



ANKARA
HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Hekimlerin İş Motivasyonunun İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Bağlılık Ve İş Performansının Aracılık Rolü

Doktora Tezi

Ömer Ceylan

Sağlık Kurumları Yönetimi Programı
Ankara, 2025

**HEKİMLERİN İŞ MOTİVASYONUNUN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE
ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ PERFORMANSININ
ARACILIK ROLÜ**

Ömer CEYLAN

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Edibe Asuman ATİLLA

Tez Jürisi

Prof. Dr. Edibe Asuman ATİLLA

Prof. Dr. Sezer KORKMAZ

Prof. Dr. Çağdaş Erkan AKYÜREK

Doç. Dr. Fatma MANSUR

Doç. Dr. Mehtap ÇAKMAK BARSBAY

DOKTORA TEZİ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

Ankara - 2025

ETİK BEYAN

Bu tezi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Tez ve Proje Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırladığımı; tezin tamamında akademik kurallara ve etik ilkelere uyduğumu ifade ederim. Yararlandığım eserlerin tamamını metin içinde referanslandığımı ve kaynakçada kılavuzda tanımlanan şekilde yer verdiğimi, haricindeki ifadelerin bana ait olduğunu, herhangi bir kaynaktan kopyalama yapmadığımı ya da yapay zekâ aracılığı ile üretilmiş ifadelere metinde yer vermediğimi beyan ederim. Herhangi bir zamanda bu beyanıma uygun olmayan bir durumun tespit edilmesi halinde, aleyhime doğacak bütün hak kayıpları dahil tüm hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Ömer CEYLAN

17.03.2025

ONAY

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Sağlık Kurumları Yönetimi Doktora Programı öğrencisi Ömer CEYLAN tarafından hazırlanan “Hekimlerin İş Motivasyonunun İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Bağlılık ve İş Performansının Aracılık Rolü” başlıklı tez çalışması 17/03/2025 tarih ve 15:00 saatinde yapılan tez savunma sınavında aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile DOKTORA TEZİ olarak KABUL edilmiştir.

	Kabul	Ret
Başkan Prof. Dr. Sezer KORKMAZ Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi	☒	☐
Üye Prof. Dr. E. Asuman ATILLA Tez Danışmanı Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi	☒	☐
Üye Prof. Dr. Çağdaş Erkan AKYÜREK Ankara Üniversitesi	☒	☐
Üye Doç. Dr. Fatma MANSUR Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi	☒	☐
Üye Doç. Dr. Mehtap ÇAKMAK BARSBAY Ankara Üniversitesi	☒	☐

Hekimlerin İş Motivasyonunun İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Bağlılık Ve İş Performansının Aracılık Rolü

Ömer CEYLAN
Doktora Tezi

Prof. Dr. Edibe Asuman ATILLA
Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı
2025, Ankara

ÖZET

Sağlık, emek faktörünün yoğun olarak kullanıldığı aynı zamanda yüksek sermaye ve teknolojiye ihtiyaç duyulan bir sektör olmasının yanında, yüksek eğitilmiş, alanında uzmanlaşmış birçok kişinin bir arada çalıştığı, çoğunlukla ekip çalışması gerektiren hizmetlerin verildiği, hizmet alanlarla yoğun temasın olduğu, kesintisiz hizmet verilen bir sektördür. Sağlık kurumlarında hizmetin temel belirleyicisi olan hekimlerin, yetiştirme süresi ve koşulları onları diğer işgörenlerden ayırmaktadır. Günümüzün rekabetçi koşulları ve insan kaynağının kısıtlılığı göz önüne alındığında hekimlerin verimli bir şekilde çalışmalarının sağlanması, hizmetin devamlılığı ve kalitesi açısından çok önemlidir. Bu çalışmada hekimlerin iş motivasyonunun işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılık ve iş performansının aracılık rolü incelenmiştir. Ayrıca çalışmada hekimlerin son dönemde yaşadıkları sıkıntılar, iş motivasyonu, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve iş performansı boyutlarıyla değerlendirilmiştir. Çalışmada veriler 9 soruluk kişisel bilgi formu, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”, “İş Motivasyonu Ölçeği”, “İş Performansı Ölçeği” ve “İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği” ile 477 hekimin katılımıyla toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre hekimlerin örgütsel bağlılığı, iş motivasyonu, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasında bağlantı olduğu, hekimlerin iş performansının işten ayrılma niyetlerini etkilemediği, medeni durumunun, çalışma statüsünün ve kurumda çalışma süresinin düzenleyici rolünün olduğu tespit edilmiştir. Hekimlerin güncel sorunları göz önüne alındığında, hekimlere yönelik şiddet olaylarının çözümüne ilişkin olarak hekimlerin katılımıyla çözüm üretici politikalar geliştirilmesi, hekimlere yönelik şikayetlerin doğrudan işleme konulmaması, kurum tarafından bir ön değerlendirmeye tabi tutulduktan sonra işleme konulması, şikayet mekanizmalarının yanında sağlıklı işleyen teşekkür mekanizmalarının da oluşturulması, yoğun iş yükünün azaltılmasına yönelik çözümler üretilmesi, hekimlerin örgütsel bağlılığını, iş motivasyonlarını, iş performanslarını artırıp işten ayrılma niyetlerini düşürecektir.

Anahtar Kelimeler : Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu, İş Performansı, İşten Ayrılma Niyeti, Aracılık Rolü

**The Mediating Role Of Organisational Commitment and Job Performance In
The Effect Of Physicians' Work Motivations On
Turnover Intention**

Ömer CEYLAN
Doctoral Thesis

Prof. Dr. Edibe Asuman ATILLA

**Ankara Hacı Bayram Veli University, Institute of Graduate Programs
Department of Health Management
2025, Ankara**

ABSTRACT

The healthcare sector is labor-intensive, requiring capital and advanced technology. It involves the collaboration of highly educated professionals, emphasizes teamwork, ensures continuous service delivery, and requires intensive interaction with patients. Physicians, as the primary service providers in healthcare institutions, differ from other employees due to their extensive training and working conditions. Competitive environment and with limited human resources, ensuring the efficient work of physicians is crucial for maintaining service quality and continuity. In this study, the mediating role of organizational commitment and job performance in the relationship between physicians' work motivation and turnover intention was examined. It also evaluates recent challenges faced by physicians through the dimensions of work motivation, turnover intention, organizational commitment, and job performance. Data were collected from 477 physicians using a 9-item demographic form, "Organizational Commitment," "Work Motivation," "Job Performance," and "Turnover Intention" scales. Results of the study, it was determined that there was a relationship between physicians' organisational commitment, work motivation, work performance and turnover intention, physicians' work performance did not affect their intention to quit, marital status, working status and working time in the institution had a regulatory role. Considering the current problems of physicians, developing solutions with the participation of physicians regarding the solution of violence against physicians, not processing complaints against physicians directly, subject to a preliminary assessment, establishing well-functioning resolution mechanisms in addition to complaint mechanisms, producing solutions to reduce the intensive workload will increase the organisational commitment, work motivation and work performance of physicians and reduce their turnover intention

Key Words : Organisational Commitment, Work Motivation, Job Performance,
Turnover Intention, Mediation Role

TEŞEKKÜR

Doktora sürecimin başından sonuna kadar bana desteğini esirgemeyen, tez sürecimde bilgi ve tecrübelerini aktaran, sabırla yol gösteren, tez danışmanım Prof. Dr. E. Asuman ATİLLA'ya,

Bu süreçte yorum ve önerileriyle çalışmamın daha nitelikli bir hal almasına katkı sağlayan tez izleme komitesi üyeleri Prof. Dr. Sezer KORKMAZ ve Prof. Dr. Çağdaş Erkan AKYÜREK'e,

Tez savunma jürimde yer alan ve tezimin son haline katkıda bulunan kıymetli hocalarım Doç. Dr. Fatma MANSUR ve Doç. Dr. Mehtap ÇAKMAK BARSBAY'a

Ve bu yola beraber çıktığımız, her konuda ve her zaman yanımda olan değerli yol arkadaşlarım Dr. Dilek UYSAL ve Dr. Erhan BIYIK'a şükranlarımı sunuyorum.

Son olarak bu süreçte her daim yanımda olan, sabır ve anlayışla beni cesaretlendiren, sayesinde “Doktor” ünvanı aldığım sevgili eşim Sinem'e ve varlıklarıyla hayatı anlamlı kılan, enerjileriyle motivasyon sağlayan kıymetlilerim Kayra İpek ve Ahmet Cevher'ime kucak dolusu sevgilerimle...

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLoların LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR	xiv
1. GİRİŞ	1
2. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE PERSONEL İSTİHDAMI VE TÜRLERİ	5
2.1. 657 Sayılı DMK 4-A Maddesine Göre Çalışan Memurlar	12
2.2. 657 Sayılı DMK'nın 4/B Maddesine Göre Çalışan Sözleşmeli Personel	13
2.3. 663 Sayılı KHK 45/A Maddesine Göre Çalışan Sözleşmeli Personel	14
2.4. 657 Sayılı DMK 4/D Maddesine Göre Çalışan İşçiler	14
2.5. 4924 Sayılı Kanun'a Tabi Olarak Çalışan Personel.....	15
2.6. 5258 Sayılı Aile Hekimliği Kanunu Kapsamında Çalışan Aile Hekimleri ve Aile Sağlığı Çalışanları	17
2.7. 663 Sayılı KHK 42. Maddesi Kapsamında Çalışan Sözleşmeli Personel.....	19
2.8. Yabancı Sağlık Personeli	20
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	23
3.1. Bağlılık Kavramı.....	23
3.2. Örgütsel Bağlılık	23
3.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	24
3.2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	26
3.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	30
3.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	30
3.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	36
3.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	38
3.4. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler	39
3.4.1. Kişisel Faktörler	39
3.4.2. Örgütsel Faktörler	41
3.4.3. Çevresel Faktörler	42
4. İŞ MOTİVASYONU	45

4.1. Motivasyon Tanımı ve Önemi	45
4.2. Motivasyon Türleri.....	48
4.2.1. İçsel Motivasyon	48
4.2.2. Dışsal Motivasyon.....	48
4.3. İş Motivasyonu Kuramları	49
4.3.1. Kapsam Kuramları	50
4.3.2. Süreç Kuramları	53
4.4. Motivasyon Araçları.....	55
4.4.1. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	56
4.4.2. Ekonomik Araçlar	57
4.4.3. Psiko-Sosyal Araçlar.....	59
5. İŞ PERFORMANSI	63
5.1. İş Performansının Boyutları	65
5.1.1. Görev Performansı	65
5.1.2. Bağlamsal Performans	67
5.1.3. Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Arasındaki Farklılıklar	68
5.1.4. Uyumsal (Adaptif) Performans	69
5.2. İş Performansını Etkileyen Faktörler	71
5.2.1. Kişisel Faktörler	71
5.2.2. Örgütsel Faktörler	73
5.2.3. Çevresel Faktörler	74
6. İŞTEN AYRILMA NİYETİ	77
6.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı ve İçeriği	77
6.2. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi.....	78
6.3. İşten Ayrılma Türleri	79
6.3.1. Gönüllü İşten Ayrılma	80
6.3.2. Gönülsüz İşten Ayrılma	80
6.4. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler	81
6.4.1. Çevresel Nedenler	81
6.4.2. Örgütsel Nedenler	82
6.4.3. Kişisel Nedenler	83
6.5. İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Modeller	83
6.5.1. March ve Simon Modeli (1958).....	83
6.5.2. Mobley İşten Ayrılma Modeli (1977).....	84

6.5.3. Steers ve Mowday İşten Ayrılma Modeli (1981).....	85
6.5.4. Rusbult ve Farrell Yatırım Modeli (1983)	86
6.5.5. Price ve Mueller'ın İşten Ayrılma Modeli (1986, 2001)	86
6.5.6. Lee ve Mitchell Yeni Ayrılma Modeli (1994)	87
6.6. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları	88
7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ MOTİVASYONU, İŞ PERFORMANSI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ARAŞTIRMALAR	93
8. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	105
8.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	105
8.2. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları	107
8.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	108
8.4. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Araçları	109
8.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	109
8.5.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	109
8.5.2. İş Motivasyon Ölçeği	110
8.5.3. İş Performansı Ölçeği.....	110
8.5.4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	111
8.6. Araştırmanın Etik Boyutu	111
8.7. Araştırmanın Hipotezleri.....	111
8.8. Araştırmanın İstatistiksel Veri Analizi.....	116
8.9. Araştırmanın Modeli	117
9. ARAŞTIRMA BULGULARI	119
9.1. Sosyo-Demografik Bulgular	119
9.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri	120
9.2.1. Güvenilirlik Analizi	121
9.2.2. Birleşme Geçerliliği	121
9.2.3. Ayrışma Geçerliliği.....	122
9.3. Değişkenlere ait Tanımlayıcı İstatistikler	124
9.4. Yapısal Modelin Analizi	125
9.5. Hipotezlerin Test Edilmesi.....	126
9.6. Aracılık Etki Analizleri	128
9.7. Düzenleyici Etki Analizleri.....	129
9.7.1. Cinsiyetin Düzenleyici Etki Analizi.....	130
9.7.2. Medeni Durumun Düzenleyici Etki Analizi	130
9.7.3. Ünvanın Düzenleyici Etki Analizi	131

9.7.4. Özel Sektörde Çalışma Durumunun Düzenleyici Etki Analizi.....	132
9.7.5. Yönetici Olarak Çalışma Durumunun Düzenleyici Etki Analizi.....	133
9.7.6. Çalışma Statüsünün Düzenleyici Etki Analizi	134
9.7.7. Sürekli Değişkenlerin Düzenleyici Etki Analizi	136
10. TARTIŞMA	145
11. SONUÇ VE ÖNERİLER	163
EXTENDED ABSTRACT	177
KAYNAKLAR	181
EKLER.....	203
Ek 1. Anket Formları.....	203
Ek 2. Etik Komisyon Raporu	209
Ek 3. Bilimsel Araştırma İzni.....	210
ÖZGEÇMİŞ	213

TABLoların LİSTESİ

Tablo 2.1. Yıllara Göre Tüm Sektörlerde Sağlık Personeli Sayıları.....	10
Tablo 2.2. Sektörlere ve Ünvanlara Göre Sağlık Personelinin Dağılımı	11
Tablo 2.3. Yıllara Göre Sağlık Bakanlığı Personeli Sayıları	11
Tablo 2.4. 2025 yılı için 4924 Sayılı Kanun Kapsamında Vizelenen Pozisyon Sayısı	17
Tablo 3.1. Örgütsel bağlılık tanımları	25
Tablo 3.2. Bağlılık Seviyelerinin Olası Sonuçları	29
Tablo 3.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	30
Tablo 4.1. Motivasyon Tanımları.....	46
Tablo 4.2. İş Motivasyonu Tanımları.....	47
Tablo 4.3. Motivasyon teorileri.....	50
Tablo 4.4. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	53
Tablo 6.1. Örgüt İçin, İşten Ayrılan İçin ve İşte Kalan İçin İşten Ayrılmanın Olumsuz Sonuçları	90
Tablo 6.2. Örgüt İçin, İşten Ayrılan İçin ve İşte Kalan İçin İşten Ayrılmanın Olumlu Sonuçları	91
Tablo 8.1. Samsun İli Aktif Hekim Sayısı	108
Tablo 9.1. Sosyo-Demografik Özelliklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	120
Tablo 9.2. Ölçüm Modeli Sonuçları.....	122
Tablo 9.3. Çapraz Yükler	123
Tablo 9.4. Ayrışma Geçerliliği Sonuçları (Fornell ve Larcker Ölçütü).....	124
Tablo 9.5. Ayrışma Geçerliliği Sonuçları (HTMT Katsayıları).....	124
Tablo 9.6. Değişkenlere ilişkin Tanımlayıcı İstatistikler.	125
Tablo 9.7. Araştırma Modeli Katsayıları	126
Tablo 9.8. Yol Analizi ve Hipotez Sonuçları	128
Tablo 9.9. Aracılık etki analiz sonuçları	129
Tablo 9.10. Cinsiyete Yönelik Düzenleyici Etki Analiz Sonuçları	130
Tablo 9.11. Medeni Duruma Yönelik Düzenleyici Etki Analiz Sonuçları	131
Tablo 9.12. Ünvana Yönelik Düzenleyici Etki Analiz Sonuçları	132
Tablo 9.13. Özel Sektör Çalışma Durumuna Yönelik Düzenleyici Etki Analiz Sonuçları	133
Tablo 9.14. Yönetici Olarak Çalışma Durumuna Yönelik Düzenleyici Etki Analiz Sonuçları	134
Tablo 9.15. Çalışma Statüsüne Yönelik Yol Analizleri.....	135

Tablo 9.16. Çalışma Statüsüne Yönelik Düzenleyici Etki Analiz Sonuçları.....	135
Tablo 9.17. Yaşa Yönelik Düzenleyici Etki Analiz Sonuçları.....	136
Tablo 9.18. Kurumda Çalışma Süresine Yönelik Düzenleyici Etki Analiz Sonuçları	137
Tablo 9.19. Toplam Çalışma Süresine Yönelik Düzenleyici Etki Analiz Sonuçları	139
Tablo 9.20. Hipotez kabul/red çizelgesi.....	139



ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil 3.1. Allen ve Meyer'in 3 Bileşenli Bağlılık Yaklaşımı.	33
Şekil 8.1. Araştırmanın Modeli.....	117
Şekil 9.1. Yapısal Model Analiz Sonuçları.....	127
Şekil 9.2. Düzenleyici Etki Slope Grafiği (H18a)	138
Şekil 9.3. Düzenleyici Etki Slope Grafiği (H18d)	138



KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklamalar
AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ASM	Aile Sağlığı Merkez
AVE	Average Variance Extracted
CR	Composite Reliability
DMK	Devlet Memurları Kanunu
HTMT	Heterotrait-Monotrait Ratio
İAN	İşten Ayrılma Niyeti
İM	İş Motivasyonu
İP	İş Performansı
KHK	Kanun Hükmünde Kararname
OECD	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü- Organisation for Economic Co-Operation and Development
ÖB	Örgütsel Bağlılık
RG	Resmî Gazete
SASAM	Sağlık-Sen Stratejik Araştırmalar Merkezi
SDP	Sağlıkta Dönüşüm Programı
SS	Standart Sapma
TDK	Türk Dil Kurumu
TTB	Türk Tabipler Birliği
YHGM	Yönetim Hizmetleri Genel Müdürlüğü

1. GİRİŞ

Sağlık sektörü emek ve yüksek teknolojinin bir arada bulunduğu, yüksek eğitim almış birçok farklı uzmanlıkta profesyonelin bir arada hizmet verdiği ve hizmet alanlar ile sürekli etkileşimin olduğu bir sektördür. Sektörde son dönemde yaşanan değişimlerle birlikte hasta kavramında değişim meydana gelmiş, hizmet kalitesi ve hasta memnuniyeti ön plana çıkmıştır. Bununla birlikte kamusal sağlık hizmetinin rekabetçi bir yapıya kavuşturulmasıyla, insan kaynağının etkili ve verimli kullanımı, sunulan hizmetlerde devamlılığın sağlanması için çalışan devir hızının düşürülmesi gibi maliyet azaltıcı ve kalite artırıcı amaçlar ön plana çıkmıştır. İstenilen seviye ve kalitede bir sağlık hizmeti sunabilmenin birinci koşulu çalışanların kişisel ve örgütsel ihtiyaç ve beklentilerinin iyi analiz edilerek bunların uygun bir şekilde karşılanması, çalışanlara beklentilerinin karşılandığı huzurlu bir çalışma ortamı sağlanmasıdır. Zira bu çalışmalar personelin motivasyonunu dolayısıyla kurumsal başarıyı artıracaktır (Alcan, 1997: 133; Hageman, 1997: 9; Küçüközkan, 2015: 87).

Kamu sağlık kurumlarına bakıldığında burada verilen hizmetlerin en temel ögesinin hekimler olduğu görülmektedir. Hekimlerin iş yerinde gösterecekleri performans örgütsel çıktıları doğrudan etkilemektedir. İş performansının yüksek olması kurumsal hedeflere ulaşmak ve kurumsal başarı için üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir konudur. Hekimlerin performansları yaş, cinsiyet, eğitim, iş tecrübesi, çalışma koşulları, iş yeri iklimi, maaş, örgütsel yapı gibi birçok faktörden etkilenmektedir.

Günümüzde sağlık hizmeti sunumunun kritik unsurlarından biri örgütsel bağlılığı olan ve yüksek motivasyona sahip hekimlerdir. Zira örgütsel amaç ve değerleri benimseyen hekimlerde kurumsal bağlılık gelişecektir. Bunun sonucunda mesleki planlamalarını kurumun amaç ve hedefleri ile uyumlaştırıp hizmet verecekler, yine bu hekimler kuruma karşı bir aidiyet hissettiklerinde kişisel yararı ile kurumsal yararı harmanlayacağından tüm çabalarını kurum lehine göstereceklerdir.

Motivasyonu yeterince sağlanmamış kalifiye bir hekim örgütsel bağlılığı zayıf olacağından, daha yüksek bir ücret, daha rahat bir çalışma ortamı gibi dış etkenlerden dolayı çalıştığı kamu kurumundan ayrılabilir. Günümüzde eğitimi için yoğun emek, zaman ve para sarf edilen ve uzmanlık gerektiren bir alanda istihdam edilen personelin işi bırakması örgüt için hem o kişiye yapılan yatırımın boşa gitmesi hem de yerine

ikame edilecek kişiye aynı yatırımı yapmaya sebebiyet vereceği için örgüt için çifte yük oluşturmaktadır. Diğer taraftan işten ayrılan personel yerine yenisi istihdam edilinceye kadar hizmette aksama olması riski de bulunmaktadır (Seyfullahoğulları, 2018: 54). Dünyada pandemi süreci ve sonrasındaki dönemde sağlık çalışanlarının psiko-sosyal sıkıntıları artmış bunun sonucu olarak işten ayrılmalar, kurum değişiklikleri hız kazanmış bu durum sağlık yöneticilerini bu yönde ciddi çalışmalar yapmaya yöneltmiştir (Mete, 2023: 53). Bu bakımdan örgütsel bağlılık, iş motivasyonu, iş performansı ve işten ayrılma niyeti kurumsal ve kişisel başarı için çok önemli faktörler olmaları sebebiyle üzerinde titizlikle durulması gereken konular haline gelmiştir.

Günümüzde kamuya ait sağlık kurumlarında çalışan hekimler açısından bakıldığında, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun (DMK) 4/A maddesi kapsamında klasik devlet memuru, 5258 sayılı, “Aile Hekimliği Kanunu” kapsamında sözleşmeli olarak çalışan aile hekimleri ve 4924 sayılı “Eleman Temininde Güçlük Çekilen Yerlerde Sözleşmeli Sağlık Personeli Çalıştırılması Hakkında Kanun” kapsamında yine sözleşmeli olarak istihdam edilen hekimler olmak üzere temelde 3'lü bir ayırım bulunmaktadır. Bunlardan her istihdam türünün kendine göre avantajları ve dezavantajları mevcuttur. Örneğin 4924 sayılı Kanun kapsamında çalışan hekimler daha yüksek ücret alırken hizmete ulaşımın daha zor olduğu yerlerde çalışmakta, aile hekimleri çalışma ortamı açısından daha özerk olmakla birlikte çalıştıkları aile sağlığı merkezlerinin (ASM) her türlü sorunu ile doğrudan muhatap olmak zorunda kalmaktadırlar.

Hekimlerin kadro istihdamları, ücretlendirme, çalışma ortamı, yaş cinsiyet, mesleki tecrübe gibi değişkenlerinde hekimlerin örgütsel bağlılıklarını, motivasyonlarını, performanslarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyebilmektedir. Bu çalışmada hekimlerin iş motivasyonunun işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılık ve iş performansının aracılık rolü incelenmiştir. Ayrıca çalışmada hekimlerin son dönemde yaşadıkları sıkıntılar, iş motivasyonu, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve iş performans göz önüne alınarak bütüncül bir bakış açısıyla incelenmiştir. Bunların dışında çalışmada hekimlerin kadro istihdam durumuna göre de değerlendirmeler yer verilmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde, genel olarak kamu personel rejimi, kamu sağlık sektöründe istihdam edilen personel türleri, 4-A Memur, 657 Sayılı DMK 4/B sözleşmeli personel, 663 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK), 45/A sözleşmeli personel, 657 Sayılı DMK 4/D’li personel (İşçiler), 4924 sayılı Kanuna tabi olarak çalışan personel, Aile Hekimliği ve Aile Sağlığı Çalışanları, 663 Sayılı KHK 42. Maddesi kapsamında sözleşmeli personel ve yabancı sağlık personeli açıklanmıştır. Sonraki bölümlerde sırasıyla, Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu, iş performansı ve işten ayrılma niyeti kavramları ele alınmış, bu kavramların önemi, boyutları, bunları etkileyen faktörlerden bahsedilmiştir. Sonrasında, araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, modeli, hipotezleri, etik süreci, evren ve örnekleme ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Devamında veri toplama yöntemi, veri araçları ve verilerin analizlerine ilişkin bilgilere yer verilmiş, çalışmanın amacı doğrultusunda yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular sunulmuş, katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine yönelik ve araştırma modeline ait yapılara ilişkin analizler üzerinde durulmuş, araştırmanın hipotezlerine ilişkin elde edilen sonuçlara göre değerlendirilmelerden bahsedilmiş, analizler sonucunda elde edilen bulgular sonucu varılan yargılar çalışma hipotezleri göz önüne alınarak literatür doğrultusunda tartışılmış, son olarak çalışma sonucu verilmiş ve çalışmanın sonuçları doğrultusunda önerilerde bulunulmuştur.



2. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE PERSONEL İSTİHDAMI VE TURLERİ

Bu başlık altında, genel olarak kamu personel rejimi, kamu sağlık sektöründe istihdam edilen personel türleri, 4-A Memur, 657 Sayılı DMK 4/B sözleşmeli personel, 663 sayılı KHK 45/A sözleşmeli personel, 657 Sayılı DMK 4/D’li personel (İşçiler), 4924 sayılı Kanuna tabi olarak çalışan personel, Aile Hekimleri ve Aile Sağlığı Çalışanları, 663 Sayılı KHK 42. Maddesi kapsamında sözleşmeli personel ve yabancı sağlık personeli açıklanmıştır.

Kamu hizmetlerinin sağlıklı ve verimli bir şekilde yürütmesinin en temel unsuru kamu personelidir. Devletin asli ve sürekli görevlerini yürüten bu personelin yapısı, nitelikleri, güvencesi ve benzeri özellikleri günün şartlarına, iktidarın politik görüşüne ve konjonktüre göre değişim göstermektedir. Kamu personeli Genel olarak Kamu kurum ve kuruluşlarında 657 sayılı DMK’nın 4’üncü maddesinde sayılan istihdam şekillerinden birine göre çalışan personel olarak adlandırılmaktadır.

Literatürde kamu görevlisi; dar anlamda kamu görevlisi ve geniş anlamda kamu görevlisi olmak üzere ikili bir ayrıma tabi tutulmaktadır. Dar anlamda kamu görevlisi; kamu sektöründe görev yapan personel olarak tanımlanmaktadır (Eryılmaz, 2010: 274). Bu bakışa ait bir başka tanımda ise 1982 Anayasasının 128. Maddesine atıf yapılarak: “Devletin kamu iktisadi teşebbüsleri ve diğer tüzel kişilerin genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevleri yürüten personeldir” şeklinde tanımlama yapılmıştır (İzci ve Yıldız, 2017: 399). Geniş anlamda kamu görevlisi ise; kamusal kurum ve kuruluşlarda farklı hukuki ve idari statüde görev yapan bütün kişilerdir (Eryılmaz, 2010: 274). Burada kamu görevlisi tanımında kamusal bir faaliyetin görülmesine genel idare esaslarına göre iştirak yeterli görülmekte olup kamu görevlisinin atama, seçim veya başka bir yolla getirilmesinin, görevi geçici veya sürekli görmesinin pek bir önemi bulunmamaktadır (Özgenç ve Şahin, 2002: 190). Bu tanıma bakıldığında kamu görevlisi kavramının klasik memur kavramının çok ötesine geçtiği, 657 sayılı kanunda 4/A,4/B,4/C ve 4/D olarak belirtilen memur, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçi personel statülerinin ötesinde kamusal bir iş veya faaliyetin görülmesine herhangi bir şekilde katılan herkesi kapsadığı görülmektedir.

Kamu sağlık sektöründe istihdam türlerine geçmeden personel rejimi ve Türk kamu personel rejiminin tarihsel sürecinden bahsetmekte fayda olacaktır. Personel

rejimi, bir örgüt ile hizmeti gören arasındaki iş ilişkisini düzenleyip bu ilişkiye hâkim olacak kural ve uygulamalar bütünü anlamında kullanılmaktadır (Canman, 1995: 4; Tutum,1980: 95). Kamu personel rejimi, Devlet tarafından yürütülen hizmetlerin temel bir parçası olan insan unsurunu ihtiva etmesinden dolayı çok önemlidir (Acar, 2009: 8). Kamu personel rejimi Devlet otoritesi ile kamu çalışanları arasındaki yasal ilişkiyi oluşturmaktadır (Eren ve Eken, 2007: 173). Kamu kurum ve kuruluşlarında kamu hizmeti veren kişilerin istihdam şekline, ücret politikasına, çalışma koşullarına, terfilerine, emekliliklerine, hak ve yükümlülüklerine kadar bütün çalışma sürecini inşa eden kuralları ihtiva eder (Akgüner, 2001: 33; Kaygusuz, 2023: 9; Tutum, 1994: 4). Kamu personel rejimi, ülkelerin yaşamış olduğu yönetsel, ekonomik, sosyal, politik her türlü gelişmeden doğrudan etkilenir, bununla birlikte devleti yönetenlerin sosyo-politik bakış açısına göre burada uygulanan ilkeler ve kurallar da değişmektedir (Canman, 1995: 251; Güler, 2005: 12).

Devletin birbirinden çok farklı uzmanlığa, kariyere, kişisel özelliklere, bilgi ve beceriye sahip personel ile tüm kamusal iş ve işlemleri görme mecburiyeti vardır. Bundan dolayı diğer ülkelerde olduğu gibi Türkiye’de de kamu yönetiminin en temel öğelerinden biri kamu personel rejimi olarak görülmektedir (Şaylan, 2000: 94). Türk kamu personel rejiminin tarihsel seyrine bakıldığında; Osmanlı Devleti’nde Tanzimat öncesi dönemde bugün ki anlamda klasik memurluk tarzı bir yapılanma mevcut değildir. Bu dönemde padişaha kişisel bağlılığın olduğu tebaa kültürü hâkimdir. Bununla birlikte bu dönemde devlet için çalışan memurlara rütbe ve hizmetlerine göre arazi verilmesi söz konusudur. Tanzimat’tan sonraki süreçte bu sistem terk edilmiş ve memurlara devlet hazinesinden ödeme yapılmaya başlanmıştır (Tortop, 2005: 88). Osmanlı Devleti’nde batı tarzı memurluk sistemine benzer çalışmalar Tanzimat’tan kısa bir süre önce başlamış, başta askeriye olmak üzere diğer devlet kademelerinde de yenilikler yapılmıştır. Tanzimat sonrasında bugün bile etkisini gösteren pek çok değişiklik yapılmış, devlet kademelerinde ve bürokraside yeniden yapılanma süreci gerçekleşmiştir. Bu süreçte yapılan değişimler kamu personel rejiminde Cumhuriyet Döneminin temel yapı taşları olmuştur (Acar, 2019: 123; Güler, 2005: 157). Osmanlı Devleti’nde personel rejiminin kökleri 1856 yılında çıkarılan Islahat Fermanı ile atılmıştır burada tebaanın millet ayrımı olmadan devlet memuriyetine girebileceği ve sahip oldukları yeteneğe göre hizmet verecekleri belirtilmiştir. Sonrasında 1879 yılında yürürlüğe giren Kanuni Esasi ve 1883 tarihli Memurin Mülkiye Terakki

Tekaüd Kararnamesinde de benzer hususlar vurgulanmıştır. Bu düzenlemeler ile personel rejimine ilişkin hukuki düzenlemeler yapılmış, hizmet karşılığı ücret ödenmesi resmileştirilmiştir. Ancak bu gelişmelere rağmen bugün bildiğimiz manada bir personel rejimi oluşturulamamıştır (Baltaoğlu, 1995; Gökmen, 2022: 180-184; TUBİTAK, 2024; Anayasa, 2024).

Cumhuriyet dönemine bakıldığında 1923-1960 döneminde, yeni kurulan devletin temel yapısının, örgütlenmesinin yapılmaya çalışıldığı bir dönemdir. Bu dönemde yeni çıkarılan birçok kanunla devlet örgütlenmesi gerçekleştirilmiş, kamuda çalışanların mali ve özlük hakları düzenlenmiştir. 1926 yılında çıkarılan 788 sayılı Memurin Kanunu ile kamu personeli için genel bir çerçeve oluşturulmuş ve o dönemin şartlarına uygun olarak kamu personel rejiminin temel ilkelerini belirlemiştir. Devlet personel örgütlenmesinde memur ve müstahdemler olmak üzere ikili bir istihdam modeli oluşturulmuştur. Bu Kanunda memur *“Kendisine Devlet hizmeti tevdi olunan ve sicilli mahsusunda mukayyet olarak umumî veyahut hususî bütçelerden maaş alan kimse”* Müstahdem ise, *“Devlet işlerinde ücretle kullanılan ve memurin sicilinde mukayyet bulunmayan ve memurin hukuk ve salahiyetinden müstefit olmayan kimse”* olarak tanımlanmıştır (Resmi Gazete, 2024).

Dolayısıyla Devlet tarafından bir görev verilen, özel sicile kayıtlı olup, genel veya özel bütçelerden maaş alan kişiye memur, sözleşmeyle veya ücret karşılığı çalışan, çalışma şartları idare tarafından belirlenen, memurların hak ve yetkilerine sahip olmayan ve kadrosu bulunmayan personele ise müstahdem denmiştir. Burada ilk kez memurlar ve hizmetliler ayırımına yer verilmiş, memurlar hizmetin asli elemanı, hizmetlileri ise hizmetin yardımcı elemanı olarak konumlandırılmıştır (Altan, 2010: 425; Altunok, 2018: 50).

Genel olarak 1923-1960 arası döneme bakıldığında, memuriyetin bir statü olarak görüldüğü ve hukuksal güvenceye kavuşturulduğu bir dönem olduğu görülmektedir. Bu dönemde devlet memuriyeti özel sektöre göre daha iyi kazanç ve güvence sağladığı için daha çekici bir hal almıştır. Ancak memuriyete girişte diploma yeterli görüldüğünden uzmanlaşma sağlanamamış, kariyer ve liyakate dayalı bir sistem oluşturulamadığından zamanla kamu personel yapısı hantal bir hale dönüşmüştür (Acar, 2019:127; Altunok, 2018: 50-58; Şaylan, 2000: 10).

Türk kamu personel rejiminde 1960 sonrası döneme bakıldığında, kamu personel rejiminde 657 sayılı kanun ile güçlü bir kamu personel rejimi oluşturulmuş, kariyer, liyakat, sınıflandırma ilkeleri getirilmiş, memur, sözleşmeli personel, işçiler ve geçici personel olmak üzere dört farklı sınıflandırma ilkesi kabul edilmiştir (Aslan, 2005: 246-283). Bu dönemde güvenceli memuriyet ilkesi ile memurlara nerdeyse ömür boyu çalışma garantisi verilmiştir. Başta getirilen kariyer ve liyakat ilkesi bir türlü uygulamaya sokulamadığı gibi, sonraki süreçte istisnai memurluk gibi kişisel uygulamalar getirilmiştir (Şener, 2013: 575-578).

1980’li yıllara gelindiğinde kamu personel rejimi, devlet kadrolarındaki fazla istihdam, bürokrasinin fazlalığı ve hantallığı, kırtasiyecilik, kamu personelindeki ideolojik ayrımcılık gibi yönlerden sert eleştirilere maruz kalmış ve kamu personel rejimine yönelik düzeltme çalışmaları başlamıştır (Şener, 2013: 578). Sonraki süreçte liberal ekonomik politikalara geçilmesi ve dünyadaki kamu personel rejimlerinde yaşanan yeni kamu işletmeciliği veya yönetimi olarak isimlendirilen anlayışın kamu kesiminde yaygınlaşması ülkemizde de kamu personel rejimini değişime zorlamıştır (Acar, 2019: 130). Yeni kamu işletmeciliğinde öne çıkan verimlilik, etkinlik, profesyonelleşme, değişim, yenilik ve güvencesizlik (sözleşmeli sistem) gibi kavramların o dönem Türk kamu personel rejiminde etkili olan ve gerek ulusal gerekse uluslararası çevrelerde dile getirilen verimsizlik, hantallık, kırtasiyecilik gibi sorunlara çözüm olabileceği belirtilmiştir (Şaylan, 2000, s. 11; Eroğlu, 2010: 231). Bu dönemin en büyük sıkıntılarından biri ücretlerin yetersizliği sebebiyle özellikle belli alanlarda nitelikli personeli bulma ve bu personeli elde tutmakta güçlük çekilmesidir. Buna çözüm bulunması amacıyla bir takım mevzuat değişiklikleri yapılmış, devletin asli görevlerinin görülmesinde memurların yanında işçi statüsünde olmayan sözleşmeli personelinde istihdam edileceği mevzuata eklenmiştir (Öktem, 1992: 97-99).

Bunun yanında bu süreçte klasik bakanlık yapılanmasının terk edilerek hiyerarşik yapıda bulunan kademelerin azaltılması, minimal bir yönetime geçilerek, yatay yapılaşmanın önceliklendirilmesi, politika tespit eden, planlayan ancak bu politikalar için gereken kamu hizmetlerinin büyük çoğunluğunu piyasadan temin eden bir devlet yapılanması sağlanması hedeflenmiştir. Bu politika kapsamında iş güvencesi olmayan, esnek, performans değerlendirme sistemi olan, sözleşmeli istihdama ağırlık veren bir personel rejiminin kurulacağı beklentisi oluşmuştur (Albayrak, 2017: 11-15).

Kamuda taşeronlaşmanın önü açılmıştır. Özellikle 2000 yılı sonrası belediyeler başta olmak üzere birçok kurumda taşeron işçi çalıştırılması hızla yaygınlaşmış, kamuya işçi alımı neredeyse son bulmuş, bunun sonucu birçok hizmet piyasadan alınmaya başlanmıştır (Aslan, 2012). Ancak sonraki süreçte siyasi konjonktürün etkisiyle sert bir politika değişikliği yapılmış taşeron sistemi ile piyasadan iş gücü temin edilmesi uygulaması bir anda terk edilmiş kamuda taşeron olarak çalışan yüzbinlerce işçi kadroya geçirilmiştir. Bu uygulama ile neo-liberal politikalar sonucu ortaya çıkan sistem terk edilmiş, çok avantajlı, istihdam güvenceli bir kamu işçi modeli oluşturulmuştur (Sayan, 2016: 675).

Özellikle kamu sağlık sektörü için bu dönemin en önemli gelişmelerinden biri de 23 Temmuz 2003 tarihinde Resmî Gazete 'de yayınlanan 4924 sayılı Eleman Temininde Güçlük Çekilen Yerlerde Sözleşmeli Sağlık Personeli Çalıştırılması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun olmuştur. Bu kanunun amacı aşağıdaki gibi belirtilmiştir;

“Eleman temininde güçlük çekilen yerlerde ve hizmet dallarında sağlık hizmetlerinin etkili ve verimli bir şekilde yürütülebilmesini temin etmek üzere, Sağlık Bakanlığı ve bağlı kuruluşları tarafından hizmet akdi ile sözleşmeli olarak istihdam edilecek ve işçi sayılmayan sağlık personelinin hizmet şartlarını, niteliklerini, işe alınma ve işine son verilme hallerini, görev ve yetkilerini, hak, yükümlülük ve sorumluluklarını, ücret ve diğer ödemeleri ile özlük işlerini düzenlemektir.”

Bu kanun ile Sağlık Bakanlığına has bir personel istihdam şekli tanımlanmış ve kamu sektöründe sağlık alanında sözleşmeli personel istihdamının önü açılmıştır (Çelebi Çakıroğlu ve Harmancı Seren, 2016: 38)

Sağlık tesislerinde teknolojik cihaz ve imkanlar yoğun olarak kullanılmasına rağmen hizmet sunumunun en büyük bileşenini personel oluşturmaktadır (Kaygusuz, 2023: 101). Sağlık sektörü, “emek yoğun” özelliğe sahiptir (Wendt ve Kohl, 2010: 8). Sağlık kurumlarında farklı eğitim ve uzmanlık alanlarına sahip birçok personel çalışmaktadır. Tıbbi hizmetler, eğitim ve profesyonellik düzeyi son derece yüksek olan sağlık profesyonelleri tarafından sunulurken, tıbbi hizmet sunumu dışında da birçok personel çalışmakta ve yaptıkları işler doğrudan olmasa da dolaylı olarak sağlık

hizmetinin ve sağlık kurumunun kalitesini çok önemli ölçüde etkilemektedir. Tablo 2.1 de görüldüğü üzere sağlık sektöründe 2022 yılı itibariyle 1.350.528 kişi istihdam edilmektedir.

Tablo 2.1. Yıllara Göre Tüm Sektörlerde Sağlık Personeli Sayıları

Yıl	2002	2018	2019	2020	2021	2022
Uzman Hekim	45.457	82.894	85.199	88.127	93.517	95.600
Pratisyen Hekim	30.900	44.053	46.843	49.760	58.035	58.697
Asistan Hekim	15.592	26.181	28.768	33.372	37.017	45.391
Toplam Hekim	91.949	153.128	160.810	171.259	183.569	194.688
Toplam Diş Hekimi	16.371	30.615	32.925	34.830	39.851	42.359
Eczacı	22.289	32.032	35.841	35.584	37.211	38.931
Hemşire	72.393	190.499	198.103	227.292	232.442	243.565
Ebe	41.479	56.351	55.972	59.040	57.908	59.632
Diğer Sağlık Personeli	50.106	177.409	182.456	206.103	219.630	232.661
Diğer Personel ve Hizmet Alımı	83.964	376.367	369.660	408.581	481.311	538.642
Toplam Personel	378.551	1.016.401	1.033.767	1.142.469	1.251.922	1.350.528

Kaynak: Sağlık İstatistikleri Yıllığı, 2022

Özel sağlık kuruluşlarının sayısındaki artışa rağmen sağlık sektöründe kamu tarafından istihdam edilen personel sayısı özel sektörde çalışan personel sayısından çok fazladır. Tablo 2.2’de görüldüğü üzere 2022 verilerine göre bu sektörde istihdam edilen 1.350.528 kişiden sadece 393.657 kişisi özel sektör tarafından istihdam edilmektedir.

Tablo 2.2. Sektörlere ve Ünvanlara Göre Sağlık Personelinin Dağılımı

Alan	Sağlık Bakanlığı	Üniversite	Özel	Toplam
Uzman Hekim	50.289	14.795	30.516	95.600
Pratisyen Hekim	47.865	734	5.098	58.697
Asistan Hekim	17.836	24.851	25.617	42.887
Yan Dal Asistan Hekim	1.001	1.703	0	2.704
Toplam Hekim	116.991	42.083	35.614	194.688
Uzman Dış Hekimi	1.220	2.277	3.519	7.016
Dış Hekimi	10.922	605	21.243	32.770
Asistan Dış Hekimi	12	2.561	0	2.573
Toplam Dış Hekimi	12.154	5.443	24.762	42.359
Eczacı	4.424	749	33.208	38.931
Hemşire	169.588	36.918	37.059	243.565
Ebe	55.942	981	2.709	59.632
Diğer Sağlık Personeli	153.362	23.560	55.939	232.861
Diğer Personel ve Hizmet Alımı	260.500	74.396	203.746	538.642
Toplam Personel	772.961	183.930	393.657	1.350.528

Kaynak: Sağlık İstatistikleri Yıllığı, 2022

Kamu açısından bakıldığında Sağlık Bakanlığı verilerine göre Tablo 2.3’de görüldüğü üzere 2002 yılında 250 bin civarı olan kamu sağlık sektöründe istihdam edilen personel sayısının 2022 yılında 780 bin civarına çıktığı ve istikrarlı bir şekilde artmaya devam ettiği görülmektedir (Sağlık Bakanlığı, 2024: 15).

Tablo 2.3. Yıllara Göre Sağlık Bakanlığı Personeli Sayıları

Branş	2002	2018	2019	2020	2021	2022
Uzman Hekim	22.187	43.347	44.698	46.603	45.672	50.289
Pratisyen Hekim	29.030	39.442	42.300	45.291	47.216	47.865
Asistan Hekim	6.189	8.770	10.147	12.264	14.360	18.837
Toplam Hekim	57.406	91.559	97.145	104.158	107.248	116.991
Toplam Dış Hekimi	3.211	10.814	11.387	11.588	11.635	12.154
Eczacı	1.596	3.064	3.404	3.697	4.033	4.424
Hemşire	54.360	126.891	132.333	156.205	155.588	169.588
Ebe	39.473	52.495	52.076	55.505	54.178	55.942
Diğer Sağlık Personeli	33.276	121.206	124.758	140.161	142.712	153.362
Diğer Personel ve Hizmet Alımı	67.496	236.155	229.335	250.461	252.626	260.500
Toplam Personel	256.818	642.184	650.438	721.775	728.020	772.961

Kaynak: Sağlık İstatistikleri Yıllığı, 2022

Bu kadar yoğun istihdamın olduğu bir alanda doğru, zamanında, etkin ve verimli bir şekilde hizmetin sunulabilmesi çok önemlidir. Sağlık hizmetinin sunulacağı yerin şartları ve ihtiyaçları göz önüne alınarak insan gücü planlaması yapılması, yeterli

donanımına sahip ve yeterli sayıda kişinin istihdam edilmesi ve bunların dengeli bir şekilde dağıtılması çok önemlidir (Kılıç, 2006: 51). Kamu kesiminde personel istihdamının giderilmesi bürokratik süreçlerden dolayı oldukça fazla vakit alabilmektedir. Bu bakımdan doğru kişilerin, doğru bir istihdam politikası ile doğru yer için istihdam edilmesi çok önemlidir. Bununla birlikte bu sektörde farklı bölgelerde, farklı hizmetler veren bu çalışanların farklı ve hakkaniyetli bir ücretlendirme politikasına tabi tutulması da gerekmektedir.

Kamu sağlık sektöründe çalışan personel için istihdam durumlarına göre aşağıda belirtilen kadro yapılanması söz konusudur (Kaygusuz, 2023; 105):

- 1) 657 Sayılı DMK 4-A Maddesine göre çalışan memurlar.
- 2) 657 Sayılı DMK'nın 4/B Maddesine göre çalışan sözleşmeli personel.
- 3) 663 sayılı KHK 45/A Maddesine göre çalışan sözleşmeli personel.
- 4) 657 Sayılı DMK 4/D Maddesine göre çalışan işçiler.
- 5) 4924 sayılı Kanuna tabi olarak çalışan personel.
- 6) 5228 sayılı Aile Hekimliği Kanunu kapsamında çalışan aile hekimleri ve aile sağlığı çalışanları.
- 7) 663 Sayılı KHK 42. Maddesi kapsamında çalışan sözleşmeli personel.
- 8) Yabancı sağlık personeli.

2.1. 657 Sayılı DMK 4-A Maddesine Göre Çalışan Memurlar

657 sayılı DMK'nın 4-A maddesinde Memur; *“Mevcut kuruluş biçimine bakılmaksızın, Devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerince genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilenler, bu Kanunun uygulanmasında memur sayılır.”* şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanıma bakıldığında, asli ve sürekli görevleri yerine getirmek, genel idare esaslarına göre kamu hizmetini yerine getirmek devlet ve diğer kamu tüzel kişilerinde çalışmak şeklinde 3 tane özelliğin mevcut olduğu görülmektedir.

Kamu sektöründe en fazla istihdam 657 sayılı DMK'nın 4-A maddesi kapsamında yapılmaktadır. Sağlık Bakanlığında 2003 yılında başlayan Sağlıkta Dönüşüm Programına (SDP) kadar sağlık personeli istihdamının çok büyük bir kısmı

bu kapsamda yapılmaktaydı. Ancak sonraki süreçte stratejik personel (tabip, uzman tabip, eczacı, diş tabibi vb.) atamaları dışında kalan sağlık personeli Sağlık Bakanlığına özgü sözleşmeli sağlık personeli istihdamı şeklinde yapılmaya başlanmıştır (Arslan, 2005: 361). Bu süreçte Eleman Temininde Güçlük Çekilen Yerlerde Sözleşmeli Sağlık Personeli Çalıştırılması, aile hekimliği, 4/B’li personel istihdamı gibi uygulamalar yoğunlaşmıştır. 2011 ve 2023 yıllarında sözleşmeli personelin kadroya geçirilmesi ile sağlık personeli arasında 4/A kapsamında çalışan personelin ağırlığı devam etmiştir (Kaygusuz, 2023: 113; Yavuz, 2016: 6).

2.2. 657 Sayılı DMK’nın 4/B Maddesine Göre Çalışan Sözleşmeli Personel

657 sayılı DMK’nın 4-B maddesinde Sözleşmeli Personel;

“Kalkınma planı, yıllık program ve iş programlarında yer alan önemli projelerin hazırlanması, gerçekleştirilmesi, işletilmesi ve işlerliği için şart olan, zaruri ve istisnai hallere münhasır olmak üzere özel bir meslek bilgisine ve ihtisasına ihtiyaç gösteren geçici işlerde, Cumhurbaşkanınca belirlenen esas ve usuller çerçevesinde, ihdas edilen pozisyonlarda, mali yılla sınırlı olarak sözleşme ile çalıştırılmasına karar verilen ve işçi sayılmayan kamu hizmeti görevlileridir.” şeklinde tanımlanmıştır.

Bu tanıma bakıldığında, sözleşmeli personelin, memurlardan ayrıldığı, iş güvencesi olmadığı, belli bir dönem için belirli işler kapsamında istihdam edildiği görülmektedir. Ancak zamanla memurlar aracılığı ile yapılan birçok iş, bu personel aracılığı ile yerine getirilmeye başlanmıştır. Özellikle sağlık alanında personel istihdamının büyük kısmı, bu usule göre yapılmaya başlanmıştır (Güler, 2005: 117).

04.04.2007 tarih ve 5620 sayılı Kanun ile 657 sayılı DMK’nın 4/B maddesinde birçok değişiklik yapılmıştır. Bu değişikliklerle, belirli projeler kapsamında işe alınma şartı esnetilmiş, bunun yanında bu kapsamdaki personelin istihdamında sınav şartı getirilmiş, bu değişikliklerle bu istihdam türünün temel özelliği olan “istisnai” olma özelliği değişmiş, kamu kurumları için kalıcı bir istihdam türü olmuştur. Bunun devamı olarak 25.06.2009 tarihli 5917 sayılı Kanun ile daha da ileriye gidilmiş, bu madde kapsamında yer alan sözleşmeli statü “kalıcı ve sürekli” bir hale getirilmiştir (Özçelik Kaynak, 2016: 63; Sayan ve Albayrak, 2011: 155).

2.3. 663 Sayılı KHK 45/A Maddesine Göre Çalışan Sözleşmeli Personel

Sağlık Bakanlığında, 657 sayılı DMK'nın 4-B maddesi kapsamında yapılan personel alımında 2016 yılında değişikliğe gidilmiş ve kendine özgü bir istihdam modeli oluşmuştur. Bu tarihte 663 sayılı KHK'da yapılan değişiklik ile 45/A'lı olarak adlandırılan personel alımı yapılmaya başlanmıştır.

663 sayılı KHK'nın 45/A maddesine;

“Bakanlık ve bağlı kuruluşları, merkez teşkilatları hariç olmak üzere ve öncelikle personel istihdamında güçlük çekilen yerlerde, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 4 üncü maddesinin (B) fıkrası uyarınca ilgili mevzuatı gereği kura ile ataması öngörülenler dışında 190 sayılı Kanun Hükmünde Kararnameye ekli cetvellerde Sağlık Hizmetleri ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri Sınıfı kapsamında yer alan unvanlarla vize edilmiş pozisyonlarda bu maddede öngörülen şartlarla sözleşmeli personel istihdam edebilir.

...

...Bu madde uyarınca atanan sözleşmeli sağlık personeli üç yıl süreyle başka bir yere atanamaz...Sözleşmeli sağlık personelinin üç yıllık çalışma süresini tamamlayanlar talepleri halinde bulundukları yerde 657 sayılı Kanunun 4 üncü maddesinin (A) bendi kapsamındaki kadrolara atanır. Bu kadrolara atananlar, aynı yerde en az bir yıl daha görev yapar, bunlar hakkında adaylık hükümleri uygulanmaz.” hükmü konulmuştur.

Bu madde ile 45/A'lı personel 4/B'li personelden ayrılmış sözleşmeli olarak başladığı işte 3 yıl çalışması durumunda 4/A'ya geçme hakkı verilmiştir. Günümüzde Sağlık Bakanlığının tabip dışı alımlarının büyük kısmı bu şekilde karşılanmaktadır.

2.4. 657 Sayılı DMK 4/D Maddesine Göre Çalışan İşçiler

657 sayılı DMK'nın 4-D maddesinde işçiler;

“(A), (B) ve (C) fıkralarında belirtilenler dışında kalan ve ilgili mevzuatı gereğince tahsis edilen sürekli işçi kadrolarında belirsiz

sürekli iş sözleşmeleriyle çalıştırılan sürekli işçiler ile mevsimlik veya kampanya işlerinde ya da orman yangınıyla mücadele hizmetlerinde ilgili mevzuatına göre geçici iş pozisyonlarında altı aydan az olmak üzere belirli süreli iş sözleşmeleriyle çalıştırılan geçici işçilerdir. Bunlar hakkında bu Kanun hükümleri uygulanmaz.” şeklinde tanımlanmıştır.

Bu tanımdan anlaşılabacağı üzere işçiler diğer kamu personelinden farklı olarak sözleşme ilişkisi ile İş Kanuna bağlı olarak istihdam edilmekte, çalışma saatlerinden, izinlerine kadar hak ve yükümlülükleri İş Kanunu esas alınarak belirlenmektedir.

Sağlık Bakanlığına bakıldığında SDP’ye kadar işçi istihdamının çok yoğun olmadığı görülmektedir. Ancak SDP sonrasında başta temizlik, yemek, güvenlik hizmetleri olmak üzere taşeron firmalardan hizmet alım yolu yaygınlaşmış, sonraki süreçte, hasta karşılama, yönlendirme hatta tedavi ve tıbbi uygulamalarda bile bu kapsamda personel çalıştırılmıştır (Ünlütürk Ulutaş, 2011: 151).

20/11/2017 tarihli ve 696 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile kamu kurum ve kuruluşları bünyesinde taşeron firmalara bağlı, işçi statüsünde çalışan kişilere kamuya geçiş hakkı tanınmış ve 2018 yılında kamuda yaklaşık 600 bin işçi kamu kurumlarında daimi işçi statüsüne geçmiştir (Çoşkun vd., 2022: 32).

2.5. 4924 Sayılı Kanun’a Tabi Olarak Çalışan Personel

10/7/2003 tarihinde ve 4924 sayılı Eleman Temininde Güçlük Çekilen Yerlerde Sözleşmeli Sağlık Personeli Çalıştırılması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun çıkarılmıştır. Bu kanun, bir bakanlığa özel çıkarılan ilk personel kanunu olmasının yanında, Sağlık Bakanlığının görev alanında yer alan asli ve sürekli işlerin sözleşmeli personel ile yürütülmesini sağlamıştır (Güler, 2005: 120). Kanun’un amacı;

“ Eleman temininde güçlük çekilen yerlerde ve hizmet dallarında sağlık hizmetlerinin etkili ve verimli bir şekilde yürütülebilmesini temin etmek üzere, Sağlık Bakanlığı ve bağlı kuruluşları tarafından hizmet akdi ile sözleşmeli olarak istihdam edilecek ve işçi sayılmayan sağlık personelinin hizmet şartlarını, niteliklerini, işe alınma ve işine son verilme hallerini, görev ve yetkilerini, hak,

yükümlülük ve sorumluluklarını, ücret ve diğer ödemeleri ile özlük işlerini düzenlemektir.” şeklinde açıklanmıştır.

2003 yılı öncesine bakıldığında sağlık hizmetinin yurtiçinde dengeli ve hakkaniyetli yayılmasında sıkıntılar mevcut olduğu görülmektedir. 2003 yılında başlatılan SDP’nin temel amaçlarından biri doğu-batı, kent ve kırsal yerleşim yerleri, arasında hizmete erişim noktasında mevcut sıkıntıların giderilmesi ve bunlar arasında ortaya çıkan eşitsizliğin azaltılarak, hakkaniyetli bir sağlık hizmeti sunumu olmuştur (Akdağ, 2012). Eleman Temininde Güçlük Çekilen Yerlerde Sözleşmeli Sağlık Personeli Çalıştırılması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun’u ile özellikle Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri ile diğer yerlerde sağlık personeli istihdam edilemeyen yerlerde ücret artışı ile personel istihdam edilebilmesi amaçlanmıştır. Kanun sonrası Sağlık Bakanlığı ve bağlı kuruluşlarında personel sıkıntısı bulunan yerlerde diğer personelden yüksek ücret alan sözleşmeli personel çalıştırılmaya başlanmıştır (Ulutaş, 2011: 202). Bu dönemde kanuna ekli çok farklı kadro ve pozisyonlarda personel bu şekilde istihdam edilmiştir Ancak Haziran 2011’de çıkarılan 632 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile 4924 sayılı kanun kapsamında sözleşmeli sağlık personeli pozisyonlarında çalışmakta olan personele 657 sayılı DMK’nın 4/A maddesi kapsamında memur kadrosuna atanabilme hakkı tanınmıştır. Bu tarihte 4924 Sayılı kanun kapsamında çalışan sayısı azalmıştır. Son dönemde bu kapsamda tabip dışı yeni personel alımı yapılmamakta, sadece halihazırda bu kapsamda çalışan tabip dışı personelin sözleşmeleri yenilenmektedir. Tablo 2.4’te görüleceği üzere 10.12.2024 tarihli ve 32748 sayılı Resmî Gazete yayınlanan Cumhurbaşkanlığı Kararına göre 2025 yılı içinde vizelenen 26.657 adet 4924 kadrosundan sadece 38 adedi tabip dışı personele ayrılmış geri kalan tabip ve uzman tabiplere ayrılmıştır. Kanun, ilk çıktığı dönemde amacına uygun olarak doğu illerinde özellikle pek tercih edilmeyen yerleşim yerlerinde sağlık personeli istihdamına büyük katkı sağlamıştır. Sonraki süreçte doğu illerinin dışında İstanbul, İzmir gibi illerde belli hastanelerde de 4924 Sayılı Kanun kapsamında çalışan hekim istihdam edilmeye başlanmıştır (YHGM 2023/1 Sayılı Genelge).

Tablo 2.4. 2025 yılı için 4924 Sayılı Kanun Kapsamında Vizelenen Pozisyon Sayısı

Sağlık Bakanlığı	Acil Sağlık Hizmetleri	İlçe Sağlık Müdürlüğü / Toplum Sağlığı Merkezi	Sağlık Evi	Yataklı Tedavi	Toplam
Diyetisyen				1	1
Ebe		1	8		9
Hemşire				2	2
Sağlık Memuru		6		19	25
Sağlık Teknikeri	1				1
Tabip				3.652	3.652
Uzman Tabip				22.983	22.983
Toplam	1	7	8	26.657	26.657

Kaynak : RG, 10.12.2024, Sayı 32748.

2.6. 5258 Sayılı Aile Hekimliği Kanunu Kapsamında Çalışan Aile Hekimleri ve Aile Sağlığı Çalışanları

2004 yılı öncesinde Türkiye’de birinci basamak sağlık hizmetlerinin büyük kısmı sağlık ocakları üzerinden yürütülmekteydi, bu birimler dar bir bölgede sınırlı bir nüfusa çok yönlü hizmet veren, hizmetlerinin büyük kısmı koruyucu ve birinci basamak sağlık hizmeti olan kurumlardı ve buralarda koruyucu sağlık hizmetleri ağırlıklı olarak verilmekte ayrıca sağlık hizmeti büyük oranda pratisyen hekimler tarafından yürütülmekteydi. Özellikle 1960’lı yıllardan sonra birinci basamak sağlık hizmetlerinin yaygınlaşmasında ciddi bir yer alan sağlık ocakları, kişisel hekimlik, koruyucu sağlık hizmetleri gibi özellikli konularda sürekliliği sağlanamamıştır (Basak, 2013: 34; Özçelik Kaynak, 2016: 111). Bunun sonucunda, SDP kapsamında 2004 yılında Aile Hekimliği Kanunu ile sağlık ocakları kaldırılmış, Onun yerine birinci basamak sağlık hizmetlerinin yaygınlaştırılması, koruyucu sağlık hizmetlerinin etkin ve verimli sunulması, toplumsal sağlık verilerinin düzenli bir şekilde toplanması gibi amaçlarla aile hekimliği sistemine geçilmiştir (SASAM, 2018: 12). 5258 sayılı Aile Hekimliği Kanununun 2. maddesinde aile hekimi;

“Kişiye yönelik koruyucu sağlık hizmetleri ile birinci basamak teşhis, tedavi ve rehabilite edici sağlık hizmetlerini yaş, cinsiyet ve hastalık ayrımı yapmaksızın her kişiye kapsamlı ve devamlı olarak belli bir mekânda vermekle yükümlü, gerektiği ölçüde gezici sağlık hizmeti veren ve tam gün esasına göre çalışan aile hekimliği uzmanı

veya Sağlık Bakanlığının öngördüğü eğitimleri alan uzman tabip veya tabiptir.” Şeklinde tanımlanmıştır.

Aile sağlığı çalışanı ise; *aile hekimi ile birlikte hizmet veren hemşire, ebe, sağlık memuru gibi sağlık elemanıdır.*” şeklinde tanımlanmıştır.

Mezkur kanunun 3. maddesinde ise;

“Sağlık Bakanlığı; Bakanlık veya diğer kamu kurum veya kuruluşları personeli olan uzman tabip, tabip ve aile sağlığı çalışanı olarak çalıştırılacak sağlık personelini, kendilerinin talebi ve kurumlarının veya Bakanlığın muvafakati üzerine, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile diğer kanunların sözleşmeli personel çalıştırılması hakkındaki hükümlerine bağlı olmaksızın, sözleşmeli olarak çalıştırmaya veya bu nitelikteki Bakanlık personelini aile hekimliği uygulamaları için görevlendirmeye veya aile hekimliği uzmanlık eğitimi veren kurumlarla sözleşme yapmaya yetkilidir.

Aile sağlığı çalışanları, Sağlık Bakanlığı tarafından uygun görülen ve aile hekiminin de görüşü alınarak, kurumlarınca muvafakati verilen Bakanlık veya diğer kamu kurum ve kuruluşları personeli arasından seçilir ve bunlar sözleşmeli olarak çalıştırılır. Bu suretle eleman temin edilememesi halinde, Sağlık Bakanlığı, personelini bu hizmetler için görevlendirebilir. İhtiyaç duyulması halinde, Türkiye’de mesleğini icra etmeye yetkili ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 48 inci maddesinin (A) bendinin (4), (5) ve (7) numaralı alt bentlerindeki şartları taşıyan kamu görevlisi olmayan uzman tabip, tabip ve aile sağlığı çalışanları; Sağlık Bakanlığının önerisi, Maliye Bakanlığının uygun görüşü üzerine sözleşme yapılarak aile hekimliği uygulamalarını yürütmek üzere aile hekimleri ve aile sağlığı çalışanları altmış beş yaşına kadar çalıştırılabilir.” şeklinde hüküm bulunmaktadır.

