



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**UZMAN HEKİMLERDE İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK İLİŞKİSİ: ISPARTA İLİ ÖRNEĞİ**

Aygen OKSAY
DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
Doç. Dr. İlker H. ÇARIKÇI

ISPARTA 2011

T.C
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ SAVUNMASI ve SÖZLÜ SINAV TUTANAĞI

Gönderen : İŞLETME EABD Başkanlığı

Gönderilen : Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Enstitü Anabilim Dalımız **YÜKSEK LİSANS/DOKTORA** Programı öğrencisi
..... AYGEN OKSAK tez çalışmasını
sonuçlandırmış ve kurulan jüri önünde tezini savunmuştur. Sınav tutanağı aşağıdadır.
Tez Adı Değişikliği **YAPILDI / YAPILMADI**

24/01/2011
Tarih

Prof. Dr. Dürmüştür
Enstitü Anabilim Dalı Başkanı

SINAV TUTANAĞI:

Jürimiz Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 25./39. maddesi uyarınca 20/01/2011
Perşembe günü saat 10:00 'de toplanmış ve yukarıda adı geçen öğrencinin
Uzman Hekimlerde İp. Teknik ve Optiksel Bepilim konulu tezini incelemiş ve yapılan sözlü sınav
sonunda **OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞU** ile aşağıdaki kararı almıştır.

☒ KABUL

☐ RED

☐ DÜZELTME

Tez Sınavı Jürisi	Ünvanı, Adı Soyadı	İmza
Başkan	Prof. Dr. H. H. GİBİCİOĞLU	
Üye	Doç. Dr. İlker H. GAZİKCI	
Üye	Doç. Dr. Ramazan FİDEM	
Üye	Yrd. Doç. Dr. Mehmet AKTEL	
Üye	Doç. Dr. Bayram ŞAHİN	

Yukarıda adı geçen öğrenci Sınav Tutanağı'nda belirtildiği üzere mezun olmaya **HAK KAZANMIŞTIR / KAZANMAMIŞTIR.**
Gereğini rica ederim.

ENSTİTÜ YÖNETİM KURULU KARARI :

Tarih:

Karar No:

Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Bu uzun ve yorucu yolculuğum sırasında benimle birlikte yol alan herkese teşekkür ederim.

Süleyman Demirel Üniversitesi'ne geldiğim ilk günden beri bana güvenen, beni destekleyen; engin bilgilerini ve deneyimlerini benden esirgemeyen; şu an bulunduğum konuma gelmemde büyük emeği olan ve bu tezin her aşamasında bana büyük katkılar sağlayan tez danışmanım ve değerli hocam Sayın Doç. Dr. İlker H. ÇARIKÇI'ya teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Sayın Doç. Dr. Ramazan ERDEM hocama bana zaman ayırıp engin bilgilerini ve önerilerini benimle paylaştığı; istatistiksel analizlerin yöntemi ve uygulanışı hususlarında yardımlarını esirgemediği ve bu tez çalışmasına sağladığı önemli katkılar için teşekkür ederim.

Sayın Dekanım Prof. Dr. Hasan İBİCİOĞLU hocama İ.İ.B.F.'deki ilk günümünden beri bana destek olup, kendimi ekibin bir parçası gibi hissetmemi sağladığı için şükranlarımı sunarım.

Değerli jüri üyesi hocam Sayın Doç. Dr. Bayram ŞAHİN'e tezimi okuduğu ve bu tez çalışmasına sağladığı önemli katkılar için içtenlikle teşekkür ederim.

Yoğun çalışma temposunda bana zaman ayırıp, istatistiksel analizlerle ilgili her türlü desteğini sunan Sayın hocam Doç Dr. Şeref KALAYCI'ya teşekkür ederim.

Sevgili dostum Yrd. Doç. Dr. Didar BÜYÜKER İŞLER'e analizlerim sırasında göstermiş olduğu yardımları, sabrı ve de dostluğu için içtenlikle teşekkür ederim.

Bu tez çalışmasındaki anketlerin yaptırılması aşamasındaki katkılarından ve de hekimlerle ilgili verdiği hiçbir kaynakta olmayan değerli bilgiler için sevgili eşim Yrd. Doç. Dr. Taylan OKSAY'a teşekkür ederim. Sevgin, saygın, sabrın, desteğin ve güzel ailemiz için sonsuz teşekkürler.

Arş. Gör. İbrahim Yaşar GÖK'e analizler sırasında sağladığı katkılar için; sevgili dostum Arş Gör. Burcu ASLANTAŞ ATEŞ'e bütün bu süreçte yanımda olup bana destek olduğu için teşekkür ederim.

Doktora ders döneminde derslerime giren, benimle akademik bilgilerini paylaşan ve akademik kariyerimde bana yol gösteren İşletme bölümündeki tüm hocalarıma şükranlarımı sunarım.

Sevgili anneciğim Nevin DEMİR ve babacığım Zekeriya DEMİR'e teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunarım. Bu tez çalışmasında sizlerin emeği benimkinden kat be kat daha fazla. Sizin sabrınız ve fedakârlığınız olmadan bu tez olmazdı. Benim ben olmamı sağladığınız, bugünlere getirdiğiniz için ikinize ne kadar teşekkür etsem azdır. Herşey için sonsuz teşekkürler, sizi çok seviyorum.

Ve canımdan çok sevdiğim canım oğullarım Kaan Demir'im ve Mert Aydın'ım... Benim her şeyimsiniz. İyi ki varsınız, sizleri çok seviyorum. Bu tezi yazarken göstermiş olduğunuz sabır için ikinize de teşekkürler. Anneniz artık özgür ve tamamen sizin...

Son olarak bu tez çalışması sırasında bana yardımcı olan ve beni destekleyen adını burada yazamadığım herkese teşekkür ederim.

ÖZET

UZMAN HEKİMLERDE İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: ISPARTA İLİ ÖRNEĞİ

Aygen OKSAY

Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Bölümü Doktora Tezi,
188 Sayfa, Ocak 2011

Danışman: Doç. Dr. İlker H. ÇARIKÇI

Bu tez çalışması kapsamında uzman hekimlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri incelenmiş olup; iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin ölçülmesi hedeflenmiştir. Araştırma Isparta il merkezindeki yedi hastanede çalışan uzman hekimleri kapsamaktadır. Bu hastanelerden biri Üniversite hastanesi, üç tanesi Sağlık Bakanlığı'na bağlı hastane, geri kalan üçü de özel hastanelerdir. Veri toplama işlemi üç bölümden ve toplam 50 sorudan oluşan bir anket aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Anketin ilk kısmı Paul Spector'ın İş Tatmin Ölçeği, ikinci kısım Mowday, Steers ve Porter'ın Örgütsel Bağlılık Anketi ve son kısım da demografik sorulardan oluşmaktadır. Toplam 179 uzman hekimin katılımıyla gerçekleştirilen araştırma kapsamında öncelikle iş tatmini boyutları oluşturulmuş ve hekimlerin iş tatmin düzeyleri ölçülmüştür. Daha sonra demografik değişkenlerin iş tatmin boyutları üzerindeki etkileri irdelenmiştir. Uzman hekimlerin örgütsel bağlılık düzeyleri de ölçülmüş ve benzer biçimde demografik değişkenlere göre karşılaştırması yapılmıştır. Son olarak da iş tatmini boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Analizler sonucunda hekimlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin orta seviyede olduğu anlaşılmıştır. Bunun yanı sıra hastanelerin mülkiyetinin önemli bir değişken olduğu ve mülkiyete göre uzman hekimlerin tatmin ve bağlılık düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda ortaya çıkan bir diğer önemli sonuç iş tatmininin örgütsel bağlılıktaki toplam varyansın %63'ünü açıkladığının bulunmasıdır. Buna paralel olarak iş tatmini içerisindeki işin kendisi boyutu ve iletişim boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu da bulunmuştur.

