iyi yapılmasıdır. Verimliliğe etki eden davranışlar bağlılık, performans ve vatandaşlıktır. Sağlık işletmelerinde verimlilik hizmet sunumunda doğru iş görene görev verilmesidir. Verimlilikte iş gören verimliliğini artırıcı etkenler bağlılık, performans ve vatandaşlık kavramlarıdır.

¹ Dönmez - Korkmaz, s.32

Halis ve Uğurlu'nun çalışmasında bu kavramlara yer verilmiş olup şu şekilde özetlenebilir:

-Bağlılık: Örgütte kalma ve örgütle ilgilenmedir, bağlılığı yüksek iş görenle çalışarak verimlilikte artış yaşanacaktır.

-Performans: İş görenin resmi ya da tanımlanmış örgütsel rolünü kapsar ve iş tanımları, performans değerlendirme formları gibi dökümanlarla ifade edilir.

-Vatandaşlık: Örgütsel etkinliğe katkıda bulunan yapıcı ve işbirlikçi davranışlardır.¹ Örgüt ikliminin uygunluğu ve iş görenlerin verimlilik kriterlerine gösterdiği ilgi sayesinde örgütlerin verimliliği her zaman artacaktır. Örgütsel verimliliğe etki eden faktörler kaliteli hizmet, güler yüzlü karşılama, yönetim ve çalışanın güven ortamında çalışmasıdır.

4.8. Örgüt İklimi ve İşgören Motivasyonu

Motivasyon iş görenin iş performansını artırmasında etkindir. Örgüt iklimi ve motivasyon kavram ilişkisinde iş görenler motive edici ve motivasyonu yükseltici etkiye sahiptir. Bu bağlamda motivasyon şu şekilde tanımlanabilir: “Kişiyi belirli bir amaç için harekete geçiren, insanı çalışmaya teşvik eden ve başarıyı hedefleyen, kişinin içinde hissettiği güç anlamına gelmektedir”² Motivasyon iş göreni isteklendirmek, çalışmaya teşvik etmektir. Örgütlerde takdir edilmek, ödüllendirmek almak, başarılı olmak, sorumluluk almak ve terfi gibi unsurlar motivasyonu artırır.

Çalışma hayatında olumlu örgüt iklimlerinde, iş görenlerin iş doyumu ve iş gören motivasyonu yüksek olur. Olumlu örgüt iklimlerinde herkesçe bilinen standartlar vardır, bu standartlar belirsizliklere ve tutarsızlıklara engel olur. Örgüt iklimi ve motivasyon bağlamında lider önemlidir. “Bir işletmenin örgütsel iklimi, örgüt içindeki güven derecesi, moral, ödül dağıtımındaki eşitliği, liderin güvenilirliği ve değişime karşı direnci, başarısını belirlemeye yardımcı olmaktadır”³ Örgütlerde yöneticinin davranışları ve yönetim biçimi iş gören motivasyonuna olumlu veya

¹ Halis - Uğurlu, s.116

² S. Gök, “Örgüt ikliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, C.6, S.2, 2009, s.591

³ Halis - Uğurlu, s.119

olumsuz etkiye sahiptir. Çalışma koşulları, ücret, yönetim, özel hayatın iyi olması bireyi motive eder.

Motivasyon sağlıklı örgüt iklimlerinde daha çok görülür. Sağlıklı örgüt iklimlerinde çevrenin ve işyerinin havasının değişmesinin yanında iş gören motivasyonu, iş doyumunu, örgüte bağlılığa etkisi büyüktür. Motivasyonu yüksek bir iş gören; işini sever, işine vaktinde gelir, işinin hakkını verir ve işe bağlılığı yüksektir. Motivasyonla ilgili tüm tanımlardan çıkarılabilecek, örgüt iklimlerinde motivasyonu oluşturan etmenler şu şekilde yorumlanıp sıralanabilir:

- Sağlıklı örgüt iklimi.
- Yetenekli yönetici.
- Özverili ve sağduyulu iş gören.
- Uygun çalışma koşulları.
- İş görene hakkının verilmesi.(Ödül, terfi, ...vs.)

Örgütsel iklim, örgüt ve iş gören arasında bağdır ve iş görenin davranışları üzerinde etkilidir. Bu durumun iş doyumunu, örgütsel verim ve motivasyon üzerine etkisi büyüktür. Güçlü örgüt iklimine sahip örgütlerde üyelerin motivasyon ve moral seviyesi yüksektir.

4.9.Sağlık İşletmeleri ve Örgüt İklimi Etkileyen Faktörler

Çalışma hayatında ekonomik, sosyal, politik alanlarda önemli gelişme ve değişmelerin etkisiyle, sağlık işletmelerinin yapı, işleyişi değişime açık hale gelmiştir. Bu yapılanma değişikliği sağlık işletmelerini yönetecek ekibin yeniden belirlenmesini gündeme getirmiştir, eğitimli ve deneyimli yöneticilerin yönetimde görevlendirilmesi konusunda eyleme geçilip uygulanmıştır. Sağlık hizmetleri teknoloji, emek ve bilginin kullanımı üzerine kurulmuş bir hizmet sektörüdür.

Sağlık çalışanı aşırı ağır yorucu işlerde çalışıp takdir edilmeyi istemez, bu tip işleri yapmak zorundaysa moral bozukluğu ve iş doyumsuzluğu yaşar. Sağlıklı bir örgüt iklimi yaratabilmek için örgütlerin yönetsel karar verme ve politika geliştirme süreçlerinde, iş görenlerin gereksinimleri dikkate alınmalıdır. Sağlık işletmeleri

fiziksel yapısı ve sağlık çalışanlarıyla birlikte rgt özelliği taşıtmaktadır. Sağlık rgtlerinde, sağlık çalışanları insan sağlığına yönelik hizmet sundukları için genelde topluma, özelde bireye hizmet eder.

Sağlık işletmelerinde, örgüt yapısına göre sağlık çalışan çeşitliliği de artar, sağlık çalışanı çalıştığı kurumun başarısı doğrultusunda kurumundan övünç duyar ve çalıştığı kurumu saklamaz. Kurumundan memnun olan sağlık çalışanının iş doyumunu ve motivasyon düzeyi yüksek olur. Sağlık çalışanının çalıştığı birimden memnuniyeti önemlidir, eğer memnuniyeti yoksa sağlık çalışanı örgütünü terk eder veya dış çevrede örgütünün olumsuz yönlerini anlatır.

Sağlık işletmelerinde bazı iş görenler beklentilerini işe göre ayarladıkları için iş doyumsuzluğu yaşamazlar fakat bazıları da işini beklentilerine göre ayarlayamadıklarında iş doyumsuzluğu ve içsel gerginlik yaşarlar. Sağlık işletmelerinde yapılan işin rutinleşmesi ile iş görende bir süre sonra bıkkınlık duygusu oluşur ve iş görenler yaratıcılıklarını kaybettiklerini fark ederek, zamanla iş görende iş heyecanı azalır veya kaybolur. Sağlık rgtlerinde monotonlaşmayı ve sıkıcılığı azaltmak, iş görenin yaptığı işe yaratıcılık katmak, yapılan işin içeriğini zenginleştirmek için gerekirse iş görenlerde rotasyon sağlanarak, çalışma ve dinlenme saatlerini ayarlayarak, iş görenin işinin önemli olduğu duygusunu kazandırmak gerekir.

Sağlık işletmelerinde, yaş faktörüne bakıldığında genç iş görenlerin yatırımları olmadığı için yaşlı iş görenlere göre iş doyum düzeyleri düşüktür. İlerleyen yaş ile birlikte iş gören iş doyum düzeyi yüksektir, yaştaki artış iş görenin iş konusunda deneyimini de artırır. Aynı işyerinde uzun yıllar çalışan sağlık çalışanı istediği konuma gelir. İş değiştirmesi durumunda bu konumu kaybedeceği için iş değiştirmek istemez. Sağlık rgtlerinde kadın ve erkek iş görenlerde iş doyum düzeyi ortalama aynı olmasına rağmen erkeklerin genelde işlerinde memnuniyeti yüksektir. Sağlık rgtlerinde evli ya da ayrılmış bayanlar örgütlerinden ayrılmak istemezler bu durumu maliyetli görürler, bekrlar ise kolaylıkla ayrılırlar.

Sağlık işletmelerinde iş görenlerin öğrenim düzeyleri ile iş doyum düzeyleri arasında ters yönlü ilişki vardır, eğitim düzeyi yüksek iş gören her zaman daha

iyisini istediği için iş doyum düzeyi düşüktür ve bu durum örgütsel iklimi etkiler. Eğitim düzeyi düşük iş gören ise hayatından memnundur çünkü iş garantisi olduğu için örgütte kalmayı ister. Sağlık işletmelerinde iş gören mezuniyetine göre bir işte çalıştırılmalıdır, eğer birey üniversite mezunu hastanelerde şoför olarak işe alınırsa yani bireyin eğitime uygun alanda çalışması iş doyumunu artırır.

Sağlık işletmelerinde yöneticilere düşen görev, örgütü en iyi şekilde yöneterek, çalışmayı seven iş görenleri bir araya getirme ve bir arada tutmaktır. Çalışmayı seven iş gören, motive edilen iş görenle sağlanır. İş görenin beklentilerine cevap verilirse iş gören örgütüne güven duyar ve motivasyonu yüksek iş görenin hata yapma oranı da düşüktür. Sağlık işletmeleri büyük oluşumlar olduğu için kurum liderlerinin zeki ve problem çözme yetilerinin güçlü olması gerekmektedir.

Sağlık işletmelerinde uygulanan terfi ve ödül sistemi iş görenlerin örgüt iklimi konusundaki algılarını olumlu yönde etkileyen örgütün yapısal faktörüdür. Örgütlerde dağıtılan parasal ve diğer ödüllerin adil ve dengeli dağıtıldığına inanan sağlık çalışanının iş doyum düzeyi yüksektir. Sağlık işletmelerinde ödül sisteminin yetersiz, adaletsiz kullanılması iş gören motivasyonunu, iş görenler arasındaki iletişimin bozulması, çatışmaların başlamasına neden olur ve bu durum örgüt iklimine olumsuz yönde yansır.

Sağlık işletmelerinde uzun çalışma saatleri, hasta ve yakınlarının olumsuz davranışları, ekonomik şartların zorluğu gibi durumlarla karşılaşan sağlık çalışanı örgütünü ve işini sevdiği için bu sorunlarla baş edebilir. Sağlık çalışanları olumlu örgüt iklimi olan örgütleri aile gibi görürler sıkıntılarla daha kolay baş edebilirler. Sağlık örgüt yönetimleri iş görenlerin fikrini alarak kararlara katılımlarını sağlamalıdır.

Sağlık örgüt hizmeti, hasta ve hastalığa yakalanma riski olan insanlara, yakınlarına hizmet sunma yetisine sahip fedakârlık isteyen bir meslektir. Sağlık hizmetinde çalışan iş görenler vicdani ve insani özellikleri yüksek bireylerden seçilmelidir, çünkü hasta bireye hizmet verildiği için hassasiyet gösterilmesi gereken bir alandır. Sağlık çalışanlarında hizmet sunumu esnasında örgütsel destek verilmelidir, çalışma koşulları düzeltilmeli ve kolaylaştırılmalıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ DOYUMU KAVRAMI: KAVRAMSAL ÇERÇEVE, İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER, İŞ DOYUM SONUÇLARI, ÖRGÜTSEL İKLİM VE İŞ DOYUMU

1.İŞ DOYUMU KAVRAMI VE ÖNEMİ

1.1. İş Doyumu Kavramı

Çalışma hayatında iş doyumu kavramı 1930’lu yıllardan bu güne gündemde olan bir konudur ve son yıllarda örgütlerin hedefleri içinde iş doyumuna önem konusu yer almaktadır. İnsan yaşamının önemli bir bölümünün örgütlerde geçtiği düşünülürse iş görenin işinden duyduğu memnuniyet onun sosyal yaşamına da olumlu etki eder. İş doyumu iş görenin iş ortamına duyduğu olumlu ve olumsuz duygulardır ve iş görenin işinin, isteklerinin uyumu sonucu oluşan doyumdur.

Yönetim anlayışlarında insan faktörüne önem verilmekte ve örgüt çalışanı yeteneklerine uygun işte çalıştırılıp, gereken eğitimler verilme hedeflenerek iş gören iş doyumu artırılır. İş doyumu ile ilgili Türk’ün çalışmasında çok sayıda tanım vardır bu tanımları şu şekilde özetlemek mümkündür:

- İşgörenin işine karşı sahip olduğu duygu ve tepkiler.
- İşgörenin işine karşı olumlu tutumu.
- İşgörenin iş deneyimi sonucu oluşan olumlu ruh hali.
- İşgörenin işyerini kendi kişisel amaçlarına ulaşmada kullanması.
- İşgörenin işinden duyduğu haz ve olumlu duygular.
- İşgörenlerin işiyle ilgili tutumları ve işletmede kendilerini nasıl hissettikleri.
- İşgörenin işini ve tecrübesini değerlendirmesi sonucu oluşan olumlu hisler.¹

¹ Türk, s.68-69

İş doymu yaşam doymu ile bağlantılıdır. İş doymu iş görenin işlerinin farklı yönleri hakkında ne hissettiğini ortaya koyar. İşgören işinden memnundur fakat ücret ve çalışma ortamından memnun olmayabilir, bu durum iş doymunu azaltıcı etkindir. İş görenin iş tanımları, görevlerinin belirgin olması, işe katılımları, ödüller, iş görenin uygun ve verimli çalıştırılması, gibi faktörler iş doymuna etkili faktörlerdir. İşgörenin görüşlerine başvurup çalışma ortamı düzeltilebilir, bu durum iş görende önemsendiği hissini yaratır ve iş doymunu artırır. İş doymu çalışanla iş görenin bedensel, fizyolojik, ruhsal duygularının belirtisidir ve iş doymu etmenleri Özdemir'in çalışmasından şu şekilde özetlenmiştir:

-İşgörenin yaptığı işe bağlı elde ettiği maddi ve maddi olmayan çıkarlar iş doymuna neden olur.

-İşgörenin işten çıkarılma korkusunun olmadığı, iş gören sağlığı ve güvenliğinin olduğu işletmelerde iş doymu yüksek düzeydedir.

-İşgörenler becerilerine, deneyimlerine, kişisel meraklarına uygun işte çalışırlarsa iş doymuları yüksek düzeydedir.

-İşgörenin işyerindeki yükselmeler performansa göre hakkaniyetli bir biçimde yapılıyorsa, iş görenin iş doym düzeyi yüksek olur.

-İşgörenin arkadaşlarıyla anlaşması, iş ortamında geliştirdiği olumlu ilişkiler iş görenin iş doymunu yükseltir.

-İşgörenin doym duygusu, örgütün politikaları, toplumdaki statüsü, iş görene uygulanan uygulamalar iş doymuna etkindir.

-Örgütün iş göreni üstün tutması önemlidir ve iş görene değer vermek, onunla ilgili konularda fikrinin alınması, kararlara katılımının sağlanması iş görende iş doymuna neden olur.¹

Çalışma hayatında işgören vaktinin çoğunu işinde geçirir. İşgören çoğu zaman adam kayırmalar ve entrikalar karşısında mutsuz olur ve psikolojik olarak

¹ Özdemir, s. 72

durumdan etkilenir. Bu durum zamanla tükenmişlik gelişmesine neden olur. İş yaşamında yılların birikimi ile oluşan iş tecrübesi zamanla iş görene özgüven duygusu, rahatlık, işten kaynaklı gerginliği tolere edebilme yeteneğini geliştirmesi ve iş görene işinden zevk alıp mutluluğuna neden olur. İş doyumu, iş görenin işinin farklı yönlerinden de memnuniyetidir ve iş görenin işiyle ilgili olumlu hisleridir. İş doyumu her yeni günde işe ilk gün gidercesine mutlu ve huzurlu gidebilmektir.

1.2. İş Doyumu Önemi

Çalışma hayatında iş, insan hayatının odak noktasıdır ve birey daha rahat yaşayabilmek için çalışmak zorunda kalır. İş ve sosyal yaşam bir arada olması gereken bir kavram olduğu için yükselmelerde sosyal yaşam önemlidir. İşsizlik iş görenin zihnini zayıflatır, monoton çalışan iş gören yaşamdan zevk almaz, bu durum işten soğuma ve moral düşüklüğüne neden olur. Daşdemir, iş doyumunu kavramına çalışmasında şu şekilde yer vermiştir : “İş doyumu, en genel anlamda iş ortamına ilişkin olumlu ya da olumsuz duyguların tümü şeklinde ifade edilmektedir. Başka bir ifadeyle çalışanların işletmelerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur. İş doyumu işin özellikleriyle, çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir.”¹ İşgörenin işinin toplum tarafında kabul görmesi iş göreni mutlu eder ve iş memnuniyeti artar. İşinden memnun iş gören ise psikolojik olgunluğa erişmiştir.

Çalışma hayatında iş gören yaşamının büyük bölümünü işyerinde geçirmektedir, özellikle sağlık çalışanları nöbetlerle beraber tüm gününü çalışma ortamında geçirmektedir. İş doyumu iş görenin psikolojik uyumunu, hayata bakış açısını değiştirir ve verimli çalışmasını sağlar. İşletmelerin işlerinin bozulduğunu iş gören iş doyumunu düşüklüğü ile anlaşırlar ve doyumsuzluk grevler, iş yavaşlatma, verim düşüklüğü, disiplin sorunlarıyla ortaya çıkar.

İş doyumunun önemi ile ilgili çalışmalar 1930’ lu yıllarda araştırılmaya başlanmıştır ve işletmelerin iş doyumuna karşı ilgilerinin artış nedenleri Baysal’ın çalışmasından şu şekilde özetlenebilir:

¹ İ. Daşdemir, “Çalışanlarda İş Doyumu” Çevre ve Orman Bakanlığı- Teknik Bülten, No:30, Tarsus, 2009, s.3

-Toplumsal Gelişme ve Bilinçlenme: Toplumun gelişimiyle maddiyatı, eğitim düzeyi yükselen bireyin beklenti ve ihtiyaçları değişmiştir.

-Toplumsal gelişme, örgütsel gelişmeye neden olduğu için işletmelerin iş ve şekil gerekleri değişmiştir. Önceleri performans ve iyileştirme şeklinde çalışılırken gelişme zamanla sosyal sorumluluk şekline dönüşmüştür.

-ABD’ de 1930’lu yıllarda sendikalar kurulmuş, 1937’de Wağner işçi-işveren ilişkileri yasasının çıkarılması iş doyumuna ilgiyi artırmıştır.

-Örgütlerde değişimi uygulama, yeniliğe direniş ve yeniliği iş doyumuna ilgi konusu olmuştur.¹

İş doyumunu kavramının iş görenin yaşantısı üzerinde etkisi büyüktür ve Şenses çalışmasında bu etkileri şu şekilde açıklamıştır: “İlki; Tatminsiz işçi işten kaçar ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın yollarını arar. Bu işletmeye büyük zarar verir. İkincisi: İş tatmini yüksek olan işçi daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşar. Üçüncüsü: Tatminkâr olan işçi olumlu davranışlarını hem işyerinde, toplum yaşamında hem de aile çevresinde sürdürür. Bu insanların yaşama karşı ve çevrelerine karşı olumlu tutumları sayılabilir. Hayata daha dinamik ve daha optimistik bakarlar.”² Sağlık çalışanlarının iş doyum düşüklüğü nedeni genellikle az elemanla hasta bakımının yapılması, iş yükünün aşırılığı ve gergin ortamlardır. Sağlık işletmelerinde yöneticiler iş görenlerin işten memnun olmamasına neden olan süreci anlamaları ve iş görenlerin kurum değiştirmemeleri için kurumda hâkim olması gereken örgüt iklimi algısını tanımaları gerekmektedir. Bu konudaki olumsuz algılamaları ortadan kaldırarak, örgüt iklimi algısını olumlu yönde güçlendirmeleri gerekmektedir.

Çalışma hayatının acımasızlığı nedeniyle yöneticiler tam anlamıyla iş gören işdoyumuyla ilgilenemedikleri görülmektedir. İşgören iş doyum düzeyinin yükseltmek için örgüt yönetiminin iş gören problemlerine, sendikal çalışmalara, devamsızlık ve işten ayrılma sebeplerine önem vermesi gerekmektedir. İşgörendeki iş doyumsuzluğu nedeniyle yöneticiler iş görenle çatışmalar yaşayabilir. Eğer iş gören işini sevmiyorsa

¹ A. C. Baysal, “İşletmelerde İş Tatminini Ölçmede Kullanılan Psikoteknik Yöntemler” İstanbul Üniversitesi (İÜ) İşletme Fakültesi Dergisi, C.16, S.2, İstanbul, 1997, s.26

² Ş. Şenses, Kurum İçi Halkla İlişkiler ve İş Tatmini, Marmara Üniversitesi(MÜ), SBE, Yayınlanmamış Master Tezi (YMT) , İstanbul, 1999,s.67

yönetimi suçlayabilir. Örgüt yönetimi iş görenin sorunlarını gözlemleyip, çözüm yollarını bulması gerekmektedir. Yönetim ayrıca işin uygunluğuna göre iş gören belirleyerek verimliliği de artırılabilir. Örgütlerde maksimum karlılık ve verimlilik önemlidir, az emek ve az maliyetle yüksek verim almak önemlidir.

1.3. Sağlık İşletmeleri ve İş Doyumu

Sağlık hizmetlerinde değişen teknolojiye karşın, sürekli yenilenme hedef alınarak tahmin edilemeyen bir profesyonelleşme görülmektedir. Yeni yaklaşımlarda kişiyi tanıma, saygınlık, statü sahibi olma kavram algısıyla iş görenlere gereken her türlü destek sağlanır. Bu destekle iş gören motivasyonu ve iş doyumunun sürekliliği sağlanmış olur. Sağlık sisteminde teknolojiye ve yeniliklere ayak uydurmak için, sağlık işletmelerindeki yönetim kadrosunun alanında eğitilmiş olmaları gerekmektedir.

Sağlık işletmelerinde ihtiyaçlar kişiden kişiye göre değişir, bireylerin beklenti ve ihtiyaçları farklı olduğu gibi motive olma, iş doyumuna ulaşma düzeyleri birbirinden farklıdır. Sağlık işletmeleri ve iş doyum kavramı ele alınırken sektör hizmet sektörü olduğu için, sağlık çalışanı, yönetici ve hasta kaynaklı memnuniyet üçgeni arasındaki iş gören memnuniyetinin sonucunda iş doyum gelişir. Sağlık işletmeleri koruyucu, tedavi edici, rehabilitasyon ve sağlığın geliştirilmesi hizmetlerinin sunumu ile; birey ve toplum sağlığını koruyan kurumlardır.

Sağlık işletmelerinde, hizmet aralıksız verilmektedir. Sağlık işletmelerinde iş görenin karşılaştığı vaka çeşitliliği, seri karar verme gereksinimi, nöbet sürelerinin uzunluğu sağlık çalışanlarında motivasyonu ve iş doyum düzeyini düşürür. Nöbet usulü gece ve gündüz aralıksız çalışılan süre arttıkça sağlık çalışanında iş doyum düşer ve bu durumun örgüt iklimine etkileri olumsuzdur. Nöbetli çalışma sistemi yorucudur, personel eksikliği yüzünden çalışılan fazla saatler sağlık personelinin fiziksel ve ruhsal sağlığını da etkilemektedir. Eleman sayısı yetersizliği iş doyumunu olumsuz yönde etkiler.

Sağlık işletmeleri insan sağlığına hizmet eder ve diğer sektörlerle göre fonksiyonu daha yaşamsaldır. Sağlık işletmelerinde iş gören önemlidir, iş görenin yapacağı herhangi küçük bir hata hayati tehlikelere neden olabilir. İşini seven iş görenin motivasyonu, performansı ve iş doyum düzeyi yüksektir. Sağlık

işletmelerinde, yoğun ve stresli mesailer, nöbetli çalışma, iş kazası riski yüksekliği sağlık çalışanında iş doyumunu düşürücü etkenler olduğu için iş gören performansını düşürür. Sağlık işletmelerinde, geçmişteki deneyimlerden, başarı ve başarısızlıklardan ders alınarak yeni çalışmalarda en iyiyi yapma girişimde bulunulmalıdır.

Sağlık işletmelerinde hizmet veren sağlık çalışanı çalışmaları doğrultusunda hak ettikleri ücret sağlık çalışanına ödenmemektedir, bu durum iş gören iş doyumuna olumsuz yönde etki etmekte ve iş gören işini severek yapmamaktadır. Sağlık işletmelerinde çalışma sisteminin stresi, iş yükünün fazlalığı, yapılan işe göre ücretin düşüklüğü iş gören iş doyumuna ve örgüt iklimine de olumsuz etkisi vardır.

Sağlık işletmelerinde örgütün maddi imkânlarından yararlanan iş gören, kurumdan ayrıldığı durumda konumunu, ayrıcalıklarını da kaybettiği için yer değiştirmek istemez ve genel olarak iş doyumunu düşüktür. Sağlık işletmelerinde çevresel etkenler örgütsel iklimi ve iş doyumunu etkiler. Örneğin ilçe hastanesi ile il merkezindeki hastane arasında farklar vardır ve il merkezinde yaşam daha kaliteli olduğu için sağlık çalışanı merkezde çalışmayı tercih eder.

Monotonluk, bir işin sürekli tekrarlanarak aynı tempoda yapılmasıdır. Monotonluk iş görenler için tatmin olmama, hayattan sıkılma nedenidir. Sıkıcılık iş gören için yeni bir şeyler üretememe nedeniyle heyecanın kaybolmasıdır. Monotonluk teknolojinin gelişmesiyle dahada artmaktadır. Sağlık hizmetlerinde acil hizmetlerinde monotonluk yaşanmaz fakat diğer rutin işlerin yapıldığı birimlerde monotonluk ve çalışan iş doyumunda düşüklük söz konusudur. Sağlık işletmelerinde sağlık çalışanları işini düzgün yaptığı halde kayıt işlemlerini angarya gördüğü ve mesleki işlerini aksattığı için yapmak istemekteler. Böyle durumlarda iş gören örgütü ile çatışmaya girer. Rol belirsizliği, çalışma isteksizliği iş göreni strese sokar, iş gören tükenmişlik yaşamaya başlar, iş tatmini düşer ve örgüt ikliminde olumsuzluk yaşanır.

Sağlık işletmelerindeki sağlık çalışanı, çalışma esnasında birçok risk ile karşı karşıya kalmaktadırlar. İş gören hasta ile doğrudan temas halinde olduğu için hastalıklara yakalanma riski yüksektir. Enfeksiyon riski, bulaşıcı hastalık riski,

radyasyon riski, stres ve fiziksel sıkıntılar gelişebilir. Bu durum iş görende iş doyumunu düşürür. Sağlık örgüt çalışanlarında, huzursuz, gergin ortam strese neden olur ve stresle baş edebilmek için yüksek performansı göstermek zorundadırlar. Bu bağlamda sağlık çalışanının hizmet verebilmesi için öncelikle kendisinin sağlıklı olması gerekmektedir. Son yıllarda yasalarında değişmesi ile sağlık çalışanı, hasta ve yakınlarından şiddete maruz kalmaktadır. Kalınan şiddet, sözel saldırı, fiziksel saldırı, tehditler gibi sağlık çalışanlarından ziyade bireyi rahatsız edici olgulardır ve iş doyumunu düşürür. Örgüt ikliminin olumlu olması sayesinde iş görenler işlerinden memnundurlar; işlerinde kendilerini değerli hissederler ve iş doyum düzeyleride yüksektir.