Bahsi geçen maddelere göre bu sistemde iki çeşit istihdam biçimi öngörülmüştür. Bunlardan ilki Bakanlığa bağlı kurum ve kuruluşlarda çalışanlardır. Bu durumda olanlar kadrolarının bulunduğu kurum ile ilişkileri kesilmeden bulundukları il valisi veya yetki devri yapacağı il sağlık müdürü ile sözleşme

imzalayarak görev başlamakta ve bu görevleri süresince ücretsiz izinli sayılmaktadırlar. Diğer istihdam çeşidi ise, kamu görevlisi olmayan ancak memuriyete atama şartlarını taşıyan kişilerdir. Bunlar herhangi bir sınava veya puanlamaya tabi tutulmadan istihdam edilmektedirler. Bu şekilde istihdam edilenler sözleşmeleri devam ettiği müddetçe memuriyet hak ve yetkilerinden istifade etmektedirler (Özçelik Kaynak, 2016: 238). Bu personel istihdamı, aile hekimi veya aile sağlığı elemanı ihtiyacının karşılanamadığı yerlerde aile hekimliği sisteminde ortaya çıkabilecek olan personel eksikliğini gidermek gibi bir amacı bulunmaktadır.

2.7. 663 Sayılı KHK 42. Maddesi Kapsamında Çalışan Sözleşmeli Personel

Sağlıkta Dönüşüm Programı kapsamında 02.11.2011 tarih ve 28103 sayılı Mükerrer Resmî Gazete 'de yayımlanan 663 sayılı Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kararname ile Sağlık Bakanlığının taşra teşkilatı özel sektöre benzer bir şekilde işletmeci bir yaklaşım ile yeniden şekillendirmiştir. Bu yeni yaklaşım, özellikle üst düzey yöneticilerin hizmet sözleşmeleriyle çalıştırılmaları ve belirlenmiş kriterler doğrultusunda performans değerlendirmesine tabi tutulması ile kendini göstermektedir. KHK ile taşra teşkilatındaki yöneticilerin, özel veya kamu sektöründe belirli bir süre çalışmış olmaları şartıyla sözleşmeli olarak istihdam edilebilmesi sağlanmıştır. Geleneksel kamu personel rejiminde, memurlar devlet otoritesini temsil eder ve devletin asli ve sürekli görevlerini yerine getirdikleri için statü hukukuna tabi bulunurlar (Eren ve Eken, 2007: 173-193). Ancak yeni sistemde bu kapsamdaki personel sözleşmeli olarak çalıştırılmakta ve performansları, Bakanlık tarafından belirlenen kriterler doğrultusunda kamu veya özel kuruluşlar tarafından değerlendirilebilmektedir. Bu değişim, kamu görevlilerinin geleneksel statülerinde önemli bir değişime yol açmış ve yeni statülerini kamu ile özel sektör arasında bir çizgiye konumlandırmıştır. KHK kapsamında gerçekleştirilen değişimin temel amacı, taşra teşkilatını yönetsel açıdan daha dinamik hale getirerek, hizmet kalitesini ve çeşitliliğini artırmaktır (Öztürk ve Ceylan, 2021: 282).

Sağlık Bakanlığının taşra teşkilat yapılanmasında 663 Sayılı KHK ile Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği, İl Sağlık Müdürlüğü ve Halk Sağlığı Müdürlüğü olmak üzere 3'lü bir yapıya ayrılmıştır. Bu yapılanmada il sağlık müdürlükleri ve halk sağlığı müdürlüklerinde yöneticiler, geleneksel kamusal yönetim yapılanmasında

bulunan, kadrolu statüde çalışan il müdürü ve müdür yardımcıları biçiminde yapılandırılırken, Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği yapısında ise geleneksel yapılanmadan farklı olarak sözleşmeli statüde çalışan, genel sekreter ve altında idari hizmetler, tıbbi hizmetler ve mali hizmetler başkanları şeklinde yapılandırılmış, bunların altına yine sözleşmeli statüde çalışan uzmanlar verilmiştir. Genel sekreterliğe bağlı kamu hastane yöneticilikleri kurulmuş, buralarda yine sözleşmeli pozisyonda istihdam edilen Hastane yöneticisi, Başhekim, Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü, İdari ve Mali Hizmetler Müdürü, Destek ve Kalite Müdürü ve bunların yardımcılarında oluşan geniş bir yapılanmaya gidilmiştir. Buralarda 663 Sayılı KHK 42. Maddesi kapsamında personel istihdam edilmiştir. Bu şekilde sözleşmeli statüde çalışan personel ile iki ve dört yıl arasında sözleşmeler imzalanacağı ve her yıl Bakanlıkça önceden ilan edilen ölçütlere göre performans değerlendirmesi yapılacağı, bu değerlendirme sonucu başarısız olanların sözleşmelerinin sona erdirileceği belirtilmiştir. Ancak sistemde yaşanan çeşitli sıkıntılar üzerine, 2017 yılında çıkarılan 694 Sayılı KHK ile Bakanlığın tüm yapısında tekrar değişikliğe gidilmiş taşra teşkilatında yer alan 3'lü yapıya son verilip tüm birimler İl Sağlık Müdürlüğü çatısı altında birleştirilmiştir. Süreç sonrasında Bakanlığın taşra teşkilatı; 663 Sayılı KHK 42. Maddesi kapsamında sözleşmeli statüde çalışan ve KHK ek II sayılı cetvelde belirtilen il sağlık müdürü, ilçe sağlık müdürü, başkan, başkan yardımcısı, başhekim, başhekim yardımcısı, müdür, müdür yardımcısı ve uzman pozisyonunda yaklaşık 10 bin kişi istihdam edilmektedir (Öztürk ve Ceylan, 2021: 284).

2.8. Yabancı Sağlık Personeli

1219 sayılı Tabâbet ve Şu'abatı San'atlarının Tarz-ı İcrâsına Dâir Kânunun 1. maddesi, *“Türkiye Cumhuriyeti dahilinde tababet icra ve her hangi surette olursa olsun hasta tedavi edebilmek için Türkiye Darülfünunu tıp fakültesinden diploma sahibi olmak ve Türk bulunmak şarttır.”* şeklindeyken 11/10/2011 tarihli ve 663 sayılı KHK'nın 58. Maddesi ile *“Türkiye Cumhuriyeti dâhilinde tababet icra ve her hangi surette olursa olsun hasta tedavi edebilmek için tıp fakültesinden diploma sahibi olmak şarttır.”* şeklinde değiştirilmiş, yine Kanunun 4. maddesinde yer alan *“Yabancı memleketlerin Tıp fakültelerinden izinli Türk hekimlerinin Türkiye'de hekimlik edebilmeleri için...”* cümlesinde yer alan *“Türk hekimlerinin”* ibaresi madde metninde çıkarılmış yerine sadece *“hekimlerin”* ibaresi getirilmiştir. Böylece

Türkiye’de hekimlik yapabilmek için gerekli olan Türk olmak ve Türk Üniversitelerinden mezun olmak şartları kaldırılmış ve yabancı hekim çalıştırılma imkânı getirilmiştir. 25 Şubat 1954 tarihli ve 6283 sayılı Hemşirelik Kanunun 3. maddesi *“Türkiye’de hemşirelik mesleğini bu Kanun hükümleri dahilinde hemşire unvanı kazanmış Türk vatandaşı hemşirelerden başka kimse yapamaz.”* şeklindeyken madde metni 663 sayılı KHK’nın 58. Maddesi ile değiştirilerek *“Bu Kanun hükümlerine göre hemşire unvanı kazanmış olanların dışında hiç kimse Türkiye’de hemşirelik mesleğini icra edemez.”* şeklinde değiştirilerek Türkiye’de yabancı hemşire çalıştırılmasına da imkân sağlanmıştır.





3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde; örgütsel bağlılık kavramı ele alınmakta ve önemi vurgulanmaktadır. Daha sonra örgütsel bağlılığın boyutları incelenecek ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bahsedilmiştir.

3.1. Bağlılık Kavramı

Bağlılık, psikoloji kaynaklı bir kavramdır (Morrow, 1983). Genel olarak, psikolojide bir konuda ısrar etme isteği olarak tanımlanan bağlılık, psikologlar tarafından uzun yıllardır, bireysel hedeflere bağlılık, arkadaşlara ve akrabalara bağlılık, dine bağlılık, topluluğa bağlılık gibi birçok bağlamda incelenmiştir. Bir bireyin yaşamının büyük bir kısmı işi ve iş yeri etrafında şekillendiği için iş yerindeki bağlılık ve işe ilişkin bağlılıkta, psikolojide insan davranışlarının anlaşılması için önemli bir alan olmuştur. İşle ilgili bağlılık zamanla iş performansı, iş tatmini, işten ayrılma gibi korelasyonlar ile test edilmesi kavramın çalışılma alanını genişletmiştir (Cooper-Hakim ve Viswesvaran, 2005: 241).

Sözlük anlamı olarak, sadakat ile benzer anlamda kullanılan bağlılık, bir kimseye karşı duyulan saygı ve sevgi ile birlikte yakınlık hissetme ve bunu gösterme şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2024). Literatürde ise bağlılık, genellikle bireyi aile, arkadaşlar, spor, topluluklar ya da iş yeri gibi bir veya birden fazla amaca yönelik bir davranış biçimine yönlendiren bir etki, güç veya motivasyon olarak değerlendirilmektedir (Cohen, 2007: 338). Burada etki, güç veya motivasyon olarak ifade edilen, bireyi örgüte bağlayan ve ayrılması halinde gerçekleşecek olan kayıptır (Becker, 1960: 34). İşten ayrılma durumunda çalışma hayatı boyunca oluşan bu birikimlerin kaybedilmesi veya iyi bir alternatifin bulunamaması gibi riskler çalışanın örgütten ayrılmasını zorlaştırır.

3.2. Örgütsel Bağlılık

Rekabetçi bir ortamda, her işletme daha büyük bir kâr ve daha iyi bir itibar hedeflemektedir. Diğer yandan, çalışanlar artık iş güvenliğiyle yetinmemekte ve işverenleriyle olan ilişkilerinde daha yüksek beklentilere sahip çalışanlar haline gelmişlerdir. Bu durum, çalışanların işverenlerle daha esnek ve daha az bağlı olduğu bir ilişki yapısı yaratmıştır. Bu beklentileri yüksek çalışanları elde tutabilmek,

işverenler için çok önemli bir konu haline gelmiştir. Bu noktada, çalışanların elde tutulmasına yönelik politikalarda, örgüte katkı sağlayacak olan motivasyon, katılım, memnuniyet, bağlılık gibi birçok kavram öne çıkmaktadır. Şüphesiz bu kavramların hepsi örgütün çalışanlarını elinde tutmasına katkı sağlayacak kavramlardır. Ancak örgütsel bağlılık, çalışanlar ve işveren arasındaki ilişkiyi vurguladığından diğer kavramlardan farklı olarak ele alınması gerekmektedir (Bucăța vd., 2017: 124).

Çalışanların örgüte olan bağlılığı yüksekse, kendilerini örgütün bir parçası olarak görecektir, bireysel hedeflerini örgütün hedefleri ile özdeşleştirecektir. Bu da çalışanın örgütün başarısı için daha çok çaba sarf etmesine neden olacaktır (Hatipoğlu ve İlkar Dündar, 2018: 44).

3.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık kavramı, 1950’li yıllarda kavramsal olarak kullanılmaya başlanmış olmasına rağmen, alan yazınında geniş bir perspektiften incelenmesi 1960 ve 1970’lerde olmuş ve günümüze kadar popülerliği devam etmiştir (Koby, 2023: 37; Sökmen vd., 2017: 420; Uludağ, 2018: 174). Örgütsel bağlılık ilk olarak 1956 yılında White tarafından dile getirilmiştir. Bu çalışmada doğrudan bir örgütsel bağlılık tanımı olmamakla birlikte örgütsel bağlılığı olan kişiyi “örgütsel kişiler sadece örgüt için çalışan değil, aynı zamanda örgüte ait olan kişidir, bu kişiler yaratıcılığın kaynağı olarak gruba ve bireyin nihai ihtiyacı olarak aidiyete inanırlar.” şeklinde tanımlamıştır. Sonrasında örgütsel bağlılık konusunda başta Allen, Meyer, Porter, Mowday, Steers, ve Becker olmak üzere pek çok araştırmacı çalışma yapmış ve konunun gelişmesine katkı sağlamıştır (Cooper-Hakim ve Viswesvaran, 2005: 242). İş dünyasında günden güne artan rekabet ortamında kalifiye personeli elinde tutma çabası örgütsel bağlılığa yönelik çalışmaları artırmıştır. Örgütsel bağlılığın çalışanlar ve işletmeler üzerindeki pozitif etkisi bu kavrama yönelik ilgiyi gitgide artırmıştır.

Örgütsel bağlılık konusunun popülerliğinin artmasının sonucu olarak, kavram birçok disiplinin araştırma konusu olmuş ve her disiplin kavrama kendi bakış açısına göre bir tanım getirmiştir. Bunun sonucu olarak da literatürde üzerinde uzlaşılan tek bir tanım bulunmamaktadır (Morrow, 1983: 486; Mowday vd., 1982: 20). Örgütsel bağlılığın çeşitli teorik tanımları bulunmaktadır. Weiner’e (1982) göre örgütsel bağlılık, bireyin örgütün yararı için fedakârlıkta bulunma konusundaki ısrarını, bireyin

zamanını örgütsel faaliyetlere ayırması sonucu örgüte olan bağlılığını ifade etmektedir. Araştırmacılar örgütsel bağlılığın, örgütün amaç ve değerlerinin benimsenmesini ve kabul edilmesini, örgüte bağlanma isteğini ve örgütün bir üyesi olarak kalma konusunda güçlü bir arzuyu tespit etmişlerdir. (Porter vd., 1974: 603-609).

Örgütsel bağlılığın literatürde birçok tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.1. Örgütsel Bağlılık Tanımları

Kaynakça	Tanım
Mowday ve diğerleri, 1979: 604	İşgörenin örgütün amaç ve değerlerine uyum sağlayarak örgütle özdeşleşmesi, örgüte katılma ve üyeliğini devam ettirme konusunda tutumunu yansıtan güçlü bir inanç ve arzudur.
Meyer ve Allen, 1997:25	Bağlılık, kişinin örgüt ile ilişkisini gösteren ve örgütte devam etme kararlılığını gösteren psikolojik bir durumdur.
Becker, 1960: 33-37	İşgörenin örgütte bulunduğu süreçte elde ettiği kazanımları kaybedeceği korkusuyla yaptığı maliyet-fayda analizi sonucu ortaya çıkan bağlılıktır.
Bakan, 2011: 8	Kişilerin dahil oldukları örgüte karşı pozitif duygular beslemesi, örgütün hedef ve vizyonuna yönelik çalışma arzusunda olması, kendi kimliği ve örgütün kimliği arasında çok güçlü bir bağ görmesidir.
Sheldon, 1971:143	Bireyin kendi kimliğini örgüt ile özdeşleştiren, örgüte yönelik tutumu veya yönelimidir.
Akyürek vd., 2013:61	Bağlılık, kişinin çalıştığı örgüte verdiği önemi gösteren, ileriye yönelik planlarına ve hedeflerine yön veren çok önemli bir etkidir.
Wiener ve Gechman, 1977:48	Bağlanma davranışları, bağlanmaya ilişkin resmi kural ve normlara dayanan beklentileri aşan, genel olarak sosyal olarak kabul edilen davranışlardan oluşur.
Abouraia vd., 2017:409	Örgütsel bağlılık, çalışanın çalıştığı örgüte ait olma duygusudur. Çalışanlar örgütün yaklaşımlarını ve özelliklerini kabul eder ve içselleştirirler.
Dubin vd., 1975:415	Örgütsel bağlılık şu unsurlardan oluşan bir bütündür: örgütün bir üyesi olarak kalma isteği, örgüt için büyük çaba sarf etme arzusu ve örgütün amaç ve değerlerine olan inanç.
Morris vd., 1993:21	En geniş anlamıyla bağlılık, kişisel bağlılık ve sadakat fikirlerinden oluşan bir korelasyondur.
Heshizer vd., 1991:532	Örgütün amaç ve arzularıyla tutarlı davranışları sağlayan, bireyler tarafından benimsenen bir dizi normatif güçtür.

Kaynakça	Tanım
Ritzer ve Trice, 1969:476	Örgütün birey açısından önem düzeyine bağlı psikolojik bir olgudur.
Mcdonald ve Makin, 2000:85	Örgütsel bağlılık kişi ile bir kuruluş arasında yapılan psikolojik sözleşmedir. Psikolojik sözleşme ile bireyin örgüte bağlılığı arasında açık bir bağlantı vardır.
Weiner, 1982:418	Örgütün çıkarlarına uygun şekilde hareket etmek amacıyla içselleştirilmiş normatif kısıtlamaların toplamıdır.
Hall vd., 1970:176	Örgütsel ve bireysel hedeflerin zaman içinde bütünleştiği veya aynı istikamette ilerlediği süreçtir.
Balay, 2000:16	Bireyin örgütün hedefleri ve misyonu ile özdeşleşme derecesidir.
Elitok ve Elitok, 2016:454	Çalışanlar ile örgüt arasında bir tür ilişkinin, psikolojik bağın varlığına örgütsel bağlılık adı verilmektedir.
Mottaz, 1984:145	Kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanıp, örgütün amaçlarını ve özelliklerini kabul ederek kendini bunlara adapte etme derecesini göstermektedir.
Weiner, 1982:418	Bir kişinin örgütün çıkarları doğrultusunda hareket etmesini sağlayan iç normatif kısıtlamaların ve etkilerin toplamıdır.
Mowday vd., 1982:20	Çalışanın kendi hedefleri ile örgütün kurumsal hedefler arasındaki uyum ve bütünlük durumudur.

Bu tanımlara bakıldığında, örgütsel bağlılığın çalışanların iş performansı, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, işe aidiyeti ve iş motivasyonu gibi örgüt için önemli olan birçok unsuru etkileyen önemli bir değişken olduğu görülmektedir. Örgütler, örgütsel bağlılık hakkında derinlemesine analizler yaptıkça, örgütsel bağlılığı olan çalışanların genellikle rutin çalışma temposunun ötesine geçerek örgütün ihtiyaçlarını gidermek, örgütün başarısını artırmak ve örgütün gelecek vizyonuna katkı sağlama konusunda daha fazla çaba gösterdiklerini tespit etmişlerdir (Obeng ve Ugboro, 2003: 85).

3.2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık gerek çalışanlar gerekse de işverenler açısından çok önemli bir unsurdur. Çalışanların bağlılık seviyesine göre örgüte yansımaları değişmektedir, çalışanlar arasında örgüte yüksek bağlılığın olması örgüte pozitif etki ederken, düşük bağlılığa sahip çalışanların olması ise örgüt için olumsuzluklara sebebiyet vermektedir. Bu bakımdan yüksek, orta ve düşük düzeyde örgütsel bağlılığın sonuçlarına göz atmakta fayda bulunmaktadır.

3.2.2.1. Yüksek Düzey Örgütsel Bağlılık

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığı olan işgörenler bulundukları örgütlerin amaç ve hedefleri doğrultusunda örgüte en yüksek katkıyı sağlamaya çalışırlar. Yüksek örgütsel bağlılık, işgörenlerin yaptıkları işlere daha bir özveriyle sarılmalarını sağlayıp verimliliklerinin artmasını sağlar (Meyer ve Alien, 1991: 73-74). Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların kariyer planlamaları örgütün hedefleri doğrultusunda olduğu için örgütün gelişimi için daha yenilikçi ve girişimci olurlar (Carmeli ve Spreitzer, 2009: 170-171). Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, yaptıkları işten zevk alırlar. Bu sebeple yaptıkları işe daha çok sahip çıkar ve daha az devamsızlık yaparlar (Saks, 2006: 615). Bu tür bağlılıkta işgören kendi hedef ve değerlerini örgütün değer ve hedefleriyle bütünleştirdiği için tüm çabasını örgüt için gösterir.

3.2.2.2. Orta Düzey Örgütsel Bağlılık

Orta düzey örgütsel bağlılıkta, işgören içinde bulunduğu örgütün amaç ve hedeflerini benimsemekle birlikte, bunlara sıkı sıkıya bağlılık göstermemektedir. Bir başka ifade ile, örgüte ait görünmesine rağmen tam anlamıyla örgütsel bağlılığa sahip değildir. Bu işgörenlerin örgütsel bağlılığının yüksek olmaması, ekip içi iletişimi olumsuz etkileyeceğinden ekip ruhuna zarar verebilmektedir (Bishop vd., 2000: 1114). Ayrıca örgüte bağlılığının çok yüksek olmaması motivasyon kaybına da sebep olabilmektedir (Rhoades vd., 2002: 698-712). Bu işgörenler daha iyi fırsatları değerlendirme eğiliminde olduklarından, performansları çok yüksek değildir (Bakker ve Schaufeli, 2008: 148). Bu bağlılık seviyesindeki işgörenler hedef ve değerlerini örgütün değer ve hedefleriyle bütünleştirmedikleri için her ne kadar çoğu zaman örgütsel hedefler doğrultusunda çaba gösterebilirler de kişisel çıkar ve örgütsel çıkarlar karşı karşıya geldiğinde olumsuz davranış sergilerler.

3.2.2.3. Düşük Düzey Örgütsel Bağlılık

Düşük düzeyde örgütsel bağlılıkta, işgören ile örgüt arasında güçlü bir bağ bulunmamaktadır. İşgören kurumsal hedef ve amaçlara inanmamakta ancak çeşitli sebeplerden dolayı örgütte kalmaya devam etmektedir. Bu bakımdan bu bağlılık, aslında bir tür zorunlu bağlılıktır. Bu sebeple örgütler için istenmeyen durumların ortaya çıkmasına sebebiyet verebilir. Örgütsel bağlılığın düşük olması, iş yerinde

kaygı, stres, huzursuzluk gibi psikolojik sorunlara sebebiyet verip, çalışma düzenini bozabilir (Maslach ve Leiter, 2016: 352). Örgütsel bağlılığın düşük olması, örgütlerde işten ayrılmayı yükselteceği için personel devir oranını yükseltecektir (Griffeth vd., 2000: 483-486). Bu tarz örgütlerde ekip içi işbirliğinin zayıflaması, çatışmaların artması, performans düşüklüğü ve örgüte karşı duyarsızlaşma ortaya çıkabilir (Kahn, 1990: 718-719). Görüldüğü gibi örgütsel bağlılığın düşük olması sadece işgören açısından değil, örgüt açısından da birçok olumsuzluğu beraberinde getirmektedir.

Randall (1987) konu hakkında yaptığı kapsamlı çalışmada, örgütsel bağlılığın birçok faktörden etkilenen ve birden çok boyutu olan bir kavram olduğunu belirtmiştir. Yine bu çalışmada, örgütsel bağlılık düzeyini düşük, orta ve yüksek düzeyler de olmak üzere 3 kategoride sınıflandırılabilceğini belirtmiş ve bağlılık seviyelerinin gerek örgüt gerekse bireysel olarak olumlu ve olumsuz tarafları olduğunu ortaya koymuştur. Randall'ın bu çalışmasının sonuçları özet halinde Tablo 3.2'de verilmiştir.

Bu tabloya göre, yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın örgüt açısından çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda çalışmasını sağlayıp, sadık bir iş gücü yaratmak gibi olumlu sonuçlarının yanında, çalışanların etkili kullanılamaması ve buna bağlı insan kaynakları esnekliğinin sağlanamaması gibi olumsuz sonuçları olabilmektedir. Kişisel düzeyde ise çalışanlar açısından kariyer planlaması ve gelir açısından olumlu yönleri varken yeni fırsatları kaçırma gibi olumsuz sonuçları bulunmaktadır.

Orta düzeyde örgütsel bağlılığın, örgüt açısından, iş devamsızlık oranlarının azalması ve çalışanların memnuniyetinin artması gibi olumlu sonuçlarının yanında etkin işgücü kullanımının azalması gibi olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Kişisel düzeyde ise çalışanların iş hayatı ve özel yaşamları arasında denge kurulması gibi olumlu etkilerin yanında iyi bir kariyer planlamasının yapılamaması gibi olumsuz sonuçları bulunmaktadır.

Düşük düzey örgütsel bağlılığın, örgüt ve çalışanlar açısından rekabetin artmasıyla, yeni fikirlerin yeni iş olanaklarının ortaya çıkması gibi olumlu etkilerinin yanında çalışanların sadakat ve bağlılıklarının azalması, daha yüksek personel devir hızı gibi olumsuz sonuçları bulunmaktadır (Randall, 1987: 462-466).

Tablo 3.2. Bağlılık Seviyelerinin Olası Sonuçları

Bağlılık Seviyesi	Bireysel (Olumlu)	Bireysel (Olumsuz)	Örgütsel (Olumlu)	Örgütsel (Olumsuz)
Düşük	Bireysel yaratıcılık ve yenilikçilik. İnsan gücünün daha etkin ve verimli kullanımı.	Kariyer ilerlemesi ve terfilerde yavaşlama. Şikâyetten ve dedikodulardan kaynaklanan kişisel huzursuzluk kişisel masraflar. İşgörenin örgütün hedef ve amaçlarına aykırı hareket etmesi.	Düşük performanslı çalışanların işten çıkarılması ile yerlerine yeni işgörenler alınmasının örgüt içi moral artışı sağlanması ve yerlerine daha uygun çalışanların gelmesi. Örgüt içi dedikodulardan hataların fark edilip önlem alınması.	Yüksek oranda işten ayrılma, devamsızlık, iş yavaşlatma, iş kalitesinin düşmesi. Düşük motivasyon ve iş performansı.
Orta	Aidiyet, güven, sadakat yararlılık ve yükümlülük duygularında artış. Kişisel kimliğin korunması.	Kariyer gelişimi ve terfi olanaklarında sınırlama, personel arası bağlılık ve iç uzlaşısı eksikliği.	Örgütte çalışma sürelerinin uzaması, iş tatminini artışı, düşük devamsızlık ve işten ayrılma oranı.	Örgütsel vatandaşlık davranışlarının kısıtlanması. İş motivasyonu ve iş performansında düşüş riski.
Yüksek	Yüksek iş yapma tutkusu. Örgüt tarafından işlerin ödüllendirilmesi sonucu kişisel kariyer ve ücret artışı.	Bireysel ilerleme, yaratıcılık ve iş değişimi fırsatlarının daralması. Değişime direnç gösteren bürokratik tutum. Sosyal ve ailevi ilişkilerde huzursuzluk ve stres.	Yüksek iş performansı ve olumlu rekabet. Örgüt gereksinimlerine uygun davranışlar. Örgütsel amaçlar doğrultusunda ısratkarlı ve güvenilir iş gücü.	Örgüt içi esneklik ve yeniliklere direnç. İşgücünün verimsiz kullanılması riski Örgütsel bağlılığın sebebiyet verebileceği etik olmayan davranışlar. İç huzursuzluk

Kaynak: Randall, Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited 1987: 462

Tablo 3.2'nin temel mesajı, her bağlılık düzeyinin hem olumlu hem olumsuz sonuçları olduğu ve ideal bağlılık düzeyinin duruma göre değişebileceğidir. Orta düzey bağlılığın genellikle hem çalışan hem de örgüt için daha dengeli sonuçlar doğurduğu görülmektedir.

3.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel davranış uzmanları ile sosyal psikologların konuyu farklı açılardan ele almaları sonucunda, farklı kriterlere odaklanan farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar Tablo 3.3'te sunulmuştur. Literatürde sosyal psikologların davranışsal bağlılık, örgütsel davranışçıların ise tutumsal bağlılık yaklaşımları üzerine odaklandığı görülmektedir (Gül, 2002: 40).

Tablo 3.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları			
Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	Çoklu Bağlılık Yaklaşımları
Yaklaşımlar	Kanter Yaklaşımı	Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı	Mesleğe Bağlılık
	Wiener Yaklaşımı	Salancik'in Yaklaşımı	İşe Bağlılık
	O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı		Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık
	Mowday, Porter ve Steers Yaklaşımı		
	Penley ve Gould Yaklaşımı		
	Katz ve Kahn Yaklaşımı		
	Etzioni Yaklaşımı		
	Allen ve Meyer Yaklaşımı		

Kaynak: Koby, M. (2023, Haziran). Özel Hastane Sağlık Çalışanlarında Örgüt Kültürünün; Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sosyalleşmeye Etkisi. Sağlık Yönetimi, İstanbul.

Örgütsel bağlılığa ilişkin tablo 3.3'te verilen yaklaşımlar aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

3.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Bireyin örgütle kurduğu bağa yönelik tutumları, belirli davranışları göstermesine veya bu davranışlara yatkın olmasına yol açabilir. Bu davranışlar arasında örgütten ayrılma ya da devamsızlık yapma gibi durumlar yer alabilir. Genellikle, bu tür bir bağlılık, bireyin örgütle olan uyumunun ve katılım derecesinin bir göstergesi olarak tanımlanır (Porter vd., 1974: 603-609; Mottaz, 1989: 225).

Tutumsal bağlılık, bireyin şahsi değer ve amaçlarını, örgütsel amaç ve değerler ile bütünleştirerek, bu hedeflere ulaşmak adına örgüt üyeliğini devam ettirme isteği

göstermesiyle oluşur. Bu bağlılık türü, bireylerin bazı manevi ödüller ve kazanımlar karşılığında kendilerini örgüte adadıkları karşılıklı bir etkileşim ilişkisidir (Gül, 2002: 5; Mowday vd., 1979: 225). Tutumsal bağlılık birçok araştırmacı tarafından farklı yorumlarla ortaya konulmuştur. Çalışmanın bu bölümünde Allen ve Meyer'in çalışması dışında kalan yaklaşımlardan kısaca bahsedilecek, çalışmamız ile doğrudan bağlantılı olan Allen ve Meyer'in yaklaşımı ise daha ayrıntılı ele alınmıştır.

Kanter'in Bağlılık Yaklaşımına göre örgütsel bağlılık, kişinin örgüt için kendinden feragat ederek, talep ve ihtiyaçlarını örgütsel talep ve isteklerle harmanlaması sonucu ortaya çıkar ve kişinin örgüte sadakatle bağlı olması ana unsur olarak görülür (İnce ve Gül, 2005: 39). Kanter; örgütsel bağlılığı, kontrol bağlılığı, devam bağlılığı ve birlik bağlılığı olmak üzere 3 farklı türde açıklamıştır (Kanter, 1968: 501).

Wiener yaklaşımında örgütsel bağlılığı, kurumun amaçlarına ve menfaatlerine yönelik davranışları şekillendiren, benimsenmiş değerler ve kurallar bütünü olarak tanımlamaktadır (Wiener, 1982).

O'Reilly ve Chatman'ın bağlılık yaklaşımına göre örgütsel bağlılık bireyin örgüte psikolojik olarak bağlanmasıdır, uyum, özdeşleşme ve içselleştirme şeklinde 3 boyutu vardır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492).

Mowday, Porter ve Steers yaklaşımlarında bağlılığı, kurumsal değer ve amaçları benimseme, örgüt üyeliğini sürdürme arzusundan bulunma ve örgüt için elinden gelen gayreti gösterme, unsurlarını barındıran bir olgu olarak belirtir. Tutum olarak bağlılık ve davranış olarak bağlılık şeklinde ayrılır (Mowday vd.,1982: 27).

Penley ve Gould'a göre örgütsel bağlılık, Etzioni'nin yaklaşımına benzer şekilde ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere 3 grupta toplanır. İçinde araçsal faktörler ile duygusal faktörleri barındırır (Penley ve Gould, 1988: 46-47).

Katz ve Kahn'ın yaklaşımına göre bağlılık, kişilerin örgüt içinde üstlenmiş oldukları rolleri yerine getirmeye ve örgütsel bağlılığın derecesini belirleyen en büyük unsur, onları motive eden ödüllerdir. Ödüller iç ve dış ödüller olmak üzere ikiye ayrılır, iç ödül olarak belirtilenler anlatımsal, dış ödül olarak belirtilenler ise araçsaldır (Kahraman, 2022: 55; Ulusoy ve Kılınç, 2019: 18).

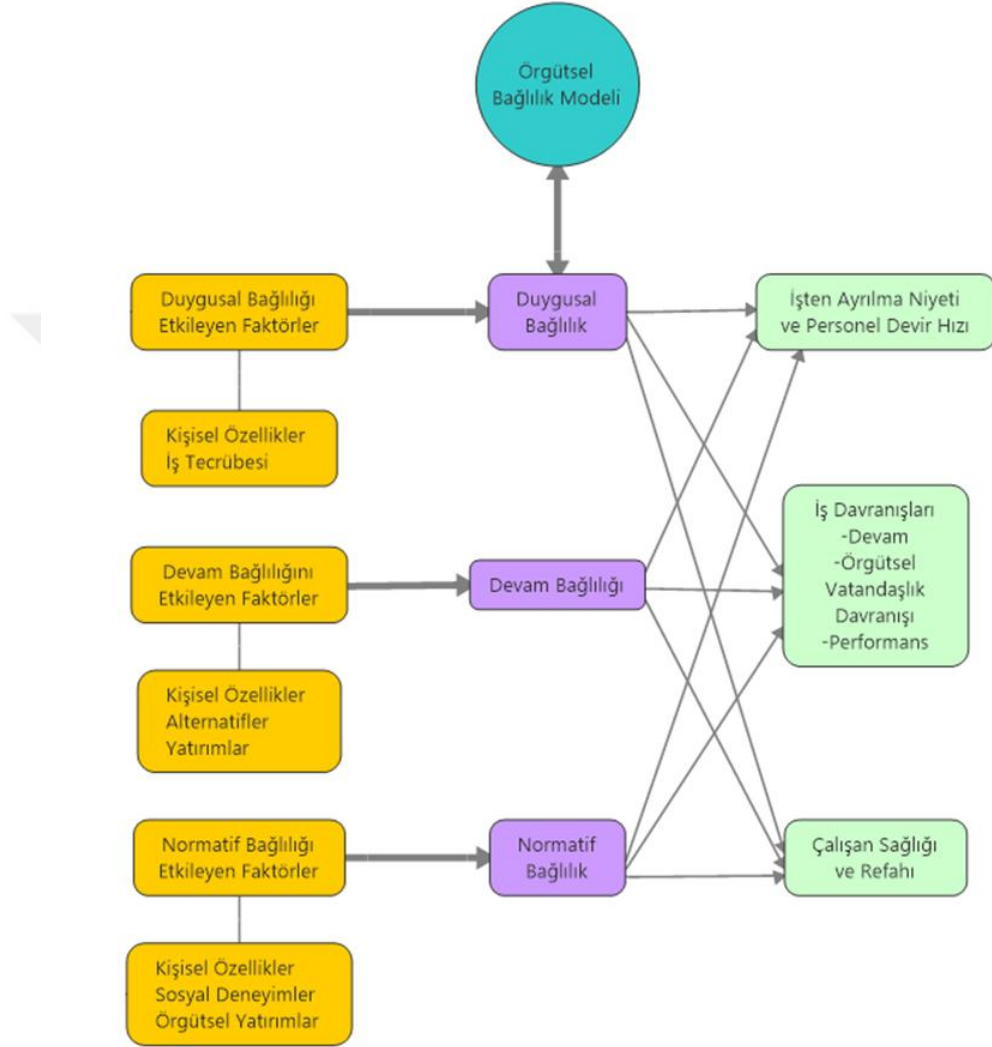
Örgütün birey üzerindeki etkisinin kişinin örgüte yaklaşması ile ilgili olduğunu öne süren ve örgütsel bağlılık konusunda ilk defa sınıflandırmaya giden Etzioni'nin yaklaşımına göre, bağlılık ahlaki bağlılık, yabancılaştırıcı bağlılık ve çıkarıya dayalı bağlılık olmak üzere 3 açıdan ele alınmalıdır, bunlardan çıkarıcı bağlılık araçsal, ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık ise duygusal bağlılık biçimi olarak ele alınmıştır (Öztürk, 2023: 73; Penley ve Gould, 1988: 43).

3.3.1.1. Allen ve Meyer'in Bağlılık Yaklaşımı

Alan yazınında en çok kabul gören yaklaşım olan bu yaklaşım türünde; Allen ve Meyer bağlılığı psikolojik bir durum olarak değerlendirmiş ve kişinin örgütle olan ilişkisine yön verdiğini belirtmiştir. Allen ve Meyer örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmaların, kişinin örgütün değerlerini benimseme derecesini ölçen tek boyutlu çalışmalar olduğunu ve bu çalışmalarda duygusal bağlılık ve devam bağlılığının da karıştırıldığını ileri sürmüş, bu eksikliği gidermek için alt boyutları da ölçebilen farklı bir ölçek geliştirmişlerdir. 1984 yılındaki bu ilk çalışmada örgütsel bağlılığın “Duygusal Bağlılık” ve “Devam Bağlılığı” şeklinde iki boyutu olduğunu ortaya koyan Allen ve Meyer, 1990 yılında bu ölçeğe “Normatif Bağlılık” boyutunu da ekleyerek bugün ki üç boyutlu yaklaşımı ortaya koymuşlardır. Bu üç boyuta bakıldığında örgütsel bağlılığın “duygusal boyutunu” işgörenin kendini örgütle bütünleştirmesi, kendini örgütün bir parçası olarak görmesi oluşturur. İşgörenin örgütten ayrılmasının sebep olacağı, maddi ve kişisel kayıplar sonucu katlanmak zorunda kalacağı bedeller örgütsel bağlılığın “devamlılık boyutunu”, işgörenin manevi ve ahlaki sebeplerden kendini örgüte kaşısı sorumlu hissetmesi ve bu yüzden kendini örgütte çalışmak zorunda hissetmesi ise örgütsel bağlılığın “normatif boyutunu” oluşturmaktadır (Coleman vd.,1999: 996-997; Meyer ve Alien, 1991: 62-68; Meyer vd., 2002: 21; Yüksel, 2020: 61)

Allen ve Meyer “3 Bileşenli Bağlılık Yaklaşımı” çalışmalarında, bağlılığın üç bileşeni olan duygusal, devam ve normatif bağlılık ile bunların öncülleri, korelasyonları ve sonuçları olduğunu düşündükleri değişkenler arasında varsayılan bağlantıların özetini sunmaktadırlar. Allen ve Meyer'in 3 bileşenli bağlılık yaklaşımı Şekil 3.1’de verilmiştir. Buna göre kişisel özellikler ve iş tecrübesi duygusal bağlılığı etkilemektedir, devam bağlılığı kişisel özellikler, alternatifler ve yatırımlardan etkilenmekte, normatif bağlılık ise kişisel özellikler, sosyal deneyimler ve örgütsel

yatırımlardan etkilenmektedir. Bağlılığın sonuçları olarak kabul edilen değişkenlere bakıldığında her 3 bağlılık türünün de işten ayrılma niyeti ve personel devir hızı üzerinde negatif etkiye sahip olduğu, diğer değişkenler üzerinde ise farklı etkilere sahip oldukları görülmektedir.



Şekil 3.1. Allen ve Meyer'in 3 Bileşenli Bağlılık Yaklaşımı.

Kaynak: Meyer vd., 2002:21-22'den uyarlanmıştır.

Yukarıda ana hatlarıyla verilen Allen ve Meyer'in 3 Bileşenli Bağlılık Yaklaşımının, alt boyutları, bunlar arasındaki etkileşim ve farklar aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır.

Meyer ve Allen ilk başta örgütsel bağlılığı iki bileşende ele almayı önermişlerdir; duygusal bağlılık ve devam bağlılığı. Duygusal bağlılık; örgüte

duygusal olarak bağılı olmayı, örgütle özdeşleşme ve örgüte aktif katılım anlamına gelirken; devam bağılılığı, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin algılanmasını ifade etmektedir. Daha sonra normatif bağılılık adı verilen üçüncü bir unsuru ekleyerek bireyin örgütte kalmasını bir zorunluluk olarak hissettiğini belirtmişlerdir (Meyer vd., 2002: 21).

- **Duygusal Bağılılık**

Duygusal bağılılık, bir işgörenin örgütüne duygusal olarak bağlanması, örgütle özdeşleşmesi ve kendi isteğiyle örgütte kalmayı tercih etmesidir. Örgütte kaldıkça, çalışanın kendi amaç, değer ve beklentileri örgütünkilerle uyum sağlar ve aynı doğrultuda gitmeye başlar. Bu sürecin sonunda çalışanın örgüte karşı çok güçlü bir duygusal bağılılığı ortaya çıkar. Çalışanın örgüte karşı aidiyet duygusu ve olumlu hisler ile özdeşleşmesini içerir (Meyer ve Alien, 1991: 63-68).

Duygusal bağılılık, bireyin örgütteki rolü ve örgütün değerleriyle kendi değerleri arasındaki uyumla ilgilidir. Örgütte özdeşleşmek isteyen birey, örgütün değerleriyle örtüşen bir anlayış geliştirdiğinde, görevini daha anlamlı bulacaktır. Bu anlamlılık, bireyin görevi ile kendi değerleri, hedefleri ve amaçları arasındaki uyumu güçlendirecektir (Ceylan vd., 2005: 38).

Kişilerin örgüte olan duygusal bağılılıklarını etkileyen faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Allen ve Meyer, 1990: 1-5; Kayabaşı, 2019: 18):

- Örgütteki işin kişiye heyecan verecek kadar çekici olması.
- Örgüt ile kişi arasında güçlü bir iletişim kurularak tarafların beklentilerinin karşılıklı ve net bir şekilde birbirlerine iletmesi.
- Kişinin işine dair hedef ve amaçları olması ve bu doğrultuda tutum ve davranış sergilemesi.
- Örgütün, kişiden işin gerekliliklerini yerine getirmesini istemesi.
- Örgütün, kişilerin görüş ve önerilerine önem vererek dikkate alması.
- Örgütte işyeri ortamında samimiyet ve yakınlık bulunması.
- Kişinin içinde olduğu örgüte güvenmesi ve inanç duyması.
- Kişinin, örgüt için verdiği emeğin karşılığını alması.

- Örgüt tarafından çalışanlarının değerli olduğunun onlara hissettirilmesi.
- Örgütün, kişilerin performansını ölçerek, ödüllendirmesi
- Kişilerin kendi yaptıkları işlerle ilgili karar verme süreçlerine dahil edilmeleri,

Kişilerin iş tecrübeleri ve kişilik özellikleri duygusal bağlılığı direkt etkilemektedir. Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler, kendi istekleriyle örgütte kalmaya devam ederler. Bu kişiler örgütün çıkarları için büyük çaba göstermeye gönüllüdürler. Bu nedenle, örgütlerin üyelerinde en çok görmek istedikleri bağlılık türü duygusal bağlılıktır (Uyguç ve Çımrın, 2004: 92).

- **Devam Bağlılığı**

Allen ve Meyer tarafından Becker'in Yan Bahis Teorisinden hareketle geliştirilen devam bağlılığı, literatürde rasyonel bağlılık olarak da tanımlanmaktadır. Bu bağlılık türünün temelinde kişinin örgütten ayrılmanın kariyeri, ekonomik ve kişisel olumsuzlukları hesaplanması ve bu durumların sebep olacağı risklerden kaçınma güdüsü yatar. Kişinin iradesi dışında kendiliğinden gelişen, çalışma hayatı konusunda yapılan rasyonel bir değerlendirmeye dayalı bağlılık türüdür. Devam bağlılığında örgütten ayrılmanın sebep olacağı ekonomik ve sosyal kayıpların farkında olmaktan kaynaklanır (Chen ve Francesco, 2003: 492).

Uzun yılların çabası sonucu elde edilen statünün kaybedilmesi, sahip olunan fayda ve ayrıcalıkların yitirilmesi, kazanılan becerilerin ve deneyimlerin kaybedilmesi, gibi örgütten ayrılmanın sebep olacağı potansiyel ekonomik, sosyal ve kariyer maliyetleri, çalışanların örgüte bağlılığını artırır. Devam bağlılığını artıran başka bir husus da alternatif iş fırsatlarının sınırlı olmasıdır. Çalışanlar örgütten ayrılmanın kendilerine vereceği bunun gibi olumsuz etkileri göz önüne alınınca, rasyonel hesaplamalara dayanarak örgüte devam etme kararı alırlar. Rasyonel hesaplamalar sonucu çalışanın örgütten ayrılma maliyetlerinin yüksek olması, onun gönülsüz de olsa örgüte bağlı kalmasına ve devamlılık bağlılığının güçlenmesine sebep olur (Öztürk, 2023 :53; Radosavljevic vd., 2017: 20).

- **Normatif Bağlılık**

Normatif (ahlaki) bağlılık kişinin örgüte karşı kendini sorumlu hissetmesi ve örgüte karşı yükümlülükleri olduğunu düşünüp örgütte kalmak için zorunluluk

hissetmesi durumudur (Allen ve Meyer, 1990: 4). Normatif bağlılık, kişinin örgüte bağlılığı bir sorumluluk olarak hissetmesi ve bu yaklaşımın doğru olduğuna inanması sonucunda ortaya çıktığı için diğer iki bağlılık türünden farklı bir boyut taşır. Bu tür bağlılık, kişinin örgütte kalma konusundaki yükümlülük hissini yansıtır ve örgüt üyeliğini sürdürme ile ilgili duygulardan kaynaklanmaktadır. Çalışanların bağlılık hissetmeleri, kişisel çıkarları doğrultusunda değil, yaptıklarının doğru ve etik olduğuna inanmalarıyla şekillenir. Normatif bağlılık, bireyin örgüte karşı sorumluluk ve yükümlülük duyduğuna inanması nedeniyle kendisini o kurumda kalmaya zorunlu hissetmesine dayanır. Bu bağlamda, buradaki zorunluluk devam bağlılığı gibi çıkarlara dayanmamakta, erdem, sadakat ve ahlaki duygulara dayanmaktadır (Gül, 2002: 45-46)

Normatif bağlılık, kişinin örgütten ayrıldığı takdirde hayatında meydana gelecek kayıpları düşünerek hareket etmemesi yönüyle devam bağlılığından, kişinin örgütte çalışmayı bir görev olarak görmesi ve örgüte bağlı olmanın doğru olduğunu düşünmesi yönüyle duygusal bağlılıktan ayrışmaktadır (Kara, 2023: 54; Solmuş, 2004: 215).

Kişilerin bulundukları örgütle olan ilişkisini yansıtmaması, örgüt üyeliğinin devam etmesi veya kesilmesi hususunda kararları içermesi, kişilerin örgütten ayrılma riskini azaltması bu üç bağlılığın ortak yönünü yansıtır. Duygusal bağlılıkta kişinin örgütte kalma motivasyonu isteğe, devam bağlılığında kişinin ihtiyacına ve normatif bağlılıkta yükümlülüklerden kaynaklanmaktadır (Chen ve Francesco, 2003: 492; Kara, 2023:55).

3.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel davranış konusunda çalışma yapanlara bakıldığında genellikle tutumsal bağlılığa odaklandıkları görülmektedir. Sosyal psikologlar ise bunun aksine davranışsal bağlılığa odaklanmışlardır. Bu bakımdan davranışsal yaklaşım sosyo psikolojik bir bakış açısını yansıtmaktadır. Bu yaklaşım işgörenlerin geçmişte sergiledikleri davranışlarıyla örgüte nasıl uyum sağladıklarını ve zamanla nasıl bu örgüte bağlandıklarını araştırır. Bunlar işgörenlerin bağlı oldukları durumlarla tutarlı davranışlar sergilediklerini savunmaktadır. Bu nedenle, belirli bir örgüte davranışsal olarak bağlı olan işgörenler, içinde oldukları örgüte karşı olumlu tutumlar sergileme eğiliminde olacaktır (Mottaz, 1989: 144-145). Bir başka ifade ile davranışsal bağlılık,

kişinin geçmişteki eylemleri dolayısıyla örgütten ayrılmama, örgüt ile beraberliği sürdürme ve örgüt yararına faaliyetlere devam etmesidir (Mowday vd., 1982: 25).

Her ne kadar tutumsal ve davranışsal bağlılık arasındaki ayrım belirgin olsa da iki yaklaşımın birbiriyle ilişkili olduğu açıktır. Bu yaklaşımlardan biri bağlılık tutumlarının davranışlar üzerindeki etkisine odaklanırken, diğeri bağlılık davranışlarının tutumlar üzerindeki etkisiyle ilgilenmektedir (Mottaz, 1989: 144-145). Davranışsal bağlılık konusunda çalışma yapan Becker (1960) bağlılığı, örgüt ile işgören arasında ortaya çıkan ve bireyi örgüte bağlayan “yan bahisler” ile açıklamaya çalışırken, Salancik (1977) bağlılığı işgörenin davranışsal fiillere bağlanması olarak tanımlamıştır.

3.3.2.1. Becker’in Yan Bahisler Yaklaşımı

Becker, bireylerin tutarlı davranışlar sergilemesinin nedenini "yan bahis" kavramıyla açıklamaktadır. “Yan bahis” bir davranışla ilgili alınan kararların, o davranışla doğrudan ilişkisi olmayan alt kararları ve onun sonuçlarını etkilemesi anlamına gelir. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık, bireylerin örgüte girdikleri bir bahis süreci olarak görülebilir, kişi değer verdiği unsurları ortaya koyarak, örgüte katkıda bulunur, bu katkıyı bir yatırım olarak düşünürsek, yapılan yatırımın getirisi ne kadar yüksek olursa kişinin bağlılığı o kadar artar. Burada bireylerin bir role ya da duruma bağlı kalmasına sebep olan toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal roller olmak üzere 4 bahis kaynağı vardır.

Toplumsal beklentiler, Bireyin ait olduğu toplumun, sosyal çevrenin veya kültürün ona yüklemiş olduğu sorumluluklar ve beklentilerdir. Birey davranışlarının sınırlandırılmasına sebep olan sosyal ve manevi yaptırımları gibi bazı yan bahislere girebilir. Bürokratik düzenlemeler, resmi kurallar, kanunlar gibi bürokratik sebepler bireyin mevcut duruma bağlı kalmasını veya belli bir kalıpta hareket etmesine sebep olabilir bu durumlarda kişi belli bir amaç için yan bahse girebilir. Bireylerin yan bahis kaynaklarından bir diğeri olan sosyal etkileşimler, kişinin sosyal çevre ile kurduğu ilişki, çevre ile aralarındaki duygusal bağın onu belli davranışlar sergilemek zorunda bırakmasıdır. Son yan bahis olan sosyal rollere göre ise kişinin içinde bulunduğu, anne, baba, müdür, doktor, öğretmen gibi roller onu belli davranışlarda bulunmasına sebep

olur. Bazı durumlarda bu rolden çıkması tepki görmesine sebep olacağı gibi kendisi de bu yeni role uyum sağlamayacaktır (Becker, 1960: 35; Gül, 2002: 47-48).

3.3.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik, bireylerin sergilediği davranışlara zamanla bağlandığını ve bunu sürdürme eğiliminde olduğunu, şayet birey uygun ve rahat hissedeceği bir ortamda çalışırsa buraya karşı olumlu tutum sergileyecek bu tutumda davranışlarına yansiyacaktır. Bu davranışların zamanla değişim eğilimi düşeceğinden örgüte bağlı bir birey ortaya çıkacaktır. Fakat bütün davranışların böyle bağlılık haline gelmeyeceği de bilinmelidir. Bir davranışın bağlılık haline gelebilmesi için görünür olması, kişinin iradesi ile ortaya çıkması ve sıkça değiştirilememesinin sağlanması gerekmektedir (Salancik, 1977: 62-80)

3.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağlılık yaklaşımı örgütsel bağlılığın, kişiden kişiye farklı neden ve motivasyonlardan kaynaklı olarak ortaya çıkabileceğini, örneğin bir çalışan örgütün çalışanına verdiği değerden etkilenirken, diğeri ürün kalitesinden başka biri insan merkezli olmasından etkilenebileceğini belirtir. Bununla birlikte her birey örgütün farklı bir özelliğine, iç ve dış çevresine farklı derecede bağlılık gösterebilir. Birey çalışma arkadaşlarına, yöneticilere, müşterilere, sendikalara farklı bağlılık gösterebilir işte bu bireyselleşmiş farklı bağlılıkların toplamı çoklu bağlılık yaklaşımını meydana getirir. Örgütün iç ve dış çevresi değişken olduğundan bu bağlılık türü dinamik bir yapıdadır (Öztürk, 2023: 62; Reichers, 1985: 473). Teorisyenler tarafından bu yaklaşım genel olarak mesleğe bağlılık, işe bağlılık ve çalışma arkadaşlarına bağlılık olmak üzere 3 başlık altında incelenmektedir.

3.3.3.1. Mesleğe bağlılık

Kişinin yaptığı mesleğe olan bağlılığını ifade eden mesleğe bağlılık, sıklıkla profesyonel bağlılık olarak dile getirilmektedir. Bu bağlılık türünde işgören içinde bulunduğu örgütten ziyade yaptığı mesleğe bağlıdır. İşgören kendini, mesleğine ve mesleki olarak geliştirmeye adanmıştır. Burada işgörenin mesleğine olan bağlılığı örgüte olan bağlılığından fazla olduğu için, önüne kendini mesleki olarak daha iyi

geliştirebileceği bir fırsat çıktığında örgütten ayrılabilir (Öztürk, 2023: 61; Koby, 2023: 48).

3.3.3.2. İşe bağlılık

İşgörenin yaptığı işe olan bağlılığını ifade etmektedir. Burada işgören yaptığı işi en iyi şekilde yapmaya çalışmaktadır. Doğal olarak işe bağlılık işgörenin örgütsel bağlılığını da doğrudan artıran bir bağlılıktır. İşe bağlılığı yüksek olan işgörenlerde iş performansı yüksek iş devamsızlığı ise düşük düzeyde gerçekleşmektedir (Öztürk, 2023: 61; Koby, 2023: 49).

3.3.3.3. Çalışma arkadaşlarına bağlılık

Profesyonel bağlılığın aksine bu bağlılık türünde işgören yaptığı iş ve mesleğinden ziyade içinde bulunduğu iş ortamını önceliklendirmektedir. Bu bağlılık türü insan doğasında bulunan sosyalleşme, kabullenme gibi duygularının sonucu ortaya çıkmaktadır. Burada işgörenler içinde bulundukları ortamın bozulmaması için örgütsel amaç ve değerler doğrultusunda iş performanslarını artırıp örgüte çok faydalı olabilirler. Ancak burada örgütsel çıkar ve grup çıkarları arasında çatışma çıktığı zaman işgörenlerin içinde bulundukları grup lehine hareket edip örgüte zarar verme riski de bulunmaktadır (Öztürk, 2023: 61; Koby, 2023: 48).

3.4. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler

Çalışanların örgütle olan ilişkisini, örgütle olan bağımlı etkileyen örgütsel bağlılık birçok iç ve dış etkenden etkilenmektedir. Literatürde çok fazla etki unsuru sayılmış ve farklı sınıflandırmalar bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, temel olarak kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler olmak üzere 3 grupta incelenebilir. Bu faktörlerden her biri çalışanların örgütlerine karşı hissettikleri bağlılığı şekillendirmede farklı bir rol üstlenir.

3.4.1. Kişisel Faktörler

Yapılan çalışmalar örgütsel bağlılığın yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni hal, statü, örgütte çalışma süresi gibi birçok faktörden doğrudan etkilendiğini, dolayısıyla kişisel faktörlerin örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde ciddi etkisi olduğunu

göstermektedir. Kişisel faktörler kişiden kişiye ve duruma göre değiştiği için daha derinden incelenmesi gereken unsurlardır (Topaloğlu vd., 2008: 5-14).

Yaş: Genç çalışanların çoğu zaman yaşlı çalışanlara göre örgütsel bağlılıkları düşüktür. Yaş ilerledikçe kişilerin alternatif iş olanakları azalmakta, işten ayrılma durumunda kaybedeceklerinin sayısı arttığı için duygusal ve devam bağlılıkları artmaktadır (Meyer vd., 2002: 25-32).

Cinsiyet: Bu konuda yapılan araştırmalar cinsiyetin örgütsel bağlılık düzeyini etkileyebilecek bir faktör olduğunu göstermiştir. Konu hakkında literatürde kadınların örgütsel bağlılığının zamanla arttığını yine kadınların erkeklerden daha yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip olduğunu göstermekle birlikte buradaki farkın çok düşük olduğunu göstermektedir. Bu yüzden Mathieu and Zajac, (1990) gibi bazı araştırmacılar burada anlamlı bir farklılık olmadığını savunmaktadırlar (Kayabaşı, 2019: 28; Mowday vd.,1982: 31).

Eğitim düzeyi: Eğitim düzeyi yüksek çalışanlar kişisel kariyer planları ile örgütsel hedefler arasında gerçekçi bir bağ kurup, bu ikisini uyumlaştırdıklarında yüksek bir duygusal bağlılığa sahip olurlar (Becker ve Billings, 1993: 45-48). Bununla birlikte bu kişilerin eğitim seviyelerinden dolayı örgütten beklentileri de yüksek olacaktır, bu beklentilerin karşılanmaması halinde alternatif iş arayışları artacak ve örgütsel bağlılıkları düşecektir (Çırpan, 1999: 61). Eğitim düzeyi düşük kişilerde ise işin kaybedilmesi halinde yeni iş bulamama kaygısı olacağından örgütsel bağlılığın yüksek olması beklenmektedir.

Medeni durum: Evli ve bekâr çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri birbirinden çok farklıdır. Evli çalışanlar ailevi sebeplerden dolayı daha fazla yükümlülüğe sahip olduklarından maddi olarak daha güvende olmak isterler bekâr çalışanların ise yükümlülükleri daha az olduğu için yeni iş pozisyonlarına daha istekli olurlar (Kahraman, 2022: 71).

Çalışma Süresi: Kişilerin örgütte geçirdiği süre arttıkça buradaki olumlu deneyimleri artmakta ve örgütte yaşananları normalleştirmekte buda kişinin örgütten ayrılma düşüncesini baskılamaktadır. Bu bakımdan çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu fakat bunun zayıf nitelikte olduğu görülmektedir (Çırpan, 1999:69; Kayabaşı, 2019:29; Meyer ve Alien, 1991: 73-78).

Statü: Örgütlerde üst düzey görevlerde çalışanlar daha yüksek bir statüye, güce ve örgütsel imkanlara sahip olmaktadır bu bakımdan bu kişilerin kayıpları yüksek olacağından örgütsel bağlılıkları daha yüksek olmaktadır. Bu şekilde üst düzey pozisyonlarda çalışan bireylerin iş memnuniyetlerinin de diğer çalışanlardan yüksek olduğu görülmektedir (Becker, 1960: 23-28; Meyer ve Allen, 1997: 23-41).

3.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmalar, örgütlerin içi faktörler olan örgüt kültürü, yönetim tarzı, kararlara katılım, ekip çalışması, liderlik gibi birçok unsurun örgütsel bağlılığı doğrudan etkilendiğini, dolayısıyla örgütsel faktörlerin örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde ciddi etkisi olduğunu göstermektedir (Balay, 2014: 58-63). Bunlardan kısaca bahsetmek gerekirse;

Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi: Örgüt kültürü, örgütün çizgisini belirleyen inanç, değer ve özelliklerin toplamı olup örgüt üyelerinin iş tarzını, tutum ve davranışlarını şekillendirir, örgüt iklimi ise örgütsel uygulamalar ile örgütün havasını belirler buradaki olumlu uygulamalar çalışanların örgütsel bağlılığını artırırken burada ki zayıflıklar bağlılığı azaltır (Kayabaşı, 2019: 40; Meyer ve Alien, 1991: 66-71).

Liderlik, Yönetim ve Katılım: Çalışanlarını önemseyen onların istek ve ihtiyaçlarına karşı duyarlılık gösteren onların kararlara katılımını sağlayan liderlik tarzı çalışanların bağlılığını olumlu etkiler. Bunun birlikte örgüt yönetiminin kendilerini önemsedğini, kariyer gelişimlerine, refah seviyelerine önem verdiklerini hisseden çalışanların örgütsel bağlılığı daha yüksek olur (Çakınberk ve Demirel, 2010: 107-117; Meyer vd., 2002: 23-28).

Ekip Çalışması: Ekip çalışması örgütlerde ekip üyeleri arasında iletişimi destekleyip örgütsel bir ruh kazanımına yardımcı olur, genel olarak örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahip olmakla beraber şiddetli iç rekabet olan örgütlerde olumsuz etkisi de olabilmektedir (Leiter ve Maslach, 1988: 298-301).

Ücret Politikası ve Ödüllendirme: Çalışanın örgüt için sarf ettiği performansa uygun ücret verilmesi ayrıca performansına göre ödüllendirilmesi çalışan memnuniyeti artıracaktır. Burada beklenen çok ücretten ziyade adil bir ücret ve ödüllendirme olmasıdır (Çimen ve Şahin, 2000: 57).

Örgütsel Adalet: Kişilerin çalıştıkları örgütü güvenilir, adil olarak algılamaları, yaptıkları iş ve işlemlerde yönetimi arkalarında hissetmeleri ayrıca yöneticilerin, tutum ve davranışlarının çalışanlar tarafından adil olarak algılanması örgütsel bağlılığını pozitif etkiler (Çırpan, 1999: 64).

3.4.3. Çevresel Faktörler

Çevresel faktörler örgütsel bağlılığın oluşmasında çok önemli bir etken olarak kendisini gösterir. İş fırsatları ve sosyal ortam, çevresel etkenlere örnek gösterilebilir. Kişilerin bulunduğu sektörde çok fazla iş fırsatı olması örgütsel bağlılığı olumsuz etkilerken, örgütün bulunduğu sosyal ortamın güvenli olması örgütsel bağlılığı olumlu etkiler (İnce ve Gül, 2005: 80-91).

Örgüt başarısının temelindeki sürükleyici güç örgütsel bağlılıktır. Kurumların istihdam ettikleri, nitelikli ve kalifiye personelin, çalıştığı kuruma karşı olumsuz duygular beslemesi, işten ayrılma düşüncesine sahip olması kurumsal açıdan birçok olumsuzluğu beraberinde getirir, bunu engellemenin en temel yollarından biri çalışanların örgütsel bağlılığının artırılmasıdır. Konuya ilişkin yapılan çalışmalar örgütsel bağlılıkla iş yeri uyumu, verimlilik, iş kalitesi, işyeri huzuru ve iş devamı gibi unsurlar arasında olumlu ilişki olduğunu göstermektedir (İşcan ve Naktiyok, 2004: 182-186).

Sağlık sektörü hizmetin kesintisiz sürdürüldüğü, ekip çalışması olan, emek yoğun hizmet verilen, hizmet alanlarla yoğun temasın olduğu bir sektördür. Burada uzman, yarı uzman ve uzman olmayan işgörenler ekip olarak çalışmaktadır. Sağlık sektörü yapılan işin doğası gereği diğer sektörlerde sunulan mal ve hizmet faaliyetlerinde ayrılmaktadır. Sağlık sektöründe rekabetin yoğunlaşması, maliyetlerin artması ve hasta beklentilerinin yükselmesi, kaynakların etkin yönetilmesini ön plana çıkarmaktadır. Özellikle hastaneler, sağlık bütçesinin büyük bir kısmını kullandığından, hizmet kalitesini yükseltmek, hasta memnuniyetini sağlamak ve kaynakları verimli kullanmak için nitelikli ve yüksek performanslı personele ihtiyaç duyar (Kaya ve Filiz, 2020: 113-114; Özyurt ve Özgen, 2020; 233-234).