Analizlerde non-parametrik testler ve Lojistik regresyon analizi kullanılmış olup; elde edilen bulgular yazındaki benzer araştırmalarla karşılaştırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *iş tatmini, örgütsel bağlılık, hastaneler, hekimler, lojistik regresyon analizi.*

ABSTRACT

JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN SPECIALIST PHYSICIANS: AN EXAMPLE FROM ISPARTA

Aygen OKSAY

Süleyman Demirel University, Department of Business Administration Ph.D,
188 Pages, January 2011

Supervising Professor: Assoc. Prof. Dr. İlker H. ÇARIKÇI

Within the context of this study we examined the job satisfaction and organizational commitment levels of specialist physicians. We also aimed to test the effect of job satisfaction on organizational commitment. The study took place at the 7 hospitals located in the city center of Isparta, Turkey. One of the hospitals that took place in the study was a university hospital, three of them were Ministry of Health hospitals and the rest three were private hospitals. Data collection was done through a questionnaire which consisted of three parts and a total of 50 questions. The first part of the questionnaire was Paul Spector's Job Satisfaction Scale, the second part was Mowday, Steers and Porter's Organizational Commitment Questionnaire and the last part was the demographic questions. 179 specialist physicians participated in this study. As part of the study the facets of job satisfaction were formed and the satisfaction levels of physicians were measured. Then the results were compared according to the demographic variables. The organizational commitment levels of the participants were also measured and comparisons again with the demographic variables were made. At last the effects of job satisfaction facets on organizational commitment were examined.

According to the results it was found that both the satisfaction and the commitment levels of physicians were at the medium level. Along with this it was found out that the ownership was an important factor in the forming of satisfaction and commitment of the physicians. Another important finding was that 63 % of the total variance in organizational commitment consisted of job satisfaction. Moreover nature of works and communication facets were found to be the ones that have the biggest effect on organizational commitment.

Non-parametric tests and Logistics regression analysis were used and also the results were compared within the literature.

Key Words: *job satisfaction, organizational commitment, hospitals, physicians, logistics regression analysis.*

İÇİNDEKİLER

	Sayfa no
TEŞEKKÜR	i
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR DİZİNİ	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
TABLolar DİZİNİ	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

1.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI	5
1.2. KURAMSAL ÇERÇEVE	10
1.2.1. Kapsam Teorileri.....	11
1.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi	12
1.2.1.2. Çift Faktör Teorisi (Motivasyon-Hijyen Teorisi)	14
1.2.1.3. İş Özellikleri Modeli	19
1.2.2. Süreç Teorileri.....	20
1.2.2.1. Beklenti Teorisi.....	21
1.2.2.2. Eşitlik Teorisi	22
1.2.2.3. Amaç Teorisi	24
1.3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	25
1.3.1. Örgütsel Faktörler	26
1.3.2. Bireysel Faktörler.....	32
1.4. İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI	35
1.4.1. İş Tatmini-Yaşam Tatmini İlişkisi	38
1.4.2. İş Tatmini-Performans İlişkisi.....	40
1.4.3. İş Tatmini-Örgütsel Bağlılık İlişkisi	43

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI	45
2.2. KURAMSAL ÇERÇEVE	51
2.2.1. Tutumsal Yaklaşım	53
2.2.1.1. Buchanan'ın Yaklaşımı.....	56
2.2.1.2. Kanter'in Yaklaşımı	56
2.2.1.3. Etzioni'nin Yaklaşımı	58
2.2.1.4. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı.....	59
2.2.1.5. Porter-Mowday-Steers'in Yaklaşımı	60
2.2.1.6. Penley ve Gould'un Yaklaşımı	61

2.2.1.7. Allen ve Meyer'in Üç Bileşenli Bağlılık Modeli.....	63
2.2.2. Davranışsal Yaklaşım.....	69
2.2.2.1. Becker'ın Yan Bahis Teorisi.....	71
2.2.2.2. Salancik'in Yaklaşımı.....	73
2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	74
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK OLUŞTURMAK.....	76
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	79
2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN FAYDALARI.....	85
2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN NEGATİF SONUÇLARI.....	87

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SAĞLIK SEKTÖRÜNDE İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

3.1. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE İŞ TATMİNİ.....	89
3.1.1. Hekimlerde İş Tatmini.....	92
3.2. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	95
3.2.1. Hekimlerde Örgütsel Bağlılık.....	97
3.3. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE İŞ TATMİNİ-ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ.....	99

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

UZMAN HEKİMLERDE İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. GEREÇ VE YÖNTEM.....	104
4.1.1. Araştırmanın Amacı.....	104
4.1.2. Araştırmanın Yöntemi.....	105
4.1.3. Araştırmanın Kapsamı.....	106
4.1.4. Araştırmanın Kısıtları.....	107
4.2. VERİLER.....	108
4.2.1. Veri Toplama Aracı.....	108
4.2.2. Verilerin Toplanması.....	111
4.2.3. Hipotezler.....	112
4.2.4. Verilerin Analizi.....	113
4.3. BULGULAR.....	114
4.3.1. Demografik Bulgular.....	114
4.3.2. Normallik Testleri.....	116
4.3.3. İş Tatmini ile İlgili Bulgular.....	118
4.3.3.1. İş Tatmini ile İlgili İfadeler.....	118
4.3.3.2. İş Tatmini Boyutlarının Ortalamaları.....	121
4.3.3.3. İş Tatmini Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması.....	123
4.3.3.3.1. İletişim Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması.....	124
4.3.3.3.2. Ücret Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması.....	125
4.3.3.3.3. Yönetim Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması.....	127
4.3.3.3.4. Olası Ödüller Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması.....	129

4.3.3.3.5. İşin Kendisi Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması.....	131
4.3.3.3.6. İş Arkadaşları Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması.....	133
4.3.4. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Bulgular	135
4.3.4.1. Örgütsel Bağlılık ile İlgili İfadeler	135
4.3.4.2. Örgütsel Bağlılığın Genel Ortalaması	137
4.3.4.3. Örgütsel Bağlılığın Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması	138
4.3.5. İş Tatmini - Örgütsel Bağlılık İlişkisi	139
4.3.5.1. Lojistik Regresyon Analizi	140
4.4. TARTIŞMA	146
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	154
KAYNAKÇA	164
EKLER.....	183
ÖZGEÇMİŞ.....	186

KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
A.Ş.	Anonim Şirketi
Bkz.	Bakınız
df	degrees of freedom (serbestlik derecesi)
JSS	The Job Satisfaction Survey (İş Tatmini Ölçeği)
OCQ	Organizational Commitment Questionnaire (Örgütsel Bağlılık Ölçeği)
Ort.	Ortalama
s.	Sayfa
SDÜ	Süleyman Demirel Üniversitesi
S.E.	Standard error (standart hata)
SPSS	Statistical Package for Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı)
Ss	Standart sapma
vb.	Ve benzeri
vd.	Ve diğerleri

ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa no
Şekil 1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi	14
Şekil 1.2. Çift Faktör Teorisi	16
Şekil 1.3. Beklenti Teorisi	22
Şekil 1.4. Eşitlik Teorisi	23
Şekil 2.1. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	53
Şekil 2.2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	55
Şekil 2.3. Üç Bileşenli Bağlılık Modeli	64
Şekil 2.4. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	70
Şekil 2.5. Örgütsel Bağlılığın Öncülleri ve Sonuçları	81
Şekil 4.1. Araştırma Modeli.....	105
Şekil 4.2. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	146