Sağlık işletmelerinde, sağlık çalışanlarının kuruma olan duygusal bağlılıkları sağlık hizmetinin kalitesini önemli oranda etkiler. Duygusal bağlılığı ve iş doyumunu yüksek iş gören karşılaşılan güçlükler karşısında kolay çözüm üretirler. Sağlık çalışanlarında, devamsızlık ve işten ayrılmalarda sağlık hizmetinde aksaklıklar yaşanır. Sağlık işletmelerinde sağlık çalışanının mesleğini severek, özveriyle yapması, iş görenin örgüte olan bağlılığını artırır ve bu durumun örgüt iklimine olumlu etkisi olur. Sağlık işletmelerinde, örgüt ikliminin iş görenin istediği gibi olmadığı durumlarda iş gören işini sevse de örgütünü sevmeyi için iş doyumunu da düşük olacaktır. İş doyumunu yüksek sağlık çalışanı, çalıştığı kurumun kalitesini de yükseltir.

Sağlık işletmelerinde, iş görenler sağlıklı bireye hizmet vermediklerinden çalışma esnasında sıkıntı yaşarlar, sağlık çalışanının görevi oluşan sıkıntıları kontrol altında tutabilmelidir. Sağlık işletmelerinde sağlık hizmetleri idari kadrosu da sağlık çalışanını, hastayı ve yakınını hastanede tutma becerisine sahip olmalıdır. Yaşanan sorunlara iş gören ve hasta gözüyle bakabilmeli, iş görenin korunduğu örgüt iklimleri oluşturulmalıdır. Sağlık işletmelerinde, olumsuz koşullarda çalışmak zorunda kalan sağlık çalışanları koşulları gereği örgütten ayrılmasalar da çalışma istekleri kırılabilecek hastaya verilen hizmetin kalitesi düşecektir. Bu olumsuzluklar hastaya yansıtacak ve hastaların moralleri bozulacaktır. Sağlık örgütlerinde, sağlık çalışanından güler yüz, yakın ilgi, alaka bekleyen hastalar keyifsiz, morali bozuk ve ilgisiz iş gören karşısında iyileşmeleri uzun sürecek ve memnuniyetleri düşecektir.

2. İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışma hayatında iş doyumunu etkileyen faktörler denildiğinde iş ortamı ve iş görenle ilgili faktörler akla gelir. İş doyumunu iş görenlerin işini sevmesi sonucu gelişen olumlu duygulardır; bireysel ve örgütsel faktörler iş doyumuna etki eder. Bireysel faktörler ise iş görene has kişilik özellikleri ve yaşam kültürlerinin çalışma hayatına yansımalarıdır. Örgütsel faktörler yönetimin iş görene davranış şekli, verilen görevlerin özellikleri, diğer iş görenlerle arasındaki ilişki ve ödül sistemleridir.

2.1. İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Faktörler

Çalışma hayatında iş görenlerin iş doyum düzeyleri farklılığı bireysel farklılığın olduğunun göstergesidir. Bireysel faktörler 1980’li yılların ortalarında yer verilmiştir ve yapılan bilimsel çalışmalarda bireysel faktörlerin iş doyumuna etkisi kanıtlanmıştır. İşgörenler aynı işyerinde ve aynı şartlarda çalışmasına rağmen beklentilerinin aynı olmaması nedeniyle iş doyum düzeyleri arasında farklar vardır. İş görenlerin zamana, duruma, şartlara göre işsel yaşamındaki doyum ve doyumsuzluk düzeyleri değişir.

Çalışma hayatında iş gören ihtiyaçları, beklentileri, çıkarları bireysel özelliklere göre değişen özellikler eğitim, kişilik, medeni durum, yaş ve cinsiyet gibi özelliklerdir. Örücü ve Esenkal’ın çalışmasında iş gören iş doyumunu aratırılmaktadır. Bu çalışmada kişilik özelliklerine değinilmiştir ve şu şekilde özetlenebilir: Bireysel özellikler kişinin ihtiyaç ve beklentilerini etkilediği gibi yüksek statüsünde iş doyumuna olumlu etkisi büyüktür. Cinsiyet, yaş ya da kişilik özellikleri, sosyoekonomik durum iş doyumuna etki eden en önemli faktörlerden bazılarıdır.¹ Bireysel faktörler toplum yapısına ve bireyin kişisel özelliklerine göre değişen faktörlerdir. Bireysel faktör bireye özel iş doyumudur ve bireyin işinden memnuniyetini sonucu gelişen mutluluktur.

Çalışma hayatında işgören yaptığı işinden beklenti içine girer ve beklentileri yönetim tarafından karşılanırsa iş gören iş doyum düzeyi yükselir. İşletmelerde işe

¹ E.Örücü - F.Esenkal, “Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatmini”, Balıkesir Üniversitesi (BÜ), Sosyal Bilimler Dergisi, C.8, S.14, Balıkesir, 2005, s.147-148

yeni başlayan iş gören beklentilerini yüksek tutarak çalışır ve beklentilerine sahip olamazsa iş doyumsuzluğu yaşar. İşe yeni başlayan tecrübesiz iş görenler işi öğreninceye kadar uyum içinde çalışırlar. Örgütlerde aile bağı güçlü, disiplinli, işine vaktinde gelen, yükselme isteği olan iş görenler tercih edilen iş gören profilidir ve bu iş görenlerde iş doyumu yüksektir. İşgörenlerin olayları ve durumları algılayış biçimleri farklıdır ve iş görenlerde farklı iş doyum düzeylerinin incelendiği bireysel faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür: Yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, kişilik, çalışma süresi gibi, iş doyumunu etkileyen faktörlerdendir.

2.1.1. Yaş

Çalışma hayatında iş doyumuna etki eden bireysel faktörlerden yaş faktörü, iş görenin içinde bulunduğu yaş ve yaş grupları, iş görenin davranışlarında belirleyici rol oynar. Bu sebeple iş gören işiyle ilgili düşünce ve davranışları yaşa göre farklılık gösterir. İş doyumunun bireysel faktörlerinden yaş ile iş doyumuna arasında doğrudan etki olduğu araştırmaların çoğunda ortaya konulmuştur. Çalışmalarda genç ve ileri yaşlarda iş doyumuna yüksek orta yaşlarda ise iş doyumuna düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Yaş ilerledikçe ve çalışma yaşamının sonuna doğru iş doyumuna yükseldiği tespit edilmiştir.

Araştırmalarda yaş arttıkça iş tecrübesi de artmakta ve buna bağlı olarak iş doyumuna da artar. Dönmez'in çalışmasında yaşı büyük iş görenlerin, genç iş görenlere göre iş doyumunun yüksekliği ele alınmıştır ve şu şekilde özetlenebilir: Yaşı büyük iş gören iş yaşamı ile ilgili tüm beklentilerini gerçekleştirmiş olacağı için iş doyum düzeyi yaşla paralel olarak artmaktadır. Emeklilik yaşı yaklaşan iş görende ise beklentileri istekleri azaldığı için iş doyum düzeyinin azaldığı ve zamanı nasıl geçireceği endişesi taşıdığı görülmüştür. Eğitim düzeyi yüksek iş görenin iş beklentisi yüksek olduğu için iş doyum düzeyinde düşmektedir. Bazı çalışmalarda ise yaşı küçük iş görenin diğer yaşı büyük iş görene göre çalışma koşullarının konforlu olması sebebiyle iş doyumunun yüksek olduğu görülmüştür. Yaşı büyük iş göreninde teknolojiye ayak uydurmada zorlanması nedeniyle iş doyumsuzluğu yaşadığı, üretim ve performans ölçümlerinde düşük performans göstermeleri ve aşırı

iş yükü iş görende doyumsuzluğa neden olmaktadır.¹ Sağlık örgüt çalışanları eğitimi, tecrübesi, yaşı ve kişisel özelliklerine uygun işlerde çalışmak ister bazılarında ise bu durum tam tersi olabildiği gibi iş doyum düzeyleri farklı olabilir. Sağlık çalışanlarında iş tecrübesi ve yaş arttıkça iş yapma bağlamında, yeni mezun sağlık çalışanlarına göre daha kaliteli iş yaptıkları deneyimler sonucu görülmüştür.

Köse, liderlik davranışları ile ilgili çalışmasında iş doyumunu etkileyen bireysel faktörlerden yaş ile ilgili konuya şu şekilde değinmiştir : “Herzberg’ e göre iş tatmini ile yaş arasında ki ilişki U şeklinde bir eğriye benzemektedir. Çalışma yaşamına erken başlayan kişilerde iş tatmini yüksek olurken, 30 yaşına doğru bu tatmin düşmeye başlamakta, yaş ilerledikçe ve çalışma yaşamının sonuna doğru ise tekrar yükselmektedir.”² Sağlık işletmelerinde iş yükünün ağır olması ve emeklilik yaşının yükselmesi nedeniyle iş görende iş doyumunu düşmektedir. Sağlık çalışanlarında işe alınma yaşının genç olması, (onycedi yaş) nedeniyle çalışma süresinin uzun olması, yükselmek için yıllarca beklenmesi, küçük yaşta büyük sorumlulukların verilmesi sağlık çalışanında iş doyumsuzluğuna neden olmaktadır.

Çalışma hayatında yapılan araştırmalarda iş doyumunun orta yaşlara doğru azaldığı ve yaş ilerledikçede statü yükselmesi bağlamında iş doyumunun yükseldiği görülmüştür. Yaş ilerledikçe iş görende tecrübe, özgüven artacağından ve buna bağlı olarak terfi oranında artacaktır. “Araştırmalar, sağlık çalışanlarında genellikle, yaş ile tatmin arasında olumlu ilişki olduğunu göstermiştir. Yaş ilerledikçe işten alınan tatmin de artmaktadır. Bu deneyim arttıkça uyumun artması olarak açıklamak mümkündür. Bu ilişki altmışlı yaşlara kadar olumlu bir artış gösterir. Bu yaştan sonra kesin bir düşüş göstermektedir.”³ Sağlık hizmetlerinde ileri yaş sağlık çalışanının tecrübesinden yararlanılması ve gelecek nesil sağlık çalışanına sağlık kültürünün öğretilmesi bağlamında önemli bir faktördür. Genç nesil sağlık çalışanı daha hayalci olduğundan ve sağlık sisteminin ağırlığından kaynaklı mesleğinin ilk yıllarında mutsuzluk ve iş doyumsuzluğu yaşadığı görülmektedir.

¹ F. Y. Dönmez, Çalışanlarda İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık (Diyarbakır ve Diş Sağlığı Merkezi Örneği), BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2013, s.13

² H.Köse, Algılanan Liderlik Davranışları, İstanbul, 2009, s.47

³ Öcal, s.27

2.1.2. Cinsiyet

Çalışma hayatında gelişen teknolojiyle beraber iş yaşamının her alanında cinsiyet farklılığının çok önemli olmadığını ortaya koyan birçok çalışmaya rastlanmaktadır. Kadın ve erkek arasındaki farklılıklar kadının annelik rolü, ev işlerini yapma görevi erkeğin ise ailenin geçimini sağlama gibi geçmişten bugüne süregelen rol paylaşımları vardır. Bu durum çalışma hayatında kadın ve erkeğin davranışlarını etkilemekte ve cinsiyet farkı ortaya çıkmaktadır. Kadın ve erkek iş görenlerde cinsiyet kaynaklı düşünce farklılığı nedeniyle iş doyum düzeylerinde farklılıklar olabilir. Kadın iş gören işinin daha çok sosyal yönü, saygınlık, yükselme, saygı görme yönünü yakalama beklentisindedir.

Bazı araştırmalarda ise cinsiyetin iş doyumunu etkilemediği fakat işin iş doyumunu etkilediği ortaya çıkmıştır. İş doyumunun artma ve azalmasında cinsiyetin önemli olmadığı, iş görenlerin ilgi ve beklentilerine cevap alabilmeleri bağlamında iş doyumunu gerçekleştirdiği görülmüştür. “Cinsiyetin iş doyumuna üzerine etkisi olduğunu savunan araştırmalarda, bu durumun, cinsiyet faktöründen çok, kadınların aynı iş için erkeklere göre daha düşük ücret almaları, aynı ödüllerini elde edebilmek için daha ağır şartlarda çalışmayı kabul etmelerinden kaynaklandığını belirtmiştir.”¹ Kadın ve erkeğin işsel eşitliğine rağmen hak ve ücret bakımından düşük değerlendirildiği değişik ortamlarda zaman zaman görülmektedir. Bayan iş görene ise yükselme bağlamında düşünüldüğünde erkeğe göre daha az fırsat eşitliği sağlandığı görülmektedir. Bu durum özellikle bayan iş görenin iş doyumunu düşürmektedir.

Kadınların ve erkeklerin aile olabilme yani evlilik durumundaki cinsiyet farklılığını Çalışır çalışmasında şu şekilde yer vermiştir: “Evlilik hayatında her iki eş de toplumun yüklediği roller vardır. Her iki eş de, profesyonel mesleklere sahip olsa bile, çoğunlukla kadının yine ev ve çocukları ile ilgili sorumlulukları üstlenmesi iş tatminine olumsuz olarak etkilemektedir. Kariyer sahibi kadınlar bunu çocuk bakıp büyütme ve ekonomik dalgalanmalara feda etmeme eğilimi göstermektedir.”² Kadınlara verilen rollerin fazlalığı kadında iş doyum düşüklüğü, performans

¹ N. Karadağ, Tükenmişlik ve İş Doyumu (Kırklareli Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği), BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2013, s.53

² Çalışır, s.32

azalması, motivasyon düşüklüğü ve örgüt ikliminde bozulmalara yol açar. Sağlık alanında kadının çalışmasını nöbetlerin çokluğu ve yoruculuğu açısından düşünüldüğünde zaman zaman iş doyumsuzluğuna neden olur.

Silah çalışmasında kadın ve erkeğin sorumluluk paylaşımlarına yer vermiştir ve şu şekilde özetlemek mümkündür: Birinci görüş; Kadınların ev hayatındaki ekonomik sorumluluğu kısmı olarak üstlendiği, asıl sorumluluğun erkekte olduğu ve kadının işi hobi olarak görmesi açıklanmıştır. İkinci görüş: Kadın ve erkeğin özelliklerinin farklılığı nedeniyle farklı bakış açısında iş kollarına yönelmektedirler. Kadın işin yapılaş kısmıyla ilgilenirken erkek ise sonuca bakar.¹ Çalışma hayatının kadın ve erkeklere sunduğu imkânlar farklı olduğu için iş hayatında, sosyal hayatta ve aile hayatında cinsiyet açısından eşit şartlar taşıması bağlamında farklılıklar vardır. Kadının iş yükünün yanında eşinde yardım alamadığı durumlarda motivasyonu ve performansı düşeceği için doyumsuzluk yaşar. Kadının iş yaşamı ve aile yaşamından kaynaklı sorumlulukları olması nedeniyle iş yükü fazladır ve bu durum iş doyumunu azaltır.

2.1.3. Eğitim Seviyesi

Çalışma hayatında eğitim iş doyumunu etkileyen faktörlerdendir ve eğitim bireyin özgüvenini artırır. Eğitim bilgilenme dışında, iş görenin dünyaya bakış açısını da değiştirir. Her meslekte eğitim iş görene saygınlık sağlar, eğitim düzeyinin artırıldığı kurumlarda çalışan iş görenin, iş doyumunu yüksek olur. Kişisel performansını ve yeteneklerini eğitimi sayesinde yönetime gösterme şansı artar. Bazı araştırmalarda eğitim düzeyinin artması beklentilerin karşılanmaması yüzünden iş doyumunu düşürür ve iş gören işten ayrılma eğiliminde olur. Eğitim düzeyi iş ve beklentilere uygun değilse iş doyum düzeyi düşer.

Eğitim yaşamın bir parçasıdır ve çocukluktan başlar, insan hayatının sonuna kadar sürer. Eğitimli toplumların refah düzeyi yüksek olduğu için her alanda başarılı olurlar. “Öğrenim düzeyi bireyin işinin gerektirdiğinden çok yüksek olduğu durumların iş doyumsuzluğu yarattığı, öğrenim düzeyinin işin gerektirdiğinden orta derecede yüksek olması halinde bu iki değişken arasındaki etkileşimin çok daha az

¹ M.Silah, Çalışma Psikolojisi, Ankara, 2001, s.105

olduğu ortaya çıkmaktadır.”¹ İş görenler eğitim düzeyi ve deneyimine uygun çalıştırıldığı zaman mutlu olurlar; iş kaynaklı daha az stres yaşarlar.

Eğitim düzeyinin yükselmesi ile iş doyumunu azalması görülebilir, eğitim düzeyi yüksek iş gören yöneticilerini kendilerine hedef seçip yönetimin ücreti ile kendi aldığı ücreti kıyaslayıp iş doyum düzeylerini düşürürler. Kılıç ise bireylerin eğitim düzeyi algılamaları konusuna çalışmasında yer vermiştir ve şu şekilde özetlenebilir: İşgörenler eşdeğer çalışma arkadaşları ile kendilerini kıyaslamaya giderler. Eğer kendine daha çok pozitif yönde olumlu geribildirim alırlarsa iş doyumları yüksek olur. Araştırmalarda eğitim düzeyi yükseldikçe iş doyumunu düşüğü görülmüştür. Kıyaslama eşdeğer mezuniyetlerle yapılır, örneğin üniversite mezunu eşdeğeriyle ya da yönetim kadrosuyla kendini kıyaslar ve duruma göre iş doyumunu yükselir ya da düşer.² Sağlık hizmetlerinde de, üniversite mezunu ve iki yıllık mezun sağlık çalışanı arasında eğitimsel maaş ve döner sermaye farkı yok gibidir yani ücret dağılımı eşit yapılmaktadır. Bu durum üniversite mezunlarının iş doyumunu ve eğitime olan saygınlığı düşürmektedir. Sağlık çalışanı eğitiminin tam karşılığını almadığı, beklentilerinin karşılanmadığı, yapmak istediğiyle sahip olduğu konum farklılığı iş görende iş doyumunu düşürür.

Eğitimli sağlık çalışanında genelde algılama, kavrama, anlık hataları görme kabiliyeti gelişeceğinden hasta memnuniyeti açısından önem arzeder. Hizmet kalitesi yükselen iş gören işinden memnun olacağı için iş doyumunu yükselir ve bu durum örgüt iklimine olumlu yansımalarla geri döner.“Eğitim düzeyi, iş görenlerin toplumun eğitim gereksinimlerini sağlayan eğitim kurumlarından ne dereceye kadar hangi türde yararlandığını ifade eden bir değişkendir. Sağlık çalışanlarında eğitim düzeyi, iş görenlerin yalnızca bilgi ve uzmanlıklarını değil, aynı zamanda dünyayı algılayış biçimlerini de değiştirmektedir.”³ Sağlık işletmeleri yaşam boyu ve sürekli öğrenme hedefli öğrenme modeline uygun şartları yerine getirmelidir. Örgüt çalışanlarının çalışma hayatında başarı konusunda teşvik edilmelidir. Çünkü kendini yetiştiren iş gören her gittiği kuruma adapte sorunu yaşamadan başarılı olabilir.

¹ Karadağ, s.54

² E.Kılıç, Yöneticilerde İş Doyumu, Antalya, 2001, s.29

³ A. Öztürk, Güzelsoydan Y.S., “Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyumu”, Atatürk Üniversitesi (ATATÜRK ÜNİ), İİBF, Dergisi, C.15, S.1, Erzurum, 2001, S.34

2.1.4. Kişilik

Çalışma hayatında örgütlerin oluşumu insan faktörünün varlığıyla oluşur. İnsanların en önemli bireysel özellikleri kişilikleridir. İnsanların örgüt içindeki geliştirdiği tavır ve davranışlar sayesinde kişilikleri ile ilgili fikir sahibi olunabilir. Bu bağlamda Karadağ çalışmasında kişiliğin tanımını şu şekilde tanımlamıştır: “Kişilik kavram olarak, bir insanı diğer insanlardan ayıran duygu, düşünce, tutum ve davranışlarının tümünü içermektedir.”¹ İşgörenin kişiliği, yapılan işin niteliği, çalışma ortamı ve yöneticilerin olumlu ve olumsuz yaklaşımları iş görenin iş doyumuna etki eden durumlardır. Kimi iş gören özgür çalışmayı sever yöneticilerin kendilerine karışmasını istemez, çalışma ortamı ve saatlerini kendi ayarlamak ister. Kimi iş görende zor işler yapmayı sever ve yönetimden takdir almayı ister. Kişiliğe bağlı olarak iş görenin örgüt içindeki konumu, görevleri, arkadaşlar arasındaki ilişkiyi etkiler ve iş görenin işinden aldığı doyum artar veya azalır.

Çalışma hayatında iş görenin diğer iş görenlerle ilişkide bulunması, değişimlere ayak uydurabilmesi ve özgüvenli yüksek çalışma ortamı oluşturmada kişilik özellikleri önemlidir. “Esnek kişilik yapısına sahip, kendini ifade etme yeteneği yüksek ve ilişkilerinde yapıcı bireylerin daha yüksek iş doyumuna sahip oldukları ifade edilmektedir. Kendine güvenen, öz benlik duygusunu gerçekleştiren çalışanlar daha çok iş doyumunu sağlayabilmektedirler.”² Bu kişilik yapısındaki iş gören uyumlu, sorumluluk sahibi, eleştiri kabul eden, başarı hedefli, üretken, iş yapma yeteneğine sahiptir.

Çalışma hayatında iş doyum düzeyi yüksek olan iş görenin kişilik yapısı kararlı ve esnek yapıdadır. Amaçlarını istediği gibi gerçekleştiremeyen, çevresindeki güçlükleri yenemeyen katı kişilikli iş görenin iş doyum düzeyi ise düşüktür. İşgörenin işinden doyum sağlaması, örgütteki konumu ve beklentisine göre değişir. Kendine özgüveni yüksek olan iş gören, diğer özgüveni düşük ve çevreye uyumsuz iş görene göre iş doyumunu yüksek olur.

¹ Karadağ, s.56

² S.Cambaz, Manisa Kent Merkezinde Çalışan Ebelerin İş Doyumu ve Hizmete Yansıması, CBÜ, SBE, YYLT, Manisa, 2005, s.10

Çalışır kişiliğin iş doyumunu üzerine etkisini çalışmasında şu şekilde yer vermiştir: “Çalışanın kendine olan güveni yaptığı işi ve başarı oranını etkilemekte bu da iş doyumunu olumlu yönde artırmaktadır. Yalnız bazen kişinin kendine fazla güveninin olması, eğer yönetici beceriksiz ve bu niteliklerden yoksunsa sıkıntı olabilmektedir.”¹ Kùltürler toplumların yapısını ve yaşam biçimini gösteriyorsa, kişilikte bireyin yaşam biçimidir. İşgörende kişilik yapısı iş doyumunu etkiler, çevreye uyum sağlayamayan, özgüveni düşük kişilikli bireyler çalışma hayatında adaptasyon zorluğu çekmektedirler. Bu durumun sonunda iş doyumsuzluğu ve işten ayrılmalar yaşanır. Dışa dönük ve özgüveni yüksek kişilikler ise ne istediğini bilirler, kendileri ve çevresiyle barışıkrlar, bu tip kişiliklerin doyum düzeyide yüksektir.

2.1.5. Statü

Çalışma hayatında iş doyumuna doğrudan etkili olan bireysel bir faktörlerden statü iş görenin kendini ispatladığı konumdur ve bu konumda kalabilmek için elinden gelen her türlü çabayı harcamaktadır. Mevki ve statü iş görenin ekonomik ve sosyal yaşam yaşam kalitesini de artırır. Toplum tarafından saygınlık kazanmasına neden olur. Takdir edildiği ve aranan çalışan olduğunu görmek iş görenin iş doyumunu duygusunu artırır. Bu bağlamda statünün tanımını Eren çalışmasında şu şekilde yapmıştır:“Statü, bir bireyin sosyal sistem içindeki ve bulunduğu mevkiinin belirlediği hak ve görevlerdir.”² Toplumun iş gören mesleğine bakış açısı iş görenin kurumdaki mesleki statüsü önemli olduğu için iş gören iş doyumunu artıran etmendir.

Çalışma hayatında yapılan iş, işin niteliği ve işin toplumsal statüsü iş gören açısından özgüven nedeni olur. Kişilerin işleri genellikle kişiliğininde önüne geçer. Genelde ilk tanışılan kişilerin ne iş yaptığı merak edilir ve iletişime bireyin işsel statüsüne göre yön verilir. Ehtiyar çalışmasında statü konusuna değinmiştir ve şu şekilde özetlenebilir: Statü bireye atfedilen değer olduğundan mesleki düzey yükseldikçe iş doyum düzeyide yükselir. Yüksek statülü iş görenler düşük statülü iş görenlere göre iş doyumları yüksektir.³ Statü eğitimle belirlenir. Eğitim düzeyi

¹ Çalışır, s.29

² Eren, s.34

³ R. Ehtiyar, Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini, AKD, SBE, YYLT, Antalya, 1995, s.75

arttıkça iş doyumuda artar. Toplum tarafından kabul gören mesleklerde üst düzey çalışan iş görenin iş doyumunu da yüksek olur.

Literatürlerde yüksek statüde çalışanların alt mevkide çalışanlara göre iş doyumlarının yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütlerde iş görenin statüsü yönetim tarafından belirlenmektedir. İyi bir örgüt yöneticisi örgütün başarılarını sadece kendisine değil iş görenlerine de mal eder, toplumun önünde iş görenini onurlandırır, takdir teşekkür belgeleri, gerekirse para ödülü vererek iş görenin örgüt dışındada statü kazanmasını sağlayabilir. Üst kademede çalışan iş görenin ve yönetici konumundaki iş görenlerin iş doyum düzeyleri yüksektir, iş doyum yüksekliği iş görenin işinin kurum içindeki statüsünün yüksekliği ile bağlantılı olması iş gören iş doyumunu artma ve azalmasına neden olur.

2.1.6. Zekâ

Çalışma hayatında yapılan araştırmalarda zekâ düzeyi ve iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Zekâ düzeyi konusuna Dönmez çalışmasında şu şekilde yer vermiştir: “Zekâ düzeyinin düşük olması işi kavrama, işin inceliklerini öğrenme açısından önemlidir. Çünkü işe uyum sağlamayan algılama sıkıntısı yaşayan iş görenin yapılan işi sürdürmesi ve geliştirmesi mümkün görülmemektedir. Dolayısıyla işverenler bu durumlara çok önem vererek örgütsel anlamda pratik zekâyâ sahip iş yürüten kalifiye elamanları talep etmektedirler. İşe alımlarda da eğitim artı Zekâ ön plana çıkmaktadır.”¹ Zekâ düzeyi yüksek, teknolojiye anlayan iş gören işin inceliklerini daha rahat kavrayacak, yeniliklere uyumu daha kolay ve örgüt içi iş yükü teknoloji kullandığı için daha az olacaktır.