Doğrudan insan sağlığı ve yaşamı ile ilgili olması nedeniyle diğer sektörlerle nazaran sağlık sektöründe, çalışanların örgütsel bağlılığı daha kritik bir öneme sahip olmaktadır. Sağlık sistemlerindeki hızlı değişimler, hizmet talep eden sayısındaki

artış, beklentilerin yükselmesi gibi faktörler bu sektörde çalışan işgörenleri olumsuz etkileyebilmektedir. Bu nedenle sağlık çalışanlarını kuruma bağlı tutmak büyük önem taşır (Taşkaya ve Şahin, 2011:166).

Sağlık personelinin amaçlanan hizmet kalitesine ulaşması ve kurumsal hedeflere ulaşmasını kolaylaştıran en önemli etkenlerden biride bunların çalıştıkları örgüte karşı hissettikleri aidiyet duygusu ve bağlılıklarıdır. Günümüzde hem üretim hem de hizmet sektöründe kurumsal aidiyeti yüksek işgörenlere sahip olmak çok önemlidir. Özellikle hizmet sektörü açısından bakıldığında örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlere sahip olunması personel devir hızını düşürüp hizmet standardizasyonuna katkı sağlayacaktır. Kamusal sağlık hizmeti açısından bakıldığında günümüz rekabetçi koşullarında, ekip çalışmasının yoğun olduğu, alternatif çalışma olanaklarının nispeten yüksek olduğu sağlık sektöründe belli bir kalite standardında hizmet sunumunun sağlanması ve özel sektör ile rekabet edebilecek bir hizmet sunum alt yapısı oluşturulmasında örgütsel bağlılık çok önemli bir yer tutmaktadır

Sağlık sektöründe örgütsel bağlılığa etki eden kişisel, örgütsel ve çevresel birçok faktör bulunmaktadır, iş tatmini, kıdem, liderlik tarzı, örgütsel güven, motivasyon, örgüt kültürü, yaş gibi faktörler örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyebilmektedir. Örgütsel güven, İş tatmini, motivasyon düzeyleri artıkça sağlık çalışanlarının bağlılık düzeyleri artmaktadır. Dönüşümcü liderlik tarzı diğer liderliklere göre sağlık kurumlarında bağlılığa daha olumlu katkı yapmaktadır. Yine sağlık kurumlarında örgüt kültürünün yaygınlaşması, örgütsel adalet algısının olması, örgütsel iletişimin artması bağlılığa olumlu yansırken, mobbing, ağır iş yükü, tükenmişlik düzeyi örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilemektedir. Bununla birlikte örgütsel sinizim, işgören beklentilerinin karşılanamaması, etik ve destekleyici çalışma ortamının olmaması, ekip içi rol belirsizlikleri ve rol baskısı da sağlık kurumlarında bağlılığı zayıflatmaktadır (Alp ve Aslan, 2024: 18).

Sağlık sektöründe verilecek hizmetin türü, süresi ve yoğunluğu hekimler tarafından belirlenmektedir bu özellik sektörün en önemli ögesinin hekimler olmasını zorunlu kılmaktadır. Doğal olarak buralarda istenilen seviye ve kalitede bir sağlık hizmeti vermenin birinci koşulu örgütsel bağlılığı olan hekimlere sahip olmaktır. Zira örgütsel amaç ve değerleri benimseyen hekimlerde kurumsal bağlılık gelişecektir. Bunun sonucunda mesleki planlamalarını kurumun amaç ve hedefleri ile uyumlaştırıp

hizmet vereceklerdir yine bu hekimler kuruma karşı bir aidiyet hissettiklerinde tüm çabalarını kurum lehine göstereceklerdir. Bu bakımdan örgütsel bağlılık sağlık kurumları için üzerinde yoğunlaşılması gereken bir konudur.

Teknolojik gelişmelerin hızlanması, rekabetin artması, kalite ve akreditasyonun öneminin artması, sağlık turizmi ile uluslararası hasta sirkülasyonu meydana gelmesi ve bunun sağladığı rekabet avantajı gibi faktörler nitelikli işgöreni elde tutmanın önemini artırmış, bu işgöreni kaybetmenin etkisini derinleştirmiştir bu sebeple personel devir hızı üzerinde temel belirleyicilerden olan örgütsel bağlılığın önemi artmaya devam etmektedir. Bu nedenle literatürde özellikle gelişmiş ülkelerde örgütsel bağlılık konulu çalışmalarda ciddi şekilde artış olduğu görülmektedir (Alp ve Aslan, 2024: 26).

4. İŞ MOTİVASYONU

Bu bölümde; motivasyon ve iş motivasyonu kavramı ele alınmakta ve önemi vurgulanmaktadır. Daha sonra iş motivasyonu ile ilgili teoriler üzerinde durulmaktadır.

4.1. Motivasyon Tanımı ve Önemi

Günümüzün rekabetçi iş ortamında yaşanan en büyük zorluklardan bir tanesi, farklı görüş, amaç, yetenekte olan birçok kişinin örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda verimli bir şekilde çalışmasını sağlamaktır. Çoğu zaman özel yaşamında hedefleri doğrultusunda çok yüksek gayret gösteren kişiler örgüt için aynı çabayı sarf etmemektedir. İş yaşamında donanımlı, kalifiye personel istihdam etseniz bile, her zaman istediğiniz verimi elde edemeyebilirsiniz. İşte bu noktada çalışanı örgütün amaçları doğrultusunda maksimum kapasite ile çalışmaya itecek, bu yolda ona coşku ve enerji verecek unsurlar yani motivasyon devreye girmektedir. Örgütlerde motivasyon, iş performansı, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş tatmini, örgütsel aidiyet gibi pek çok değişkeni etkilediği için konu hakkında yapılan çalışmalar günden günde artmıştır.

Alan yazınına bakıldığında birçok motivasyon tanımı olduğu, her alanın kendince bir motivasyon tanımı yaptığı görülmektedir. Genel olarak bireyleri belirli bir amaca yönelik harekete geçiren, onlara gayret veren, içsel veya dışsal güç olarak kavramlaştırılabilecek olan motivasyon Türk Dil Kurumuna (TDK) göre “isteklendirme”, “güdüleme” anlamına gelmektedir (TDK, 2024). Literatürde yer alan motivasyon kavramı tanımlarından bazıları aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.1. Motivasyon Tanımları

Kaynak	Tanım
Şimşek vd., 2008: 145	Motivasyon bireyin içsel uyarılması ile başlar ve bireyi hedefine yöneltir. Hedefine ulaşan birey doyum sağlamış olur.
Steers vd., 2004: 379	Motivasyon insan davranışlarını başlatan, yön veren ve sürdürmesini sağlayan faktörlerin bütünüdür.
Koçel, 2020: 636	Motivasyon bir bireyin arzu ve istekleriyle belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere harekete geçmesidir.
Fındıkçı, 2000: 373	Motivasyon kişiyi belirli bir yöne doğru hareketlendiren, arzu, istek, korku, inanç gibi unsurlardır.
Dönmez, 2013: 187	Motivasyon kişinin isteği ile örgütsel ve kişisel davranışlarda bulunmaya iten enerji kaynağıdır.

Örgütler çalışma ortamında yapılacak işe göre en kalifiye, en uygun kişiyi bile işe alsalar gerekli veya yeterli motivasyonun sağlanamamasından dolayı bazen bu kişilerden istenen veya beklenen verim elde edilememekte, düşük performans ile karşılaşabilmektedirler. (Luthans ve Davis, 1999: 51). Burada işle ilgili davranışı başlatma, işin şekline, ilerlemesine, yoğunluğuna ve sürecine karar verme aşamasında işgörenin içsel güdülenmesi ile birlikte dışsal etkenlerinde yer aldığı bir dizi enerjik güç bileşeni olarak tanımlanan iş motivasyonu kavramı ortaya çıkmaktadır (Pinder,2014).

İş motivasyonuna bakıldığında; çalışan bireyler hayatlarının büyük bir kısmını çalışma alanları içerisinde geçirmektedirler. Bireyin sosyal ve iş hayatı içerisinde motivasyonunu sağlanması hem işveren hem işgören yani birey için büyük bir önem taşımaktadır. İş motivasyonuna ilişkin bazı tanımlamalar ise şu şekildedir:

Tablo 4.2. İş Motivasyonu Tanımları

Kaynak	Tanım
Koçel, 2020: 639	İş motivasyonu, kişiyi işyerinde işgörenin beklentilerine uygun bir performans göstermesi ve verimli bir şekilde çalışması yönünde uyaran güçlerin tümüdür.
Latham ve Pinder, 2005: 486	İş motivasyonu, kişi ve çevre arasındaki etkileşimden doğan psikolojik bir süreçtir. İşle ilgili hareketi ve bu hareketin yönelim şeklini, süresini, odağını, yoğunluğunu belirlemek için kişinin içsel ve dışsal varlığından kaynaklanan harekete geçirici güçtür.
Eren, 2019: 525-532	İş motivasyonu, örgütsel hedeflere ulaşmak için azami gayret göstermeye gönüllü olma durumudur.
Yun Lin ve Liu, 2012: 60	İş motivasyonu, personelin bir görevle ilgili işlerini etkili ve verimli bir şekilde görmeleri için onları harekete geçirecek güdüleme derecesidir.
Ayan ve Göksel, 2021: 2175	Bireyin iş yeri yani çalışma alanında sahip olduğu motivasyon iş motivasyonu kavramı olarak değerlendirilmektedir

Yapılan iş motivasyonu tanımlarında üç unsur öne çıktığı görülmektedir. (1) İnsanların hareketlerinin enerji kaynakları nedir? (2) İnsanların hareketlerini yönlendiren veya bir duruma kanalize olmasını sağlayan nedir? (3) Bu hareketlerinin zaman içinde devamını sağlayan nedir? (Woodard vd., 1998: 306).

İş motivasyonu yüksek düzeyde olan işgörene sahip örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmaları daha rahat olmaktadır. İş motivasyonu düşük düzeyde olan işgörenlerin bağlılıkları daha düşük olduğu için bunların işten ayrılma niyetleri daha yüksektir. Örgütler için en önemli sermayelerden biri insan kaynağıdır, bu kaynağı bulmak kadar ve bu kaynağı elde tutmakta örgütler için çok önemlidir. İnsan kaynağını elde tutmak ise büyük ölçüde motivasyonla ilişkilendirilmektedir. Ayrıca iş motivasyonu ile örgütsel bağlılık, iş performansı, iş tatmini, işten ayrılma niyeti gibi örgütsel değişkenler arasında da ciddi bir etkileşim olduğu göz önüne alındığında, iş motivasyonu örgütler için üzerinde titizlikle durulması gereken bir unsur halini almaktadır (Ertan, 2008: 24). İş motivasyonu, işgörenlerin yaptıkları işteki isteklilikleri ile ilgilidir. Eğer işgörenler yaptıkları işleri istekli gerçekleştiriyorlarsa iş motivasyonunun yüksek olduğundan bahsedilebilir, bunun tam aksi durumunda iş motivasyonlarının düşüklüğü söz konusudur.

Sonuç olarak motivasyon, iş süreci içerisinde işgörenlerin davranışlarını etkileyen önemli bir kavram olarak örgütlerin performansını, verimliliğini ve

işgörenlerin örgüt bağlılığını belirlemede önemli bir rol oynamaktadır (Deci ve Ryan, 2008: 182). İş görenlerin içsel motivasyonları hedeflere ulaşma konusunda temel oluşturmakta, iş performanslarını artırmada rol oynamaktadır. Bu nedenle örgütler, işgörenlerin motivasyonunu artırma ve sürdürebilmeleri için çaba sarf etmekte ve çeşitli stratejiler ile içsel motivasyonu sağlama yoluna gitmektedirler (Huang vd., 2016: 116).

4.2. Motivasyon Türleri

Motivasyon üzerine yapılan araştırmaların yapılmaya başladığı döneme bakıldığında iki temel dayanak üzerine şekillendiği görülmektedir. Bunlardan ilki insanların doğası gereği tembel ve çalışmaktan kaçınan bir varlık olarak gören ve onları motive etmenin ancak dış uyarımlar ile mümkün olduğunu savunurken, ikinci görüş ise insanların çıkarlarına uygun sosyal ve kişisel faydalar ile motive olduklarını bu yüzden motivasyonun içsel olduğunu savunmaktadır (Bassett-Jones ve Lloyd, 2005: 930).

4.2.1. İçsel Motivasyon

Kişinin bir işi kendi zevk ve tutkusu doğrultusunda herhangi bir dış uyaran olmadan yapmasıdır. Burada bazen kişinin bilgi ve becerisini o işte kullanmasından kaynaklı ortaya çıkan haz motive edici olurken, bazen de o işi yapmaktan gerçekten zevk alması motive edici olmaktadır.

İçsel motivasyonda kişilerin motivasyonu iş kaynaklıdır, işin ilgi çekici olması, zor olması, tatmin edici olması, kişinin beceri ve donanımını kullanabilmesine imkân verilmesi, kişinin kendini gerçekleştirme, bağımsızlık, yaratıcılık gibi kişiyi tatmin edici ona haz veren faktörlerden oluşmaktadır. Kısacası içsel motivasyon kişiyi belli bir yöne kanallandıran yönlendiren dışsal müdahale olmadan bireye tatmin duygusu yaşatan ihtiyaçlardır (Ertan, 2008: 48).

4.2.2. Dışsal Motivasyon

Kişinin doğrudan işin yapısından dolayı değil de dışarıdan gelen sosyal veya örgütsel güdüleyiciler sonucu harekete geçmesi olarak tanımlanabilir. İçsel motivasyondan farklı olarak dışsal motivasyonda kişiler verilen işi o işten aldığı

hazdan dolayı değil de o işin kendisine sağladığı veya sağlayacağı faydadan dolayı yapmaktadır. Burada önde gelen motivasyon araçları arasında iş güvencesi, ücret, terfi, çalışma koşulları, marka imajı ve statü gibi araçlar sayılabilir. Dışsal motivasyon düzeyinin artmasının içsel motivasyonu sağlamayı zorlaştıracığı gerçeği burada vurgulanması gereken önemli bir noktadır (Kırca., 2021: 79-80).

4.3. İş Motivasyonu Kuramları

Önceki bölümde yapılan motivasyon tanımlarına bakıldığında, üzerinde uzlaşı olan ortak bir tanım olmamakla beraber tanımların özünde motivasyonun, kişiyi harekete geçiren, zorlayan, güdüleyen, devamlılığı sağlayan “şey” olarak öne çıktığı açıkça görülmektedir. Zamanla burada belirtilen “şey” in ne olduğu ile ilgili çalışmalar yoğunlaşmıştır. Örgütler arası rekabetin artması ve personel giderlerinin artmasıyla birlikte örgütler çalışanlarından en yüksek verimi almak, işe devamlılığını sağlamak önemli bir amaç haline gelmiştir bu da çalışan davranışlarının sebebini, kaynağını anlamayı zorunlu kılmıştır. İşgörenin istek, arzu ve davranışları kişinin kendi iç dünyasından veya dış çevreden kaynaklı olabilirler.

İşgörenlerin psikolojik, sosyal, bireysel istek, arzu ve ihtiyaçlarını dikkate alarak kişilerin iş yerindeki davranışlarının sebeplerini anlamaya ve çözümler sunmaya yönelik çalışmalar sonucu motivasyon teorileri ortaya çıkmıştır. Bu teoriler işgörenlerin işyerinde sergiledikleri davranışları görme konusunda işverene teorik bir bakış ortaya koyar.

Literatürde motivasyon ile ilgili teoriler; içsel etkenleri ön plana çıkaran kapsam teorileri ve dışsal faktörleri ön plana çıkaran süreç teorileri başlıkları altında 2 grup olarak ayrıştırılmıştır (Atilla, 2018: 26). Kapsam kuramları motivasyonun duygusal tarafına odaklanırken, süreç kuramları ise motivasyonun duygusal yönünü tamamıyla yok saymadan bilişsel yönünü ön plan çıkarmaktadır (Lundberg vd., 2009: 891).

Örgüt çalışanları iki şekilde motive olabilmektedir. Bunlardan ilkinde motivasyon kişi odaklı olur ve içsel motivasyon olarak tanımlanır, diğerinde ise motivasyon dış etkenlerden kaynaklıdır ve dışsal motivasyon olarak tanımlanır, İçsel motivasyonda kişinin kendi yaptığı iş dışında bir motivasyonu olmadığı için kişi odaklıdır, dışsal motivasyonda ise motivasyon kaynağı statü, terfi gibi dışsaldır (Cengiz Akarsu, 2023: 40; Özdaşlı ve Akman, 2012: 75).

Tablo 4.3. Motivasyon teorileri

Motivasyon Teorileri			
Kapsam Kuramları	Yıl	Süreç Kuramları	Yıl
Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	1950'ler	Skinner'ın Pekiştirme Kuramı	1930'lar
Alderfer'in ERG (Existence-Relatedness-Growth)İhtiyaçlar Kuramı	1960'lar	Vroom'un Beklenti Kuramı	1960'lar
McClelland'ın İhtiyaçlar Kuramı	1960'lar	Adams'ın Eşitlik Kuramı	1960'lar
Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	1950'ler	Locke'un Amaç Kuramı	1960'lar

Koçel 2020' den tablolaştırılmıştır.

4.3.1. Kapsam Kuramları

Bu görüşe göre, örgüt, çalışanın bazı ihtiyaç ve değerlerinin doğru tespit edilip giderilmesi durumunda çalışanın motivasyonunu artırabilecektir. Bu kuramlar kişiyi bir davranışa iten, onu güdüleyen içsel nedenlere odaklanır. Bu bakımdan kapsam kuramları, ihtiyaç kuramları ve içerik kuramları şeklinde de literatürde yer alabilmektedir. Kapsam kuramları, işgören ihtiyaçlarının belirlenmesi ve karşılanmasıyla işgörenlerin çalışma hayatında motive olacağını, bu yüzden işgören davranışlarını güdüleyen farklı ihtiyaçların tanımlanması gerektiğini öne sürer (Koçel, 2020: 640-641; Lundberg vd., 2009: 891).

4.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow (1943) yayınladığı çalışmasında, geçerli bir motivasyon teorisinin olmamasından kaynaklı, motivasyon konusunda güvenilir verilerin eksik olduğunu vurgulamış ve insan davranışlarını etkilediği için motivasyon teorilerine dahil edilmesi gereken çeşitli önermelerde bulunmuştur. Maslow, insan ihtiyaçları arasında hiyerarşik bir bağ yapılması olduğunu, motivasyonun gerçekleşmesi için ihtiyaçların hiyerarşik yapıya göre karşılanması gerektiğini alt düzeyde bulunan ihtiyaç karşılanmadan üst ihtiyacın karşılanmasının motivasyon sağlamayacağını belirtmiştir. Maslow bu ihtiyaçları, en temel olarak gördüğü fizyolojik ihtiyaçlardan, en son basamağa yerleştirdiği kendini gerçekleştirme ihtiyacına doğru piramit şeklinde 5

basamaklı olarak sıralamıştır, bu basamaklardan birinde yer alan ihtiyaç tatmin edilince, bir üst basamağa geçiş yapılır ve artık bu ihtiyacın karşılanması gerekir.

Fizyolojik İhtiyaçlar: Yaşam için gerekli beslenme, barınma, susuzluk, cinsellik gibi temel gereksinimlerdir.

Güvenlik İhtiyaçları: Kişisel bedensel güvenlik, mülkiyet güvenliği, iş güvenliği gibi ihtiyaçlardır.

Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları: Arkadaş edinme, kabul görme, aile, sosyal ilişkiler gibi duygusal ihtiyaçlardır.

Saygı İhtiyacı: Kişinin kendine güvenmesi, saygı görmesi, özgüven kazanması gibi ihtiyaçları kapsar.

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Yaratıcı olmak, problemleri çözmek, başarılı olmak gibi kişinin potansiyelini üst düzeyde kullanıp manevi tatmin yakalamaya çalışması olarak tanımlanabilir.

Piramitte bulunan bir ihtiyaç giderildiğinde diğer ihtiyaç ortaya çıkar, belli noktalarda bireysel haz olarak görülen ihtiyaçlar motivasyon üzerinde yoksunluk kadar önemli bir hal alabilir (Maslow, 1943: 370-384).

4.3.1.2. Alderfer'in ERG (Existence-Relatedness-Growth) İhtiyaçlar

Kuramı

Alderfer ihtiyaçların aralarında herhangi bir öncelik sıralaması olmayan, üç temel kategoride olduğunu, bunlar arasında dinamik bir ilişki olduğunu, Maslow' un aksine ihtiyaçların sıra ile değil her hangi bir hiyerarşi olmadan her hangi bir zamanda ortaya çıkabileceğini savunmaktadır (Demirel, 2017: 17).

Var Olma İhtiyacı: Güvenlik, hayatta kalma gibi temel ihtiyaçlardır.

İlişki Kurma İhtiyacı: Sevmek, ilişki kurmak, ait olmak gibi ihtiyaçlardır.

Gelişme İhtiyacı: Bireyin kendini geliştirme, potansiyelini ortaya çıkarma gibi ihtiyaçlarıdır.

4.3.1.3. McClelland'ın İhtiyaçlar Kuramı

McClelland'ın ihtiyaçlar kuramına göre, her birey için geçerli bir motivasyon bulunmamakta, motivasyonlar kişilerin kendi ihtiyaçlarına göre şekillenmekte, kişilerin ihtiyaç derecesi farklı olduğu için motivasyon derecesi de farklı olacaktır. Kişilerin motivasyonlarını etkileyen başarı ihtiyacı, birlikte olma ihtiyacı ve güç ihtiyacı olmak üzere 3 temel ihtiyaç vardır (Küçükçivil, 2019: 87).

Başarı ihtiyacı: Kişinin potansiyelini artırarak başarılı olma arzusudur.

Güç ihtiyacı: Kişinin toplumda öne çıkma söz sahibi olma isteğidir.

Birlikte olma ihtiyacı: Kişinin sosyalleşme, diğer kişiler ile ilişki kurma isteğidir.

4.3.1.4. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Frederick Herzberg'in bu çalışması literatürde motivasyon/hijyen teorisi olarak da bilinmektedir. Buna göre örgütlerde motivasyon iki faktörden etkilenir. Bunlar; motivatörler ve hijyen faktörleridir. Motivasyon faktörleri işgörenlerin uzun vadeli tatmin düzeyini etkilerken, hijyen faktörleri, işgörenlerde kısa vadeli tatmin yaratma eğilimindedir. Hijyen faktörleri işgörenlerin iyi olması yönünde beklentiye sahip olduğu faktörler olduğu için memnuniyetsizlik yaratan faktörler olarak da bilinir. Motive ediciler ise şu anda memnuniyete neden olan faktörler olduğu gibi, hijyen faktörleri de memnuniyete neden olmayan, ancak eksik olmaları halinde iş tatminsizliğine neden olan faktörlerdir. Bu kuramda, motivasyonel faktörlerin sağlanması iş tatminini artırırken, hijyen faktörlerinin eksik olması ise tatminsizliği artırır dolayısıyla bu kurama göre iş tatmini ve iş tatminsizliği birbirinden bağımsızdır. Buradan hareketle, Herzberg'in temel bulgusu, tatminin karşınının tatminsizlik değil, tatminin olmamasıdır (Haque vd., 2014: 64-66).

Tablo 4.4. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg'in Çift Faktör Kuramı			
Motivasyonel Faktörler		Hijyen Faktörleri	
Başarı	Başarma ve takdir görmesi.	Maaş	Adaletli olmalı
Tanınma	Başarısının fark edilmesi	İş Güvencesi	İş güvencesi
İşin Kendisi	İşin motive edici olması	Örgüt Politikaları	Belirli ve gerçekçi olmalı
Sorumluluk	Sorumluluk ve hareket alanı	Çalışma Koşulları	İş güvenliği ve düzgün fiziki ortam olmalı
Gelişim ve Terfi Olanakları	Kariyer fırsatı	İş Arkadaşlarıyla İlişkiler	Huzurlu iş ortamı olmalı
		Astlarla ilişkiler	Karşılıklı saygıya dayanmalı
		Üst Yönetimle İlişkiler	Anlayışlı ve çözüm odaklı olmalı

Kaynak: Haque vd., 2014: 64-65.

4.3.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları, motivasyonun bilişsel yönü üzerinde durmuşlardır. Bu teoriye göre içsel faktörler, işgören motivasyonunu etkileyen faktörlerden sadece bir tanesidir. Bunun yanında işgören davranışlarını anlamak ve yorumlamak için bunları belirli davranışlara yönlendiren dışsal faktörleri iyice analiz etmek gerekmektedir (Koçel, 2020: 645; Küçüközkan, 2015: 106). Söz konusu kuramlar aşağıda açıklanmıştır.

4.3.2.1. Skinner'ın Pekiştirme Kuramı

Skinner, bir davranışın öğrenilmesi ve tekrarlanmasında ödül ve cezaların rolü olduğunu, kişilerin herhangi bir davranış sonucu çevrelerinin verdiği tepkiye göre davranışı tekrarladığını veya terk ettiğini vurgulamıştır. Buna göre örgütler motivasyonu artırmak için olumlu davranışları ödüllendirmeli, olumsuz davranışları ise cezalandırmalıdır. Bir davranışın ardından ödül, prim gibi bir uyarıcı eklenmesi o davranışı pekiştirir, aksine maaştan kesinti, kınama gibi cezalar o davranışın azalmasını sağlar (Skinner, 1953: 45-194).

4.3.2.2. Vroom'un Beklenti Kuramı

Vroom'un geliştirdiği beklenti kuramı, işgörenlerin davranış yöntemleri, tutumları ile ilgili karar verme süreci hakkında bilgi verir. Kurama göre beklenti, araçsallık ve değerlilik motivasyonel gücü şekillendirir. Bir başka ifade ile motivasyon, beklenti, araçsallık ve değerlilik bileşenlerinin kombinasyonudur. İş görenin işi bitirdikten sonra bir ödöl alacağı yönünde beklentisi ile o ödölü elde etmek için sarf edeceği eforun çarpımı bize motivasyonel gücü verir. Ancak buradaki bileşenlerden bir tanesinin eksik olması motivasyonel gücün ortaya çıkmamasına sebebiyet verebilir (Chiang vd., 2008: 313; Koçel, 2020: 649).

Sonraki süreçte Lawler ve Porter, Vroom'un beklenti kuramını farklı yönlerden ele alarak Geliştirilmiş Beklenti Kuramını ortaya atmışlardır. Buna göre işgörenler yaptıkları işi için gösterecekleri gayret ve performans ile işin önemi, zorluğu gibi unsurları göz önüne alıp kendince bir ödöl beklentisine girmektedir. Bu beklenti, çabayı ve performansı, performans artışı verimliliği artıracak ve ödölle ulaştıracaktır (Gök, 2020: 76).

4.3.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Adams, çalışanların işyerinde algılanan adaletsizliğe hem bilişsel hem de davranışsal olarak nasıl tepki verdiklerini açıklamak için eşitlik teorisini ortaya atmıştır. Bu teori, literatürde ödöl adaleti ve hakkaniyet teorisi olarak da isimlendirilmektedir. İş görenler örgüte katkılarını ve örgütten aldıkları ödölleleri diğer işgörenler ile karşılaştırır. Örgüt içinde işgörenlere yapılacak eksik ve fazla ödeme sonraki davranışları etkiler bu bakımdan işverenler tarafından ödöllelerde hakkaniyetli bir dağılım yapılmazsa bu işgörenlerin motivasyonunu düşürebilir (Adams, 1965: 296; Steers vd., 2004: 382). Adams'ın eşitlik kuramına bakıldığında, işgörenlerin kendilerinin örgüte kazanımlarını, diğer çalışanların örgüte kattıkları ile karşılaştırdıkları, burada bir eşitersizlik algılamalarının motivasyon düşürücü olduğu sonucuna varılmaktadır.

4.3.2.4. Locke'un Amaç Kuramı

Locke tarafından geliştirmiş olan amaç kuramı, hedef teorisi olarak da bilinmektedir. Bu teori, insanların bilinçli olarak çaba gösterebilecekleri hedefler için

harekete geçebileceklerini öne sürer. Bu teoriye göre, çalışanlar işleriyle ilgili uygun hedefler belirler, bu hedeflere ulaşmak için gereken çabayı gösterir ve bunları gerçekleştirmekten keyif alırlar. Bu keyif, çalışanları kendi belirledikleri hedeflere ulaşmaları için motive edecektir. Burada işgörene yapılan geri bildirimler önem taşımaktadır şayet çalışanlar örgütsel hedeflere ulaştıklarında yöneticiler tarafından ödüllendirilirse ve yöneticiler bu konuda liderlik yaparlarsa, çalışanların hedef belirlemeleri ve bu hedeflere ulaşmak için çaba göstermeleri teşvik edilecek ve pekiştirilecektir buda performans artışı sağlayacaktır (Locke ve Latham, 2002: 714; Robbins, 2003: 166).

Bilindiği üzere sağlık kurumları emek yoğun kurumlardır bundan dolayı kurumun başarısının en önemli kaynağı çalışanlarıdır. Bu nedenle çalışanların kişisel ve örgütsel ihtiyaç ve beklentilerinin iyi analiz edilerek bunların uygun bir şekilde karşılanması, çalışanlara beklentilerinin karşılandığı huzurlu bir çalışma ortamı sağlanması önemlidir. Zira bu çalışmalar personelin motivasyonunu artırıp kurumsal başarıyı tetikleyecektir (Alcan, 1997: 133; Hageman, 1997: 9; Küçüközkan, 2015: 87).

Motivasyon, çalışanların kariyer planlamaları, örgütsel bağlılıkları, kurumsal devamlılıkları üzerinde etkili olan iç ve dış faktörlerdir. Bu yüzden emek yoğun hizmet veren sağlık kurumlarını çok yakından ilgilendirmektedir. Özellikle günümüzün rekabetçi piyasa koşullarında kalifiye personelin elde tutulabilmesinin en önemli etkenlerinden biri motivasyonun sağlanmasıdır. Çünkü motivasyonu yeterince sağlanmamış kalifiye bir hekimin örgütsel bağlılığı zayıf olacağından daha yüksek bir ücret, daha rahat bir çalışma ortamı gibi dış etkenlerden dolayı çalıştığı kamu kurumundan ayrılabilir. Bu bakımdan iş motivasyonu kamu sağlık tesislerinde üzerinde önemle durulması gereken bir konudur.

4.4. Motivasyon Araçları

Hizmet sektörünün emek yoğun yapısı, insan unsurunu ön plana çıkarmaktadır. Bu bakımdan bu sektörde işletmeler için işgörenlerini örgütün amaçları doğrultusunda motive etmek çok önemli bir hal almaktadır. Ancak işgörenin motivasyonunu sağlamak oldukça zordur. Bunu sağlamak için, işgörenlerin yaptıkları işe karşı bağlılıklarını ve verimliliklerini yükseltmek için kullanılan teşvik edici unsurlar olan motivasyon araçları kullanılmaktadır. İş görenlerin motivasyonlarını artıran onları

özendiren araçlar her işgörende aynı etkiyi göstermemektedir. Burada örgüt kapsamlı bir şekilde analiz edilerek o örgüte uygun olan araçların belirlenip kullanılması gerekmektedir.

Literatürde motivasyon araçları, örgütsel ve yönetsel araçlar, ekonomik araçlar ve psiko sosyal araçlar olmak üzere üç ana başlıkta incelenmektedir (Atilla, 2018: 27).

4.4.1. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını, aidiyetlerini, kişisel performanslarını artırmak onları örgütsel amaçlara yöneltmeye yönelik olan örgütün yönetsel yapı ve uygulamaları ile ilgili olan politikalarlardır. Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının başında, amaç birliğinin sağlanması gelmektedir. Örgütlerin kendi amaçları olduğu gibi işgörenlerinde kendi amaç ve gayeleri vardır. Yöneticiler işgörenlerini motive ederken işgörenlerin çıkarlarının ve örgüt çıkarlarının aynı yönde olduğunu, örgütün başarısının işgörenin başarısı olduğunu öne çıkarmalıdır. Bu şekilde amaçsal birliğe ulaşan işgören örgütsel başarı için daha fazla çaba gösterecektir (Tosun, 1989: 322).

Bir başka araç kurumsal eğitim ve terfidir. Her işgören yıllar içinde mesleğinde terfi etmek ve ileri bir pozisyona hareket etmek ister. Bu bakımdan örgütlerin belli bir program dahilinde işgörenlerine mesleki eğitimler vermesi ve adil kriterlere göre bir terfi mekanizması kurması gerekmektedir (Can, 1997: 86). Bu şekilde yıllar içinde hak etmesi halinde terfi edeceğini bilen işgören daha motive bir şekilde çalışır.

Örgüt ile ilgili konularda işgörenlerin kararlara katılımının sağlanması ve görüşlerine önem verilmesi önemli bir başka motivasyonel araç olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgörenler hayatlarının büyük kısmını çalıştıkları işletmelerde ve işletmenin karı için harcamaktadırlar, doğal olarak kendilerini ilgilendiren örgütsel kararlara katılmak isterler, örgütsel politika ve uygulamalar belirlenirken işgörenlerin fikirlerinin alınması onlara örgüt için değerli oldukları izlenimi verir, kendilerini değerli hisseden işgörenin motivasyonu artar.

Bununla birlikte işgörenler kendi yaptıkları ve uzmanlık sahibi oldukları işlerde kendilerine sorulmadan tepeden inme kararlar alınmasını yadırgarlar. Bu durum motivasyonlarını düşürür, aksine yaptıkları işle ilgili planlamalarda fikirlerinin

alınması, motivasyonlarını artırır, kendilerini önemli hissederler ve yaptıkları işi daha istekli yaparlar (Bingöl, 1990: 92).

Örgüt içi iletişim ve çalışma koşulları da işgören motivasyonunu yakından ilgilendirmektedir. Örgütlerde iletişim, yatay ve dikey iletişim kanallarının açık olması işgörenlerin birbirleriyle ve yönetimle olan bağlarını ve ekip olma ruhunu güçlendirir. Bu sayede örgüt içinde güçlü bir iletişim sağlanarak beklentiler net bir şekilde ortaya konulur. Bu şekilde açık iletişim üst yönetim için de bir geri besleme sağlayıp karar almada yardımcı olur (Hageman, 1997: 50).

Zamanlarının büyük bölümünü işyerinde geçiren işgörenlerin motivasyonunu doğrudan etkileyen bir diğer unsur da iş yerinin fiziksel koşullarıdır. İş yerinin renginden, havalandırmaya, aydınlatmadan, iç düzenlemesine, mola yerinden, yemekhanenin uzaklığına kadar birçok faktör çalışanları doğrudan etkilemektedir. Bu bakımdan iş yerlerinin fiziksel koşulları ile ilgili düzenlemeler yapılırken işgörenlerin görüşlerinin alınması çok önemlidir.

Burada son olarak iş güvencesi sağlanması ve iş hayatı ile özel hayat dengesini sağlamak yerinde olacaktır. İşgörenler, her ne kadar vakitlerinin büyük bir kısmını işyerlerinde ve işyeri için geçiriyor olsalar da onların da bir özel yaşamı, aileleri, arkadaş çevreleri, sosyal bir çevreleri vardır. İşgörenlerin iş-sosyal yaşam dengesini sağlaması gerektiği gibi işverenlerin de bu iş dışı özel hayata saygı göstermeleri gerekmektedir.

İşverenler ve yöneticiler çalışanlarına iş ile ilgili güven vermeli, onları içerden ve dışardan gelecek tehlikelere karşı korumalı, onların sorunları ile yakından ilgilenmelidirler. Bu şekilde hareket edilmesi işgörenlerin kurumlarına ve üstlerine olan sadakatini ve saygısını artıracaktır (Eren, 1999:332).

4.4.2. Ekonomik Araçlar

Ekonomik araçlar, örgütlerin çalışanlarının iş motivasyonlarını artırmak için maddi teşvikler ve ödüller kullanmasıdır. İş görenlerin temel amacı belli bir ücret kazanmaktır, işverenlerinde yegâne amacı kar elde etmektir. Başka bir deyişle çalışanlar, yaşamlarını idame ettirmek ve işletmelerde varlıklarını devam ettirmek için belli bir gelir elde etmek zorundadırlar. Bu bakımdan her ikisinin de amaçları benzerdir. İş görenler, kendilerinin ve ailelerinin hayatlarını belli bir standartta yaşaya

bilecekleri geliri elde etmek isterler. Bu yüzden kendisine çalışması karşılığında ek bir ücret veya maddi bir ödül verilmesi onu motive eder (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 120). Kamu kurumlarına bakıldığında, yönetim kesiminin manevi ödüller ile, diğer çalışanların ise prim, ek ödeme, teşvik gibi maddi ödüller ile daha çok motive olmaktadır (Öztürk ve Dündar, 2003: 65).

Motivasyon için kullanılabilecek araçlardan ilki ücret artışıdır. Geçmişten günümüze işgörenleri en çok motive eden ekonomik araç ücret artışıdır. Ücret artışı işgörenlerde motivasyon artırıcı etkisi olan geleneksel bir yöntemdir. Ücret işgörene sadece maddi bir güç vermemekte, bunun yanında toplumsal saygınlık, statü ve psikolojik özgüvende kazandırmaktadır. Ancak ücret artışları örgüt içinde dengeleri bozmayacak şekilde adaletli yapılmalıdır. Ayrıca ücret artışı örgütün finansal yapısına zarar vermeyecek şekilde uygulanmalıdır. Zira belli bir süre sonra bu ücret artışı politikasının terk edilmesi çalışan motivasyonuna zarar da verebilir.

Ekonomik motivasyon araçları içinde sayılan primli ücret sisteminde ise çalışanlara almış oldukları sabit ücret dışında örgüte kattıkları değer için ek bir ücret ödenmekte ve bu şekilde çalışan motivasyonu artırılmaktadır. Sistem uygulamada çalışan motivasyonunu artırıp kurumsal başarıya fayda sağlıyor olsa da adil, şeffaf ve sürdürülebilir olmaması halinde etkisini yitirip kurumsal bağlılığa zarar verebilir.

Ekonomik motivasyon araçlarının bir diğeri ise kâra dahil edilmedir. Bu motivasyon aracı bir nevi temettü olarak adlandırılabilir. Temettü en basit ifadesi ile elde edilen kardan pay alma hakkıdır, borsa da işlem gören şirketler için ise yıllık net karın belli bir tutarının hisse sahiplerine dağıtılmasıdır. Bu sistemde işgörenlere yıl sonunda elde edilen şirket karından belli bir pay verilmektedir. Şirketlerin başarısının en büyük belirleyicisi işgörenleridir, bunların gösterecekleri performans şirketin karını doğrudan etkilemektedir. Şirket karından işgörene belli bir pay verilmesi işgöreni kurumsal hedef ve amaçlar konusunda daha istekli çalışmaya motive edecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 120-123). Uygulamada kâra dahil edilme sistemi daha çok özel sağlık kurumları için uygulanabilir bir sistemdir. Burada kurumun yıllık ya da dönemlik kârından belirli bir yüzde, işgörenlere dağıtılabileceği gibi, işgörenlerin performansına göre veya hasta memnuniyetine göre belli bir tutar işgörenlere dağıtılabılır. Veya kurum borsada işlem gören bir şirketse çalışanlara hisse senedi verilebilir.

Son olarak aynı ve sosyal katkılardan bahsetmek gerekirse, bunlar işgörene dolaylı olarak sağlanan gayri nakdi ekonomik motivasyon araçlarıdır ve işgörenin çalışma ve iş yaşamına etki ederek iş yaşam konforunu, doğrudan etkiler. Giyecek yardımı, servis hizmeti, kreş, örgüt telefonu tahsisi, bayram yardımı, özel sağlık sigortası, iş yerinde spor imkânı gibi motive edici araçlar burada sayılabilir. Bu araçlar iş memnuniyetini ve kurumsal cazibeyi artırmasının yanında, işgörene değer verildiğinin göstergesidir (Koç ve Topaloğlu, 2010:212).

4.4.3. Psiko-Sosyal Araçlar

Psiko-sosyal motivasyon araçları, işgörenlere ekonomik bir katkısı olmadan onları psikolojik, sosyal ve duygusal yönden tatmin ederek motive olmalarını sağlamaya çalışan motivasyon araçlarıdır. Bunlar bağımsız çalışma, değer ve statü, sosyal etkinlikler, çevreye uyum olarak sıralanabilir.

Bağımsız çalışma; işgörenlerin çok büyük bir bölümü yeteneklerini ortaya çıkarabilecekleri, baskı altında olmadan fikirlerini söyleyebilecekleri kendilerini sosyal olarak tatmin edebilecekleri bir çalışma ortamı arzularlar. Kurumlar işgörenlerine belli sınırlar dahilinde işle ilgili fikirlerini özgürce söyleyebilecekleri, kendi yetenek ve ilgilerini ortaya çıkarabilecekleri bir iş ortamı sağlayarak onları motive edebilirler.

Değer ve statü; insan doğası gereği yaşadıkları toplumda bir statüye sahip olmayı arzu eder. Bu arzu iş yaşamında da belli bir konum elde edip saygınlık kazanma, takdir görme şeklinde kendini gösterir. Bu bakımdan işgörenlerin başarılı işler yapmaları halinde takdir edilmeleri ve değer görmeleri onları ciddi şekilde motive edebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 126-130).

Sosyal etkinlikler; işgörenler arasında ekip bilinci oluşması, kaynaşma ve birlikteliğin sağlanması, sıcak bir iş yeri ortamı sağlanması için yapılan örgütler tarafından gezi, spor, eğlence, yemek gibi toplu faaliyetlerdir. Bu tarz faaliyetler işgören motivasyonunu artırdığı gibi örgütsel uyum ve bağlılığa da pozitif katkı sağlar (Koç ve Topaloğlu, 2010:214).

Çevreye uyum; işgörenler, işe yeni başladıklarında, işe ve iş ortamına hızlı bir şekilde adapte olmalıdırlar, bu adaptasyonun sağlanması için iş arkadaşları ve üstleriyle hızlı bir şekilde tanıştırılmalı, örgütün gelenek ve görenekleri, temel

değerleri anlatılmalıdır. Ayrıca bu konularda gerekli adaptasyon eğitimi ve yönetici desteği sağlanmalıdır. Çünkü çalıştığı iş ortamına uyum sağlayamayan çalışanda motivasyon kaybı olacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 132-133).

Günümüzde sağlık sektöründe iş motivasyonu, çalışanların verimliliğini artırıp rekabetçi piyasada avantaj sağlamanın en önemli anahtarlarından biri haline gelmiştir, buna bağlı olarak konuya olan ilgi artmıştır. İş performansı sağlık sektöründe hem çalışan performansını hem de hasta bakım kalitesini doğrudan etkilemektedir. Sağlık sektörü hizmet alanlar ile yakın ilişki barındırdığı için düşük çalışan motivasyonu doğrudan hizmet sunumuna yansımaktadır. Bunun aksine yüksek motivasyon sahip sağlık çalışanlarının, daha etkili ve kaliteli hizmet sunumunu artıracak aynı zamanda işgörenlerin örgütsel bağlılık ve iş tatminlerine de pozitif yansıyacaktır. Bu aynı zamanda hasta memnuniyetini de artıracaktır.

İşgörenin dışarıdan gelen bir etkileyici olmadan onu motive eden ona tatmin duygusu yaşatan, işin ilgi çekici olması, mesleki tatmin, kendini gerçekleştirme, kariyer imkânı, bağımsızlık, yaratıcılık gibi ihtiyaçların giderilmesi yoluyla sağlanan motivasyonu ifade eden içsel motivasyon ile kişinin dışarıdan gelen, iş güvencesi, ücret, terfi, çalışma koşulları, marka imajı ve statü gibi uyaranlar ile güdülenmesini ifade eden dışsal motivasyon sağlık kurumları açısından ayrı ayrı çalışmalara konu olması gereken kavramlardır.

Sağlık kurumlarında istenilen seviye ve kalitede sağlık hizmeti sunumunun en önemli koşulu yeterli sayıda, iyi eğitilmiş ve en önemlisi yüksek motivasyona sahip işgörelere sahip olunmasıdır. Daha önce vurgulandığı üzere sağlık kurumları birbirinde farklı eğitim, donanım ve nitelikte birçok işgörenin birlikte çalıştığı kurumlardır, doğal olarak bu işgörelere için ortak motivatörlerden bahsetmek oldukça zordur. Bir sağlık kurumunda yapılan çalışmada yaratıcılık, karar verme ve beceri kullanımı gibi içsel motivasyon faktörlerinde hekimlerin hemşirelere göre daha fazla motive olduğu, idareci pozisyonunda olan sağlık çalışanlarının diğer çalışanlara kıyasla çok daha fazla motive oldukları ancak takdir, saygı, sosyal kabul gibi içsel motivasyon araçlarında ise çalışanlar arasında motivasyon algısında bir fark olmadığı, ancak çalışanların yaş gruplarına göre ayrıştıkları tespit edilmiştir. Yine aynı çalışmada sosyal haklar, emeklilik, maaş gibi dışsal motivasyon araçlarının motive edici etkisinin meslek bazında farklılaştığı meslek değişkeninde de cinsiyete ve

Çalışılan birime göre alt kırılım gösterdiğini ortaya koymuştur (Lambrou vd.,2010: 4-6). Bu yüzden sağlık kurumlarının idarecilerinin işgörenlerini iyi analiz edip tanımları onların motive eden faktörleri anlamaları gerekmektedir. Burada motivasyon kuramları ve araçları sağlık idarecileri için yol gösterici olabilir (Erbay ve Esatoğlu, 2019; 237-270).

Sağlık sektörü gibi hizmet ağırlıklı sektörlerde işgören motivasyonunu etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin başında ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel motivatörler gelmektedir. Yapılan alışmalar ekonomik motivatrlerden özellikle ücretin sağlık çalışanlarının motivasyonunu etkileyen en önemli faktör olduğunu, sağlık çalışanlarının genel olarak ücret konusunda şikayetçi olduğunu, ücret artışlarının diğer faktörlere göre motivasyonu tetiklemede daha etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Kişmir ve İrge, 2020:4-6). Sağlık alışanları arasında genel eğilim bu şekilde olmasına rağmen belli dönemlerde ekonomik motivatörler sağlık çalışanları açısından diğer faktörlerin gerisine düşmektedir. Pandemi dönemi gibi yüksek özveri gerektiren dönemlerde yapılan çalışmalar sağlık çalışanlarının performans ve motivasyonları üzerinde en az etkili olan aracın ekonomik motivatörler olduğunu bu dönemde örgütsel ve psiko-sosyal araçların daha çok etkili olduğu ortaya konulmuştur. Bu alışmalar kapsam kuramlarından olan Herzberg'in ift Faktör Kuramına uygun olarak sağlık çalışanları açısında yapılan işin takdir görmesi, işgörene sorumluluk ve hareket alanı verilmesi, kendini geliştirmesi için kariyer fırsatları tanınması gibi motivasyonel faktörler ve adaletli bir maaş sistemi, düzgün fiziki çalışma ortamı, st yönetimin çözüm odaklı ve anlayışlı olduğu huzurlu bir çalışma ortamı gibi hijyen faktörlerinin işgören motivasyonu üzerinde her dönem etkili olduğunu göstermektedir (Sayan, 2024:35-36).

Hasta yoğunluğu ve iş dağılımı, yükselme ve terfi gibi kurumsal uygulamalardaki adaletsiz uygulamaların kamu kurumlarında çalışan sağlık çalışanları açısından işgören motivasyonuna etki eden önemli etkenler olmasının doğal sonucu olarak liderlik tarzı da sağlık kurumları açısından çok önemli bir hal almaktadır. Etkili bir liderlik anlayışı işgören motivasyonunu doğrudan etkileyecektir.



5. İŞ PERFORMANSI

Çalışmanın bu bölümünde; performans ve iş performansı kavramı ele alınmakta ve önemi vurgulanmaktadır. Daha sonra iş performansı türleri, iş performansını etkileyen faktörler gibi konular üzerinde durulmuştur.

Performans, tanım alanı geniş olan bir kavramdır. Performans, amaca ulaşma derecesi olarak tanımlanmakta olup, bir işi gerçekleştiren işgörenin, ekibin, çalışılan departmanın ya da örgütün yapılan iş aracılığı ile, belirlenen hedef doğrultusunda ulaşılan noktayı gösterir (Çöl, 2008: 38).

Performans kelimesinin TDK'ya göre sözlük anlamı “Başarım” olarak ifade edilmiş, başarım kelimesinin anlamı ise “1. Herhangi bir eseri, oyunu, işi ve benzerlerini ortaya koyarken gösterilen başarı, 2. Kişinin yapabileceği en iyi derece, 3. Herhangi bir eseri, oyunu, işi vb. ni ortaya koyarken gösterilen başarı, başarım” olarak açıklanmaktadır. Performans, örgütlerin belirli bir amacına yönelik, fonksiyonel olarak üstlenilen görevlerin yürütülmesi, yerine getirilmesi ile ilişkili bir kavramdır (Begenirbas ve Caliskan, 2014: 112). Bu kavram, bir işgörenin iş ile ilgili sergilediği davranış biçimi, bir işi yapabilme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Anlaşılabacağı üzere performans davranış şekli olarak görülmekte olup, aynı zamanda bir sonuç niteliği olarak da görülmektedir. Yaptığı iş ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmeye çaba gösteren işgörenler açısından performans bir araç olarak ifade edilmektedir. Performans işgörenin başarısıdır. İşgörenin çabalamasının toplamı olarak görülmektedir.

Performansın yanı sıra bireysel iş performansı da, bir işin yapılmasında örgüt tarafından belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla işgörenin katkı sağlaması olarak görülmektedir (Jerez vd., 2019: 10-15). İş performansı, önceden belirlenmiş koşullar doğrultusunda, bir işin yerine getirilme aşaması veya işgörenin davranış şekli, işgörenin işe katılma davranışı ile ilgili olarak örgüte katkıda bulunması ve örgütün bunu verimli veya verimsiz olarak algıladığı çıktı olarak tanımlanmaktadır (Bingöl, 2003: 273; Jalagat, 2016: 38-39). İş performansı aynı zamanda, bir işgörenin çalışma alanındaki tanımlanmış görevleri ve sorumluluklarını yerine getirme çabasını ifade etmektedir (Turunç ve Çelik: 2010).

İş performansı genellikle, işgörenin eylemlerinin/davranışlarının örgütün etkililiğe katkısı ve kurumsal açıdan değer ortaya koyan sonuçları ile ilgilenmektedir (Kell ve Motowidlo: 2012: 213-220).

Örgütlerin en önemli sermayelerinden biri insan kaynaklarıdır. İşgörenler, bireysel özellikleri ile (fiziksel, zihinsel, kişilik özellikleri vb.) kurumların performansına zenginlik katmaktadır. Her bir işgörenin kuruma kattığı çeşitlilik, işgörenin görevlerini en üst düzeyde gerçekleştirmeye çalışmasına örgütün performansının maksimize edilmesine katkı sağlar. Meydana gelen bu üretkenlik, işgörene yine fırsat olarak geri dönmekte, sosyal alanda, ekonomik getiride ve kariyer fırsatlarında etkileşim sunmaktadır (Ünver, 2005: 51).

Örgütler, amaçlarına ulaşabilmek, kusursuz hizmet sunmak ve en önemli konulardan biri haline gelen rekabet avantajı elde edebilmek için performansı yüksek işgörene ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle performansı yüksek işgörenler örgütler için değerlidir. İşgören açısından ise performans, kişisel başarı, gurur, keyif alma ve tatminin kaynağı olarak görülmektedir (Sonnentag ve Frese, 2005: 2-6; Tekingündüz vd., 2015: 6).

Performans, örgütler için önemli olduğu kadar işgörenler içinde önemli olan konulardan biri olarak görülmektedir. İşgörenin görevlerini yerine getirmesi, yüksek düzeyde performans sergileyerek, işinde uzmanlaşma duygusu ile birlikte işgörende tatmin duygusunu oluşturabilmektedir. Sergilenen düşük düzeydeki performans, istenilen hedeflere ulaşılamaması tatminsizlik, bireysel başarısızlık olarak ortaya çıkabilmektedir. Performans örgüt içinde işgören açısından değerlendirildiğinde ödüllendirme sistemleri devreye girmektedir. Ayrıca performans, işgörenin kariyer basamakları için önemli bir itici güç oluşturmaktadır (Sonnentag ve Frese, 2005:2-3).

Performans, planlanmış ve belirlenen hedefler doğrultusunda ortaya çıkmış olan bazen nitel bazen de nicel yönden değerlendirilen bir ifadedir. Performans kavramı, bireylerin hem sosyal yaşamlarında hem de iş ortamlarında belirlenen hedefe ulaşmak adına gösterdikleri çabanın toplamı olarak görülmektedir. Performansın bireyin sorumluluk duygusuna sahip olmasına, kendisi için hedefler belirlemesine ve hayata bakış açısında olumlu katkıları olduğu görülmektedir. Ayrıca performans kavrama örgütlerin verimliliklerinin açıklanmasında kullanılan temel unsurlardandır (Jiang ve Liu, 2015: 7).

İş performansı yapısı içerisinde; belirlenmiş bir işe özgü yapılması gerekenlerin belirlenmesi ve bu işe görevlerde yeterli olmak, tanımlanan işe özgü olmayan ancak tüm işgörenlerden beklenen davranışlar yani genel anlamda görevi yerine getirme kapasitesi, iletişimde yeterlilik gösterme (yazılı-sözlü), liderlik yeteneği ve denetleme merkezindeki yetenekler, yönetim sürecinde ve idari süreçteki görevlerde yerine getirilmesi beklenen yeterlilik, belirli bir çaba içerisinde bulunma, bireysel disiplin sahibi olabilmek, yatay ve dikey takım performanslarına yakınlık gibi çok yönlü bir yapıdan bahsedilmektedir (Campbell, 1990).

Emek yoğun olan sağlık kurumlarında, beşeri sermayenin yani insan kaynaklarının istenilen düzeyde olmayan iş tatmini, düşük iş performansı, yoğun iş stresi ve yüksek düzeyde işten ayrılma niyeti, sağlık hizmetinin çıktısı olan hasta bakım kalitesini, hasta memnuniyetini ve örgütsel performansı negatif yönde etkilemektedir (Tekingündüz vd., 2015: 2).

5.1. İş Performansının Boyutları

İş performansında eylem ve sonuç bir araya gelerek performansı oluşturduğundan tek bir boyut olarak performansı tanımlamak zordur. Bu nedenle, iş performansı; görev performansı ve bağlamsal performans olarak iki başlık altında incelenmektedir (Borman ve Motowidlo, 1997:99-108; Özdevecioğlu ve Kanığır, 2009: 54).

5.1.1. Görev Performansı

Görev performansı, ham maddenin ürüne dönüştürülmesi için planlanan faaliyetleri, örgüt tarafından mal/hizmet üretimi ile sunulan ürün/hizmetleri, örgütün etkili çalışmasını sağlayan işlevselliktir (Borman ve Motowidlo, 1997: 99-100). Görev performansı, örgütün tanımladığı iş kapsamına giren temelde yer alan faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ile ortaya çıkan performans türüdür. Görev performansı daha çok işin yetenek ve profesyonellik yönü ile ilişkili bir kavramdır. Görev performansı, yapılan işle ilgili tanımlanmış görevleri ve belirlenmiş sorumluluklar ile karakterize edilmiş, yapılan işler arasındaki farklılıkları ortaya çıkaran performans türüdür. İşgörenlerin mesleki yeterlilikleri, çalışma koşullarının yapılandırılmış olması, açık ve net olarak tanımlanmış görevler ve bireyin ahlaki tutumları yaptıkları işte yüksek

performans göstermelerine katkıda bulunan faktörler olarak görülmektedir (Bağcı, 2014: 61).

Görev performansı, işgörenlerin, örgüt içerisinde neden var olduğu, var olma amaçları, örgüt içerisinde kalacağı sürenin ne kadar olacağının öngörüldüğü durumlar ile ilgilenmektedir. Bu nedenle, işgörenler ve yönetim arasında meydana gelen ilişkinin niteliğinin belirlemesi açısından görev performansı, örgüt için önemli bir unsur olarak görülmektedir (Jawahar ve Carr, 2007: 330–331). Görev performansı, çalışanın işle ilgili teknik bilgisi ile yapması gereken işleri kapsar. Burada en önemli konu örgütün temel yetenekleri doğrultusunda işin yapılışı ve belirlenen kurallara ne kadar uygun davranıldığıdır (Borman ve Motowidlo, 1997: 99).

Campbell (1990), işgörenlerin bireysel başarısını etkileyen, zayıf olup geliştirilmesi gereken ve güçlü yanlarını ortaya koymak amacıyla iş performansını çeşitli faktörlere dayandırarak açıklamaya çalışmıştır. Bu faktörlerden göreve özgü davranış, iş yerinde göreve özgü olmayan davranışlar, denetim ve liderlik, yazılı ve sözlü iletişim, yönetim ve organizasyon, görev performansı ile ilgilidir. Göreve özgü davranışlar yapılan işi diğer işlerden ayırır. Örneğin, bir doktor hastaları tedavi ederken, bir öğretmen öğrencilere ders verir. İşle ilgili göreve özgü olmayan davranışlar ise, tecrübeli bir hekimin, asistan bir hekime küçük bir bebeğin damar yolunu en pratik nasıl açabileceğini öğretmesi gibi, işgörenin üstlendiği ve belirli bir işe özgü olmayan davranışlardır. Denetim ve liderlik ise denetleme ve liderlik rolü olan kişilerin belli sorumlulukları olduğunu ifade eder. Bir kişinin astlarını denetleyebilmesi, gerektiğinde ceza vermesi veya ödüllendirmesi denetimle ilgiliyken, çalışanları etkili olarak motive etme, yönlendirme, koordine etme becerisi ise liderlikle ilgilidir. Campbell tarafından belirtilen diğer görev performansı türü olan yönetim ve organizasyon, örgüt kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılması, iş yönetiminin başarılı bir şekilde organize edilmesi, kurumsal hedeflere ulaşmak için örgütsel birlikteliği sağlamayı ifade eder. Campbell tarafından belirtilen son görev performansı türü olan işgörenlerin sözlü ve yazılı iletişimde yetkin olmaları, bilgiyi etkili bir şekilde aktarması gibi unsurları içeren yazılı ve sözlü iletişimdir (Hajari, 2020:38).

İşgören, işi ile ilgili teknik donanım, bilgi ve becerilerini üretim aşamasında kullanıp, teknik işleyişe katkıda bulunarak, görev performansını yerine getirmektedir.

Görev performansının bileşenlerine bakıldığında teknik ve idari görev performansı ve liderlik görev performansı olarak ele alınmaktadır. Teknik ve idari görev performansı içerisinde yazılı prosedürler, kalite ve kontrol esasları, planlama, insan kaynakları yönetimi, mali işler vb. görevlerin yerine getirilmesi yer almaktadır. Bu görevler yönetim düzeyinde olmayan, liderlik gerektirmeyen yani yöneticilik tanımlaması dışında tutulan görevlerdir. Liderlik görev performansı ise yönetme sanatını içeren, motivasyon sağlama, yöneltme, personelin sevk ve idaresi, değerlendirme vb. süreç ve görevleri kapsamaktadır (Van Scotter, 2000: 80-85).

5.1.2. Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans, yapılan işe yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde işgöreni psikolojik ve sosyal bağlamda destekleyen davranış şekilleri olarak görülmektedir (Borman ve Motowidlo, 1997: 10; Bağcı, 2014: 61). Bağlamsal performans, işgörenin görev tanımında yer alamamakla birlikte, bu görevlerin yerine getirilmesini kolaylaştırarak görev performansının yerine getirilmesine destek olan ve ortaya çıkmasında bireysel özellikler ile iyi niyetin yer aldığı davranış şekli olarak tanımlanabilir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 62). Bağlamsal performans işgörenlerin grup halinde çalışmaları için önemli olan faktörlerdendir. Grubun içerisinde uyumluluk ve motivasyonu sağlayan psikolojik unsurların üretim aşamasında da gizli bir destekçi olduğu görülmektedir (Ünlü ve Şenay, 2011:184-185).

Borman ve Motowidlo (1993) bağlamsal performansı örgütsel vatandaşlık davranışı, pro-sosyal örgütsel davranış ve yönetim süreci modellerini kapsayan teorik ve deneysel çalışmalara dayandırarak beş kategoride değerlendirmiştir; işgörenin işinin parçası olması bile görevlerini yerine getirirken gönüllü olması, görev tanımı içerisinde yer alan faaliyetleri gerçekleştirme aşamasında istekli ve ekstra çaba göstermesi, diğer işgörelere yardım etmek ve iş birliği içerisinde olmak, bireysel olarak uygunsuz olduğunu düşünse bile örgütün belirlediği kural ve prosedürleri yerine getirmek, örgütün hedeflerine katılmak, benimsemek ve savunucu olmaktadır.

Motowidlo vd., (1997) ise bağlamsal performansı, sadece işgörenin temel görevleri bakımından değil, temel görevler dışında üstlenilen roller ile kurumu hedefleri ve amaçları doğrultusunda bir bütün olarak destekleyen faaliyetler olarak ifade etmektedir. Bu bakımdan bağlamsal performansın, örgütlerin kusursuz bir

şekilde faaliyet göstermeleri ve faaliyet gösterdikleri sektörde başarılı olmaları için örgütü başarıya ulaştıracak önerilerde bulunmak, iş arkadaşlarını ve astlarını motive etmek, örgüt politikalarına katkı vermek gibi çok geniş bir alanı kapsadığı görülmektedir. Bu performansta motivasyon ön plana çıkmaktadır. Gerekğinde fazla mesai yapılması için istekli olma, diğer işgörenlere destek olma, işini isteyerek heves içerisinde gerçekleştirme, diğer işgörenler ile iş birliği içinde çalışma, işyeri ortamının olumlu bir atmosfer içinde olması için çaba harcama, örgütün kurallarına uymak ve desteklemek, örgütün çıkar ve menfaatlerini korumak vb. davranışlar bağlamsal performansın içerisinde yer almaktadır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 59-63).

5.1.3. Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Arasındaki Farklılıklar

Görev performansı ve bağlamsal performans arasındaki en önemli fark; görev performansı, işgörenin görev tanımında açıkça belirtilen, işin doğasının gerektirdiği davranışlar iken, bağlamsal performans, işgörenin görev tanımında yer almayan ancak, işgörenin bireysel çabaları, vicdani duyguları, insancıl yaklaşımlarını iş yeri ortamında sergilemesidir. İki performans arasındaki farklılıklar aşağıda belirtilmiştir (Goodman ve Svyantek, 1999: 255):

-Görev Performansı, örgütün faaliyet alanını kapsayan işler ile ilgili işgören aracılığı ile doğrudan/dolaylı olarak katkıda bulunur.

-Görev performansı, örgüt içinde yer alan her bir iş farklılık gösterebilmektedir.

-Görev performansı dahilinde rollerin prosedürleri tanımlanmıştır, işgöreninin almış olduğu ücret karşılığı yerine getirdiği tutumların ve davranışların sonucudur.

-Görev performansının yerine getirilmesinde, işgörenin niteliği, bilgisi, becerisi ve yeteneği ön plana çıkmaktadır.

-Bağlamsal Performans, görev performansının yerine getirildiği örgütsel yapıyı, psikolojik yapıyı ve sosyal çevreyi doğrudan etkilemektedir.

-Bağlamsal performans, farklılık göstermektedir. Tüm örgüt yapıları ve örgüt yapısı içerisinde yer alan işler için benzerdir.

-Bağlamsal performans, beklenen davranışlar işgörenlerin rolü olarak tanımlanmıştır.