TABLOLAR DİZİNİ

	Sayfa no
Tablo 1.1. İş Tatmini Ölçekleri	10
Tablo 1.2. Motive Edici Faktörlerin İş Zenginleştirme'deki Karşılıkları	18
Tablo 1.3. Büyük Beş Özellik (Big Five Trait)	39
Tablo 2.1. Örgütsel Bağlılık Ölçekleri	49
Tablo 4.1. Analizlere Dahil Edilen Hastanelerdeki Hekim Sayıları ile Geri Dönüş Sayıları	107
Tablo 4.2. JSS'in Alt Boyutları	109
Tablo 4.3. Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular	115
Tablo 4.4. İş Tatmini Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Değişkenleri Normallik Testi Sonuçları	117
Tablo 4.5. İş Tatmini Boyutlarının Çarpıklık Değerleri ve Dönüşüm İşlemi Sonrasındaki Normallik Testi Sonuçları	118
Tablo 4.6. İş Tatmini Ölçeğinde Yer Alan İfadelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları.....	119
Tablo 4.7. İş Tatmini Boyutlarının Psikometrik Özellikleri.....	121
Tablo 4.8. İletişim Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması	124
Tablo 4.9. Ücret Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması	126
Tablo 4.10. Yönetim Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması	128
Tablo 4.11. Olası Ödüller Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması.....	130
Tablo 4.12. İşin Kendisi Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması	131
Tablo 4.13. İş Arkadaşları Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması.....	134
Tablo 4.14. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde Yer Alan İfadelerin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları	136
Tablo 4.15. Örgütsel Bağlılık Boyutunun Psikometrik Özellikleri.....	137
Tablo 4.16. Örgütsel Bağlılığın Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması ..	138
Tablo 4.17. Hosmer and Lemeshow Test Sonucu	142
Tablo 4.18. Model Özeti.....	142
Tablo 4.19. Sınıflandırma Tablosu	143
Tablo 4.20. İş Tatmini – Örgütsel Bağlılık İlişisini Açıklayan Parametre Tahmin Tablosu	144
Tablo 5.1. Hipotezlerin Kabulü/Reddi Tablosu	159

GİRİŞ

İş günlük hayatımızın büyük bir kısmını doldurmaktadır. Kimileri için büyük bir memnuniyet, mutluluk kaynağı olurken; kimileri için de büyük bir keder kaynağı olmaktadır.

Gelişen ve yaygınlaşan teknoloji sayesinde örgütlerin her türlü kaynağa ve bilgiye ulaşabilmesi çok daha kolay hale gelmiştir. Bu nedenle de bilgiye ulaşmak bir rekabet avantajı olmaktan çıkmıştır. Örgütlerin değişen çevre koşulları altında ayakta kalabilmeleri işgörenlerinin etkinliği ve verimliliği ile mümkündür. Bu noktada karşımıza örgütsel davranış uygulamaları çıkmaktadır. Artan rekabet nitelikli personele sahip olmayı ve onlardan en verimli şekilde yararlanmayı gerektirdiğinden; örgütler örgütsel bağlılık uygulamalarını kullanarak çalışanlarına daha iyi çalışma şartları sağlamak ve işgörenlerinin iş tatmin düzeylerini arttırmaya yönelik uygulamalar geliştirme çabasına girmektedirler.

İş tatmini ile ilgilenilmesinin birçok sebebi vardır. Birincisi insani bakış açısidir. Kişiler adilane ve saygılı davranılmayı hak ederler. İş tatmini bir bakıma iyi muamelenin yansımasıdır. Ayrıca duygusal ve ruhsal sağlığın işareti olarak da görülmektedir. İkinci ise faydacı bakış açısidir ki bu da çalışanları örgütün işlevlerinin gerçekleşmesi için gerekli davranışları gerçekleştirmeye iter. Dahası iş tatmini örgütsel faaliyetlerin yansımasıdır. Kısacası sebebi ister insani isterse de pragmatik olsun; iş tatmini önemlidir (Spector, 1997: 2).

İş tatmininin yaşam tatmini (Aşan ve Erenler, 2008; Judge ve Watanabe, 1994), örgütsel bağlılık (Aşan ve Özyer, 2008; Vandenberg ve Lance, 1992), kalite (Şahin, 1999) ve performansı (Gül vd., 2008; Schermerhorn vd., 1994; Locke ve Latham, 1990; Locke, 1970) olumlu yönde etkilediğini gösteren bir çok çalışma mevcuttur. Diğer taraftan ise iş tatminsizliğinin depresyon (Saari ve Judge, 2004), stres (Gül vd., 2008; Lopopolo, 2002; Savery ve Luks, 2001), işe geç gelme (Saari ve Judge, 2004), devamsızlık (Brooke ve Price, 1989; Scott ve Taylor, 1985; McShane, 1984; Lawler ve Porter, 1967), uyuşturucu kullanımı (Saari ve Judge, 2004), sendikalaşma (Saari ve Judge, 2004) veya işten ayrılma (Lambert vd., 2001; Farrell ve Rusbult, 1981; Lawler ve Porter, 1967) gibi sonuçlar doğurduğu belirtilmektedir.

Tüm bunlar örgütün verimliliğini, etkinliğini ve genel başarısını tehlikeye atabilecek problemlerdir. Bu maliyetleri en aza indirmek örgütün varlığı için hayati önem taşımaktadır. Bu da günümüz işletmelerinin iş tatminine neden bu kadar önem vermesi gerektiğinin açık bir göstergesidir.

İş tatmininin ya da tatminsizliğinin meydana getirdiği sonuçlar sağlık kurumları ve dolayısıyla sağlık personeli için de geçerlidir. Sağlık hizmetlerinin telafisinin olmaması ve doğrudan insanla ilgili olması nedeniyle sağlık alanında çalışanların ve özellikle mesleki yaşamları boyunca sürekli özveri gerektiren hekimlerin işinden tatmin olması daha da önem kazanmaktadır. Çünkü hekimlerin tatmini diğer sağlık çalışanlarını, hastaları ve neticede sağlık kurumlarının kendilerini de etkilemektedir. Kısacası hekimlerin tatmini hastane yönetiminin ve hasta bakım hizmetlerinin verimliliğine etki etmektedir.

Örgütsel bağlılık da iş tatmini gibi son derece önemlidir. Çünkü örgüte bağlı çalışanlar örgütün amaç ve değerlerini benimser, örgüt için fazladan çaba harcama isteğine sahiptir ve örgütteki üyeliklerinin devamlılığını isterler. Bu nedenle de örgütün rekabet avantajı elde etmesini sağlayanlar işte bu çalışanlardır. Dolayısıyla örgüte bağlı çalışanlar aslında örgütleri açısından değerli ve gerekli birer kaynaktırlar. Örgüte bağlı çalışanlar ayrıca örgütlerini korur ve örgütleriyle gurur duyarlar. Bu da örgütlerin imajları ve uzun vadede pazar payları için son derece önemlidir.