Zekâ düzeyi düşüklüğü işi öğrenme açısından önemlidir; işe uyum sağlayamayan, algılama sıkıntısı yaşayan, iş görenin işi yapması ve geliştirmesi mümkün değildir. Bu bağlamda yönetim zekâ düzeyi yüksek, teknolojiyi rahat kullanan iş görenle çalışmayı tercih etmektedir. Beceri düzeyi yüksek ve üretici durumda olan iş görenin iş doyumunun yüksek; rutin ve monoton çalışan iş görenin ise iş doyum düzeyi düşük olduğu görülmektedir.

¹ Dönmez, 15-16

2.1.7. Tecrübe

Çalışma hayatında tecrübe iş gören mesleğini yapması sonucunda edindiği bilgi, beceri ve kazanımlardır. İşgören tecrübesi ve iş doyumunu arasında pozitif ilişki vardır ve zamanla kazanılan tecrübeler iş görenin işinde kendine güven duymasına neden olur. İşgörenin işini severek ve doğru yapması iş görenin başarı duygusunu artırır. Genelde aynı işte, aynı iş yerinde uzun yıllar çalışan iş görende tecrübeye arttığı için iş doyumunda artar. İşgörenlerde iş deneyimleri arttıkça ve iş hayatlarını kendi beklentilerine göre ayarladıkları sürece iş doyumunu artar. Tecrübe kazanım süresinde iş gören mutlaka bir süreçten geçer ve bu süreçte zorluklar yaşar.

Çalışma hayatını tanıyan iş gören iş doyumunun zamana bağlı bir olgu olduğunu kabul etmelidir. İş görenin iş tecrübesi zamanla iş görende güven, gerçekçi düşünme yetsinin kazanmasına yol açar. Karaca, tarafından yapılan araştırmada iş doyumunu etkileyen bireysel faktörlerden deneyim ile ilgili konuya değinilmiştir ve şu şekilde özetlenebilir: Çalışma hayatında iş deneyimi olmayan yeni iş giren iş görende gerçekçi olmayan beklentiler gelişir. Yeni işe giren iş görenin idealistliği, medyanın yanıltıları, iş görenin hayal gücünün yüksekliği iş görende kişilik çatışmalarına neden olur.¹ Deneyim sahibi iş gören değer görmek ister. Egosu yüksek deneyimli iş gören yaptığı işle uyum sağladığı durumda iş performansı ve iş doyumunda yüksek olacaktır.

Çalışma hayatında iş gören işinden beklentilerinin altına düşerse memnuniyetsizlik ve bıkkınlık gelişir ve zamanla işini bırakma istifa etme yoluna gitme seçeneklerini düşünmeye başlar. Yeni işe başlayan iş gören işinde daha hevesli olacağı için eğitim çalışmalarında daha etkili olur ve para kazanmanın zevkiyle işine hızlı bir şekilde uyum sağlar. Çalışma koşullarının yoğunluğu, fazla mesai saatleri, değişen hizmet politikaları, adam kayırmalar, adaletsiz ücret ödemeleri, iş görenin çalışma isteğinin kırılmasına ve iş doyumsuzluğuna neden olur. Az ücret, istenen terfinin alınamaması iş doyumsuzluğuna neden olduğu gibi yılların birikimi de iş göreni istediği pozisyona getirir ve iş gören iş doyumunu da yüksek olur.

¹ S.Karaca, Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Özellikleri, İstanbul, 2008, s.83-84

2.2. İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler

Çalışma hayatında örgütsel faktörler denildiğinde iş görenin iş doyumu, örgüte özgü faktörlerle olumlu veya olumsuz yönde etkilenecek oluşan hoşnutsuzluk veya hoşnutsuzluk duyguları akla gelir. İş doyumu bir nevi personel motivasyonu sonucu gelişir ve motivasyon sebebi iş görene ödenen ücretin iş göreni mutlu etmesidir. İş görenin yaptığı iş, maddi ve manevi çıkarları karşılığında elde edilen ücret, sosyal hak ve saygınlık ölçütleridir.

İşgören yükselme kıstaslarını performansa göre adilane uygulandığına inanırsa, motivasyonu artar ve iş doyumu yükselir. İşgören kendi becerilerine, isteğine, tecrübesine uygun işte çalıştığı takdirde motive olacaktır. Örgütler eşitlik ilkesi ile iş görene hakkaniyetli davranırsa iş görende iş doyumu yüksek olur. İşten çıkarılma korkusunun olmadığı, çalışan güvenliği ve çalışan sağlığına önem verilen örgütlerde iş gören motivasyonu yüksek olur.

Örgütlerin toplumdaki statüleri ve iş gören motivasyonu etkinliği işine uygun personel seçen, yüksek ücret ödeyen, iş görenin çabalarını değerlendiren örgütlerin toplumdaki statüleri yüksek olur. Örgütler için büyüme, verimlilik ve karlılık önemlidir, sürekli değişimin olduğu örgütler de ortak amaca ulaşmak için faaliyet gösterir ve bu örgütler de iş görenlerin iş doyumu da önemlidir.

2.2.1. Ücret

Çalışma hayatında iş doyumuna ücretin etkisi olduğu görülmüştür ve ücret yüksekliği göreceli bir kavramdır. Ücret iş görenin örgüte yaptığı katkı karşılığında, bilgi ve tecrübelerine ödemedede bulunulmasıdır. İşgörenin ücretinin azlığı veya çokluğunun değerlendirirken aldığı ücretin günlük ihtiyaçlarını karşılamasına diğer benzer işte iş görenlere verilen ücretin miktarına bakarlar. Ücreti iyi bir işte çalışan iş gören kendini iyi hisseder sosyal yaşamda da mutludur. Aldığı ücreti kendi eşdeğer iş görenin aldığı ücrete göre kıyaslar ve iş doyumu için performansa dayalı eşit işe eşit ücret uygulamalarının beklentilerine cevap verir. Yüksek ücret çoğu zaman iş doyumuna neden olmaz hak edileni almak iş görenlerde iş doyumu için önemli faktördür.

Öcal çalışmasında ücretin tanımını şu şekilde yapmıştır:“Ücret, örgütsel faktörlerin içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Sadece geleneksel kuramcıların değil, bugün dahi birçok yöneticinin motivasyonunu sağlayan en etkili araç olduğunu yansıtır. En basit tanımı ile ücret, “çalışanların yaptığı iş neticesinde elde ettiği parasal gelir” olarak tanımlanmaktadır.”¹ Ücretin önemi bireylerin temel ihtiyaçlarını karşılamada araç olması ve ücretin başarı ve tanınma simgesi olmasıdır.

Çalışma hayatında, iş görenin işine karşı iş doyum sağlamasında hedef işe karşı ilgileri, ücret yeterliliği, ihtiyaçlarını karşılama düzeylerinin artırılmasıdır. İşgörenin aldığı ücret miktarı iş görenin saygınlık düzeyini belirler. İş doyumunun sonuçları iş gören de ruhsal, fiziksel sağlığı, örgütün çalışma ortamı ve örgüt huzuru açısından önemlidir. Modern yönetim anlayışlarında örgütün başarısı ve performansında, karlılık durumuna bakılmaz insana bakılır. Çalışır çalışmasında, Şahal’ın ücreti algılayış şekillerine yer vermiştir ve şu şekilde aktarılabilir:

-“Yaşam için gereken geçimin sağlanma aracı olarak,

-Örgüt içinde yöneticilerinin kendileri için ne düşündükleri ile arkadaşlar, komşular ve toplumdaki diğer gruplar arasında bir sembol olarak,

-Ücret artışları işletme içindeki başarının onaylanması olarak görmektedirler.”²

Çalışma hayatında iş doyumunu etkileyen faktörler kişiden kişiye göre değişir, iş doyumunu yüksek iş gören işinden mutludur. Doyumu düşük iş gören ise işinde yabancılaşma yaşar ve işine karşı ilgisizlik uyum sorunu yaşar. Yaşam doyumunu yüksek iş görenin iş doyumunu da yüksektir. İş görenin zihinsel ve fiziksel sağlığı iş doyumunu arasındaki ilişki bağlamında stresli ortamlarda çalışan iş görenlerde psikolojik doyumsuzluk gelişir. İşgörenin ücret konusundaki doyum noktası ücretin adil dağılımı ile mümkündür ve aynı pozisyonda, aynı mezuniyette çalışan iş görenlere ödenen ücretin aynı olmasını isterler bu nedenle işveren ücret standardı oluşturmalıdır.

¹ Öcal, s.27

² Çalışır, s.12-13

Çalışma hayatında algılanan ücret ile ödenmesi gereken ücret eşit ise iş görende ücret ve çalışma iş doyumunu yaşanır. Sağlık işletmelerinde ücret konusunda eşitsizlikler yaşandığı durumlarda iş gören iş doyumunu ve motivasyonu olumsuz yönde etkilenmektedir. Üniversite mezunu olduğu halde aynı ücreti almayan meslekler sözkonusudur. Hak edilen yüksek lisans hakları bazı mesleklerde uygulanırken bazılarında da uygulanmamaktadır. Teknolojik yeniliklerin yaşandığı dönemde, sağlık alanında ücretlerin adil dağıtılması ve geçmişten gelen tabuların ücret üzerinden kalkması gerekmektedir. Sağlık işletmelerinde eğitim düzeyinin arttığı halde, özellikle sağlık çalışanının hak ettiği ücreti almasına engel durumlar sözkonusudur ve bu durum sağlık çalışanında iş doyumsuzlukları yaşanmasına neden olmaktadır. Ücret dağılımı iş gören iş doyumuna etki eden en önemli faktördür ve eşit işe eşit ücret bağlamında mesleki statüye bakılmadan çalışanın emeğinin karşılığı verilmelidir. Çalışma hayatında ise durum, her pozisyonun karşılığında ücret saptanmıştır ve ücretlendirme emeğe göre değil hiyerarşik yapıya göre verilir.

2.2.2. Yükselme Olanakları

Çalışma hayatında yükselme iş görene bireysel ilerleme, gelişme, kendini gerçekleştirme olanağı verir. Bu durum iş görenin öz güvenini artırır ve kendini güçlü görmesine neden olur. Yükselme iş görene yüksek itibar sağlar ve iş doyumunu nedenidir. Örgütlerde elde edilen kariyer şansı iş görende statü, yükselme ve yüksek gelir elde etme imkânı sağlar.

Yükselme iş göreni daha iyi çalışmaya teşvik eder; yükselme iş görene ilerleme, kendini tanıtırma fırsatını verir, özgüveni artırır ve iş gören kendini daha güçlü görür. Yükselme iş görende saygınlık ve ücret artışına neden olur ve iş görenin iş doyumunu artırır. “İyi işleyen, nesnel kurallara dayanan bir yükselme sistemi, personeli verimli çalışmaya, bilgi ve yeteneklerini geliştirmek için çaba harcamaya yönelten iyi bir teşvik unsurudur.”¹ Örgüt yönetimlerinde uygun ve adil yükselme sistemleri kurularak örgüt motivasyonunu ve verimin artırılması sağlanabilir.

Yükselme iş görenlerin iş doyumunu olumlu ya da olumsuz yönde etkili faktör olduğu için iş gören iyi eğitilmiş, tecrübeli, yetenekli, çalışkan ise terfiyi ve

¹ N. Tortop, Personel Yönetimi, Ankara, 1994, s.121

yüksek maaşı hak ettiğini düşünür. “Yükselme olanağı, elde edilen maddi geliri arttırdığı kadar, kişinin sosyal statüsünü yükseltmekte, toplum içindeki yönünü olumlu yönde değiştirmektedir. Her düzeydeki çalışanın başarılı olması halinde yükselme olasılığı bulması, yaptığı işteki tatminini arttıracaktır.”¹ Eğer terfi şartlarına uymayan bir iş gören terfi ettirilirse diğer iş görenler olumsuz etkilenirler, stres iş doyumsuzluğu artar ve bu durum örgüt iklimine de olumsuz etki eder. İş görenin terfi yolu kapalıysa iş gören çalışmada yükselmeyeceğini bildiği için iş doyumu düşmekte ve işteki verimliliği azalmaktadır.

İşgören çalıştığı kurumun yükselme koşullarını bilerek işe girer ve işte çalışırsa sistemin doğru işlediğine inanırsa iş doyumu yükselir. “Bireyin yaptığı işte başarılı olması halinde terfi etmesi doyumu artıracaktır. Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması, yeterlinin yanında yetersizin de ödüllendirilmesi başarılı olduğuna inanan bireyin iş doyumunu olumsuz yönde etkileyecektir”² Yükselmeler hak eden iş görenin sınav sistemi ve puan sistemiyle yapılırken bazende sistemin bir anda yok olduğu ve belirsizliklerin yaşandığı dönemlerde yaşanmaktadır. Doğru olan yükselme şartlarının ortaya konduğu, iş görenin bu şartları bilerek kendini geliştirdiği oturmuş sistemler olmalıdır.

Gözen Dağdeviren çalışmasında terfi konusunu ele almıştır ve şu şekilde özetlenebilir: Terfi ücret gibi adil uygulanırsa iş görende iş doyumu artar. Terfi iş görenin başarılı ve ileride başarılı olacağının göstergesidir; iş gören terfi ile iyi statü ve yüksek maaşa sahip olur. Terfi uygulamaları hak edene verilmelidir ve terfiyi hak ettiğini düşünen iş görende iş doyumu yükselir. Hakettiği terfiyi alamayan iş görende çalışma şevki kırılır ve işdoyumsuzluğu gelişir.³ Çalışma hayatında üst yönetim terfileri hak etme olarak çoğu zaman uygulanmamaktadır. Siyasi hareket edildiği için yönetimlerde çalışabileceği ekiple çalışmak bağlamında kendine yakın ekiple çalışmayı tercih etmektedirler. Bu durumu bilen iş görende iş doyumsuzluğu yaşanır ve geri bildirimi örgüt iklimine olumsuz yansır.

¹ E.Eren, Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1993, s.151

² H. Ö. Sun, İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, 2002, s. 32

³ E. Gözen Dağdeviren, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Ankara Üniversitesi (AÜ), SBE, YYLT, Ankara, 2007, s.55

2.2.3. İletişim

Çalışma hayatında iletişim sayesinde örgüt çalışanların işlerini nasıl yapmaları gerekliliğini, üstlerin, astların ya da diğer iş görenlerin kendileri hakkında görüşlerini öğrenme olanağı bulurlar. Öcal çalışmasında iletişim konusuna şu şekilde değinmiştir : “İletişim, bilgi ve anlayışın bir bireyden diğerine geçirilmesi sürecidir. Bireyler arası iletişim bilgi fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçme sürecidir; ancak bu sürecin oluşabilmesi için mutlaka bireyler arası bir ilişkinin kurulması gerekmektedir.”¹ Sağlık işletmelerinde iş görenlerin yapılan işler konusundaki görüşleri dinlenerek, olumlu ve olumsuz eleştirileri dikkate alınarak etkili iletişim ortamı sağlanmış olur. Etkili iletişim ve iş görenlerin işlerini daha iyi yapabilmesi için kendi olanakları ile toplantı, seminer, kurs gibi öğrenme faaliyetlerine katılmaları desteklenmelidir.

Güler’in çalışmasında iletişim konusuna değinilmiştir ve konu şu şekilde özetlenebilir: Çalışma hayatında iş görenin üstleriyle olan dikey iletişimi ile çalışma arkadaşlarıyla arasındaki yatay iletişim kanallarını formal ve informal olması iş doyumuna etki eder. Örgütlerde işleri hızlandırmak, etkinliği artırmak amacıyla informal iletişim gelişmekte ve yönetitimi tarafında örgütlenmeyen iletişim biçimi olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde informal iletişim dedikodu, yalan, olmayan olayların kulaktan kulağa dağılımı ile oluşur ve iş görenler arasında çatışma ve soğuklukların yaşanmasına neden olur.² Örgütsel yönetimlerde bilginin iletilmesi önemlidir ve bilginin iletimi iletişimle sağlanır. Örgütlerde iletişimin yokluğu stres, iş doyumsuzluğu, örgüte güven azlığı, verimlilikte düşüş ve işten ayrılmaları neden olur.

İletişim iş göreni birbirine bağlayan ve onların grup halinde uyumlu bir şekilde çalışma ortamı oluşmasını sağlar. “Yönetim bilimi açısından iletişim bireylerin birbirlerine bilgi ve talimat aktarması, sistemli raporlar çıkarması ve çalışanlar arasında bilgi ve duygu birliğinin sağlanmasıdır.”³ Sağlık işletmelerinde iletişim iş yoğunluğundan kaynaklı yetersiz olduğu ve aynı birimde çalışanla, diğer birimde

¹ Öcal, s.25

² A. R. Güler, Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini, AKD., SBE, YYLT, Antalya, 2007, s.58

³ Sun, s.33

alışan arasında iletişimin sağlıklı olmadığı görülmektedir. Bu durum veri alışverişini yetersizliğine, hizmet kalitesi ve verimliliğin düşmesine neden olur.

Sağlık işletmelerinde iş doyumunu oluşturan etkenler iletişim ve iş görenin işini çekici bulmasıdır ve bu bağlamda sağlık çalışanı genelde zoru başarmayı, başarılarının takdir edilmesini ister. Örgütsel iklimlerde bireyler olaylar karşısındaki gösterdikleri tepkileri iş görenler iletişim sayesinde korurlar. Örgütlerde resmi ve resmi olmayan iletişim olarak iki tür iletişim şekli görülmektedir. Resmi iletişim işin düzgün ve seri bir şekilde işleyişine neden olduğundan kurallarla iletişim düzeni sağlanır. Kurallar olmadığı takdirde işlerin yürütülmesinde aksaklıklar yaşanır. Resmi olmayan iletişim türünde ise yazılı kurallar olmadığı için iş gören arasında hatalı davranışların oluşmasına neden olabilir.

Çalışma hayatında iletişim iş görenin birbirine yaklaştırır veya uzaklaştırır. Sağlık alanında da hizmet ekip çalışması olarak verildiği için yönetimler iletişime önem vermektedirler. Yönetimler sağlık çalışanlarının iletişimine katkı sağlayacak pozitif yönlü faaliyetler düzenlenerek uygun ortamlar oluşturmalıdır. İletişim  rg t lerin gelişimi ve ilerlemesi açısından önemlidir ve iş gören iş doyumunu yükseltici öneme sahiptir.

2.2.4. Yönetim

Çalışma hayatında k reselleşmeninde etkisiyle örgütler küçülme yoluna gitmiştir ve bilgi iletişim teknolojisini gelişmesi ile başarının artırılması için sağlık işletmeleri devlet destekli sistemden ayrı tutularak kişi eline verilmiştir. Sağlık işletmesinin başanlı olmasını ve kendi kendini yönetip mali durumunu kendi yönetmesi gerekliliği olan bir sistem kurulmuştur. Ayrıca kaliteli hizmet bağlamında hasta ve çalışan memnuniyetini daha da artırmak için nitelikli idareci ekip ile nitelikli çalışan kadrosu oluşturma yoluna gidilmiştir. Sağlık  rg tleri için bilgi ve teknoloji önemli hale de gelmiştir. “İş tatmini amirin iş görenler karşısındaki tutumlarıyla ilgili olup amirin iş görene karşı olumlu tutumu, önem vermesi ikisi arasında var olan olumlu ilişkiler iş görenin yaptığı işte doyuma ulaşmasına sebep olmaktadır. ”¹ İş görenlerin işyerlerinde yöneticinin ve yönetimin niteliği iş doyumunda önemlidir.

¹ D.Bingöl, Personel Yönetimi, İstanbul,1996, s.202

Sağlık örgütlerinde ekip hizmeti verildiği için iş görenlerin açık iletişime geçilen yönetimlerde iş doyumunu yüksektir.

Yönetimin başarısı, iş gören başarısıyla sağlanmakla beraber iş görenin huzur ortamında çalışmasıyla yönetim daha başarılı olur. Kılıç iş doyumunu ile ilgili çalışmasında yönetim konusunda değinmiştir ve konu şu şekilde özetlenebilir: Yöneticilerin iş görenlerine karşı sergiledikleri yönetim tarzı iş doyumunda önemlidir; güven verici, başarılı, adil, sorun çözen yönetimlerle iş görenler daha az çatışma yaşadığı için iş doyumunda yüksektir. İş gören kendisini yöneticisiyle kıyaslar yöneticinin başarısızlığı iş göreni etkiler bu bağlamda yönetici iş görene örnek teşkil etmektedir.¹ Çalışma hayatında iş gören memnuniyeti baz alındığında yönetim kadrosu önemlidir ve konusunda uzman yönetim kadrosuyla çalışmak işletmelerin ayakta kalabilmelerini sağlar.

Çağın rekabetçi ortamında ayakta kalabilmenin en önemli yolu değişen çevreye uyum sağlayabilmektir. Değişen çevrenin işletmelere yarattığı olumlu gelişmelerden yararlanmakla, işletmeler değişim kaynaklarını verimli kullanabileceği bir pozisyona ulaşır. Örgütlerde yönetimin iş görenlere olumlu tutum sergilemesi, sorunlarla ilgilenmesi, iş görenin ihtiyaçlarına cevap vermesi iş doyumuna ve örgütsel iklimi olumlu etkisi olacaktır. Bu tip yönetimlerde iş görenlerin amirlere bağlılığı ve sadakat duygusu güçlenecek ve iş gören işini daha iyi yapacaktır. Yönetimlerin kendine has yönetme tarzları vardır ve ekip çalışmasının olduğu örgütlerde iş görenin kararlara katılımı sağlanarak açık iletişim olanaklarının sağlandığı yönetim biçimlerinde iş doyumları yüksektir.

Çetinkanat iş doyumunu ile ilgili çalışmasında yönetimin yaklaşımının iş doyumunu üzerindeki etkisine yer vermiştir ve şu şekilde aktarılabilir: “Nezaket (gözetim), iş gören ile yönetici arasındaki ilişkiyi ve yöneticinin işe olan katkılarını ifade eder. Diğer bir ifadeyle nezaket, yöneticinin iş görene, işe yönelik olarak teknik ve psikolojik yönden yardımcı olmasıdır. İş gören iş doyumunda yönetimin; “iş gören merkezlilik” ve “karar verme mekanizmasına iş görenin katılımı” şeklinde iki önemli

¹ Kılıç, s.22

rolü vardır. Anılan hususlar iş görenin tatmininin artmasına ya da azalmasına sebep olmaktadır.”¹ İş doyumunda yönetimin yaklaşımı önemlidir ve iş gören merkezli yönetimlerde iş doyumunu genellikle yüksek olurken iş doyumunu yüksek iş görende başarılı, üretken, mutludur.

Yöneticilerin dostça, nazik, samimi davranışı iş göreni motive eder. Yöneticinin iş görenin sağlığı ve sorunlarıyla ilgili davranış sergilemesi iş gören iş doyumuna artıcı etkisi olduğu görülmüştür. İş doyumunu artıran önemli bir faktörde iş görenin amiri ile iyi ilişkiler içinde olmasıdır. Yönetim iş görenin düşüncelerine önem verir, sorunları görüşerek, tartışarak çözmeleri iş gören iş doyumunu yükseltir ve iş gören yönetim arasında dostça ilişkiler kurulur. Örgüt yönetimlerini iş görenleri motive edici politikalar üretmesi, iş sağlığı ve iş doyumunu artırmada etken olacaktır. Örgütlerde yönetim iş göreni eşit, adaletli ve hoşgörü prensibiyle yönetmelidir.

2.2.5. İşin Niteliği

Çalışma hayatında örgütsel faktörlerden olan işin niteliği iş doyumuna etki eden etmenlerdendir. İşin iş gören açısından ilginçliği iş görende sorumluluk bilinci, öğrenme fırsatının sağlanması ve iş görenin kendini gösterebilmesi için fırsat verilmesi iş doyumuna olumlu yönde etki eder. İşin niteliğine göre iş görenin iş doyumunda etkili faktörler işin genel görünümü, statü, ekonomik durumdur ve iş görenin beklentilerine uygunluğunda önemli faktörlerdir. Bazen işin niteliği iş görene uygun olabildiği gibi bazende iş görendeki beklenti farklılığında iş doyumsuzluğu yaşanır.

Çalışma hayatında işin niteliği yani mesleki saygınlığı yüksek işte çalışmak iş görenin iş doyumunu yükseltir. İş görene göre işinin çekiciliği toplum tarafından kabul görmüşlüğüne bağlıdır. İş görenin başarıma isteğinin olması, başarılarını gösterme eğilimleri sayesinde iş gören zor işlerde çalışmayı tercih eder. İş doyumuna etki eden bir çok etken söz konusudur bu etkenleri Dönmez çalışmasında şu şekilde yer verilmiştir: “Bunlar; işin, sorun çözümlü odaklı olması, iş görenin yaratıcılığını ortaya çıkartması, yenilikleri öğrenmeye ve gelişmelere açık olması vb. örnekler

¹ C.Çetinkanat, Örgütlerde Gütülenme ve İş Doyumu, Ankara, 2000, s.28

çoğaltılabilir.”¹ İş görene verilen iş sıkıcı olmamalıdır yeniliklere açık ve monotonluktan uzak olmalıdır. İş gören kendi isteği ve bireysel özellikleri dışında bir işte çalıştırıldığı takdirde mutsuz olur ve iş doyumunu da düşer.

Çalışma hayatında iş gören için işinin çekiciliği, beğeni görmesi, iş saygınlığı önemlidir ve bu tip işlerde çalışmak ister. Eronat işletmelerde iş doyumunu ele aldığı çalışmasında işin niteliği konusuna yer vermiştir ve şu şekilde özetlenebilir: İş görene göre işin çekiciliği iş doyumuna etki eden en önemli faktör olduğu için iş kişiye ne kadar ilginç, çekici ve yenilikçi geliyorsa iş gören iş doyumunu artır. İşin zorluk derecesi arttıkça, başarma duygusunun oluşmasıyla ve zihinsel olarak zor olan bir işi başaran iş görenin, bu başarısı çevre tarafından fark ediliyorsa iş doyumunu artır. İş gören bireysel özelliklerinin üstünde bir işte çalışıyorsa bu durum iş görende moral bozukluğu, sıkıntı ve iş doyumsuzluğu yaşanmasına neden olur.² Bazı durumlarda strese iş yorgunluğuna neden olur. İşgören açısından yapılan iş sıkıcı olmaması iş doyumunu artmasına neden olur.

Çalışma hayatında iş doyumunda işin niteliği ve işin özellikleri önemlidir ve işin özelliği iş görenin yeteneklerine, becerilerine uygun olmalıdır. İşten kaynaklı sıkıntı ve moral bozukluğu iş doyumsuzluğuna neden olmaktadır ve Eronat çalışmasında işin içeriğine şu şekilde yer vermiştir:

“-Bireyin yeteneklerini, yükselme becerilerini kullanmaya elverişli olması,

-Öğrenmeye olanak vermesi,

-İşin yaratıcılığa, değişikliğe, sorumluluğa olanak vermesi,

-Denetim biçiminin demokratik olması,

-İşin buluşlara, yeniliklere açıklığı,

-İşin sorun çözmeye dayanması unsurlarına dayanmaktadır.”³

¹ Dönmez, s.18

² Z. Eronat, İşletmelerde İş Tatmini, Ankara, 2004, s.18

³ Eronat, s.18

Örgüte gelen iş görene verilen görev, iş görenin fikrine ve isteğine bağlı verilmelidir. İş gören genelde geçmişte çalıştığı veya çalışmayı sevdiği birimlerde çalışmak isteyecektir, daha başarılı olacak ve iş doyumlarında yüksek olacaktır. Sağlık işletmelerinde de sağlık çalışanları eğitimi, becerilerine bakılarak, eğer uygunsa istediği birimlerde çalıştırılır. Sağlık çalışanlarının iş doyum düzeyinin düşüklüğü hasta bireyle birebir iletişimde olmaları, bağımsız çalışamamaları ve iş tanım sınırlarını tam belirlenememesi nedeniyle iş doyumları düşüktür.