-Bağlamsal performansın içerisinde, işgörenin niteliklerinin yanı sıra, gönüllülük esaslı beklenilmekte, nezaket, yardım etme isteği içerisinde olma gibi davranışlar performansın esasını oluşturmaktadır.

İş performansının yukarıda açıklanan iki boyutu dışında, örgütsel değişim ve dönüşüme daha duyarlı olan ve uyumsal (adaptif) performans olarak adlandırılan ek bir başka performans boyutu da bulunmaktadır.

5.1.4. Uyumsal (Adaptif) Performans

Literatürde performans kavramı sıklıkla görev performansı ve bağlamsal performans olarak iki boyutta incelenmektedir. Ancak Allworth ve Hesketh, (1999), Griffin ve diğerleri, (2007) gibi bazı araştırmacılar bu geleneksel performans modellerinin günümüzün dinamik iş gereksinimlerine cevap vermediğini bunların durağan olduğunu bu yüzden değişen iş gereksinimlerine süreçlerine yanıt verebilecek bir uyumsal performans modeline ihtiyaç olduğunu öne sürmüşlerdir. Modern çalışma hayatında, işgörenlerin, işverenlerin ve hedef kitlelerin istek ve ihtiyaçları sürekli değişmekte, farklı istekler, ihtiyaçlar ortaya çıkmakta, bir anda beklenmedik durumlar ile karşı karşıya kalılabilmekte ve bir an önce bu yeni duruma uyum sağlayabilme zorunluluğu ortaya çıkabilmektedir. Bu durumlar uyumsal performansa olan ilgiyi gitgide artırmaktadır. Uyumsal performans, planlı olmayan, beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan durumlarda kişinin bu yeni duruma uyum sağlaması ve performansını sürdürmesini sağlayan davranış ve yetenekler olarak tanımlanmaktadır. Uyumsal performans, kişinin çalışma sistemlerindeki ve çalışma ortamlarındaki değişikliklere uyum sağlama yeteneğidir ve hem bilişsel hem de bilişsel olmayan yetenekleri içerir. Bilişsel yön, işgörenin yeni ortaya çıkan durumu öğrenme, onunla başa çıkma stratejileri geliştirme şeklindeki yönüdür. Bilişsel olmayan yön ise değişen koşullara duygusal uyum sağlama, yeni duruma adapte olma şeklindeki yönüdür (Dilekçi ve Nartgün, 2020: 303-304; Hajari, 2020:41).

Uyumsal performans ile ilgili literatür araştırmalarında altı tane uyumsal performans boyutunun öne çıktığı görülmüştür (Pulakos vd., 2000:6-10).

Sorunları Yaratıcı Bir Şekilde Çözme: Yeni durumlara veya dinamik, değişen koşullara uyum sağlama gibi durumlar sıklıkla kişinin yeni ve alışılmadık problemleri çözmesini gerektirir. Uyumsal performansın bu boyutunda gerekli olan, karmaşık

konuları veya durumları istenen sonuca ulaştırmak veya yeni, zor sorunlara yaratıcı çözümler geliştirmektir.

Belirsiz/Öngörülemeyen İş Durumlarıyla Başa Çıkma: Kurumsal yeniden yapılanma, iş önceliklerinin değişmesi, mevcut kaynaklarda azalma veya değişiklikler ya da yeni bir kuruma veya gruba katılma gibi faktörlerden kaynaklı öngörülemeyen ve belirsiz iş durumlarına kolay uyum sağlama, yeni ortaya çıkan problemlerle kolay başa çıkabilmektir.

Yeni Görevlerin, Teknolojilerin ve Prosedürlerin Öğrenilmesi: Uyumsal performansın bu yönü, büyük ölçüde teknolojik ilerlemenin hızlı temposu ve kuruluşlarda sürekli öğrenme ihtiyacının sonucunda önemli hale gelmiştir. Bir işi yapmanın yeni yollarını öğrenmeyi veya bir iş için gereken farklı becerileri kolay öğrenmeyi gerektirir.

Kişilerarası Uyum Yeteneğinin Gösterilmesi: Uyumsal performansın bu türü, giderek daha fazla iş veya proje ekipleriyle değişken çalışma ortamları ve üretim odaklı işletmelerden hizmet odaklı işletmelere geçişle ihtiyaç haline gelmiştir. Bu performans türü kişilerarası esneklik gösterme, bir hedefe ulaşmak için yeni bir ekiple, iş arkadaşlarıyla veya müşterilerle etkili bir şekilde çalışmak için davranışları uyarlama ve müşteri ihtiyaçlarını etkili bir şekilde tahmin edip karşılayabilen esnek bir çalışma disiplinine sahip olmayı gerektirir.

Kültürel Uyum Yeteneğinin Gösterilmesi: Uyumsal performansın bir başka önemli yönü de bir kurum veya yeni bir ülke içindeki kültürel taleplere uyum sağlayabilmektir. İş ortamının küreselleşmesi ve günümüzde çalışanların iş ve kurum değiştirme sıklığının artmasıyla birlikte, farklı kültür ve ortamlarda etkili bir şekilde performans gösterebilme becerisi önemli bir hal almıştır.

Fiziksel Odaklı Uyarlanabilirliğin Gösterilmesi: Uyumsal performansın son yönü de ısı, gürültü, rahatsız edici iklimler ve zor ortamlar gibi çeşitli fiziksel faktörlere uyum sağlamayı içeren bu yönüdür. Farklı fiziksel koşullara hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlamak küresel örgütler ve çok uluslu çalışma ortamı olan örgütler için gereklidir.

Başlarda, uyumsal performansın görev performansı ve bağlamsal performanstan ayrı olarak değerlendirilmemesi gerektiği bunun diğer performans boyutlarının bir alt

kategorisi olduğu öne sürölmesine rağmen zamanla uyumsal performansın görev performansı ve bağlamsal performanstan ayrı yönlerini ortaya koyan çalışmalar ile birlikte bunun ayrı bir performans boyutu olarak incelenmesi gerektiğı dile getirilmeye başlanmıştır.

Bunlar arasında ki farklara bakıldığında; görev performansı, belirli günlük performansa odaklanırken, uyumsal performans ise kişinin bir iş veya görevi yerine getirirken o görevdeki değişime verdiği tepkiyi ortaya koymaktadır. Görev ve bağlamsal performans, işğörenin belirli bir görevi yerine getirirken sergilediğı yetenek ve yetkinliğini bize gösterirken, uyumsal performans, rutin bir işin veya görevin farklı bir şekilde veya farklı şartlar altında nasıl yapıldığını, ne derece tamamlanabildiğini, başarılı bir şekilde bitirilip bitirilemediğini ortaya koyar. Uyumsal performansın farklılıklarını araştırma bulgularıyla gözler önüne seren Allworth ve Hesketh (1999) uyumsal performansın, zaman içinde değişen iş koşullarına ve işğörenin bu koşullara vermiş olduğı tepkiye odaklandığını, görev performansının ise işğörenin yapmış olduğı işte gösterdiği günlük performansa odaklandığını, bununla birlikte uyumsal performans yüksek seviyede olan bir işğörenin, yüksek düzeyde görev performansı olan bir işğörene göre farklı işleri yerine getirme, iş çeşitliliğine uyum sağlama konusunda daha iyi olduklarını belirtmişlerdir (Dilekçi ve Nartgün, 2020: 307).

5.2. İş Performansını Etkileyen Faktörler

İşğörenlerin örgütün amaçları ve hedefleri doğrultusunda performans sergilemesi beklenmektedir. Ancak, işğören kendinden beklenen performansı her zaman gösteremeyebilir. İşğörenin performansına etki eden olumlu/olumsuz birçok unsur bulunmaktadır. Burada örgüt yöneticilerinin işğörenden beklenen performansı gösterememesinin altında yatan sebepleri tespit ederek işğörenine gerekli desteğı sağlaması, örgüt açısından birçok açıdan önemli olarak görölmekte en çokta örgütün devamlılığı açısından önem kazanmaktadır. Aşağıda iş performansını etkileyen nedenlere değinilmiştir.

5.2.1. Kişisel Faktörler

İşğörenlerin kendilerine has bireysel özellikleri, örgüt içerisindeki diğer işğörenler ile olan yatay/dikey iletişimleri, örgüt içerisinde sergiledikleri davranışlar,

çevre koşullarına uyum sağlayıp sağlamadıkları işgörenlerin davranışlarını oluşturmaktadır. Örgüt yöneticilerinin, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için işgörenlerinin bireysel özelliklerini ve davranış nedenlerinin altında yatan gereksinimleri bilmeleri gerekmektedir (Koçel, 2020). İş performansını etkileyen kişisel faktörler aşağıdaki gibidir.

Zeka ve Yetenek: İşgörenin zeka düzeyi ve yeteneği iş performansını doğrudan etkileyen unsurlardandır. İşgörenen zekâ düzeyine göre bir işte çalıştırılması örgüt için önemlidir. Zekâ kapasitesi yüksek bir işgörene sıradan işlerin verilmesi, işgörenin körelmesine ve performansının düşmesine neden olacaktır. İşgörenin yapacağı işin belirlenmesi bilgi, beceri ve yetenek konusunda değerlendirilmesi gerekmektedir (Dicle, 1982: 7).

Yaş: İşgörenin bulunduğu yaş, performanslarını, işle ilgili tavır ve beklentilerini etkilemektedir. Yaş unsuru işgörenden işgörene değişiklik gösterebilmektedir. İş ile ilgili algılarını, tavırlarını ve beklentilerini etkileyebilmekle beraber, bu durumlar yaştan dolayı kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Genç yaştaki işgörenlerin ileri yaştaki işgörelere göre daha fazla performans göstermektedir.

Sağlık Durumu: İşgörenin sağlık durumu iş performansını doğrudan etkileyen unsurlar arasındadır. Sağlık sıkıntısı yaşayan işgörenin işine yansımaları kötü performans ile sonuçlanmaktadır. Bu nedenle örgütlerin işgörenlerin sağlığı ile ilgili rutin kontroller sağlaması önemlidir.

Medeni Durum: Evlilik ve işgören tatmini arasında pozitif ve yüksek düzeyde ilişki bulunmaktadır. Evli işgörenlerin tatmin düzeylerinin yüksek olduğu, evliliğin iş performansını etkileyen değişkenlerden biri olduğu görülmektedir.

Eğitim: Eğitim düzeyi yüksek olan işgörenin çalıştığı örgütte kariyer olarak ilerlemesi, eğitim düzeyleri ile doğru orantılıdır. Eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin örgütün yapısı içerisinde terfi olanakları daha fazladır. Eğitim ile elde edilen donanımın işgören tarafından işine aktarılması performansını etkilemektedir (Koçel, 2020).

5.2.2. Örgütsel Faktörler

İş performansını etkileyen örgütsel faktörler, işgörenlerin çalışma performansı ve verimliliği üzerinde önemli rol oynayan örgüt kültürü yapısı gibi unsurlar ile yakından ilgili olan faktörlerdir. Bu faktörler aşağıda açıklanmıştır.

Örgüt Yönetimi: Örgüt bütüncül bir yapıda ele alındığında, çevresinde yer alan oluşumlardan etkilenirken, yönetim tarzının da örgütü etkilediği, örgütün amaçlarına ulaşmadaki sarf ettiği performansa etki ettiği görülmektedir (Başaran, 2008: 304). Yapılan araştırmalarda, çalışma ortamında rahat olan işgörenlerin performanslarının yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. İşgörenlerin motivasyon ve refah düzeylerinin yüksek olması veya performanslarının bu durumdan olumlu etkilenmesi, işgörenler açısından kabul edilmiş bir yönetim biçiminin uygulandığı anlamına gelmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4-5).

Çalışma Ekibi: İşgörenler hem sosyal hem de iş yaşamı içerisinde iyi bir ortama sahip olmak için çalışma arkadaşları ile uyum içerisinde güç birliği sağlayabilirler. Bu doğrultuda ulaşılmak istenilen hedefe yaklaşımları daha kolay hale gelmektedir. Ekip çalışmasının yerleşmiş olduğu bir çalışma ortamında, ekip başarısı kişilerin birbirleriyle olan iletişimini kuvvetlendirmektedir. İşgörenlerin, sağlıklı ilişkiler kurabilmeleri için örgüt yönetiminin, örgüt içerisindeki sosyal ilişkileri güçlendirmeye yönelik düzenlemeler yapması, işgörenin iş doyumuna ve performansına etki edecektir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4-5).

Moral Ve Motivasyon: İşgörenin motivasyonunun düşük olması, performansının da düşük olmasına neden olmaktadır. İşgöreninin başarısı için motivasyonunun sağlanması gerekir. İşin verimliliği, alınan ücret ve iş doyumunun yaşanması motivasyon ile ilişkilidir. Başarı için yüksek motivasyon gerekli ancak bununla ilişkili olan zeka ve yeteneğinde motivasyonun yanında yer alması gerekmektedir (Chin vd., 2002:373).

Takdir Edilme Ve Ödüllendirilme: İşgörenlerin performansının örgüt yönetimi tarafından değerlendirilmesi, takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi, işgöreninin yaptığı işten hoşnut olmasına, kariyer ilerlemesi için kendini hazırlamasına ve iş tatmine olumlu yönde etki etmektedir. Üst yöneticilerin , çalışma arkadaşları olan işgörenlerin ve astlarına performans tanımlamasını açıklamaları, takdir etmeleri, ücret

artışına yönelik ödül sistemini uygulamaları, işgörenlerinin memnuniyetini ve yönetim memnuniyetini sağlamaları açısından önem taşımaktadır (Chin vd., 2002:373).

5.2.3. Çevresel Faktörler

İş görenlerin performansı sadece kişisel ve örgütsel faktörlerden etkilenmez bunların yanında örgütteki fiziksel ve sosyal özelliklerde işgören performansı üzerinde ciddi bir etkiye sahiptir. Bu faktörler, işgören performansını artırabileceği gibi azaltabilir.

Fiziki Şartlar: Örgütlerin fiziki şartları işgörenlerin bireysel rahatlıkları ile ilgili olduğu kadar yapılacak iş açısından da önemlidir. Fiziksel şartlar, işgörenlerin çalışma kalitesini etkilemekte bu da onların verimliliğine, üretkenliğine doğrudan yansımaktadır. Bu bakından örgütler, işgörenlerinin refahını artıracak iş ortamlarını sağlamaya çalışmaktadırlar (Erdil vd., 2004: 19). Gerçekten de güvenli, ergonomik, rahat bir çalışma ortamı, uygun aydınlatma, mobilya, dekorasyon, uygun çalışma alanı gibi fiziki unsurlar çalışan sağlığını, performansını olumlu etkiler.

Sosyal Özellikler: Sosyal faktörler, işgörenlerin çalıştıkları yerlerdeki sosyal ilişkileri, örgüt içindeki iletişimleri, çalışma ekibi gibi unsurları içinde barındıran ve işgörenin işlerine duydukları bağlılığı doğrudan etkileyen faktörlerdir. İş görenler vakitlerinin çok büyük bir kısmını geçirdikleri iş ortamında psiko-sosyal gereksinimlerini karşılamak, olumlu arkadaşlık bağları kurmak, sosyalleşmek isterler. Bu bakımdan işgörenlerin güçlü sosyal bağlar kurduğu, iyi bir ekip ruhu yakaladığı, adil bir yönetime sahip örgütte performansı çok daha iyi olur (Çınar, 2019, 168). Sosyal özellikler etkili iletişim, ekip uyumu ve iş birliği, takım çalışması, liderlik ve yönetim tarzı, sosyal destek gibi içsel uygulamaları içerir.

Sağlık yoğun olarak emek faktörünün kullanıldığı bir sektördür. Burada sermaye ve teknolojinin önemi büyük olsa da hiçbir zaman emek faktörünün önüne geçememektedir. Çünkü bu sektörde işgörenler hizmet alanlar ile doğrudan temas halindedir ve çalışanların bilgi, tutum ve çabaları hizmet için çok önemlidir (Rigoli ve Dussault, 2003: 5).

Nüfusun yaşlanması, kronik hastalıklardaki artışlar gibi faktörler sağlık hizmetlerine olan talebi ve bu alana harcanan para miktarını artırmaktadır. Bu alanda

görülen talep artışına rağmen kaynak sıkıntısından dolayı sunulan hizmet miktarı bu talep kadar artırılamamaktadır. Sağlık hizmetlerinin en temel ögesi işgörenler olduğundan burada hizmet miktarı ve kalitesinin en önemli faktörü işgören performansının artırılmasıdır, işgören performansının artırılması kurumsal hedeflere ulaşmanın en önemli şartıdır (Heilmann, 2010: 519-521; Kahya, 2009:98-103).

Sağlık hizmetinin zamanında, etkili, verimli ve kaliteli, bir şekilde sunulabilmesi çalışanların performansına bağlıdır. Özellikle hekimlerin iş yerinde gösterecekleri performans örgütsel çıktıları doğrudan etkiler. İş performansının yüksek olması kurumsal hedeflere ulaşmak ve kurumsal başarı için üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir konudur. Hekimlerin performansları yaş, cinsiyet, eğitim, iş tecrübesi, çalışma koşulları, iş yeri iklimi, maaş, örgütsel yapı gibi birçok faktörden etkilenmektedir. Bu bakımdan günümüzün rekabetçi ortamında hasta bakım kalitesini ve hasta memnuniyetini artırıp kurumsal başarı yakalamak hekimlerin performans artışı olmadan sağlanamaz bu bakımdan örgütler iş performansının ana boyutlarının neler olduğu ve iş performansı boyutlarını ne şekilde geliştirilebileceklerini bilmek zorundadırlar.

Sağlık çalışanları açısından iş performansının boyutlarından olan görev performansı işgörenlerin iş tanımı kapsamında olan ve özellikle tedavi hizmeti sunan kurumların faaliyetleri ile doğrudan ilgili olan tanı koyma, tedavi planlama, cerrahi müdahalelerde bulunma gibi faaliyetleri kapsar bu faaliyetler kurumların temel kalite ve başarı kriterleri üzerinde etkilidirler. Bağlamsal performans ise sağlık çalışanlarının görev tanımında doğrudan yer almayan ancak çalıştıkları kurumun başarı ve etkinliğine katkı sağlayan faaliyetlerdir. Bu faaliyetler daha çok psikolojik ve sosyal ortama olumlu yansıyan örgütsel bağlılığı artıran ekip çalışmasına katkı, kurumsal eğitimlere aktif katılım, oryantasyon süreçlerine yardım gibi faaliyetlerdir. Bunların yanında uyarlanabilir performans (adaptif performans) ise sağlık çalışanlarının iş ortamındaki değişimlere ne ölçüde uyum sağlayabildiklerini gösterir bu performans sağlık sektörü gibi teknolojinin yoğun kullanıldığı, yeni tanı ve tedavi metotlarının sıklıkla ortaya çıktığı bir sektörde kurumların sürdürülebilir başarısı ile yakından ilgilidir. Sağlık çalışanlarının görev performansının yüksek olması, hasta güvenliği, tanı, teşhis ve tedavi süreçlerine olumlu yansıyor hasta memnuniyeti ve kurumsal kaliteye etki eder bunun yanında görev performansının düşük olması, tanı ve tedavi

süreçlerinin uzaması, malpraktis gibi sorunlara sebebiyet verebilir. Bağlamsal performansı yüksek olan sağlık çalışanlarında, kurumsal iş birliği artar, kurum içi çatışmalar azalır, kurumsal aidiyet artar. Günümüzde tele tıp, yapay zeka destekli tanı ve tedavi yöntemlerinin kullanımı, uluslararası ekip çalışmaları, sağlık turizmi kapsamında farklı kültürel hastalara hizmet sunumu, pandemi, salgın gibi beklemeyen durumlar karşısında etkin hizmet sunumu adaptif performansın önemini artırmış, sağlık çalışanlarının yeterliliklerinin yanında değişimlere açıklığını da zorunlu kılmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997: 99-108; Greenslade & Jimmieson, 2007:609-610; Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012:280-289).

Literatürde sağlık çalışanlarının performansının örgütsel, çevresel ve bireysel faktörlerden etkilendiği belirtilmektedir. Sağlık çalışanlarının iş performansı, örgütsel desteği algılama düzeyi, kurumsal destek algısı ve örgüt kültürü gibi faktörlerden etkilenmektedir. İşgörenlerin kendilerini desteklenmiş hissettikleri, yeni düşünce ve çalışmaların teşvik edildiği bir atmosferde çalışma, sağlık çalışanlarının performansını olumlu etkileyebilir. Buna karşın, olumsuz yönetim tarzları, toksik bir örgüt iklimi, baskıcı yönetim anlayışı gibi olumsuz örgütsel faktörler sağlık çalışanlarının iş performansını düşürebilir. Sağlık çalışanlarında, ekip içinde uyumlu çalışma, takım yapısının mevcut olması, sosyal destek mekanizmalarının varlığı, çalışma ortamında iş odaklılık, yeniliğe açıklık, çalışan merkezli iş ortamı gibi faktörler işgören performansına olumlu katkı sağlarken, yetersiz kaynak aktarımı, olumsuz iş ortamı, aşırı iş yükü ve ekip içi uyumsuzluk ve çatışma işgören performansına ciddi zararlar verebilir. Son olarak sağlık çalışanlarının kişisel özellikleri ve işe karşı tutumu da iş performansını etkileyen önemli bir faktördür. İşgörenin eğitim düzeyi, mesleki yeterliliği, çoklu görev yönetimi konusundaki becerileri, değişime açıklığı, yaratıcılığı, dışa dönüklüğü, duygusal zekâ düzeyi gibi kişisel özellikleri de performans düzeyini doğrudan etkiler (Krijgsheld vd.,2022:7-8).

6. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Çalışmanın bu bölümünde; İşten ayrılma niyeti kavramı, işten ayrılma niyetinin sebepleri, sonuçları, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler üzerinde durulmaktadır.

6.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı ve İçeriği

Literatüre bakıldığında, İşten ayrılma niyetinin gerek örgütsel psikolojide gerekse yönetim bilimlerinde üzerinde çokça çalışılan örgütsel değişkenlerden olduğu görülmekle birlikte, işten ayrılma niyeti kavramı kendi kendini tanımlayan bir kavram olarak düşünüldüğünden çok az çalışmada tam olarak tanımlandığı görülmektedir. Bu çalışmalarda genel olarak, işten ayrılma niyetinin, planlı bir şekilde çalışanın bulunduğu örgütü bırakmaya yönelik düşüncesi, çalışanın bulunduğu örgütten ayrılmayı düşünme ölçüsü, kendi duygu ve düşünceleriyle örgütten ayrılma niyeti şeklinde tanımlamalar olduğu görülmektedir (Bothma ve Roodt, 2013: 2).

İşten ayrılma niyeti konusunu ilk olarak çalışan ve konuya ilişkin alan yazınında en çok atıf alan kişi olan Mobley, işten ayrılma niyetinin bireyin işine karşı olumsuz tutum ve tavırlar sergilemesi, işvereni yani işini kendi isteği ile terk etme kararı ile ilgili olduğunu belirtmiş, işten ayrılma niyetini bir başlangıcı olan ve aşama ilerleyerek örgütün terk edilmesine kadar giden bir süreç olduğunu belirtmiştir. (Mobley, 1977: 238-239). Diğer bir ifade ile bir çalışanın örgütte çalışmama isteği işten ayrılma niyeti olarak tanımlanabilir, görev çeşitliliği, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, parasal durum gibi durumlar bu isteksizliğe sebep olabilir (Lambert vd., 2001: 244).

İşten ayrılma niyetini Rusbelt vd. (1998) “işgörenlerin çalıştıkları örgütün sunmuş oldukları imkanlardan memnun olmamaları durumunda sergiledikleri aktif ve yıkıcı eylem” olarak tanımlarken, Barlett (1999) işten ayrılma niyetini, “işgörenin bulunduğu örgütteki işini terk etme konusundaki kararlı ve bilinçli düşünce” olduğunu, Hardy (1987) ise, “işgörenlerin örgüt içinde örgütte sergilemiş oldukları kolektif ve bireysel başarılarını yeterli görüp bu başarıdan tatmin oldukları zaman işten ayrılma niyetlerinin zayıf olduğunu, bu başarıları yetersiz gördüklerinde ise işten ayrılma niyetlerinin yükseldiğini, alternatif iş fırsatları aramaya başladıklarını, bununla birlikte örgütsel bağlılık, motivasyon ve verimliliklerinde azalma olduğunu” belirtmiştir (Seyfullahoğulları, 2018: 53).

İşten ayrılma niyeti, işten ayrılma fiilinin bir ön aşamasıdır, literatürde birçok yazar işten ayrılma niyetinin her zaman iş bırakma ile sonuçlanmasa da, işi bırakma fiili öncesi bir işaret olduğunu bu işaretin işverenler tarafından fark edilip kişiyi buna iten sebeplerin tespit edilmesi halinde işgörenin işe devamının sağlanabileceğini belirtmiştir (Arı vd., 2010: 146; Tett ve Meyer, 1993: 259–260).

İşten ayrılma niyeti, kişinin davranışsal niyeti veya düşüncesi olduğundan, bir çalışanın planlı bir şekilde bulunduğu örgütten fiilen ayrılmadan önceki karar verme sürecinin son adımıdır (Fishbein ve Ajzen, 1975: 288-332). İşten ayrılma, önemli bir konu olduğu kadar içerisinde riskte içeren bir kavramdır. Bu riskler, işgörenin iş hayatında maddi ve manevi birçok kayıplara yol açmaktadır. İşgörenin işten ayrılma niyetini dile getirmesinde herhangi bir maliyet ortada olmadığından işten ayrılmaktan bahsetmekten daha kolay bir düşüncedir. İş tatmininin çok az olması ve alternatif iş fırsatlarının bulunması gibi durumlar, işgörenlerin işlerinden ayrılmalarına yol açmaktadır. Bazı durumlarda işgören için fırsatlar olmasına rağmen, işgören çeşitli olumsuzluklarla birlikte çalışmaya da devam etmektedir. İşgörenlerin birçoğu işten ayrılma niyeti içerisinde olsa bile bunu fiili olarak sergileyememektedir (Allen vd., 2005: 980).

6.2. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi

Örgütlerin en önemli sermayelerinden biri olan beşerî sermaye, diğer sermayeler kadar hayati öneme sahiptir. Örgüt yöneticileri, özellikli, yetenekli, donanımlı, eğitilmiş işgörenlerini kaybetmek istemezler. Yetişmiş eleman gözü ile bakılan işgörenlerin örgütten ayrılmaları ekonomik maliyetlerin yanı sıra, manevi olarak da örgütte kalan işgörenler üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır.

İşten ayrılma, hemen hemen her sektörde karşımıza çıkan; her türlü örgütün var olma süreci içerisinde, birçok nedenden dolayı karşı karşıya kaldığı ve çoğunlukla da istenmeyen, örgüt yapısı içerisinde oluşabilecek zararların esas alındığı üzerinde önemle durulması gereken bir faktör olarak görülen ve önlenmesi gereken bir sorundur. İşgörenin işten ayrılma isteği, örgütün kontrolü dışında gerçekleşebildiği gibi örgütün kontrolü doğrultusunda da gerçekleşebilmektedir (Torun, 2016: 220). İşgörenin işten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışına dönüşmeden örgütlerin gereken önlemleri devreye sokması gerekmektedir.

İşten ayrılma niyeti, iş ortamında yaşanan fikir ayrılıklarının kaynaklandığı kadar, işgörenin iş memnuniyetinin olmaması, örgüt içerisinde kabul görmemiş olması ile de ilgilidir. İşgörenler, örgütün verimliliğini artırma ve kara geçmesi için çaba içerisinde bulunurken, karşılığında ister istemez maddi ve manevi olarak beklenti içeresine girmektedir. İşgören ve örgüt yönetimi arasındaki ilişkinin karşılıklı ve olumlu yönde ilerleyebilmesi için yine işgören ve örgüt yönetimi arasındaki beklentinin uyumlu ve tatmin edici olması gerekmektedir. Beklenti içerisinde olan işgörenin beklentilerinin örgüt yönetimi tarafından karşılanması, işgöreni psikolojik açıdan olduğu kadar fiziksel ve ekonomik açıdan da etkilemektedir. Beklentileri karşılanmayan işgörenin performansı düşmekte, iş görme arzusu azalmakta ve işten ayrılma kararı içeresine girmektedir. İşten memnun olmama ve kurumsal kabul görme ile ilgilidir. İşgörenler, örgütün verimliliği ve karlılığı için çabalarken bunun karşılığında maddi-manevi birçok beklenti içine girdiğinden, işgören ve bulunduğu örgüt arasındaki ilişkinin pozitif yönde ilerlemesi için her iki tarafın birbirinden beklentilerin uyumlu olması gerekmektedir. Örgüt ve iş ile ilgili beklentileri karşılanmayan, işyerinden ekonomik ve fiziksel yönlerden memnun olmayan psikolojik ve sosyal olarak burada kendini rahatsız hisseden işgörenlerin mesleki verimliliği zayıflamakta, işten ayrılma niyeti artmakta ve zamanla işlerinden ayrılma kararı almaktadır (Yıldırım vd., 2014: 37).

Örgütlerde işten ayrılma niyetinin yüksek olması çalışanların iş yerine bağlılığını düşürür, motivasyon ve performanslarında düşmeye sebep olur. Bununla birlikte işten ayrılma niyeti yüksek olan iş yerlerinde devamsızlıkların ve çalışan devir hızının da artmasına muhtemeldir ve tüm bu değişimler örgütsel başarıyı olumsuz etkiler. Başarı için çalışanların kafaları rahat işe odaklı bir ortamda çalışmaları gerekmektedir (Karamanlıoğlu vd., 2019: 29).

6.3. İşten Ayrılma Türleri

İşten ayrılma gönüllü işten ayrılma ve gönülsüz işten ayrılma olmak üzere iki şekilde ortaya çıkabilir.

6.3.1. Gönüllü İşten Ayrılma

İş görenlerin kendi istek ve arzularıyla bulundukları örgütten ayrılması durumudur. İş görenlerin eğitim, iş stresi, zayıf çalışma koşulları, mevcut işin tatminsizliği, alternatif iş olanaklarının mevcudiyeti, daha yüksek maaş ve çalışma koşulları gibi kişisel nedenlerden kaynaklı olarak bilinçli bir şekilde işten ayrılmasıdır. Gönüllü işten ayrılma, işverenin birlikte çalışmayı planladığı işgörenin plansız bir şekilde örgütten ayrılması olarak tanımlanmaktadır (Shaw vd., 1998:512).

Örgütler işgörenlerinin gelişimi, eğitimi, verimliliği için zaman ve emek harcamakta onlara güvenerek planlamalar yapmaktadır. Bu bakımdan işgörenlerin gönüllü işten ayrılması örgütlerin hem personel planlamalarını bozmakta hem de ek maliyetler getirmektedir. Gönüllü işten ayrılma örgütlerin alacakları tedbirler ile önüne geçebileceği erken emeklilik, iş değişikliği gibi önlenabilir işten ayrılma ve ölüm, hastalık gibi önüne geçilemeyecek olan önlenemez işten ayrılma olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Bozdoğan ve Aslan, 2020:43-44).

6.3.2. Gönülsüz İşten Ayrılma

Gönülsüz işten ayrılma, bir işgörenin kendi istek ve arzusu dışında işinden ayrılmak zorunda kalmasını ifade eder. Burada işgören örgütü terk etmek zorunda bırakılmaktadır. Burada işten ayrılma, işverenin bir işgörenin işine son verme kararı alması ve çalışanın istemeyerek işinden ayrılması durumunda gerçekleşir. Gönülsüz işten ayrılma, “işverenin istihdam ilişkisini sona erdirme kararını yansıtan” “istem dışı işten ayrılma veya işten çıkarma” olarak tanımlamak mümkündür, bu durumda işgörenin işten çıkarılmaları konusunda hiçbir seçeneği yoktur. Gönülsüz işten ayrılma, çeşitli sebeplerden dolayı ortaya çıkabilir, bunlar bazen işverenin ekonomik ve mali durumu, bütçe kesintileri, örgütün yeniden yapılanması, hedef ve vizyon değişikliği gibi stratejik ve operasyonel sebeplerden kaynaklanırken, bazen de işgörenin düşük performansı, hedefleri karşılayamaması, iş yeri kurallarına uymaması, devamsızlık yapması gibi işgören kaynaklı sebeplerden kaynaklanabilmektedir (Mathis ve Jackson, 2004: 83-86; Seyfullahoğulları, 2018)).

6.4. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

İşgücü devrinin minimum düzeyde tutulması, örgütün sürdürülebilirliği ve örgütsel başarısı için önemli bir faktör olarak görülmektedir. İşgörenin işten ayrılmasına neden olan unsurların ve bu sürece etki eden nedenlerin bilinmesi örgütün etkinlik, verimlilik, rekabet ve sürdürülebilirliği açısından örgüte avantaj sağlayacaktır. İşgörenin işten ayrılma niyetine etki eden temel faktörler çevresel nedenler, örgütsel nedenler ve kişisel nedenler olarak üç grupta incelenecektir.

6.4.1. Çevresel Nedenler

Ekonomik dalgalanmalar (istihdam, ekonomik büyüme, enflasyon artışı, dış ticaret dengeleri vb.) ve sosyal nedenler, işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini etki etmektedir. Çevresel nedenler olarak belirtilen bu nedenler işverenin, işgörenin işten ayrılma niyetini engellemesi ve çözüm üretmesini zorlaştırmaktadır. Özellikle ekonomik nedenlerden meydana gelen işten ayrılma niyetini etkileyen unsurların önlenmesi örgütlerin gücünün üstünde olmaktadır. Çevresel nedenlere aşağıda değinilmiştir (Şimşek vd., 2008: 400-405; Varol :2010: 59-61):

- Ekonomik durumun işgücü piyasasını etkilemesi.
- Ekonomik durumun olumlu yönde etkisi ve refah seviyesinin yükselmesi.
- Ödenen verginin maliyeti artırması.
- Otomasyon, dijitalleşme unsurları nedeniyle iş seçme imkânının doğması, başka işlere uyum sağlama.
- Tarım sektöründe mevsimlik iş bulma imkânı.
- Ekonominin konjonktürel etkileri (mevsimsel dalgalanmalar, ekonomik küçülme/büyüme vb.).
- Uzmanlaşmış işgücünün gelişmekte olan ülkelerde oturmuş olmaması, tarım sektörü ile sanayi sektörü arasında görülen işgören değişikliği.
- Devletin eğitim politikası ile ekonomik politikasının iş gücü piyasasını etkilemesi.
- Üretilen mal/hizmet sektöründe arz/talep dengesinin kurulamaması.

- İşgörene ödenen kıdem tazminatı için ayrılacak olan bütçenin yüksek olması.
- Meslek gruplarındaki değişimler, yapılan mesleğin dışındaki bir meslek grubunun daha çekici olması.

6.4.2. Örgütsel Nedenler

Örgütsel nedenler, işgörenin kendi isteği ile işten ayrılma nedeni olarak görülmektedir. Örgütsel nedenlerin önlenmesi tedbir alınması işgöreninin işten ayrılma niyetini doğrudan etkilemekte ve önlenabilir nedenler olarak görülmektedir. Bu nedenler aşağıda verilmiştir (Şimşek vd., 2008: 400-405; Varol :2010: 59-61):

- İşletmenin kuruluş yeri, ulaşım imkanları.
- Ücretlendirmenin yetersiz olması ve terfi sisteminin örgüt içerisinde işlevselliğinin sağlanamaması.
- Yapılan iş ve işe bağlı olarak çalışma koşullarının yeterli düzeyde sağlanamaması.
- İş saatlerinin, dinlenme aralarının ve sosyal alana ait yeterli zaman aralığının belirlenememesi.
- Denetim eksikliği, yatay ve dikey bilgi ve iletişim eksiklikleri.
- İşgörenin yaptığı iş ile ilgili memnuniyetsizliği.
- İşyerinde işgören için yeterli düzeyde sosyal hizmetin bulunmaması ya da yetersiz olması (yemekhane, kantin, kreş vb.).
- İşgörenin fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak zorlanması.
- İşgörenin mesleki bilgi ve becerisinin istenilen düzeyde değerlendirilememesi.
- Yönetim sürecinin uygulanmasında yaşanan sıkıntılar.
- Örgütün büyüklüğü, teknolojinin kullanılıp/kullanılmaması.
- Mal ve hizmet üretimi sırasında işgören açısından yaşanan sıkıntılar.
- İşgöreninin iş arkadaşları ile uyumu ile entegrasyonun sağlanamaması.

6.4.3. Kişisel Nedenler

İşgörenin bireysel özellikleri, hayat tarzı ve yaşam şekli gibi şahsından kaynaklı olan nedenlerdir. Örgüt açısından destek olunarak önlenebilecek nedenler arasında görülmektedir. Bu nedenlerden bazıları aşağıda verilmiştir (Şimşek vd., 2008: 400-405; Varol :2010: 59-61):

-İşgörenin demografik özellikleri (cinsiyeti, medeni durumu, daha öncesi iş tecrübeleri, yaş, fiziksel özellikler vb.).

-İşgörenin hayatı ile ilgili gündeme gelebilecek değişiklikler.

-Başka bir meslek grubuna duyulan ilgi.

-Ailevi ilişkilerindeki değişimler (evlenme, doğum, ölüm vb.).

-İşgörenin yaşına bağlı meydana gelen değişiklikler (emeklilik, sakatlı nedeniyle emeklilik vb.).

-Eğitim ve öğrenim desteği.

-İşgörenin psikolojik ya da fizyolojik olarak yaşadığı nedenler.

-İşgörenin hayatını idame ettirmesi için sorumlu olduğu birey sayısı.

-İşgörenin işi ile ilgili beklentilerinin karşılanmaması (terfi, ödül vb.).

6.5. İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Modeller

İş görenlerin işten ayrılma niyetinin ardında yatan faktörleri bulmak, onları analiz etmek ve anlamak için zaman içinde çeşitli modeller geliştirilmiştir. Bu modeller örgütlerin işgörenin işten ayrılma niyetini anlayıp önlem alması, çalışan bağlılığını artırıp, işten ayrılmaları azaltarak rekabet ortamında dezavantajlı duruma düşmemesi için önemlidirler. Çalışma kapsamında işten ayrılma niyetine yönelik literatürde sıklıkla kullanılan modeller açıklanacaktır.

6.5.1. March ve Simon Modeli (1958)

Literatürde ilk resmi işten ayrılma niyeti modeli olarak kabul edilen model March ve Simon tarafından 1958 geliştirilmiştir. Model, özellikle işgören bağlılığı ve işten ayrılma üzerine yapılan çalışmaların temelini oluşturmuş ve araştırmacılar

tarafından bugüne kadar sıklıkla ele alınmıştır. Bu modele göre, işten ayrılma niyeti iki unsura bağlıdır bunlardan birincisi “algılanan alternatifler”, ikincisi ise “algılanan hareket kolaylığı” şeklindedir. Bu model, işgörenlerin çalıştıkları işyerinde kalma veya buradan ayrılma kararlarını örgütsel Denge Teorisi kapsamında inceler. Modele göre, bir işgören mevcut işinden memnun değilse, alternatif iş olanakları bakıyorsa ve mevcut işinden ayrılmasının kolay olduğunu düşünürse işten ayrılma niyeti artar. March ve Simon'ın modeli işten ayrılmanın süreçsel boyutu hakkında çok az fikir vermekte ve işten ayrılma kararına statik bir bakış açısıyla bakmaktadır. Ayrıca model, daha çok ekonomik faktörler üzerinde durmakta, örgütler için çok önemli olan bağlılık gibi kavramlar üzerinde yeterince durmamaktadır. Bu hususlar modelin eksiklikleri olarak görülmektedir (Morrell vd., 2001:232-234).

6.5.2. Mobley İşten Ayrılma Modeli (1977)

İş görenlerin iş tatmini ve işten ayrılma davranışlarını ayrıntılı bir şekilde açıklamak amacıyla Mobley (1977) tarafından geliştirilen bu model March ve Simon'un 1958 yılında geliştirdikleri işten ayrılma niyetine ilişkin teorilerini esas almaktadır. Bu model, işten ayrılmanın bir anda ortaya çıkan bir karar olmadığını, bir süreç içinde gelişen bir dizi bilişsel ve davranışsal aşamadan oluştuğunu vurgular. Süreç ilk olarak işgörenlerin elindeki işlerini gözden geçirmeleriyle başlar ve süreç sonunda işten ayrılma ya da işte kalma kararıyla son bulur. Modelin aşamaları ise şu şekildedir (Mobley, 1977:237-239):

1. Var Olan İş Değerlendirme: İş gören sahip olduğu işini değerlendirir.
2. Tatmin ya da Tatminsizlik Duygusunu Hissetme: İş gören sahip olduğu işin kendisini tatmin edip etmediğini değerlendirir. Eğer kişi işinden tatmin olduğu kanaatine varırsa kişi işte kalma kararı verir.
3. İşten Ayrılmayı Düşünme: İş gören işten ayrılmayı ciddi ciddi analiz etmeye başlar.
4. İşten Ayrılmanın Beklenen Faydasını ve Maliyetini Değerlendirme: İş gören işten ayrılmanın ve işte kalmanın avantaj ve dezavantajlarını karşılaştırır.
5. Alternatifleri Araştırmaya Niyet Etme: İş gören, bu aşamada farklı iş seçeneklerini araştırma kararı alır.

6. Alternatifleri Araştırma: İş gören, aktif bir şekilde farklı iş seçeneklerini araştırmaya başlar.

7. Alternatifleri Değerlendirme: İş gören, bulduğu alternatif iş seçeneklerinin avantaj ve dezavantajlarını analiz eder.

8. Alternatifleri ve Şu Anki İşi Kıyaslama: İş gören, elindeki işi ve geçebileceği işlerin avantaj ve dezavantajlarını karşılaştırır.

9. İşten Ayrılma ya da İşte Kalma Niyeti: İş gören, bu aşamada işten ayrılma veya işte kalmaya karar verir.

10. İşten Ayrılma / İşte Kalma: İş gören, bir önceki aşamada vardığı kararı bu aşamada hayata geçirir. Ya işe devam eder ya da ayrılıp yeni işine geçer.

Modelinde işten ayrılma niyetinin başlangıcını sadece iş tatmini üzerinden ele alması, işten ayrılma niyetini sürecinde çevresel ve örgütsel etkilerin göz ardı edilmesi ve her çalışan için aynı sıralamanın mevcut olamayacağı hususlarında eleştirilmiştir (Sang Long vd., 2012:286-287). Bu modele üzerine Mobley, Griffeth, Hand ve Meglino tarafından 1979 yılında örgütsel ve bireysel değişkenler dahil edilerek Genişletilmiş İşten Ayrılma Modeli oluşturulmuştur.

6.5.3. Steers ve Mowday İşten Ayrılma Modeli (1981)

Steers ve Mowday tarafından 1981 yılında geliştirilen model işgörenlerin işten ayrılma kararlarını etkileyen sebepleri incelemektedir. Model işten ayrılma niyetini 3 ana bileşen ile ilişkilendirmiştir.

İş görenin işi bırakması ya da kalmasındaki unsurlar; “Değerler ve işten beklenenler”, “işgörenin yaptığı işe karşı duygusal tepkileri”, “işe devam etme ya da işten ayrılma.” Olarak sıralanabilir. İş görenin değer ve beklentileri, örgütsel bağlılığı ile yakından ilgilidir. Örgütsel bağlılığı yüksek örgütsel değerleri özümsemiş işgörenin iş tatmini yüksek işten ayrılma niyeti ise düşük olur. İş tatmini düşük çalışanın ise iş memnuniyeti düşük olacağından işten ayrılma niyeti yüksek olur. İş görenin duygusal tepkileri Yaş, mesleki hedefler, cinsiyet, kariyer gelişimi, medeni hal gibi faktörleri içerir bunlardaki değişim iş işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir. Sürece bakıldığında, işgörenin değer beklentilerine göre işini sorgulamaya başladığı, sonrasında geliştirdiği

duygusal tepkileriyle değerlendirme yapar ve alternatif iş olanaklarını da yapacağı analize dahil ederek bir karara varır.

Bu model kendinden önce geliştirilen Mobley'in modeli temel almakla birlikte bir çok yönden farklılaşmaktadır. Model işgörenlerin işten ayrılma öncesi standart tek bir yol izlenmediğini, farklı yollar izlenebileceğini belirtmektedir. Ayrıca modelde işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan kişisel, çevresel, sosyal bir çok etken eklenmiştir (Lee ve Mowday, 1987:723-730; Mitchell ve Lee, 2001:192-197).

6.5.4. Rusbult ve Farrell Yatırım Modeli (1983)

Rusbult ve Farrell'in modeli, işgörenlerin örgüt için çaba ve emek gösterdiklerini ancak bunun karşılığında yıllar içinde bir takım maddi ve manevi kazanımlar elde ettiğini, bunların yatırım olarak değerlendirildiğini belirtmekte, işten ayrılma niyetini iş tatmini, örgütsel bağlılık, alternatif iş olanakları ve yatırımlara ilişkilendirerek açıklamaya çalışmaktadır. İş gören mevcut işini değerlendirir, alternatif iş seçeneklerini analiz eder, sonrasında yatırım olarak adlandırılan ve mevcut işinde yıllardır edindiği kazanımları göz önüne alarak bir karar verir. Burada işgörenin işten ayrılma sürecine girmesine iş tatmini öncülük ederken, işten ayrılma ile ilgili nihai kararda ise yatırım etkili olmaktadır (Rusbult ve Farrell, 1983:429-436).

6.5.5. Price ve Mueller'ın İşten Ayrılma Modeli (1986, 2001)

Price ve Mueller tarafından işten ayrılma niyetlerini açıklamak için 1986 yılında geliştirilmiş önemli model, sonraki süreçte 2001'de güncellenmiştir. 2001'deki güncelleme ile modele daha fazla değişken eklenerek modelin kapsamı genişlemiştir. Model, işgörenlerin işten ayrılma niyetlerine etki eden çeşitli faktörleri sistematik bir şekilde açıklamaktadır. Model, iş tatmini, örgütsel bağlılık, alternatif işler ve iş stresi gibi etkenlerin işten ayrılma niyetini incelemektedir. Price ve Muller, iş tatminin ve örgütsel bağlılığın düşük olmasının, iş stresinin yüksek olmasının ve alternatif iş olanaklarının fazla olmasının işten ayrılma niyetini tetiklediğini belirtmektedir. Price ve Mueller'in modeli işten ayrılmaların nedenlerini şu şekilde sıralamaktadır (Price, 2001:603-603):

- Fırsatlar
- Rutinleşme

- Katılım
- İletişim
- Bütünleşme
- Ücret
- Örgütiçi adalet
- Terfi imkânı
- Mesleki Olgunluk
- Mesleki Eğitim
- Ailevi Sorumluluklar

6.5.6. Lee ve Mitchell Yeni Ayrılma Modeli (1994)

Lee ve Mitchell'in 1994 yılında geliştirdiği Ayrılma Modeli, çalışanların işten ayrılma süreçlerini anlamak için yeni ve farklı bir yaklaşım sunmaktadır. Bu model, geleneksel ayrılma teorilerinin yetersizliklerini ele alarak, çalışanların işten ayrılma kararlarının nasıl alındığını daha kapsamlı bir şekilde açıklamayı amaçlar. Model sonraki süreçte daha da geliştirilmiştir. Model işten ayrılma anlayışını geliştirmek için karar verme, istatistik ve sosyal psikoloji kavramlarını bütünleştirmekte ve 4 farklı işten ayrılma yolu olduğunu öne sürmektedir. Öne sürülen yollar işgörenin işten ayrılma niyetini tetikleyen örgüt içi veya örgüt dışı ciddi olaylardır. Modeldeki 4 yoldan 3 tanesi işgörenin işten ayrılma niyetini (Lee ve Mitchell, 1994:57-69; Holtom vd.,2008: 1109-1117).

Modeldeki ilk yol, senaryolar olarak da adlandırılan yoldur, burada meydana gelen bir şokun işgörenin daha önceden planladığı gelecek hayat senaryosuna uymaması üzerine ani bir kararla işten ayrılması şeklinde meydana gelir. Burada işgören iş alternatifleri, örgütsel bağlılık gibi faktörleri göz önüne almadan doğrudan işten ayrılır. Çalıştığı kurumda başhekimlik bekleyen bir hekimin başka bir meslektaşı başhekim olunca hemen istifasını vermesi buna örnek olarak gösterilebilir (Tipirneni, 2024:234).

İş göreni işten ayrılma niyetine götüren ikinci yol, hemen bırakma olarak da adlandırılan yoldur. Burada meydana gelen şokun işi derhal bırakmaya yol açmasıdır.

Burada ki şok genelde işyerinde meydana gelen kurumsal etik dışı olaylar veya işgörene yönelik iç baskılar, gayri ahlaki hareketler vb. olaylardan kaynaklanmaktadır. Bu süreçte işgören ayrılmadan önce kısa bir değerlendirme yapar. İş gören, örgüte olan bağlılığından kaynaklı olarak firma hakkında bir değerlendirme yapar. Özellikle kurumsal olaylarda işgören yaşananların kendi ahlaki değerlerine uymadığını fark ettiğinde işten ayrılır. Uzun yıllardır özel bir sağlık tesisinde çalışan hekimin mesul müdürün hastalara yapılan tahlil ve tetkik sayısını artırmalarını istemeleri üzerine bunu etik bulmayıp işten ayrılması örnek gösterilebilir (Lee ve Mitchell, 1994:57-69; Holtom vd.,2008: 1109-1117; Tipirneni, 2024: 235).

Modeldeki üçüncü yol, dış teklifler olarak da adlandırılan yoldur. Burada işgöreni işten ayrılmayı düşünmeye iten şey dış tekliflerdir. Modele göre şok olarak değerlendirilen olay işgörene yapılan iş teklifleridir, işgören maaş, kariyer veya statü olarak daha iyi bir iş teklifi aldığı anda mevcut örgüte olan bağlılığını sorgulamaya başlayacak ve işten ayrılma niyetine girecektir. Şayet bu süreç sonunda bu fırsatın kendisi için iyi olacağı kararına varırsa mevcut işini terk edecektir (Lee vd.,2017:7; Tipirneni, 2024: 235).

İş göreni işten ayrılma niyetine götüren dördüncü ve son yol ise düşük iş tatminidir. İş tatmini, işten ayrılma niyeti konusundaki birçok modelin ortak unsurudur. İşgörenler açısından ortak bir iş tatmini formülasyonundan bahsetmek zordur. Bazı işgörenler için maaş veya yan gelirler gibi maddi unsurlar iş tatmini sağlarken, bazı işgörenler için örgüte sağladığı pozitif katkı veya örgütün kendisine sağladığı entelektüel katkı gibi maddi olmayan unsurlar iş tatmini aracı olmaktadır. İş görenler, zaman içinde maddi veya manevi olarak çalıştığı işte tatmin olmadığı hissine kapılırsa, yeni bir iş bakmaya başlayabilir veya ani bir kararla mevcut işinden ayrılabilir. Bu bakımdan modelde diğer yollardan farklı olarak şok olmadan gerçekleşen tek yol dördüncü yoldur. Burada ayrılma kararının ani bir şekilde verilmesi örgütler için yıkıcı etki yaratabilir (Holtom vd.,2008:1109-1117; Tipirneni, 2024: 235-236).

6.6. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

İşgörenin işten ayrılma niyetinin eyleme dönüşmesi örgütler açısından olumsuzluklara neden olmaktadır. İşten ayrılmalar ile birlikte işgören devir hızının

yükselmesi gündeme gelmektedir. İşgören devir hızının yüksek olması örgüt için direkt ve endirekt maliyetlerin ortaya çıkmasına ve mali açıdan zarara uğramasına neden olmaktadır. Ayrılan işgören nitelikli iş gücü sınıfında ise örgütün sürdürülebilirliği, rekabet avantajı gibi unsurları olumsuz olarak etkiler. İşten ayrılan işgören yerine alınacak yeni işgörene verilecek hizmet içi eğitimler, örgütün ekonomik dengelerinde oynamalar meydana getirerek ek maliyet olarak örgüte ekonomik olarak zarar vermektedir. Örgüt içerisinde çalışmaya devam eden işgörenler de bu durumdan olumsuz etkilenecek ve verimlilik kaybı nedeniyle ek bir maliyete sebep olacaktır. İşgören açısından bakıldığında ise, kariyer planlamasının yeniden yapılanması, bakmakla yükümlü olduğu kişilere karşı sosyal kayıplar, ekonomik sıkıntıların yaşanması, yeni bir iş için yaşanan stres, işten ayrılma niyetinin olası olumsuz sonuçlarıdır.

Tablo 6.1 ve 6.2’de işten ayrılma niyetinin olası olumlu ve olumsuz sonuçları verilmiştir. Tablo incelendiğinde işten ayrılmanın hem işgörenler için hem örgütler için olumlu ve olumsuz sonuçları bulunduğu, bir takım olası sonuçların örgüt ve işgören için çok ciddi sorunlara yol açabileceği görülmektedir (Mobley, 1982:113).

Tablo 6.1. Örgüt İçin, İşten Ayrılan İçin ve İşte Kalan İçin İşten Ayrılmanın Olumsuz Sonuçları

Örgüt için	İşten ayrılanlar için	İşte kalanlar için
Ekonomik Maliyetler (İşe alma, eğitim, adaptasyon için harcanan zaman, emek ve para).	Yapılan işle ilgili kazanılan deneyim ve alınan eğitimin boşa çıkması.	Sosyal yaşam ve iletişim dengelerinin bozulması.
İşten ayrılan işgören yerine yeni birini bulmak için harcanan zaman, emek ve para.	Yasal olarak elde edilen haklardan kısmen veya tamamen mahrum kalınması.	Deneyimli iş arkadaşının eksikliği.
Örgüt içerisindeki sosyal ilişkilerin ve iletişim dengelerinin bozulması.	Bir takım sosyal güvencelerin ortadan kalkması (sağlık güvencesi vb.).	İş tatmini ve motivasyonda meydana gelen azalma.
Mal ve hizmet üretim sürecinde meydana düşüş.	Ekonomik olarak zor durumda kalınması.	İşten ayrılan işgörenin iş yükünün işte kalanların iş yükünün artırması.
İşgörene yüklenen rolden kaynaklı örgütte ortaya çıkması muhtemel performansın kaybı.	Yeni bir iş bulma stresinin ortaya çıkması.	İş düzeni ve uyumunda meydana gelen aksaklıklar.
Örgütte geride kalan işgörenler arasındaki moral bozukluğu ve tatminsizlik.	Eş ve ailenin kariyer planlamasının etkilenmesi.	Çalışma isteğinin ve örgütsel bağlılığının azalması.
Örgütte kalan diğer işgörenler arasında işten ayrılma niyetinin ortaya çıkması.	Bireyin kariyer planı ilgili aksamaların meydana gelmesi.	
Ayrılan işgörenlerin örgüt için negatif bir yargı oluşturması.		

Tablo 6.2. Örgüt İçin, İşten Ayrılan İçin ve İşte Kalan İçin İşten Ayrılmanın Olumlu Sonuçları

Örgüt için	İşten ayrılanlar için	İşte kalanlar için
Başarısız işgören yerine daha başarılı bir işgörenin istihdam edilmesi.	Yeni bir iş fırsatıyla ekonomik iyileşme yakalanabilmesi.	Örgütün içerisinde yeni iş olanaklarının artması.
Yeni işe alınan işgörenin bilgi ve donanımından yararlanılması.	Kariyer basamaklarının tekrar düzenlenmesi.	Yeni gelen işgörenler için örgüt uyumu için teşviklerin sağlanması.
Örgüt içi yeni bir düzenin oluşturulması.	Çalışan ve örgüt uyumu fırsatının yeniden değerlendirilmesi.	Örgütsel bağlılığın artması.
Örgüt içinde yeni iş fırsatları ve deneyimlerin ortaya çıkarılması.	İşsizlikten kaynaklı sosyal yardımların değerlendirilmesi (işsizlik maaşı vb.).	İş tatmininin artırılması.
Örgütteki genel iş tatmininin artırılması.	Bireysel gelişimin tekrar değerlendirilmesi.	Bir işgören olarak örgüte karşı sorumlulukların artması.
Giderleri tekrar düzenleme fırsatının doğması.	Bireysel etkinliğin artırılması.	

Günümüzde işten ayrılma niyeti, örgütler için önemli sorun haline gelmiş ve titizlikle üzerinde durulan bir konu olmuştur. Özellikle eğitimi için yoğun emek, zaman ve para sarf edilen ve uzmanlık gerektiren bir alanda istihdam edilen personelin işi bırakması, örgüt için hem o kişiye yapılan yatırımın boşa gitmesi hem de yerine yeni alınacak kişi için aynı yatırımı yapmaya sebebiyet vereceği için çifte yük oluşturmaktadır. Diğer taraftan işten ayrılan personelin yerine yenisi istihdam edilinceye kadar hizmette aksama olması riski de bulunmaktadır (Seyfullahoğulları, 2018: 54).

Tıp eğitimi gerek dünyada gerekse ülkemizde yüksek maliyetli, uzun zaman ve ciddi emek gerektiren bir süreçtir. Ülkemizde mevcut eğitim sürecine bakıldığında bir uzman hekim, 6 yıl temel tıp eğitimi görmekte ardından seçilen ihtisas bölümüne göre

2- 5 yıl arası uzmanlık eğitimi görmekte, yandal yapmak istenilirse 2-3 yıl arası yandal eğitimi görmektedir. Kamu sağlık hizmeti sunucuları açısından bakıldığında bu kadar emek verilen bir personelin işten ayrılması ciddi bir problem olabilmektedir.

İşten ayrılma niyeti sağlık kurumları açısından hizmet kalitesini ve hizmet devamlılığını doğrudan etkileyen bir unsurdur. Sağlık hizmetlerinin en önemli aktörlerinden olan hekimler, hastaya verilecek olan hizmetinde doğrudan belirleyicileri rolünde yer almaktadırlar. Tıbbi hizmetlere olan talebin günden güne artması, nüfusun hızla yaşlanması, kronik rahatsızlıkların artması gibi faktörler hekim istihdamına olan talebi artırmaktadır. Hekimlere duyulan bu artan ihtiyaca rağmen, ülkemizde bir hekim açığı söz konusudur yüksek işten ayrılma niyeti bu sorunu daha da kötüleştirerek hizmet sunumunu ve kalitesini tehdit etmektedir. 2022 yılı verilerine göre ülkemizde 100 bin kişiye 228 hekim düşerken, Avrupa Birliği (AB) ülkelerinin ortalaması 402, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ülkelerinin ortalaması ise 372 olmuştur (Sağlık İstatistikleri Yıllığı, 2022).

Sağlık sektöründe yüksek işten ayrılma oranı, hem sağlık hizmet sunumunda aksaklıklara yol açmakta hem de kalan doktorların iş yükünü artırmaktadır. Bu durum, hastaların aldığı bakımın kalitesini düşürmekle birlikte, yüksek iş yükü ve kısıtlı zamanda verilen hizmetler hasta güvenliğini ve sağlık hizmetinin genel kalitesini olumsuz etkileyerek malpraktis riskini de artırmaktadır (Mete, 2023: 43).

Bununla birlikte, aklında iş yerinden ayrılma düşüncesi olan bir hekimin motivasyonu, iş yeri bağlılığı düşük olacaktır, çalıştığı kurum ile uzun vadeli bir beraberlik düşünmediği için kuruma katkısı sınırlı olacaktır. Bunun yanında işten ayrılma niyeti yüksek olan kurumlarda personel devir hızı artacak, bu da kurumsal imaj ve sunulan hizmet kalitesinde istenilmeyen sonuçlara sebebiyet verecektir.

Dünyada pandemi süreci ve sonrasındaki dönemde sağlık çalışanlarının psiko-sosyal sıkıntıları artmış bunun sonucu olarak işten ayrılmalar, kurum değişiklikleri hızla artmış ve sağlık yöneticilerini bu yönde ciddi çalışmalar yapmaya itmiştir (Mete, 2023: 53).

7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ MOTİVASYONU, İŞ PERFORMANSI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ARAŞTIRMALAR

Literatüre bakıldığında gerek dünyada gerekse ülkemizde örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmaların her yıl düzenli olarak artış gösterdiği görülmektedir. Hekimler gibi yüksek eğitimli ve kalifiye çalışanlar için alternatif iş olanaklarının artması, sağlık hizmetlerinde rekabet düzeyindeki artış, kalite ve müşteri memnuniyetinin öneminin artması gibi unsurlar çalışanları elde tutmak için kuruma olan bağlılıklarını artırmayı çok önemli bir hale getirmiştir. Bu konuda sağlık alanında yapılan çalışmalara bakıldığında iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık ilişkisinin üzerinde çok durulduğu ayrıca çalışmaların hemşireler üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir (Alp ve Aslan, 2024: 26). Ülkemizde özellikle lisansüstü akademik çalışma sonuçlarına bakıldığında örgütsel bağlılık ile motivasyon, örgütsel bağlılık ile performans arasında pozitif ilişki olduğu görülmektedir (Özyurt ve Özgen, 2020: 240).

Literatürde örgütsel bağlılık ile sosyo-demografik özellikler arasındaki ilişkiye ilişkin çalışmaların sonuçlarının farklılık gösterdiği görülmektedir. Cinsiyet, kıdem, medeni durum gibi demografik özellikler aşağıda ayrıntı bir şekilde açıklandığı üzere bazı araştırmalarda örgütsel bağlılık ile ilişkili çıkarken bazılarında ilişkisiz veya ilişki düzeyi çok zayıf çıkmaktadır (Cohen, 1993: 149-156; Meyer ve Allen, 1984: 72-78; Rusbult ve Farrell, 1983: 429-436).

Cinsiyetin örgütsel bağlılığa etkisine bakıldığında, kadın çalışanların örgüte daha çabuk bağlandıkları, kolay kolay ayrılmadıkları, özellikle aile yaşamında üstlendikleri rollerden dolayı değişime daha uzak durduklarını bu yüzden örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu iddia eden araştırmacılar olduğu gibi tam aksine iş yerindeki baskı, aileye daha fazla zaman ayırıp kariyerlerini geri bırakma gibi nedenlerden dolayı örgütsel bağlılıklarının daha düşük olduğunu iddia eden araştırmalarda mevcuttur (Khalili ve Asmawi, 2012: 100; Khan vd., 2014: 12; Jena, 2015: 64; Döngelci vd., 2023: 180-185). Kayabaşı (2019) tarafından yapılan çalışmada cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı farklılık görülürken Döngelci vd. (2023) tarafından yapılan çalışmada cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Yaş değişkenine bakıldığında çoğu araştırmada yaş arttıkça işten ayrılmanın maliyetinin yükseleceği ve alternatif iş olanakları azalacağından örgütsel bağlılığın

artacağı vurgulanmaktadır (Cohen, 1993: 143; Kayabaşı, 2019:118-127; Meyer ve Allen, 1984: 374; Rowden, 2000: 33). Bunun yanında Çırpan (1999), Döngelci vd. (2023) çalışmalarında örgütsel bağlılık ile yaş arasında orta düzeyli bir ilişki saptamış, Chughtai ve Zafar (2006) ile Iqbal vd. (2011) yaş ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olmadığını belirtmişlerdir.