Yaş, cinsiyet, eğitim durumu, hizmet süresi vb. kişisel özelliklerin yanı sıra örgütsel ve de örgüt dışı birçok faktör örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Çöl ve Ardıç, 2008: 162; Wiener, 1982: 419). Örgütsel kültür, rol belirsizliği, rol çatışması, iletişim, kariyer olanakları, alternatif işlerin varlığı bu faktörlerden yalnızca birkaçıdır. Tıpkı iş tatmini gibi örgütsel bağlılığın da motivasyon, performans ve iş devri gibi diğer örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisini kanıtlayan pek çok çalışma bulunmaktadır (Locke, 1970; Meyer ve Allen, 1997; Farrell ve Rusbult, 1981). Yapılan çalışmalar iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında da önemli bir ilişki olabileceğini ortaya koymaktadır (Uyguç ve Çımrın, 2004: 95; Barge ve Schlueter, 1988: 132; Bateman ve Strasser, 1984: 107). Örgütsel bağlılığın mesleki bağlılıkla da pozitif ilişkisi olduğu bilinmektedir (Ritzer ve Trace, 1969). Özellikle eğitim düzeyi

yüksek kişilerin mesleki bağlılıklarının yüksek olabileceği düşünülürse hekimlerde örgütsel bağlılık kavramının önemi daha da iyi anlaşılmaktadır. Ayrıca da nitelikli sağlık personelinin elinde tutamayan hastanelerin hem bütçeleri hem de hastalara sunulan bakım kalitesi zarar görmektedir.

Özetle hekimlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık yaşamalarının birçok bireysel ve örgütsel unsurunun yanı sıra sağlık kurumlarının geleceği üzerinde de önemli bir rol oynadığını söylemek mümkündür. Bu nedenle sağlık kurumları belirli aralıklarla kurumlarında çalışan hekimlerinin iş tatmin ve örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmeli ve ona göre gerekli önlemleri almalıdırlar. Bu bağlamda; bu araştırma kapsamında Isparta il merkezinde görev yapan uzman hekimlerin iş tatmin ve örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesi hedeflenmiştir. Bununla birlikte örgütsel davranış yazınındaki ‘iş tatmini örgütsel bağlılığa neden olur’ varsayımından yola çıkılarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin irdelenmesi amaçlanmıştır. Yazındaki benzer araştırmalardan farklı olarak bu araştırma yalnızca klinisyen uzman hekimlerde uygulanmış ve Türkiye’de faaliyet gösteren üç hastane grubu (üniversite hastanesi, Sağlık Bakanlığı’na bağlı hastaneler ve özel hastaneler) hekimlerini de kapsamıştır.

Çalışmanın kavramsal çerçevesi üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde iş tatmini kavramına değinilmiştir. Bu bölümde iş tatmini ile ilgili temel teorilerden bahsedilmekte ve iş tatminini etkileyen faktörler anlatılmaktadır. Ayrıca iş tatmininin ne gibi sonuçlar doğurduğu; hem çalışanları hem de örgütleri nasıl etkileyebildiği konusu üzerinde durulmaktadır.

İkinci bölümde örgütsel bağlılık kavramından bahsedilmektedir. Örgütsel bağlılığın ne olduğu, nasıl oluşturulduğu ve ne gibi sonuçlar doğurduğu anlatılmıştır. Yine aynı bölüm içinde yazında yer alan bağlılık teorilerine de detaylı bir biçimde yer verilmiştir.

Sağlık sektöründe ve hekimlerde iş tatmini ve örgütsel bağlılık konularına üçüncü bölümde değinilmiştir. Bu bölümde örgütsel davranış yazınında hekimlerde tatmin ve bağlılık konularıyla ilgili yapılmış çalışmalar incelenmiş ve hekimlerde iş tatmini ve örgütsel bağlılık konularının neden önemli olduğuna dikkat çekilmiştir.

Kavramsal çerçevenin ardından uygulama bölümüne geçilmiş ve Isparta il merkezinde görev yapan uzman hekimlerin iş tatmini içerisindeki çeşitli boyutlardan

duydukları tatmin ile örgütsel bağlılık düzeyleri analiz edilmiştir. Bu bölümde ayrıca yazında önemli bir yer tutan ‘iş tatmini örgütsel bağlılık üzerinde etkili midir?’ sorusuna cevap aranmıştır. Analizlerin ardından sonuç ve öneriler kısmı ile tez çalışması sonlandırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

1.1. İş Tatmini Kavramı

İş tatminine gösterilen ilgi neoklasik akımla birlikte ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımdan önceki klasik yönetim anlayışında insan mekanik unsurlardan farklı bir konuma sahip değildi. Bir başka deyişle insan tıpkı kullandığı makine ve aletlerin bir parçası gibiydi; dolayısıyla da işinden tatmin olup olmaması hiçbir önem arz etmiyordu. Yöneticiler yalnızca “*işin doğru yapılması*” ile ilgileniyorlardı. Bu nedenle harcanan emekler ‘optimizasyon,’ ‘maliyet azaltma,’ ‘iş ölçümü,’ ve ‘kalite’ odaklıydı (Rogers vd., 1994: 14).

O döneme damgasını vuran Frederick W. Taylor (2005: 12) hem çalışanlar hem de yönetim için en önemli amacın örgütteki her bir kişinin en hızlı ve en verimli çalışabilecek şekilde eğitilmesi ve geliştirilmesi olduğunu öne sürmüştür. Taylor ayrıca yaptığı gözlemler sonucunda standartlaşma; hareket ve zaman etüdü; sistematik seçim ve eğitim; parça başı ücret sistemi ve fonksiyonel ustabaşılık alanlarında bir takım önerilerde bulunmuştur (Özalp, 2003: 27-28). 1911’de ‘Bilimsel Yönetimin İlkeleri’ adlı kitabı yayınlanan Taylor klasik yönetim anlayışının en önemli isimlerinden biri olmuştur.

Bu döneme damgasını vuran bir başka önemli isim ise Henry Ford’dur. Henry Ford’un 1914 yılında geliştirdiği montaj hattı da verimliliği artırmaya yöneliktir (Drucker, 2000: 269). Ford (2007: 82) montaj hattını ilk oluştururlarken çok zorlandıklarını belirtir ve montaj hattının hızı ile ilgili olarak ‘kişi işini yaparken acele etmemelidir-ihtiyacı olan her saniyeye sahip olmalı; ama gereksiz hiçbir saniyesi de olmamalıdır’ der. Taylor gibi Henry Ford’un fikirleri de ‘İşletme Yönetimi Biliminin’ doğmasını sağlamış ve Taylorizm ve Fordizm adı altında yayılan kitle üretimi anlayış 1950’li yıllara kadar sürmüştür (Aktan, www.sobiacademy.net).

1924’de Elton Mayo önderliğinde başlayan ve Hawthorne Çalışmaları olarak bilinen araştırmalar bu bakış açısının değişmesine sebep olmuştur. Davranışsal

yaklaşımla (Human Relations Movement-İnsan İlişkileri Harekatı) birlikte insan önem kazanmaya başlamıştır. Bu yaklaşım kişisel ilişkilerin önemine, iş tatminine ve informal grupların önemine vurgu yaparak, iş tutumlarının ve bunların örgütlerdeki insan davranışıyla ilişkisinin çalışılması için önemli bir uyarıcı olmuştur (Lawler ve Porter, 1967: 20). Brayfield ve Crockett (1955)'a göre o dönemdeki birçok çalışma çalışan tatmininin performansı direkt etkilediği varsayımına dayanmaktadır. 'Çalışanın morali iş devrini azaltır, devamsızlıkları ve yorgunlukları ortadan kaldırır, üretimi yükseltir' ifadesi bu dönem örgütsel davranış yazınıni karakterize etmektedir (Lawler ve Porter, 1967: 20).