2.2.6. Kararlara Katılım

Çalışma hayatında iş görenin örgüt kararlarına katılımları iş gören iş doyumunu artırır. Yeni yönetim anlayışlarında iş görenin kararlara katılım süreci önemli konulardandır. Örgüt yöneticileri örgütlerinde istenilen hedeflere ulaşmada iş doyumunu etkileyen faktörleri ortaya çıkarma konusunda gereken özenin gösterilmesi yönetici ve örgüt açısından önemi büyüktür. Kararlara katılımları sağlanmayan, beklentileri karşılanmayan iş görende iş doyumsuzluğu ve davranış bozukluğu gelişir. Bu durum iş görende iştahsızlık, uykusuzluk, hayal kırıklığı ve duygusal çöküntü gibi sıkıntılara neden olur.

Örgütlerin hayatta kalabilmesi için köklü örgütsel değişimi düşünmesi gerekmektedir. Değişim probleminin temel çözümü lider yöneticinin örgütsel iklimden ne kadar haberdar olduğudur. Bu bağlamda örgütler veya lider yöneticiler ayakta kalabilmek için güçlü bir örgüt iklimi geliştirme ihtiyacı hissetmektedirler. “Yönetime katılmadan dolayı çalışan yöneticiler sorunlarında daha çabuk haberdar olacak yönetsel sorumluluğun elde edilmesinde karar alma alışkanlıklarının edinilmiş olması yararlı bilgiler sağlayıp onların gelecekte yönetici olarak yetişmelerinde yarar sağlar.”¹ Bu durumda iş gören iş doyumunu artırır ve küreselleşme ile gelişen rekabet ortamı işletmeye ve kuruma üstünlük kazandırır. Bu durumdan dolayı işletmeler insan kaynakları yönetimine önem vermektedirler.

İş doyum düşüklüğü iş görenin hayatında kısır döngülere sebep olur. İşgörenin kararlara katılımına kontrol denilmektedir. “Kontrol, bireylerin işleri ile

¹ E. Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul,1998, s.519

ilgili karar alabilmeleri özgürlüğüdür.”¹ Örgütlerde iş görenin kararlara katılımları, fikirlerine önem verilmesi iş gören iş doyumunu artırır. Eğer iş görene gereken önem verilmez ise örgütlerde işler bozulur. Örgütlerde işlerin bozulduğunu gösteren en iyi kanıt iş doyumunu düşüklüğü olduğundan iş doyumsuzluğu işin yavaşlatılmasına, işin başarısızlığına, verimliliğin düşmesine, işe bağlılığın azalmasına, iş kazalarının ve işyeri şikâyetlerin artmasına neden olur. İş doyumunu iş görenin işine uyumunu artırır, iş doyumunu iş görenin başarısı için önemli faktördür.

Örgüt yönetimlerinde iş görenin kararlara katılması sonucunda iş gören kendini kurumun parçası olarak görür ve iş doyumunu yükselir. Yönetimler, iş gören motivasyonunu artıran kararlarda iş göreninde fikrini almalıdır ve bu süreçte iş görenin etkin rol alması sağlanmalıdır. İş gören bu sayede kurumla ilgili alınan kararları kolay benimseyip kabul eder. İş gören kendisine kararlara katılma imkânı yaratıldığında, kendi düşüncelerine önem verildiği düşüncesiyle psikolojik doyuma ulaşır.

2.2.7. Denetim

Çalışma hayatında iş görenin denetimi; ilk amiriyle olan ilişkilerinin, çalışma arkadaşları arasındaki uyum ve uyumsuzluğun denetlenmesini kapsar. “Birey bir örgütte kendisine verilen işleri yapmaya başlayınca örgüt içinde geçerli olan ilişkiler sistemine de dâhil olur. Üstlendiği göreve göre denkleleriyle birlikte çalışır, üstlendiği role göre amirleri ya da astları vardır.”² Yöneticiler işlerin nasıl yapılacağını planlar, astlarına yaptırır ve yapılaş şekillerini denetler. İşgörenlerin yaptıkları işi kontrol edebilme yetenekleri, iş görenin işi konusunda fikirlerinin alınmasıyla iş görenin kontrolü ve denetimi mümkündür bu durum örgütlerin politikalarını oluşturmada etkilidir. İşgörene işin yapılaş sırasındaki fikirleri dikkate alınır ve katılımları sağlanırsa iş doyumunu artır.

Örgütlerde denetim ve gözetim ağı sayesinde baskı ortamı oluşur. Bu çalışma koşulları sahip örgütler iş görenden mükemmel insan olmasını ister ve bu durum bireyde yalnızlık, yabancılıkla beraber bir dizi ruhsal patoloji oluşturur. İş gören

¹ Sun, s.32

² Sun, s.33

başarılı ve saygılı bir örgüt içinde yer alırsa kendine olan özgüveni artar, değişik fikirler üretebilir, kendine uygun iş görenlerle çalıştığı oranda iş doyumunu artar. Çalışma hayatında iş görenler çalıştıkları kurumda istekleri karşılandığı sürece iş doyumunu yüksektir.

2.2.8. Çalışma Arkadaşları

Çalışma hayatında bireylerin yaşam ortamlarının kalitesini artırmak için çevresindeki bireylerle birleşerek yaşamak istedikleri çalışma ortamını oluştururlar. İş yaşamı bireylerin sosyal ilişki ihtiyacını karşılar ve örgüt ilişkilerinin iyi olması iş görenin iş doyumunu artırır. İşgörenler arasında uyum sağlanamadığı takdirde stres nedeniyle iş doyumunu düşer. Grup birliği, dayanışma, iş görenler arasındaki uyum, iş gören sayısının az olması iş doyumunu yükseltir.

Çalışma hayatında iş ortamlarında farklı kişilikte sosyal insan grupları vardır ve asıl amaç herkesle ortak noktaları yakalayıp olumlu çalışma arkadaş ortamını oluşturabilmektir. Çelik çalışmasında çalışma arkadaşlarının önemine yer vermiştir ve şu şekilde özetlemek mümkündür: İşgörenin içinde bulunduğu grup iş doyumunu etkiler ve işletmelerde biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar vardır. İş görenin kendi düzeyinde başarılı çalışanların olduğu grupta yer alması iş doyumunu olumlu yönde etkiler. İş görenin işinden sadece para ve somut başarının yanında uyumlu arkadaşlık ve sosyalleşme içinde olmak ister bu durum iş gören iş doyumunu artırır.¹ İşyerinde oluşturulan işletme içi ve dışı faaliyetler iş görenin iş doyumuna olumlu yansır, bu nedenle örgüt yönetimleri ilişkileri geliştirmeye yönelik organizasyonlar düzenlenmelidir.

İş görenler işinde sadece para ve başarı beklememektedirler. Günlük yaşamının çoğunu işyerinde geçiren iş gören uyumlu iş arkadaşları ile daha çok kaynaşır. Eğer çalıştığı kurumdaki dostları iyi niyetli, çalışma arkadaşları adil ise iş gören iş doyumunu artar. Ekip çalışması gereken iş alanında sosyal ilişkiler önemli olduğu için iş doyumunu ve performansı artırmada yararlı olur. “Kişinin içinde bulunduğu grup iş tatminini etkilemektedir. Her işletmede biçimsel olan ve biçimsel

¹ P. Çelik, İş görenlerin Motivasyon Düzeyleri ve İş Tatmini, AKD. Ü, SBE, YYLT, Antalya,2010, s.40

olmayan gruplar bulunmaktadır. İş görenin başarılı sayılan bir grup içinde yer alması ve hayat görüşü kendine uygun çalışanlarla birlikte olması onun iş tatminini artırıcı bir etki yapacaktır.”¹ Örgütler bireysel yaşantıyı olumlu yada olumsuz yönde etkilediği gibi sadece iş yaşamıyla sınırlı olmayıp, tüm yaşamı da etkiler. Örgüt denildiğinde şirketler, devlet kuruluşları, üniversiteler, hapishaneler, okullar, hastaneler akla gelir. Bireyler kendilerini iyi bir yaşam ortamı oluşturmak için diğer insanlarla işbirliği yapıp güçlerini birleştirir. Bu şekilde amaçlarına daha rahat ulaşır, istediklerini daha rahat alırlar.

Sağlık çalışanlarında arkadaşlık ortamı diğer iş kollarına göre sosyal ilişkilerin zayıflığı, bireylerarası iletişimin sıkıntılı olması, rekabet ortamının gelişmesi arkadaşlık ilişkilerini zayıflatır. Çalışma hayatında arkadaşlık ortamını düzeltici faaliyet olarak takım çalışmasına ağırlık verilmelidir. Sağlık alanında da proje yarışmalarıyla, proje takımları oluşturularak iş görene takım ruhu aşılanmaktadır. Çetinkanat, çalışmasında takımları ayırt eden bazı özellikleri şu şekilde tanımlamıştır:

-“Takım üyeleri ortak bir hedefi paylaşırlar. Hedefin gerçekleştirilmesinde tüm üyeler sorumluluk sahibidir. Ve ödülü paylaşırlar.

-Takım üyeleri birbirleriyle karşılıklı bağımlılık ilişkisi içinde hareket etmek, hedefe ulaşmak için birbirleriyle bilgi, yetenek ve kullanılacak kaynaklar konusunda dayanışma içinde olmak zorundadırlar.

-Her takım üyesi gerekirse kendine düşen görevleri serbest biçimde yürütebilir, ancak diğer grup üyelerini çalışmaları konusunda bilgilendirilmelidir.”²

Takım çalışmaları saygı çerçevesinde etik ilkelere önem verilerek sürdürüldüğü takdirde iş görende işbirliği duygusu ve sosyal sorumluluk bilinci gelişir. Etik olmayan zayıf takımlarda ise iş görende rekabet, gergin çalışma ortamı ve güven düşüklüğü yaşanır. Etkili yönetimlerde iş gören, işletme içinde var olan takım ruhunu benimser. İş gören emirleri kişisel olarak değil takım olarak yerine

¹ İ.Erdoğan, İşletme Yönetimde Örgütsel Davranış, İstanbul,1996, s.242

² Çetinkanat, s.25

getirir ve takım çalışmasında yardımlaşma ruhu vardır. Sağlık işletmelerinde çalışma ortamı ve arkadaş ortamı iş görenin işini sevmesi ve her gün işe giderken işine mutlu gitmesi bağlamında önemlidir. Verilen hizmet ekip hizmeti olduğu için çalışma arkadaşlarıyla olumlu iş ortamı yaratılması gerekmektedir. İş görenin işinde mutsuz olması iş doyumunu ve performansını düşürücü etkindir.

2.2.9. Örgütün Sosyal Görünümü

Çalışma hayatında örgütlerin dış görünüşünün iş görene sağladığı haklar ve çevredeki insanlara yansıyan imaja göre çevreyi etkileme gücü değişir. İşgören çevrenin kabul gördüğü ve özellikli örgütlerde çalışmayı tercih ederler ve iş doyumlarında yüksektir. Örgütlerin sosyal görünümü bağlamında örgütün yapı olarak büyüyen gelişmesi konusuna Sonay çalışmasında şu şekilde yer vermiştir: “Örgüt yapı olarak büyüyen genişledikçe, örgüt içinde çalışanların birbirleri ile olan iletişimleri zayıflayacak, çalışanların yönetime katılmaları güçleşecektir. Ancak, büyük örgütlerde çalışanların kendi aralarında ve yönetim ile aralarındaki iletişimlerinin kopmamasına yönelik tedbirlerin alınması ve yetki devri gibi politikalarla, alt kademelerin de yönetime katılmalarının sağlanması ile büyük örgütlerde de çalışanların örgüte olan bağlılıklarının arttırılması sağlanılabilir.”¹ Çalışma hayatında örgütün sosyal yapısını iş görenin iş arkadaşları, diğer birim çalışanları, yöneticiler ve statü dağılımlarını oluşturur. Örgüt çalışanları örgütün kültürünü ve iklimini bildikleri, benimsedikleri zaman iş doyumunu artar.

Örgütlerin vizyonu ve misyonu iş görenlerin davranışlarına yol gösterici olmalıdır, iş gören örgütün vizyon ve misyonunu bilmelidir. Yönetici ve iş gören arasında etkin iletişim sayesinde iş doyumunu artar ve iş gören kendini örgütün bir parçası olarak görür. Çalışma koşullarının uygunsuzluğu iş doyumuna olumsuz yönde etkisi olduğu için çalışma koşulları kişisel rahatlık ve iş yapmak açısından önemlidir. İş gören evine yakın, temiz, modern, donanımlı örgütlerde çalışmayı tercih ederler. Bu tip iş ortamlarında çalışmak için çaba sarfederek kaliteyi iş yaşamlarına sokarlar.

¹ Sonay, s.89

İşgören çalıştığı ortamda sosyal ilişkileri ve çevresiyle uyumu önemlidir ve iş doyumunu iş görenin iş çevresindeki duygusal tepkileri sonucu oluşan davranışlarıdır. Çalışma koşullarının iş görenin istediği tarzda olması durumunda iş gören iş doyumunu artırır. İş doyumunu yüksek iş gören sağlıklı başarılı üretken ve mutludur iş gören işinden memnun değilse işinde mutsuz ve etkisizdir. İşinden memnun iş gören ise kendinden emin özgüveni yüksek verdiği hizmetinde kaliteside yüksek olacaktır.

2.2.10. Çalışma Koşulları

İş doyumunda işin yapısı denince akla işin kapsamı, işteki rol dağılımı, iş arkadaşlarına karşı olumlu tutum ve algılardır. İş gören vaktinin çoğunu işyerinde geçirdiği için işyerinin çalışma koşullarının ısınma, aydınlatma, havalandırma gibi sorunlar iş doyumsuzluğuna neden olur. “Çalışanların yaşam koşullarının ve çevrelerinin (lojman, beslenme, sağlık ve eğitim konuları gibi) dikkate alınarak iyileştirilmesi, iş hevesi ve becerisini olumlu etkilemektedir. Ayrıca iş gören, sağlığı ve güvenliği için tehlike arz eden bir ortamda çalışmak istemez. İnsanlar her türlü güvenlik önleminin alındığı bir iş yerinde çalışmaktan endişe duymazlar ve bu da onları mutlu kılar, tatminlerini yükseltir.”¹ İş ortamındaki iş gören çeşitliliğini artırarak monotonluk azaltılıp, işin cazibesini ortaya çıkararak çalışmadaki bıkkınlık ve yorgunluk azalır. Vaktinin büyük çoğunluğunu iş yerinde geçiren iş gören çalıştığı kurumun iç açıcı ve bireye uygun, zevkli çalışma ortamının olmasını ister.

Eronat işletmelerde iş tatminini ele aldığı çalışmasında çalışma koşullarına değinmiştir ve şu şekilde özetlenebilir: İş görenlerin çalışma ortamının fiziksel koşulları, motivasyonu, performansı, verimlilik iş doyumunu etkileyen faktörlerdir. İş doyumsuzluğuna neden olan fiziksel çalışma koşullarını etkileyen faktörler ise aşırı gürültü, yüksek ve düşük ısı, nem koşulları, aşırı beden gücünün kullanılması, tehlikeli çalışma koşullarıdır. İş görenin çalıştığı iş ortamına maddi çevre denilmekte ve kötü ısınma koşulları, yetersiz aydınlatma, gürültü gibi faktörler bedensel, ruhsal fonksiyonlarının bozulmasına neden olur. İş ortamının mimari yapısı da iş doyumunu etkiler ve iş gören işyerinde çalışırken evinde çalışır gibi hissetmesi sağlanarak iş

¹ Çalışır, s.21

gören iş doyumunu artırılır.¹ İşgörenin yaşam şartları, çevre koşullarının iyileştirilmesi ile iş görene olumlu yansır ayrıca iş gören sağlığını ve güvenliğini tehdit eden işlerde çalışmayı tercih etmez. İş ortamının güvenliğinin sağlanması iş görende çalışma isteğini artırarak iş görenin işine karşı pozitif duygular hissetmesine yol açar.

Toplumsal taleplerin artmasıyla işbölümü ve uzmanlaşma yaygınlaşmıştır ve örgüt yapılarında değişimler söz konusudur. Modern örgütler toplumun taleplerini karşılamak için oluşmuşlardır. Bilinçli yapılandırılmış sosyal sistemlerdir, planlı kurulum, geliştirilir, belirli amaçları vardır ve bu amaçlar için etkinlikte bulunurlar. Çalışma hayatında iş gören kurallar, çalışma ortamı, şartları, çalışma şekli, ihtiyaç ve beklentiler sürekli değişim içinde olduğu için sağlık işletmelerinde gelişmeleri takip etmelidir. Edilmediği takdirde hasta sayısı ve sağlık işletmesinin geliri düşer. Bu durum işletmenin sonunu hazırlar; bu bağlamda hastane yönetimleri her türlü gelişme ve yeniliklere açık olmalıdır.

2.3. Sağlık İşletmeleri ve İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

Çalışma hayatında sağlık işletmeleri yani hastaneler sağlıklı ve hasta bireye hizmet vermektedir. Çalışır çalışmasında sağlık işletmelerinde hasta doyum düzeylerinin ölçülmesi ve iş doyumunu incelemenin faydaları konusuna şu şekilde değinmiştir : “Hastane hizmetleri, genel anlamda sağlık hizmetlerinin önemli bir parçasıdır. Hastane hizmetleri kapsamında üç temel faktör vardır. Bu faktörler; hastane yönetimi, hastanede çalışan personel ve hastadır.”² Sağlık çalışanlarında iş doyumunu etkileyen faktörlerin bireysel ve örgütsel faktörlerdir. Bireysel faktörleri yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, kişilik, çalışma süresi, statü, zekâ, tecrübe; örgütsel faktörler ise ücret, yükselme olanağı, iletişim, yönetim, işin niteliği, kararlara katılım, denetim, çalışma arkadaşları, örgütün sosyal görünümü ve çalışma koşulları olarak ele alınmıştır.

Çalışma hayatında sağlık işletmeleri memnuniyet odaklı ve yoğun şartlarda çalıştığı için hasta memnuniyeti ve hastanın iyileşmesi bağlamında sağlık çalışanının memnuniyeti önemlidir. Bu nedenle yöneticiler sağlık çalışanına maddi ve manevi

¹ Eronat, s.17

² Çalışır, s.96

olarak çeşitli şekillerde ödüllendirmesi gerekmektedir. Sağlık çalışanının memnuniyeti sonucunda performansı, iş verimi ve iş doyumunu artırır. İş doyumunu etkileyen bireysel faktörlerden yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, kişilik, tecrübe gibi kavramları sağlık sektörüne göre şu şekilde açıklamak ve yorumlamak mümkündür:

-Yaş: Sağlık işletmelerindeki yoğun çalışma koşullarının varlığı genç sağlık çalışanının beklentilerini karşılamadığı için genelde iş doyumsuzluğu görülür. Yılların birikimi ve tecrübeninde katkısıyla ileri yaşlardaki sağlık çalışanında iş doyumunu daha yüksek olur.

-Cinsiyet: Sağlık sektörü teknoloji ve düşünsel farklılıklarında yıkılmasıyla karma bir meslek haline gelmiştir. Özellikle hemşirelik mesleğinin bayan ağırlıklı olduğunu düşünürsek. Kadın ve erkeğin işten beklentileri farklı olduğundan mesleğin ağır şartları, kadının annelik ve eş rolü zaman zaman iş doyumsuzluklarına neden olabilmektedir.

-Eğitim Seviyesi: Eğitim sağlık çalışanında sadece uzmanlaşmayı değil algılama yetisini de artırır. Sağlık işletmelerinde sağlık ekibi eğitilmiş olması verilen hizmetin kalitesini artırır ve eğitilmiş sağlık çalışanı işten kaçmaz, sürekli öğrenme istegindedir. Eğitilmiş sağlık çalışanında algılama kapasitesi yüksek olacağından öğrenme de hızlı olduğu için işlerdeki aksama durumlarında iş göreni takip etme gereği duyulmaz.

-Kişilik: Sağlık işletmelerinde kişilik çok önemli olduğundan insani ilişkileri zayıf, sinirli, konumlarından sürekli hoşnutsuzluk yaşayan sağlık çalışanının hizmet verimi ve iş doyumunu genelde düşük olur. Sağlık çalışanları arasında özgüveni yüksek, ilişkileri, aile hayatı düzgün olanlarda iş doyumunu yüksek ve kaliteli olur. Tüm bu şartlara genellikle düzgün kişilikteki sağlık çalışanları sahiptir.

-Tecrübe: Sağlık işletmelerindeki sağlık çalışanı iş deneyimi ve iş doyumunu arasında doğru orantı vardır; iş gören aynı alanda, aynı işyerinde uzun yıllar çalışma sonucu istediği konuma gelir, söz sahibi olur ve iş doyumunu yükseltir.

İş doyumunu etkileyen çevresel faktörlerden ücret, statü, yükselme olanağı, iletişim, ödüllendirme, yönetim, işin niteliği, çalışma arkadaşları, çalışma koşulları gibi kavramlar sağlık sektörüne uyarlanarak şu şekilde açıklanıp, yorumlanabilir:

-Ücret: Sağlık çalışanlarında ücret iş doyumunu açısından önemli bir faktördür ve ücretin az olması iş doyumsuzluğuna neden olur. Sağlık çalışanının verilen ücret ve ek ödemeler eğitimler aynı olsada bazı sağlık çalışanına az ödenmektedir. Bazı mesleklerde fakülte mezunu da olursa hak edilen verilmemektedir ve bu durum iş doyumsuzluğuna neden olmaktadır.

-Statü: Sağlık çalışanlarında iş doyumunu statü ile doğru orantılıdır ve statü yükseldikçe iş doyumunda artar. Mesleksel statü iş görenin toplum içindeki mesleğinin statüsü olduğu için mesleki eğitim düzeyi arttıkça statüde yükselmektedir. Örneğin doktorlarda olduğu gibi genellikle idarecilik doktorlara verilmektedir.

-Yükselme olanağı: Sağlık çalışanlarında yükselme olanağı, ücret gibi adil dağıtıldığı takdirde iş doyumunu yüksek olur. Terfi ile sağlık çalışanının başarılı olduğunu ve bir üst pozisyona yükseldiğinde statü ve maaş yükselmesi elde edilmiş olur. Sağlık çalışanı eğitimi, tecrübesi ve alınmak istenen terfinin alınması durumunda iş doyumunu yüksek olur.

-İletişim: Sağlık çalışanlarında iletişim bilgi, fikir, düşünce, duyguların bireylerarası geçişidir ve grup birlikteliğinin sağlanması için olması gereken bir olgudur. Sağlık hizmeti insan sağlığını ilgilendirdiği, hayat kurtarıcı fonksiyonu olduğu için bilgilerin iletiminin doğruluğu açısından iletişim önemlidir ve iş doyumunu için etkin iletişim şarttır.

-Ödüllendirme: Sağlık çalışanlarında ödül sistemi iş görenin performansına göre adilane dağıtılmalıdır, örgütün başarılarına katkı sağlayan iş gören takdir edilerek iş doyumunu yükseltilmelidir. Sağlık çalışanlarında maddi, manevi ödül sistemi iş gören performansını, motivasyonunu, verimliliğini ve iş doyumunu artıran en önemli faktördür.

-Yönetim: Sağlık örgütlerinde örgüt ikliminin olumsuz olma sebebi, bazı sağlık çalışanlarının iş olarak yoğun çalışması vücut ve beyin olarak stres altında

çalışmaları iş doyumunu düşürür. Sağlık örgütlerinde yoğun iş koşulları, evrak işinin artması iş göreni gereğinden fazla sıkıntıya düşürmektedir. Sağlık işletmelerinde iş görenler günlük yaşamlarının yarısından fazlasını iş ortamında geçirirler bu bağlamda iş gören uyumlu yönetimlerle çalışmak ister ve işyerindeki iş görene destek olan yönetim sistemleri iş görenin iş doyumunu artırır.

-İşin Niteliği: Sağlık çalışanında iş doyumunu oluşturan etmenlerde işin niteliği önemli faktörlerdendir. Eğer iş gören işini sever, işini yenilikçi ve ilginç bulursa iş doyumunu artırır. Sağlık çalışanının iş başarma isteği kişiden kişiye değişir.

-Çalışma Arkadaşları: Sağlık çalışanlarında ekip hizmeti verildiği için çalışma arkadaşı çok önemlidir ve iş doyumuna etkisi büyüktür. Günlük yaşamın ortalama yarısını işyerinde geçiren sağlık çalışanı uyumlu iş arkadaşlarıyla çalışmak, iş göreni mutlu eder ve iş doyumunu artırır.

-Çalışma Koşulları: Sağlık çalışanlarında çalışma ortamı ve fiziksel koşullar; performans, motivasyona ve iş doyumuna etkilidir. Aşırı gürültülü, ısı ve nem uygunsuzluğunun olduğu ortamlarda çalışma sağlık çalışanının iş doyumunu azaltır. Sağlık çalışanları şık ve kaliteli ortamlarda hizmet vermek isterler, çalışma ortamının vasatlığı genelde iş doyumlarını düşürür. İş yeri öyle olmalıdır ki ev ortamının rahatlığı sağlanarak sağlık çalışanı evine gittiğinde ruhsal olarak yorgun olmasın. Hastane koşulları bu isteği karşılayacak kapasitede olmadığı için sağlık çalışanı işyerinde gereğinden fazla yorulmaktadır.

3.İŞ DOYUMU SONUÇLARI

3.1. İş Doyumu Sonuçları

Çalışma hayatında örgütlerde doğru yönetim ve doğru örgüt yapısı oluşturularak kaliteli hizmet verilmektedir. Bununla birlikte işletmelerdeki yenilikçi yaklaşımlar sayesinde örgütler doğru hedeflere ulaşmaktadır. Yenilikler, yeni yaklaşımlar takip edilerek kaliteli sağlık hizmeti sunumu yapılarak iş görenin motivasyon ve iş doyumunda yükselmeler görülür. İş doyumunu beklentilerin karşılanması sonucu bireylerde ortaya çıkan istendik davranışlar bütüdür. İş doyumunu iş görenin işinden memnun olması, iş rahatlığı ve mutluluğunu ifade eden bir

kavramdır. İş doyumu sonuçlarını verimlilik, performans, motivasyon, yaşam doyumu başlıkları altında incelemek mümkündür.