Benzer şekilde medeni durum, mesleki kıdem gibi sosyo demografik değişkenler içinde geçerlidir. Literatürde evli çalışanların sorumlulukları daha fazla olduğu için örgüte daha bağlı olduklarını, bir kurumda çok uzun süre çalışanların aidiyet duygusu daha yüksek olduğu için örgütsel bağlılığının daha yüksek olacağını belirtmektedir (Chughtai ve Zafar, 2006: 44; Cohen, 1993: 145-156; Akmaz ve Erbaşı 2016: 142). Bununla birlikte medeni durum ve örgütsel bağlılık arasında ilişki olmadığını ve kıdemli çalışanların belli bir maddi birikime sahip olmalarından dolayı örgütte bağlılıklarının zayıfladığını bu nedenle mesleki kıdem ve bağlılık arasında negatif ilişki olduğunu savunan araştırmalarda mevcuttur (Balfour ve Wechsler, 1996: 258-265; Döngelci vd., 2023: 184; Yahaya ve Ebrahim, 2016: 203). Esengin ve Santaş (2023) Yozgat ilinde 308 sağlık çalışanının katılımı ile yaptıkları çalışmada, cinsiyet, eğitim seviyesi, medeni durum, yaş gibi değişkenler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelenmiş ve örgütsel bağlılık ile diğer değişkenler arasında anlamlı farklılıklar olduğunu belirtmişlerdir.

Son dönemde iş motivasyonu, çalışanların verimliliğini artırıp rekabetçi piyasada avantaj sağlamanın en önemli anahtarlarından biri haline gelmiştir, buna bağlı olarak konu ile ilgili çalışmalar yoğunlaşmıştır, son dönemde yapılan çalışmalarda genel iş motivasyonu, iş performansı, iş tatmini ve çalışan motivasyonunu etkileyen faktörlerin ön plana çıktığı görülmektedir. Son dönemde yapılan çalışmalar analiz edildiğinde iş motivasyonunun çalışma yapılan sektöre, çalışma yapılan örgütün bulunduğu yere, hatta çalışma yapılan örgütün sektörde bulunma süresi gibi bir çok faktörden etkilendiği, aynı örgütte farklı zamanlarda yapılan çalışmaların bile farklı sonuçlar verebildiği görülmektedir (Khusnia ve Sopiah, 2022: 46-57; Nor vd. 2023:34-48).

İş motivasyonu ile sosyo-demografik değişkenler arasındaki ilişkiye bakıldığında, cinsiyet değişkeninde, Karaayak ve Nebati (2024), Naldöken ve Sarıçoban (2020), Ekiyor ve Arslantaş (2015) gibi bazı araştırmacıların yaptığı

Çalışmalarda kadınların genel motivasyon düzeyinin daha yüksek olduğu, erkeklere göre motivasyon araçlarına daha açık oldukları, iş yeri koşullarına daha olumlu yaklaştıkları buna bağlı olarak iş motivasyonunun erkeklere oranla daha yüksek olduğu ortaya konulurken, erkeklerin motivasyon düzeyinin daha yüksek olduğunu veya arada bir bağlantı olmadığını ortaya koyan çalışmalarda mevcuttur (Balıbey ve ndaş, 2018: 178; Uysal vd., 2019: 291).

Medeni durum, mesleki kıdem, yaş gibi sosyo-demografik değişkenlere bakıldığında motivasyon ile aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığını ortaya koyan çalışmalar olmakla birlikte, bekarların evlilere göre motivasyonunun daha yüksek olduğunu veya tam tersi evlilerin motivasyonunun daha yüksek olduğunu ortaya koyan çalışmalarda mevcuttur (Karaayak ve Nebati, 2024: 113-114; Naldöken ve Sariçoban, 2020: 36-37; Uysal vd., 2019: 291-292).

Çalışmanın bir diğer değişkeni olan iş performansı konusunda yapılan çalışmalara bakıldığında özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde diğer ülkelere göre çok fazla çalışma yapıldığı görülmektedir. Sağlık alanında yapılan çalışmalarda çalışmaların genelde hastanelerde yapıldığı ve çalışmaların çok büyük bir kısmının hemşireler ile ilgili olduğu göze çarpmaktadır yine yapılan çalışmalarda en çok görev performansı üzerinde durulduğu, iş motivasyonu ve iş performansı ilişkisinin son dönemde ne çıktığı göze çarpmaktadır. Yapılan çalışmalarda dikkat çeken bir başka husus ise kamu kurumu çalışanlarının iş sorumluluklarına dayalı bir motivasyona sahipken özel sektör çalışanlarının kariyer ilerlemesi, dl, kişisel başarı gibi motivasyonel unsurlara sahip olduğu bu unsurların kişilerin iş performansının artmasını sağladığı, kamu personelinin sabit ve çoğu zaman ilerleme fırsatı olmayan görev yapısının iş performanslarını azalttığıdır (Krijgsheld vd., 2022: 9-16; Nor vd., 2023: 34-44; Prawira vd., 2021: 1-7; Tamam ve Sopiah, 2022: 105-107; Wang vd., 2024: 3-8).

İş performansı üzerindeki etkisi bakımından medeni durum, mesleki kıdem, yaş, cinsiyet gibi sosyo-demografik değişkenlere bakıldığında birçok çalışmada bu değişkenlerin performansı etkilediği gözlemlenirken, özellikle son dönemde yapılan çalışmalarda yaş dışındaki faktörlerin iş performansı üzerinde herhangi bir etkisi olmadığını ortaya koyan çalışma sayısının artığı görülmektedir (Boz vd., 2021: 350;

Esengin ve Şantaş, 2023: 78; Guo vd., 2021: 3-6; Kayabaşı, 2019: 103-153; Kınış ve Boztosun, 2022: 387).

Günümüzde, zayıf performans sergileyen ve kolayca ikame edilebilecek çalışanları ifade eden fonksiyonel devir örgütler için çok sıkıntı teşkil etmezken hatta bazen olumlu etki yaratırken, kalifiye, ikamesi zor olan iş gücünün işten ayrılmasını tarif eden disfonksiyonel devir örgütler için olumsuz etki yaratır, yerine ikamesi sağlanamadığı zaman hizmet ve müşteri kaybına sebebiyet verebilir. Bu bakımdan işgörenlerin işten ayrılma hareketinin en önemli göstergesi olan işten ayrılma niyeti, işgören tutumlarını belirleyip işten ayrılmayı önlemeyi hedefleyen örgütler ve araştırmacılar arasında büyük ilgi görmüştür (Boswell vd., 2008: 196; Yin vd., 2023: 682).

Literatüre bakıldığında konu hakkında ilk çalışmaların 1950’li yıllarda başladığı ve artarak devam ettiği görülmektedir, bu çalışmalar özellikle son yıllarda çok yoğunlaşmaktadır, analiz çalışmalarına bakıldığında konu hakkında en çok çalışmanın ABD ve Çin’de yapılmış olduğu, Türkiye’nin ise dünya genelinde 15. sıralarda olduğu, görülmektedir. Sağlık alanında yapılan çalışmalara bakıldığında Covid-19 pandemisi sonrası çalışmaların arttığı en çok çalışmanın hemşireler üzerine yapıldığı, çalışmalarda en çok işten ayrılma niyeti ile işe bağlılık, tükenmişlik, çalışan motivasyonu, iş stresi, performans, liderlik gibi konuların birlikte çalışıldığı görülmektedir (Apriani vd., 2023: 225-227; Boswell vd., 2008: 196-205; Hartwig vd., 2024: 227-228; Mete, 2023: 41-53; Sai ve Pinapati, 2023: 1-30).

Literatürde medeni durum, mesleki kıdem, yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, unvan, ücret gibi sosyo-demografik değişkenlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerine bakıldığında farklı sonuçlar çıktığı görülmektedir. Keçeli (2023), Ön ve Yanık (2023) tarafından yapılan çalışmalarda, işten ayrılma niyeti ile mesleki kıdem, medeni durum, yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, unvan, ücret gibi değişkenler arasında istatistiki manada anlamlı olabilecek bir ilişki olmadığı, Ön ve Yanık’ın çalışmasında sadece mesleki tecrübe ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Keçeli’nin sağlık alanında yaptığı çalışmada sadece yaş ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Tekingündüz vd. (2015) tarafından hastane ortamında yapılan çalışmada ise sosyo-demografik değişkenler ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunamadığı

belirtilmiştir. Çankaya (2020) tarafından hastanede yapılan çalışmada işten ayrılma niyeti ile gelir ve meslek türüne göre anlamlı bir farklılık bulunmamışken ve diğer sosyo-demografik değişkenler arasında anlamlı ilişki olduğu ortaya konulmuştur. He vd. (2020) Çin'deki sağlık çalışanlarının işten ayrılma niyetleri üzerinde yapılan meta analizde, demografik faktörler ile işten ayrılma niyeti arasında yoğun bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

Literatüre bakıldığında genel olarak iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve güçlü bir ilişki olduğu göze çarpmaktadır. İş görenin yüksek motivasyona sahip olması örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etki yaratırken, benzer şekilde örgütsel bağlılığın artması iş motivasyonunun olumlu etkileyebilmektedir.

Altındış (2011) devlet hastanelerinde görev yapan sağlık çalışanlarının iş motivasyonları ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine yaptığı çalışmada, genel olarak motivasyon ve bağlılık arasında ciddi bir etkileşim olduğunu belirtmiştir. Oran vd. (2016) tarafından iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmada, örgütsel bağlılık ve motivasyon arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Özata ve Topçu (2018) yaptıkları çalışmada personelin iş motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Aslanadam (2011) bir eğitim ve araştırma hastanesinde sağlık çalışanları ile yaptığı çalışmada iş motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif yönlü bir ilişki olduğunu, yöneticilerin yapacakları analizler ile motivasyonu düşük olan personeli tespit edip motivasyonunu artırmaları onları örgütün bir parçası haline getirmeleri gerektiğini belirtmiştir. Ertan (2008) yaptığı çalışmada iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Salleh vd. (2016) tarafından yapılan çalışmada motive olmuş çalışanların kendi örgütlerine karşı yüksek bir bağlılık hissedeceğini, motivasyonsuz çalışanların ise devamsızlığa, işte düşük performans göstermeye ve örgüt için olumsuzlukların ortaya çıkmasına sebep olacağını, iş motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu örgütlerin çalışanlarının bağlılık düzeyini artırmak için iş motivasyonunu artırmaları gerektiğini belirtmiştir.

Gholizade vd. (2014) tarafından sağlık personeli arasında yapılan çalışmada iş motivasyonunun örgütsel bağlılığı anlamlı bir şekilde etkilediği, sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılığını artırmak için, sağlık kurumlarının yöneticilerinin, çalışanlarının iş

memnuniyeti ve iş yaşam kalitesini artırmaya yönelik stratejilerle motive etmeleri gerektiğini bu sayede örgüte olan bağlılıklarının artacağını belirtmişlerdir.

Priyanka (2022) tarafından sağlık profesyonellerinin iş motivasyonu, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine yapılmış olan nicel çalışmalar üzerine yaptığı derleme çalışmasında, sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılığını artırmak için, sağlık yöneticilerinin çalışanlarının iş yaşam kalitelerini artırmaya yönelik stratejilerle motive etmeleri gerektiği, iş motivasyonu sağlanan personelin bağlılığının yüksek olacağını belirtmiştir. Nedi vd. (2023) tarafından Endonezya’da sağlık personeli arasında yapılan çalışmada iş motivasyonunun örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu ortaya konmuştur.

Rao (2020) tarafından Haydarabad’ta yapılan bir çalışmada, çalışan motivasyonunun örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymakta ve çalışan motivasyonu yoluyla örgütsel bağlılığı artırmaya yönelik önerilerde bulunmaktadır.

Apridar (2018) tarafından Endonezya’da banka çalışanları arasında ve Harsha (2024) tarafından Hindistan’da bilişim sektörü çalışanları ile yapılan çalışmalarda genel literatür sonuçlarının aksine iş motivasyonunun örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını belirtmiştir.

İş motivasyonu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki literatürde genel olarak negatif olarak öne çıkmaktadır, motivasyonu artırmaya yönelik stratejilerin çalışan bağlılığını artırıp, işten ayrılma niyetini düşüreceği belirtilmekle birlikte bu ilişkinin liderlik tarzı, çalışma ortamı, örgüt iklimi gibi unsurlardan da yoğun olarak etkilendiği görülmektedir.

Çakar ve Ceylan (2005) kamu ve özel sektör çalışanlarında iş motivasyonu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla yaptıkları çalışmada, iş motivasyonunu, işe katılım ve işe bağlılık olarak ayırmış bu değişkenlerin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde olan etkisini değerlendirmişlerdir. Çalışma sonucunda İşten ayrılma niyetinin bütün değişkenler ile olan ilişkisinin negatif yönlü olduğu, çalışanların işe bağlılığı ve işe katılımı artıkça, işten ayrılma niyetlerinin azaldığı sonucuna varmışlardır.

Koçakgöl ve Koç'un (2020) 401 kişi ile yaptıkları çalışmada incelenen işletmelerde çalışanların motivasyonlarının düşük olmasının işten ayrılma niyetini artırdığı, motivasyon düşüklüğünün sebeplerinin, düşük ücret, zayıf iletişim, değer ve statü algısı, çalışma koşulları gibi unsurlar olduğunu belirlemiş ve düşük motivasyonun işten ayrılma niyetini artırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde İyidemirci ve Aydın (2018) çalışmalarında iş motivasyonunun işgörenin işten ayrılma niyetini negatif yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilediğini belirtmişlerdir.

Bonenberger vd. (2014) tarafından sağlık çalışanlarında motivasyon ve iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini tespit etmek için Gana'da yaptıkları araştırmada, motivasyon ve iş tatmininin işten ayrılma niyeti ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu ve her ikisinin de daha yüksek seviyelerde olmasının sağlık çalışanlarının bu niyete sahip olma riskini azalttığını ancak Gana'da katılımcıların %69'unun işten ayrılma niyetinde olduğunu ancak yaptıkları çalışmada etkili insan kaynakları yönetimi uygulamalarının sağlık çalışanlarının motivasyonunu ve iş tatminini etkilediğini ve böylece işten ayrılma olasılığını azalttığını tespit ettiklerini belirtip, yöneticilere bu yönde tavsiyelerde bulunmuşlardır.

Li vd. (2021) tarafından 75 birinci basamak sağlık kurumunda çalışan 1341 sağlık personeli ile yapılan kapsamlı çalışmada, çalışanlar motivasyon derecesine göre 4 farklı gruba ayrılmış ve bunların işten ayrılma niyetleri test edilmiştir. Çalışma sonucunda motivasyon ve işten ayrılma niyeti arasındaki negatif ilişkinin, motivasyon seviyesi arttıkça daha da güçlendiği sonucuna varmışlardır. Araştırmacılar düşük motivasyonun sadece Çin'de değil dünya genelinde birinci basamak sağlık sistemlerinin güçlendirilmesinin önündeki önemli bir engel olduğunu, çalışanların elde tutulması için daha az motive olanları hedeflemek gerektiğini vurgulamışlardır.

Martha vd. (2022) tarafından yıllık % 26.5 çalışan devir hızı olan bir hastanede yaptıkları çalışmada iş motivasyonunun çalışma yapılan hastanede örgüt kültürü ve iş tatminine kıyasla işten ayrılma niyetini etkileyebilecek en güçlü değişken olduğunu, motivasyon ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğunu, bu nedenle, çalışanların iş motivasyonunu artırmanın, çalışanların işten ayrılma riskini azaltmak için zorunluluk olduğunu belirtmişlerdir.

Moshood ve Akpa (2021) tarafından Nijerya'nın Ogun Eyaletindeki seçilmiş gıda ve içecek üretim şirketlerinde ve Pradifa and Welly (2014) ise bir petrol şirketinde

yaptıkları çalışma sonucu, çalışanların motivasyonlarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını belirtmişlerdir.

Literatürde iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalara bakıldığında bu iki değişken arasında yüksek bir etkileşim olduğunun öne çıktığı görülmektedir. Yine gerek sağlık sektörü gerekse diğer sektörlerde yapılan çalışmalar iş motivasyonunun genelde iş performansını pozitif etkilediğini vurgulamaktadır.

Ertan (2008) yaptığı çalışmada, iş motivasyonunun iş performansı üzerinde belirleyici bir etkisi olduğunu, iş motivasyonu ile iş performansı arasında pozitif bir etkileşim olduğunu belirtmiştir. Kulualp (2018) motivasyon ve ödüllendirmenin işgören performansını nasıl etkilediği konusunda Giresun'da bir kamu hastanesinde yapılan çalışmada, işgören motivasyonunun çalışan performansı üzerinde doğrudan pozitif yönlü bir etkisi olduğu belirtilmiştir.

Sönmez (2020) tarafından bir devlet hastanelerinde görevli 344 sağlık çalışanı ile yapılan çalışmanın sonucunda, iş motivasyonu ve işgören performansı arasında son derece anlamlı ve pozitif bir ilişkinin var olduğu belirtilmiştir.

Mutmainah vd. (2023) tarafından iş motivasyonunun sağlık çalışanlarının performansları üzerindeki etkisini araştırmak üzere yapılan incelemede, iş motivasyonu ile sağlık çalışanlarının performansları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu, sağlık kurumlarında hizmet kalitesinin artırılması için iş motivasyonunun artırılmasının bir zorunluluk olduğu belirtilmiştir.

Aduo vd. (2016) tarafından yapılan nitel çalışma sonucunda motivasyon ve iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu yine motivasyonun iş performansı için kilit bir öneme sahip olduğu belirtilmiştir.

Hidayati (2020) tarafından iş güvenliği sağlığı ve iş motivasyonunun çalışanların performansına etkisinin olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan çalışmada, iş motivasyonu işgören performansını kısmen ve olumlu olarak etkilemektedir.

Literatürde yer alan araştırma bakıldığında çalışmaların örgütsel bağlılığının iş performansına etkisine odaklanıldığı iş performansının örgütsel bağlılığa olan etkisi ile ilgili çalışmanın pek olmadığı görülmüştür. Bu çalışmalarda örgütsel bağlılık ile iş performansı arasında genel olarak pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir ancak bazı

araştırmalar aradaki ilişkinin çok zayıf olduğunu bu yüzden anlamlı bir etki göstermediğini belirtmektedir. Ülkemiz dışında yapılan alışmalrda ise iş performansı ve örgütsel bağlılık arasında hem pozitif hem negatif ilişki olduğuna yönelik çalışmalar mevcuttur.

Uludağ (2018) tarafından, bir kamu kurumunun çalışanları arasında örgütsel bağlılık ve işgören performansı arasındaki ilişkinin araştırılması amacıyla yapılan çalışmada, örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu vurgulanmıştır.

Esengin ve Santaş (2023) tarafından, bir devlet hastanesinde görevli 308 sağlık çalışanının katılımı ile yapılan çalışmada, örgütsel bağlılık ile iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Boz vd. (2021) Adana ilindeki 112 Acil Servis alışanları arasında yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılık ve iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ancak bu ilişki derecesi çok zayıf olduğundan bir birlerini etkilemediğini belirtmişlerdir.

Kumar (2007) tarafından birden fazla kuruluşta 380 kişi ile yapılan çalışmada, iş performansı, örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi arasındaki ilişki incelenmiş iş performansının örgütsel bağlılık üzerinde önemli ve anlamlı bir etkisi olduğu, terfi, ücret, örgüt iklimi, kariyer planlaması gibi unsurlar ile iş performansının artırılmasının örgütsel bağlılığı olumlu etkileyeceği, bununda örgüte pozitif katkı sağlayacağı belirtilmiştir.

Khan vd. (2014) tarafından 435 banka çalışanının katılımı ile yapılan çalışmada iş performansı ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Riketta (2002) tarafından 20 yıllık zaman dilimi içinde yayınlanan 111 çalışmayı kapsayan meta analizde, örgütsel bağlılık ve iş performansı arasında anlamlı bir şekilde pozitif ilişki olduğunu belirtmiştir.

Wang vd. (2022) tarafından İş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansının birbirleriyle olan ilişkisini analiz etmeye yönelik 1.200 sağlık çalışanı ile yaptıkları çalışmada, örgütsel bağlılık ve performans arasında pozitif ilişki olduğu, özellikle kadın sağlık çalışanlarına yönelik bütüncül politikalar geliştirilmesi önerilmiştir.

Literatürde iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine yapılan araştırmalara bakıldığında genel olarak negatif bir ilişki olduğu görülmektedir.

Yücel (2021) tarafından, özel sağlık kurumlarında çalışan sağlık profesyonelleri ile dönüşümcü liderliğin çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini, bireysel performanslarının aracılık rolü ışığında açıklamak amacıyla yapılan çalışmada, çalışan performansının, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği hipotezi test edilmiş ve doğrulanmıştır. Benzer şekilde Tekingündüz vd. (2015) ‘de bir kamu sağlık tesisinde sağlık personeli ile yaptıkları çalışmada çalışanların performansının artması ile işten ayrılma niyetleri arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Zimmerman ve Darnold (2009) iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine yaptıkları meta analizde, 65 çalışmadan ve 17.918 kişilik bir örneklemden elde edilen veriler sonucunda, iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasında genelde negatif bir ilişki olduğunu, düşük performanslı işgörenlerin işten ayrılma niyetinin plansız olduğu, yüksek performanslı işgörenlerin ise planlı olduğunu belirtmişlerdir.

Salamin ve Hom (2005) bankacılık sektöründe çalışan 11.098 kişi ile yaptıkları çalışmada performans-işten ayrılma niyeti ilişkisinin eğrisel olduğunu, terfilerin düşük performans gösterenlerin işten ayrılma niyetini artırırken yüksek performans gösterenlerin işten ayrılma niyetini düşürdüğünü belirtmişlerdir.

Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye bakıldığında, literatürde genellikle bunlar arasında negatif bir ilişki olduğu belirtilmektedir, yani yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın sağlanması işgörenin işten ayrılma niyetini azaltır tersine örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olması işten ayrılma niyetini artırır.

Tarakçı ve Özgenel (2023) tarafından İstanbul, Erzurum ve Kocaeli illerinde yapılan çalışmada örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmiş ve ilişkinin orta seviyede negatif yönlü olduğu belirtilmiştir.

Çakar ve Ceylan (2005) kamu ve özel kesimde hizmet alanında çalışanlar ile yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılık değişkeni ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü bir etkileşim olduğunu ortaya koymuşlardır.

Hashish (2017) tarafından 3 büyük hastanenin yataklı tedavi servislerinde çalışan personel ile yapılan çalışmada örgütsel bağlılığın artmasının işten ayrılma niyetini düşürdüğü bu bakımdan bağlılığı artırıcı politikaların uygulanması gerektiği belirtilmiştir. Benzer şekilde Hermawati vd. (2022) tarafından, işten ayrılma niyetinin

azaltılmasında örgütsel bağlılık ve iş tatmininin rolünün analizi amacıyla Endonezya'nın Rembang Anne-Çocuk Sağlığı Hastanesinde yapılan çalışmada da örgütsel bağlılığın İşten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkisi olduğu belirtilmiştir.

Dollah ve Razak (2020) bir hastanede, Mosadeghrad vd. (2008) ise birden çok hastanede sağlık profesyonelleri ile yaptıkları çalışmalarda örgütsel bağlılık ve iş tatminini, işten ayrılma niyetini etkileyen iki ana unsur olarak belirtmişlerdir. Araştırma sonucunda hem örgütsel bağlılığın hem de iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu bu iş tatmini ve örgütsel bağlılığın bütüncül bir insan kaynakları politikası ile ele alınması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Bununla birlikte yapılan literatür taraması sonucunda, yukarıda bahsi geçen çalışmalar göz önüne alındığında günümüzde hekimler kurumsal, çevresel ve bireysel olarak birçok olumsuzluk ile karşı karşıya kaldığı görülmektedir. Bu çalışmalar ışığında bu olumsuzlukların bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Hekimlere yönelik şiddet olaylarının artması,
- Başvuru kanallarının artması ve kolaylaşması sonucu artan asılsız ve keyfi şikayetlerin sebep olduğu yıpranma,
- Artan hasta sayısı, yoğun iş yükü ve yetersiz muayene süresinin sebep olduğu yıpranma,
- Kurum içi çatışmalar, idari ve sosyal baskıların sebep olduğu tükenmişlik,
- Mesleki gelişim imkanlarının iller arasında dengesiz dağılımı,
- Yönetime katılımın sağlanmaması ve mobbing,
- Geleneksel hekim algısının değişmesinin sebep olduğu itibar kaybı,
- Performans baskısı,
- Geçici görevlendirme ve nöbet gibi uygulamalardaki adaletsizlikler,
- Özellikle küçük illerde lojman, kreş gibi sosyal imkanların azlığı.

Yapılan literatür taramasında; doğrudan hekimlerin yer aldığı ve örgütsel bağlılık, iş performansı, iş motivasyonu ve işten ayrılma niyetini bütüncül inceleyen çalışmaya rastlanmamıştır. Hekimlerin özellikli meslek grubunda olması, doğrudan insan ile temas halinde olmaları, sağlık hizmet sunumunun temel taşları arasında yer

almaları, hekimleri bir kez daha ön plana çıkarmaktadır. Bu bağlamda hekimlerin örgütsel bağlılıkları, iş performansları, iş motivasyonları ve işten ayrılma niyetlerinin incelenmesinin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.



8. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, modeli, hipotezleri, evren ve örnekleme ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Sonrasında veri toplama yöntemi ve verilerin analizlerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

8.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Dünya genelinde neo-liberal politikaların öne çıkmaya başladığı 1980’li yıllar, geleneksel kamu yönetim sisteminin yavaş yavaş yerini yeni kamu işletmeciliği sistemine bırakmaya başladığı bir dönem olmuştur. Yeni kamu işletmeciliği sistemi, kamunun geleneksel personel yapısında ve klasik kamusal örgütlenmede önemli değişiklikleri de beraberinde getirmiştir (Eren, 2006: 131-153). Yeni kamu işletmeciliği sistemine göre memurların sahip olduğu iş güvencesi ve geleneksel maaş sistemi kamu sektöründe mevcut olan verimsizlik ve hantallığın ana sebebi olarak görülmüştür (Eroğlu, 2010: 225-233). Yeni kamu işletmeciliği sistemine göre, geleneksel güvenceli memuriyet ve maaş sistemi bırakılmalı, yerine bireysel performansı, kurumsal kaliteyi, başarıyı temel alan bir maaş sistemi ve belli dönemlerle yenilenen süreli bir istihdam modelinin uygulanması gerekmektedir (Berkman, 2003: 294). Bu yeni yönetim modelinin gereği olarak da kamu kesiminde sözleşmeli personel istihdamı artmıştır. Normalde sözleşmeli personel istihdamı mevcut personel ile yürütülmesi mümkün olmayan nitelikli işler için süreli ve daha yüksek ücretle, o iş için kalifiye personel çalıştırılmasına imkân sağlamak için getirilmiş olan bir uygulamadır (Sayan, 2017: 1-7).

Türkiye’de sözleşmeli personel istihdam edilmesinin dayanağını “657 sayılı kanunun 4’üncü maddesinin (B) fıkrası” oluşturmaktadır. Bu madde kapsamında günümüze kadar birçok kurumda sözleşmeli personel istihdamı sağlanmıştır. Ayrıca günümüzde farklı yasal düzenlemeler kapsamında Kamu İktisadi Teşebbüsleri, belediyeler, Millî Eğitim Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı gibi pek çok kamusal kurum ve kuruluş sözleşmeli personel istihdam etmektedir. Sağlık Bakanlığına bakıldığında “657 sayılı DMK’nin 4/B maddesi,” 5258 sayılı, “Aile Hekimliği Kanunu”, 663 sayılı “Sağlık Alanında Bazı Düzenlemeler Hakkında Kanun Hükmünde Kararname”, ve 4924 sayılı “Eleman Temininde Güçlük Çekilen Yerlerde Sözleşmeli Sağlık Personeli Çalıştırılması Hakkında Kanun” olmak üzere birçok yasal düzenleme esas alınarak 4

farklı şekilde sözleşmeli personel istihdam edildiği görülmektedir (Sağlam, 2019: 45-58).

Kamuya ait hizmet sunucularında çalışan hekimler açısından bakıldığında, 657 sayılı DMK'nin 4/A maddesi kapsamında klasik devlet memuru, 5258 sayılı, “Aile Hekimliği Kanunu” kapsamında sözleşmeli olarak çalışan aile hekimleri ve 4924 sayılı “Eleman Temininde Güçlük Çekilen Yerlerde Sözleşmeli Sağlık Personeli Çalıştırılması Hakkında Kanun” kapsamında yine sözleşmeli olarak istihdam edilen hekimler olmak üzere temelde üçlü bir ayrım bulunmaktadır. Bunlardan her istihdam türünün kendine göre avantajları ve dezavantajları mevcuttur. Örneğin 4924 sayılı Kanun kapsamında çalışan hekimler, daha yüksek ücret verilerek hizmete ulaşımın daha zor olduğu yerlerde çalıştırılmakta, 5258 sayılı Kanun kapsamında istihdam edilen aile hekimleri ise çalışma ortamı açısından daha özerk bir yapıda görev yapmakla birlikte, çalıştıkları ASM'lerin her türlü sorunu ile doğrudan muhatap olmak zorunda kalmaktadırlar.

Hekimlerin kadro istihdamları, ücretlendirme, çalışma ortamı, yaş cinsiyet, mesleki tecrübe gibi değişkenler hekimlerin örgütsel bağlılıklarını, motivasyonlarını, performanslarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyebilmektedir. Ülkemizde son yıllarda, çalışma koşulları, sağlık çalışanlarına yönelik şiddet, nöbet süreleri, ücret beklentisi gibi sorunlardan dolayı birçok hekim yurt dışına gitmeye başlamıştır. Ayrıca özellikle genç hekimlerde de yurt dışına göç eğilimi bulunmaktadır. Çiçek, tarafından tıp fakültesinde okuyan 4, 5 ve 6. sınıf öğrencileri ile yapılan bir çalışmada katılımcıların yarısına yakınının yurt dışına göç etme eğiliminde olduğu belirtilmiştir (Çiçek, 2023: 67). Bununla birlikte benzer sorunlardan dolayı birçok kalifiye hekim kamudan istifa ederek özel sektöre geçmekte, kamuda kalan hekimlerin ise çalışma motivasyonları düşmektedir. Bunun sonucu olarak kamunun kaliteli sağlık hizmeti vermesi ve ülke genelinde dengeli sağlık hizmeti sunması zorlaşmaktadır. Bu nedenle politika yapıcıların hekimlerin örgütsel bağlılık, iş motivasyonu, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine analizler yaparak, uygun politikalar üretmesi günümüzde bir zorunluluk haline gelmiştir.

Diğer taraftan kronik hastalıklarda artış, yaşlanan nüfus, tıbbi tanı ve tedavi yöntemlerindeki ilerlemeler gibi faktörler sağlık hizmetlerine olan talebi artırmakta buradaki beklentileri yükseltmekte ve sağlık harcamalarını da ciddi miktarda

artırmaktadır. Hekim sayısının yetersiz olması, maddi kaynakların kısıtlılığı, daha yüksek ve kaliteli bakım beklentisi kurumlar açısından iş motivasyonu, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve iş performansı gibi sunulan sağlık hizmetini etkileyen unsurlar konusunda çalışma yapmayı zorunlu kılmaktadır.

Bu açıklamalar doğrultusunda, çalışmanın amacı hekimlerin iş motivasyonunun işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılık ve iş performansının aracılık rolü incelemektir. Ayrıca çalışmada hekimlerin son dönemde yaşadıkları sıkıntılar, iş motivasyonu, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve iş performans göz önüne alınarak bütüncül bir bakış açısıyla incelenmiştir. Bunların dışında çalışmada hekimlerin kadro istihdam durumuna göre de değerlendirmeler yer verilmiştir.

Hekimlere yönelik şiddet olaylarının artması, artan hasta sayısı, yoğun iş yükü ve yetersiz muayene süreleri, pandemi sonrası oluşan psikolojik yıpranma ve tükenmişlik, kurum içi çatışmalar, idari ve sosyal baskılar, başvuru kanallarının artması ve kolaylaşması sonucu artan asılsız ve keyfi şikayetler, performans baskısı, geçici görevlendirme ve nöbet gibi uygulamalardaki adaletsizlikler günümüzde hekimlerin motivasyonlarını ve bağlılıklarını azaltmakta, işten ayrılma niyetlerini yükseltmekte, performanslarını ise olumsuz etkilemektedir bu bakımdan sağlık hizmet sunumunun en temel aktörleri olan hekimlerin örgütsel bağlılık, iş motivasyonu, iş performansı ve işten ayrılma niyetlerini bütüncül bir bakış açısıyla inceleyen bu çalışmanın alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

8.2. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Araştırma Samsun İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı kurumlarda çalışan hekimler ile sınırlı tutulmuştur. Araştırmada il, ilçe, hastane sınıfı, aile sağlığı merkezi, toplum sağlığı merkezi gibi bir ayırıma gidilmemiştir. Araştırma sosyo-demografik sorular ve kullanılan ölçekler ile sınırlı tutulmuştur. Araştırmanın evrenini Samsun İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı kurumlarda aktif olarak çalışan hekimler oluşturduğundan araştırma sonuçları tüm sektör ve personel için genellenemez. Ayrıca bu çalışmada sadece Sağlık Bakanlığına bağlı kurumlarda çalışan hekimler ile yapıldığından bu analiz sonuçlarının özel ve üniversiteler bünyesinde yer alan sağlık kurumları için genellenmesi de doğru olmayacaktır. Son olarak, araştırma kapsamında veriler elektronik ortamda anket tekniği kullanılarak toplandığından, ankete katılanların

soruları gönüllü ve bilinçli bir şekilde kimseden etkilenmeden doldurdıkları varsayılmıştır.

8.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma evreni Samsun İl Sağlık Müdürlüğü bünyesinde 657 Sayılı DMK kapsamında çalışan hekimler, 4924 Sayılı “Eleman Temininde Güçlük Çekilen Yerlerde Sözleşmeli Sağlık Personeli Çalıştırılması Hakkında Kanun” kapsamında çalışan hekimler ve 5258 sayılı Kanun kapsamında istihdam edilen Aile Hekimleri oluşturmaktadır. Araştırmada her üç istihdam türünden de hekim bulunduğu için Samsun ili özellikle tercih edilmiştir.

Samsun İl Sağlık Müdürlüğünden elde edilen veriler ışığında araştırmanın evrenine ilişkin veriler tablo 8.1’de verilmiştir.

Tablo 8.1. Samsun İli Aktif Hekim Sayısı

Aktif Hekim Sayısı (Asistanlar Hariç)				
Unvan	4924 Sözleşmeli	Aile Hekimi	657	Toplam Hekim Sayısı
Pratisyen Hekim	0	389	268	657
Uzman Hekim	290	49	863	1.202
Toplam	290	438	1.131	1.859

Araştırmanın yapıldığı tarih itibariyle Samsun ilinde 4924 Sayılı “Eleman Temininde Güçlük Çekilen Yerlerde Sözleşmeli Sağlık Personeli Çalıştırılması Hakkında Kanun” kapsamında 290, 5258 sayılı Kanun kapsamında Aile hekimi olarak 438 ve 657 Sayılı DMK kapsamında 1.131 olmak üzere toplam 1.859 hekim çalışmaktadır. Bu bakımdan çalışmanın evrenini toplam 1.859 hekim oluşturmaktadır. Samsun İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı kurumlara ilgili birimin yazı işleri tarafından Google formu linki resmi yazı ile gönderilmiştir. 4924 Sayılı Kanun kapsamındaki istihdam türünde asistan hekimler ile sözleşme imzalanamadığından çalışmanın tutarlılığı açısından asistan hekimler çalışma kapsamına alınmamıştır. Çalışma kapsamında evrenin tümüne ulaşılmış toplam 477 hekim tarafından geri dönüş sağlanmıştır.

Literatürde, elektronik yollar ile çalışma yapmayı tercih eden araştırmacılar için %20 ile %30 arasında bir geri dönüş oranının olması kabul edilebilir düzeyde olduğu belirtilmektedir (Kittleson,1997: 192-196; Akyürek,2013: 107). Buradan hareketle

araştırmada ulaşılan %25 düzeyindeki geri dönüş oranı kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer almaktadır.

8.4. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Çalışma kapsamında veriler 15/07/2023-15/10/2023 tarihleri arasında toplanmıştır. Verilerin toplanması için Samsun ilinde bulunan hastaneler, ilçe sağlık müdürlükleri, ağız ve diş sağlığı merkezleri ve toplum sağlığı merkezlerinde çalışan hekimlere Samsun İl Sağlık Müdürlüğü aracılığıyla Google formu linki gönderilmiştir. Oluşturulan anket formunda öncelikli olarak katılımcının çalışmaya kendi isteğiyle gönüllülük esasına göre katılım sağladığına dair onay alınmış sonrasında demografik sorular sorulmuş ve ölçeklere ilişkin sorular ile anket bitirilmiştir.

8.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kullanılan anketin ilk bölümünde hekimlere, yaş, cinsiyet, medeni durum, unvan, şu andaki çalıştıkları kurumlarında çalışma süresi, toplam çalışma süresi, çalışma statüsü, daha önce özel sektörde çalışıp-çalışmadıkları, daha önce yönetici olarak çalışıp-çalışmadıkları şeklinde soruların yer aldığı 9 adet soru bulunmaktadır. Sonraki bölümde ise ölçek soruları yer almaktadır.

Araştırma kapsamında örgütsel bağlılığı ölçebilmek için “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”, iş motivasyonunu ölçmek için “İş Motivasyonu Ölçeği” iş performansı ölçebilmek için “İş Performansı Ölçeği” ve işten ayrılma niyetini ölçmek için “İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekler 1 puan “Kesinlikle katılmıyorum”, 2 puan “Katılmıyorum”, 3 puan “Kararsızım”, 4 puan “Katılıyorum” ve 5 puan “Kesinlikle katılıyorum” şeklinde hazırlanan 5’li Likert tipinde puanlandırılmıştır.

8.5.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Araştırmada hekimlerin örgütsel bağlılığını ölçmek için Allen ve Meyer tarafından geliştirilmiş olan ve 2018 yılında Dağlı, Elçiçek ve Han tarafından Türkçe’ye uyarlanan Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek ilk olarak 1990 yılında Allen ve Meyer tarafından 8 maddeden oluşan 3 boyutlu ve toplam 24 maddeli olarak tasarlanan ölçek, 1993 yılında Meyer, Allen ve Smith tarafından tekrar çalışılarak 3 boyut ve 18 madde şeklinde güncellenmiştir. Ölçek duygusal bağlılık,

devam bağıllığı ve normatif bağıllık olmak üzere 3 boyuttan oluşmakta ve her boyutta 6 madde yer almaktadır. Alan yazınında çok sık tercih edilen Örgütsel Bağıllık Ölçeği Türkiye’de 2000 yılında Wasti tarafından Türkçeye uyarlanmış ve uzun bir süre bu uyarlama kullanılmıştır (Dağlı, Elçiçek ve Han, 2018: 1767). 2018 yılında Dağlı, Elçiçek ve Han tarafından Türk kültürüne uygun, geçerli ve güvenilirliği sağlanmış bir ölçek uyarlaması yapılması amacıyla ele alınmış ve günümüzde gerek akademik gerekse iş çevrelerinde sıklıkla tercih edilen Örgütsel Bağıllık Ölçeği oluşturulmuştur. Araştırmada kullanılan anket 5’li likert tipinde tasarlanmış olup, kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4), kesinlikle katılıyorum (5) olarak puanlanmaktadır.

Örgütsel Bağıllık Ölçeğinde 1 ve 6 arası sorular duygusal bağıllık boyutunu, 7 ve 12 arası sorular devam bağıllığı boyutunu, 13-18 arası sorular ise normatif bağıllık boyutunu göstermektedir. Örgütsel bağıllık ölçeğinde yer alan sorulardan 3, 4, 5 ve 13.” sorular ters yönlü ifadelerdir.

8.5.2. İş Motivasyon Ölçeği

Araştırmada hekimlerin iş motivasyonunu ölçmek için Gagne ve diğerleri (2010) tarafından geliştirilmiş olan, İngilizce ve Fransızca olarak geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılan, Akbolat ve Işık (2012) tarafından Türkçe’ye çevrilip, geçerlik ve güvenilirliği yapılan “İşte Motivasyon Ölçeği” nden faydalanılmıştır. Ölçek 12 ifade ve her biri 3 sorudan oluşan 4 alt boyuttan oluşmaktadır. İçsel motivasyon, özdeşleşmiş düzenleme, içe yansıtılmış düzenleme ve dışsal düzenleme şeklinde sıralanan alt boyutların amacı kişinin davranışta bulunmaya neyin motive ettiğini anlayıp ayrıntılı analizler gerçekleştirmektir. Ancak bu çalışmada genel motivasyon düzeyinin ölçülmesi amaçlandığı için ölçek tek boyut olarak kullanılmıştır (Akbolat, Turgut ve Över, 2015: 70; Gagné vd., 2010: 629; Şantaş vd., 2018: 69). Araştırmada kullanılan anket 5’li likert tipinde tasarlanmış olup, kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4), kesinlikle katılıyorum (5) olarak puanlanmaktadır.

8.5.3. İş Performansı Ölçeği

Araştırmada hekimlerin iş performansını ölçmek için, Ang vd. (2003), Kim vd. (2005) Chun-Fang ve Tsung (2012) tarafından çalışılan, ülkemizde Çınar (2013) ve

Kayabaşı (2019) tarafından kullanılan 6 sorudan oluşan “İş Performansı Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek belirli görevlerin yerine getirilmesi, verimlilik, kurumun belirlediği hedeflere ulaşma düzeyi, diğer çalışanlar ile karşılaştırılma gibi konularda sıklıkla kullanılmaktadır. Araştırmada kullanılan anket 5’li likert tipinde tasarlanmış olup, kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4), kesinlikle katılıyorum (5) olarak puanlanmaktadır.

8.5.4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Araştırmada hekimlerin işten ayrılma niyetini ölçmek için, Mobley ve diğerleri tarafından geliştirilen, Örücü ve arkadaşları (2013), Afşar (2021) gibi birçok araştırmacı tarafından kullanılan “İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 3 madde ve tek boyuttan ibarettir. Araştırmada kullanılan anket 5’li likert tipinde tasarlanmış olup, kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4), kesinlikle katılıyorum (5) olarak puanlanmaktadır (Mobley vd., 1978: 410).

8.6. Araştırmanın Etik Boyutu

Araştırma için Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi etik kurulu tarafından 20.06.2023 tarihli ve E-11054618-302.08.01-189900 sayılı yazı ile onay verilmiştir. Ayrıca anket çalışmasının yapılacağı Samsun İl Sağlık Müdürlüğünden 14.08.2023 tarihli ve E-26521195-604.02.02-222100487 sayılı yazı ile çalışma onayı alınmıştır.

8.7. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın 19 ana hipotezi bulunmaktadır. Bu hipotezler aşağıda sunulmuştur.

H1: Hekimlerin iş motivasyonu örgütsel bağlılığı doğrudan pozitif yönde etkiler.

H2: Hekimlerin iş motivasyonu işten ayrılma niyetini doğrudan negatif yönde etkiler.

H3: Hekimlerin iş motivasyonu iş performansını doğrudan pozitif yönde etkiler.

H4: Hekimlerin iş performansı örgütsel bağlılığı doğrudan pozitif yönde etkiler.

H5: Hekimlerin iş performansı işten ayrılma niyetini doğrudan negatif yönde etkiler.

H6: Hekimlerin örgütsel bağlılığı işten ayrılma niyetini doğrudan negatif yönde etkiler.

H7: İş performansının, iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

H8: İş performansının, iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

H9: Örgütsel bağlılığın, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

H10: Örgütsel bağlılığın, iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

H11a: Cinsiyetin örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H11b Cinsiyetin iş motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H11c: Cinsiyetin iş motivasyonu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H11d: Cinsiyetin iş motivasyonu ile iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H11e: Cinsiyetin iş performansı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H11f: Cinsiyetin iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H12a: Medeni durumun örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H12b Medeni durumun iş motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H12c: Medeni durumun iş motivasyonu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H12d: Medeni durumun iş motivasyonu ile iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H12e: Medeni durumun iş performansı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H12f: Medeni durumun iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H13a: Ünvanın örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H13b Ünvanın iş motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H13c: Ünvanın iş motivasyonu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H13d: Ünvanın iş motivasyonu ile iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H13e: Ünvanın iş performansı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H13f: Ünvanın iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H14a: Özel sektörde çalışma durumunun örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H14b Özel sektörde çalışma durumunun iş motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H14c: Özel sektörde çalışma durumunun iş motivasyonu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H14d: Özel sektörde çalışma durumunun iş motivasyonu ile iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H14e: Özel sektörde çalışma durumunun iş performansı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H14f: Özel sektörde çalışma durumunun iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H15a: Yönetici olarak çalışma durumunun örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H15b Yönetici olarak çalışma durumunun iş motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H15c: Yönetici olarak çalışma durumunun iş motivasyonu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H15d: Yönetici olarak çalışma durumunun iş motivasyonu ile iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H15e: Yönetici olarak çalışma durumunun iş performansı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H15f: Yönetici olarak çalışma durumunun iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H16a: Çalışma statüsünün örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H16b Çalışma statüsünün iş motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H16c: Çalışma statüsünün iş motivasyonu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H16d: Çalışma statüsünün iş motivasyonu ile iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H16e: Çalışma statüsünün iş performansı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H16f: Çalışma statüsünün iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H17a: Yaşın, iş motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H17b Yaşın, iş motivasyonu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H17c: Yaşın, iş motivasyonu ile iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H17d: Yaşın iş performansı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H17e: Yaşın, iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H17f: Yaşın, örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır

H18a: Kurumda çalışma süresinin, iş motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H18b Kurumda çalışma süresinin, iş motivasyonu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H18c: Kurumda çalışma süresinin, iş motivasyonu ile iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H18d: Kurumda çalışma süresinin, iş performansı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H18e: Kurumda çalışma süresinin, iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H18f: Kurumda çalışma süresinin, örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H19a: Toplam çalışma süresinin, iş motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H19b: Toplam çalışma süresinin, iş motivasyonu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H19c: Toplam çalışma süresinin, iş motivasyonu ile iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H19d: Toplam çalışma süresinin, iş performansı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

H19e: Toplam çalışma süresinin, iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

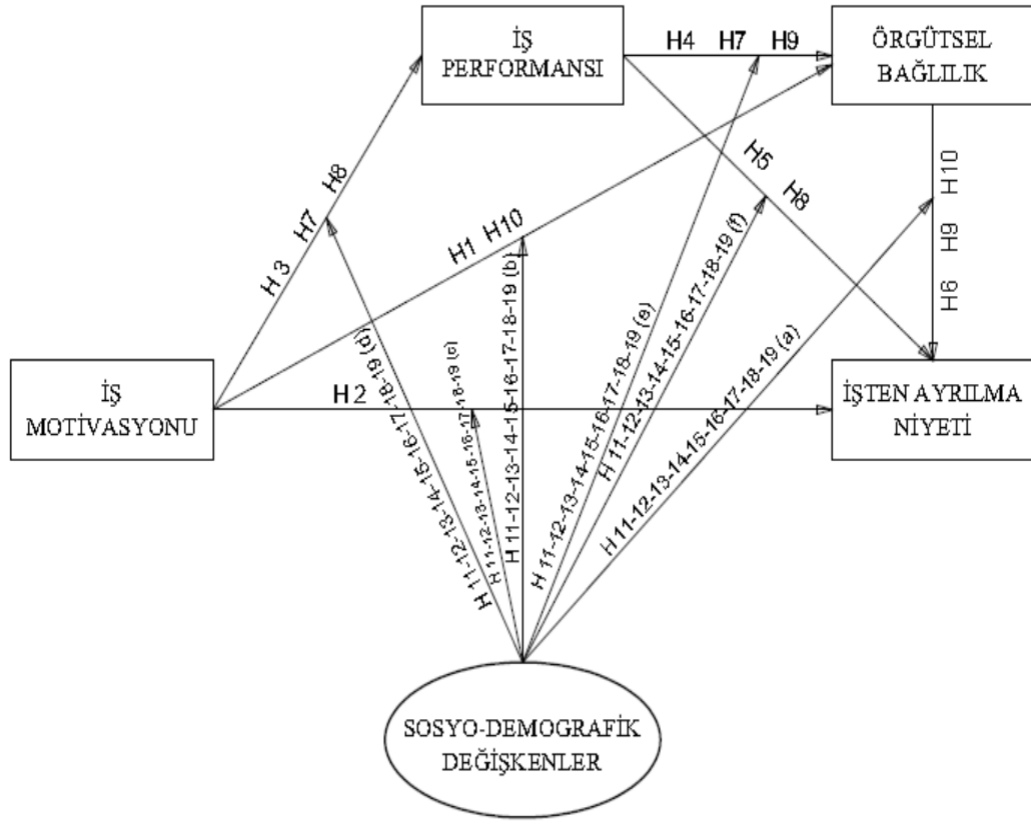
H19f: Toplam çalışma süresinin, örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

8.8. Araştırmanın İstatistiksel Veri Analizi

Çalışma kapsamında toplanan verilerin analizi için SPSS 23.0 ve SmartPLS 4.0 İstatistik paket programları kullanılmıştır. İlk olarak katılımcılara ait sosyo-demografik özelliklerin frekans analizi yapılmıştır. Sonrasında ölçüm modelinin güvenilirlik ve geçerlilik analizi yapılmıştır. Güvenirlik analizi için Cronbach's alpha katsayıları ve CR (Composite Reliability) katsayıları geçerlilik analizleri için AVE (Average Variance Extracted), Çapraz yükler, Fornell ve Larcker ölçütü ve HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) katsayıları incelenmiştir. Geçerlilik ve güvenilirliği sağlanan yapılara ilişkin tanımlayıcı istatistiksel analizler yapılmış, değişken ve ifadelerin ortalama, standart sapma, basıklık ve çarpıklık katsayıları verilmiştir.

Ölçüm modelinin doğrulanmasına müteakip yapısal model analiz edilerek R^2 (bağımlı değişken açıklama oranı) ve f^2 (etki büyüklüğü) değerleri incelenmiştir. Son olarak araştırma kapsamında önerilen hipotezler test edilmiştir. Hipotezlerin testinde doğrudan etki, aracılık etki ve düzenleyici etki analizleri yapılmıştır. Hem kategorik hem de sürekli değişkenlerin düzenleyici etki analizleri, SmartPLS çoklu grup analizi ile yapılmıştır.

8.9. Araştırmanın Modeli



Şekil 8.1. Araştırmanın Modeli



9. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmanın bu bölümde çalışmanın amacı doğrultusunda yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Öncelikle katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine yönelik bulgulara yer verilmiştir. Sonrasında araştırma modeline ait yapılara ilişkin analizler üzerinde durulmuştur. Araştırmanın hipotezleri elde edilen sonuçlara göre değerlendirilmiş ve ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

9.1. Sosyo-Demografik Bulgular

Katılımcılara ait sosyo-demografik özelliklerin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 9.1'de sunulmuştur. Buna göre, katılımcıların %57,9'u erkek ve %42,1'i kadın, %75,3'ü evli ve %24,7'si bekârdır. %46,3'ü tabip ve %53,7'si uzman tabiptir. Tabiplerin %55,8'i 657, %24,7'si aile hekimi ve %19,5'i ise 4924 statüsünde çalışmaktadır. %22,9'u özel sektörde çalışmış iken %77,1'i çalışmamıştır. Ayrıca %27,5 yönetici olarak çalışmış iken %72,5'i yönetici olarak çalışmamıştır. Katılımcıların yaş ortalaması $38,58 \pm 8,78$ iken kurumda çalışma süresi ortalama $5,55 \pm 5,42$ yıl ve meslekte çalışma süresi ise $13,31 \pm 8,84$ yıldır.

Tablo 9.1. Sosyo-Demografik Özelliklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Demografik Özellikler		n	%
Cinsiyet	Erkek	276	57,9
	Kadın	201	42,1
	Toplam	477	100,0
Medeni Durum	Evli	359	75,3
	Bekar	118	24,7
	Toplam	477	100,0
Unvan	Tabip	221	46,3
	Uzman Tabip	256	53,7
	Toplam	477	100,0
Çalışma Statüsü	657	266	55,8
	Aile Hekimi	118	24,7
	4924	93	19,5
	Toplam	477	100,0
Özel Sektör Çalışma	Evet	109	22,9
	Hayır	368	77,1
	Toplam	100,0	100,0
Yönetici Olarak Çalışma	Evet	131	27,5
	Hayır	346	72,5
	Toplam	477	100,0
Yaş Ortalaması		38,58±8,78 (Min:24-Max:64)	
Kurumda Çalışma Süresi (Yıl)		5,55±5,42 (Min:1-Max:30)	
Toplam Çalışma Süresi (Yıl)		13,31±8,84 (Min:1-Max:40)	

9.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Ölçüm modelinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri “PLS-SEM algorithm” hesaplama yöntemi ile yapılmıştır. SmartPLS, Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) için önde gelen yazılım uygulamalarından biridir ve kısmi en küçük kareler (PLS) yol modelleme yöntemini kullanarak varyans tabanlı yapısal eşitlik modellemesi (SEM) için grafiksel kullanıcı arayüzüne sahip bir yazılımdır (Wong, 2013:1). Bu kapsamda ilk olarak faktör yükleri incelenmiştir. Faktör yükleri, Hair vd. (2017)’ne göre, 0,708’in üzerinde olması gerekmektedir. Faktör yükü 0,40’ın altında olan ifadelerin modelden çıkarılması gerekmektedir. Faktör yükü 0,40 ile 0,70 arasında olan ifadelere ait yapıların “Average Variance Extracted” (AVE) ve “Composite Reliability” (CR) değerleri eşik değerlerde ise ölçüm modelinden çıkarılmamalıdır. Faktör yüklerinin incelenmesi sonucunda örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu faktörlerine ait faktör yüklerinde 0,40’ın altında ifadeler tespit edilmiştir. İlk olarak örgütsel bağlılığa ait 0,40’altında bulunan ÖB12, ÖB11, ÖB8 ve ÖB9 ifadeleri en düşükten başlayarak sırayla modelden çıkarılmış ve her seferinde CR ve

AVE değerleri kontrol edilmiştir. Bu dört maddenin çıkarılmasıyla da CR değerinin eşik değer aralığında olmasına rağmen AVE'nin olmadığı görülmüştür. Sonrasında 0,40 ile 0,70 arasında olan ve en küçük faktör yüküne sahip ifaden başlanarak sırayla söz konusu ifadeler modelden çıkarılmıştır. Bu kapsamda ilk olarak 0,414 olarak yüklenmiş B13, 0,465 olarak yüklenmiş B10 ifadeleri, 0,558 olarak yüklenmiş B14, 0,577 olarak yüklenmiş B7 ve 0,590 yüklü B17 ifadesi çıkarılmış ve son incelemede örgütsel bağlılığa ait ifadeler incelendiğinde AVE'nin eşik değere geldiği görülmüştür.

İkinci olarak iş motivasyonu faktörüne ait İM12 kodlu ifadenin 0,40'ın altında yüklendiği görülmüş ve modelden çıkarılmıştır. Nihai durumda dört faktörün de CR ve AVE değerlerinin eşik değerlerde olduğu görülmüştür. Bu nedenle faktör yükleri 0,40 ile 0,70 arasında olan diğer ifadeler modelden çıkarılmamıştır. lm modelindeki yapılara ait tüm ifadelerin faktör yükleri incelendiğinde, faktör yüklerinin 0,478 ile 0,88 arasında gerçekleştiği görülmüştür.

9.2.1. Güvenilirlik Analizi

lm modelinin i tutarlılığının sağlanıp sağlanmadığının belirlenmesi amacıyla modeldeki yapılara ait Cronbach's alpha katsayıları ve CR katsayıları incelendiğinde İç tutarlılığının sağlanması için bu katsayılarının 0,70'den yüksek olması gerekmektedir (Hair vd., 2011: 145). Tablo 9.2'de sunulan bu katsayılar incelendiğinde, 0,816 ile 0,919 arasında değiştiği görülmektedir. Modeldeki faktörlerin iç tutarlık açısından oldukça iyi olduğu söylenebilir.

9.2.2. Birleşme Geçerliliği

Birleşme geçerliliği, bir dizi göstergenin, aynı temel yapıyı temsil ettiğini göstermektedir. Yapıların AVE katsayılarının ≥ 50 olması geçerli bir ölçüt olarak kabul edilmektedir (Yıldız 2021: 68). Tablo 9.2.'de sunulan ölçüm modelindeki yapıların AVE katsayıları 0,506 ile 0,730 arasında değişmektedir. Bu katsayının 0,50'den büyük olması nedeniyle birleşim geçerliliği sağlanmaktadır.

Tablo 9.2. Ölçüm Modeli Sonuçları

Yapılar	İfadeler	Faktör Yükleri	Cronbach Alpha	CR	AVE
Örgütsel Bağlılık	ÖB1	0,760	0,877	0,889	0,506
	ÖB2	0,613			
	ÖB3	0,711			
	ÖB4	0,781			
	ÖB5	0,703			
	ÖB6	0,743			
	ÖB15	0,588			
	ÖB16	0,773			
	ÖB18	0,700			
İşten Ayrılma Niyeti	İAN1	0,841	0,816	0,826	0,730
	İAN2	0,835			
	İAN3	0,887			
İş Motivasyonu	İM1	0,805	0,902	0,915	0,513
	İM2	0,820			
	İM3	0,782			
	İM4	0,782			
	İM5	0,752			
	İM6	0,804			
	İM7	0,620			
	İM8	0,588			
	İM9	0,684			
	İM10	0,678			
	İM11	0,478			
İş Performansı	İP1	0,774	0,904	0,920	0,676
	İP2	0,869			
	İP3	0,859			
	İP4	0,859			
	İP5	0,753			
	İP6	0,811			

9.2.3. Ayrışma Geçerliliği

Ölçüm modelinin ayrışma geçerliliği tespiti için çapraz yükler, Fornell ve Larcker ölçütü ve HTMT katsayıları incelenmiştir. İlk olarak binişik madde olup olmadığını tespit etmek için çapraz yükler incelenmiştir. Her bir ifadenin en yüksek faktör yüküne, kendi değişkeni altında sahip olması ve aradaki farkın 0,1'den fazla fark olmaması gerekmektedir. (Yıldız 2021: 69). Çapraz yükler en son hali Tablo 9.3'te sunulmuştur.

Tablo 9.3. Çapraz Yükler

	Örgütsel Bağlılık	İşten Ayrılma Niyeti	İş Motivasyonu	İş Performansı
ÖB1	0,760	-0,475	0,452	0,150
ÖB15	0,588	-0,255	0,312	0,065
ÖB16	0,773	-0,432	0,425	0,121
ÖB18	0,700	-0,317	0,386	0,032
ÖB2	0,613	-0,238	0,282	0,177
ÖB3	0,711	-0,417	0,288	-0,025
ÖB4	0,781	-0,414	0,309	0,021
ÖB5	0,703	-0,384	0,229	-0,004
ÖB6	0,743	-0,366	0,441	0,174
İAN1	-0,466	0,841	-0,445	-0,002
İAN2	-0,390	0,835	-0,285	-0,126
İAN3	-0,482	0,887	-0,341	-0,046
İM1	0,432	-0,355	0,805	0,324
İM10	0,282	-0,274	0,678	0,390
İM11	0,245	-0,266	0,478	0,149
İM2	0,457	-0,426	0,820	0,230
İM3	0,471	-0,344	0,782	0,215
İM4	0,359	-0,296	0,782	0,322
İM5	0,414	-0,390	0,752	0,264
İM6	0,382	-0,385	0,804	0,348
İM7	0,220	-0,075	0,620	0,388
İM8	0,187	-0,089	0,588	0,351
İM9	0,364	-0,288	0,684	0,327
İP1	0,024	-0,005	0,314	0,774
İP2	0,073	-0,083	0,339	0,869
İP3	0,109	-0,065	0,336	0,859
İP4	0,202	-0,131	0,403	0,859
İP5	0,067	0,028	0,285	0,753
İP6	0,056	0,001	0,331	0,811

Ayrışma geçerliliği için ikinci olarak Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen ölçüte göre değerlendirme yapılmıştır. Bu ölçüte göre, yapıların AVE katsayılarının karekökü, diğer yapıların korelasyon katsayılarından yüksek olmalıdır. Tablo 9.4'te Fornell ve Larcker ölçütü analiz sonuçları verilmiştir. Bu değerlere göre her bir yapının AVE karekökü, diğer yapıların korelasyon katsayılarından yüksektir. Bu ölçüte göre herhangi bir sorun tespit edilmemiştir.

Tablo 9.4. Ayırışma Geçerliliği Sonuçları (Fornell ve Larcker Ölçütü)

	Örgütsel Bağlılık	İşten Ayrılma Niyeti	İş Motivasyonu	İş Performansı
Örgütsel Bağlılık	0,711			
İşten Ayrılma Niyeti	-0,526	0,855		
İş Motivasyonu	0,500	-0,425	0,716	
İş Performansı	0,117	-0,061	0,412	0,822

Son olarak Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) katsayıları incelenmiştir. Bu katsayı teorik olarak yakın kavramlarda 0,90'nın uzak kavramlarda ise 0,85'in altında olmalıdır. Tablo 9.5 de sunulan HTMT katsayıları incelendiğinde, eşik değerler arasında olduğu görülmektedir. Tablo 9.3, Tablo 9.4 ve Tablo 9.5'te sunulan bulgulara göre modelin ayırışma geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir.

Tablo 9.5. Ayırışma Geçerliliği Sonuçları (HTMT Katsayıları)

	Örgütsel Bağlılık	İşten Ayrılma Niyeti	İş Motivasyonu	İş Performansı
Örgütsel Bağlılık				
İşten Ayrılma Niyeti	0,605			
İş Motivasyonu	0,536	0,466		
İş Performansı	0,154	0,110	0,463	

Yapılan tüm analizler ve bulgular doğrultusunda, ölçüm modelinin geçerlilik ve güvenilirliğinin sağlandığını söyleyebilir.

9.3. Değişkenlere ait Tanımlayıcı İstatistikler

Geçerlilik ve güvenilirliği sağlanan ve araştırma modelinde bulunan değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 9.6'da verilmiştir. Buna göre, en fazla ortalama puana sahip faktör iş performansı ($\bar{X}=4,04 \pm 0,72$), en düşük ortalama puana sahip faktör ise işten ayrılma niyeti ($\bar{X}=2.36 \pm 0,95$) olarak bulunmuştur.

Tablo 9.6. Değişkenlere ilişkin Tanımlayıcı İstatistikler.

Değişkenler	İfadeler	ORT	SS	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Bağlılık		2,87	0,85	0,49	0,51
	ÖB1	2.945	1.217	-1.056	-0.098
	ÖB2	3.195	1.168	-0.934	-0.353
	ÖB3	3.134	1.207	-1.071	-0.173
	ÖB4	3.195	1.217	-1.024	-0.259
	ÖB5	3.182	1.218	-0.962	-0.276
	ÖB6	2.853	1.188	-1.000	0.120
	ÖB15	2.312	1.184	-0.411	0.707
	ÖB16	2.803	1.243	-1.081	0.043
	ÖB18	2.287	1.117	-0.249	0.664
İş Motivasyonu		3,07	0,82	-0,28	-0,19
	İM1	3.329	1.127	-0.709	-0.347
	İM2	3.031	1.187	-1.005	-0.083
	İM3	2.677	1.140	-0.649	0.350
	İM4	3.205	1.151	-0.747	-0.441
	İM5	2.931	1.186	-1.037	-0.017
	İM6	3.373	1.140	-0.517	-0.648
	İM7	3.197	1.151	-0.911	-0.242
	İM8	3.331	1.145	-0.720	-0.505
	İM9	3.396	1.138	-0.217	-0.786
	İM10	3.616	1.018	0.748	-1.064
	İM11	2.287	1.136	-0.604	0.564
İş Performansı		4,04	0,72	-1,51	3,93
	İP1	4.344	0.829	4.815	-1.911
	İP2	4.082	0.890	2.502	-1.396
	İP3	4.000	0.938	1.670	-1.222
	İP4	3.969	0.930	1.385	-1.161
	İP5	3.683	0.955	0.134	-0.590
	İP6	4.147	0.790	3.235	-1.342
İşten Ayrılma Niyeti		2,36	0,95	0,60	-0,56
	İAN1	2.786	1.220	-0.958	0.227
	İAN2	2.027	0.991	0.791	1.008
	İAN3	2.294	1.145	-0.312	0.653

9.4. Yapısal Modelin Analizi

Geçerliliği ve güvenilirlik analizi sonrasında yapısal modele ilişkin analizler yapılmıştır. İlk olarak değişkenler arasında çoklu bağlantısallık problemine ilişkin VIF

(Variance İnflation Factor) değerleri incelenmiştir. VIF'in 1-5 arasında bir değer alması çoklu bağlantısallık problemi olmadığını göstermektedir (Daoud, 2017: 4). Tablo 9.7'de sunulan VIF değerlerine göre çoklu bağlantısallık problemi olmadığı görülmektedir.