1980'lerde ortaya çıkan katı küresel rekabet koşulları örgütleri ayakta kalabilmek için yeni stratejiler bulmaya itmiştir. Özellikle 1990'lardan itibaren yöneticilerin kullandığı anahtar kelimeler 'çalışan tatmini,' 'çalışan bağlılığı' ve 'müşteri tatmini' olarak değişmiştir. Hizmet işletmelerinin sayısındaki artış¹ bu kavram değişikliğine neden olmuştur. Bu artış çalışanların müşterilerle daha sık karşılaşmasına neden olmuştur. Dolayısıyla da çalışanlar örgütlerin müşteri karşısındaki imajının bütünleyici bir parçası haline gelmiş ve örgütlerin başarısında çok önemli bir rol oynamaya başlamışlardır. Çünkü tatmin olmuş müşteriler alım işlemini tekrarlar ve ağızdan ağıza olumlu bir söylentinin yayılmasını sağlarlar. Bu tip hareketler de daha büyük pazar payı ve daha fazla kâr olarak geri döner (Bitner, 1990).

Günümüz yönetim anlayışında örgütler 'insanı' sahip oldukları en değerli kaynak olarak görmektedirler. Bu doğrultuda da çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması önemlidir. Yöneticiler; çalışanların sadece ekonomik bir varlık olmadığını, aynı zamanda sosyal yönlerinin de bulunduğunu, ekonomik beklentilerinin dışında farklı sosyal ve psikolojik beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmalarıdır. Çalışanların iş tatminlerinin sağlanması aynı zamanda örgütlerin sosyal görevidir (Akıncı, 2002: 2).

¹ Örneğin Amerika'nın 1960 yılında 16,5 milyon olan hizmet işleri 1990'da 85,1 milyona çıkmıştır (Business Week, 2 Kasım 1992).

Örgüt dışında olumlu bir imaj oluşturabilmek de yine çalışanlarla birlikte yaratılan olumlu imaj ile gerçekleştirilebilmektedir (Lewis, 1976). Dolayısıyla örgütler çalışanlarını ellerinde tutabilmek için onları tatmin edebilecek iş ortamları ve koşulları sağlamalıdır. Ancak bu şekilde ayakta kalabilir ve rekabet edebilirler. Çalışanların işlerinden tatmin olmalarına önem verilmesi, daha mutlu bir toplum haline gelmesinde de önemli bir rol oynar. İş tatmini ayrıca örgütte sağlıklı ve verimli bir ortam olduğunun önemli göstergelerinden biridir (Gökçe, 2005: 41; alıntıl原因an Toker, 2007: 93).

Tatmin, istenilen bir şeyin gerçekleşmesi sonucu ortaya çıkar. Bir başka deyişle tatmin ihtiyaçların karşılanması sonucu oluşan mutluluk durumudur. Tatminsizlik ise beklenenin/istenilenin gerçekleşmemesi sonucu oluşur. Araştırmacıların çoğu tatmini ve tatminsizliği aynı kavramın iki uç noktası olarak kabul ederken; bir kısmı da iş tatminini ve tatminsizliğini farklı faktörlerden etkilenen iki ayrı kavram olarak görmektedirler (Telman ve Ünsal, 2004: 13-14).

İş tatmini örgütsel davranış yazınındaki dikkat çekici konulardan biridir. Ancak Rowden (2002: 1)'e göre iş tatmini en çok üzerinde durulan fakat örgütler tarafından hala tam olarak anlaşılamayan bir fenomendir. Pek çok araştırmacı farklı sebeplerden ötürü iş tatminine ilgi duymuştur. Kimileri iş tatminini kişisel değerler sisteminin bir parçası olarak görmüş ve bunu bireyin potansiyeli ve gelişimi için bir saygınlık meselesi olarak değerlendirmiştir. Bazı sosyal bilimciler ise iş tatmininin iş dışı yaşamla - özellikle fiziksel ve zihinsel sağlıkla - ilişkisi olduğunu kanıtlayan delillerden ötürü iş tatmini konusuna ilgi duymuşlardır. Diğer bazı araştırmacılar ise verimlilik ve çalışanların iş deneyimlerinin kalitesini arttırmak amaçlı iş tatminine ilgi göstermişlerdir (Kalleberg, 1977: 124). Özellikle iş tatmininin, çalışanın duyguları ve tecrübeleri ile doğrudan ilgili olması; çalışanların işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen faktörlerin neler olduğu ve işleri hakkında neden farklı duygular besledikleri konuları araştırılmıştır. Yapılan bu araştırmalar sonucunda iş tatmininin sadece çalışanların tüm ihtiyaçlarının karşılanması ile değil; çalışanların kendisi için nelere önem verdiği ve onları ne kadar çok istediğiyle de ilgili olduğu ortaya çıkmıştır (İmamoğlu vd., 2004: 168).

İş tatmini kavramı ilk olarak 1935’de Hoppock²’un ‘İş Tatmini’ adlı eseri ile ilgi odağı haline gelmiştir. Hoppock’un çalışması ‘çalışanlar mutlu mu?’ ve ‘bazı çalışanlar diğerlerinden daha mı mutlu?’ sorularından yola çıkarak küçük bir şehirdeki yetişkinler ve 500 öğretmen ile yapmış olduğu röportajlara dayanır (Buchanan ve Bryman, 2009: 198). Kendisi iş tatminini ‘kişiye işimden gerçekten memnunum (satisfied) dedirtecek fizyolojik, psikolojik ve çevresel koşulların birleşimi’ olarak tanımlamıştır (Ganguli, 1994: 15). En çok kullanılan iş tatmini tanımlarından bir diğeri de Locke’a aittir. Locke (1976: 1304)’a göre iş tatmini kişinin işini veya iş tecrübelerini değerlendirmesi sonucu oluşan pozitif veya hoşnut ruh halidir (alıntılayan Saari ve Judge, 2004: 396). Benzer bir tanım da Mosadeghrad tarafından yapılmıştır. Mosadeghrad (2003) iş tatminini, çalışanların beklenen ve gerçekleşen sonuçlara dayalı olarak ortaya koydukları işe karşı duygusal tepkileri olarak tanımlamaktadır (Mosadeghrad ve Yarmohammadian, 2006: 11). Smith, Kendall ve Hulin (1969)’a göre ise iş tatmini kişinin işine karşı gösterdiği pozitif, duygusal bir yönelimdir (Curry vd., 1986: 848). Weiss (2002: 6) de iş tatminini kişinin işi veya iş şartlarıyla ilgili yaptığı olumlu (ya da olumsuz) değerlendirme olarak tanımlamaktadır. Eagly ve Chaiken³ (1993)’ın tutum tanımından yola çıkan Brief (1998: 86) de iş tatmininin, tecrübe edilmiş bir işin duyuşsal ve/veya bilişsel olarak değerlendirilerek beğenilmesi veya beğenilmemesi olarak ifade edildiği içsel bir durum olduğunu ileri sürer (Brief ve Weiss, 2002: 283).

Başka bir tanıma göre iş tatmini, çalışma yaşamı ve birey arasındaki uyumun sonucu olarak ortaya çıkan memnuniyet duygusu ve kişinin işine karşı almış olduğu pozitif bir tutumdur (Ugboro ve Obeng, 2000: 254). Eroğlu (2000: 251) da iş tatmininin işgörenlerin çalışma yaşamında gerçekleşmesini isedikleri istekler ile iş çevresinden edindikleri izlenimler birbirine uyduğu zaman gerçekleştiğini belirtir (Yüksel, 2002: 68). Benzer şekilde Hackman ve Oldham (1975) da iş tatmininin çalışanın genel olarak işinden ve işin temel özelliklerinden ne kadar memnun olduğu

² R. Hoppock ‘Job Satisfaction’ adlı eserinde 1932’den önce yapılmış 32 tane iş tatmini çalışmasını incelemiştir. Çalışmaları sonucunda her biri yedi alternatif cevaptan oluşan 4 soruluk bir iş tatmini ölçeği ortaya koymuştur. Ölçekteki sorular ‘İşinizi ne kadar seviyorsunuz, zamanın ne kadarında işinizden tatmin oldunuz, işinizi değiştirmekle ilgili neler hissediyorsunuz ve işinizle ilgili olarak kendinizi başkalarıyla karşılaştırdığınızda neler hissediyorsunuz’ şeklindedir (Saiyadain, 2009: 13, 42-43).