İş doyumu yüksek iş görenin performansı yüksek olduğundan kaliteli hizmet verme durumu gelişir. İş doyumu yüksek iş görende saldırganlık, sinirlilik, olumsuz davranışlar nadir gelişir. İş doyumu iş görende stres etkilerini azaltır ve iş gören işinden memnun, mutludur. İş doyumu yüksek iş gören işinde ilgisizlik, uyumsuzluk ve yabancılık yaşamaz. İş doyumu yüksek iş görenin motivasyonu yüksek olacağından kendine ve çevresine pozitif enerji yayma eğiliminde olacaktır. İş doyumu yüksek iş görenin yaşam doyumu yeterli olduğundan hayat konforundan memnundur. İş doyumu sonucunda iş görende verimlilik, performans artar. Sağlık işletmelerinde hedeflenen amaçlara ulaşmak için sorunların çözümüne yönelik sağlık politikaları oluşturulmalıdır.

3.1.1. Verimlilik

Verimlilik örgütlerin karlılık durumunu ve başarı derecesini gösterir. İşletmelerin genel işleyiş düzenini, başarısını gösterir ve işletmeler açısından etkin bir denetleme yöntemidir. “Verimlilik kavramı II. Dünya savaşı sonrasında artan verimlilik işçi ve işveren merkezleşmesi ile hükümet kesimlerinin işbirliğinin katkılarıyla kurulmuştur. Temelini insan kaynaklarının kaliteli ve rasyonel kullanımı, iş güvenliği ve iş gören eğitimi oluşturmaktadır. Eğitim verimliliğinin artırılmasının ön koşuludur.”¹ Verimlilik ölçümleri yöneticinin teknik ve ekonomik sorunlarını çözmede yardımcıdır. Verimlilik anlayışı ile sağlık işletmelerinde etkin çalışma ortamı oluşturarak teknolojinin iş gören tarafından kolay ulaşılabilirliği sağlanabilir. Verimlilik sağlık işletmelerinde kalkınma ve inovasyon ölçütüdür.

Çalışma hayatında işletmeler verimliliği, yapılan işin ölçümünün göstergesi olarak kullanmaktadır. Örgütlerde verimliliğin artırılmasının tek yolu, kurum kültüründe verimlilik ilkesinin oluşturulmasıdır. Eğitimlerin verimliliği artırıcı ve işyeri performansını yükseltici etmen olduğu görülmüştür. Sağlık bakanlığı da kamu hastaneler birliği verimlilik denetlemeleri yaparak; iş gören ve işveren arasındaki öğrenmenin, eğitimin farkındalık yaratılabilirliği denetlenmektedir. Sağlık

¹ Dönmez, s.32

işletmelerinde çalışan güvenliği, hasta güvenliği ve çalışan memnuniyeti, hasta memnuniyeti odaklı verimlilik denetlemeleri yapılmaktadır.

Çalışma hayatında verimlilik akılcı ve çağdaş yönetimlerde yüksek üretme gücü demektir. Verimlilik örgüte hakim olma, kontrol etme ve kontrolü genişletme gücü verir. Örgütlerde insan kaynaklarının israf edilmeden kullanılması verimlilik sayesinde olur ve işletmelerin verimliliği için üretim kaynaklarının doğru kullanılması şarttır. Verimlilik artırılması için insan gücünün doğru kullanılması, iş görenin eğitilmesi, çalışma şartlarının düzeltilmesi ve iş güvenliğinin sağlanması gerekmektedir.

3.1.2. Performans

Çalışma hayatında performans göstergeleri 1900’lü yıllarda yapılmaya başlanmıştır ve konuyla ilgili bazı yaklaşımları Dönmez çalışmasında şu şekilde yer vermiştir: “Birincisi: İş tatminin performansı etkilediği görüşüdür. İkinci görüş olarak ise: Performans iş tatminini etkiler. Üçüncü olarak ise ödüller hem performansı hem de iş tatminini etkiler görüşünü kapsamaktadır.”¹ Performans göstergelerinin açıklaması Dönmez’in çalışmasından şu şekilde özetlenerek açıklanabilir:

- i. Örgütlerin görevi iş gören memnuniyetinin sağlayıp, verimliliği artırıp performansı yükseltmek olmalıdır.
- ii. Yüksek performans gösteren iş görenin doyuma ulaşması yani performansın artırılması iş gören iş doyumunu yükseltir.
- iii. Ödül sisteminin, iş doyumunu ve performansı etkilediği düşüncesi var olduğundan, yüksek performans gösteren iş gören ücret ödülü alırsa işinde gayret gösterecek ve performansıda artacaktır.²

Performans sağlık işletmelerinde çalışan iş görende olması gereken özelliklerdir ve yüksek performanslı iş gören tercih nedenidir. Performans konusuna

¹ Dönmez, s.29

² Dönmez, s.29-30.

Tokel araştırmasına performans konusuna yer vermiştir ve şu şekilde özetlenebilir: Performans değerlendirmesi bireyin, grubun zayıf ve güçlü taraflarının sistematik tanımlanması olduğundan; karşılaştırma ve ölçme yoluyla iş görenin işteki başarısının değerlendirilmesidir. Performans değerlendirmesiyle iş görenin yetenekleri, gizli güçleri, davranışları benzer nitelikteki iş görenlerle karşılaştırılmalı ölçülmesidir.¹ Her bireyin yetenekleri farklıdır ve bu yetenek farklılığı performansı gösterir. Örgütler üstün nitelikteki iş görenlerle çalışmayı tercih ederek birbirlerine fark atarlar yani üstün nitelikte iş görenle çalışmak örgütünde performansını artırır.

Çalışma hayatında kurumların amacı gelişen ve değişen dünyada rekabet ortamına karşı güçlerini korumak, geliştirmektir. Performans ve verimlilik için iş gören iş doyumunu önemli olduğundan çalışma saatlerinin düzenlenmesi, artı mesai ücretlerinin artırılması, hizmet içi eğitimlere ağırlık verilmesi, adil ücret dağılımının sağlanması performansı artırıcı etkenlerdir. Koç örgütlerdeki iş doyumunu ve ödüllendirme konusunu ele aldığı çalışmasında performans konusuna değinmiştir, şu şekilde özetlenebilir: İş görenin iş doyumunu ödül miktarına göre değişir. Ödül standartlara uygunsa iş doyumunu geliştirir. Ödül karşılaştırması yapılırken bireyin performansı, eğitim düzeyi ve özgeçmişi gibi kriterler temel alınır. Bireyler kendi katkı ve kazanımlarını diğer bireylerle kıyaslanır.² Örgütün performans kriterleri iş görenlerin motivasyonları, iş doyumları ve örgütsel davranış boyutlarının incelenmesiyle belirlenebilir. Performansa neden olan ödül iş görenin iş doyumunu artırır.

Çalışma hayatının en önemli yapı taşı insan olduğundan yöneticiler iş görenlerden yüksek düzeyde çalışma ve verimlilik beklemektedirler. Küreselleşme, kurumların işleyişini ve performans boyutlarını değiştirmiştir. İşletmeler performansını artırırken kriter farkları olmakla beraber, kimi kârlılık kimide kaliteyi ön planda tutmuştur. Kimi işletmelerde müşteri memnuniyetine göre performans ölçütlerini belirlenmiştir. Örgütlerdeki insan ilişkilerinin yapısı performansın durumunu belirler. Mutlu iş gören örgütlerin performansını artırır, örgüt iklimini olumlu hale sokar ve iş doyumunu yükselir.

¹ A. Tokel, Öğretmenlerde İş Doyumu ve Stres Düzeyleri, AKD. Ü, SBE, YYLT, Antalya, 2006, s.47

² A. Koç, Örgütlerde Ödüllendirme Sistemi ve İş Tatmini, Dumlupınar Üniversitesi (DÜ), SBE, YYLT, Kütahya, 2000, s.70

3.1.3. Motivasyon

Çalışma hayatında motivasyon iş görenin işini benimsemesi sonucu edindiği güdülerdir; iş görenin işine duyduğu hoşnutluk, huzur ve zevkli durum hissidir. Klasik yönetimler iş göreni korku, para ve ödül sistemleri ile motive edebileceğini düşünürken yeni yaklaşımlar bu olgunun kısa vadede etkili olduğunu fakat uzun vadede etkin olmadığını savunur. Çetinkanat çalışmasında motivasyonu şu şekilde tanımlamıştır: “Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları sürecidir. Bir örgüt için motivasyon ise, hem örgütün hem de iş görenlerin ihtiyaçlarını tatmin edecek bir iş ortamı yaratarak, kişinin harekete geçmesi için isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir.”¹ Çalışma hayatında motivasyona önem verilmesinin temel amacı, örgütün hedeflerini geliştirmek, kaliteli hizmet sunmak, iş gören performansını artırmak olmalıdır.

İş gören motivasyonu ve iş doyum düzeyi her çalışan için aynı düzeyde değildir. İş görenin yaşı, eğitim düzeyi, geldiği çevre koşulları, yaşamışlıkları her iş görende farklı düzeylerde olduğu için iş doyum düzeyi farklıdır. Yönetimlerin temel görevleri iş görenin motivasyonu sağlayıp iş doyumunu artırmak olmalıdır. İş gören motivasyonu artırmak isteyen işletmeler öncelikle iş gören fikirlerine ve beklentilerine önem vermelidir.

3.1.4. Yaşam Doyumu

Yaşam doyumunu bireyin hayata karşı genel tutumu yani duygusal tepkisidir. Çalışma hayatında yaşam doyumunu ve iş doyumunu birbirine yakın ilişkide olan kavramlar olduğundan iş yaşamı insan hayatının en önemli unsurudur. İşin getirdiği maddiyat ölçütleri iş görenin yaşam doyumuna yön verir. İş olmayan, işinden istikrarsızlık yaşayan bireylerin ekonomik ve sosyal sıkıntı yaşadıkları görülmüştür. İş doyumunu ve yaşam doyumunu insan yaşamının önemli bir faktörü olduğundan, işinde titiz ve işinin hakkını veren iş görenlerin yaşamlarında da başarıyı yakaladıkları görülmektedir.

¹ Çetinkanat, s.22

Yaşam doyumu bireyin yaşam kalitesidir. Çalışma hayatında iş görenin olaylara gösterdiği sevinç, öfke ve üzüntülerinin dışa yansması sonucu olumlu ve olumsuz iş ortamları gelişir. Çetinkanat yaşam doyumuna çalışmada şu şekilde yer vermiştir: “Yaşam tatmini bireyin hayatta başarılı olması demektir. Kaliteli bir yaşam süren sorumluluklarının bilincin de, olan çalışmayı seven, her insan hayat başarısı yakalamış demektir.”¹ Yaşam doyumu yüksek iş görenin iş doyumunda yüksek olacağından sorunsuz çalışma ortamları sağlanabilir.

Yaşam doyumu duygu aktarımıdır, mutlu insanın çevresine yaydığı olumlu enerjidir. Hayatından mutlu iş görenler, çevresinide mutlu ederler. Küçüközdemir, iş doyumunu ele aldığı çalışmada yaşam kalitesinin artırılması konusunu şu şekilde ele almıştır : “Her iş görenin, çalıştığı iş yerindeki olaylardan etkilenme derecesi farklıdır. Kimi iş görenler iş yerlerindeki olumlu ve olumsuz atmosferlerden çok etkilenirler ve bunu özel yaşamlarına yansıtırlar.”² Bu tip iş görenler içsel olay karmaşası yaşayarak aile ve iş dışı çevresine durumunu yansıtır. İş sorunlarının da dışa taşıyan iş gören sürekli mutsuz ve doyumstuzdur. Yaşam doyumu yüksek insanlar günlük yaşamlarında mutludurlar, pozitifler, sosyal ilişkileri iyidir ve amaçlarına kolay ulaşırlar.

Yaşam doyumu iş görenin işi dışındaki hayata genel bakış açısıdır. Yaşam doyumu iş gören beklentisiyle gerçek yaşamı arasındaki sonuç durumudur. Kişinin kendi yaşamından memnuniyetidir. İş görenin işi, iş dışı yaşamı ve boş zamanlarına karşı duygusal beklentileridir. Bireyin yaşam kalitesinin yüksekliği, yaşam doyumunun da yüksek olduğu anlamına gelir. Yaşam doyumu yüksek olan bir bireyin iş doyum ve aile doyumlarının da yüksekliği, yaşam kalitesinin önemli bir göstergesidir. Yaşam doyumu genel olarak iş görenin hayata karşı genel tutumu olup işinden memnuniyetidir.

¹ Dönmez, s.32

² M. Küçüközdemir, Turizmde İş Tatmini - Dış Müşteri Tatmini, AKD., SBE, YYLT, Antalya, 2006, s.32

3.2. İş Doyumsuzluğu Sonuçları

Çalışma hayatında iş görenin işinden yaşadığı memnuniyetsizlik iş doyumsuzluğuna yol açar. İş doyumsuzluğu iş gören beklentilerinin karşılanmadığı durumlarda yaşanır. İş doyumu iş görenin işinden beklediklerini elde edebilmesi sonucu gelişen rahatlık duygusudur. İş gören istediği şartları elde edemez, ihtiyaçlarını karşılayamaz ise iş doyumsuzluğu, psikolojik çöküntü yaşamasına neden olur. Eren, çalışmasında iş doyumsuzluğunun nedenlerini şu şekilde sınıflamıştır:

- “1. İşin yapılış koşullarının ve iş adaletlerinin neden olduğu doyumsuzluk,
2. Maddi çıkarların neden olduğu doyumsuzluk,
3. Kişiliğin neden olduğu doyumsuzluk (terfi, sosyal statü vb.).”¹

İş doyumsuzluğu iş görende bedensel, ruhsal, sosyal yönden iyilik halinin bozulmasına neden olan bir olgudur ve iş göreni mutsuz eder. Sarıkamış, örgütsel iletişimi ele aldığı çalışmasında iş doyumsuzluğunun sonuçlarına şu şekilde yer vermiştir: “İş tatmininin sonuçları, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün verimliliğini ve başarısını, örgütün çalışma ortamını, çalışanların performansını ve örgütün karlılığını etkileyecek kadar önemlidir. Modern yönetim anlayışına göre örgütün başarısı insan boyutuyla ölçülmeli ve iş tatmini de örgütler açısından sosyal bir sorumluluk ve etik gereklilik olmalıdır.”² Örgütlerde insan faktörü önemli olduğundan para ve teknolojisi eşit örgütlerdeki oluşan farklar insan faktöründen kaynaklıdır. Bu bağlamda iş görenin sağlıklı ve motivasyonlu olması örgüt işletmenliğinde farklılıklara neden olur.

İş doyumsuzluğu zaman içinde artarsa iş gören işinden ayrılma veya işyeri ortamı değiştirme yoluna gidebilir. İş doyumsuzluğunu ortadan kaldırmak için iş gören işi sahiplenme mekanizması geliştirme, sabretme, daha kötüsünü göz önüne getirme gibi uygulamalarına gidilebilir. Akıncı ise çalışmasında iş doyumsuzluğu sonucuna şu şekilde yer vermiştir: “Çalışanların iş tatmin düzeyi çalışanları özel yaşamını, sağlığını, yaşam doyumu, motivasyonunu, performansını ve başarısını

¹ Eren, s.32

² Ç.Sarıkamış, Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim, ANAÜ, SBE, YYLT, Eskişehir, 2006, s.64

etkilemektedir. İş tatmininin düşük olması çalışanın işine yabancılaşmasına neden olmakta bunun sonucunda ilgisizlik ve uyumsuzluk ortaya çıkmaktadır.”¹ İş görene fiziksel, ruhsal ve sosyal açıdan bütüncül yaklaşmak gerekmektedir. Eğer bu faktörlerin biri eksik olursa iş görenin kötü giden iş yaşamı aile hayatına yansır. Bu durum motivasyon ve performansa olumsuz yansıtacağı için; iş gören verimliliği ve iş doyumu da düşecektir.

Eren çalışmasında iş doyumsuzluğu sonuçlarına yer vermiştir ve şu şekilde özetlenebilir: İş doyumu iş görenin zihinsel ve fiziksel sağlığı arasında yakın ilişkisi olduğundan stresli ortamlarda çalışan iş görende psikolojik doyumsuzluk gelişir. Bunun sonucunda iş görende zihinsel ve fiziksel davranış bozukluğu gelişir.² İş doyumsuzluğunun bireysel sonucu olarak kaygı, endişe hissetme, duyarsızlaşma, işe gelmede isteksizlik, sinirlilik sorunlarının yaşanmasıdır ve örgütsel sonucu da işe geç gelme, işe devamsızlık, verimlilik azalması, düşük performans belirtileri sayılabilir. İş ortamının rahatsızlık vericiliği iş gören şikayetlerini artıracak gibi iş gören şikayetlerine önem verilmez ise iş görende motivasyon bozukluğuna, verimliliğin düşmesine ve iş doyumsuzluğuna neden olur. İş doyumsuzluğu iş göreni mutsuz edeceği için iş yaşamında olumsuz etkilere neden olur. Bu olumsuz etkiler iş gören performansının düşmesine, işini sevmemesine, işini bir an önce bırakmak istemesine, işinin hakkını vermemesine neden olur.

Çalışma hayatında iş doyumsuzluğu sonucu iş görende iş yavaşlaması ve iş başarısızlığı gelişir. İş doyumsuzluğu sonucu iş verimliliği düşer ve iş görenin örgüte bağlılığı azalır. İş doyumsuzluğu iş stresini artırır ve iş kazalarına neden olur. İş doyumsuzluğu iş görende motivasyon düşüklüğü ile kapasiteli çalışmayı azaltır. İş doyumsuzluğu yaşayan iş görenin iletişim kabiliyeti azalır ve mutsuzluğa neden olur. İş doyumsuzluğu yaşayan iş görende özgüven düşer ve yaratıcılığı azalır. İş doyumsuzluğu yaşayan iş görenin yaşam doyumu ve yaratıcılığı azalır. Yaratıcılığı azalan iş görende iş verimi azalır, iş gören iş doyumu düşer ve bu durum örgüt iklimine olumsuz yansır.

¹ Z. Akıncı, “Turizmde İş Tatminini Etkileyen Faktörler”, AÜ, İİBF Dergisi, C.2, S.4, Ankara, 2001, s.3-7

² Eren, s.36

3.2.1. Devamsızlık

Çalışma hayatında işe devamsızlık iş görenin örgütlerde mazeretli ya da mazeretsiz işe gelmemesidir. Mazeretli devamsızlık herhangi bir sorun sonucu gelişen devamsızlıktır. Mazeretsiz devamsızlık ise iş görenin sorunu olmadan işe gelmemek istemesidir. Mazeretli devamsızlık sağlık sorunu, ölümler, doğumlar, evlenmelerdir ve yasalar gereği karşılığında izin ve raporla tespit edilen devamsızlık çeşididir. Mazeretsiz devamsızlık ise iş görenin bilerek ve isteyerek devamsızlığıdır. İşe devamsızlığı etki eden unsurlar Dönmez'in çalışmasından şu şekilde özetlenebilir:

i. İş Gören Kaynaklı Unsurlar: Demografik kaynaklı unsurlardır. Yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdemlilik ve kişilik yapısı.

ii. Örgütsel Unsurlar: Kurumda devamsızlık kültürünün olması ve kontrol politikalarının oluşturulmasıdır.

-Yaş: Yaşı büyük iş gören işyeri stresi ve sağlık sorunları nedeniyle devamsızlık yaptıkları görülmüştür. Erkek iş görenin yaş ilerledikçe devamsızlığı az, kadın iş görenin ise yaş ilerledikçe devamsızlığı fazladır.

-Cinsiyet: Kadın iş görenlerin erkeklere göre devamsızlığı daha fazladır. Kadının toplumdaki rolünün fazlalığı annelik, ev işleri gibi devamsızlığı artırır.

-Kişilik: Kimi insanlar her ortama uyum sağlarlar, bu durum kişilikle alakalıdır ve doğuştan kazanılmıştır. Bu tip insanlar hayatın her koşuluna uyum sağlarlar, yaptıkları işi severek yaptığı için başarıyı yakalarlar. Kimi kişilikler ise içe dönük, saldırgan, topluma ayak uyduramayan sorumlu kişiler olduğundan iş doyumları ve devamsızlıkları fazladır.¹

İşe devamsızlık nedeni genelde iş kaynaklı sorunlardır, kurumla ilgilidir yani kurumda sürekli bir devamsızlık kültürü varsa iş gören zamanla o kültüre uyum sağlar. Eğer kurum alınan raporlara ve idari izinlere izin veriyorsa o kurumda iş gören arasında çatışmaların yaşanmasına ve performansın düşmesine neden olur.

¹ Dönmez, 35-36

Tokel, çalışmasında iş doyumsuzluğunun sonuçlarından biri olan devamsızlık konusuna şu şekilde yer vermiştir : “İşe devamsızlık isteksizlik, sorumsuzluk, tembellik ve alkolizmin etkisiyle olabileceği gibi bazı hastalıklar nedeni ile de olabilmektedir. İşe devamsızlık gösteren iş görenlerin devamsızlık sebeplerini öğrenmek amacıyla yapılan araştırmaların %40’ının sonucu, işe devamsızlığın sebebinin iş doyumsuzluğu sonucunda yaşanan stres olduğunu göstermektedir.”¹ İş devamsızlığının birçok nedenleri vardır. Bunlar iş ortamının stresi, arkadaşlık ortamının bozukluğu, sorumsuzluk, tembellik, bağımlılıklar (alkol, sigara, uyuşturucu), ailevi problemler gibi nedenlerdir. Ayrıca işin ve iş ortamının çekici gelmemesi de iş görende iş devamsızlığına neden olur.

Çalışma hayatında iş görenin işe geç gelmesi, işinden erken çıkması, izin almak için bahaneler üretmesi iş doyumsuzluğunun göstergesi olabilir. Bazen işe devamsızlık iş yapmayı sevmeyen tiplerde alışkanlık hâlinde gelebilir. Bu tip durumlarda işe devamsızlık ve iş görenin işe gelmeme nedenleri kurum tarafından kontrolü edilerek mazeretli izinler tespit edilir. Örneğin iş gören işe gelmediği zaman belli miktar parası kesilirse bu devamsızlığını zorunlu kalmadıkça bir daha yapmaz. Sağlık örgütlerine alınan yıllık izinlerde iş görene ödenen ücretin bir kısmı kesilmektedir. Bazı iş görenler parasal sıkıntılar yüzünden iş devamsızlığı yapmamaya çalışmakla beraber, bazıları ise devamsızlığı kültür haline getirir. Bu tip durumlarda iş devamsızlık nedenleri araştırılıp çözüm üretilmelidir.

3.2.2. İşten Ayrılmalar

Çalışma hayatında bireylerin işini etkin, verimli, severek ve isteyerek yapması için uygun koşulların iş görene sağlanması gerekmektedir. İş görenin iş doyum düzeyi yüksek tutulursa kendisine verilen görevi yerine getirmek için gereken çabayı sağlar. Eğer tam tersi durum gelişirse iş gören işten ayrılma yoluna gider. Sağlık işletmelerinde çalışan sağlık çalışanı diğer kamu çalışanlarına göre daha ağır şartlarda çalıştığı için iş görenlerde stres, yorgunluk, tükenmişlik yaşanmaktadır. Sağlık çalışanlarında iş yoğunluğu ve stresi olduğundan iş doyumsuzluğu, işe geç gelme, işten ayrılmalar oluşabilir.

¹ Tokel, s.47

Çalışma hayatında iş görenin isteksizliği ve tükenmişliği hizmet sunumunu kötü etkiler. İyi bir hizmet için hizmet alan, hizmet veren ekibin huzurlu olması ve iş görenlerin işinden memnun olması gerekmektedir. Dönmez çalışmasında işten ayrılma konusuna şu şekilde yer vermiştir: “Yöneticiler, örgütlerin kaliteli ve performansa dayalı uygulamalarını yürütürken örgüt içi faktörleri ve örgüt dışı faktörleri dikkate alarak politikalar oluşturmalıdır. Çünkü alternatif iş imkânlarının çokluğu ve iş görenin kıdemi ve iş imkânlarının fazlalığı gibi örgüt dışı faktörler, kaynağı insan unsuru olan örgütleri etkileyecek işten ayrılmalara yol açacaktır.”¹ İşten ayrılmalar diğer iş göreni kötü yönde etkiler ve kurumun imajı çevrede olumsuz etkilenir. İşe yeni eleman alınması zaman alacağı için işlerin yürütülmesinde aksamalar yaşanır, yeni eleman maliyet ve zaman kaybına neden olur.

Çalışma hayatında iş görenin iş yaşam kalitesi çağdaş çalışma standartlarında tutulması durumunda iş gören etkin ve verimli hizmet verebilir. Birey olarak insanı sosyal yaşamında mutlu edebilmek için gereken her türlü ortamın ve şartların sağlanması, kaliteli yaşam standartlarına ulaştırmakla sağlanır. Aksi halde dünyadaki rekabet koşulları örgütlerin ekonomik olarak ayakta kalabilmeleri ve ekonomik yaşamlarını sürdürebilmeleri zor olacaktır. İş görenin işten ayrılmaması için şartların düzeltilmesi, adaletli ücret dağılımı, iş yoğunluğuna göre eleman sayısının ayarlanması, adam kayırmaların durdurulması, iş görenle yönetimin iletişiminin sağlıklı olması ve kurumun fiziki şartlarının düzgünlüğü gerekmektedir.

3.2.3. Çalışan Devir Hızında Artış

Çalışma hayatında iş görenin iş doyumunun olumsuzluğu sonucu iş değiştirme oranı olduğundan genel anlamda örgüte giriş ve çıkışları ifade eder. “Örgütlerde ya da kurumlarda belirli dönem çalışan iş görenin isteyerek ya da istem dışı olarak görevinden istifa etmesi ya da görevinden çıkartılarak yerine başka birinin alınması olarak tarif edilebilir.”² İş gören devir hızındaki artış örgütün geleceğini, görünüşünü belirlemede etkindir ve örgütün kalitesinde göstergesi olabilir.

¹ Dönmez, s.36

² Dönmez, s.38

Şahal çalışmasında çalışan devir hızını işten çıkışlar olarak ele almıştır; işletme içi nedenler, işletme dışı nedenler ve kişisel yaşam koşulları olarak sınıflamıştır. Bu sınıflamaya çalışmasında şu şekilde yer vermiştir:

“-İşletme dışı nedenler: Ekonominin genel durumu, iş gücü piyasası ve hukuki düzenlemeler,

-İşletme içi nedenler: İşletmenin yeri ulaşım ve imkânları, işin özellikleri, çalışma koşulları, personel yönetimi, işletme içi ilişkiler,

-Kişisel yaşam koşulları ile ilgili nedenler: Başka bir işe karşı duyulan istek demografik özellikler (yaş, medeni durum, vb.), çeşitli psikolojik nedenler ve beklentilerin gerçekleşme düzeyidir.”¹ Örgütlerde işe giriş ve çıkışların artma sebebi örgüt ikliminin bozukluğu sonucu gelişen iş doyumsuzluğudur.