Endojen değişkenlerin açıklayıcılığının bir göstergesi olan R^2 değerleri Tablo 9.7'de sunulmuştur. endojen değişkenlere (ÖB, İAN, İP) ait R^2 değeri egzogen değişkenlerin, endojen değişkenlerin ne kadarını açıkladığını göstermektedir. Endojen değişkenler için 0,2, 0,50 ve 0,75 R^2 değerleri, genel bir kural olarak, sırasıyla zayıf, orta ve yüksek olarak yorumlanabilir (Hair vd., 2011: 147). İş motivasyonu ve iş performansı, örgütsel bağlılığı % 25 oranında açıklamaktadır. İş motivasyonu, iş performansını %16 oranında açıklarken, Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı, işten ayrılma niyetini %32 oranında açıklamaktadır.

Egzogen değişkenlerin, endojen değişkenleri açıklama oranına katkılarını gösteren f^2 (etki büyüklüğü) katsayıları incelendiğinde ise bu katsayının 0,02 ve üzerinde olması düşük, 0,15 ve üzerinde olması orta ve 0,35 ve üzerinde olması yüksek bir etkiyi ifade etmektedir (Yıldız 2021: 32). Buna göre, katsayılar incelendiğinde iş motivasyonun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi düşük, örgütsel bağlılık üzerinde etkisi ise orta düzeydedir. Diğer yandan örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti ve iş motivasyonunun iş performansı üzerindeki etkisi ise orta düzeydedir.

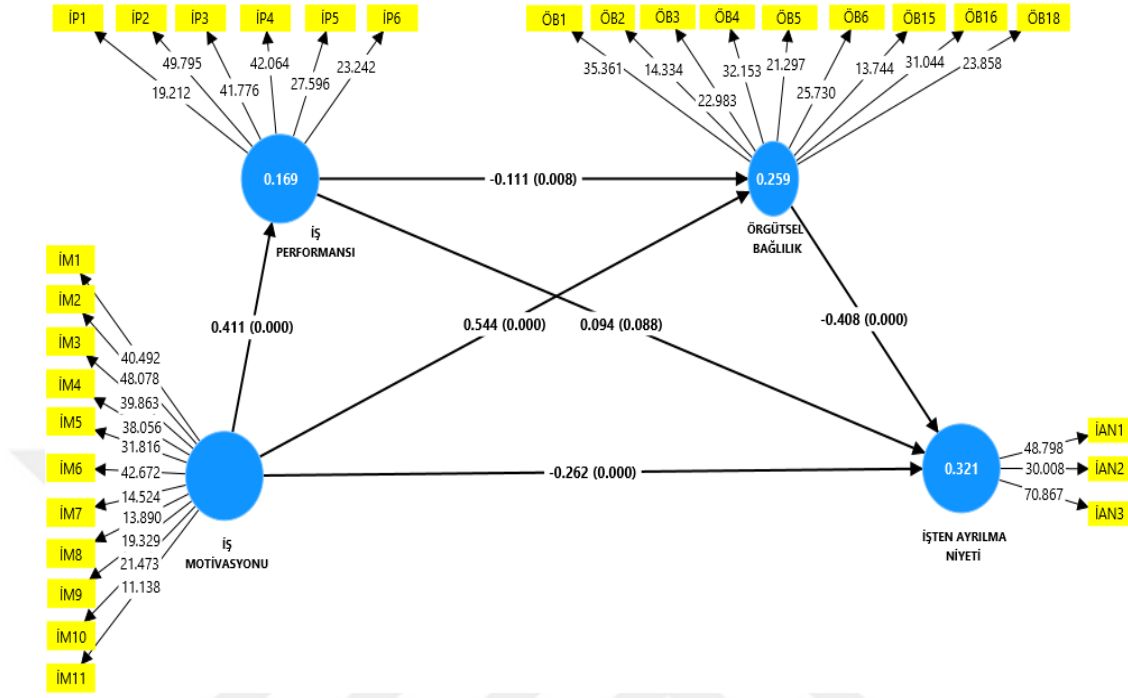
Tablo 9.7. Araştırma Modeli Katsayıları

Değişkenler	VIF	R^2	Düzeltilmiş R^2	f^2
İM ->	1.204	0,259	0,255	0,332
İP ->	1.204			0,014
ÖB ->	1.349	0,321	0,317	0,181
İM ->	1.603			0,063
İP ->	1.220			0,011
İM ->	1.000	0,169	0,168	0,204

9.5. Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırma modeline ait değişkenlerin yol katsayıları ve anlamlılık düzeyleri yeniden örnekleme yöntemi (5000 örneklem sayısı) ile değerlendirilerek hipotezler

test edilmiştir. PLS yapısal model analizi sonucunda elde edilen yapılara ait yol katsayıları ile p değerleri ve göstergelere ait t değerleri Şekil 9.1’ de verilmiştir.



*Göstergelere ait t değerleri, değişkenler arasındaki yol katsayıları ve p değerleri ile endojen değişkenlere ait R² değerleri gösterilmektedir.

Şekil 9.1. Yapısal Model Analiz Sonuçları

Tablo 9.8’de verilen yapısal modele ait yol analiz sonuçlarına göre, iş motivasyonunun örgütsel bağlılık üzerinde ($\beta=0,544$; $p<0,05$) olumlu doğrudan etkisi, işten ayrılma niyeti üzerinde ($\beta=-0,262$; $p<0,05$) olumsuz doğrudan etkisi ve iş performansını üzerinde ($\beta=0,411$; $p<0,05$) olumlu doğrudan etkisi bulunmuştur. İş performansının ise örgütsel bağlılık üzerinde ($\beta=-0,111$; $p<0,05$) olumsuz doğrudan etkisi ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde ($\beta=-0,408$; $p<0,05$) olumsuz doğrudan etkisi bulunmuştur. Bu durumda H1,H2,H3,H4 ve H6 hipotezleri kabul edilmiştir. Diğer yandan iş performansının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilmemiştir. Bu durumda H5 hipotezi de reddedilmiştir.

Tablo 9.8. Yol Analizi ve Hipotez Sonuçları

Hipotez No	Hipotez	Beta Değeri	Standart Sapma	t Değeri	p Değeri	%95 Güven Aralıkları	Karar
H1	İM → ÖB	0,544	0,045	12,177	0,000	0,458 ; 0,632	Kabul
H2	İM → İAN	-0,262	0,055	4,792	0,000	-0,370 ; -0,156	Kabul
H3	İM → İP	0,411	0,050	8,269	0,000	0,310 ; 0,505	Kabul
H4	İP → ÖB	-0,111	0,042	2,649	0,008	-0,191; -0,030	Kabul
H5	İP → İAN	0,094	0,055	1,708	0,088	--0,014; 0,202	Ret
H6	ÖB → İAN	-0,408	0,046	8,886	0,000	-0,497; -0,316	Kabul

9.6. Aracılık Etki Analizleri

Doğrudan etkilere yönelik yukarıda belirtilen ilgili hipotezler test edilmiştir. Bu bölümde ise aracılık etkisine yönelik analizlere yer verilmiştir. Aracılık etki analizlerinde sıklıkla kullanılan yöntemlerden biri Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen yöntemdir. Bu yönteme göre aracılık etkisinden söz edebilmenin ilk koşulu c yolu olarak adlandırılan yolun anlamlı olmasıdır. Yani bağımsız değişkenin aracı değişken olmadan bağımlı değişkeni etkilediği direk etkinin anlamlı olmasıdır. Hatta bağımsız değişkenin aracı değişkeni etkilediği “a” yolu ve aracı değişkenin bağımlı değişkeni etkilediği “b” yolu anlamlı olsa bile ilk koşul “c” yolu anlamlı olmadığından aracılık etkisi söz konusu olmayacaktır.

Diğer bir yöntem ise Zhao vd. (2010) tarafından önerilen yöntemdir. Buna göre de Baron ve Kenny yöntemindeki ilk koşul olan c yolunun anlamlılığı bir ön koşul değildir. Dolaylı etkilerin (a*b) anlamlı olması aracı etkinin olduğunu göstermektedir. Dolaylı etki anlamlı iken, direk etkinin (c) anlamsız olması tam aracılığı gösterirken, dolaylı etki anlamlı iken direk etkinin anlamlı olması kısmi aracılığı göstermektedir. Dolaylı etkilerin anlamsız olduğu durumda aracı etki söz konusu değildir.

Bu araştırmada analizler sonucunda aracılık etkisine Zhao vd yöntemi doğrultusunda karar verilmiştir. SmartPLS 4.1 ile yapılan aracılık etki analizlerine ilişkin sonuçlar Tablo 9.9’da sunulmuştur.

Tablo 9.9. Aracılık etki analiz sonuçları

Hipotezler		Dolaylı Etki (a*b)		Doğrudan Etki (c)		Toplam Etki c' = (a*b) + c	Aracılık durumu	Karar
		Beta	Beta	Beta	Beta			
		Katsayısı	p değeri	Katsayısı	p değeri			
H7	İM->İP->ÖB	-0,046	0,020	0,544	0,00	0,498	Kısmi Aracılık	Kabul
H8	İM->İP->İAN	0,039	0,102	-0,262	0,00	-0,223	Aracılık Yok (Sadece doğrudan etki)	Ret
H9	İP->ÖB->İAN	0,045	0,012	0,094	0,088	0,139	Tam Aracılık	Kabul
H10	İM-ÖB->İAN	-0,222	0,000	-0,262	0,00	-0,484	Kısmi Aracılık	Kabul

Tablo 9.9'a göre iş motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasında iş performansının kısmi aracılık etkisi vardır ($p < 0,05$). Bu sonuca göre H7 hipotezi kabul edilmiştir. İş motivasyonu ile işten ayrılma niyeti arasında ise iş performansının aracılık etkisi tespit edilmemiştir ($p > 0,05$). İş motivasyonu ile işten ayrılma niyeti arasında sadece doğrudan negatif bir etki bulunmuştur. Buna göre de H8 hipotezi reddedilmiştir. İş performansı ile işten ayrılma niyeti arasında örgütsel bağlılığın tam aracılık etkisi vardır ($p < 0,05$). H9 hipotezi kabul edilmiştir. İş motivasyonu ile işten ayrılma niyeti arasında ise örgütsel bağlılığın kısmi aracılık etkisi vardır ($p < 0,05$). Bu sonuca göre de H10 hipotezi kabul edilmiştir.

9.7. Düzenleyici Etki Analizleri

Araştırma modelindeki değişkenler arasında sosyo-demografik özelliklerin düzenleyici etki analizleri yapılmıştır. İlk olarak kategorik değişkenlerin düzenleyici etkileri için çoklu grup analizi ile yapılmıştır. Analizler için SmartPLS “Bootstrap MGA” algoritması kullanılmıştır.

9.7.1. Cinsiyetin Düzenleyici Etki Analizi

Cinsiyet değişkeni kadın (n=201) ve erkek (n=276) olarak 2 grupta incelenmiştir. Tablo 9.10 da cinsiyetin düzenleyici etkisine yönelik analiz sonuçları sunulmuştur.

Tablo 9.10. Cinsiyete Yönelik Düzenleyici Etki Analiz Sonuçları

Hipotez No	Hipotez	Beta Değeri		Katsayı Farkı (Erkek-Kadın)	t değeri (Erkek)	t değeri (Kadın)	P değeri	Karar
		Erkek	Kadın					
H11a	ÖB -> İAN	-0,450	-0,316	-0,134	8,040	8,040	-0,134	Ret
H11b	İM -> ÖB	0,541	0,568	-0,027	9,084	9,084	-0,027	Ret
H11c	İM -> İAN	-0,269	-0,263	-0,006	3,721	3,721	-0,006	Ret
H11d	İM -> İP	0,420	0,398	0,022	6,544	6,544	0,022	Ret
H11e	İP -> ÖB	-0,108	-0,122	0,014	1,932	1,932	0,014	Ret
H11f	İP -> İAN	0,068	0,143	-0,075	0,968	0,968	-0,075	Ret

Yapılan çoklu grup analiz sonuçlarına göre erkek ve kadınların beta katsayıları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p < 0.05$). Bu sonuca göre araştırma modelinde önerilen tüm yollar için cinsiyetin düzenleyici bir etkisi tespit edilmemiştir. Bu durumda H11a, H11b, H11c, H11d, H11e, ve H11f hipotezleri reddedilmiştir.

9.7.2. Medeni Durumun Düzenleyici Etki Analizi

Medeni durum değişkeni evli (n=359) ve bekâr (n=118) olarak 2 grupta incelenmiştir. Tablo 9.11 da Medeni durumun düzenleyici etkisine yönelik analiz sonuçları sunulmuştur.

Tablo 9.11. Medeni Duruma Yönelik Düzenleyici Etki Analiz Sonuçları

Hipotez No	Hipotez	Beta Değeri		Katsayı Farkı (Evli-Bekar)	t değeri (Evli)	t değeri (Bekar)	P değeri	Karar
		Evli	Bekar					
H12a	ÖB -> İAN	-0,420	-0,387	-0,033	7,584	4,641	0,753	Ret
H12b	İM -> ÖB	0,561	0,514	0,047	11,545	4,296	0,728	Ret
H12c	İM -> İAN	-0,262	-0,197	-0,064	3,988	1,663	0,654	Ret
H12d	İM -> İP	0,420	0,396	0,023	7,365	3,653	0,879	Ret
H12e	İP -> ÖB	-0,114	-0,129	0,016	2,282	1,474	0,878	Ret
H12f	İP -> İAN	0,029	0,279	-0,250	0,471	2,896	0,032	Kabul

Yapılan çoklu grup analiz sonuçlarına göre, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasında medeni durumun düzenleyici etkisi bulunmuştur. Bu etki bekâr olanlarda ($\beta=0,279$) evli olanlara oranla ($\beta=0,29$) daha güçlü olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Bunun dışında önerilen diğer yollar için evli ve bekârların beta katsayıları arasındaki fark anlamlı değildir. Medeni durumun düzenleyici bir etkisi tespit edilmemiştir. Bu durumda H12a, H12b, H12c, H12d ve H12e, hipotezleri reddedilmiş, H12f hipotezi ise kabul edilmiştir.

9.7.3. Ünvanın Düzenleyici Etki Analizi

Ünvan değişkeni Tabip (n=221) ve Uzman Tabip (n=256) olarak 2 grupta incelenmiştir. Tablo 9.12 de Ünvanın düzenleyici etkisine yönelik analiz sonuçları sunulmuştur.

Tablo 9.12. Ünvana Yönelik Düzenleyici Etki Analiz Sonuçları

Hipotez No	Hipotez	Beta Değeri		Katsayı Farkı (Tabip-Uzman)	t değeri (Tabip)	t değeri (Uzman)	P değeri	Karar
		Tabip	Uzman Tabip					
H13a	ÖB -> İAN	-0,389	-0,420	0,031	6,009	6,450	0,729	Ret
H13b	İM -> ÖB	0,595	0,501	0,095	10,270	7,957	0,264	Ret
H13c	İM -> İAN	-0,237	-0,296	0,059	2,868	3,763	0,607	Ret
H13d	İM -> İP	0,390	0,444	-0,054	5,160	6,925	0,592	Ret
H13e	İP -> ÖB	-0,132	-0,090	-0,042	2,230	1,480	0,618	Ret
H13f	İP -> İAN	0,188	0,017	0,172	2,497	0,227	0,106	Ret

Yapılan çoklu grup analiz sonuçlarına uzman tabip ve tabiplerin beta katsayıları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p < 0.05$). Bu sonuca göre araştırma modelinde önerilen tüm yollar için unvanın düzenleyici bir etkisi tespit edilmemiştir. Bu durumda H13a, H13b, H13c, H13d, H13e, ve H13f hipotezleri reddedilmiştir.

9.7.4. Özel Sektörde Çalışma Durumunun Düzenleyici Etki Analizi

Özel sektörde çalışma durumu Evet ($n=109$) ve Hayır ($n=368$) olarak 2 grupta incelenmiştir. Tablo 9.13’ de özel sektör çalışma durumunun düzenleyici etkisine yönelik analiz sonuçları sunulmuştur.

Tablo 9.13. Özel Sektör Çalışma Durumuna Yönelik Düzenleyici Etki Analiz Sonuçları

Hipotez No	Hipotez	Beta Değeri		Katsayı Farkı (Evet- Hayır)	t değeri (Evet)	t değeri (Hayır)	p değeri	Karar
		Evet	Hayır					
H14a	ÖB -> İAN	-0,412	-0,420	-0,006	4,224	7,751	0,942	Ret
H14b	İM -> ÖB	0,595	0,501	0,070	5,456	10,745	0,537	Ret
H14c	İM -> İAN	-0,348	-0,296	-0,113	2,999	3,683	0,388	Ret
H14d	İM -> İP	0,548	0,444	0,191	6,813	5,780	0,066	Ret
H14e	İP -> ÖB	-0,058	-0,090	0,066	0,571	2,677	0,569	Ret
H14f	İP -> İAN	0,129	0,017	0,038	1,050	1,440	0,780	Ret

Yapılan çoklu grup analiz sonuçlarına özel sektörde çalışmış veya çalışmamış olanların beta katsayıları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p < 0.05$). Bu sonuca göre araştırma modelinde önerilen tüm yollar için özel sektör çalışma durumunun düzenleyici bir etkisi tespit edilmemiştir. Bu durumda H14a, H14b, H14c, H14d, H14e, ve H14f hipotezleri reddedilmiştir.

9.7.5. Yönetici Olarak Çalışma Durumunun Düzenleyici Etki Analizi

Yönetici olarak çalışma durumu Evet ($n=131$) ve Hayır ($n=346$) olarak 2 grupta incelenmiştir. Tablo 9.14’ de özel sektör çalışma durumunun düzenleyici etkisine yönelik analiz sonuçları sunulmuştur.

Tablo 9.14. Yönetici Olarak Çalışma Durumuna Yönelik Düzenleyici Etki Analiz Sonuçları

Hipotez No	Hipotez	Beta Değeri		Katsayı Farkı (Evet- Hayır)	t değeri (Evet)	t değeri (Hayır)	p değeri	Karar
		Evet	Hayır					
H15a	ÖB -> İAN	-0,417	-0,411	-0,006	4,177	8,145	0,935	Ret
H15b	İM -> ÖB	0,581	0,530	0,051	7,544	9,866	0,575	Ret
H15c	İM -> İAN	-0,310	-0,236	-0,073	2,696	3,721	0,576	Ret
H15d	İM -> İP	0,400	0,420	-0,020	4,262	7,120	0,881	Ret
H15e	İP -> ÖB	-0,043	-0,141	0,098	0,487	2,937	0,327	Ret
H15f	İP -> İAN	0,147	0,070	0,077	1,694	0,994	0,489	Ret

Yapılan çoklu grup analiz sonuçlarına yönetici olarak çalışmış veya çalışmamış olanların beta katsayıları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p<0.05$). Bu sonuca göre araştırma modelinde önerilen tüm yollar için yönetici olarak çalışma durumunun düzenleyici bir etkisi tespit edilmemiştir. Bu durumda H15a, H15b, H15c, H15d, H15e, ve H15f hipotezleri reddedilmiştir.

9.7.6. Çalışma Statüsünün Düzenleyici Etki Analizi

Çalışma statüsü 657 (n=266), 4924 (n=93) ve aile hekimi (n=118) olarak 3 grupta incelenmiştir. Tablo 9.15’ de çalışma statüsüne göre yol analiz sonuçları Tablo 9.16 da ise Çalışma statüsüne yönelik düzenleyici etki analiz sonuçları sunulmuştur.

Tablo 9.15. Çalışma Statüsüne Yönelik Yol Analizleri

Hipotez No	Hipotez	Beta Değeri		Aile Hekimi	t değeri 4924	t değeri 657	t değeri Aile Hekimi
		4924	657				
H16a	ÖB -> İAN	-0,497	-0,374	-0,366	4,739	6,463	2,775
H16b	İM -> ÖB	0,453	0,556	0,744	3,736	10,283	13,780
H1c	İM -> İAN	-0,265	-0,308	-0,211	1,956	4,493	1,497
H16d	İM -> İP	0,380	0,390	0,503	2,405	5,881	5,847
H16e	İP -> ÖB	-0,060	-0,115	-0,107	0,532	1,948	1,403
H16f	İP -> İAN	-0,079	0,138	0,082	0,788	1,761	0,856

Tablo 9.16. Çalışma Statüsüne Yönelik Düzenleyici Etki Analiz Sonuçları

Hipotez No	Hipotez	Katsayı Farkı (4924-Aile Hekimi)	Katsayı Farkı (657-4924)	Katsayı Farkı (657-Aile Hekimi)	p değeri (4924-Aile Hekimi)	p değeri (657-4924)	p değeri (657-Aile Hekimi)	Karar
H16a	ÖB -> İAN	-0,130	0,123	-0,007	0,436	0,300	0,992	Ret
H16b	İM -> ÖB	-0,291	0,103	-0,189	0,010	0,412	0,014	Kabul
H16c	İM -> İAN	-0,053	-0,043	-0,096	0,761	0,801	0,530	Ret
H16d	İM -> İP	-0,123	0,011	-0,113	0,452	0,963	0,294	Ret
H16e	İP -> ÖB	0,047	-0,054	-0,008	0,726	0,663	0,937	Ret
H16f	İP -> İAN	-0,161	0,217	0,057	0,247	0,095	0,648	Ret

Tablo 9.16 incelendiğinde yapılan çoklu grup analiz sonuçlarına çalışma statüsüne göre bazı grupların beta katsayıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu sonuca göre araştırma modelinde önerilen iş motivasyonun örgütsel bağlılık üzerinde çalışma statüsünün düzenleyici bir etkisi tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Tablo 9.15 de sunulan beta katsayıları incelendiğinde, bu etkinin Aile hekimlerinde 4924 ve 657 statüde çalışan hekimlere oranla daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile aile hekimlerinde iş motivasyon düzeyi artıkça örgütsel bağlılık düzeyi de

diğer gruplara kıyasla daha fazla artmaktadır. Bu durumda H16a, H16c, H16d, H16e ve H16f hipotezleri reddedilmiş, H16b hipotezi ise kabul edilmiştir.

9.7.7. Sürekli Değişkenlerin Düzenleyici Etki Analizi

Hekimlerin sosyo-demografik özelliklerinden sürekli değişkenlerin (Yaş, kurumda çalışma süresi ve toplam çalışma süresi) düzenleyici etki analizleri için SmartPLS programında “Consistent Bootstrap MGA” algoritması kullanılmıştır.

Tablo 9.17. Yaşa Yönelik Düzenleyici Etki Analiz Sonuçları

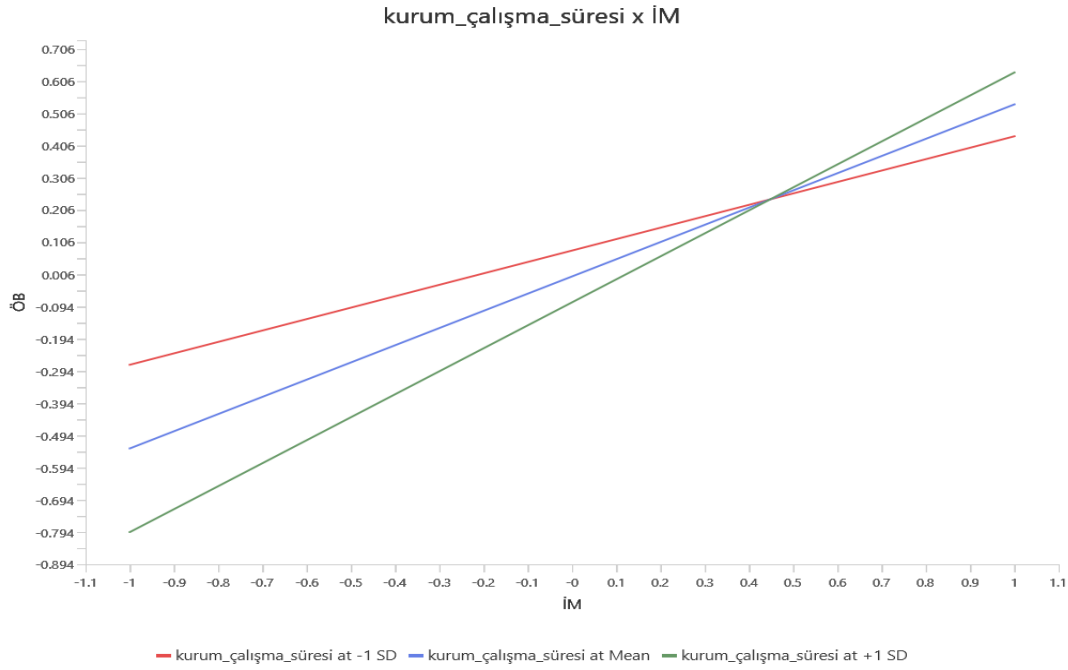
Hipotez No	Hipotez	Beta değeri	Ss	t değeri	p değeri	Karar
	yaş -> ÖB	0,264	0,247	1,071	0,284	
	yaş -> İAN	0,141	0,690	0,204	0,838	
	yaş -> İP	-0,100	0,128	0,783	0,433	
H17a	yaş x İM -> ÖB	0,012	0,215	0,054	0,957	Ret
H17b	yaş x İM -> İAN	0,217	0,534	0,407	0,684	Ret
H17c	yaş x İM -> İP	-0,008	0,214	0,036	0,971	Ret
H17d	yaş x İP -> ÖB	-0,045	0,668	0,068	0,946	Ret
H17e	yaş x İP -> İAN	-0,333	1,227	0,271	0,786	Ret
H17f	yaş x ÖB -> İAN	-0,184	0,912	0,201	0,840	Ret

Tablo 9.17 incelendiğinde yapılan analiz sonuçlarına göre yaşı, modeldeki endojen değişkenlerden iş performansı, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetini etkilemediği görülmektedir ($p>0.05$). Ayrıca hipotez testlerine yönelik yol analiz sonuçları incelendiğinde de yaşı tüm yollar için düzenleyici bir etkisi tespit edilmemiştir ($p>0.05$). Bu durumda H17a, H17b, H17c, H17d, H17e, ve H17f hipotezleri reddedilmiş.

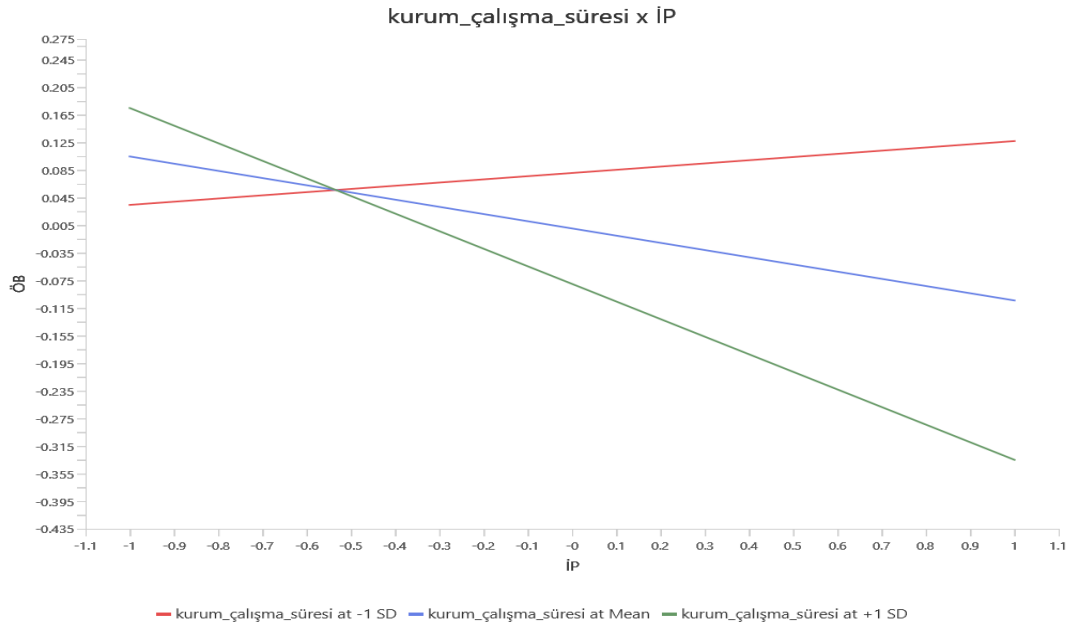
Tablo 9.18. Kurumda Çalışma Süresine Yönelik Düzenleyici Etki Analiz Sonuçları

Hipotez No	Hipotez	Beta değeri	Ss	t değeri	p değeri	Karar
	kurum_çalışma_süresi -> ÖB	-0,089	0,064	1,406	0,160	
	kurum_çalışma_süresi -> İAN	-0,074	0,125	0,590	0,555	
	kurum_çalışma_süresi -> İP	-0,144	0,067	2,138	0,033	
H18a	kurum_çalışma_süresi x İM -> ÖB	0,232	0,084	2,770	0,006	Kabul
H18b	kurum_çalışma_süresi x İM -> İAN	0,135	0,442	0,305	0,761	Ret
H18c	kurum_çalışma_süresi x İM -> İP	0,097	0,095	1,024	0,306	Ret
H18d	kurum_çalışma_süresi x İP -> ÖB	-0,190	0,068	2,802	0,005	Kabul
H18e	kurum_çalışma_süresi x İP -> İAN	-0,015	0,306	0,050	0,960	Ret
H18f	kurum_çalışma_süresi x ÖB -> İAN	0,033	0,538	0,061	0,951	Ret

Tablo 9.18 incelendiğinde yapılan analiz sonuçlarına göre kurumda çalışma süresinin modeldeki endojen değişkenlerden, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetini etkilemediği ($p>0,05$) iş performansı üzerinde ise etkisi olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Diğer yandan kurumda çalışma süresinin, iş motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasında ($\beta=0,232$; $p<0,05$) ilişkiyi düzenlediği etkisi tespit edilmiştir. Şekil 9.2 incelendiğinde daha fazla kurumda çalışma süresi, iş motivasyonun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini güçlendirmektedir. Ayrıca kurumda çalışma süresinin, İş performansı ile örgütsel bağlılık arasındaki ($\beta=-0,190$; $p<0,05$) ilişkiyi de düzenlediği tespit edilmiştir. Şekil 9.3 incelendiğinde daha az kurumda çalışma süresi, iş performansının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini güçlendirmektedir. Diğer tüm yollar için düzenleyici bir etkisi tespit edilmemiştir ($p>0,05$). Bu durumda, H18a ve H18d hipotezleri kabul edilmiş, H18b, H18c, H18e ve H18f hipotezleri reddedilmiştir.



Şekil 9.2. Düzenleyici Etki Slope Grafiği (H18a)



Şekil 9.3. Düzenleyici Etki Slope Grafiği (H18d)

Tablo 9.19 incelendiğinde yapılan analiz sonuçlarına göre toplam çalışma süresi modeldeki endojen değişkenlerden iş performansı, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetini etkilemediği görülmektedir ($p>0.05$). Ayrıca hipotez testlerine yönelik yol analiz sonuçları incelendiğinde de toplam çalışma süresinin tüm yollar için düzenleyici

bir etkisi tespit edilmemiştir ($p>0.05$). Bu durumda H19a, H19b, H19c, H19d, H19e ve H19f hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 9.19. Toplam Çalışma Süresine Yönelik Düzenleyici Etki Analiz Sonuçları

Hipotez No	Hipotez	Beta değeri	Ss	t değeri	p değeri	Karar
	top_çalışmasüresi -> ÖB	-0,070	0,233	0,300	0,764	
	top_çalışmasüresi -> İAN	-0,140	0,757	0,184	0,854	
	top_çalışmasüresi -> İP	0,202	0,132	1,528	0,126	
H19a	top_çalışmasüresi x İM -> ÖB	-0,168	0,221	0,760	0,447	Ret
H19b	top_çalışmasüresi x İM -> İAN	-0,329	0,700	0,469	0,639	Ret
H19c	top_çalışmasüresi x İM -> İP	-0,012	0,220	0,055	0,956	Ret
H19d	top_çalışmasüresi x İP -> ÖB	0,197	0,678	0,290	0,772	Ret
H19e	top_çalışmasüresi x İP -> İAN	0,367	1,456	0,252	0,801	Ret
H19f	top_çalışmasüresi x ÖB -> İAN	0,167	1,165	0,143	0,886	Ret

Hipotezlerin kabul ve red durumları tablo aracılığıyla aşağıda özetlenmiştir.

Tablo 9.20. Hipotez kabul/red çizelgesi

HİPOTEZ NO	HİPOTEZ AÇIKLAMASI	SONUÇ
H1	Hekimlerin iş motivasyonu örgütsel bağlılığı doğrudan pozitif yönde etkiler.	KABUL
H2	Hekimlerin iş motivasyonu işten ayrılma niyetini doğrudan negatif yönde etkiler.	KABUL
H3	Hekimlerin iş motivasyonu iş performansını doğrudan pozitif yönde etkiler.	KABUL
H4	Hekimlerin iş performansı örgütsel bağlılığı doğrudan pozitif yönde etkiler.	KABUL
H5	Hekimlerin iş performansı işten ayrılma niyetini doğrudan negatif yönde etkiler.	RET

HİPOTEZ NO	HİPOTEZ AÇIKLAMASI	SONUÇ
H6	Hekimlerin örgütsel bağlılığı işten ayrılma niyetini doğrudan negatif yönde etkiler.	KABUL
H7	İş performansının, iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.	KABUL
H8	İş performansının, iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.	RET
H9	Örgütsel bağlılığın, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.	KABUL
H10	Örgütsel bağlılığın, iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.	KABUL
H11a	Cinsiyetin örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RET
H11b	Cinsiyetin iş motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RET
H11c	Cinsiyetin iş motivasyonu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RET
H11d	Cinsiyetin iş motivasyonu ile iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RET
H11e	Cinsiyetin iş performansı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RET
H11f	Cinsiyetin iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RET
H12a	Medeni durumun örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RET
H12b	Medeni durumun iş motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RET
H12c	Medeni durumun iş motivasyonu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RET
H12d	Medeni durumun iş motivasyonu ile iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RET
H12e	Medeni durumun iş performansı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RET
H12f	Medeni durumun iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	KABUL
H13a	Ünvanın örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RET
H13b	Ünvanın iş motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RET

HİPOTEZ NO	HİPOTEZ AÇIKLAMASI	SONUÇ
H13c	Ünvanın iş motivasyonu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RET
H13d	Ünvanın iş motivasyonu ile iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RET
H13e	Ünvanın iş performansı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RET
H13f	Ünvanın iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RET
H14a	Özel sektörde çalışma durumunun örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RET
H14b	Özel sektörde çalışma durumunun iş motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RET
H14c	Özel sektörde çalışma durumunun iş motivasyonu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RET
H14d	Özel sektörde çalışma durumunun iş motivasyonu ile iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RET
H14e	Özel sektörde çalışma durumunun iş performansı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RET
H14f	Özel sektörde çalışma durumunun iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RET
H15a	Yönetici olarak çalışma durumunun örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RET
H15b	Yönetici olarak çalışma durumunun iş motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RET
H15c	Yönetici olarak çalışma durumunun iş motivasyonu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RET
H15d	Yönetici olarak çalışma durumunun iş motivasyonu ile iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RET
H15e	Yönetici olarak çalışma durumunun iş performansı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RET
H15f	Yönetici olarak çalışma durumunun iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RET
H16a	Çalışma statüsünün örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RET
H16b	Çalışma statüsünün iş motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	KABUL
H16c	Çalışma statüsünün iş motivasyonu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RET

HİPOTEZ NO	HİPOTEZ AÇIKLAMASI	SONUÇ
H16d	Çalışma statüsünün iş motivasyonu ile iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RET
H16e	Çalışma statüsünün iş performansı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RET
H16f	Çalışma statüsünün iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RET
H17a	Yaşın, iş motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RET
H17b	Yaşın, iş motivasyonu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RET
H17c	Yaşın, iş motivasyonu ile iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RET
H17d	Yaşın iş performansı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RET
H17e	Yaşın, iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RET
H17f	Yaşın, örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RET
H18a	Kurumda çalışma süresinin, iş motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	KABUL
H18b	Kurumda çalışma süresinin, iş motivasyonu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RET
H18c	Kurumda çalışma süresinin, iş motivasyonu ile iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RET
H18d	Kurumda çalışma süresinin, iş performansı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	KABUL
H18e	Kurumda çalışma süresinin, iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RET
H18f	Kurumda çalışma süresinin, örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RET
H19a	Toplam çalışma süresinin, iş motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RET
H19b	Toplam çalışma süresinin, iş motivasyonu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RET
H19c	Toplam çalışma süresinin, iş motivasyonu ile iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RET
H19d	Toplam çalışma süresinin, iş performansı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RET

HİPOTEZ NO	HİPOTEZ AÇIKLAMASI	SONUÇ
H19e	Toplam çalışma süresinin, iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RET
H19f	Toplam çalışma süresinin, örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RET



10. TARTIŞMA

Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu, iş performansı ve işten ayrılma niyetinin hekimler üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilerini gözlemlemek ayrıca bu unsurların birbirleriyle olan etkileşimlerini bütüncül bir bakış açısıyla irdelemek amacıyla yapılan çalışmanın bu bölümünde, bulgular kısmında tespit edilen ve anlamlılık ifade eden sonuçlar değerlendirilmiş olup, bulguların genel sonuçları, hipotezlerinin analizleri doğrultusunda, sosyo-demografik özelliklere göre anlamlı farklılıklar, ilişki analizleri, etki analizleri ve son olarak aracılık rolü analizlerinin değerlendirilmesine yer verilmiş, elde edilen bulgular ulaşılabilen literatür ile karşılaştırılmış, çalışma sonuçlarının literatürdeki benzerlik ve farklılıkları ortaya konulup genel değerlendirilmelere yer verilmiştir.

Samsun İl Sağlık Müdürlüğü bünyesinde yer alan kurumlarda çalışan 477 hekim ile yapılan çalışmamızın sonucuna göre iş motivasyonu örgütsel bağlılığı doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir. İş görenin yüksek motivasyona sahip olması, işi sahiplenmesini sağlayıp örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etki yaratırken, iş motivasyonunun düşük olması işe karşı heyecanını, işten aldığı zevki düşüreceğinden zamanla örgütsel bağlılığının azalmasına sebep olmaktadır.

Konuya ilişkin literatüre bakıldığında, sadece hekimler ile ilgili yapılan çok fazla çalışmaya rastlanmamış olmakla birlikte gerek sağlık sektöründe gerekse diğer alanlarda yapılan çalışmalarda, iş motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunun ortaya koyulduğu görülmektedir. Bu bakımdan çalışmamızda literatürde yer alan çalışmalara benzer bir sonuç elde edilmiştir. İş motivasyonu ile ilgili çalışmalara bakıldığında genel olarak motivasyonun içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olarak iki boyutlu olarak ayrı ayrı etkileri üzerinde durulduğu görülmektedir. Ancak daha öncede belirtildiği üzere çalışmamızda genel motivasyon düzeyinin ölçülmesi için motivasyon tek boyut olarak ele alınmıştır.

Altındiş (2011) bir ilde 4 devlet hastanesinde görev yapan 185 sağlık profesyoneli ile iş motivasyonları ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine yaptığı çalışmada, genel olarak motivasyon ve bağlılık arasında ciddi bir etkileşim olduğunu belirtmiştir. Özata ve Topçu (2018) yaptıkları çalışma sonucunda personelin motivasyon düzeyinin artması ile birlikte içinde bulundukları kuruma olan örgütsel bağlılıklarının da arttığını ortaya koymuşlardır. Aslanadam (2011) tarafından bir eğitim

ve araştırma hastanesinde çalışan personel ile yapılan çalışmada iş motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu, yöneticilerin yapacakları analizler ile motivasyonu düşük olan personeli tespit edip motivasyonunu artırmaları onları örgütün bir parçası haline getirmeleri gerektiğini belirtmiştir. Ertan (2008) otelcilik sektöründe yaptığı çalışmada iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Oran vd. (2016) tarafından iş motivasyonunun örgütsel bağlılığa olan etkisi konusunda eğitim sektöründe çalışan 306 kişi ile yapılan çalışmada, iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Salleh vd. (2016) tarafından yapılan bir çalışmada, motive olmuş çalışanların örgüte karşı yüksek bir bağlılık hissedeceğini, motivasyonsuz çalışanların ise devamsızlığa, işte düşük performans göstermeye ve örgüt için olumsuzlukların ortaya çıkmasına sebep olacağını, iş motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu örgütlerin çalışanlarının bağlılık düzeyini artırmak için iş motivasyonunu artırmaları gerektiğini belirtmiştir.

Gholizade vd. (2014) tarafından bir devlet hastanesinde çalışan 250 sağlık personeli arasında yapılan çalışmada, iş motivasyonunun örgütsel bağlılığı anlamlı bir şekilde etkilediği, sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılığını artırmak için, sağlık kurumlarının yöneticilerinin, çalışanlarının iş memnuniyeti ve iş yaşam kalitesini artırmaya yönelik stratejilerle motive etmeleri gerektiği, bu sayede örgüte olan bağlılıklarının artacağını belirtmişlerdir.

Priyanka (2022) tarafından sağlık profesyonellerinin iş motivasyonu, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki konusunda yapılmış olan nicel çalışmalar üzerine yaptığı derleme çalışmasında, iş motivasyonu ile bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu, sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılığını artırmak için, sağlık yöneticilerinin çalışanlarının iş yaşam kalitelerini artırmaya yönelik stratejilerle motive etmeleri gerektiği, iş motivasyonu sağlanan personelin bağlılığının yüksek olacağını belirtmiştir.

Nedi vd. (2023) tarafından sağlık personeli arasında yapılan çalışmada iş motivasyonunun örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu ayrıca iş motivasyonunun örgütsel bağlılık ve diğer birçok etken arasında da aracılık rolü olduğunu bu bakımdan üzerinde önemle durulması gerektiğini ortaya koymuştur.

Rao (2020) tarafından Haydarabad'ta yapılan bir çalışmada, çalışan motivasyonunun örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymakta ayrıca iş motivasyonunu etkileyen en önemli unsurun çalışanlar arasındaki birliktelik olduğunu vurgulamıştır.

Apridar (2018) tarafından banka çalışanları arasında ve Harsha (2024) tarafından bilişim sektörü çalışanları ile yapılan çalışmalarda genel literatür sonuçlarının aksine iş motivasyonunun örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını belirtmiş, bu bakımdan genel literatürün ve çalışmamızın sonucundan farklı bir sonuç ortaya koymuşlardır.

Çalışma kapsamında hekimlerin iş motivasyonunun işten ayrılma niyetine etkisi incelenmiş ve iş motivasyonunun işten ayrılma niyetini doğrudan negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. İş motivasyonu, işgörenlerin çalıştıkları kuruma ve yaptıkları işe karşı olan genel tutumlarını, işten zevk alıp almadıklarını, yaptıkları işten memnuniyetlerini, kurumlarına olan bağlılıklarını gösteren bir faktördür. Bu bakımdan iş motivasyonu yüksek olan işgörenler kurumlarına daha bağlı ve işlerinden aldıkları zevk daha yüksek olacağından bunlar işten ayrılmayı daha az düşüneceklerdir. Konuya ilişkin literatüre bakıldığında, çalışmamıza benzer şekilde iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edildiği görülmektedir.

Çakar ve Ceylan (2005) kamu ve özel sektör çalışanlarında iş motivasyonu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla yaptıkları çalışmada, iş motivasyonunu, işe katılım ve işe bağlılık olarak ayırmış bu değişkenlerin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini değerlendirmişlerdir. Çalışma sonucunda, işten ayrılma niyetinin bütün değişkenler ile olan ilişkisinin negatif yönlü olduğu, çalışanların işe bağlılığı ve işe katılımı artıkça, işten ayrılma niyetlerinin azaldığı sonucuna varmışlardır.

Koçakgöl ve Koç (2020) 401 kişi ile yaptıkları çalışmada incelenen işletmelerde çalışanların motivasyonlarının düşük olmasının, işten ayrılma niyetini artırdığı, motivasyon düşüklüğünün sebeplerinin, düşük ücret, zayıf iletişim, değer ve statü algısı, çalışma koşulları gibi unsurlar olduğunu belirlemiş ve düşük motivasyonun işten ayrılma niyetini artırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde İyidemirci ve Aydın (2018)'da yaptıkları çalışmada iş motivasyonunun işgörenin işten ayrılma niyetini negatif yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilediğini belirtmişlerdir.

Yapılan literatür taramasında, yerli kaynaklarda, iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti ilişkisi üzerine doğrudan sağlık çalışanları arasında yapılan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Konuya ilişkin yabancı kaynaklara bakıldığında çalışmamızın sonucuna benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Bonenberger vd. (2014) tarafından, sağlık çalışanlarında motivasyon ve iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini tespit etmek için yaptıkları araştırmada, motivasyon ve iş tatmininin işten ayrılma niyeti ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu ve her ikisinin de daha yüksek seviyelerde olmasının sağlık çalışanlarının bu niyete sahip olma riskini azalttığını, Gana’da katılımcıların %69’unun işten ayrılma niyetinde olduğunu, ancak yaptıkları çalışmada etkili insan kaynakları yönetimi uygulamalarının sağlık çalışanlarının motivasyonunu ve iş tatminini pozitif yönde etkilediğini ve böylece işten ayrılma olasılığını azalttığını tespit ettiklerini belirtip, yöneticilere bu yönde tavsiyelerde bulunmuşlardır.

Li vd. (2021) tarafından 75 birinci basamak sağlık kuruluşunda çalışan 1341 sağlık personeli ile yapılan kapsamlı çalışmada, çalışanlar motivasyon derecesine göre 4 farklı gruba ayrılmış ve bunların işten ayrılma niyetleri test edilmiştir. Çalışma sonucunda motivasyon ve işten ayrılma niyeti arasındaki negatif ilişkinin, motivasyon seviyesi arttıkça daha da güçlendiği sonucuna varmışlardır. Araştırmacılar düşük motivasyonun sadece Çin’de değil dünya genelinde birinci basamak sağlık sistemlerinin güçlendirilmesinin önündeki önemli bir engel olduğunu, çalışanların elde tutulması için daha az motive olanları hedeflemek gerektiğini vurgulamışlardır.

Martha vd. (2022) tarafından yıllık % 26.5 çalışan devir hızı olan bir hastanede yapılan çalışmada iş motivasyonunun çalışma yapılan hastanede örgüt kültürü ve iş tatminine kıyasla işten ayrılma niyetini etkileyebilecek en güçlü değişken olduğunu, motivasyon ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğunu, bu nedenle çalışanların iş motivasyonunu artırmanın, çalışanların işten ayrılma riskini azaltmak için zorunluluk olduğunu belirtmişlerdir.

Literatürde iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu yönünde araştırmalar yoğunlukta olmasına rağmen bunun aksini söyleyen çalışmalar da mevcuttur. Örneğin Moshood ve Akpa (2021) tarafından seçilmiş gıda ve içecek üretim şirketlerinde ve Pradifa ve Welly (2014) tarafından bir petrol

şirketinde yaptıkları çalışma sonucu, çalışanların motivasyonlarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını belirtmişlerdir.

Çalışmada hekimlerin iş motivasyonunun iş performansını doğrudan pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Literatürde iş motivasyonunun ve iş performansı arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalara bakıldığında çalışmamızın sonucuna benzer olarak bu iki değişken arasında ciddi bir etkileşim olduğu gerek sağlık sektörü gerekse diğer sektörlerde yapılan çalışmalarda iş motivasyonunun genelde iş performansını pozitif etkilediğinin vurgulandığı görülmektedir. İş motivasyonu yüksek olan işgörenler gerek bireysel gerekse kurumsal başarı için daha fazla çaba ve enerji sarf ederler bu bakımdan iş motivasyonu yüksek işgörenlerin iş performanslarının da daha yüksek olması beklenmektedir.

Ertan (2008) tarafından otel hizmeti sektöründe yapılan çalışmada, iş motivasyonunun iş performansı üzerinde belirleyici bir etkisi olduğunu, iş motivasyonu ile iş performansı arasında pozitif bir etkileşim olduğunu belirtmiştir. Kulualp (2018) tarafından motivasyon ve ödüllendirmenin işgören performansını nasıl etkilediği konusunda bir kamu hastanesinde 268 sağlık çalışanı ile yapılan çalışmada, işgören motivasyonunun çalışan performansı üzerinde doğrudan pozitif yönlü bir etkisi olduğu belirtilmiştir. Benzer şekilde Sönmez (2020) tarafından bir devlet hastanelerinde görevli 344 sağlık çalışanı ile yapılan çalışmanın sonucunda, iş motivasyonu ve işgören performansı arasında son derece anlamlı ve pozitif bir ilişkinin var olduğu belirtilmiştir.

Mutmainah vd. (2023) tarafından iş motivasyonunun sağlık çalışanlarının performansları üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla 2016-2023 yılları arasında konu ile ilgili yayınlanan makaleler üzerinde yapılan incelemede, iş motivasyonu ile sağlık çalışanlarının performansları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu, sağlık kurumlarında hizmet kalitesinin artırılması için iş motivasyonunun artırılmasının bir zorunluluk olduğu, sağlık personeli arasında karar alma süreçlerine katılan, adil gelir dağılımı ve ödüllendirme olduğuna inanan çalışanlarda motivasyonun daha yüksek olduğu bunun da iş performansını olumlu etkilediğini belirtilmişlerdir.

Aduo vd. (2016) tarafından sağlık çalışanları arasında iş motivasyonunun iş performansına etkisini anlamak amacıyla 1923 yılından beri faaliyet gösteren bir

eğitim hastanesinde yapılan nitel çalışma soncunda, iş motivasyonu ve iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu yine motivasyonun iş performansı için kilit bir öneme sahip olduğu belirtilmiştir. Hidayati (2020) tarafından iş güvenliği sağlığı ve iş motivasyonunun çalışanların performansına etkisinin olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan çalışmada, iş motivasyonunun işgören performansını kısmen ve olumlu olarak etkilediği belirtilmiştir..

Çalışmada elde edilen bir başka bulgu, hekimlerin iş performansının örgütsel bağlılığı doğrudan pozitif yönde etkilediğidir. Konu ile ilgili yerel literatürde yer alan araştırma bakıldığında çalışmaların örgütsel bağlılığının iş performansına etkisine odaklandığı iş performansının örgütsel bağlılığa olan etkisi ile ilgili çalışmaların pek olmadığı görülmüştür. Bu çalışmalarda örgütsel bağlılık ile iş performansı arasında genel olarak pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir ancak bazı araştırmalar aradaki ilişkinin çok zayıf olduğunu bu yüzden anlamlı bir etki göstermediğini belirtmektedir. Uluslararası literatürde ise iş performansı ve örgütsel bağlılık arasında hem pozitif hem negatif ilişki olduğuna yönelik çalışmalar mevcuttur. Uludağ (2018) tarafından, bir kamu kurumunun çalışanları arasında örgütsel bağlılık ve işgören performansı arasındaki ilişkinin araştırılması amacıyla yapılan çalışmada, örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu vurgulanmıştır. Esengin ve Santaş (2023) tarafından, hastanelerde görevli 308 sağlık çalışanının katılımı ile yapılan çalışmada, örgütsel bağlılık ile iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Boz vd. (2021) tarafından 112 Acil Servis çalışanları arasında yapılan çalışmada örgütsel bağlılık ve iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu ancak bu ilişki derecesi çok zayıf olduğundan bir birlerini etkilemediği belirtilmiştir.

Kumar (2007) tarafından birden fazla kuruluştaki, farklı pozisyonlarda çalışan 380 kişi ile yapılan çalışmada, iş performansı, örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi arasındaki ilişki incelenmiş iş performansının örgütsel bağlılık üzerinde önemli ve anlamlı bir etkisi olduğu, terfi, ücret, örgüt iklimi, kariyer planlaması gibi unsurlar ile iş performansının artırılmasının örgütsel bağlılığı olumlu etkileyeceği, bunda örgüte pozitif katkı sağlayacağı belirtilmiştir. Riketta (2002) tarafından 20 yıllık zaman dilimi içinde yayınlanan 111 çalışmayı kapsayan meta analizde, örgütsel bağlılık ve iş performansı arasında anlamlı bir şekilde pozitif ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Wang vd. (2022) tarafından iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansının birbirleriyle olan ilişkisini analiz etmeye yönelik 1.200 sağlık çalışanı ile yaptıkları çalışmada, örgütsel bağlılık ve performans arasında pozitif bir ilişki olduğu, özellikle kadın sağlık çalışanlarına yönelik bütüncül politikalar geliştirilmesi önerilmiştir. Khan vd. (2014) tarafından 435 banka çalışanın katılımı ile yapılan çalışmada ise iş performansı ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Çalışmada test edilen bir diğer hipotez olan iş performansının işten ayrılma niyetini doğrudan negatif yönde etkilediği hipotezi reddedilmiştir. Literatürde iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine yapılan araştırmalara bakıldığında burada karmaşık bir ilişki olduğu görülmektedir. Genel olarak iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki olduğu öne sürülmekle birlikte, bunun aksini belirten çalışmalarda mevcuttur. Bu sonuç yüksek performansın ödüllendirilmemesi, iş tatmininin sağlanamaması, yüksek performansın işgörenler arasında huzursuzluğa sebebiyet vermesi gibi etkenlerden kaynaklı olarak işten ayrılma niyetinin artabileceğini düşündürmektedir.

Yücel (2021) tarafından özel sağlık kuruluşlarında çalışan 478 sağlık profesyoneli ile dönüşümcü liderliğin çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini, bireysel performanslarının aracılık rolü ışığında açıklamak amacıyla yapılan çalışmada, çalışan performansının, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği hipotezi test edilmiş ve doğrulanmıştır. Benzer şekilde Tekingündüz vd. (2015) bir kamu sağlık tesisinde sağlık personeli ile yaptıkları çalışmada çalışanların performansının artması ile işten ayrılma niyetleri arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Sağlık alanında yapılan çalışmalara bakıldığında da iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Kanbur (2018) tarafından havacılık sektöründe yapılan bir çalışmada iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasında çift yönlü negatif bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Benzer şekilde Yoldaş vd. (2020) tarafından organize sanayi bölgesindeki özel sektör kuruluşlarında çalışan 377 işgören ile yapılan çalışmada istatistiksel olarak iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Saeed vd. (2014) tarafından üst ve alt düzey pozisyonda bulunan işgörenler ile yapılan çalışmada, iş performansının daha iyi olmasının kişiye ödüller ve faydalar

sağladığını, kişinin motivasyonunu artırdığı ve bunun sonucu olarak işten ayrılma niyetini azalttığını, düşük performansın zamanla memnuniyetsizliği daha da artıracığını ve işten ayrılma niyetini artıracığını, özetle iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu söylemişlerdir.

Zimmerman ve Darnold (2009) iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine yaptıkları meta analizde, 65 çalışmadan ve 17.918 kişilik bir örneklemden elde edilen veriler sonucunda, iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasında genelde negatif bir ilişki olduğunu, düşük performanslı işgörenlerin işten ayrılma niyetinin plansız olduğu, yüksek performanslı işgörenlerin ise işten ayrılmalarının planlı olduğunu belirtmişlerdir. Bycio vd. (1990) tarafından çalışan performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yaptıkları kapsamlı meta-analizde, mevcut literatürdeki çalışmalara göre performans ve işten ayrılma arasında genel olarak negatif yönlü bir ilişki olduğunu düşük performans gösteren işgörenlerin çalıştıkları kurumlardan ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğu sonucuna varmışlardır. Bununla birlikte, bu ilişkinin derecesinin çalışılan sektör, motivasyon boyutu, örgüt içi ilişki gibi faktörlere göre değişiklik gösterdiğini belirtmişlerdir.

İş performansı ile işten ayrılma arasındaki ilişkiyi açıklayan geleneksel görüşlere katılmayan Salamin ve Hom (2005) yüksek ve düşük performans gösteren işgörenlerin ortalama performans sergileyen işgörelere göre işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğunu dile getirmişleridir. Bankacılık sektöründe çalışan 11.098 kişi ile yaptıkları çalışmada performans-işten ayrılma niyeti ilişkisinin eğrisel olduğunu, terfilerin düşük performans gösterenlerin işten ayrılma niyetini artırırken yüksek performans gösterenlerin işten ayrılma niyetini düşürdüğünü belirtmişlerdir.

Jackofsky ve Slocum (1987) yaptıkları çalışmada iş performansının ve işten ayrılma niyeti ilişkisinin doğrusal olmadığını, karmaşık bir yapıya sahip olduğunu, orta düzey performans sergileyenlerin işletmede kalma olasılığının daha yüksek olduğunu, düşük ve yüksek performans sergileyen işgörenlerin ise işten ayrılma niyetinin daha yüksek olduğunu, düşük performans gösterenlerin düşük tatmin düzeyi, iş baskısı, işten memnuniyetsizlik gibi sebeplerle, yüksek performans gösteren işgörenlerin ise yüksek ücret beklentisi, daha iyi iş fırsatları ve terfi beklentisi gibi sebeplerden dolayı özellikle gönüllü işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır.

Hochwarter vd. (2001) iş performansı ile işten ayrılma niyeti üzerine yaptıkları çalışmada, bu ilişkinin şekli ve demografik unsurlara göre değişimini incelemişlerdir. İş performansı ve işten ayrılma niyeti arasında genel olarak U-şekilli bir ilişki olduğunu yani düşük performans gösteren ve yüksek performans gösteren işgörenlerin çalışanların işten ayrılma niyetlerinin çok daha yüksek olduğunu ancak veriler cinsiyete göre ayrıldığında erkeklerde U şeklinde eğrinin devam ettiğini fakat kadınlarda iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki olmadığı bu bakımdan örgütsel politika ve uygulamaların cinsiyete göre uygulanmasının doğru olacağını benzer şekilde yüksek ve düşük performans gösteren işgörenlerin işten ayrılma riskini azaltmak için farklı yöntemlerin uygulanması gerektiğini belirtmişlerdir.

Çalışmada elde edilen bir başka bulgu, hekimlerin örgütsel bağlılığının işten ayrılma niyetini doğrudan negatif yönde etkilediğidir. Konu ile ilgili yerel literatürde yer alan araştırmalara bakıldığında çalışmada elde edilen sonuca benzer olarak genellikle bunlar arasında negatif bir ilişki olduğu belirtilmektedir.

Tarakçı ve Özgenel (2023) tarafından birden farklı ilde 387 belediye çalışanı ile yapılan çalışmada örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmiş ve ilişkinin orta seviyede negatif yönlü olduğu belirtilmiştir. Çakar ve Ceylan (2005) kamu ve özel kesimde hizmet alanında çalışanlar ile yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılık değişkeni ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü bir etkileşim olduğunu ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde Çekmecelioğlu (2006) tarafından kimya sektöründe bulunan 4 büyük firmanın çalışanları arasında, Özdemir ve İsmailçebi (2020) tarafından organize sanayi bölgesi çalışanları arasında yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Konuya ilişkin literatürde sadece doktorlar ile yapılan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Sağlık sektöründe de çalışma sayısının çok fazla olmadığı, yapılan çalışmaların çalışmamızda elde edilen sonuçlar ile benzer olduğu görülmüştür, Kaluç (2020) tarafından bir üniversite hastanesinde 321 sağlık çalışanı ile yapılan çalışmada, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında da negatif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Uyguç ve Çımrın (2004) tarafından bir üniversitenin uygulama ve araştırma hastanesi merkez laboratuvarı çalışanlarının örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerini tespit etmeye yönelik çalışmada, çalışanların işten ayrılma niyetinin örgütsel bağlılıktan negatif yönlü etkilendiğini belirtmiştir.

Devebakan ve Akça (2017) tarafından bir ağız ve diş sağlığı merkezinde çalışanların, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin analizine yönelik çalışmada, kurumdan ayrılmayı düşünmeyenlerin örgütsel bağlılık ortalaması 3,36 olarak çıkarken kurumdan ayrılmayı düşünenlerin örgütsel bağlılık ortalaması 2,98 olarak bulunmuş ve örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişkinin varlığı sonucuna ulaşılmıştır.

Özcan vd. (2016) tarafından 415 hemşire ile yapılan çalışmada, hastaneye bağlılık düzeyi ile beklenen personel devri arasındaki negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu örgütsel bağlılık arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığı belirtilmiştir .

Gül vd. tarafından bir devlet hastanesinde çalışan sağlık profesyonelleri ile yapılan çalışmada örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Wasti (2003) örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve bunlar üzerinde kültürel değerlerin etkisi hakkında yaptığı çalışmada örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğunu, kolektivist kültürlerde işgörenlerin örgütsel bağlılığa daha fazla önem verdiklerini ve bu bağlılığın işten ayrılma niyetlerini azalttığını, bireyci kültürlerde ise işgörenlerin kendi kişisel hedef ve isteklerine, kariyer fırsatlarına, daha iyi iş alternatiflerine daha fazla önem verdiklerini bu bakımdan bu kültürlerde örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında daha zayıf bir ilişki olduğunu belirtmiştir.

Hashish (2017) tarafından 3 büyük hastanenin yataklı tedavi servislerinde çalışan personel ile yapılan çalışmada örgütsel bağlılığın artmasının işten ayrılma niyetini düşürdüğü bu bakımdan bağlılığı artırıcı politikaların uygulanması gerektiği belirtilmiştir. Benzer şekilde Hermawati vd. (2022) tarafından, işten ayrılma niyetinin azaltılmasında örgütsel bağlılık ve iş tatmininin rolünün analizi amacıyla bir anne-çocuk sağlığı hastanesinde yapılan çalışmada da örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkisi olduğu belirtilmiştir.

Dollah ve Razak (2020) ve Mosadeghrad vd. (2008) ise çeşitli hastanelerde sağlık profesyonelleri ile yaptıkları çalışmalarda örgütsel bağlılık ve iş tatminini, işten

ayrılma niyetini etkileyen iki ana unsur olarak belirtmişlerdir. Araştırma sonucunda hem örgütsel bağlılığın hem de iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu bu iş tatmini ve örgütsel bağlılığın bütüncül bir insan kaynakları politikası ile ele alınması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Aracılık rollerine ilişkin istatistiki analizlere bakıldığında; Burada aracılık rolü analizleri için Zhao vd. (2010) tarafından önerilen yöntem tercih edilmiştir. Buna göre dolaylı etkilerin ($a*b$) anlamlı olması aracı etkinin olduğunu göstermektedir. Dolaylı etki anlamlı iken, direk etkinin (c) anlamsız olması tam aracılığı gösterirken, dolaylı etki anlamlı iken direk etkinin anlamlı olması kısmi aracılığı göstermektedir. Dolaylı etkilerin anlamsız olduğu durumda aracı etki söz konusu değildir.