³ Eagly ve Chaiken (1993) tutumların iki bileşen içerdiğini belirtir: duyuşsal (duygusal, his) ve bilişsel (inanç, yargı, karşılaştırma) (Fisher, 2000: 185).

ile ölçüldüğünü öne sürmüşlerdir (Seo vd., 2004: 438). Agho, Mueller ve Price (1993) ise iş tatminini genel olarak bireylerin işlerinden ne kadar memnun oldukları veya işlerinin farklı boyutlarıyla ilgili neler hissettikleri olarak tanımlamaktadırlar. Ancak kişi işinin bir boyutundan tatmin olurken; diğer bir boyutuyla ilgili tatminsizlik yaşayabilir. Bu görüşün altındaki varsayım kişinin duyduğu tatmin ile tatminsizlikleri dengelediği ve işiyle ilgili genel bir tatmin yaşayabileceğine dayanır (Hoppock, 1935; alıntılan Kalleberg, 1977: 126).

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak; iş tatmininin kişinin işinden beklentileri ve işinin kendisine sunduklarının birbiriyle örtüşmesi sonucu ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Bir başka ifadeyle iş; kişinin ihtiyaçlarını, değerlerini ve kişilik özelliklerini ne kadar karşılıyorsa, kişi o kadar tatmin olur. Dolayısıyla iş tatmini işe karşı duyulan duygusal bir tepki olarak da tanımlanabilir. Bu tanımdan yola çıkarak iş tatmininin gözle görülemez ve ölçülmesi zor bir tutum olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

İş tatmini yazını incelendiğinde iş tatminini ölçmek amacıyla oluşturulmuş birçok ölçek karşımıza çıkmaktadır. Bu ölçeklerin bazıları genel iş tatminini (overall job satisfaction) ölçmek için tasarlanmış olup genel birkaç sorudan (örn: genel olarak işinizden ne kadar memnunsunuz?) ibarettir. Bazıları da çeşitli iş unsurlarından alınan iş tatminini (örn: yönetim, iş arkadaşları, çalışma ortamı, ücret vb.) ölçmek amacıyla tasarlanmıştır. Bu ölçek farklı alt ölçeklerden meydana gelmiştir. Her iki tür ölçeğin de farklı kullanım alanları mevcuttur. Örneğin genel iş tatmini ölçeği yetkililer tarafından işgücünün belli bir kesiminin toplam iş tatminini ölçmek amacıyla kullanılabilir. Çeşitli iş unsurlarından alınan iş tatminini ölçen ölçekler ise bir örgüt tarafından çalışanlarının tatmin seviyelerini arttırmak istediklerinde ya da çalışanların neden örgütten ayrıldığını öğrenmek istediklerinde daha faydalı olabilir.

Yapılan bazı ampirik çalışmalar (Smith vd., 1969; Rounds vd., 1976) genel iş tatmini ile alt ölçeklerin toplamının kesinlikle eşit ölçümler olmadığını ileri sürmektedir (Scarpello ve Campbell, 1983: 578). Scarpello ve Campbell (1983: 595) de kendi yaptıkları çalışmada bu tip ölçeklerin genel iş tatminini ölçmek amacıyla kullanılmasının yanlış olduğu görüşünde olduklarını belirtmişlerdir. Buna karşın Saari ve Judge (2004: 400) yaptıkları yazın taraması sonucunda örgütlerin iş tatmin

düzeyini ölçmek için rahatlıkla genel bir ölçek kullanabilecekleri gibi, alt ölçeklerin toplamının da bu genel ölçek yerine kullanılabileceğini belirtmişlerdir.

Bu ölçekler içinden en çok kullanılanlarla ilgili detaylı bilgilere Tablo 1.1⁴'de yer verilmiştir:

Tablo 1.1. İş Tatmini Ölçekleri

<i>Ölçek adı</i>	<i>İlgili yazar</i>
Hoppock's Job Satisfaction Scale	Hoppock - 1935
The Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)	Weiss, Dawis, England ve Lofquist - 1967
The Job Descriptive Index (JDI)	Smith, Kendall ve Hulin - 1969
The Job Diagnostic Survey (JDS)	Hackman ve Oldham - 1975
Michigan Organizational Assessment Questionnaire Subscale	Cammann, Fichman, Jenkins ve Klesh - 1979
The Job Satisfaction Survey (JSS)	Paul Spector - 1985
The Job in General Scale (JIG)	Ironson, Smith, Brannick, Gibson ve Paul - 1989

Kaynak: Spector (1997: 8-19)

1.2. Kuramsal Çerçeve

Tatminden bahsedebilmek için öncelikle kişinin bir takım istek, ihtiyaç veya beklentilerinin olması gerekmektedir. Bunların karşılanabilmesi için kişi belli davranışlarda bulunur. Bu davranışlar sonucunda en başta belirlenen hedeflere ulaşırsa kişi tatmin olur; ulaşılmazsa tatminsizlik yaşar. Kısaca ilk başta bir gereksinme ile başlayan, bu gereksinmenin giderilmesi için yapılan davranışla devam

⁴ Bu tablo P. Spector'un (1997: 8-19) 'Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences' adlı kitabı göz önünde bulundurularak oluşturulmuştur. Yalnızca Hoppock'un İş Tatmini Ölçeği ile ilgili bilgi Nichols, Stahl ve Manley (1978: 737)'den alınmıştır. Hoppock'un İş Tatmini Ölçeği ve JIG genel iş tatmini ölçekleridir. Diğer ölçekler ise iş tatmininin farklı boyutlarını ele alan çeşitli alt ölçeklerden oluşmaktadır.

eden ve de gereksinmenin karşılanması durumunda tatminle biten bir döngü ortaya çıkmaktadır. İşte birey açısından tatminin sağlanması yönündeki bu hareket etme eğilimine ‘güdü’ adı verilir. Dolayısıyla iş görenin işinde sergilediği performans onun amaçlara ulaşma yolunda ne kadar güdülenmiş olduğu ile ilgilidir. Çalışmaya, üretmeye istekli olan bir iş görenin işinde başarılı olacağı, bu başarı sonunda da üstlerinden takdir görmesi ve ödüllendirilmesi ile iş tatmini yaşacağı düşünülmektedir.

İş tatmini bir tutum olarak, davranış içeren motivasyon teorilerinden farklı olmasına karşın (Howell ve Dipboye, 1986: 43) yazında ilk kez iş tatmininin sistematik bir biçimde incelenmesi motivasyon kuramlarıyla olmuştur (Yüksel, 2005: 294). Ancak insan davranışlarının karmaşıklığı nedeniyle motivasyon kuramlarının herhangi birisinin tek başına motivasyon ve iş tatmini konusunu bir bütünlük içerisinde açıklayabildiğini söylemek zordur (Can vd., 2001: 308).

Yazında iş tatminini ile de ilişkilendirilebilecek olan motivasyon kuramlarını iki grupta incelemek mümkündür: kapsam ve süreç teorileri. Kapsam teorileri içsel faktörlere; süreç teorileri ise dışsal faktörlere ağırlık verir.

1.2.1. Kapsam Teorileri

Kişinin içinde bulunduğu ve kişiyi belirli yönlerde davranışa iten faktörleri anlamaya çalışan teorilere ‘kapsam teorileri (content theories)’ adı verilir. İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Çift Faktör Teorisi, Başarma İhtiyacı Teorisi ve Alderfer’in ERG Teorisi bu gruba girer.