Çalışma hayatında çalışan devir hızı iş görenin bir bölgeden diğerine, bir meslekten diğerine geçişi olduğu için nedeni arz ve talep uygulamalarıdır. İş gören eğer işinden memnun değilse iş değişikliğini kurtuluş olarak görür. İş gören devir hızındaki hareket ülkelere ve gelişmişliklerine göre değişmekle beraber gelişmiş ülkelerdeki geçişin hızlı olma nedeni işgücünün kıtlığıdır. İş gören geçişlerinin kuruma ve işverene olumsuz etkileri olmakla beraber, iş görenin bir süre işsizliğine neden olduğu için işletmelerde ekonomik sorunlara neden olur. Bu durumda işletmelerin verimliliği düşer ve ülke ekonomisine olumsuz etkisi oluşur.

3.2.4. Yabancılaşma

Çalışma hayatında yabancılaşma kavramı işin monotonluğu, iş yoğunluğu nedeniyle işini para kazanma aracı olarak gören iş görenin işi ile ilgili gelişmelere kayıtsız kalmasıdır. “İş görenin işine karşı isteksizlik duyması ve işinden uzaklaşma davranışı olarak tarif edilebilir. İşyerlerine yabancılaşan iş görenler, sadece para kazanmak amacıyla olup tatminsizliğin verimsiz döngüsüne girmişlerdir.”² Örgüt içindeki yabancılaşma nedeni örgütün aşırı büyüklüğüdür ve işi ile ilgili konulara

¹ E. Şahal, Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Akd.Ü., SBE, YYLT, Antalya, 2005, s.61

² Dönmez, s.38

katkılarının olmaması nedeniyle gelişir. Örgütlerde aşırı merkezileşme, örgütün büyüklüğü nedeniyle iş görenler arasında beşeri ilişkiler azalmış olduğundan örgütlerde yabancılaşma artmaktadır. Örgütlerde yabancılaşma genellikle örgüt yönetimlerinin iş görene görev vermemesi nedeniyle gelişir.

Sağlık çalışanı sosyal bir varlık olan bireylere dolaysız olarak hizmet eder. Bireyin biyolojik, psikolojik, sosyal açıdan tam bir iyilik halini sürdüremediği hallerde normalden sapmaları değerlendirerek bilgi ve beceriyle profesyonel yardım sunar. Bu bağlamda sağlık çalışanlarında gelişen yabancılaşma sıkıntı nedenidir. Verilen hizmetin sağlık hizmeti olduğu düşünüldüğünde iş görenin her konuda işine istek ve ilgi duyması gerekmektedir. İşten uzaklaşma davranışı geliştiren sağlık çalışanı zaman içinde kanserleşebilir ve tüm çalışanı etkileyebilir. Bu bağlamda sağlık çalışanının işini sevmesi ve işindeki mutluluğu önemlidir.

3.3.İş Doyumunu Artırma Yolları

Çalışma hayatında örgüt yönetimleri ve yöneticilerin niteliği iş gören iş doyumuna önemli etkindir. Örgütün politikası, örgüt içindeki iletişim, iş gören odaklı yaklaşım, ekip çalışması, adam kayırmaların önüne geçilmesi, kararlara iş görenlerin katılımı, yönetim şekli iş görenin yüksek iş doyumuna için önemli faktörlerdendir. Örgütlerde sağlıklı iletişim için ilişkilerin gelişmesi, personelin birbirini tanıması, karşılıklı ilişkiler geliştirmesi gerekmektedir. İşgören iş doyumunda yöneticilerin samimiyeti, iş dışı iş göreninin sorunu ile ilgilenmesi, çalışma ortamının kalitesi önemli etkenlerdendir. Bu bağlamda iş doyumunun artırma yolları arasında çalışma hayatının kalitesinin artırılması, işin zenginleştirilmesi, rotasyon, iş paylaşımı ve eğitim konuları üzerinde durmak gerekmektedir.

Çalışma hayatında örgütler kaliteli ve performansa dayalı uygulamalarını yürütürken iş gören odaklı çalışmalıdırlar. İş görene önem verilmediği zaman performans azalması ve işten ayrılmalar gelişebilir. İş doyumunun artırmanın yollarını, çalışma hayatının kalitesinin artırılması, işin zenginleştirilmesi, rotasyon, iş paylaşımı, iş genişletme, eğitim başlıkları altında incelemek mümkündür.

3.3.1.Çalışma Hayatının Kalitesinin Artırılması

Çalışma hayatında işletmeler kaliteli hizmet vermek için çalışma hayatı kalitesini de artırması gerekmektedir. Çalışma hayatının kalitesinin artırılması denildiğinde çalışma koşullarının iyileştirilmesi akla gelir. “Çalışma yaşamı kalitesi kavramı, Almanya’da “işin insancillaştırılması”, Fransa’da “çalışma koşullarının iyileştirilmesi” ve Doğu Avrupa ülkelerinde ise “işçinin korunması”, şeklinde anlam bulmaktadır.”¹ İş görenin amaçladığı hedeflere ulaşması yaşam doyumuna ulaşmasını sağlar. Bireye özel hedeflere ulaşma yaşam doyumunu yükseltir. Bireylerde iş yaşamı bireyin gündelik yaşamının üçte birini veya üçte ikisini kapsar.

Örgütlerde işte geçirilen süre arttıkça, iş görenin yaşamında işten etkilenme oranı da artar. İş gören işte kalma süresi arttığı zamanlarda karmaşa yaşayacağı için evdeki ve işteki sorunları birbirine karıştırır. İş görenlerde tepkiler farklı farklı olabildiği gibi bazı bireyler de sorunları işyerinde bırakırlar. Solmuş’un çalışmasında yaşam kalitesinin artırılması konusuna yer verilmiştir ve şu şekilde özetlenebilir: Olumsuz duygu durumu iş gören motivasyonunu ve iş doyumunu düşürür. Bazende iş görenin iş doyumunu olumsuz etkileyen olaylar iş görenin sert tepkilerine neden olur. İş yaşamı açısından bakıldığında olumsuz duygulanma yaşayan iş gören iş-özel yaşam çatışması yaşarken işten kaçma, ayrılma, yeni iş arama eğilimleri yaşarlar.²

Örgütlerde insan unsurunun varlığıyla çalışma hayatının kalitesinin artırılması çağdaş yönetim anlayışlarının ilgi alanına girmiştir. Çetinkanat, yaşam kalitesinin artırılması konusunu çalışmasında şu şekilde ele almıştır : “İş görenin de aile yaşamında ki duygularını örgütteki işine; işteki duyguların da aile yaşamına yansıtarak genellenmesi olağan görülmektedir. Buna dayanılarak işten duyduğu doyumun yaşamında duyduğu doyumu etkilemesi olağan bulunmaktadır.”³ İş hayatında iş görenin moral ve motivasyonu çok önemli olduğundan bu durum iş görenin olaylara ve hayata bakışını etkiler. Çalışma hayatının kalitesinin artırılması iş görenin hayata bakış etkisinin kaliteli olmasını sağlar.

¹ B. Erdem – İ. Kaya, Çalışma Yaşamı Kalitesini Etkileyen Faktörlerin İş görenler Tarafından Algılanması: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, Dumlupınar Üniversitesi, SBE, S. 35, 2013, s.137

² T. Solmuş, http://www.ikyvord.com/egitim/is_yerinde_duygularimiz_stres.htm (28.09.2014)

³ Çetinkanat, s.38

3.3.2.İşin Zenginleştirilmesi

Çalışma hayatında iş zenginleştirme kavramı üstler tarafından yapılan bazı görevlerin astlara yaptırılması, planlama ve kontrol yetkisinin kullanılması ile iş gören işini zenginleştirerek motivasyonu iş doyumunu artırılmış olur. Örgütlerdeki işleyişe engel her koşulun ortadan kaldırılarak iş gören ve yönetici yararına bir uygulamadır. İşin zenginleştirilmesi bağlamında; kar, üretim, etkili hizmet sunumuyla iş tecrübesi ve iş becerisine önem verilmektedir.

İş zenginleştirme işin tamamının yetki ve sorumluluklarıyla iş görene verilmesidir. “İş görene işlerinde özerklik sağlayan ya da iş görenin motivasyonunu arttırmaya yönelik oluşturulan bir iş tasarım yöntemidir. En geniş tanımıyla iş zenginleştirme işin başlangıcından bitimine kadar bütün aşamalar iş görenin çabalarının tamamının özetidir.”¹ İş zenginleştirme sayesinde iş gören zamanla konusunda uzmanlaşıp işinden zevk alır duruma gelecektir ve iş doyumunda yüksek olacaktır. İşini zengin gören iş gören işinden haz duyacak, zevk alacak ve her daim iş doyumunu yüksek olacaktır.

İş yapma fırsatı verilen iş gören kendine büyük performans hedefi koyarak en fazla performansı sergilemeye çalışır. İş zenginleştirme iş gören iş sorumluluğu, yükselme olanağı, tanınma, başarı, öğrenme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılar. İş görenin azim ve çabasını artırarak motivasyon ve iş doyumunu artırır. Örgüt yöneticileri kaliteyi artırıp verimliliğini artırma yoluna gitmektedir. Örgütlerde iş zenginleştirmenin amacı iş doyumunun artması değil, örgütün verimliliğin artmasıdır.

İşin zenginleştirilmesi işin tamamının yetki ve sorumluluklarıyla iş görene verilmesidir. İş görenin gerekirse işini değiştirerek verimliliğini ve başarısını artırmaktır. İşin zenginleştirilmesinde iş gören işini özgürce yaptığı için, işinin sorumluluğu kendi elindedir. İş gören işinde uzmanlaşmış, sorumluluğunun bilincinde, kişisel gelişimi yüksek olursa işinde ilerlemesi kolay olur. İş zenginleştirme ile iş doyumunu ve performans artarak hizmet standartları yükselir. İş

¹ Dönmez, s.40

görenin yaratıcılığı artar ve birçok konuda uzmanlaşır. Yılmaz'ın çalışmasında işin zenginleştirilmesinin amaçlarını şu şekilde açıklamıştır:

- “Çalışanların iş tatminini arttırmak,
- Rutin haldeki işlerden kurtulmak için yeni olanaklar yaratmak,
- Performansı, iş tatmini ile beraber arttırmak,
- İyi beşeri ilişkiler geliştirmek,
- Yüksek standartlarda hizmet vermek,
- Sürekli iş katılımında bulunarak, yaratıcı olunmasını sağlamak.”¹

İş zenginleştirme performans artırma tekniklerinden olup grup çalışmalarında ve sorun çözmek için kullanılır. Çetinkanat'ın iş doyumunu ele aldığı çalışmasında iş zenginleştirme ile ilgili konu şu şekilde özetlenebilir: İş görenin ücret ve iş ortamından etkilenmeleri işin içeriğinden de etkilenmelerine neden olur. İş gören performansını yükseltmek için işlerinde yeteneklerini kullanırlar. İşlerin iş gören için çekici hale getirilmesi için Herzberg iş zenginleştirme yönetimini geliştirmiştir. Bu yöntemin amacı, bilimsel yöneticilerin can sıkıcı işleri çeşitlere ayırarak kolay ve çabuk yapılması için iş gören yeteneklerini kullanabilecekleri işleri yapmalarını sağlamaktır.² Örgütlerde iş bölümü iş görenin istek ve yeteneklerine göre iş göreni sıkımayacak şekilde yapılmalıdır. Yöneticilerde özellikle sıkıcı ve yorucu işleri cazip hale sokarak iş görenin iş doyumunu artıracak önlemler almalıdır.

İş görenin işiyle bütünleşmesi, özerklik becerilerinin artırılması iş zenginleştirme çalışmalarıyla mümkün olduğundan iş gören tüm işin başından sonuna tüm kademelerinde görev alır. İşinin her aşamasında bulunur ve işine sahip çıkarak işinin kalitesini artırır. İş zenginleştirme işin başından sonuna aynı iş görene verilmesi olup performansı ve iş doyumunu artırır. İş görene gereken yetki verilmiştir ve işin takibini, sorumluluğunu iş gören yapar, yönetici ise işin verimliliğini ölçer. Bu bağlamda iş görene kendini kanıtlama, becerilerini kullanma, yaratıcılıklarını ortaya çıkarma fırsatı verilmiş olur.

¹ M. Yılmaz, http://www.caginpolicisi.com.tr/eski_sitemiz/11/35-36.htm, (30.09.2014)

² Çetinkanat, s.39

3.3.3.Rotasyon

Çalışma hayatında rotasyon örgütlerde iş görenin belirli bir tecrübe ve deneyim kazandıktan sonra belirli zaman aralıklarında uygulanan iş değiştirme eylemidir. Rotasyonda amaç, yoğun ve dikkat isteyen işte çalışan iş görenin monotonluk karşısında, iş stresini ortadan kaldırıp verimliliği artırmaktır. Rotasyon zamanla doğru bir yöntem olduğu, performans ve verimliliğe katkılarıyla görülmüştür.

Rotasyonlarda iş görenin yorgunluğunu gidermek amaçlı her defasında farklı organını kullanması sağlanmalıdır. Organ değişikliklerinde rotasyonlarla iş gören dinlendirilmiş olur. Rotasyon sayesinde beden ve ruh yorgunluğu azaltılarak iş gören vücut dengesi sağlanmış olacaktır. Rotasyonlarda uzmanlık yetenek ve öğrenme gereken işlerde yapılmaması gerekmektedir. Örneğin sağlık hizmetlerinde ameliyathane hizmet ekibine rotasyon uygulanmaması gerekir çünkü öğrenmesi zaman alan bir birimdir. Rotasyon konusuna Dönmez'in çalışmasında şu şekilde yer verilmiştir ve rotasyonun yararları şu şekilde özetlenebilir:

- İş görenin potansiyel gücünü artırılıp, farklı dallarda çalıştırılması sağlanır.
- İşe yeni giren iş görene iş deneyimi ve tecrübesi kazandırarak hangi iş kolunda başarılı olacağı tespit edilir.
- İş görenin kendi yeteneklerini fark etmesini sağlar.¹

Sağlık çalışanlarına rotasyon uygulaması iş görenin kapasitesini ortaya çıkarmak, bilgi ve deneyimlerinin durumunu tespiti açısından önemli bir uygulamadır. Bazı durumlarda sağlık çalışanı işinin yoğun olduğunu yönetimine söylediği halde cevap alamazsa, yönetimden rotasyon talebinde bulunur. Rotasyon yöntemi ile işinde tükenmişlik yaşayan sağlık çalışanı dinlendirilmiş ve iş doyumunu artırılmış olur. Rotasyon bir iş yerinde veya bir birimde çalışan iş görenlerin düzenli olarak yer değiştirmeleri demektir. Genellikle sağlık işletmelerinde işe yeni başlayan kişinin diğer birimler hakkında bilgi sahibi olması amaçlanarak rotasyon uygulanır.

¹ Dönmez, s.40

Şahal, akademik örgütlerde örgüt tatmini ve iş kültürünü ele aldığı çalışmasında iş doyumunu artırma yöntemlerinden rotasyonun yararlarına şu şekilde yer vermiştir:

“-Çalışan değişik işler yapmakta, birçok işler öğrenmekte,

-Değişik işlerde çalışmakla geniş ölçüde beceri kazanmakta,

-Çeşitli işlemleri öğrendiğinden ürünün ortaya çıkarılmasında kendinin de bir payı olduğunu hissetmekte,

-Diğer tüm çalışanları tanıma olanağına sahip olmakta ve sosyal çevresi genişlemektedir.”¹

Çalışma hayatında rotasyon iş gören iş doyumunu etkileyen önemli faktörlerdendir ve iş gören faaliyetlerine çeşitlilik katarak çıkabilecek sıkıntıları önler. Rotasyon sayesinde iş gören işini sevmeyerek yapıyorsa zaman içinde değiştirebileceğini bildiği için o süreçte sorunsuz çalışır. Örgütlerde, sıkıntılar karşısında değişikliklere uyum sağlayabilmek için zaman zaman planlamalar yapılarak rotasyon yapılmalıdır. Rotasyon iş görene beceri kazandırır. İş gören becerisini kullanabildiği bir alanda çalışırsa daha verimli olacaktır. Bu durum iş gören memnuniyetini, performansını ve iş doyumunu artırır.

3.3.4.İş Paylaşımı

Çalışma hayatında, tam gün süren işlerde bir işin iki ya da daha fazla kişiler arasında bölüştürülerek yapılmasıdır. İş paylaşımında iş ve çalışma süresinin paylaşımının yanında ücret, izinler ve sorumluluk paylaşılmaktadır. İş paylaşımında iş gören daha verimli çalışır, daha az yorulur, işe gelmeme veya geç gelme oranı azalır. İş paylaşımı sayesinde iş görenler birbirlerinin fikir ve bilgilerinden yararlanıp birbirlerinin zayıf yönlerini tamamlarlar. Bazı durumlarda iş paylaşımı iki iş göreni geçimsizliğe itebilir. Rekabet halinde çalışma ahengini bozar ve iş verimliliğini düşürür. İş paylaşımı zamanı az yetenekli iş görenler için cazip bir yöntemdir ve az zamanda işlerin paylaşılarak tamamlanmasıdır.

¹ Çetinkanat, s.39

Çalışma hayatında işin sıkıcılığına engel olmak ve kısa sürede işin bitirilmesi amaçlı iş paylaşımına gidilmektedir. Şahal akademik örgütlerde örgüt tatmini ve iş kültürünü ele aldığı çalışmasında iş paylaşımı konusuna yer vermiştir ve şu şekilde özetlenebilir: İş paylaşımı tam günlük bir işin iki ya da daha fazla iş gören arasında, yönetiminde onayıyla eşit şekilde paylaşımıdır. Genelde yarım gün çalışmalarda uygulanan bir durumdur. İşletmelerde bu uygulamayı tam gün çalışmak istemeyen kalifiye elemanlarda uygulanır. İş gören böylelikle hem işine hemde özel işlerine vakit ayırabilir.¹ İş görenler arasında koordinasyon kurulursa etkili ve verimli bir yöntem olur. Sağlık işletmelerinde, ekip hizmeti verildiği için iş paylaşımı yapılmaktadır. İş paylaşımıyla işin sıkıcılığı azalır ve işin devamlılığı artar. İş paylaşımıyla iş görenler yeteneklerini ve becerilerini paylaşır. İş paylaşımıyla ekip hizmeti veren alanlarda doğabilecek tartışma ve sorunların oluşmamasına neden olur. İş paylaşımıyla iş görenler birlerinin zayıf yönlerini kapatırlar ve iş görenlerin verimlilikleri ve iş doyumlarında yükselir.

3.3.5.İş Genişletme

Çalışma hayatında iş genişletme karmaşık işlerde vasıfsız çalışan iş görenin değişik birimlerinde görevlendirilmesidir. İş gören işyeri ortamında huzuru önemlidir, psikolojik rahatlığa ulaşan iş gören iş ve sosyal yaşamında gelişimlere ve değişimlere açıktır. İş görende başarma hissi özgüven ve doyum duygusunu geliştirir. İş genişletme iş görenin yaptığı işin dışında işler yükleme ya da yaptığı işin miktarını artırma olduğu için genelde genç iş görenlerin tercih edildiği görülmektedir.

İş genişletme iş görene iş dışı görev verilmesidir, Şahal akademik örgütlerde örgüt tatminini, iş kültürünü ele aldığı çalışmasında iş genişletme konusuna yer vermiştir ve şu şekilde özetlenebilir: İş genişletme iş görenin sorumlu olduğu görev sayısı olduğundan sürekli tekrarlanan iş olabildiği gibi değişik bir işi içine alan bir dizi görevin sayısı olabilir. İş görenin işyerlerindeki monotonluğu azaltmak için bir dizi görevin daha verilmesidir. Görevi kendi bölümündeki dosyaları tasnif etme olan iş gören diğer bölümlerinde tasnif görevi verilirse bu durum iş genişletme örneğidir.² İş genişletme iş görenin işe yaklaşımına göre değişik sonuçlara neden olur. İş

¹ Şahal, s.71

² Şahal, s.7

yapmayı seven bir iş gören iş genişletmeyi olumlu karşılar, çalışmayı sevmeyen bir iş gören ise durumu olumsuz karşılar, iş motivasyonu ve iş doyumunu düşer.

Çalışma hayatı iş yapısı gereği iş gören zamanla yaptığı işten sıkılır ve farklı işlerle uğraşmak ister. Aynı tonda sürekli yapılan işler iş görende psikolojik olarak isteksizliğe neden olur, işine karşı üretkenliği ve verimliliği düşer. “İş planının iş gören odaklı yapılan iş genişletme politikaları iş görenin psikolojik olarak gelişimi ve değişimin fırsat yaratılması açısından önemli bir kavramdır. İş genişletmenin iş göreni bu tekdüze işlerden ve monotonluktan kurtarması, severek ve isteyerek yapabileceği işlere yöneltmesi üzerlerinde bulunan yorgunluğu bıraktırması iş görenin öz güveninin yeniden kazanmasına kendisini daha mutlu üretken ve verimliliklerinin artmasında önemli bir etken oluşturmaktadır.”¹ Mutlu ve üretken iş gören çalışma hayatına olumlu yaklaşır ve iş doyumunu yüksek olur. Bu durum örgüt iklimine olumlu yansır.

3.3.6.Eğitim

Çalışma hayatında mesleki ve teknolojik yenilikleri yakından takip etmek, bilgi düzeyini artırmak amaçlı teknik ve bilimsel konularda iş görenin kendini yetiştirmesidir. Şahal, akademik örgütlerde örgüt tatmini ve iş kültürünü ele aldığı çalışmada eğitim konusunu şu şekilde ele almıştır: “Eğitimde fırsat eşitliği ilkesini uygulayarak elemanların bir yandan mesleki bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştiren öte yandan sosyal ve insancıl ilişkilere dönük eğitsel programlarla çalışanlara davranış ve yönetim bilimleri kazandıran işletmeler, çalışanların güven duygusunu ve örgüte bağlılığını arttırabilirler.”² Yeni yapılanmalarla sağlık işletmelerinde eğitim planları yapılarak sürekli eğitimler verilerek sağlık çalışanları bilgilendirilmektedir.

Sağlık işletmelerinin küreselleşmeye uyumunda örgütsel eğitim önemlidir ve yeni eğitim planları yaparken geçmiş eğitimlere bakılarak kaliteli örgüt yapılanmaları sağlanır. İş gören aldığı her eğitimin sonunda öğrendiklerini gittiği örgütlerde uygulayabilme şansı olmalıdır ve bu doğrultuda çalışmalar yapabilme kapasitesinde olmalıdır. Çalışma hayatında bir süre sonra iş gören kendisine bu gün ne iş yaptım

¹ Dönmez, s.41

² Şahal, s.75

veya bu gün ne öğrendim sorusunu sorabilecek kapasiteye gelmelidir. Zamanla öğrenen örgüt olabilmeyi başaran kurumlar daha başarılı hizmet verip sağlığı en üst düzeye çıkaracaklardır.

Çalışma hayatında iş görenlere, eğitim ve öğrenme konusunda kısıtlama getirilmemelidir. İş yerindeki internet ağlarına kısıtlama yapılmazsa iş gören merak ettiği konulara rahatlıkla ulaşabilir. Lisans ve lisansüstü eğitim alan iş görenler teşvik edilmelidir ve her iş gören bu konuda kendini yetiştirip eğitilmiş, kültürlü örgüt seviyesine ulaşsın. İş doyumunu artırmanın yöntemlerinden biride eğitimidir ve işletmelerde yöneticiler tarafından eğitim programları yapılarak sürekli yenilenme sağlanmalıdır. Sağlık işletmelerini öğrenen örgüt durumuna getirmek eğitim hizmetlerinin ana konusu olmalıdır. Sürekli öğrenmeyi sağlamak imkânsız değildir. Sağlık kurumlarını öğrenen örgütlere çevirmek kurum sorunlarını bitirmeyecektir fakat hareket alanlarını geliştirip modern kurumlara dönüşmeleri için belkide ilk adımlar atılmış olacaktır.

3.4. Sağlık İşletmeleri ve İş Doyumu Sonuçları

Sağlık işletmeleri yani hastaneler sağlık çalışanı, hasta ve hasta yakınlarını içine alan geniş kapsamlı bir hizmettir ve sağlık işletmelerinde en iyiyi yakalamak, en kaliteli hizmeti vermek önemlidir. Kaliteli hizmet, kaliteli iş görenle sağlanabilir. Sağlık sistemi yorucu bir işkolu olduğu için sağlık çalışanlarında memnuniyetini göz ardı etmemek gerekir yani iş gören iş doyumuna önem verilerek, kaliteli sağlık hizmeti verilebilir. Sağlık işletmelerinde hasta ve sağlık çalışanı doyum düzeyi bağlamında yaşama lanlarının kaliteli olması gerekmektedir. Sağlık işletmelerinin bina olarak yenilenmesi, hasta odalarının tek kişilik olması gerekmektedir. Bu durum sağlık çalışanı, hasta ve yakınlarının memnuniyetine olumlu yansıyacaktır.

Çalışma hayatında örgütlerde insan mutluluğuna önem verilmektedir. Sağlık örgütlerinde de iş görenin sağlığının korunması, verilen hizmetlerin kalitesi ve sağlık örgütlerinin verimliliği, iş doyumunu açısından önemli olduğundan gerginlikler, stres iş gören performansını azaltır. Sağlık çalışanlarında iş doyumunu önemlidir ve özellikle hemşire grubunun tüm işi göğüslediğini düşünürsek, Kaya çalışmasında hemşirelerin iş doyumunu konusuna şu şekilde yer vermiştir: “Sağlık çalışanlarından hemşirelerin

doğru karar verebilme bilgi ve becerileri; sağlıklı veya hasta bireyin sağlık sorunlarının çözümünde, disiplinler arası ekip çalışmasının sağlanmasında, kurumsal ve mesleki konulara yaklaşımda çok önemli rol oynamaktadır. Söz konusu bu alanlarda hemşirelerin istedik sonuçlar elde etmesi ve başarılı olması mesleklerinden doyum almalarına katkı sağlayabilecektir. Dolayısı ile hemşirelikte karar verme stratejilerinin kullanımı ile mesleki doyumları arasında bir ilişkinin olabileceği varsayılmaktadır.”¹ Hemşirelerin iş doyumunu, hasta bireye verilen hizmetin kalitesi, riskli ve acil durumlarda hızlı karar verme yetisinin gelişmesi çok önemlidir. İşyerinde mutlu olan, problem yaşamayan sağlık çalışanı iş deneyimini de kullanarak doğru kararlar alır ve en kaliteli hizmeti verir.

Çalışma hayatında sağlık işletmeleri koruyucu, tedavi edici, rehabilitasyon ve sağlığın geliştirilmesi amaçlı birey ve toplumun sağlık düzeyini yükselten sosyal sistemlerdir. Özgür çalışmasında sağlık çalışanlarında iş doyumunu konusuna şu şekilde yer vermiştir: “Hastanelerde çalışan sağlık personeli için fiziki ortam, çalışma şekli ve çalışma koşulları oldukça önemlidir. Çalışma ortamı ve koşullardaki olumsuzluklar, birey ve kurumlar üzerinde de olumsuz durumlara neden olmaktadır. Yaşanan sorunların çalışanlara kişilerarası çatışmalar, performans düşmesi ve iş doyumsuzluğu olarak yansması kaçınılmazdır.”² Sağlık işletmelerinde iş doyumunu artırmanın sonucunda iş verimi artar, iş gören daha kaliteli ve özverili çalışır.