Çalışma kapsamında, iş performansının, iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık test edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, iş motivasyonu, örgütsel bağlılığı hem doğrudan hem de iş performansı aracılığıyla dolaylı olarak pozitif yönde etkilemektedir. Bu analiz bize iş performansının, iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık arasındaki etkileşimde kısmi aracılık rolü olduğunu göstermektedir.

Literatürde çalışmanın sonucuna benzer çalışmalar olduğu görülmektedir. İngsih vd. (2022) tarafından hastane çalışanları üzerine yapılan çalışmada iş motivasyonunun, örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilediği ayrıca iş motivasyonunun çalışan performansı üzerinde de etkili olduğu belirtilmiştir. Uludağ (2018) tarafından yapılan çalışmada işgörenler için iş motivasyonu, iş performansı ve bağlılık arasında ciddi bir etkileşim olduğunu, bağlılığı artıracak motivasyon unsurlarının geliştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Benzer şekilde Wang vd. (2024) ile Ertan (2008) iş motivasyonunun iş performansını artırma olasılığının yüksek olduğunu bunlar arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

İş performansının, iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolünü belirlemeye yönelik analizde; iş performansının, iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolü olmadığı ancak iş motivasyonunun işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan etkisi olduğu anlaşılmıştır.

Literatürde genel olarak çalışma sonucu elde edilen iş motivasyonu işten ayrılma niyetini doğrudan negatif yönlü olarak etkiler çıkarımına uygun çalışmaların ağırlıkta olduğu görülmektedir. Çakar ve Ceylan (2005) ile Koçakgöl ve Koç (2020) yaptıkları çalışmalarda incelenen işletmelerde çalışanların motivasyonlarının düşük olmasının

işten ayrılma niyetini artırdığı, iş motivasyonunun işgörenin işten ayrılma niyetini negatif yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilediğini belirtmişlerdir. Benzer olarak Bonenberger vd. (2014), Li vd. (2021) ve Martha vd. (2022) tarafından sağlık çalışanları arasında yapılan çalışmalarda iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

Çalışma kapsamında, örgütsel bağlılığın, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolünü belirlemeye yönelik analiz sonuçlarına göre iş performansının işten ayrılma niyetini örgütsel bağlılık aracılığıyla dolaylı yoldan etkilediği söylenebilir. Çalışma verilerine göre örgütsel bağlılığın iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide tam bir aracılık rolü bulunmaktadır.

Literatürde örgütsel bağlılığın iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki aracılık rolü ile ilgili pek bir çalışma olmadığı görülmekle birlikte genel olarak hekimlerin iş performansının örgütsel bağlılığı doğrudan pozitif yönde etkilediğinin belirtildiği görülmektedir. Uludağ (2018) ile Esengin ve Santaş (2023) tarafından, farklı illerde sağlık kurumu çalışanları ile yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık ve iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Yücel (2021), Tekingündüz vd. (2015), Saeed vd. (2014), Bycio vd. (1990) ile Zimmerman ve Darnold (2009) tarafından yapılan çalışmalarda iş performansının artması ile işten ayrılma niyetleri arasında ters yönlü yani negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Jackofsky ve Slocum (1987) ve Salamin ve Hom (2005) burada karmaşık bir yapı olduğunu, yüksek ve düşük performans gösteren işgörenlerin ortalama performans sergileyen işgörelere göre işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğunu dile getirmişleridir.

Örgütsel bağlılığın, iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolünü belirlemeye yönelik analizde; iş motivasyonunun işten ayrılma niyetini örgütsel bağlılık aracılığıyla dolaylı yoldan etkilediği anlaşılmıştır. Çalışma sonuçları bize örgütsel bağlılığın, iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kısmi bir aracılık rolü olduğunu ifade etmektedir.

Hekimlerin örgütsel bağlılığı ile işten ayrılma niyetini arasındaki ilişkiye bakıldığında bu ilişkinin genelde doğrudan negatif yönde olduğu görülmektedir.

Tarakçı ve Özgenel (2023), Kaluç (2020), Uyguç ve Çımrın (2004), Hashish (2017), Hermawati vd. (2022), Ahmed (2015) tarafından yapılan çalışmalarda benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Düzenleyici rollere ilişkin istatistiki analizlere bakıldığında; Çalışmada sosyo-demografik değişkenler olarak cinsiyet, medeni durum, unvan, özel sektörde çalışma durumu, yönetici olarak çalışma durumu, çalışma statüsü, yaş, kurumda çalışma süresi ve toplam çalışma süresi test edilmiştir.

Yapılan düzenleyici etki analizi sonuçlarına göre; Medeni durumun iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü olduğu, çalışma statüsünün iş motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici rolü olduğu, kurumda çalışma süresinin, örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü olduğu, kurumda çalışma süresinin, iş motivasyonu ile iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü olduğu görülmüştür.

Literatürde örgütsel bağlılık, iş motivasyonu, iş performansı, işten ayrılma niyeti ile sosyo-demografik özellikler arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sonuçlarının farklılık gösterdiği görülmektedir. Literatür sonuçlarına bakıldığında ilişkilerin çalışma yapılan sektör, çalışma yapılan örgütün bulunduğu yer gibi birçok faktörden etkilendiği görülmektedir, örneğin turizm sektöründe yapılan bir çalışmada cinsiyet değişkeni örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyetini etkilerken, bankacılık sektöründe örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyetini etkilememektedir. Yine yapılan çalışmalara bakıldığında tek bir meslek grubu ile yapılan çalışmalarda sosyo-demografik değişkenlerin etkisinin daha düşük, dikey ve yatay olarak farklı kademe ve pozisyonlarda çalışanlar ile yapılan çalışmalarda ise sosyo-demografik değişkenlerin etkisinin daha yüksek olduğu görülmüştür. (Balıbey ve Öndaş, 2018: 178; Boswell vd., 2008: 196; Chughtai ve Zafar, 2006; Cohen, 1993: 149-156; Döngelci vd., 2023: 183; Kayabaşı, 2019: 103-153; Meyer ve Allen, 1984: 72-78; Naldöken ve Sariçoban, 2020: 36-37; Yahaya ve Ebrahim, 2016: 203).

Literatürde iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine yapılan araştırmalara bakıldığında burada karmaşık bir ilişki olduğu görülmektedir. Genel olarak iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki olduğu öne sürülmekle birlikte, bunun aksini belirten çalışmalarda mevcuttur. Yücel (2021), Tekingündüz vd.

(2015), Kanbur (2018), Saeed vd. (2014), Zimmerman ve Darnold (2009) iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine yaptıkları çalışmalarda iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasında genelde negatif bir ilişki olduğunu ancak bu ilişkinin derecesinin çalışılan sektör, motivasyon boyutu, örgüt içi ilişki gibi faktörlere göre değişiklik gösterdiğini belirtmişlerdir.

Jackofsky ve Slocum (1987) yaptıkları çalışmada iş performansının ve işten ayrılma niyeti ilişkisinin doğrusal olmadığını, karmaşık bir yapıya sahip olduğunu, Salamin ve Hom (2005) performans-işten ayrılma niyeti ilişkisinin eğrisel olduğunu, yüksek ve düşük performans gösteren işgörenlerin ortalama performans sergileyen işgörelere göre işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğunu dile getirişleridir. Hochwarter vd. (2001) iş performansı ile işten ayrılma niyeti üzerine yaptıkları çalışmada, bu ilişkinin şekli ve demografik unsurlara göre değişimini incelemişlerdir. İş performansı ve işten ayrılma niyeti arasında genel olarak U-şekilli bir ilişki olduğunu yani düşük performans gösteren ve yüksek performans gösteren işgörelerin çalışanların işten ayrılma niyetlerinin çok daha yüksek olduğunu ancak sosyo-demografik değişkenlere göre değişiklik gösterdiğini vurgulamışlardır.

Çalışma kapsamında medeni durumun iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolünü belirlemeye yönelik analiz sonuçlarına göre, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasında medeni durumun düzenleyici etkisi vardır. Etkinin bekar olanlarda evli olanlara oranla daha güçlü olduğu görölmektedir. Evli hekimlerde iş performansının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi zayıf bekar hekimlerde ise bu etki çok daha güçlü ve pozitif yönlüdür.

İş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi bakımından medeni durum gibi sosyo-demografik değişkenlere bakıldığında, birçok çalışmada bu değişkenlerin iş performansı ve işten ayrılma niyetini etkilediği gözlemlenirken, özellikle son dönemde yapılan çalışmalarda sosyo-demografik değişkenlerin bunları etkilemediği veya sadece sınırlı sayıda faktörün bunları etkilediği görölmektedir. (Esengin ve Şantaş, 2023: 78; Kayabaşı, 2019: 103-153; Keçeli, 2023: 81-83; Kınış ve Boztosun, 2022:387; Ön ve Yanık, 2023: 57). Çalışma sonucuna benzer olarak, Çankaya (2020) tarafından Ankara ilinde bir hastanede yapılan çalışmada, Kong (2009) şehir merkezi ve kırsal bölgelerde bulunan işgörelenlerle, He vd. (2020) ise Çin'deki sağlık çalışanlarının işten ayrılma niyetleri üzerinde yapılan meta analizde,

demografik faktörler ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki olduğunu, bekar olanların işten ayrılma niyetinin daha yüksek olduğu belirtilmiştir.

Çalışma statüsünün iş motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici rolünü belirlemeye yönelik analizde, iş motivasyonun örgütsel bağlılık üzerinde çalışma statüsünün düzenleyici bir etkisi tespit edilmiştir. Beta katsayılarına göre, bu etkinin Aile hekimlerinde, 4924 ve 657 statüde çalışan hekimlere oranla daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Çalışma verilerinin analizinde beta katsayısının pozitif olması iş motivasyonu arttıkça örgütsel bağlılığın arttığını göstermektedir, bu artış aile hekimi grubu için (0,744) ile en yüksektir, 657 grubu için (0,556) orta seviyede, 4924 grubu için (0,453) ile en düşük düzeydedir bunun yanında aile hekimi grubunda etki ile diğer gruplar arasındaki etki farkı istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulgular bize aile hekimlerinin örgütsel bağlılığının artırılmasında iş motivasyonunun önemli bir rolü olduğunu göstermektedir.

Literatüre bakıldığında genel olarak iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve güçlü bir ilişki olduğu göze çarpmaktadır. Altındış (2011), Oran vd. (2016), Salleh vd. (2016) ve Gholizade vd. (2014) tarafından farklı ülke ve illerde iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine yapılan çalışmalarda, genel olarak motivasyon ve bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Literatürde iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık ile sosyo-demografik etkileşimi konusunda birçok çalışma bulunmasına rağmen hekimlerin çalışma statüsüne göre (5258, 4924, 657) kategorize edip analiz eden bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bakımdan çalışma bu yönüyle de literatüre katkı sağlayacaktır.

Kurumda çalışma süresinin, iş motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide rolünü belirlemeye yönelik analizde, kurumda çalışma süresi ve iş motivasyonu arasındaki ilişkinin pozitif ve anlamlı olarak örgütsel bağlılığı etkilediği anlaşılmıştır.

Kurumda çalışma süresinin, iş performansı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide rolünü belirlemeye yönelik analizde ise, kurumda çalışma süresi ve iş performansı arasındaki ilişkinin negatif ve anlamlı olarak örgütsel bağlılığı etkilediği anlaşılmıştır.

Daha öncede belirtildiği üzere literatürde yer alan araştırmalara bakıldığında çalışanların örgütsel bağlılığının iş performansına etkisine odaklandığı iş performansının örgütsel bağlılığa olan etkisi ile ilgili çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmüştür. Bu çalışmalarda örgütsel bağlılık ile iş performansı arasında genel olarak pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Uludağ (2018) tarafından, bir kamu kurumunun çalışanları örgütsel bağlılık ve işgören performansı arasındaki ilişkinin araştırılması amacıyla yapılan çalışmada, örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu vurgulanmıştır. Esengin ve Santaş (2023) tarafından, 308 sağlık çalışanının katılımı ile yapılan çalışmada, örgütsel bağlılık ile iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Boz vd. (2021) 112 Acil Servis çalışanları arasında yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılık ve iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ancak bu ilişki derecesi çok zayıf olduğundan bir birlerini etkilemediğini belirtmişlerdir. Kumar (2007) tarafından birden fazla kuruluştaki 380 kişi ile yapılan çalışmada, iş performansı, örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi arasındaki ilişki incelenmiş iş performansının örgütsel bağlılık üzerinde önemli ve anlamlı bir etkisi olduğu, terfi, ücret, örgüt iklimi, kariyer planlaması gibi unsurlar ile iş performansının artırılmasının örgütsel bağlılığı olumlu etkileyeceği, bunda örgüte pozitif katkı sağlayacağı belirtilmiştir. Khan vd. (2014) tarafından 435 banka çalışanının katılımı ile yapılan çalışmada iş performansı ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

İş motivasyonu ile örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmalara bakıldığında iki unsur arasında genelde pozitif bir ilişki olduğunun ortaya koyulduğu görülmektedir. Altındış (2011), Özata ve Topçu (2018) Aslanadam (2011), Nedi vd. (2023), Priyanka (2022) ve Gholizade vd. (2014) tarafından farklı ülke ve illerdeki sağlık kurumlarında çalışan personel ile yapılan çalışmalarda, iş motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Kurumda çalışma süresinin iş motivasyonu, iş performansı ve örgütsel bağlılık ile olan etkileşimine bakıldığında, literatürde çalışma süresi uzun olan çalışanların belli bir maddi birikime sahip olmalarından dolayı örgütte bağlılıklarının zayıfladığını bu nedenle mesleki kıdem ve bağlılık arasında negatif ilişki olduğunu savunan araştırmalar mevcuttur (Balfour ve Wechsler, 1996: 258-265; Döngelci vd., 2023: 184; Yahaya ve Ebrahim, 2016: 203). Esengin ve Santaş (2023) Yozgat ilinde 308 sağlık

alışanının katılımı ile yaptıkları çalışmada, personelin çalışma suresinde 10 yıl ve daha yuksek çalışma suresi olan personelin iş performansları ile örgütsel bağlılıklarının daha yuksek olduğu belirtilmiş, iş performans artışı mesleki tecrübe, örgütsel bağlılık artışı ise alternatif çalışma imkanlarının azalması ve yeni bir düzene geçmenin zorluğu ile ilişkilendirilmiştir. Benzer şekilde Boz vd. (2021) sağlık çalışanları arasında yaptıkları çalışmada çalışma suresi artıkça örgütsel bağlılığın kuruma olan sadakatten ötürü artığını belirtmişlerdir.

Karaayak ve Nebati (2024), Uysal vd. (2019) gibi bazı çalışmalarda kurumda çalışma suresi ile motivasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığını ortaya koyan çalışmalar olmakla birlikte, Naldöken ve Sarıçoban (2020), Kayabaşı (2019) kurumda çalışma suresinin örgütsel bağlılık ve motivasyonu artırdığını belirtmişlerdir.

Kurumda alışma suresinin iş performansı üzerindeki etkisi bakımından Esengin ve Santaş (2023), Boz vd. (2021) gibi birçok çalışmada kurumda çalışma suresi artıkça uzmanlaşmanın artmasından dolayı performansında artacağını belirttikleri gözlemlenirken, iş performansı ile kurumda çalışma suresi arasında herhangi bir ilişki olmadığını ortaya koyan çalışmalarda mevcuttur. (Guo vd., 2021: 3-6; Kınış ve Boztosun, 2022: 387).



11. SONUÇ VE ÖNERİLER

Hekimlerin örgütsel bağlılık, iş motivasyonu, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine yapılan çalışmanın bu bölümünde, araştırma kapsamında yapılan analizlerin önemli görülen sonuçları özetlenmiş, elde edilen sonuçlar, hekimlerin güncel sorunları ışığında yorumlanmış, sağlık kurumlarının yöneticileri ve konu ile ilgili olarak ilerde çalışma yapacak araştırmacılara önerilerde bulunmuştur.

Sağlık, yüksek sermaye ve teknolojinin yoğun olarak kullanıldığı bir sektör olmasının yanında emek yoğun hizmet verilen, yüksek eğitimli, alanında uzmanlaşmış birçok kişinin, bir arada çalıştığı, çoğunlukla ekip çalışması gerektiren hizmetlerin verildiği, hizmet alanlarla yoğun temasın olduğu, kesintisiz hizmet verilen bir sektördür. Sağlık hizmeti verilen kurumlarda birbirinden farklı birçok personel birlikte çalışmaktadır. Sektörün doğası gereği temel hizmet olan teşhis ve tedavi hizmetleri eğitim ve profesyonellik düzeyi son derece yüksek olan sağlık profesyonelleri tarafından sunulurken, uzmanlık gerektirmeyen işlerde istihdam edilen birçok personel de buralarda çalışmakta ve bunların yaptığı işler doğrudan olmasa da dolaylı olarak sağlık hizmetinin sunumunu ve sağlık kurumunun kalitesini ciddi bir şekilde etkilemektedir.

Sağlık kurumlarında hizmetin temel belirleyicisinin hekimler olması onları bu sektörün en temel aktörleri haline getirmektedir. Ayrıca yetiştirme süresi ve koşulları hekimleri diğer işgörenlerden ayırmaktadır. Sağlık kurumları açısından özellikle günümüzün rekabetçi koşulları ve insan kaynağının kısıtlılığı göz önüne alındığında hekimlerin elde tutulabilmesi, bunların etkili ve verimli kullanımı hizmetin devamlılığı ve kalitesi açısından çok önemli bir hal almaktadır.

Çalışmanın temel konusu olan örgütsel bağlılık, iş motivasyonu, iş performansı ve işten ayrılma niyeti, günümüzün rekabetçi piyasa koşullarında bütün sektörler için önemlidir. Ancak sağlık kurumlarında sunulan hizmetin niteliği, çalışan sayısının fazlalığı, hizmetin ikamesinin olmaması ve uzmanlaşmanın yüksek olması bu sayılanların sağlık sektörü için önemini artırmakta ve kendi yapısı içinde değerlendirilmesi zorunluluğunu ortaya koymaktadır. Hekimler özelinde ise bunların önemi daha da artmakta ve detaylı analizi gerektirmektedir. Normal bir örgüt için işten ayrılma niyetinin %5 çıkması düşük bir oran olarak algılanırken sağlık kurumları için ciddi bir risk oluşturabilmektedir. Örneğin bir kalp damar cerrahisi uzmanı bulunan

hastanede kalp damar cerrahinin ayrılması orada hizmetin durmasına sebebiyet verecektir, bir eğitim ve araştırma hastanesinde çalışma süresi yüksek olan kıdemli hocaların ayrılması eğitim hizmetinin durmasına asistan yetiştirilememesine sebep verirken genç uzmanların ayrılması insan kaynağının etkinliğini ve verimliliğini düşürecektir.

Hekimlerin kişisel ve örgütsel ihtiyaç ve beklentilerinin iyi analiz edilerek bunların uygun bir şekilde karşılanması, onlara beklentilerinin karşılandığı huzurlu bir çalışma ortamı sağlanması önemlidir. Zira sağlık kurumları için istenilen seviye ve kalitede bir sağlık hizmeti vermenin birinci koşulu kurumsal aidiyeti olan, yüksek performansa sahip ve motive hekimlere sahip olmaktır.

Çalışma kapsamında yapılan genel analizlerde, hekimlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük-orta seviyelerde ($\bar{x}= 2,87 \pm 0,85$) olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre çalışma kapsamında hekimler genel olarak çalıştıkları kurumlara yönelik güçlü bir bağlılık hissetmemektedirler.

Hekimlerin iş motivasyonu ortalamasının, orta seviyeye yakın bir düzeyde ($\bar{x}= 3,07 \pm 0,82$) olduğu tespit edilmiştir. Hekimlerin iş motivasyonu düzeylerinin düşük çıkmaması motivasyon artırıcı ve azaltıcı unsurların hekimler üzerinde etkili olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

Hekimlerin iş performansı ortalaması yüksek ($\bar{x}= 4,04 \pm 0,72$) olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç hekimlerin kendi görüşleri doğrultusunda elde edilen verilerden yola çıkılarak ulaşılan bulgular olduğundan kurumsal ve yönetsel olarak hekimlerin performansının çok iyi olduğu konusunda kesin bir bilgi vermemekle birlikte çalışma kapsamındaki hekimlerin mesleklerine bağlı oldukları, hastalarının tedavilerine ve mesleki olarak iyi bir performans gösterme konularına önem verdiklerini göstermektedir.

Hekimlerin işten ayrılma niyetleri düşük-orta düzeyde ($\bar{x}= 2,36 \pm 0,95$) tespit edilmiştir. Bu sonuç ilk bakışta hekimlerin büyük kısmının işten ayrılmayı düşünmediği şeklinde olumlu olarak yorumlansa da çalışmanın örneklem büyüklüğü, örneklemin demografik dağılımı ve sağlık hizmetinin kendine has yapısı göz önüne alındığında düşük-orta şeklinde bir sonucun kurumsal olarak riskler barındırdığı açıktır.

Yapılan doğrudan etki ve aracılık etki analizlerinden elde edilen hipotez sonuçlarına göre;

- Hekimlerin iş motivasyonu örgütsel bağlılığı ve iş performansını doğrudan pozitif yönde, işten ayrılma niyetini ise doğrudan negatif yönde etkilemektedir.*
- Hekimlerin iş performansı örgütsel bağlılığı doğrudan pozitif yönde etkilemektedir.*
- Hekimlerin iş performansı işten ayrılma niyetini etkilememektedir.*
- Hekimlerin örgütsel bağlılığı işten ayrılma niyetini doğrudan negatif yönde etkilemektedir.*
- Hekimlerin iş performansının, iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.*
- Hekimlerin iş performansının, iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolü yoktur.*
- Hekimlerin örgütsel bağlılığının, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.*
- Hekimlerin örgütsel bağlılığının, iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.*

İş görenleri örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçiren, onları yönlendiren, hareketin yoğunluğunu belirleyen ve bu davranışlarının zamanla devam ettirmelerini sağlayan unsurların başında motivasyon gelmektedir. Motivasyon, öz yeterlilik, tutku, kendini gerçekleştirme, öğrenme isteği gibi içsel faktörlerden ve teşvikler, ödüller, yönetsel katılım, sosyal tanınma, adalet algısı gibi dışsal faktörleri içine alan çok geniş ve kapsamlı bir unsurdur. İş motivasyonu, örgütsel bağlılığı, iş performansını ve işten ayrılma niyetini doğrudan etkilemektedir. İş motivasyonu yüksek olan hekim daha özverili çalışır, hastalarının yararına olacak güncel ve modern tedavileri takip eder, kurumsal ve mesleki bağlılığı artar bunun sonucu olarak kurumsal iyileştirmelere daha fazla katkı sağlamaya çalışır, işinde motive olan hekim işiyle ilgili yaşadığı sıkıntıları daha kolay aşabilir.

Bilindiği üzere sağlık hizmetleri emek yoğun bir hizmettir ve bu hizmetlerin temel aktörlerinin başında hekimler gelmektedir bu bakımdan hekimlerin

gösterecekleri iş performansı sunulan sağlık hizmetinin kalitesini doğrudan etkilemektedir. Hekimlerin motivasyonlarının artması iş performanslarına doğrudan pozitif etki edecek ve bunun sonucu olarak örgütsel bağlılıkları da artacaktır.

İş motivasyonu sadece bireysel açıdan değil aynı zamanda kurumsal açıdan da çok önemlidir. İş motivasyonunun yüksek olması iş performansını olumlu yönde etkileyeceğinden etkili ve verimli bir hizmet sunulmasına katkıda bulunur, örgütsel bağlılığa olan olumlu katkısı ile örgüt içi çatışmaların azalmasını sağlar. İş motivasyonunun yüksek olması işten ayrılma niyetini azaltacağından, uzun vadeli planlama yapmaya yardımcı olur. Özetle, iş motivasyonunun yüksek olması diğer değişkenlere olan etkisiyle, kaliteli bir sağlık hizmeti sunulmasına, rekabetçi bir yapı kurulmasına ve kurumsal başarıya katkı sağlar. Bu bakımdan kurumların hekimlerin iş motivasyonunu artırıcı politikalar uygulamaları günümüzde bir zorunluluk haline gelmiştir.

Örgütsel amaçlar doğrultusunda işgörenin maksimum çıktı elde etmeye yönelik davranışları olan iş performansı, hekimler ve sağlık kurumları için çok önemli bir faktördür. Hekimlerin performansının yüksek olması hasta bakım kalitesini artıracak gibi, sunulan sağlık hizmetinin hızını artırarak, maliyetlerin düşmesini de sağlayacak ve sağlık kurumlarına rekabet avantajı sağlayacaktır. Bununla birlikte iş performansı, örgütsel bağlılığı da doğrudan etkilediği için diğer çalışanlara ve örgüt kültürüne de olumlu yansıması olacaktır. Ayrıca iş performansı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemekte, bu etkileşim de işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Çalışmada elde edilen bulgulara göre iş performansı işten ayrılma niyetini doğrudan etkilememekte, örgütsel bağlılık aracılığıyla dolaylı olarak etkilemektedir. Bu bakımdan sağlık kurumlarının yönetimleri, hekimlerin örgütsel bağlılığını artıracak bütüncül politikalar ile hem performanslarını artırıp hem de işten ayrılmalarının önüne geçebilirler.

İş görenlerin çalıştıkları kurum ile bir bağ kurup, onun hedef, vizyon ve başarısı için gayret sarf etmesi, kendi benliğini kurumun bir parçası olarak görmesi anlamına gelen örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansını artıran, işten ayrılma niyetini ise azaltan bir faktördür. Türkiye gibi kolektivist kültürlerde işgörenler, iş yerinde birlikteliğe, bağlılığa çok daha fazla önem vermesi ayrıca sağlık kurumlarının işgörenlerin ekip olarak hareket ettikleri yakın ilişki içinde oldukları kurumlar olması, buralarda örgütsel bağlılığı çok önemli bir faktör haline getirmektedir. Bu kurumlarda

sunulan hizmetin doğası gereği sağlık personeli, diğer personel ve idari personel arasında sürekli bir etkileşim vardır. Benzer şekilde hekimler arasında da bu tarz yakın çalışma ve etkileşim mevcuttur. Bu etkileşim ister istemez belli bir süre sonra örgütsel bağları kuvvetlendirmektedir. Fakat günümüzde butik hastane modelinin terk edilip, büyük hastane yapılarında hizmetlerin toplanmasıyla birlikte iş bazlı bir çalışma uygulanmakta daha profesyonel ilişkiler yürütülmektedir. Bunun doğal sonucu olarak kuruma olan bağlılık azalabilmekte, işten ayrılma niyeti artarken hekimler kendilerine gelen alternatif iş imkanlarını değerlendirip kurumlarından ayrılabilirler. Bu bakımdan hekimlerin bağlılıklarını artıracak sosyal ve kültürel etkinlikler, ortak eğitim ve gelişim programları gibi uygulamalara ağırlık verilmelidir.

Yapılan çalışma ve konuya ilişkin yapılan diğer çalışmalara bakıldığında iş performansı ve örgütsel bağlılık arasında genelde pozitif bir etkileşim olduğu fakat bu ilişkinin gücünün sektöre ve o sektörde etkili olan faktörlere göre değiştiği bazı sektörlerde çok zayıf bazı sektörlerde çok etkili olduğu görülmektedir. Sağlık sektörüne bakıldığında ise bu iki değişken arasında çift yönlü bir etkileşim olduğu, iş performansının örgütsel bağlılığı, örgütsel bağlılığında iş performansını etkilediği bu bakımdan bu iki değişkeni bütüncül ele almak gerektiği görülmektedir.

Gerek yerel gerekse uluslararası literatürde farklı birçok sektörde yapılan çalışmaların aksine yaptığımız bu çalışmada iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Bu sonucun, çalışmanın sadece hekimler düzeyinde yapılmış olmasından kaynaklandığını düşündürmektedir.

Bilindiği üzere tıp eğitimi gerek dünyada uzun zaman ve ciddi emek gerektiren bir süreçtir. Ülkemizde mevcut eğitim sürecine bakıldığında bir uzman hekim öncelikle üniversite giriş sınavından yüksek bir puan almak zorundadır sonrasında 6 yıl temel tıp eğitimi görmekte ardından seçilen ihtisas bölümüne göre 2- 5 yıl arası uzmanlık eğitimi görmekte, yandal yapmak isterse 2-3 yıl arası yandal eğitimi görmektedir. Doğal olarak bu kadar zor bir süreçten geçen bir meslek grubunun diğer meslek grubunda yer alan işgörenlerden farklılık göstermesi normal olarak görülmektedir.

Hekimlik mesleği doğrudan insan sağlığı ile ilgili olduğu için işgörene vicdani bir sorumluluk yüklemektedir. Çalışma esnasında yapılacak en ufak bir hata bazen geri dönülmesi mümkün olmayan tahribata sebebiyet verebilmekte bunun yanında çok

ciddi yasal müeyyideler ile karşı karşıya kalınmasına sebebiyet verebilmektedir. Kısaca hekimlerin vicdani ve yasal sorumlulukları iş performansları ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki olmamasına sebebiyet verebilmektedir. Diğer taraftan birçok hekim işten ayrılma niyeti olsa bile arkasında olumlu referans ve memnun hastalar bırakmak ister. Zimmerman ve Darnold'ın (2009) belirttiği gibi yüksek performanslı çalışanlar daha pazarlanabilirlerdir. Bu bakımdan bazen hekimin işten ayrılma niyeti yüksek olsa bile çok daha iyi bir yere geçmek için yüksek performans sergileyebilmektedir. Özellikle akademik kariyer düşünen ve bu kariyerlerini üniversite hastanelerinde yapmak isteyen hekimlerin işten ayrılma niyetleri yüksek olmasına rağmen bu durumda olan hekimler kendilerini geliştirmek, akademik yayın yapmak gibi sebeplerden dolayı mevcut kamu hastanesinin imkanlarını sonuna kadar kullanmaya çalışırlar. Bu durum onların performansını yükseltir.

Özellikle hekimler gibi kalifiye çalışanların alternatif iş olanakları daha yüksek olmakta bunun yanında iş tatminsizliği, kişisel gelişime kapalılık gibi faktörlerde devreye girince performansları çok yüksek olmasına rağmen işten ayrılabilenkte yani diğer faktörler performansın önüne geçmektedir.

Son olarak sağlık çalışanlarına yönelik şiddet, kötü yönetim, iş yoğunluğu gibi iç sıkıntılarda iş performansı çok iyi olan, mesleğini severek yapan hekimlerin işten ayrılma niyetinin yüksek çıkmasına sebebiyet verebilmektedir. Yani hekimler özelinde bakıldığında işten ayrılma niyeti olmamasına rağmen çok severek çalıştığı kurumdan isteksiz bir şekilde ayrılanlar olabilmektedir.

Bu hususlar ve çalışmanın sadece hekimler düzeyinde yapıldığı göz önüne alındığında genel literatürün aksine iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucu gerçekçi olarak değerlendirilmiştir.

Çalışmada, iş performansının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ancak medeni durumun iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü olduğu, bekar olan hekimlerin iş performansı artıkça, işten ayrılma niyetlerinin de anlamlı bir şekilde artma eğiliminde olduğu görülmektedir. Genel olarak bekâr hekimlerin mesleğin başında oldukları ve uzun yıllar kuruma hizmet etme potansiyelinde oldukları göz önüne alındığında kurumsal açıdan bir risk barındırmaktadır. İş performansı yüksek olan genç hekimler, büyük beklentiler ile mesleğe başlamakta kendilerinden fedakârlık ederek çalıştıkları kuruma değer katmak,

hastalara daha iyi hizmet vermek için gayret göstermektedirler. Bu beklentileri karşılanmayınca ve kurumsal olarak teşvik görmeyince kurumsal aidiyetleri zayıflamakta ve farklı alternatif arayışına girmektedirler. Bu bakımdan, kurum yöneticileri ve sağlık politika belirleyicileri tarafından mesleki gelişim imkanlarının artırılması, kişisel ve sosyal gelişime yönelik teşvik edici programlar uygulamak, iş yükü, aşırı nöbet, geçici görevlendirme gibi uygulamalarda adaleti sağlamak, hastanelerin sosyal imkanlarını artırmak, genç hekimleri kurum içi çatışmaların uzağında tutup, onlara yönetime katılım imkânı vermek gibi uygulamalar ile işten ayrılma niyetlerini düşürebilir.

Çalışmada elde edilen bir başka bulgu, hekimlerin örgütsel bağlılığının işten ayrılma niyetini doğrudan negatif yönde etkilediğidir. Yani yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın sağlanması işgörenin işten ayrılma niyetini azaltır, örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olması ise işten ayrılma niyetini artırır.

Çalışmada “*İş performansının, iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.*” hipotezi test edilmiş ve kabul edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, iş performansının, iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık arasındaki etkileşimde kısmi aracılık rolü bulunmaktadır.

Bilindiği üzere sağlık hizmetleri emek yoğun bir hizmettir ve bu hizmetlerin en temel aktörlerinin başında hekimler gelmektedir bu bakımdan hekimlerin gösterecekleri iş performansı sunulan sağlık hizmetinin kalitesini doğrudan etkilemektedir. Hekimlerin motivasyonlarının artması iş performanslarına doğrudan pozitif etki edecek ve bunun sonucu olarak örgütsel bağlılıkları da artacaktır.

Çalışmada “*İş performansının, iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.*” hipotezi test edilmiş ve red edilmiştir. Ancak burada iş motivasyonunun işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu görülmektedir. Bu bakımdan iş motivasyonu işten ayrılma niyetini doğrudan etkilediği için sağlık kurumları bazında hekimlerin motivasyon düzeylerini belirlemeye yönelik çalışmalara öncelik verilerek motivasyon artırıcı uygulamalar yürürlüğe konulmalıdır. Burada motivasyon çok yönlü olarak ele alınmalı ayrıca işten ayrılma niyetini etkileyen diğer faktörlerde göz ardı edilmemelidir.

Çalışmada “*Örgütsel bağlılığın, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.*” hipotezi test edilmiş ve kabul edilmiştir.

Çalışma verilerine göre örgütsel bağlılığın iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide tam bir aracılık rolü bulunmaktadır.

Çalışma kapsamında yapılan analizlerde hekimlerde iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasında doğrudan negatif yönde bir ilişki olduğu hipotezi reddedilmiş, örgütsel bağlılığın, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır hipotezi ise kabul edilmiştir. Yani çalışma sonucuna göre iş performansı işten ayrılma niyetini doğrudan etkilememekte örgütsel bağlılık aracılığıyla dolaylı olarak etkilemektedir. Bu bakımdan sağlık kurumlarının yönetimleri hekimlerin örgütsel bağlılığını artıracak bütüncül politikalar ile hem performanslarını artırıp hem de işten ayrılmalarının önüne geçebilirler.

Çalışmada “*Örgütsel bağlılığın, iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.*” hipotezi test edilmiş, burada kısmi bir aracılık etkisi olduğu görülmüş bu sonuca göre hipotez kabul edilmiştir. Çalışma sonuçlarına göre örgütsel bağlılığın, iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kısmi bir aracılık rolü vardır.

Sağlık hizmeti 24 saat çalışmaya dayalı ve ekip çalışmasını gerektiren bir hizmettir, burada hizmetin kalitesi çalışanlarla doğrudan ilişkilidir. Bu bakımdan hizmetin temel sunucu aktörlerinden olan hekimlerin motivasyonu ve bağlılığı çok önemlidir. İş motivasyonu yüksek olan hekimler çalıştıkları kurumlara daha bağlı olacaklardır bu bağlılığın sonucu olarak işten ayrılma niyetleri azalacaktır, burada sadece iş motivasyonu artırıcı uygulamalardan ziyade örgütsel bağlılığı artıracak adımlar atılarak daha hızlı ve olumlu sonuçlar elde edilebilir.

İşten ayrılma niyeti, sağlık çalışanlarının mevcut işlerinden veya kurumlarından ayrılma arzusunu ifade eder. Sağlık sektöründe personel devir hızının yüksek olması, zaten yetersiz olan işgücü kaynağındaki sıkıntıları daha da derinleştirecektir. Ülkemizde son yıllarda kamu sağlık sektöründe çalışan hekimlerin özel sektöre ve yurt dışına gitme oranlarının artması üzerine hekimlerin işten ayrılmaması ve ayrılanların geri dönmesi için ücret düzeylerinde ciddi artışlar yapılmıştır. Ancak sadece ücret artışının istifaları istenen seviyede azaltmayacağı bilinmeli, işten ayrılmaların önüne geçmek için, işten ayrılma niyeti üzerine ciddi çalışmalar yapılmalıdır.

Çalışma kapsamında yapılan düzenleyici etki analizine göre;

- *Medeni durumun iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.*
- *Çalışma statüsünün iş motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.*
- *Kurumda çalışma süresinin, örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.*
- *Kurumda çalışma süresinin, iş motivasyonu ile iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.*

Şeklindeki H12f, H16b, H18a ve H18d hipotezleri doğrulanmış, sosyo-demografik değişkenler ile ilgili diğer hipotezler reddedilmiştir.

Yapılan çoklu grup analiz sonuçlarına göre erkek ve kadınların beta katsayıları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu sonuca göre araştırma modelinde önerilen tüm yollar için cinsiyetin düzenleyici bir etkisi tespit edilmemiştir. Medeni durum değişkenine bakıldığında, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasında medeni durumun düzenleyici etkisi bulunmuştur. Bu etki bekâr olanlarda evli olanlara oranla daha güçlü olduğu görülmektedir. Bunun dışında önerilen diğer yollar için evli ve bekârların beta katsayıları arasındaki fark anlamlı değildir. Medeni durumun düzenleyici bir etkisi tespit edilmemiştir. Bu durumda H12f hipotezi kabul edilmiştir.

Ünvan değişkeninde, uzman tabip ve tabiplerin beta katsayıları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu sonuca göre araştırma modelinde önerilen tüm yollar için unvanın düzenleyici bir etkisi tespit edilmemiştir aynı şekilde özel sektörde çalışmış veya çalışmamış olma değişkeni ve yönetici olarak çalışmış veya çalışmamış olma değişkenlerinde de, beta katsayıları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu sonuca göre araştırma modelinde önerilen tüm yollar için özel sektör çalışma durumu ve yönetici olarak çalışma durumunun düzenleyici bir etkisi tespit edilmemiştir.

Çalışma statüsü değişkenine bakıldığında, burada bazı grupların beta katsayıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu sonuca göre araştırma modelinde önerilen iş motivasyonun örgütsel bağlılık üzerinde çalışma statüsünün düzenleyici bir etkisi tespit edilmiştir ($p<0.05$). Beta katsayılarına göre, bu etkinin Aile hekimlerinde

4924 ve 657 statüde çalışan hekimlere oranla daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile aile hekimlerinde iş motivasyon düzeyi artıkça örgütsel bağlılık düzeyi de diğer gruplara kıyasla daha fazla artmaktadır. Bu durumda H16b hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan analiz sonuçlarına göre yaş değişkeni ve toplam çalışma süresi değişkenlerinin, modeldeki endojen değişkenlerden iş performansı, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetini etkilemediği görülmektedir. Ayrıca hipotez testlerine yönelik yol analiz sonuçları incelendiğinde de bu değişkenlerin tüm yollar için düzenleyici bir etkisi tespit edilmemiştir. Benzer şekilde kurumda çalışma süresinin de modeldeki endojen değişkenlerden, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetini etkilemediği iş performansı üzerinde ise etkisi olduğu görülmektedir. Bununla birlikte kurumda çalışma süresinin, iş motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasında ilişkiyi düzenlediği tespit edilmiştir. Yani daha fazla kurumda çalışma süresi, iş motivasyonun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini güçlendirmektedir. Ayrıca kurumda çalışma süresinin, İş performansı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi de düzenlediği tespit edilmiştir. Yani daha az kurumda çalışma süresi, iş performansının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini güçlendirmektedir. Diğer tüm yollar için ise düzenleyici bir etkisi tespit edilmemiştir. Bu durumda, H18a ve H18d hipotezleri kabul edilmiştir.

Çalışmanın sadece tek il ve hekimler özelinde yapılmasının sosyo-demografik özellikler ile yapılan düzenleyici etki analizlerinde reddedilen hipotezlerin çoğunlukta olmasına sebebiyet verdiği düşünülmektedir. Çünkü günümüzde aynı ortamda çalışan hekimlerin kaygı, sorun ve sıkıntılarının genelde benzer olduğu görülmektedir. Sağlık-Sen (2022; 2013) tarafından sağlıkta şiddet konusunda yapılan çalışmalarda hekimlerde şiddete maruz kalma endişesi %90'ın üzerinde çıkarken hemşirelerde bu endişenin daha az olduğu, diğer sağlık çalışanlarına geldikçe oranın düştüğü nihayet sağlık hizmetleri sınıfı dışında diğer personelde % 40'lar seviyesine kadar düştüğü görülmektedir. Ergin (1995) tarafından yapılan çalışmada eğitim imkanları, yaşam koşulları, ulaşım, hastaların sosyo-kültürel düzeyi gibi özelliklerin farklı olduğu bölgelerde çalışanların bu bölgelerde yaşayanların düşünce, tutum ve beklentilerinin farklı olduğunu belirtmiştir, aynı coğrafi ve sosyo-gelişmişlik düzeyinde bulunan yerlerde çalışanlarda ise bu hususların benzer olduğu görülmektedir. Nitekim Kılıç ve Tunç (2004) tarafından Doğu ve Güney Doğu Anadolu Bölgelerinde 343 hekim ile

yapılan çalışmada hekimlerin %49'unun bölgede çalışmaktan memnun olmadığı, bunların başlıca problemlerinin farklı sosyo-demografik özelliklerdeki hekimlere göre farklılık göstermediği belirtilmiştir.

Çalışmada, “*Medeni durumun iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.*” Hipotezi test edilmiş ve kabul edilmiştir. Çalışma sonucunda yapılan çoklu grup analiz sonuçlarına göre, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasında medeni durumun düzenleyici etkisi bulunmuştur. Bu etki bekar olanlarda evli olanlara oranla daha güçlü olduğu görülmektedir. Evli hekimlerde iş performansının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi zayıf bekar hekimlerde ise bu etki çok daha güçlü ve pozitif yönlüdür.

Çalışma sonucuna göre bekâr olan hekimlerin iş performansı artıkça işten ayrılma niyetleri de anlamlı bir şekilde artma eğilimindedir. Bekâr hekimlerin alternatif iş olanakları, istifa edip yeniden sınava girme, pratisyenler için TUS’a hazırlanma durumları karşısındaki risk algıları, bekar hekimlerin aile, kurulu düzen sorumluluklarının daha düşük olması gibi faktörler bu ayrışmada etkili olmaktadır. Çalışmanın bu bulgusu sağlık kurumlarının yöneticilerinin bu iki gruba yönelik kuruma kazandırıcı farklı politikalar izlemeleri gerektiğini göstermektedir.

Çalışmada, “*Çalışma statüsünün iş motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.*” Hipotezi test edilmiş ve kabul edilmiştir.

Çalışma sonucuna göre çalışma statüsü değişkeni araştırma modelinde önerilen iş motivasyonun örgütsel bağlılık üzerinde çalışma statüsünün düzenleyici bir etkisi tespit edilmiştir. Çalışmada hekimler, 657 Sayılı Kanun kapsamında çalışanlar, 4924 sayılı kanun kapsamında çalışanlar ve 5258 sayılı Kanun kapsamında çalışan aile hekimleri olmak üzere üç ayrı kategoride incelenmiştir. Çalışma bulgularına göre tüm gruplarda iş motivasyonu artıkça örgütsel bağlılığın arttığı, en büyük artışın ise aile hekimleri kategorisinde olduğu anlaşılmıştır. Çalışma bulguları, aile hekimlerinde iş motivasyonunun örgütsel bağlılığı artırmada çok önemli bir rolü olduğunu göstermenin yanında, burada motive edici yönde yapılacak uygulamaların hizmet kalitesi, performans, hizmetin verimliliği gibi konularda tetikleyici etkisi olacağını göstermektedir.

4924 ve 657 sayılı Kanunlara tabi hekimler genel olarak hastanelerde çalışmakta, 7-24 kesintisiz hizmet veren, personel ve hasta sirkülasyonunun yüksek

olduğu, büyük bir örgütsel yapı içinde yer almakta ve dinamik bir hizmet vermektedirler. Aile hekimleri ise diğer hekimlerden farklı olarak daha sınırlı bir coğrafi alanda ve önceden belirlenmiş bir hasta grubuna daha yakın hizmet vermekte, kayıtlı kişi sistemi ile çalıştıkları için kişiler ile daha yakın ilişkiler kurmakta, daha durağan bir şekilde çalışmaktadırlar. Bunun yanında hizmet verdikleri yer itibariyle çok daha az sayıda hekim ve diğer sağlık personeli ile çalışmaktadırlar bunun sonucu olarak belli bir süre sonra izole olup ilde bulunan genel sağlık örgütü ile bağları zayıflayabilmektedir. Diğer taraftan hastaneler gibi büyük yapılarda meydana gelmesi muhtemel olan ve personelin motivasyonunu bozan özellikle dış etkenlerin aile hekimliklerinde meydana gelme olasılığı daha düşüktür. Bu gibi yönetsel ve çevresel sorunlara fazla muhatap olmayan aile hekimlerini motive etmek daha kolaydır.

Aile hekimleri, koruyucu sağlık hizmetlerinin en temel aktörleri oldukları için toplumun genel sağlık düzeyinin ve sağlık okur yazarlığının artmasına, gereksiz ilaç kullanımının ve bilimsel olmayan tedaviler konusunda bilinçlendirme faaliyetleri yoluyla bu konudaki suistimallerin azaltılmasına kadar birçok konuda önemli bir rol üstlenmektedirler. Bununla birlikte Sağlıkta Dönüşüm Programıyla hayata geçirilemeyen önceliklerinden biri etkin bir sevk zinciri kurulmasıydı. Günümüzde 2. ve 3. basamak sağlık hizmetlerinin hasta yükünün artması, hasta yüküyle gelen maliyet artışları, uzayan randevu süreleri gibi sorunlar ile birlikte 1. basamak sağlık hizmetlerinin güçlendirilmesi ve etkin bir sevk zincirinin hayata geçirilmesi tekrar yoğun bir şekilde tartışılmaya başlanmıştır.

Aile hekimlerinin halihazırda yaşamış olduğu sorunlara bakıldığında, bunların başında iş yükünün sebep olduğu motivasyon kaybı ve tükenmişlik gelmektedir. Bir aile hekimine kayıt ortalama kişi sayısı 1500-2000 aralığında olması ideal olarak görülürken ülkemizde bir aile hekimine kayıtlı kişi sayısı ortalama 3000-3500 aralığındadır (TTB,2024; Sağlık Bakanlığı,2024). Kayıtlı kişi sayısının fazla olması ve bunların takibinin yapılma zorunluluğu hizmetin kalitesinde azalma, tedavisi mümkün hastalıkların erken tanısında aksama, genel sağlık taramalarına yeterli zaman ayrılamaması gibi olumsuzlukların yanında, aile hekimlerinin üzerinde performans baskısı oluşturmaktadır. Bunun yanında sürekli değişen mevzuat, birçok yerde fiziki olarak uygun çalışma ortamı olmaması, personel eksiklikleri, yönetime katılımlarının sağlanmaması gibi hususlarda aile hekimlerini zorlamaktadır. Bu bakımdan politika

yapıcıların ve sağlık idarecilerinin aile hekimlerinin katılımı ile bahsi geçen problemlerin çözümüne yönelik politikalar geliştirmeleri, aile hekimlerinin iş motivasyonunu yükseltecek, bunun etkisiyle iş performansları artacak ve 1. basamak sağlık hizmetlerine olumlu bir şekilde yansıtacaktır. Ayrıca iş motivasyonu artışının örgütsel bağlılığı artırmasıyla, bu durum genel sağlığa da pozitif yansıyacak, 2. ve 3. basamak sağlık hizmetlerinde yaşanan sıkıntıların da azalmasına katkı sağlayacaktır.

Çalışmada, “*Kurumda çalışma süresinin, iş motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.*” hipotezi test edilmiş ve kabul edilmiştir. Çalışmada elde edilen bulgulara göre, kurumda çalışma süresi ve iş motivasyonu arasındaki ilişki pozitif ve anlamlı olarak örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Yani daha fazla kurumda çalışma süresi, iş motivasyonun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini güçlendirmektedir. Bu sonuç iş motivasyonu yüksek olduğunda örgütte geçirilen süre artıkça örgütsel bağlılığında artacağını göstermektedir. Kurumda çalışma süresinin bu düzenleyici etkisi, kurum yöneticileri açısından göz ardı edilmemesi gereken bir bulgudur çünkü işgörenlerin motivasyonunu yüksek tutularak uzun çalışma sürelerinin olumsuz etkilerinin azaltılarak örgütsel bağlılığın artırılabilceğini göstermektedir.

Çalışmada “*Kurumda çalışma süresinin, iş performansı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.*” hipotezi test edilmiş ve kabul edilmiştir. Bu bulgulara göre, kurumda çalışma süresi ve iş performansı arasındaki ilişki negatif ve anlamlı olarak örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Bu sonuç bize kurumda çalışma süresi artıkça iş performansı düşük olan hekimlerin örgütsel bağlılıklarının da azalacağını göstermektedir. Tespit edilen bulgular uzun çalışma süresi olan ve performansı da düşük olan hekimlerin örgütsel bağlılıklarının zamanla daha fazla düşeceğini bu bakımdan kurum yöneticilerinin bu çalışanlara yönelik eğitim, terfi, motivasyon gibi performans ile örgütsel bağlılığı doğrudan veya dolaylı olarak artıran tedbirler alması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Son olarak hekimlere yönelik şiddet olaylarının çözümüne ilişkin olarak hekimlerin katılımıyla çözüm üretici politikalar geliştirilmesi, hekimlere yönelik şikayetlerin doğrudan işleme konulmaması, kurum tarafından bir ön değerlendirmeye tabi tutulduktan sonra işleme konulması, şikayet mekanizmalarının yanında sağlıklı işleyen teşekkür mekanizmalarının da oluşturulması, yoğun iş yükünün azaltılmasına yönelik çözümler üretilmesi, hekimlerin örgütsel bağlılığını, iş motivasyonlarını, iş

performanslarını artırıp işten ayrılma niyetlerini düşürecektir. Ayrıca farklı değişkenler ve daha geniş bir örneklem ile bu tür çalışmaların tekrar edilmesi, yöneticiler için sorunların çözümü ve kurumsal başarı açısından daha net ve anlamlı sonuçlar sağlayabilir.

Araştırma Samsun İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı kurumlarda çalışan hekimler ile sınırlı tutulmuştur. Araştırmada il, ilçe, hastane sınıfı, aile sağlığı merkezi, toplum sağlığı merkezi gibi bir ayırma gidilmemiştir. Araştırma sosyo demografik sorular ve kullanılan ölçekler ile sınırlı tutulmuştur. Araştırmanın evrenini Samsun İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı kurumlarda aktif olarak çalışan hekimlerdir. Bundan sonraki çalışmalarda, araştırma evreni genişletilerek üniversite hastaneleri ve özel hastaneler dahil edilebilir. Farklı coğrafi bölgelerde yer alan iller seçilerek bölgesel karşılaştırma yapılabilir. Bu çalışma sadece hekimler ile sınırlı tutulmuş ve nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bundan sonraki araştırmalarda nicel araştırma yöntemlerinden elde edilen veriler nitel araştırma yöntemleri ile desteklenerek bir çalışma geliştirilebilir.

EXTENDED ABSTRACT

The Mediating Role Of Organisational Commitment And Job Performance In The Effect Of Physicians' Work Motivations On Turnover Intention

Variables such as staff employment, remuneration, working environment, age, gender, professional experience can affect physicians' organisational commitment, motivation, performance and turnover intentions. In recent years in our country, many physicians have started to go abroad due to problems such as working conditions, violence against healthcare workers, on-call periods, and wage expectations. There is also a tendency to migrate abroad, especially among young physicians. In a study conducted by Çiçek with 4th, 5th and 6th grade students studying at the faculty of medicine, it was stated that nearly half of the participants tended to migrate abroad (Çiçek, 2023: 67). In addition, due to similar problems, many qualified physicians resign from the public sector and move to the private sector, while the motivation of the physicians who remain in the public sector decreases. As a result, it becomes difficult for the public sector to provide quality health services and to provide balanced health services throughout the country. Therefore, it has become a necessity for policy makers to produce appropriate policies by making analyses on physicians' organisational commitment, work motivation, work performance and turnover intention.

In line with these explanations, the aim of this study is to examine the mediating role of organisational commitment and job performance in the effect of physicians' work motivation on turnover intention. In addition, in the study, the recent problems experienced by physicians are examined from a holistic perspective by taking into account work motivation, turnover intention, organisational commitment and job performance. Apart from these, evaluations according to the employment status of physicians were also included in the study.

Increasing incidents of violence against physicians, increasing number of patients, intense workload and inadequate examination times, psychological wear and burnout after the pandemic, internal conflicts, administrative and social pressures, unfounded and arbitrary complaints that increase as a result of the increase and ease of application channels, performance pressure, injustices in practices such as temporary assignment and on-call, reduce the motivation and commitment of physicians today, In this respect, this study, which examines the organisational commitment, work motivation, work performance and turnover intentions of physicians, who are the main actors of health service delivery, from a holistic perspective, is thought to contribute to the field.

The population of the research consists of physicians working within the scope of DMK No. 657, physicians working within the scope of Law No. 4924 'Law on the Employment of Contracted Health Personnel in Places with Difficulties in Staff Supply' and Family Physicians employed within the scope of Law No. 5258 within Samsun Provincial Health Directorate. Since there are physicians from all three employment types in the study, Samsun province was especially preferred.

As of the date of the research, a total of 1.859 physicians, 290 within the scope of the Law No. 4924 'Law on the Employment of Contracted Health Personnel in Places with Difficulties in Staff Supply', 438 as family physicians within the scope of the Law No. 5258 and 1.131 within the scope of the DMK No. 657, are working in Samsun province. In this respect, the population of the study consists of 1.859 physicians in total. The Google form link was sent to the institutions affiliated to Samsun Provincial

Directorate of Health with an official letter by the editorial office of the relevant unit. Since the employment type within the scope of Law No. 4924 could not be contracted with assistant physicians, assistant physicians were not included in the scope of the study in terms of consistency of the study. Within the scope of the study, all of the population was reached and a total of 477 physicians responded.

Within the scope of the study, data were collected between 15/07/2023-15/10/2023. In order to collect the data, a link to the Google form was sent to physicians working in hospitals, district health directorates, oral and dental health centres and community health centres in Samsun province through Samsun Provincial Health Directorate. In the questionnaire form, firstly, confirmation was obtained that the participant voluntarily participated in the study on a voluntary basis, then demographic questions were asked and the questionnaire was completed with questions about the scales.

Within the scope of the research, 'Organisational Commitment Scale' was used to measure organisational commitment, 'Work Motivation Scale' to measure work motivation, 'Work Performance Scale' to measure work performance and 'Turnover Intention Scale' to measure turnover intention. The scales were scored on a 5-point Likert scale with 1 point being 'Strongly disagree', 2 points being 'Disagree', 3 points being 'Undecided', 4 points being 'Agree' and 5 points being 'Strongly agree'.

In the general analyses conducted within the scope of the study, it is seen that the organisational commitment levels of physicians are at low-medium levels ($\bar{x} = 2,87 \pm 0,85$). According to this result, physicians generally do not feel a strong commitment to the organisations they work for.

The mean level of physicians' work motivation was found to be close to medium ($\bar{x} = 3,07 \pm 0,82$). The fact that the level of physicians' work motivation was not low can be evaluated as that motivation increasing and decreasing factors are effective on physicians.

The mean job performance of physicians was found to be high ($\bar{x} = 4,04 \pm 0,72$). Since this result is based on the data obtained in line with the physicians' own opinions, it does not provide definite information that the performance of physicians is very good institutionally and administratively, but it shows that the physicians within the scope of the study are committed to their profession, give importance to the treatment of their patients and to show a good performance professionally.

Physicians' turnover intention was found to be at a low-moderate level ($\bar{x} = 2.36 \pm 0.95$). Although at first glance, this result can be interpreted positively as the majority of physicians do not intend to leave their jobs, considering the sample size of the study, the demographic distribution of the sample and the specific structure of the health service, it is clear that a low-moderate result has institutional risks.

According to the research findings H1 'Physicians' work motivation directly affects organisational commitment positively.' hypothesis is accepted. H2 'Physicians' work motivation directly affects turnover intention negatively.' hypothesis is accepted. H3 'Physicians' work motivation directly affects job performance positively.' hypothesis is accepted. H4 Physicians' job performance directly affects organisational commitment positively.' hypothesis is accepted. H5 Physicians' job performance directly affects turnover intention negatively. hypothesis is rejected. H6 Physicians' organisational commitment has a direct negative effect on turnover intention. hypothesis is accepted. H7 'Job performance has a mediating role in the relationship

between work motivation and organisational commitment.’ hypothesis is accepted. H8 The hypothesis ‘Job performance has a mediating role in the relationship between work motivation and turnover intention.’ is rejected. H9 ‘Organisational commitment has a mediating role in the relationship between job performance and turnover intention.’ hypothesis is accepted. H10 ‘Organisational commitment has a mediating role in the relationship between job motivation and turnover intention.’ hypothesis is accepted. H12f ‘Marital status has a moderating role in the relationship between job performance and turnover intention. ‘ hypothesis is accepted. H16b ‘Employment status has a moderating role in the relationship between work motivation and organisational commitment. ‘ hypothesis is accepted. H18a ‘Duration of employment has a moderating role in the relationship between work motivation and organisational commitment. ‘ hypothesis is accepted. H18d ‘Duration of employment has a moderating role in the relationship between job performance and organisational commitment.’ hypothesis is accepted.

According to the results of the study; Developing solution-generating policies with the participation of physicians regarding the solution of violence against physicians, Complaints against physicians should not be processed directly, but should be processed after a preliminary assessment by the organisation, In addition to complaint mechanisms, the establishment of well-functioning thank you mechanisms, Finding solutions to reduce the intensive workload will increase physicians' organisational commitment, work motivation, work performance and reduce their intention to quit.