Kapsam teorileri; yöneticinin personeli belirli yönlerde davranmaya iten sebepleri anlaması ve kavrayabilmesi durumunda personelin daha iyi yönetilebileceği varsayımına dayanmaktadır. Bir başka deyişle personeli davranışa iten sebepler anlaşılabilirse; bu faktörler kullanılarak personel örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edilebilir (Koçel, 2007: 486).

İş tatmini yazını incelendiğinde İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Çift Faktör Teorisi ve İş Özellikleri Modeli üzerinde yapılmış çalışmalara daha çok rastlanıldığından; çalışmanın bu kısmında bu üç teoriye yer verilmiştir.

1.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Abraham Maslow tarafından ortaya konan bu teori kişinin göstermiş olduğu her davranışın belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğu görüşündedir. Ancak bu ihtiyaçların bir hiyerarşi (sıralama) içinde olduğunu öne sürer. Maslow en alt kademede bulunan ihtiyaç giderilmeden bir üst basamakta bulunan ihtiyaca geçilemeyeceğini savunur. Bir başka ifadeyle ihtiyaçların kişiyi davranışa sevk edebilmesi o ihtiyacın tatmin edilmesiyle ilgilidir. Yöneticiler personelin hangi ihtiyacının tatmin edilmesi gerektiğini anlayabilirse, o ihtiyaçların tatmin edilebileceği bir ortam yaratarak personeli istenilen yönde davranmaya itebilir (Koçel, 2007: 487).

Maslow'a göre tatmin edilmeyen ihtiyaçlar kişide rahatsızlık yaratır. Maslow bu ihtiyaçların tatmin edilmesi halinde kişinin ruhen ve bedenen denge durumuna geleceğini; aksi durumda bu ihtiyaçları karşılamak için kişinin başka davranışlar sergileyeceğini ileri sürmüştür. Yine Maslow bireyin işinden tatmin elde edebilmesi için örgütün işgörenin bu ihtiyaçlarını karşılaması gerektiğini belirtmiştir (Oksay, 2005: 23).

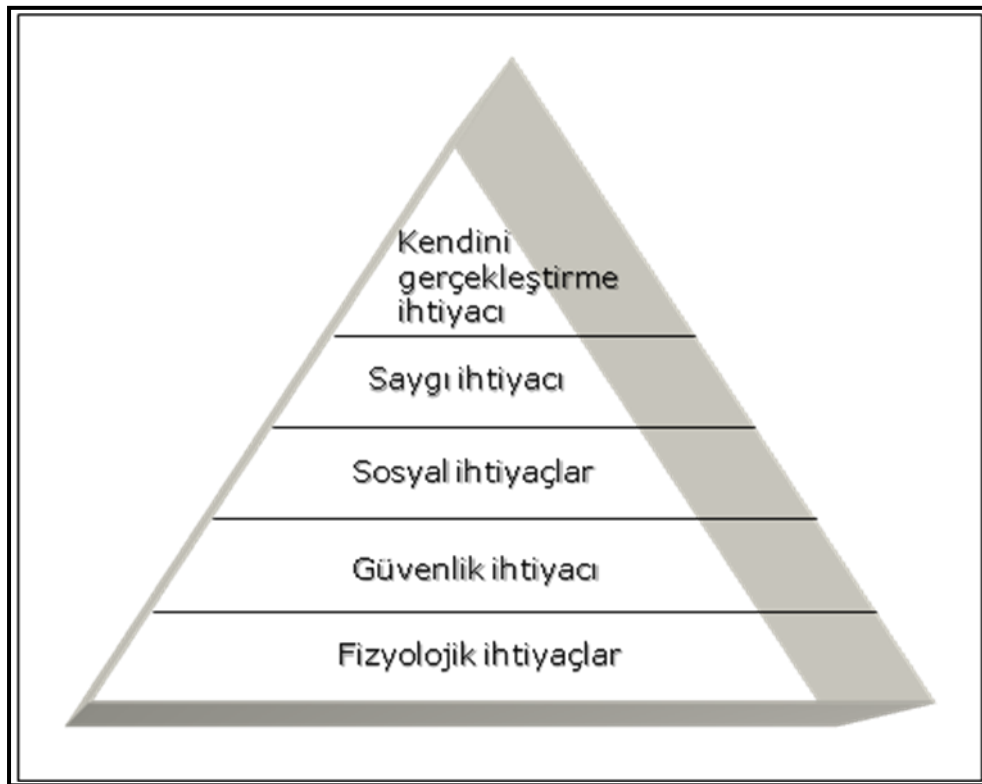
Bu yaklaşıma göre kişinin ihtiyaçları bir hiyerarşi şeklinde organize edilmişlerdir. Yani bir ihtiyaç tatmin edildiğinde bir başka ihtiyaç ön plana çıkar; o da tatmin edildiğinde daha yüksek seviyede bir başka ihtiyaç organizmayı etkisi altına alır. Bu ifade; motivasyon teorisinde memnuniyet kavramının da yoksunluk kavramı kadar önemli bir kavram olduğunu ima etmektedir aslında. Çünkü organizmayı nispeten daha fizyolojik bir ihtiyacın etkisi altından çıkartıp daha sosyal hedeflerin ortaya çıkmasına izin vermektedir (Maslow, 1987: 17). Biyolojik ihtiyaçlar hiyerarşinin altında; ruhani/manevi ihtiyaçlar ise hiyerarşinin üstünde yer almaktadır. Biyolojik ihtiyaçların tam tersine ruhani ihtiyaçlar - ki Maslow bunlara B-Values⁵ adını vermektedir - hiyerarşik değildirler ve her biri bir diğeri kadar önemlidir (Maslow, 1975: 194).

⁵ Maslow hiyerarşinin üst kısmında yer alan ihtiyaçları genel olarak B-Values (the being values - var olma değerleri) olarak adlandırmaktadır. Bu değerlerin her biri birbirleri açısından tanımlanabilir. 'Doğruluk, iyilik, güzellik, bütünlük, canlılık, eşsizlik, mükemmellik, tamamlama, adalet, basitlik, zenginlik, kolaylık, oyunculuk, kendi kendine yetme' hiyerarşinin üst basamaklarında yer aldığını öne sürdüğü var olma değerleridir. Maslow bu değerlerin ideal kişinin sahip olması gereken değerler olduğunu belirtmiştir (Maslow, 1975: 133-135).

Yemek, su, uyku, ihtiyaçları birinci basamakta yer alan fizyolojik ihtiyaçlardır. İkinci basamakta ise çeşitli tehlikelerden korunma, yarınını garantiye alma arzusu, can ve iş güvenliği yer alır. Daha sonrasında bir gruba ait olma, dostluk, kabul edilme ihtiyaçları önem kazanmaya başlar. Kişi karşılıklı sevgi bağlarının bulunduğu kişilerle ilişkiler kurmak ister. Böylece çeşitli gruplara dahil olmayı ve kabul görmeyi dileyecektir. İşgörenin bağlılık ihtiyacının önemli bir kısmı ailesi, akrabaları, üye olduğu derneklerle sağlansa da, bu ihtiyacını iş çevresinde de tatmin etmesi gerekmektedir. Yöneticiler bu ihtiyacı çoğu hallerde göremezler; bu nedenle de çalışanlar kendi aralarında biçimsel olmayan gruplar kurarak bu ihtiyaçlarını gidermeye çalışırlar. Bu gerçeği fark eden kimi yöneticiler spor faaliyetleri, piknikler, akşam yemekleri, doğum günü partileri, sinema ve tiyatro faaliyetleri gibi çeşitli aktiviteleri desteklemekte ve bunlara bizzat katılmaktadırlar (Eren, 2001: 497–498).