Sağlık işletmelerinde çalışan sağlık çalışanlarının hizmet kalitesini artırmak için bedenlen ve ruhen sağlıklı olmaları sağlanmalıdır. Sağlık çalışanlarının yaşam koşullarının yükseltilmesi, çalışma koşullarının düzeltilmesi, haklarının verilmesi, hak ettikleri ücreti alabilmeleri sağlandıkça iyi hizmet verirler. Sağlık çalışanının kendini ifade etmesi, onurlu yaşaması, bireysel özverilerinin karşılığı iş görene verilmesi ile sağlık çalışanı çağdaş insan olma gururunu yaşar. Sağlık çalışanının isteği sağlık hizmetini en iyi, en hızlı, en kaliteli sunmak, gelişen dünya teknolojisinde en iyiyi yakalamak sağlık kuruluşlarının rekabeti açısından ortak amaçları olmuştur.

¹ N. Kaya ve Diğ., “KBB Kliniğinde Çalışan Hemşirelerin Mesleki Doyumları” <http://www.firattipdergisi.com/tex.php3?id=669,C.16,S.1,2011,s.25> (19.10.2014)

² G. Özgür ve diğ., “Hastanelerde Çalışan Hemşirelerde Ruhsal Belirtilerin İncelenmesi”, <http://www.dusunenadamdergisi.org/tr/TMakaleDetay.aspx?MkID=5> (15.09.2014)

4. İŞ DOYUMU - ÖRGÜTSEL İKLİM İLİŞKİSİ

4.1. Örgütsel İklim İş Doyumu İlişkisinin Temel Çerçevesi

Çalışma hayatında örgütsel iklim, iş görenlerin örgüt içindeki psikolojik yapıyı algılama şeklidir. Örgütsel iklim ast ve üst arasındaki güveni, samimiyeti, çalışma barışı ve adil davranımların iş görende yarattığı olumlu, olumsuz duygulanımlardır. İş doyumu ise iş görenin işinden duyduğu memnuniyet ve de memnuniyetsizliktir. İş doyumunu artırmak için iş gören motivasyonunu artırıp tükenmişliği azaltmak gerekmektedir.

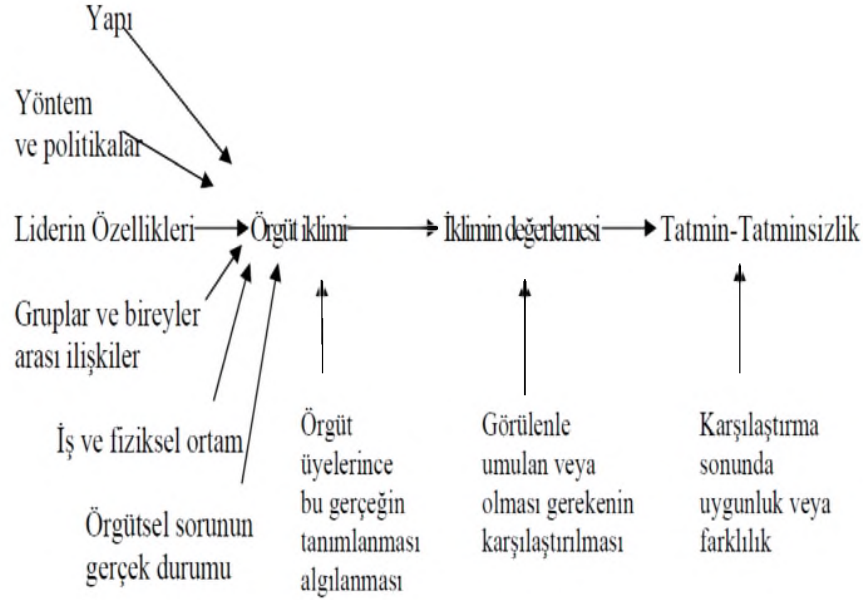
Çalışma hayatında örgüt çalışanlarının iş arkadaşları, yöneticiler, birimler arası çalışanlar, rol ve statü dağılımları, örgütün sosyal yapısı örgütsel iklimi oluşturur. Her örgütün kendine özgü örgütsel iklimi vardır genel çalışma koşulları ve iş güvenliği gibi konular örgütsel iklime etkisi olduğundan iş doyumunu etkiler. “Örgütsel iklim örgütteki çalışanların davranışlarına etkide bulunurken, örgütsel yapı, ücret düzeni, disiplin düzeni, çatışma gibi bazı unsurlar da örgütsel iklimin oluşmasında etkili olmaktadır.”¹ Örgütsel iklimin genel amacı örgüt çalışanlarının davranışına etki eden faktörlerin bulunarak örgütsel amaçların belirlenmesidir. Örgütsel iklim iş görenlerin ve örgüt yönetiminin nasıl olması gerektiği konusundaki isteklerine yönelik algılamaları sonucu oluşturdukları ortamdır. Örgüt yönetimleri iş görenin iklim algısına yön verir. Olumlu ve ılımlı örgüt iklimlerinde iş gören iş doyumu pozitif yöndedir.

Örgütsel iklim iş görenin gözlemlerine dayalıdır ve davranışlarla ilgilenir. İş doyumu işten elde edilen maddeye gelir yanında personelin diğer ekip arkadaşlarıyla bir eser meydana getirmesi sonucu oluşan mutluluktur örgütlerde açık olmak çalışmalarda ve sorun çözüm çözmeleri de önemli olduğu için genel sağlık örgütlerinde takım çalışması yapılır, iş görenler sorunlara uygun çözümleri birlikte geliştirir ve çözüm üretirler. Örgütleri birbirinden ayıran ve iş gören davranışlarını etkileyen örgüt içi özellikler dizisi, örgütsel iklim ve iyi bir yönetici ile iş görenlerin

¹ Özdemir, s.92

iş yapmasını sağlamaktır. Özdemir'in çalışmasında Bergson'un örgütsel iklim ve iş doyumu arasındaki ilişkisini anlattığı tabloya şu şekilde yer vermiştir:

Şekil 3: Örgütsel İklim İle İş Tatmini İlişkisi¹



Kaynak : F. Özdemir, Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana, 2006, s.91

Tabloda örgütsel iklim, yapı, liderin özellikleri, yöntem ve politikaları belirlenmekte, olması gereken örgütsel iklim değerlendirilmesi sonunda iş doyumu ortaya çıkar. Örgütsel iklim, olması gereken örgütsel iklim ve yaşanan iklimin karşılaştırılması sonucunda oluşan iş doyumudur. İş doyumunu örgütte yaşanan iklimin değerlendirilmesi sonucu çıkan doyumdur. Örgüt ikliminin olumluluk algısı iş görenlerin örgüt kültürünü algılamaları ve benimsemeleriyle gelişir ve iklim örgütün görülebilen eylemlerinde ve verilen ödüllerde görülür.

Örgüt iklimi değişen bir kavramdır ve iş görenlerin sohbetleri esnasındaki konuşmaları sonucu gelişen örgütün dilidir. “Bir örgütü diğerlerinden ayıran ve

¹ Özdemir, s.91

Çalışanların davranışlarını etkileyen i özellikler dizisi, örgütsel iklim olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel iklim, sosyal bir sistemin örgütsel ve bireysel boyutlarını dengelemeye çalışan grubun, yani çalışan ve yöneticilerin oluşturduğu bir sonuçtur. Bu sonuç paylaşılan değerleri, sosyal inançları ve sosyal standartları kapsamaktadır.”¹ İş doyumunu iş görenin işini sevip sevmemesi sonucu gelişen, tanımlayıcı cevapları içerir. Örgüt ikliminde iş görenin psikolojik algılamaları sonucu oluşan örgütsel evre modelidir; değerlerin, mesajların, düşünce ve duyguların örgüt içinde iş görenlerce paylaşımıdır.

İş doyumunu bireyi ilgilendirirken, örgütsel iklim ise örgütün bütününü ilgilendirir. İş doyumunu iş görenin işini sevmesi sonucu oluşan mutluluk ve mutsuzluktur, örgütsel iklim ise iş görenlerin rgt algılama ve örgütle ilgili duygularıdır. Örgütsel iklim örgütün çevresi ile ilgili iş görenin algılamaları olduğundan örgütün verimliliği için iş görenlerin davranışları yönlendirilmeli ve iş görenlerin davranışlarına etki eden öğeler belirlenmelidir. Örgütsel iklim iş gören davranışlarına etki eder, örgütsel yapı ücret disiplin çatışmalar örgütsel iklimin oluşumuna neden olur.

4.2.Sağlık İşletmelerinde İş Doyumu - rgtsel İklım İlişkisi

Sağlık sektörünün ana teması insandır, amaç insan hayatını korumak, düzeltmek ve iyileştirmektir. Sağlık sektörü emek isteyen bir sektördür ve teknolojiyi de iyi kullanmak gerekmektedir. Sağlık sektöründe hizmet insan hayatına yöneliktir ve hassasiyet isteyen bir iş koludur. Sağlık alışanları insan hayatı üzerine çalıştığı için daha hassas çalışıp, telafisi olmayan sonuçlara neden olmaması gerekmektedir. . Bu bağlamda sağlık çalışanının hata yapmaması için bedenlen, ruhen; sağlıklı, kaliteli ve eğitimi olmasđ gerekmektedir. Sağlık işletmelerinde kaliteyi artırmak amaçlı ana tema eğitim olmalıdır ve iş gören sürekli olarak eğitilmelidir.

Çalışma hayatında sağlık işletmeleri koruyucu, tedavi edici, rehabilitasyon ve sağlığın geliştirilmesini amaçlayan sosyal sistemlerdir. Bu bağlamda özellikle hastanelerin teknolojik tüm gelişmeleri yakından takip eden kurumlar olmasđ gerekmektedir. Sağlık işletmelerinde örgüt iklim düzenlemelerinde yönetici, her iş

¹ zdemir, s.91

göreninin aynı özendirme ve teşviklerden iş doyumuna ulaştıkları hatasına düşmemelidir. Yönetici her iş göreni ayrı birer birey olarak görüp, davranışlarını analiz ederek örgüt iklim algılamalarına yön vermelidir. Sağlık işletmelerinde yöneticiler iş göreni her konuda desteklerse iş görenin içsel doyumunu artırır. İçsel doyum iş görende zamanla iş doyumunda artırır. Olumlu örgüt iklimlerinde örgütünü seven, iş görenin iş doyumunu artırır. Örgütlerdeki olumsuz örgüt iklimi iş göreni mutsuz edip, işe gitme isteğinin azalmasına neden olur. Bu bağlamda yöneticiye çok iş düşer. İş göreni her konuda anlamaya çalışmalı ve iş görenin insan olduğunu unutmamalıdır.

Sağlık işletmelerinde örgüt ikliminin, iş verimini ve iş doyumunu artırmada önemli bir etkisi vardır. Uyumlu örgüt iklimi olan işletmelerde çalışan iş görenler saygı görürler ve toplum tarafından onurlandırılırlar. İş gören kaliteli ve toplum tarafından tercih edilen hastanelerde çalışmayı isterler. Konum ve tercih iş gören iş doyumunu artırmada etkindir ve olumlu örgüt ikliminde iş görenin kendinde bilmediği gizli yönlerini keşfetmesine neden olur. Örgüt iklimi uyumlu örgütlerde çalışan iş gören yeteneklerini geliştirir ve rekabet ortamı içinde yarışabilecek konuma geleceklerdir. Olumlu örgüt iklimi iş görenin yaratıcılık ve önderlik niteliklerinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

SONUÇ

Çalışma hayatında, teknolojinin ve pazar koşullarının acımasızlığı karşısında örgüt iklim algısı, işletmelerin yenilikçi bir yaklaşımla ayakta kalmalarını sağlar. Örgüt iklim algısına sahip olan örgütler, sürekli öğrenerek, yeni bilgiler üreterek ve bu bilgiler ışığında yenilikler yaratır. Değişen ve gelişen dünyada sürekli başarılı olmak için sadece çevredeki gelişimler değil yeni imkânlardan yararlanmaları gerekmektedir. Örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramını sürekli ve dinamik olarak uygulayan örgütler, başarılı örgütlerdir. Bilgi toplumuna geçiş sürecinde sağlık işletmeleri bürokratik yönetim anlayışını bırakıp kendi kendini yöneten örgütler haline gelmiştir. Bu bağlamda örgüt yapıları insan odaklı ve katılımcı yönetim şekli olduğundan işletmeler amaçlarına ulaşmak için iş doyumu, verimlilik ve motivasyon kavramlarını önem vermektedirler.

İş doyumu iş görenin işle ilgili yaşantısının memnuniyet verici olmasının yanında, iş görenin işten aldığı gelirler ve çalışmaktan zevk aldığı arkadaşlarıyla elde edilen ürünlerin üretimi sonucu oluşan mutluluktur. İş görenin yaptığı işi sevmesi, iş ortamını değerli bulması, kendisini geliştirmesi, iş doyumunun önemli unsurlarındandır. İşini seven iş gören yaşamdan keyif alır ve yaşamında mutludur. İşini anlamlı bulan iş görenler işinden ve yaşamından doyum alırlar. İş gören işini yaparken ne kadar özgürse kalıplar altında çalışmıyorsa iş doyumuna ulaşır. Eğer iş gören kendi çalışma saatlerini kendi belirleyebiliyor, işi ile ilgili kararlarını kendi verebiliyorsa iş gören iş doyumuna ulaşır.

Sağlık hizmetleri değişik meslek gruplarının da olduğu karma bir meslektir. Sağlık hizmeti veren kurumlarda iş görenlerin ve hastaların sağlığı önemlidir ve iş gören sağlıklı olursa hizmette sağlıklı olur. Örgüt iklimi sağlam olan kurumların sundukları sağlık hizmetlerinin kalitesi yüksek olacak, teknolojiye ayak uydurmaları kolaylaşacak ve ekip çalışması halinde çalışmaları kolaylaşacaktır. Duygusal bağlılığı yüksek olan bireylerde sadakat ve gönüllülük ön plandadır. Yoğun çalışma koşulları, stresli mesailer, nöbetler, iş kaza riskleri olma durumu sağlık çalışanlarının sadakatleri sayesinde aşılabilen zorluklardır. Sağlık hizmetleri dikkat ve özenin olması gereken bir meslektir. Örgütlerde egemen olan iklimin anlaşılması için yönetim sürecinin incelenmesi gerekmektedir. Eğer sorun olduğu görülüyorsa,

kalıplaşmış yönetim şekli değiştirilerek daha insancıl yönetim şekline geçiş yapılmalıdır. Sağlık işletmelerinde örgütsel iklim incelemeleriyle ve iş gören iş doyumunun artırılması ile daha kaliteli hizmet sunumu yapılabilir.

Çalışma hayatında örgütsel iklimin iş doyumuna etkisi konulu tez çalışmasında örgütsel iklim, örgütsel kültür, modern örgüt, sosyal örgüt, öğrenen örgüt ve iş doyum konuları; tezler, makaleler, konuyla ilgili kitaplar, internet ortamındaki yazılar ve sağlık alanında kişisel deneyimlerden yararlanarak konu araştırılmıştır. Bu çalışmada örgüt iklimi, örgütsel iklimi etkileyen faktörler, iş doyum kavramı sağlık işletmeleri yöneticilerinin fikirleri, yaşadığı sorunlar, sağlık çalışanlarının düşünceleri sorularak, sohbet ortamı yaratılarak ve gözlemlenerek şekillenmiştir. Bu çalışmanın sonucunda yapılan tespit, değerlendirme ve öneriler şu şekilde ifade edilebilir:

i. Çalışma hayatında, örgüt çalışanları örgüt iklimi ve iş doyum düzeyleri uygun işe uygun personel çalıştırılırsa motivasyon ve iş doyum düzeyi yüksek olur:

Çalışma hayatında örgütler, teknolojik yeniliklerin gerisinde kalmamak için kaynaklarını planlı kullanıp teknolojiyi yakalarlar. Örgütlerde çalışan iş görenin sorumluluk sahibi, her türlü değişimlere ayak uyduran, işe uygun iş gören özelliğinde olmalıdır. Sağlık işletmeleri, farklı yapıların içinde barındırıldığı, birbirinden farklı birimlerde sağlık hizmeti sunumu yapıldığı kurumlardır. Sağlık işletmelerinde çalışan her sağlıkçı önemlidir, her iş görenin görevi farklıdır ve ekip çalışması ile hizmet verilir.

Sağlık sektörü hizmet sektörüdür ve sağlık işletmelerinde sağlık çalışanları farklı meslek ve farklı eğitimlere sahip bireylerden oluşur. Sağlık işletmelerinde verilen sağlık hizmeti, karmaşık ve değişken bir yapıya sahiptir, geri dönüşümsüz bir olgudur ve ertelenemez. Sağlık örgütlerinde hizmetin içeriği ne olursa olsun hizmet acildir, ertelenemez. Genel görünümü düzgün olan bir birey yarım saat içinde ölebilir bu bağlamda sağlık örgütlerinde hizmet dikkat ve sabır isteyen bir iş olduğundan hata kabul etmez. Sağlık işletmelerinde sağlık çalışanı eğitilmiş ve işe uygun iş gören olmasının yanında, hızlı ve doğru karar verme yetisine sahip olmalıdır. Verilen her

karar hastaya yapılan tedavinin şeklini belirler, bu durumun örgüt iklimine ve iş doyumuna etkisi büyüktür.

ii. Çalışma hayatında örgütlerde, örgütü içi iletişim açık olmalıdır, bu durum iş görenlerin örgüt iklimine uygun hareket etmesini ve iş yaşamıyla özel yaşamının uyumlu olmasını sağlar:

Çalışma hayatında sağlık örgütlerinde, sağlık çalışanları insan sağlığına yönelik hizmet sundukları için genelde topluma, özelde bireye hizmet eder. Örgütlerde hizmet sunumunun kalitesi açısından örgüt içi iletişim önemlidir. Sağlık işletmelerinde örgüt içi iletişim, örgüt yönetimi ile iş görenler arasındaki bilgi ve fikirlerin aktarılmasıdır. Örgüt içi iletişimde amaç örgüt yönetimi ve iş görenler arasında karşılıklı güven ortamı yaratılarak sorunların azaltılmasıdır. Örgüt içindeki etkili iletişim sayesinde iş görenler birbirlerinden ve örgütlerinden beklentilerini ifade ederler.

Sağlık işletmelerinde iletişim bilgi, fikir ve duyguların bireylerarası geçişidir. İletişimin sağlıklı olmasının örgüt iklimine olumlu etkisi vardır ve bu durum iş görenlerin iş doyumunu artırır. Sağlık işletmelerinde olumlu iklime sahip olabilmek için etkili iletişim sağlanmalı ve örgüt çalışanlarının moral düzeylerinin yüksek olması gerekmektedir. Yüksek moralli iş gören örgütün performansını artırırken, düşük moralli iş gören ise üreticiliği ve hizmet kalitesi düşük olur. Sağlık sektöründe iletişimin, güven, samimiyet, saygıya dayalı olmasına önem verilerek, yapı ve işleyiş olumlu örgüt iklimine uygun şekilde düzenlenmelidir.

iii. Çalışma hayatında örgütlerin fiziksel çalışma koşullarının ve çalışma konforunun yükseltilmesi, örgütün kalitesinin ve iş verimliliğinin yükselmesine neden olmaktadır:

Sağlık hizmetlerinde insanca yaşam kalitesinde hizmet önemlidir. Sağlık işletmelerinde teknolojinin de gelişmesiyle verilen hizmetin kalitesi de sürekli olarak değişmektedir. Sağlık hizmetlerinde verimlilik ve kalite için; hastanın bedensel, ruhsal, sosyal ve ekonomik açıdan bir bütün olduğu dikkate alınarak müşteri memnuniyeti sağlanmalıdır. Çalışma hayatında iş görenlerin iş verimi ve iş

doyumunu artırmak için çalışma şartları, çalışma şekli önemlidir ve bu koşulların düzenlenmesi gerekmektedir. Gürültülü çalışma ortamı, yüksek ve düşük ısı, yetersiz aydınlatma , yetersiz havalandırma ve tehlikeli çalışma şartları iş doyum düzeyini düşürür. Bunların yanında teknolojiden yeteri kadar yararlanmama çalışma konforunu düşüreceği gibi iş doyumunda düşürür.

Sağlık işletmelerinde olumlu örgüt iklimi oluşturabilmek için sağlık çalışanının yeteneklerini, deneyimlerini yansıtabilecek konforlu çalışma ortamı oluşturulmalıdır. Çalışma koşullarının fiziki yapısının iyileştirilmesine ve çalışma konforunun arttırılmasına önem veren sağlık örgütleri gerek iş gören gerekse müşterileri tarafından memnun kalınacağından örgütün kalitesini ve aynı zamanda iş görenin iş verimini arttıracaktır. Fiziki mekân, çalışma koşulları, yoğun iş yükü; nöbet ve vardiya sistemi sağlık çalışanını en çok yıpratıcı durum olduğundan bunlara yapılacak iyileştirici ve geliştirici müdahaleler iş görenin iş doyumunu ve iş verimini artırır.

iv. Çalışma hayatında örgüt çalışanlarının, iş doyumunu ve iş barışı açısından asli görevinde çalıştırılması gerekmektedir. İş görenlerin kendi aralarındaki motivasyonunu düşürmemek açısından iş görenler eğitimini aldığı meslek alanında çalıştırılmalıdır:

Sağlık işletmelerinde sağlık çalışanlarının hizmet kalitesini artırmak için beden ve ruhen sağlıklı olmalıdır. Sağlık çalışanlarının yaşam koşullarının yükseltilmesi, haklarının verilmesi, hak ettikleri ücreti alabilmeleri, çalışma koşullarının düzeltilmesi, sağlandıkça kaliteli hizmet verirler. Sağlık çalışanının kendini ifade etmesi, onurlu yaşaması, bireysel özverilerinin karşılığı çalışana verilmesi ile sağlık çalışanı çağdaş insan olma gururunu yaşar. Sağlık çalışanının hedefi sağlık hizmetini en iyi, en hızlı, en kaliteli sunmak, gelişen dünya teknolojisinde en iyi olmak sağlık kuruluşlarının ortak amaçları olmuştur.

Çalışma hayatında iş gören eğitimini aldığı meslekte çalıştırılırsa iş doyumuna ve örgüt iklimine olumlu katkısı vardır. Sağlık işletmelerinde çalışanların yaptığı işin önemi, işin niteliği iş doyumunu artırır. İşinin önemli olduğunu ve işinden memnun olan sağlık çalışanı örgüt iklimine olumlu katkısı olacaktır. Sağlık

çalışanının işi monoton değilse işini severek yapar ve iş doyum düzeyi yüksek olur. Sağlık örgütlerinde fiziksel ve ruhsal yönden yorulan sağlık çalışanının sorunlarla mücadele gücü zayıflar, bıkkınlık ve tükenmişlik gelişir. Rahat ortamda çalışan sağlık çalışanının dikkati dağılmaz, enerjisi yüksek olur ve verilen hizmetin kalitesi yükselir.

v. Örgüt çalışanlarında, sürekli ve düzenli eğitim faaliyetleri ile iş görenlerin kendilerine olan güven duyguları artacaktır. İş görenlerin mesleki gelişimleri açısından hizmet içi eğitim ve kurum dışı toplantı, seminer, eğitim, kongre, sempozyumlara katılımları sağlanmalı ve bu konuda iş gören teşvik edilmelidir:

Sağlık, bir nevi hizmet sektörüdür ve sağlık hizmeti sunumu bütün olarak ele alınmalıdır. Sağlık örgütlerinde görev yapan, sağlık çalışanı sağlığın kalbidir. Sağlık örgütlerinde teknolojinin ilerlemesi, tıptaki yeni gelişmeler, sağlık hizmetlerinin sürekli değişim ve gelişim göstermesi sağlık çalışanlarının mesleki olarak sürekli kendilerini yenileme gereğini doğurmaktadır. Çalışma hayatında eğitim iş doyumunu etkileyen faktörlerdendir ve eğitim bireyin özgüvenini artırır. Eğitim bilgilenme ve iş görenin dünyaya bakış açısını değişmesine neden olur. Mesleklerde eğitim iş görene saygınlık sağlar, eğitim düzeyinin arttığı örgütlerde çalışan iş görenin, iş doyumunu yüksek olur.

Çalışma hayatında, işletmelerin ortak amacı iş görenlerin kaliteli hizmet ve kaliteli çalışma ortamı sağlayarak isteklerini gerçekleştirmeye yönelik hedefler belirlemektir. Çalışma hayatında bu hedeflere eğitimle ulaşmak mümkün olup örgüt çalışanlarında eğitim düzeyinin artması algılama biçimlerinde artışına neden olur. Eğitimli iş görenlerin olaylara bakış açısı, değerlendirmeleri farklı olacaktır ve yapılan işin kalitesi de artacaktır. İşe uygun personel alımı ve personel eğitiminin profesyonel ellere bırakılması örgütlerin gelişimi açısından önemlidir. Sağlık işletmeleri yaşam boyu ve sürekli öğrenme hedefli öğrenme modeline uygun şartları yerine getirmelidir.

Sağlık işletmelerini eğitimli örgüt konumuna getirmek, eğitim hizmetlerinin ana konusudur. Sürekli öğrenmeyi sağlamak imkânsız değildir. Sağlık kurumlarını

eğitimli örgütlere çevirmek kurum sorunlarını bitirmeyecektir fakat hareket alanlarını geliştirip modern kurumlara dönüşmeleri için adımlar atılmış olacaktır. Sağlık örgütlerinde, eğitim düzeyi yükseldikçe iş görenin statüsü de yükselecektir, iş gören istediği statüde çalıştığı zaman iş gören iş doyumuna ve örgüt iklimine katkısı olacaktır. Sağlık örgütlerinde, yükselen öğrenim düzeyi ile iş gören kendini daha donanımlı hisseder ve değişik alternatifleri değerlendirebileceğini bilip kendini diğer sağlık çalışanlarının karşısında güçlü hisseder.

vi. Çalışma hayatında iş görenlerde; ücret yapılan işin neticesinde elde edilen gelir olduğundan ücret beklenenden az olursa iş görenlerde iş doyumunu azalır. Aynı işi yapan örgüt çalışanları arasındaki ücret düzeyindeki adalet önemlidir ve bu durum iş görenlerin örgüte bakış açılarını etkiler:

Çalışma hayatında örgütlerde ücret, iş görenlerin görevlerini yerine getirdiklerinde karşılığında ödenen ve iş göreni memnun eden önemli bir etkidir. Ücret iş görenlerin ihtiyaçlarını karşılamakta kullandıkları araç olduğundan temel gereksinimlerin karşılanmasında ve sosyal yaşam düzeylerinin belirlenmesinde önemli bir faktördür. Sağlık işletmelerinde sağlık çalışanına ödenen ücret düzeylerinin iyileştirilmesi ve iş görenlere adil ücret ödenmesi sağlık çalışanın huzurunu ve örgüt iklimini olumlu yönde etkileyecektir.