KAYNAKLAR

- Abou Hashish, E. A. (2017). Relationship between ethical work climate and nurses' perception of organizational support, commitment, job satisfaction and turnover intent. *Nursing Ethics*, 24(2), 151–166. doi:10.1177/0969733015594667
- Acar, O. K. (2019). Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine: Cumhuriyet Dönemi Kamu Personel Yönetim Tarihçesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), 119–146. <https://dergipark.org.tr/en/pub/sduibfd/issue/53003/703347> adresinden erişildi.
- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2(C), 267–299. doi:10.1016/S0065-2601(08)60108-2
- Aduo-Adjei, K., Emmanuel, O. ve Forster, O. M. (2016). The Impact of Motivation on the Work Performance of Health Workers (Korle Bu Teaching Hospital): Evidence from Ghana. *Hospital Practices and Research*, 1(2), 45–50. doi:10.20286/hpr-010245
- Afşar, Ö. ve Eysel, C. Ş. (2021). İş-Aile Yaşam Çatışmasının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sözleşmenin Aracı Rolü: İstanbul İlinde Bir Araştırma. *The Journal of Social Science*, 5(9), 60–77. doi:10.30520/tjsosci.868040
- Akbolat, M., Turgut, M. ve Över, G. (2015). Hemşirelerin Yaşam Kalitesi Algılarının Motivasyonlarına Etkisi: Bir Kamu Hastanesi Örneği. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(2), 65–82.
- Akdağ, R. (2012). Türkiye Sağlıkta Dönüşüm Programı Değerlendirme Raporu (2003-2011). Sağlık Bakanlığı. <https://ekutuphane.saglik.gov.tr/Yayin/453> adresinden erişildi.
- Akgüner, Tayfun (2001). Kamu Personel Yönetimi, Der Yayınları, İstanbul.
- Akmaz, A. ve Erbaşı, A. (2017). Psikolojik Kontrat İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güvenc İlişkisi: Mersin İlindeki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(4), 125–154. <https://dergipark.org.tr/en/pub/basbed/issue/38799/459042> adresinden erişildi.
- Akyürek, Ç. E. (2013). Sağlık Sisteminde Dış Kaynaklardan Yararlanma: TC. Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarının Değerlendirilmesi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara
- Albayrak, S. O. (2017). Kamu Yönetimi Temel Kanunu Sonrası Kamu Personel Rejimi. *Memleket Siyaset Yönetim*, 12(27), 1–18. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/msydergi/issue/75857/1251018> adresinden erişildi.
- Alcan, Z. (1997). Bayındır Tıp Merkezi Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü Hasta Memnuniyet Anket Sonuçları, Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçümü, Ankara, Haberal Eğitim Vakfı, ss. 133-138.
- Allen, D. G., Weeks, K. P. ve Moffitt, K. R. (2005). Turnover intentions and voluntary turnover: The moderating roles of self-monitoring, locus of control, proactive personality, and risk aversion. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 980–990. doi:10.1037/0021-9010.90.5.980

- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. doi:10.1111/J.2044-8325.1990.TB00506.X
- Allworth, E. ve Hesketh, B. (1999). Construct-oriented Biodata: Capturing Change-related and Contextually Relevant Future Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 7(2), 97–111. doi:10.1111/1468-2389.00110
- Alp, F. ve Aslan, Y. (2024). Sağlık Kurumlarında Örgütsel Bağlılık Konusunda Yapılan Çalışmaların Görsel Haritalama Tekniği İle Bibliyometrik Analizi. *Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 15–28. doi:10.55050/sarad.1361882
- Altan, Y. (2010). Kalkınma Planlarında Türk Kamu Personel Rejimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 423–439. <https://dergipark.org.tr/en/pub/sduibfd/issue/20828/223066> adresinden erişildi.
- Altındış, S. (2011). Job motivation and organisational commitment among the health professionals: A questionnaire survey. *African Journal of Business Management*, 5(21), 8601–8609.
- Altunok, H. (2018). Türkiye’de Personel Reform Politikalarının Başlangıç Dönemi. *Yasama Dergisi*, (38), 48–69. <https://dergipark.org.tr/en/pub/yasamadergisi/issue/54461/741317> adresinden erişildi.
- Anayasa (2024). Kânûn-ı Esâsî <https://www.anayasa.gov.tr/tr/mevzuat/oncelki-anayasalar/1876-k%C3%A2n%C3%BBn-i-es%C3%A2s%C3%AE/> Erişim Tarihi: 25.10.2024
- Apriani, N., Musannip, Z. ve Siregar, E. (2023). Factors Affecting Turnover Intention: A Literature Review. *Technology, and Organizational Behavior (IJTOB)*, 3(3), 2775–4936. <https://ijbtob.org> adresinden erişildi.
- Apridar ve Adamy, M. (2018). The effect of job satisfaction and work motivation on organizational commitment and organizational citizenship behavior in bni in the working area of bank indonesia lhokseumawe. *Emerald Reach Proceedings Series*, 1, 1–5. doi:10.1108/978-1-78756-793-1-00063/FULL/EPUB
- Arı, G. S., Bal, H. ve Bal Emine Çına. (2010). İşe Bağlılığın Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 143–166. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sduibfd/issue/20826/222996> adresinden erişildi.
- Aslanadam, B. (2011). Sağlık Personelinin Motivasyonu ve Buna İlişkin Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.*
- Aslan, O., E., Kamu Personel Hukuku, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Yayınları, 2012.
- Aslan, O., E., (2005), “ Kamu Personel Rejimi: Statü Hukukundan Esnekliğe”, Yayınevi: TODAİE, Mayıs, Ankara, s.203-405
- Atilla, E.A. (2018). Sağlık Kurumlarında Motivasyon, M. Çimen, S. Deniz (Editörler). *Sağlık Kurumları Yönetiminde Örgütsel Davranış Konuları*, 2. Basım. Ankara: Nobel, 21-36.
- Ayan, B. ve Göksel, A. (2021). Kamu ve Özel Sektörde İş Motivasyonu Uygulaması: Çok Boyutlu Bir Analiz. *Journal of Business Research - Turk*, 13(3), 2174–2187. doi:10.20491/isarder.2021.1254

- Ayman G, B. (2005). Kamu Personeli (Sistem ve Yönetim), 1. Baskı, İmge Kitabevi, Ankara.
- Bağcı, Z. (2014). Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi. *Journal of Management and Economics Research*, 4(24), 58–58. doi:10.11611/jmer534
- Bakan, İ. (2011). Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçları, Ankara: Gazi Kitabevi, s.365.
- Bakker, A. B. ve Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147–154. doi:10.1002/JOB.515
- Balay, R. (2000): Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Balay, R. (2014). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Pegem Akademi, Ankara, 1-79.
- Balfour, D. L. ve Wechsler, B. (1996). Organizational Commitment: Antecedents and Outcomes in Public Organizations. *Public Productivity & Management Review*, 19(3), 256. doi:10.2307/3380574
- Balıbey, M. ve Öndaş, N. K. (2018). İdari Personelin Demografik Özellikleri ile İş Tatmini Ve Mesleki Motivasyon İlişkisi: Munzur Üniversitesi Örneği. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28(1), 171–186. doi:10.18069/firatsbed.387859
- Baltaoğlu, A. G. (1995). Ali Akyıldız: Tanzimat Dönemi Osmanlı Merkez Teşkilatında Reform (1836-1856), İstanbul 1993, Eren Yayıncılık.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. doi:10.1037//0022-3514.51.6.1173
- Başak, O. (2013). Bir disiplin olarak aile hekimliğinin ülkemizdeki gelişim özellikleri. *Türkiye Aile Hekimliği Dergisi*, 17(1), 29–36. doi:10.2399/tahd.13.00029
- Başaran İ. E. (2008). Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Bassett-Jones, N. ve Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power? *Journal of Management Development*, 24(10), 929–943. doi:10.1108/02621710510627064
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32–40. <http://www.journals.uchicago.edu/t-and-c> adresinden erişildi.
- Becker, T. E. ve Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 177–190. doi:10.1002/JOB.4030140207
- Begenirbas, M. ve Caliskan, A. (2014). Duygusal Emegin İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kişilerarası Çarpıklığın Aracılık Rolü The Mediating Role of Interpersonal Deviance on Effects of Emotional Labor to Job Performance and Intention to Quit. *Business and Economics Research Journal*, 5(2), 109–127.
- Bierhals Hartwig, T., Mendes dos Santos, T. ve Heidtmann Bemvenuti, R. (2024). The principal organizational factors that lead to turnover intention: a systematic literature review. *Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas*, 1, 224–231. doi:10.15675/gepros.2992

- Bingöl, D., 1990, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Ün. Yayınevi, Erzurum
- Bingöl, D. (2003), İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul.
- Bishop, J., Scott, K., management, S. B.-J. of ve 2000, undefined. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. Elsevier. doi:10.1016/S0149-2063(00)00083-0
- Bonenberger, M., Aikins, M., Akweongo, P. ve Wyss, K. (2014). The effects of health worker motivation and job satisfaction on turnover intention in Ghana: A cross-sectional study. *Human Resources for Health*, 12(1). doi:10.1186/1478-4491-12-43
- Borman, W. C. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel selection in organizations/Jossey-Bass*.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99–109. doi:10.1207/s15327043hup1002_3
- Boswell, W. R., Ren, L. R. ve Hinrichs, A. T. (2008). Voluntary employee turnover: Determinants, processes, and future directions. *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume I - Micro Approaches*, 196–216. doi:10.4135/9781849200448.N12
- Bothma, C. F. C. ve Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1–12. doi:10.4102/SAJHRM.V11I1.507
- Boz, D., Duran, C. ve Uğurlu, E. (2021). Örgütsel Bağlılığın İş Performansına Etkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 345–355. doi:10.33206/MJSS.726618
- Bozdoğan, S. C. ve Aslan, H. (2020). Aşırı iş yükünün tükenmişlik iş stresi ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *İKSAD Publishing House*.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1–18.
- Bucăța, G., Virca, I. ve Popescu, F. (2022). Organisational Commitment, Motivation and Job Satisfaction. *Land Forces Academy Review*, 27(2), 124–133. doi:10.2478/raft-2022-0017
- Bycio, P., Hackett, R. D. ve Alvares, K. M. (1990). Job Performance and Turnover: A Review and Meta-analysis. *Applied Psychology*, 39, 47–76. doi:10.1111/j.1464-0597.1990.tb01037.x
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology/Consulting Psychologists Press, Inc*.
- Can, H., 1997, Organizasyon ve Yönetim. Siyasal Kitapevi, Ankara
- Canman, D. (1995). Çağdaş Personel Yönetimi, TODAİE, Ankara.
- Carmeli, A. ve Spreitzer, G. M. (2009). Trust, Connectivity, and Thriving: Implications for Innovative Behaviors at Work. *The Journal of Creative Behavior*, 43(3), 169–191. doi:10.1002/J.2162-6057.2009.TB01313.X
- Ceylan, A. ve Çakar, N. D. (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(6), 52–66. doi:10.31671/dogus.2019.284

- Ceylan, A., Çöl, G., Gül, H., İşletme, G. Y. T. E., Üniversitesi, G. O. R., Üniversitesi, Z. G. O. P. ve Fakültesi, Z. (2005). İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal-Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri Ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Dogus University Journal*, 6(1), 35–51. <https://dergipark.org.tr/en/pub/doujournal/issue/66652/1042863> adresinden erişildi.
- CH, H. (2024). Work Motivation and Organizational Commitment among IT Employees. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*, 12(5), 3960–3966. doi:10.22214/IJRASET.2024.62388
- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 29(3), 280–293. <https://doi.org/10.1002/cjas.232>
- Chen, Z. ve AM Francesco. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 490–516. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879102000647> adresinden erişildi.
- Chiang, C. F., Jang, S., Canter, D. ve Prince, B. (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation: Examining the moderating role of communication satisfaction. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 9(4), 327–351. doi:10.1080/15256480802427263
- Chin, K. S., Pun, K. F., Ho, A. S. K. ve Lau, H. (2002). A measurement-communication-recognition framework of corporate culture change: An empirical study. *Human Factors and Ergonomics In Manufacturing*, 12(4), 365–382. doi:10.1002/hfm.10021
- Chughtai, A. ve Zafar, S. (2006). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers. *Human Resource Management Research*, 11(1), 39–64. <https://www.researchgate.net/publication/237235826> adresinden erişildi.
- Cohen, A. (1993). Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14(2), 143–159. doi:10.1207/s15324834baso1402_2
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354. doi:10.1016/J.HRMR.2007.05.001
- Coleman Daniel F., Gregory P. Irving, Christine L. Cooper (1999). “Another Look At The Locus Of Control- Organizational Commitment Relationship: It Depends On The Form Of Commitment”. *Journal Of Organizational Behavior* 20. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(199911)20:6<995::AID-JOB955>3.0.CO;2-3
- Cooper-Hakim, A. ve Viswesvaran, C. (2005, Mart). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*. doi:10.1037/0033-2909.131.2.241
- Coşkun, B., Pank Yıldırım, Ç. ve Şen, E. (2022). 696 Sayılı KHK Ve 7079 Sayılı Kanunun Türkiye’de Kamu Sektörü İstihdamına Etkisi. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi* /, 11(2), 15–37. <https://orcid.org/0000-0002-7084-313X> adresinden erişildi.

- Çankaya, M. (2020). Hastane Çalışanlarındaki İş Stresinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1), 121–143. doi:10.15295/bmij.v8i1.1389
- Çekmecelioğlu, H. (2006). İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti Ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iscuc/issue/25506/268938>.
- Çelebi Çakıroğlu, O. ve Harmancı Seren, A. K. (2016). The Impacts of Health Transformation Program on Healthcare Workers and Health System. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*. doi:10.5222/shyd.2016.037
- Çiçek, A. (2023). Türkiye’deki Hekim Adaylarının Yurt Dışına Göç Etme Eğilimleri. *Medeniyet Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 67–80. doi:10.52539/MAD.1348476
- Çimen, M. ve Şahin, İ. 2. (2000). Bir kurumda çalışan sağlık personelinin iş doyumu düzeyinin belirlenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 5(4), 53–67. <https://dergipark.org.tr/en/pub/hacettepesid/issue/7551/99311> adresinden erişildi.
- Çınar, Ö. (2019). Yapısal Eşitlik Modeli: Örnek Bir Uygulama. Çok Değişkenli Analiz Metotları: Yapısal Eşitlik Modellemesi Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama, İstanbul Hiperyayın, İstanbul, 2019.
- Çırpan, H. (1999). *Örgütsel öğrenme iklimi ve örgüte bağlılık ilişkisi Bir alan araştırması*. <http://nek.istanbul.edu.tr:4444/ekos/TEZ/34254.pdf> adresinden erişildi.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(9), 35–46. doi:10.31671/dogus.2019.220
- Dağlı, A., Elçiçek, Z. ve Han, B. (2018). Örgütsel Bağlılık Ölçeği’nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik Ve Güvenirlilik Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1765–1777. doi:10.17755/esosder.445932
- Daoud, J. I. (2017). Multicollinearity and Regression Analysis. *Journal of Physics: Conference Series* içinde (C. 949). doi:10.1088/1742-6596/949/1/012009
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49(3), 182–185. doi:10.1037/A0012801
- Demirel, H. G. (2017). *İş Motivasyonu Kaynaklarının Duygusal Emek Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Devebakan, N. ve Akça, S. (2017). Sağlık Kurumlarında Çalışanların Kurumda Kalma ya da Ayrılma Kararlarının Belirlenmesinde Örgütsel Bağlılığın Etkisi: İzmir İlinde Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(2), 239–261. doi:10.24988/deuiibf.2017322618
- Dicle, Ü. (1982). Yönetimsel başarının değerlendirilmesi ve Türkiye uygulaması. Ankara: ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayını. Yayın No:47, Basım 1982
- Dilekçi, Ü. ve Nartgün, Ş. S. (2020). Adaptive Performance as a Dimension of Job Performance: A Theoretical Framework. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 53(1), 301–328. doi:10.30964/AUEBFD.560443
- Dollah, H. ve Abd Razak, N. H. (2020). Relationships between job satisfaction and organizational commitment towards turnover intention among medical officers in Hospital Ampang.
- Döngelci, C. S., Bayrak Kök, S. ve Sarıkaya, M. (2023). Örgütsel Bağlılığın Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Pamukkale University Journal of Business Research*. doi:10.47097/piar.1284397

- Dönmez, B. (2013). Motivasyon. (Ed. S. Özdemir).Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Ekiyor, A. ve Arslantaş, S. (2015). Sağlık Sektöründe İşgören Motivasyonunun İnovasyon Performansına Etkileri. Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(2), 113–136. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jiss/issue/25891/272822> adresinden erişildi.
- Erbay, E. And Esatoğlu, A. E. Systematic Review of Motivation Studies in Healthcare Institutions. 2019. In Fundamental Issues in Health Economics and Healthcare Institutions Management, Siyasal Kitabevi, Ankara, 237-270.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler : Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. Doğu Üniversitesi Dergisi, 1(5), 17–26. doi:10.31671/dogus.2019.303
- Eren, E. (2019). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (17. Baskı). Beta Yayınları.
- Eren, Veysel ve Eken, Musa (2007). “Kamu Personel Rejiminde Reform Arayışları”, Şinasi Aksoy ve Yılmaz Üstüner (Editörler), Kamu Yönetimi Yöntem ve Sorunlar, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s. 173-193.
- Ergin C. (1995) Sağlık Personelinin İş Anlayışları ve Tutumları Araştırması. Sağlık Bakanlığı Sağlık Projesi Genel Koordinatörlüğü Yayını, Ankara.
- Eroğlu, T., Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Türk Kamu Personeli Yönetimine Etkisi ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 12, ss. 225– 233,2010.
- Ertan, H. (2008). Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki Antalya’da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Eryılmaz B. (2010). Kamu Yönetimi, Ankara, Okutman Yayıncılık. (3. Baskı)
- Esengin, B. O. ve Şantaş, G. (2023). Sağlık Çalışanlarında Pozitif Psikolojik Sermaye, İş Performansı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 26(1), 62–82. doi:10.29249/SELCUKSBMYD.1209976
- Fındıkçı, İ., 2000, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınevi, İstanbul.
- Fishbein, M. ve Ajzen, I. (1975). Strategies of Change: Active Participation. Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research. https://books.google.com/books/about/Belief_Attitude_Intention_and_Behavior.html?hl=tr&id=8o0QAQAIAAJ adresinden erişildi.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. Journal of Marketing Research, 18(3), 382. doi:10.2307/3150980
- G, P. (2022). “A Schematic Review of Literature on a Study on Organizational Commitment, Employee Motivation and Job Satisfaction Among Medical Professionals”. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 934–940. doi:10.55248/GENGPI.2022.3.10.40
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E. ve Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628–646. doi:10.1177/0013164409355698

- Gholizade, L., Masoudi, I., Maleki, M. R., Aeenparast, A. ve Barzegar, M. (2014). The Relationship between Job Satisfaction, Job Motivation, and Organizational Commitment in the Healthcare Workers: a Structural Equation Modeling Study. *International Journal of Hospital Research*, 3(3), 139–144. https://ijhr.iuims.ac.ir/article_7650.html adresinden erişildi.
- Gök, M. (2020). *Ortaokullarda Yetenek Yönetiminin Uygulanma Düzeyi İle İş Motivasyonu ve Örgütsel Yabancılaşma Düzeylerinin İncelenmesi*. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bışek.
- Gökmen, E. (2022). Osmanlı Mülki Memurlarının Emekli Maaşları. *Çanakkale Araştırmaları Türk Yıllığı*, 20(32), 79–108. doi:10.17518/CANAKKALEARASTIRMALARI.1062897
- Göktaş Kulualp, H. (2018). Sağlık Sektöründe Çalışan Performansının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Yol Analizi - A Path Analysis for Evaluation of Employee Performance in Health Sector. *Journal of Business Research - Turk*, 10(4), 600–624. doi:10.20491/isarder.2018.539
- Goodman, S. A. ve Svyantek, D. J. (1999). Person-Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254–275. doi:10.1006/jvbe.1998.1682
- Greenslade JH, Jimmieson NL. Distinguishing between task and contextual performance for nurses: development of a job performance scale. *J Adv Nurs*. 2007 Jun;58(6):602-11. doi: 10.1111/j.1365-2648.2007.04256.x. Epub 2007 Apr 17. PMID: 17442026.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. ve Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. doi:10.1177/014920630002600305
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Academic Review*, 2(1), 37–56. <https://dergipark.org.tr/en/pub/eab/issue/39832/472230> adresinden erişildi.
- Guo, B., Qiang, B., Zhou, J., Yang, X., Qiu, X., Qiao, Z., ... Cao, D. (2021). The Relationship between Achievement Motivation and Job Performance among Chinese Physicians: A Conditional Process Analysis. *BioMed Research International*, 2021. doi:10.1155/2021/6646980
- Hageman, G. (1997), *Motivasyon El Kitabı*, Bireysel Yatırım Dizisi, Rota Yayınları, İstanbul.
- Hair, J. F., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. doi:10.2753/MTP1069-6679190202
- Haque, M. F., Islam, S., Haque, M. A. ve Shamimul Islam, M. (2014). Motivational Theories-A Critical Analysis. *ASA University Review*, 8(1), 61–68. <https://www.researchgate.net/publication/306255973> adresinden erişildi.
- Hatipoğlu, Z. ve İlkar Dünder, G. (2018). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin X ve Y Kuşaklarına Göre Farklılıklarının İncelenmesi. *Yorum-Yönetim-Yöntem Uluslararası Yönetim-Ekonomi ve Felsefe Dergisi*, 6(2), 43–56.
- Heilmann P. Review article: to have and to hold: personnel shortage in a Finnish healthcare organisation. *Scand J Public Health*. 2010;38(5):518–23 Available from: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1403494810370231> 370231. <https://doi.org/10.1177/1403494810370231>.

- He, R., Liu, J., Zhang, W. H., Zhu, B., Zhang, N. ve Mao, Y. (2020, 16 Ekim). Turnover intention among primary health workers in China: A systematic review and meta-analysis. *BMJ Open*. BMJ Publishing Group. doi:10.1136/bmjopen-2020-037117
- Henseler, J., Ringle, C. M. ve Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20(2009), 277–319. doi:10.1108/S1474-7979(2009)0000020014
- Hermawati, A., Sambung, R., Ramlawati, R., Iswati, I., Haditomo, A. H. C. ve Hendarto, T. (2022). Analyzing The Role Of Organizational Commitment And Job Satisfaction In Minimizing Turnover Intention. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(3). doi:10.21776/ub.jam.2022.020.03.01
- Hidayati, R. (2020). Pengaruh Kesehatan Keselamatan Kerja (K3) dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pg. Djombang Baru). *BIMA : Journal of Business and Innovation Management*, 2(3), 258–270. doi:10.33752/bima.v2i3.5404
- Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Cauty, A. L., Frink, D. D., Perrewé, P. L. ve Berkson, H. M. (2001). Reconsidering the job-performance - turnover relationship: The role of gender in form and magnitude. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(11), 2357–2377. doi:10.1111/J.1559-1816.2001.TB00180.X
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W. ve Eberly, M. B. (2008). 5 Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231–274. doi:10.1080/19416520802211552
- Huang, L., Krasikova, D. V. ve Liu, D. (2016). I can do it, so can you: The role of leader creative self-efficacy in facilitating follower creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 132, 49–62. doi:10.1016/j.obhdp.2015.12.002
- Ingsih, K., Jamalita, F. D. ve Suhana, S. (2022). Increasing OSH, Work Motivation, Employee Performance and Organizational Commitment of Hospital Employees. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 11(6), 194–202. doi:10.36941/AJIS-2022-0161
- Iqbal, A., Kokash, H. A. ve Al-Oun, S. (2011). The Impact Assessment Of Demographic Factors On Faculty Commitment In The Kingdom Of Saudi Arabian Universities. *Journal of College Teaching & Learning (TLC)*, 8(2). doi:10.19030/TLC.V8I2.3552
- İnce, M., Gül, Hasan. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Çizgi Kitapevi, Konya.
- İşcan, Ö. F. ve Naktiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(01), 1. doi:10.1501/SBFDER_0000001477
- İyidemirci, H. ve Aydınhan, B. (2018). Motivasyon, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma; Ostim Organize Sanayi Bölgesi Örneği. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(3), 131–144. doi:10.30855/GJEB.2018.4.3.001
- İzci, F. ve Yıldız, M. Ş. (2017). Türkiye’de Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş: Temel Sorunlar Ve Çözüm Önerileri. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(3), 397–412. <https://dergipark.org.tr/farabi/issue/32765/350286#author708167> adresinden erişildi.

- Jackofsky, E. F. ve Slocum, J. W. (1987). A causal analysis of the impact of job performance on the voluntary turnover process. *Journal of Organizational Behavior*, 8, 263–270. doi:10.1002/job.4030080307
- Jalagat, R. (2016). Job Performance, Job Satisfaction, and Motivation: A Critical Review of their Relationship. *International Journal of Management and Economics*, 5(6), 36–42.
- Jawahar, I. M. ve Carr, D. (2007). Conscientiousness and contextual performance: The compensatory effects of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 330–349. doi:10.1108/02683940710745923
- Jena, R. K. (2015). An assessment of demographic factors affecting organizational commitment among shift workers in India. *Management (Croatia)*, 20(1), 59–77.
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J. ve Pérez-Valls, M. (2019). Do high-performance human resource practices work? the mediating role of organizational learning capability. *Journal of Management and Organization*, 25(2), 189–210. doi:10.1017/jmo.2017.55
- Jiang, J. Y. ve Liu, C. W. (2015). High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social capital. *Human Resource Management Review*, 25(1), 126–137. doi:10.1016/j.hrmr.2014.09.001
- Kahn, A. W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. doi:https://doi.org/10.5465/256287
- Kahraman, N. (2022). Sağlık Yöneticilerinde Profesyonelleşme Düzeyinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi (Kamu ve Özel Hastanelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma), Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kahya E. The effects of job performance on effectiveness. *Int J Ind Ergon*. 2009;39(1):96–104 https://doi.org/10.1016/j.ergon.2008.06.006.
- Kaluç, S. (2020). Sağlık Kurumlarında Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Kanbur, E. (2018). Havacılık Sektöründe Psikolojik Güçlendirme, İş Performansı Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *International Journal of Management Economics and Business*, 14(1), 0–0. doi:10.17130/ijmeb.2018137578
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499. doi:10.2307/2092438
- Kara, B. (2023, Ocak). Kamu Hastanelerinde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın, İç Hizmet Kalitesi Ve İş Gören Performansına Etkisi, Doktora Tezi, Niğde İli Uygulaması. Ömer Halisdemir Üniversitesi, Niğde.
- Karaayak, C. ve Nebati, E. E. (2024). Çalışanların Motivasyon Düzeyini Etkileyen Faktörlerin Sosyodemografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *The Journal of Academic Social Sciences*, 12(155), 107–117. doi:10.29228/asos.77113
- Karamanlioğlu, A. U., Güner, G., Bahadır, B. E. ve Yeloğlu, H. O. (2019). Kişi-Örgüt Uyumunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde İş Tatmini Nasıl Bir Aracılık Rolü Üstlenir Görgül Bir Çalışma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(3), 26–39. doi:10.15295/bmij.v7i3.1229

- Kay Kwong, K. W. (2013). Partial least square structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24(1), 1–32.
- Kayabaşı, Ç. (2019, Aralık). *Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İş Performansı İlişkisinin Belirlenmesi: Bir Devlet Hastanesi Örneği*. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kaygusuz, H. E. (2023). *Türkiye’de kamu sağlık sektöründe personel rejimi, 1923–2023: dönüşümler, politikalar, sorunlar ve bakış açıları*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal.
- Keçeli, S. (2023). Covid-19 Pandemisi Sürecinde İşten Ayrılma Niyeti Ve Demografik Faktörler. *Journal of Empirical Economics and Social Sciences*, 5(2), 75–92. doi:10.46959/JEES.1357541
- Kell, H. J. ve Motowidlo, S. J. (2012). Deconstructing organizational commitment: Associations among its affective and cognitive components, personality antecedents, and behavioral outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), 213–251. doi:10.1111/j.1559-1816.2011.00874.x
- Khalili, A. ve Asmawi, A. (2012). Appraising the Impact of Gender Differences on Organizational Commitment: Empirical Evidence from a Private SME in Iran. *International Journal of Business and Management*, 7(5). doi:10.5539/IJBM.V7N5P100
- Khan, F., Rasli, A. M., Yusoff, R. M., Ahmed, T., Rehman, A. ur ve Khan, M. M. (2014). Job rotation, job performance, organizational commitment: An empirical study on bank employees. *Journal of Management Info*, 1(3), 10–13. doi:10.31580/jmi.v3i1.8
- Khusnia, R. ve Sopiah, S. (2022). The role of Work motivation in Employee Performance: Systematic Literature Review (SLR). *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 5(6), 46–57. doi:10.51386/25815946/ijms-v5i6p105
- Kılıç, B. (2006). Türkiye için Sağlık İnsangücü Planlaması ve İstihdam Politikaları. *TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni, Yayına Kabul Edildi*, 6(6), 501–514. http://www.ejmanager.com/mnstemps/1/khb_006_06-501.pdf adresinden erişildi.
- Kılıç, M. ve Tunç, Ş. (2004). İnsan Kaynakları Planlaması Açısından Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinde Çalışan Hekimlerin Sorunları ve Memnuniyet Durumlarının Değerlendirilmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 7(1). <https://dergipark.org.tr/tr/pub/hacettepesid/issue/7553/99322> adresinden erişildi.
- Kınış, Z. ve Boztosun, D. (2022). Sağlık Çalışanlarının Finansal İyi Hal Durumlarının İş Performansına Etkisinin İncelenmesi; Kayseri İli Örneği. *19 Mayıs Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(4), 379–392. doi:10.52835/19MAYSBD.1203597
- Kırca, M. Y. (2021). Çalışanlardaki toksik liderlik algısının örgütsel sessizlik ve iş motivasyonu üzerindeki etkisi: Pozitif psikolojik sermayenin düzenleyici etkisi. İstanbul Sebahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Kişmir, Ş., & İrge, N. T. (2020). Merhamet yorgunluğu düzeyinin çalışanların motivasyonu ve iş doyumlarına etkisi: Sağlık çalışanları üzerinde bir uygulama. *R&S-Research Studies Anatolia Journal*, 3(1), 1-18. <https://doi.org/10.33723/rs.672142>
- Kittleson, M.J. (1997) “Determining Effective Follow-Up of E-Mail Surveys”, *Journal of Health Behavior*, May / June, 21 (3):143.

- Kobyay, M. (2023, Haziran). Özel Hastane Sağlık Çalışanlarında Örgüt Kültürünün,Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Bağlılık veÖrgütsel Sosyalleşmeye Etkisi. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Koç, H. ve Koçakgöl, S. (2020). İşgörenlerin Motivasyon Düzeylerinin İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde Bir Uygulama (The Effect of the Motivation Levels of Employees on Job Satisfaction and the Intent to Leave: A Practice in Food and Beverage Business). *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 8(4), 3240–3263. doi:10.21325/JOTAGS.2020.760
- Koç, M. ve Topaloğlu, M., 2010. Yönetim Bilimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Kong, Y. (2009). A Study on the Job Engagement of Company Employees. *International Journal of Psychological Studies*, 1(2), 65. doi:10.5539/IJPS.V1N2P65
- Krijgsheld, M., Tummers, L. G. ve Scheepers, F. E. (2022). Job performance in healthcare: a systematic review. *BMC Health Services Research*, 22(1). doi:10.1186/s12913-021-07357-5
- Küçükçivil, B. (2019). Tüketici Davranışlarının Etkilenmesinde McClelland'ın Motivasyon Kuramına Yönelik Bir İnceleme. *Kritik İletişim Çalışmaları Dergisi*, 1(2), 79–102. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kritik/issue/49545/628673> adresinden erişildi.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85–116. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/yonbil/issue/42549/512826> adresinden erişildi.
- Kumar, B. P. ve Giri, V. N. (2007). Examining the Effect of Job Performance on Organizational Commitment. *Management and Labour Studies*, 32(1), 123–135. doi:10.1177/0258042X0703200108
- Lambert, E. G., Lynne Hogan, N. ve Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: A test of a structural measurement model using a national sample of workers. *Social Science Journal*, 38(2), 233–250. doi:10.1016/S0362-3319(01)00110-0
- Lambrou, P., Kontodimopoulos, N. & Niakas, D. Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital. *Hum Resour Health* 8, 26 (2010). <https://doi.org/10.1186/1478-4491-8-26>
- Latham, G. P. ve Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual review of psychology*, 56, 485–516. doi:10.1146/ANNUREV.PSYCH.55.090902.142105
- Lee, T. W. ve Mowday, R. T. (1987). Voluntarily Leaving An Organization: An Empirical Investigation Of Steers And Mowday's Model Of Turnover. *Academy of Management Journal*, 30(4), 721–743. doi:10.2307/256157
- Lee, Thomas W., Hom, P. W., Eberly, M. B., Jason, J. L. I. ve Mitchell, T. R. (2017). On the next decade of research in voluntary employee turnover. *Academy of Management Perspectives*, 31(3), 201–221. doi:10.5465/AMP.2016.0123
- Lee, Thomas W. ve Mitchell, T. R. (1994). An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. *The Academy of Management Review*, 19(1), 51. doi:10.2307/258835
- Leiter, M. P. ve Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297–308. doi:10.1002/JOB.4030090402

- Li, H., Yuan, B., Yu, Y., Li, J. ve Meng, Q. (2021). The Correlation Between Work Motivation and Turnover Intention Among Primary Health Workers in China. doi:10.21203/RS.3.RS-989449/V1
- Locke, E. A. ve Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. doi:10.1037/0003-066X.57.9.705
- Lundberg, C., Gudmundson, A. ve Andersson, T. D. (2009). Herzberg’s Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism Management*, 30(6), 890–899. doi:10.1016/J.TOURMAN.2008.12.003
- Luthans, F. & Davis K. (1999). *Organizational Behavior*. (2. Baskı). New York: Irwin/McGraw- Hill.
- Martha, H., Anindita, R. ve Idrus Jus’a, D. (2022). Organizational Culture & Work Motivation: Effect on Job Satisfaction and Turnover Intention in Hospital Industry. *International Journal of Research and Review*, 9(3), 152–165. doi:10.52403/IJRR.20220319
- Mashal, A., Irfan, H. ve Faisal ur Rehman. (2015). Determinants of employees turnover intention: A case study of the Islamia University of Bahawalpur. *African Journal of Business Management*, 9(17), 615–623. doi:10.5897/AJBM2015.7731
- Maslach, C. ve Leiter, M. P. (2016). Burnout. *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior: Handbook of Stress*, 351–357. doi:10.1016/B978-0-12-800951-2.00044-3
- Maslow, A. H. (1943). A Theory Of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. doi:https://doi.org/10.1037/h0054346
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. doi:10.1037//0033-2909.108.2.171
- Mete, B. (2023). Sağlık Çalışanlarında İşten Ayrılma Niyeti: Bibliyometrik Bir Analiz. *MEYAD Akademi*, 4(1), 41–56. doi:10.59007/meyadakademi.1272021
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378. doi:10.1037/0021-9010.69.3.372
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1997). *Commitment in The Workplace: Theory, Research, And Application*. Sage Publications. California doi:10.1006/jvbe.2001.1842
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842
- Mitchell, T. R. ve Lee, T. W. (2001). 5. The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: Foundations for a comprehensive theory of attachment. *Research in Organizational Behavior*, 23, 189–246. doi:10.1016/S0191-3085(01)23006-8

- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240. doi:10.1037/0021-9010.62.2.237
- Mobley, W. H., Horner, S. O. ve Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408–414. doi:10.1037/0021-9010.63.4.408
- Mobley, W. H. (1982). No. I. 111-116 Employee Withdrawal. *Management Review*, 7(170), 111–116.
- Morrell, K., Loan-Clarke, J. ve Wilkinson, A. (2001). Unweaving leaving: The use of models in the management of employee turnover. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 219–244. doi:10.1111/1468-2370.00065
- Morrow, P. C. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. *Academy of Monaeemeni Review*, 8(3), 486–500. doi:https://doi.org/10.5465/amr.1983.4284606
- Mosadeghrad, A. M., Ferlie, E. ve Rosenberg, D. (2008). A study of the relationship between job satisfaction, organizational commitment and turnover intention among hospital employees. *Health Services Management Research*, 21(4), 211–227. doi:10.1258/HSMR.2007.007015
- Moshood, A. Z. ve Akpa, V. O. (2021). Open Access Employee Motivation and Employee Intention to Leave of Selected Food and Beverages Manufacturing Companies in Ogun. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 5(5), 437–445.
- Mottaz, C. J. (1989). An Analysis Of The Relationship Between Attitudinal Commitment And Behavioral Commitment. *The Sociological Quarterly*, 30(1), 143–158. doi:https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1989.tb01516.x
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. doi:10.1016/0001-8791(79)90072-1
- Mowday, R. T., Porter, L. W. Ve Steers, R. M. (1982). “Employee-Organization Linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism, And Turnover”. Academic Press, New York,
- Mohamad Hajari, Fatimah Hanum (2020) Job performance in the Malaysian Public Service: the roles of job demands-resources and subjective Wellbeing. PhD thesis, University of Nottingham.
- Mutmainah, M., Vanchapo, A. R. ve Wawo, B. A. M. (2023). Work Motivation Affects the Performance of Health Workers. *Journal of World Future Medicine, Health and Nursing*, 1(1), 23–33. doi:10.55849/HEALTH.V1I1.131
- Naldöken, Ü. ve Sariçoban, S. (2020). Sağlık Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Sosyodemografik Değişkenler Açısından İncelenmesi, 4(1), 23–40. http://dergipark.org.tr/ueip adresinden erişildi.
- Nedi, S., Yuliviona, R. ve Sulasmi, M. (2023). The Mediating Impact of Job Motivation on the Organizational Culture-Organizational Commitment Relationship. *International Research Journal of Economics and Management Studies*, 2(1), 71–78. doi:10.56472/25835238/IRJEMS-V2I1P110
- Nor, M. F., Eliyana, A. ve Sridadi, A. R. (2023). Systematic Literature Review: The Importance Of Work Motivation To Employee Performance. *Jurnal Pamator : Jurnal Ilmiah Universitas Trunojoyo*, 16(1), 34–48. doi:10.21107/pamator.v16i1.19060

- O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment. The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499. doi:10.1037/0021-9010.71.3.492
- Obeng, K. ve Ugboro, İ. (2003). Organizational commitment among public transit employees: An assessment study. *Journal of the Transportation Research Forum*, 57(2), 83–98. <https://ageconsearch.umn.edu/record/317644/files/agecon-jtrf-0475.pdf> adresinden erişildi.
- Oran, F. Ç., Güler, S. B. ve Bilir, P. (2016). İş Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa Olan Etkinin İncelenmesi: Sultangazi/İstanbul İlköğretim Okullarında Bir Araştırma / An Analysis of the Relationship Between Job Motivation and Organizational Commitment: A Research at Primary Schools in Sultangazi/Ista. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(35). <https://dergipark.org.tr/en/pub/mkusbed/issue/24546/259994> adresinden erişildi.
- Öktem, M., K., Türk Kamu Personel Yönetiminin Gelişimi, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt, 25 Sayı 2 Haziran, 1992.
- Ön, E. ve Dinçel Yanık, G. (2023). Pandemi Döneminde Aşırı İş Yükünün İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Gıda Sektörü Çalışması Trabzon İli Örneği. *Ekonomi Maliye İşletme Dergisi*, 6(1), 48–63. doi:10.46737/emid.1307833
- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 335–358.
- Özata, M. ve Topçu, T. (2018). Sağlık Personelinde Motivasyon ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması: Bandırma Devlet Hastanesi Örneği. *Kırşehir Ahi Evran University Journal of Health Sciences*, 2(2), 1–9. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ahievransaglik/issue/65352/1006873> adresinden erişildi.
- Özcan, I., Aba, G. ve Ateş, M. (2016). Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Düzeyinin ve İş Doyumunun Beklenen Personel Devir Hızı Üzerine Etkisi The Effect of Organizational Commitment and Job Satisfaction of Nurses on Anticipated Turnover. *International Conference on Eurasian Economies* içinde (ss. 465–470). Kaposvár, Hungary. <https://www.avekon.org/papers/1592.pdf> adresinden erişildi.
- Özçelik Kaynak, K. (2016). Kamu kurumlarında çalışan sağlık personelinin istihdam türleri. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Özdamar K. (2001), Örneklem Yöntemleri. SPSS ile Biyoistatistik. 4 ncü Baskı, 261-65.
- Özdaşlı, K. ve Akman, H. (2012). İçsel Ve Dışsal Motivasyonda Cinsiyet ve Örgütsel Statü Farklılaşması: Türk Telekomünikasyon A.Ş. Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(7), 73–81. <https://dergipark.org.tr/en/pub/vizyoner/issue/23012/246100> adresinden erişildi.
- Özdemir, H. Ö. ve İsmailçebi, Y. Z. (2020). Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde İşten Ayrılma Niyetinin Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli ile Analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(1), 261–274. doi:10.18037/ausbd.701097

- Özdevecioğlu, M. ve Kanıgür, S. (2009). Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(1), 53–82.
- Özgenç, İ. ve Şahin, C. (2002). Kamu Görevinin Kötüye Kullanılması Suçu Üzerine Düşünceler. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 6(2). <https://dergipark.org.tr/en/pub/ahbvuhfd/issue/48134/608833> adresinden erişildi.
- Özkal Sayan, İ. (2016). Türkiye ' de Kamu Personel Sisteminde Sorun Alanları ve Çözüm Önerileri, 71(3), 669–691.
- Öztürk, H. (2023). Hemşirelerin İş Yüklerinin Örgütsel Bağlılıkları ve İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Düzenleyici Rolü. Doktora Tezi, Kayseri Üniversitesi, Kayseri.
- Öztürk, Z. ve Ceylan, Ö. (2021). Sağlık Bakanlığı Taşra Teşkilatında Uygulanan Sözleşmeli Yöneticilik Modelinin Yöneticilerin, 5(6), 280–294. doi:10.29226/TR1001.2021.274
- Öztürk, Z. ve DüNDAR, H. (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 57–67.
- Özyurt, M. ve Özgen, Ç. (2020). Sağlık Kurumlarında Örgütsel Bağlılık Konulu Tezlerin Bibliyometrik Analizi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 10(7), 231–243. www.asead.com adresinden erişildi.
- Penley, L. E. ve Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43–59. doi:10.1002/JOB.4030090105
- Pinder C. , Work motivation in organizational behavior. New York: Psychology Press, 2014
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. doi:10.1037/H0037335
- Prawira, R., Viola, C., Aprilia, I. ve Sekar, S. (2021). Literature Study: The Effect of Work Motivation on Employee Performance. doi:http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3766255
- Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600–624. doi:10.1108/EUM0000000006233
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A. ve Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *The Journal of applied psychology*, 85(4), 612–624. doi:10.1037/0021-9010.85.4.612
- Radosavljevic, Z., Cilerdzic, V. ve Dragic, M. (2017). Employee organizational commitment. *International Review*, (1–2), 18–26. doi:10.5937/intrev1702018r
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. *Academy of Management Review*, 12(3), 460–471. doi:https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306561
- Rao, V. V. (2020). A Study on Employees Commitment and Work Motivation - A Psychological Perspective as a Determinant of Organizational and Professional Commitment. *Ictact Journal on Management Studies*, 6(4), 1297–1303. doi:10.21917/ijms.2020.0182

- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4278960>, 10(3), 465–476. doi:10.5465/AMR.1985.4278960
- Resmi Gazete (2024) 6336.pdf (resmigazete.gov.tr) Erişim Tarihi: 25.10.2024
- Rhoades, L. ve Robert Eisenberger. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. doi:10.1037/0021-9010.87.4.698
- Rigoli, F. ve Dussault, G. (2003). The interface between health sector reform and human resources in health. *Human Resources for Health*, 1. doi:10.1186/1478-4491-1-9
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257–266. doi:10.1002/JOB.141
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior*, (10. Edition) New Jersey: Pearson Education. Inc.
- Rowden, R. W. (2000). The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(1), 30–35. doi:10.1108/01437730010310712
- Rusbult, C. E. ve Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 429–438. doi:10.1037/0021-9010.68.3.429
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M.V., 2016. *Örgütsel Davranış*, 6. Bs., Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.
- Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S. ve Rizwan, M. (2014). The relationship of Turnover intention with job satisfaction, job performance, Leader member exchange, Emotional intelligence and organizational commitment. *International Journal of Learning and Development*, 4. doi:10.5296/ijld.v4i2.6100
- Sağlık Bakanlığı, (2024). *Faaliyet Raporu 2023*. Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara. <https://dosyasb.saglik.gov.tr/Eklenti/47771/0/tc-saglik-bakanligi-2023-yili-faaliyet-raporupdf.pdf> Erişim Tarihi: 20.12.2024
- Sağlık Bakanlığı, (2024). *Sağlık İstatistikleri Yılı 2022*. Sağlık Bilgi Sistemleri Genel Müdürlüğü, Ankara. <https://dosyasb.saglik.gov.tr/Eklenti/48054/0/siy202205042024pdf.pdf> Erişim Tarihi:14.10.2024
- Sağlık-Sen. (2022). *Sağlıkta Şiddet Araştırması*. Ankara. <https://www.sagliksen.org.tr/cdn/uploads/gallery/pdf/f006c6146ecf7397b7a099dace30fbbc.pdf> adresinden erişildi.
- Sağlık-Sen. (2013). *Sağlık Çalışanları Şiddet Araştırması*. Ankara. <https://www.sagliksen.org.tr/cdn/uploads/gallery/pdf/fbda8576fd0d6d6de70f52f76b914672.pdf> adresinden erişildi.
- Sai, V. S. ve Pinapati, A. K. (2023). Insights On Employee Turnover: A Bibliometric Analysis. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(2), 1–39. doi:10.55908/sdgs.v11i2.633
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. doi:10.1108/02683940610690169/FULL/HTML

- Salamin, A. ve Hom, P. W. (2005, Kasım). In search of the elusive U-shaped performance-turnover relationship: Are high performing swiss bankers more liable to quit? *Journal of Applied Psychology*. doi:10.1037/0021-9010.90.6.1204
- Salancik, G. R. (1977). Commitment is too easy! *Organizational Dynamics*, 6(1), 62–80. doi:10.1016/0090-2616(77)90035-3
- Salleh, S. M., Suffian, A. S. Z., Said, M. S. N. ve Ali, S. R. O. (2016). The Influence of Work Motivation on Organizational Culture and Work Motivation on Organizational Commitment. *Jurnal Economic Resource*, 6(5S), 139–143. doi:10.57178/jer.v4i2.394
- Sang Long, C., Akintunde Ajagbe, M., Md Nor, K. ve Shahrin Suleiman, E. (2012). The Approaches to Increase Employees' Loyalty: A Review on Employees' Turnover Models. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(10), 282–291.
- Sayan, İ. (2024). Determination of Motivation Factors that Affect Performance in Healthcare Providers. *Journal of Organizational Behavior Review*, 6(1), 24-38.
- Sayan, İ. Ö., & Albayrak, S. O. (2011). İstisnailikten Genelliğe, Geçicilikten Sürekliliğe: 4/B Sözleşmeli Personel İstihdamı. *Amme İdaresi Dergisi*, 44(3), 141-172.
- Selma, A. (2011). Job motivation and organizational commitment among the health professionals: A questionnaire survey. *African Journal of Business Management*, 5(21), 8601–8609. doi:10.5897/ajbm11.1086
- Seyfullahoğulları, Ç. A. (2018). *İşten Ayrılma Niyeti*. İstanbul: Türkmen Kitabevi. www.turkmenkitabevi.com.tr adresinden erişildi.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D. ve Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511–525. doi:10.2307/256939
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. Macmillan. https://www.bfskinner.org/newtestsite/wp-content/uploads/2014/02/ScienceHumanBehavior.pdf (Erişim 03.11.2024)
- Solmuş, Tarık (2004). *İş Yaşamında Duygular Ve Kişiler Arası İlişkiler*. Beta Yayınevi, İstanbul.
- Sökmen, A., Benk, O. ve Gayaker, S. (2017). Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma. *Gazi University Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 19(2), 415–429. https://dergipark.org.tr/en/pub/gaziuiibfd/issue/36598/416097 adresinden erişildi.
- Sönmez, R. V. (2020). Algılanan Örgütsel Destek, Motivasyon ve Hizmet Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Sağlık Sektöründe Bir Araştırma (A Research in The Health Sector for the Investigation of the Relationship between Perception of Organized Support Motivation and Service Performance). *Journal of Business Research - Turk*, 12(2), 1540–1553. doi:10.20491/ISARDER.2020.928
- Sonnentag, S. ve Frese, M. (2005). *Performance Concepts and Performance Theory. Psychological Management of Individual Performance* içinde (ss. 1–25). Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd. doi:10.1002/0470013419.ch1
- Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Shapiro, D. L. (2004). The Future of Work Motivation Theory. https://doi.org/10.5465/amr.2004.13670978, 29(3), 379–387. doi:10.5465/AMR.2004.13670978

- Şantaş, F., , ışık, O. ve Çilhoroz, Y. (2018). Hemşirelerin İş Yaşam Kalitesi, İş Motivasyonu ve Yaşam Tatmini Algıları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16(1), 64–76. doi:10.11611/yead.374958
- Şaylan, G. (2000). Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş. İstanbul: TESEV. https://www.tesev.org.tr/wp-content/uploads/rapor_Kamu_Personel_Yonetiminden_Insan_Kaynaklari.pdf adresinden erişildi.
- Şener, H., E., Türkiye’deki Kamu Personel Politikalarının Bir Analizi, Kamu Politikası: Kuram ve Uygulama, (Der: Mete Yıldız ve Mehmet Zahid Sobacı) Adres Yayınları, Ankara 2013, s.566-603.
- Şimşek, M.Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A.(2008). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış (6. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tamam, M. B. ve Sopiah. (2022). Effect of Work Motivation and Employee Performance. *International Journal of Law Policy and Governance*, 1(2), 103–110. doi:10.54099/ijlpg.v1i2.437
- Taracı, Z. ve Özgenel, M. (2023). Örgütsel çeviklik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık rolü: Belediye çalışanları üzerine bir alan araştırması. *Business Economics and Management Research Journal*, 6(1), 83–99. doi:10.58308/BEMAREJ.1233753
- TDK (2024). Türk Dil Kurumu Sözlüğü. <https://sozluk.gov.tr> Erişim Tarihi: 29.10.2024
- Tekingündüz, S., Top, M. ve Seçkin, M. (2015). İş Tatmini, Performans, İş Stresi Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Hastane Örneği. *Verimlilik Dergisi*, (4), 39–64. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/verimlilik/issue/21773/234017> adresinden erişildi.
- Tett, R. P. ve Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, And Turnover: Path Analyses Based On Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. doi:10.1111/J.1744-6570.1993.TB00874.X
- Tipirneni, L. (2024). The Temporal Model: Combining Job Embeddedness with the Unfolding Model to Reduce Voluntary Employee Turnover in Law Firms. *Open Journal of Business and Management*, 12, 233–247. doi:10.4236/ojbm.2024.121017
- Topaloğlu, M., Koç, H. ve Yavuz, E. (2008). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bazı Temel Faktörler Açısından Analizi. *Kamu-İş Dergisi*, 9(4), 343–354. <https://www.tuhis.org.tr/pdf/949.pdf> adresinden erişildi.
- Torun, Y. (2016). Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Tortop, N., Kamu Personel Yönetimi, Yargı Yayınevi, Ankara, 2005.
- Tosun, K., 1989, İşletme Yönetimi, Cilt 1, Fakülteler Matbaası, İstanbul
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), 183–206.
- Tutum, Cahit (1980). “Türk Personel Sisteminin Sorunlarına Genel Bir Yaklaşım”, *Amme İdaresi Dergisi*, 13 (3), Eylül, s. 95-107.

- Tutum, Cahit (1994). Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma, TESAV Yayınları No: 3, Ankara.
- TÜBİTAK (2024). https://ansiklopedi.tubitak.gov.tr/ansiklopedi/islakat_fermani Erişim Tarihi: 25.10.2024
- TÜBİTAK (2024). https://ansiklopedi.tubitak.gov.tr/ansiklopedi/tanzimat_fermani Erişim Tarihi: 25.10.2024
- TTB (2024). <https://www.ttb.org.tr/125ykvk> Erişim Tarihi: 25.10.2024
- Uludağ, G. (2018). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişisini İncelemeyeYönelik Bir Alan Araştırması. BEÜ SBE Derg, 7(1), 171–193.
- Ulusoy, H., Kılınç, E.(2019) Sağlık Kurumlarında Örgütsel Bağlılık (Teoriden Uygulamaya Bir Bakış) Eğitim Yayınevi, Konya.
- Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004). DEÜ Araştırma Ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını Ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler. Dokuz Eylül University Faculty of Economics and Administrative Sciences Journal, 19(1), 91–99. <https://dergipark.org.tr/en/pub/deuiebf/issue/22756/242901> adresinden erişildi.
- Uysal, B., Ekici, M. A., Önal, A. C. ve Kulakoğlu, E. (2019). Psikolojik Yıldırma (Mobing) Ve Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Business & Management Studies: An International Journal, 7(1), 280–307. doi:10.15295/BMIJ.V7I1.1066
- Ünlü, O. ve Şenay, Y. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme Ve Görev/ Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova’da Hizmet Sektörü Çalışanları İle Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 37, 183–207.
- Ünlütürk Ulutaş, Çağla (2011). Proleterleşme ve Profesyonelleşme Tartışmaları Işığında Türkiye’de Sağlık Emek Sürecinin Dönüşümü, NotaBene, Ankara.
- Ünver, Y. (2005). İşletmelerde kariyer yönetimi ve performans değerlendirme sistemleri. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Van Scotter, J. R. (2000). Relationships of Task Performance and Contextual Performance with Turnover, Job Satisfaction, and Affective Commitment. Human Resource Management Review, 10(1), 79–95. doi:10.1016/S1053-4822(99)00040-6
- Varol, F. (2017). Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminlerinin İşten Ayrılma Niyetlerine Olan Etkisi: İlaç Sektörü Örneği. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(38), 200-208
- Verma, A., Mowday, R. T., Porter, L. ve Steers, R. M. (1985). Employee-Organization Linakges: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. Industrial and Labor Relations Review, 38(2), 300. doi:10.2307/2523856
- Wang, N., Luan, Y. ve Ma, R. (2024). Detecting causal relationships between work motivation and job performance: a meta-analytic review of cross-lagged studies. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1). doi:10.1057/s41599-024-03038-w
- Wang, X., Li, C., Chen, Y., Zheng, C., Zhang, F., Huang, Y. ve Birch, S. (2022). Relationships between job satisfaction, organizational commitment, burnout and job performance of healthcare professionals in a district-level health care system of Shenzhen, China. *Frontiers in Psychology*, 13. doi:10.3389/FPSYG.2022.992258

- Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 303–321. doi:10.1348/096317903769647193
- Wendt, C. ve Kohl, J. (2010). Translating monetary inputs into health care provision: A comparative analysis of the impact of different modes of public policy. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 12(1–2), 11–31. doi:10.1080/13876980903076161
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *The Academy of Management Review*, 7(3), 418–428. doi:10.5465/AMR.1982.4285349
- Woodard N. G., Cassili D. H. (1998), "The relation of management group structure to psychological climate and work motivation in a retail environment", *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, Vol. 2 Iss 4 pp. 304 - 317
- Yahaya, R. ve Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190–216. doi:10.1108/JMD-01-2015-0004
- Yavuz, C. İ. (2016). Sağlık Emekçilerinin Durumu Üzerine. *TTB Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 16(60), 2–7.
- Yıldız, E. (2021). SmartPLS ile yapısal eşitlik modellemesi reflektif ve formatif yapılar. Ankara: Seçkin Yayıncılık. (2. Baskı).
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/msg/issue/49189/627912> adresinden erişildi.
- Yıldırım, M. H., Erul, E. E. ve Kelebek, P. (2014). Tükenmişlik İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 34–44.
- Yin, J., Ji, Y. ve Ni, Y. (2023). Supervisor incivility and turnover intention of the employees in the hospitality industry of China. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(2), 682–700. doi:10.1108/IJCHM-10-2021-1302
- Yoldaş, A., Kılıç, B. ve Karaman, M. (2020). Örgütsel Dışlanmanın İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 23(2), 479–496. doi:10.29249/selcuksbmyd.683115
- Yücel, İ. (2021). Transformational leadership and turnover intentions: The mediating role of employee performance during the COVID-19 pandemic. *Administrative Sciences*, 11(3). doi:10.3390/admsci11030081
- Yüksel, O. (2020). *Termal Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi Yalova İli Örneği*. Sağlık Yönetimi, İstanbul.
- Yun Lin, C. Y. ve Liu, F. C. (2012). A cross-level analysis of organizational creativity climate and perceived innovation: The mediating effect of work motivation. *European Journal of Innovation Management*, 15(1), 55–76. doi:10.1108/14601061211192834
- Zhao, X., Lynch, J. G. ve Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206. doi:10.1086/651257
- Zimmerman, R. D. ve Darnold, T. C. (2009). The impact of job performance on employee turnover intentions and the voluntary turnover process A meta-analysis and path model. *Personnel Review*, 38(2), 142–158. doi:10.1108/00483480910931316



EKLER

Ek 1. Anket Formları

HEKİMLERİN KADRO İSTİHDAM ÖZELLİKLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ MOTİVASYONU, İŞ PERFORMANSI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ

Bu çalışmada 657 Sayılı DMK kapsamında klasik devlet memuru olarak çalışan hekimler, aile hekimleri ve 4924 sayılı Kanun kapsamında sözleşmeli statüde çalışan hekimlerin örgütsel bağlılık, iş motivasyonu, iş performansı ve işten ayrılma niyetleri karşılaştırmalı olarak incelenecektir. Çalışmamıza katkı için sizleri davet ediyoruz. Bu çalışmadan elde edilecek veriler bilimsel amaçla kullanılacak olup, sorulara vereceğiniz doğru ve samimi yanıtlar, sonuçların güvenilirliği açısından önem taşımaktadır. Ankete zaman ayırdığınız ve katıldığınız için teşekkür ederiz. (Prof. Dr. Edibe Asuman ATILLA, Ömer CEYLAN

1.Yaşınız:

...

2. Cinsiyetiniz:

☐ Erkek ☐ Kadın

3. Medeni Durumunuz

☐ Bekar

☐ Evli

4. Unvanınız:

☐ Tabip ☐ Uzman Tabip

5. Şu an ki kurumunuzda çalışma süreniz (Ay-Yıl)

...

6.Toplam Çalışma Süreniz: (Ay-Yıl)

...

7. Çalışma Statünüz

☐ 657

☐ Aile Hekimi

☐ 4924

8. Daha önce özel sektörde çalıştınız mı?

☐ Evet

☐ Hayır

9-Daha önce yönetici olarak çalıştınız mı?

☐ Evet

☐ Hayır

1.Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Kurumuma karşı güçlü bir “aitlik” duygusu hissetmiyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Bu kuruma karşı “duygusal bağlılık” hissetmiyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir gereklilik de.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için zor olurdu.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar versem hayatımdaki pek çok şey aksardı.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Bu Kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarımın azlığıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Şu anki işverenimle çalışmaya devam etmek için (ona karşı) hiçbir zorunluluk hissetmiyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Benim için daha avantajlı bile	☐	☐	☐	☐	☐

olsa Şu an bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu dőŐünmőyorum.					
15. Şu an bu kurumu bıraksam suçluluk duyardım.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	☐	☐	☐	☐	☐
17. Bu Kurumu Şu an için bırakamazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Bu kuruma çok Şey borçluyum.	☐	☐	☐	☐	☐

2.İş Motivasyonu Ölçeği

İş Motivasyonu	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Bu işi çok seviyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Yaptığım işi eğlenceli buluyorum	☐	☐	☐	☐	☐
3. Bu işin her dakikası bana zevk veriyor.	☐	☐	☐	☐	☐
4.. Bu iş amaçlarıma ulaşmamı sağlamaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Bu iş kariyer planlarımı karşılamaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Bu iş kişisel değerlerime uygundur.	☐	☐	☐	☐	☐
7. İşimde en iyisi ve kazanan olmak zorundayım	☐	☐	☐	☐	☐
8. İşim benim hayatımdır ve başarısız olmak istemiyorum	☐	☐	☐	☐	☐
9. Bu iş bana saygınlık sağlamaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Bu iş bana belirli bir yaşam standardı sağlamaktadır	☐	☐	☐	☐	☐
11. Çok para kazanmamı sağlamaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Bu işi maaş için yapmaktayım					

3.İş Performansı Ölçeği

İş performansı	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Sorumlu olduğum işleri yerine getiririm.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Hastanemin performans standartlarını ve beklentilerini karşılamaktayım.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Performans düzeyim tatmin edicidir.	☐	☐	☐	☐	☐
4.Verimli bir şekilde çalışmaktayım.	☐	☐	☐	☐	☐
5.Benimle aynı işi gerçekleştiren diğer çalışanlardan daha iyi performans gösteririm.	☐	☐	☐	☐	☐
6.Yaptığım işleri en iyi şekilde sonuçlandırırım	☐	☐	☐	☐	☐

4.İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

İşten Ayrılma Niyeti	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Çoğu kez mevcut işimi bırakmayı düşünüyorum	☐	☐	☐	☐	☐
2. Aktif bir şekilde başka kurumlarda iş arıyorum	☐	☐	☐	☐	☐
3. İşimden muhtemelen yakın bir zamanda ayrılacağım	☐	☐	☐	☐	☐



Ek 2. Etik Komisyon Raporu

Evrak Tarih ve Sayısı: 20.06.2023-189900



T.C.
ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
Etik Komisyonu

Sayı : E-11054618-302.08.01-189900
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 15.05.2023 tarih ve E.182507 sayılı yazı.

İlgi yazınız ile göndermiş olduğunuz, Enstitünüz Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı **Doktora öğrencisi Ömer CEYLAN, Prof.Dr. Edibe Asuman ATILLA'nın** danışmanlığında yürüttüğü **"Hekimlerin Kadro İstihdam Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi"** adlı tez çalışması ile ilgili konu Komisyonumuzun 14.06.2023 tarih ve 06 sayılı toplantısında görüşülmüş olup,

Etik Komisyonunca onaylanan ilgilinin çalışmasının, ekte gönderilen Başvuru Değerlendirme Raporunda önerilen görüş doğrultusunda yapılması planlanan yerlerden izin alınması koşuluyla yapılmasında etik açıdan bir sakınca bulunmadığına oybirliği ile karar verilmiş; karara ilişkin imza listesi ve onaylanan çalışmalar ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.
Araştırma Kod No: 2023/206

Prof. Dr. Ramazan ÇAĞLAYAN
Komisyon Başkanı

Ek:

- 1- Katılımcı Listesi
- 2- Onaylı Çalışma
- 3- Başvuru Değerlendirme Raporu

B

Ek 3. Bilimsel Araştırma İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 16.08.2023-202641



T.C.
ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : E-13349523-302.08.01-202641
Konu : Araştırma İzni (Ömer CEYLAN)

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : a) 24.07.2023 tarihli ve 74178132-302.99- 197277 sayılı yazı.
b) 14.08.2023 tarihli ve E-26521195-604.02.02-222100487 sayılı yazı.

Enstitünüz Sağlık Kurumları Yönetimi Doktora programı tez dönemi öğrencisi Ömer CEYLAN'ın, Prof. Dr. E. Asuman ATİLLA danışmanlığında hazırlamakta olduğu "Hekimlerin Kadro İstihdam Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi" konulu tezi kapsamında araştırma yapmak istediğine ilişkin ilgi (a) yazınız Samsun İl Sağlık Müdürlüğüne iletilmiş olup alınan ilgi (b) cevabi yazı ekte sunulmuştur.
Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Naci SARIASLAN
Daire Başkanı V.

Ek:2 Sayfa

Bu

Evrak Tarih ve Sayısı: 15.08.2023-202610



T.C.
SAMSUN VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü

Sayı : E-26521195-604.02.02-222100487
Konu : Ömer CEYLAN'ın Doktora Tezi Onayı

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi'nin 26.07.2023 tarihli ve 197887 sayılı yazısı.

İlgi sayılı yazıya istinaden; Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü'nün Sağlık Kurumları Yönetimi doktora programı öğrencisi olan Ömer CEYLAN'ın, Prof. Dr.Edibe Asuman ATILLA danışmanlığında yürüteceği "**Hekimlerin Kadro İstihdam Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi**" konulu doktora tezinin Müdürlüğümüze bağlı tüm kamu kurum ve kuruluşlarında yapılması Müdürlüğümüz "Bilimsel Araştırmaları Değerlendirme Komisyonu" tarafından uygun görülmüştür.

Gereğini bilgilerinize arz/rica ederim.



Dağıtım:
Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Rektörlüğüne
Samsun Eğitim Ve Araştırma Hastanesine
Samsun Gazi Devlet Hastanesine
Samsun Fiziksel Tıp Rehabilitasyon Hastalıkları
Hastanesine
Samsun Ruh Sağlığı Ve Hastalıkları Hastanesine
19 Mayıs İlçe Devlet Hastanesine
19 Mayıs Toplum Sağlığı Merkezine
Samsun Alaçam Devlet Hastanesine
Alaçam Toplum Sağlığı Merkezine
Samsun Asarcık Devlet Hastanesine
Asarcık Toplum Sağlığı Merkezine
Atakum Ağız Ve Diş Sağlığı Merkezine
Ayvıcık Devlet Hastanesine
Ayvıcık Toplum Sağlığı Merkezine
Bafra Ağız Ve Diş Sağlığı Merkezine
Samsun Bafra Devlet Hastanesine
Samsun Çarşamba Devlet Hastanesine

Havza Devlet Hastanesine
Kavak Devlet Hastanesine
Kavak Toplum Sağlığı Merkezine
Ladik Devlet Hastanesine
Ladik Toplum Sağlığı Merkezine
Samsun Salıpazarı İlçe Devlet Hastanesine
Salıpazarı Toplum Sağlığı Merkezine
Samsun Ağız Ve Diş Sağlığı Hastanesine
Samsun Atakum İlçe Sağlık Müdürlüğü
Samsun Bafra İlçe Sağlık Müdürlüğü
Samsun Canik İlçe Sağlık Müdürlüğü
Samsun Çarşamba İlçe Sağlık Müdürlüğü
Samsun Havza İlçe Sağlık Müdürlüğü
Samsun İl Ambulans Servisi Başhekimliği
Samsun İlkadım İlçe Sağlık Müdürlüğü
Samsun Tekkeköy İlçe Sağlık Müdürlüğü
Samsun Terme İlçe Sağlık Müdürlüğü
Samsun Vezirköprü İlçe Sağlık Müdürlüğü
Samsun Terme Devlet Hastanesine
Samsun Vezirköprü Ağız Ve Diş Sağlığı Merkezi
Samsun Vezirköprü Devlet Hastanesine
Yakakent Toplum Sağlığı Merkezine

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyad, ad : Ceylan, Ömer

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet
Lisans	Çağ Üniversitesi/Uluslararası İlişkiler	2006
Y.Lisans	Yıldırım Beyazıt Üniversitesi/Sosyal Politika	2019
Doktora	Hacı Bayram Veli Üniversitesi/ Sağlık Kurumları Yönetimi	2025

İş deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2008-2009	Maliye Bakanlığı	Gelir Uzman Yardımcısı
2009-2011	Maliye Bakanlığı	Vergi Denetmen Yardımcısı
2011-2022	Sağlık Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı	Müfettiş
	Sağlık Bakanlığı	Dairesi Başkanı
2024-	Sağlık Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı	Müfettiş

Yayınlar

Öztürk, Z. ve Ceylan, Ö. (2021). Sağlık Bakanlığı Taşra Teşkilatında Uygulanan Sözleşmeli Yöneticilik Modelinin Yöneticilerin, 5(6), 280–294. doi:10.29226/TR1001.2021.274

Mansur, F., & Ceylan, Ö. (2021). Defansif Tıp ve Defansif Tıp Konusunda Yapılan Akademik Çalışmalar Üzerine Bir Derleme. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23(3), 721-744.

Çil Koçyiğit, S., Ceylan, Ö., & Uysal, D. (2022). İÇ KONTROL SİSTEMİ: STOK YÖNETİMİ VE MUTEMETLİK AÇISINDAN KAMU HASTANESİ ÖRNEĞİ. Uluslararası Sağlık Yönetimi Ve Stratejileri Araştırma Dergisi, 8(1), 34-50.

Bildiriler

Uysal, D., Ceylan, Ö. ve Kaya, K. (2023). Sağlık 4.0: Uzaktan sağlık hizmeti sunumu. 6. Uluslararası, 16. Ulusal Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi. (Sözlü Sunum).