Sağlık çalışanlarının da birer insan olduğunu unutmamak gerekir, onların ilgiye, alakaya ihtiyaçları vardır. Sağlık çalışanları problemlerinin çözülmesini, ücretlerinin tatmin edici olmasını, sorunlarının dinlenmesini, öneri ve taleplerinin dikkate alınmasını isterler. Kendilerini huzurlu sağlıklı hisseden sağlık çalışanın verdiği hizmetinde kalitesi artacaktır. Sağlık işletmelerinde sağlık personeli (hemşire grubu), diğer meslek gruplarına göre daha ağır şartlarda çalışmasına rağmen daha az ücret almaktadır. Sağlık çalışanlarında aynı diplomaya sahip olunduğu halde ücret düşüklüğü olan meslek grupları vardır, bu mesleklerin iş doyumunu düşüktür ve ücret adaletsizliği örgüt iklimine olumsuz yansımaktadır. Hafta sonu, resmi ve dini bayramlardaki fazla çalışma ücretinin normal günlere göre fazla olmaması iş görende iş doyumsuzluğuna neden olmakta ve bu durum örgüt iklimine olumsuz yansımaktadır.

vii. Çalışma hayatındaki örgütlerde, ödüllendirme doğrudan başarı ile ilişkilendirilerek, iş görene ödülü çabaları sonucu aldıklarını hissettirmek gerekir ve iş görenlere performanslarının karşılığını verirken örgüte de katkıları takdir edilmelidir:

Çalışma hayatında sağlıklı örgütlerde iş gören performansı yüksek olduğu için iş gören motivasyonu ve iş doyum düzeyide yüksektir. Sağlıklı örgütlerde iş göreni yönetim tatmin eder ve iş görene söz hakkı vererek yenilikçi düşünceler ortaya çıkar. Sağlıklı örgütlerde iş gören, işveren ve hizmet alan kesimde memnuniyet oranı yüksektir. İş gören gündelik yaşamındaki uyum ve düzeni iş ortamında da yaşamak ister. Örgütlerdeki sorunlar farklı kişilikteki iş görenlerin bir araya gelmesinden kaynaklanır ve sorunlar yönetici tarafından görmezden gelinirse içsel çatışmalar yaşanır. Çalışma hayatında ödül sistemi iş görenlerin beklentilerinin üstünde performans göstermesini sağlar ve çok çalışılırsa ödül alınacağını bilen iş gören örgüt yararına hizmet verecektir. İş göreni motive ederek çalışılan kurumun örgüt iklimini yumuşatmak için terfi ve ödül sistemi sağlıklı bir şekilde işletmek kurum için önemlidir.

Ödüllendirme konusundaki adaletsizliklerin giderilmesi gerekmektedir. En azından ödüllendirme hak edenler arasında seçilmelidir. Sağlık işletmelerinde, sağlığın düzeltilmesi yönünde hizmet verildiği için iş görenlerde amaç birlikteliği vardır. İş görenlerin performansları yüksek olması için moral ve motivasyonları da yüksek olması gerekmektedir. Sağlık çalışanları verdikleri hizmet karşılığında ödüllendirme şansı verilmelidir. Sağlık işletmelerinde olumlu örgüt iklimi yaratabilmek için ödül ve destek sistemi tekrar tekrar irdelenerek oluşturulmalıdır. Sağlık çalışanlarının sağlıksız iş ortamı, hakkaniyetsiz verilen ödüller işinden memnun olmama nedenleridir. Bu nedenler iş görende performans düşüklüğüne neden olur ve bu tip ortamlarda çalışan sağlık çalışanı işinde yabancılaşma yaşamaktadır.

viii. Çalışma hayatında örgütlerin çalışma ortamını, performansını, verimliliğini, motivasyonunu ve iş doyumunu etkileyen en önemli faktör iş yükü ve iş zenginleştirme faktörüdür. İş görenin iş yükünü azaltıp, işini zenginleştirerek ve çalışma şartlarının düzelterek emeğinin karşılığının verilmesi gerekmektedir:

Çalışma hayatında örgütlerindeki aşırı iş yükü iş görenin motivasyonunu ve iş doyumunu düşürür. İş görenlerin örgüt iklimini doğrudan etkileyen işte yaşadığı stres etkenlerini şu şekilde sıralamak gerekirse; düzensizlik, işlere zaman ayıramamak, yöneticiler ve iş arkadaşları ile fikir ayrılığı, işlerin yoğunluğu, endişe ve kaygılar nedeniyle iş stresi meydana gelir. Yetersiz iş yükünde iş görenler fiziksel olarak yorgun düşmeyebilir ama işe olan ilgileri azalır; işin yetersizliğiyle kendi aralarında çatışmalar yaşanır ve bu durum iş doyum düzeyini düşürür.

İş zenginleştirme performans artırma tekniklerinden olup grup çalışmalarında ve sorun çözmek için kullanılır. İşin zenginleştirilmesi işin tamamının yetki ve sorumluluklarıyla iş görene verilmesidir. İş görenin gerekirse işini değiştirerek verimliliğini ve başarısını artırmaktır. İşin zenginleştirilmesinde iş gören işini özgürce yaptığı için, işinin sorumluluğu kendi elindedir. Sağlık örgütlerinde sağlık çalışanı hastaya verdiği hizmet sırasında riskli ve acil durumlarda hızlı karar verme yetisine sahip olması iş görenin iş doyumunu ile alakalıdır. İş ortamında mutlu ve problem yaşamayan sağlık çalışanı iş tecrübesini de kullanarak sağlıklı kararlar verir. Ağır çalışma şartları iş görenlerin iş, aile ve sosyal yaşamlarını da etkiler ve ruhsal yönden güçsüz düşen iş görenlerde mücadele gücü zayıflar, bıkkınlık ve tükenmişlik gelişir.

Sağlık işletmelerinde, sağlık çalışan sayısının yetersizliği ve sağlık çalışanlarının dağılımının orantısız yapılması iş yükü sorunlarına neden olmaktadır. Sağlık çalışanlarına görevleri dışında iş verilmesi nedeniyle iş yükü artar, iş gören mesleğinden uzaklaşır, iş hataları gelişir ve iş gören iş doyumunu düşer. Sağlık örgütlerinde hata yapılarak iş öğrenilmez, yapılan hatalar geri dönüşümü olmayan sorunlara yol açabilir. Sağlık çalışanlarının çalışma koşullarının zorluğu ve iş yükü fazlalığı strese neden olur. Bu zor şartlar motivasyon ve iş doyumunu düşüklüğüne neden olur.

ix. Çalışma hayatında iş görenin terfi olanakları adil uygulanırsa iş görenin iş doyumu artar; terfi iş görenin başarısı sonucu verilir ve ileride başarılı olacağının göstergesidir. Terfi bazı durumlarda iş doyumsuzluğu neden olabilir, iş görenin eğitime terfi isteğine göre değişiklik gösterir:

Çalışma hayatında terfi iş görenin bulunduğu dereceden bir üst dereceye geçmesi olduğundan iş görenin görev ve sorumluluğunun da artmasıdır. Sağlık örgütlerinde, uzun yıllar çalışan sağlık çalışanının örgüt iklimine katkısı ve iş görendeki iş doyumu yüksektir, kıdem ve terfi örgüte olan bağlılığı artırır. Kıdem ve terfinin yanında iş görenin hangi pozisyonda çalışacağı da önemlidir yıllar geçtikçe sağlık çalışanı, kurumların genelde rahat bölümlerine geçtiği için iş gören iş doyumu yüksek olacaktır.

Çalışma hayatında güçlü örgüt iklimi oluşturulması becerikli ve akıllı personelle çalışmakla sağlanır. Sağlık mesleğinde beceri ve güçlü algılama yeteneği olan iş görenle hizmetin kalitesi artar. Bu tip iş görenlerin mesleki statülerinin de yükseltilmesi gerekmektedir. Mesleki statü iş görenin toplum içindeki mesleğinin statüsü olduğu için mesleki eğitim düzeyi arttıkça statüde yükselmektedir. Sağlık işletmelerinde iş görene verilen terfi şansı iş görende motivasyonu, performansı ve iş doyumunu artıran faktörlerdir. Sağlık örgütlerinde çalışan iş gören, yöneticisi tarafından terfi ile onurlandırılır, iş ile ilgili görüşlerine önem verilirse iş doyumu yüksek olacaktır.

x. Çalışma hayatında örgütlerde yöneticinin davranışları iş gören iş doyumu açısından önemlidir, yönetimin güven verici olması, adil çalışması, sorun çözme yeteneğinin olması iş gören iş doyumunu artırır:

Çalışma hayatında yönetici çalışan iş görene rol model olmalıdır. Örgütün başarısı için lider örgüt kültürü hakkında bilgili olmalıdır ve örgüt ikliminde iş görenin isteklerine bakılmalıdır. Örgüt yönetimi adil, dürüst, doğru, yardımsever, saygın, tok gözlü olmalıdır. Lider yönetici, katılımcı yönetim şekliyle, empatik düşünerek eğitim süreçleriyle iş görene önem verilen bir kurum kültürü oluşturulmalıdır. Sağlık işletmelerinin donanım eksikliği, yönetimin yetersiz kalması, çalışanla iş görenlerin eğitim eksikliği, iş gören sayısının ve becerilerinin eksikliği

örgüt iklimini olumsuz etkileyerek iş görenin iş doyumunu düşürür. Sağlık işletmelerinde yöneticiler istediği gibi örgütü yönetir, iş görenlerin isteklerine önem vermezse iş görenler yönetime ve örgüte olumsuz duygular hisseder.

Sağlık işletmelerinde yöneticiler iş göreni her konuda desteklerse iş görenin içsel doyumunu artırır. İçsel doyum iş görende zamanla iş doyumunu da artırır. Olumlu örgüt iklimlerinde örgütünü seven, iş görenin iş doyumunu artırır. Sağlık çalışanının birer profesyonel olduğunu unutmamak gerekir ve yönetimde iş görene hak ettiği değeri vermelidir. Sağlık çalışanına işiyle ilgili toplantılara katılımını sağlayarak, kararlara katılım becerilerini artırmak iş doyumunu açısından önemlidir. Astlar yönetime katılırsa, örgütle kaynaşır ve örgütsel iklim düzelir ve iş doyumunu da artırır.

xi. Çalışma hayatında örgütlerde statü yükseldikçe iş görenin iş doyumunda yükselir; sağlık çalışanlarında iş doyumunu etkileyen örgütsel faktör, iş görenin işinin toplumda kabul görmesi ve mesleğinin toplumsal statüsüdür. Mesleklerde eğitim düzeyi arttıkça mesleki statüde artmakta ve mesleki statüsü artan iş görende iş doyumunu artırır:

Çalışma hayatında mesleki statü bireyin toplumdaki pozisyonu, mesleğine ilişkin eğitimi ve iş gören gelir durumu algılanmasına dayalı prestijdir. Meslek bireyin görsel görünümü, toplumsal kimlik, konum, statü, davranış ve toplum içindeki yaşam biçimidir. Statü iş görenin toplum içindeki saygınlığı olduğu için mesleğin toplumsal statüsünün saygınlığı ise iş gören, iş doyumuna neden olan faktördür. Sağlık örgütlerinde iş doyumunu iş görenin işini sevmesidir ve iş doyumunu yüksek bireylerin verdiği hizmetinde kalitesi yüksektir. Mesleksi statüsü yüksek iş görenler kendi işi dışında başka görevlerde çalışmazlar.

Mesleğin toplumsal statüsü toplum tarafından kabul görmüşlüğüdür. Sağlık hizmetleri zor bir meslek olduğu için toplumsal statü eksikliği görülür. Sağlık çalışanında genelde iş doyumsuzluğu yaşanır. Sağlık işletmelerinde iş doyumunu artırmak, uygun iş koşullarını sağlamak, rol belirsizliklerini gidermek amaçlı yazılı çalışma kuralları belirlenmelidir. Sağlık çalışanına görevi dışında verilen sorumluluk manevi olarak yorulmasına neden olmaktadır. Sorumluluklar görevi olan sağlık çalışanına verilmelidir.

xii. Çalışma hayatında örgütlerde iş görenin iş doyum düzeyleri, işle ilgili ve iş dışı faktörlerden etkilenebilir, hizmet örgütlerinde olumlu örgüt iklimi sağlanmasında müşteri memnuniyeti, iş gören memnuniyeti ve kaynakların etkin kullanımı örgütün kalitesi konusunda belirleyicidir:

Çalışma hayatında örgütlerde iş tecrübesi ve iş doyumunu arasında doğru orantı olduğu için tecrübeli iş görenin iş doyumunu ve memnuniyeti yüksektir. İş deneyimi olmayan iş görenler, gerçekçi olmayan beklentilere girdiği için iş doyumları düşüktür. Sağlık işletmelerinde, sağlık çalışanı ve hasta iletişimi verilen hizmetin kalitesini gösterir. Sağlık işletmelerinde, hasta ve iş gören gerginliği iş görenin iş doyumunu düşürür hasta ve yakınının hizmetten memnuniyetsizliğine neden olur.

Sağlık hizmetlerinde hasta eğer her zaman aynı hastaneyi tercih ediyorsa nedeni öncelikle teknik ve klinik donanımdır. Güler yüzlü hizmet, insan gibi karşılama, hastanın kendini evinde gibi hissetmesi hasta memnuniyeti ve hastanın hastaneyi tercih etme sebeplerindendir. Sağlık çalışanı eğer işinden memnunsan, işinde mutluydu olumsuzluklardan etkilenmez. Sağlık işletmelerinde, hasta yakını memnuniyeti iş gören memnuniyetinden geçer. İşinden, işyerinden ve hayatından memnun olan sağlık çalışanı yoğun iş yaşamı olsa dahi hastalarına mutluluğunu yansıtabilir.

Örgüt içinde yer alan iş gören örgütün sosyal birimidir. İş gören işinde uzmanlaşmış, sorumluluğunun bilincinde, kişisel gelişimi yüksek olursa işinde ilerlemesi kolay olur. Sağlık işletmelerinde örgütsel iklim, mevcut koşulların sağlık çalışanı tarafından algılanış biçimidir ve örgütsel yaşamın niteliğini ifade eden örgütün psikolojik ortamıdır. Örgütsel iklim örgütlerin çalışma ortamlarının iş görenler tarafından algılarının ortalamasıdır. Sağlık işletmelerinde güçlü örgütsel iklim algısı olan sağlık çalışanları işini severek yaparlar, hata oranı düşüktür ve işinde kalma eğilimindedirler. Örgüt kültürü örgütün sosyolojik yönüyle ilgilenirken, örgüt iklimi ise örgütün psikolojik yönüyle ilgilenir. Örgütsel iklim, olması gereken örgütsel iklim ve yaşanan iklimin karşılaştırılması sonucunda oluşan iş doyumudur.

xiii. Çalışma hayatında hizmet örgütlerinde, verilen hizmetin kaliteli ve yüksek düzeyde olabilmesi için iş göreninde mesleki olarak deneyimli, donanımlı, kalifiye ve mesleğinde uzmanlaşmış olması gerekmektedir:

Çalışma hayatında sağlık hizmeti sağlık kurumlarında çalışan ortak hedef doğrultusunda amaç ve hastaya hizmet bağlamında bilgi ve deneyimlerin paylaşıldığı, kararların alındığı hizmet sektörünün sunumudur. Sağlık hizmetleri hata kabul etmez, bu bakımdan sağlık çalışanı deneyimli, bilgili ve dikkatli olmalıdır. Yapılan hatalarla, insan hayatına zarar verilebilir. Sağlık örgütlerinde çalışanlar kurumlarından istedikleri iş konforunu aldığı sürece doyumludurlar ve sağlık hizmeti sürekli özveri gerektiren bir meslek olduğu için iş doyumu önemlidir.

Sağlık işletmelerinde, değişik meslek gruplarından oluşan çok sayıda sağlık çalışanı ile ekip hizmeti verilmektedir. Sağlık hizmet sektörüdür ve bu sektörde uzmanlaşma önemlidir. Sağlık çalışanları profesyonel çalışırlar ve yapılan iş teknik olduğu için, sağlık işini eğitimsiz herhangi bir iş gören yapamaz. Sağlık örgütleri yirmi dört saat kesintisiz hizmet verdiği için, hizmet sunan ekibin sayılarının yeterli olması ve çalışma planının iş göreni yormayacak şekilde planlanması gerekmektedir. Gündüz mesai, gece nöbetleri, vardiyalı çalışma sistemleri iş görenlerinde fikri alınarak gönüllülük usullü sistem oturtulmalıdır. Örgütlerde, hizmet sunulan kesimin sorunları, beklentileri büyük ve değişkendir, hizmet veren iş gören sürekli belirsizlik ve risk altında çalışır. Örgütlerde iş görenler çalışma ortamlarını, arkadaşlarını severlerse enerjilerini verdikleri hizmetin kalitesini artırma yönünde yoğunlaştırırlar.

KAYNAKÇA

- Akdur, R., Sağlık Ocağı Hizmetlerinde İzleme Değerlendirme ve Eğitim Kılavuzu, Ankara, 2003
- Akıncı, Z., “Turizmde İş Tatminini Etkileyen Faktörler”, AÜ, İİBF Dergisi, C.2, S.4, Ankara, 2001
- Alamur, B., Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi, SBE, YYLT, Eskişehir, 2005
- Aslan, N. T., “Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme”, SDÜ, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, C.9, S.1, Isparta, 2004
- Atak, M., –Atık, İ., “Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi Kuvvetler Komutanlığı Sürekli Eğitim Modeli Örneği”, Havacılık ve Uzun Teknolojileri Dergisi, C.3, S.1, İzmir, 2007
- Aytaç, Ö., “Örgütler:Sosyolojik Bir Perspektif “, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C. 14, S. 1, Elazığ, 2004
- Baysal, A. C., “İşletmelerde İş Tatminini Ölçmede Kullanılan Psikoteknik Yöntemler” İstanbul Üniversitesi (İÜ) İşletme Fakültesi Dergisi, C.16, S.2, İstanbul, 1999
- Beşler, S. – Okral, Ö. – Ağlargoç, O. – Baraz, B. – Şakar, N. - Benligiray, S., “Yönetim Bilimi”, Eskişehir, 2012 Bingöl, D., Personel Yönetimi, İstanbul, 1996
- Çalışır, H., Sağlık Çalışanlarında İş Doyumu (Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi) Hemşire- Ebe Hemşireler Örneği, BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul. 2012

- Cambaz, S., Manisa Kent Merkezinde Çalışan Ebelerin İş Doyumu ve Hizmete Yansıması, Celal Bayar Üniversitesi, SBE, YYLT, Manisa, 2005
- Çekmecelioglu H. G., Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma, Cumhuriyet Üniversitesi (CÜ), İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, c. 6, S. 2, 2005
- Çelik, P., İşgörenlerin Motivasyon Düzeyleri ve İş Tatmini, AKD.Ü., SBE, YYLT, Antalya,2010
- Çetinkanat, C., Örgütlerde GÜdülenme ve İş Doyumu, Ankara, 2000
- Dağdeviren E. G., İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Ankara Ünivesitesi (AÜ), SBE, YYLT, Ankara, 2007
- Daşdemir İ., “Çalışanlarda İş Doyumu” Çevre ve Orman Bakanlığı- Teknik Bülten, No:30, Tarsus, 2009
- Dirim, M., Örgüt İkliminde Grup Birlikteliğinin Sağlanması İçin İletişimin Rolü, Önemi, Niğde Üniversitesi, SBE, YYLT, Niğde, 1997
- Dönmez, B. - Korkmaz, M., “Örgüt Kültürü- Örgütsel İklim ve Etkileşimleri”, Uluslar Arası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi, C.1, S.2, 2011
- Dönmez, F.Y., Çalışanlarda İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık (Diyarbakır ve Dış Sağlığı Merkezi Örneği), Beykent Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2013
- Efil, İ., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Bursa, 1998
- Ehtiyar, R., Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini, Akdeniz Üniversitesi, SBE, YYLT, Antalya, 1995
- Erdoğan, İ., İşletme Yönetimde Örgütsel Davranış, İstanbul,1996
- Eren, E., Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1993
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul,1998

- Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2008
- Erdem B. – Kaya İ., Çalışma Yaşamı Kalitesini Etkileyen Faktörlerin İş görenler Tarafından Algılanması: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, Dumlupınar Üniversitesi, SBE, S. 35, 2013
- Erdil O. –Keskin H. –İmamoğlu S. Z. – Erat S. , Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, Doğu Üniversitesi Dergisi, S.5(1), 2004
- Erkmen, T., Örgüt Kültürü, İstanbul, 2010
- Eronat, Z., İşletmelerde İş Tatmini, Ankara, 2004
- Ertekin, Y., Örgüt İklimi, Doğan Basımevi, Ankara, 1978
- Gök, S., “Örgüt ikliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, C.6, S.2, 2009
- Güler, A. R., Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini, Akd.Ü., SBE, YYLT, Antalya, 2007
- Gürkan, C., ”Öğrenen Örgütler:Yüksek Öğretim Kurumlarının Öğrenen Örgüt Olması”, Trakya Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi, S.2, Edirne, 2007
- Gürkan, G. Ç., Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Trakya Üniversitesinde Örgütsel İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması, Trakya Üniversitesi, SBE, YYLT, Edirne, 2006
- Halis, M. - Uğurlu, Ö.Y., “Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi”, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C.10, S.2, 2008
- Karaca, S., Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Özellikleri, İstanbul, 2008

- Karadağ, E., - Baloğlu, N., – Korkmaz, T., Çalışkan, N., “Eğitim Kurumlarında Örgüt İklimi ve Örgüt Etkinlik Algısı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi”, Ahi Evran Üniversitesi, Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, C. 9, S. 3, 2008
- Karadağ, N., Tükenmişlik ve İş Doyumu (Kırklareli Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği), Beykent Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2013
- Kaya, E., Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü, Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE, YYLT, Isparta, 2007
- Kaya N., ve Diğ., “KBB Kliniğinde Çalışan Hemşirelerin Mesleki Doyumları” <http://www.firattipdergisi.com/tex.php3?id=669>, C.16, S.1, 2011, s.25 (19.10.2014)
- Kılıç, E.,Yöneticilerde İş Doyumu, Antalya, 2001
- Koç, A., Örgütlerde Ödüllendirme Sistemi ve İş Tatmini, Dumlupınar Üniversitesi, SBE, YYLT, Kütahya, 2000
- Korkmaz, M., “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Öğrenen Örgüt Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Nicel Bir Araştırma”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, S.53, 2008
- Köse, H., Algılanan Liderlik Davranışları, İstanbul, 2009
- Küçüközdemir, M., Turizmde İş Tatmini-Dış Müşteri Tatmini, Akdeniz Üniversitesi, SBE ,YYLT , Antalya, 2006
- Odabaşı, Y., Sağlık Hizmetleri Pazarlaması, Eskişehir, 2004
- Öge, H. S., Örgüt İklimi, Selçuk Üniversitesi, SBE, YYLT, Konya, 1996
- Öcal, Ö., İş-Aile Çatışması ve İş Tatmini-Yaşam Tatmini, Akdeniz Üniversitesi, SBE, YYLT, Antalya, 2008
- Öneren, M., “İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C.4, S.7, Kırıkkale, 2008

- Örücü, E. –Ayhan, N., “Örgüt Kültürü”, Muğla Üniversitesi (MĞÜ), Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S.2, 2001
- Örücü, E. - Esenkal, F., “Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatmini”, Balıkesir Üniversitesi (BÜ), Sosyal Bilimler Dergisi, C.8, S.14, Balıkesir, 2005
- Özcan, D. E., Örgüt Yapısı ve İş Tatmini, İstanbul, 2011
- Özdemir, F., Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana, 2006
- Özgür G., ve diğ., “Hastanelerde Çalışan Hemşirelerde Ruhsal Belirtilerin İncelenmesi”; [http:// www.dusunenadamdergisi. org/tr/TMakaleDetay. aspx? MkID=5](http://www.dusunenadamdergisi.org.tr/TMakaleDetay.aspx?MkID=5) (15.09.2014)
- Öztürk, A.- Güzelsoydan Y.S., “Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyumu”, Atatürk Üniversitesi, İİBF, Dergisi, C.15, S.1, Erzurum, 2001
- Polatçı, S. – Ardıç, K.- Kaya, A., “Örgüt Sağlığı ve Örgüt Sağlığını Etkileyen Değişkenlerin Analizi”, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa, Yönetim ve Ekonomi, C.15, S.2, 2008
- Sarıkamış, Ç., Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim, Anadolu Üniversitesi, SBE, YYLT, Eskişehir, 2006
- Saylan, T., Çalışanlarda İş Tatmini, Ankara, 2008
- Silah, M., Çalışma Psikolojisi, Ankara, 2001 Solmuş T., [http://www.ikyvord.com/ egitim/is_yerinde_uygularimiz_stres.htm](http://www.ikyvord.com/egitim/is_yerinde_uygularimiz_stres.htm) (28.09.2014)
- Sonay F., Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanları, BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2013
- Sun, H. Ö., İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, 2002

- Şahal, E., Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Akdeniz Üniversitesi, SBE, YYLT, Antalya, 2005
- Şenses, Ş., Kurum İçi Halkla İlişkiler ve İş Tatmini, Marmara Üniversitesi (MÜ), SBE, Yayınlanmamış Master Tezi, İstanbul, 1999
- Şişman, M., Örgütler ve Kültürler, Ankara, 2011
- Şişman, M., Postmodernizm Tartışmaları ve Örgüt Kuramındaki Yansımaları, [www.pegem.net/ dosyalar/ dokuman/1400-20120208154333-](http://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/1400-20120208154333-sisman.pdf) sisman.pdf (06.12.2013)
- Tokel, A., Öğretmenlerde İş Doyumu ve Stres Düzeyleri, AKD., SBE, YYLT, Antalya, 2006
- Tortop, N., Personel Yönetimi, Ankara, 1994
- Türk, M. S., Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Ankara, 2007
- Ülgen, H., İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İstanbul, 1997
- Yaşar, Ö., Örgütsel Güvenin Örgüt İklimine Etkisi; Gaziantep Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama, Gaziantep Üniversitesi, SBE, YYLT, Gaziantep, 2005
- Yılmaz, M., [http: // www. cagipolisi.com.tr/eskisitemiz/11/35-36. htm](http://www.cagipolisi.com.tr/eskisitemiz/11/35-36.htm), (30.09.2014)
- Zencirkıran, M., "Örgüt ve Yönetim Kuramları" Örgüt Sosyolojisi, (Ed. M. Zencirkıran), Bursa, 2012
- ..., Sosyal Örgüt, <http://www.uludagsozluk.com/k/sosyal-orgut/> (31.10.2013)

ÖZGEÇMİŞ

Fatma (EMİK) Güner, 01 Nisan 1974 yılında Denizli’de doğdum. İlk ve ortaokulu Denizli’nin ilçelerinde tamamladım. Lise öğrenimimi SSK İzmir Buca sağlık meslek lisesinde tamamladım. Üniversiteyi Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik bölümünde tamamladıktan sonra, 2013 yılında da, Beykent Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım.

1991 - 1994 SSK Hastanesi (Kırıkkale),

1994 - 2005 SSK Hastanesi (Denizli),

2005 - 2007 Servergazi Devlet Hastanesi (Denizli),

2007 - 2010 Beyağaç Toplum Sağlığı Merkezi (Denizli),

2010 - 2015 Tavas Devlet Hastanesi (Denizli)

Hastanelerinde görev yaptım. Şu an Tavas Devlet hastanesinde çalışmaktayım ve evliyim. Yardımlarından dolayı eşim EROL GÜNER ’e teşekkür ediyorum.

Aday: Fatma (Emik) GÜNER