Dördüncü basamaktaki ihtiyaçlar tanınma, prestij kazanma, başkalarından saygı görme ve kendine güven duymadır. Bu basamaktaki ihtiyaçlara ‘saygı ihtiyaçları’ adı verilir. Çünkü kişi toplumda bir gruba ait olduktan sonra gerek grup içinde ve gerekse grup dışından kendisine sürekli ve sağlam bir değer verilmesini arzu eder. Bu gruptaki ihtiyaçlar kişinin daha fazla sorumluluk gerektiren işlere terfi edilmesi, kişisel başarı veya çeşitli ödülleri ve takdirlerle giderilebilir (Pride vd., 2010: 284). Beşinci ve son basamakta sahip olunan potansiyeli geliştirme, kendini tamamlama ihtiyacı yer alır. ‘Self-actualization’ olarak adlandırılan kendini gerçekleştirme ihtiyacı bu evrede bulunur (Eren, 2001: 498). Maslow (1975: 48) ‘self-actualization’ kavramını kişinin yapmak istediği şeyi en iyi şekilde yapması şeklinde tanımlar. Maslow (1975: 6) ayrıca yapmış olduğu keşifsel incelemeler sonucunda kendini gerçekleştirmiş kişilerin; yani psikolojik olarak sağlıklı ve üstün kişilerin daha iyi algılayan ve kavrayan kişiler olduğunu görmüştür.

Bu hiyerarşiyi şekil 1.1’deki gibi görmek mümkündür.



Şekil 1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Pride, Hughes ve Kapoor, 2009: 283.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi birçok araştırmaya temel teşkil etmekle birlikte Lawler ve Suttle (1972), Hall ve Nougaim (1968) ve Porter (1962)'ın yöneticilerle yapmış oldukları çalışmalarda bu teoriyi destekleyici çok az kanıta rastlamışlardır (Oksay, 2005: 23).

1.2.1.2. Çift Faktör Teorisi (Motivasyon-Hijyen Teorisi)

Frederick Herzberg tarafından ortaya atılan bu teori en çok bilinen motivasyon teorilerinden biri olmanın yanı sıra; aynı zamanda da iş tatmini ile ilgili geliştirilen en önemli teorilerden bir olarak kabul edilmektedir (Toker, 2007: 95). Kritik olaylar (critical incidents) yöntemi kullanılarak geliştirilen bu teori 200 muhasebeci ve mühendis üzerine yapılmış bir araştırmanın sonuçlarından ortaya çıkmıştır (Koçel, 2007:489).

Herzberg katılımcıların işlerine olan tutumlarını ölçmek amacıyla aşağıdaki üç soruya cevap aramıştır (Tietjen ve Myers, 1998: 226):

- Kişi işine karşı tutumunu nasıl belli eder?
- Bu tutumlara neler sebep olur?
- Bu tutumların sonuçları nelerdir?

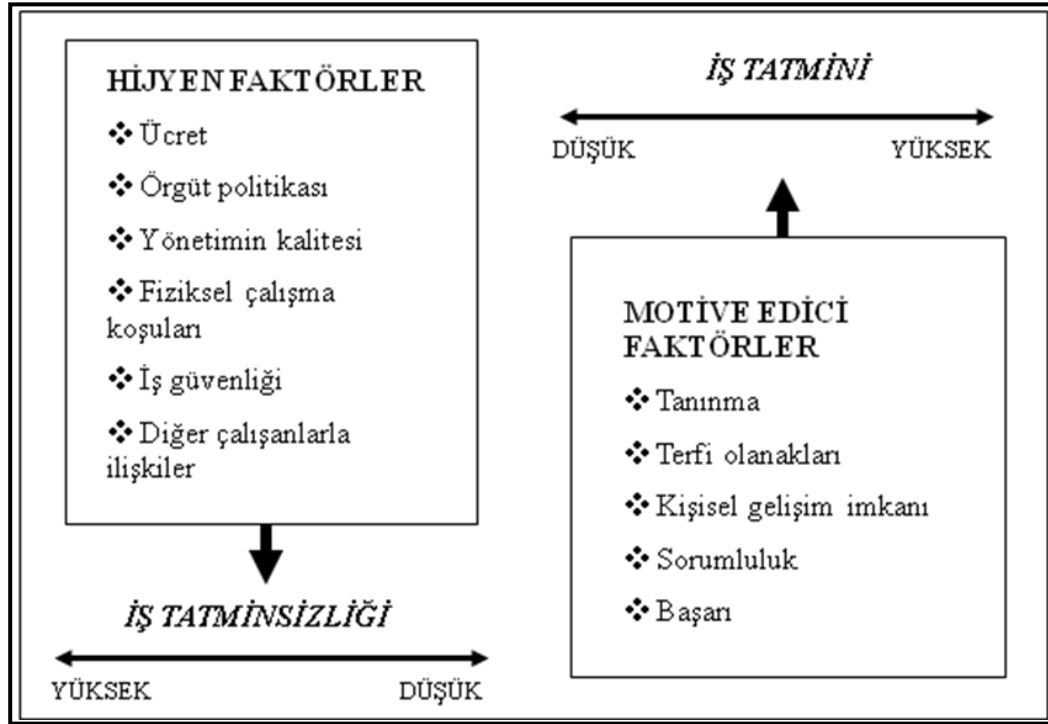
Bu üç soruyu araştırmak maksadıyla Herzberg katılımcılara ‘işlerinde kendilerini en son ne zaman çok iyi ve en son ne zaman çok kötü hissettikleri’ sorusunu yöneltmiştir. Katılımcıların daha önceden hazırlanan bir listeden sorunun cevabını seçmelerini istemek yerine, görüşme sırasında kendilerinin bizzat cevabı düşünmelerini istemiştir.

Yaptığı araştırma sonucunda Herzberg çalışanların işlerine karşı tutumlarını iki farklı listede toplamıştır. Birinci liste kişinin işiyle direkt ilgili olup; çalışana mutluluk veren veya güzel tutumlar sergileten faktörlerden oluşmuştur. İkinci listede ise mutsuzluk veya kötü tutumlar söz konusu olduğunda var olan ve direkt işin kendisiyle ilişkili olmayan faktörler yer almıştır. Herzberg birinci grupta yer alan faktörleri motive edici faktörler olarak adlandırır. İkinci gruptaki faktörlere ise hijyenik faktörler adını verir (Herzberg, 2003: 91).

Bir işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk; iş yerinde başarıyla tanınmak; takdir edilmek; ödüllendirilmek; arzu, tutku, yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışmak; işi yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa, terfi olanaklarına ve işinde kendini geliştirip yeni şeyler öğrenme imkanına sahip olmak motive edici faktörler olarak nitelendirilir. Dışsal faktörler olarak da adlandırılan hijyenik faktörler ise örgüt politikası; yönetimin kötüye gitmesi; teknik bilgi ve nezaretin yetersiz olması; amir ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması; iş ortamındaki fiziksel koşulların yetersiz olması; iş arkadaşlarıyla geçimsizliklerin varlığı; işgörenin kişisel yaşamına gereken saygının gösterilmemesi ve iş güvenliğinin olmamasıdır (Eren, 2001: 505).

Hijyen faktörlerin varlığı motivasyon için gerekli ortamı sağlar. Ancak bu faktörlerin yokluğu; bir başka deyişle sağlıklı çalışma ortamı için gerekli asgari koşulların sağlanmaması tatminsizliğe ve performans düşüklüğüne sebep olabilir.

(Şekil 1.2) Ancak motive edici faktörler olmadan tek başına hijyenik faktörler de çalışanları tatmin etmeye yetmeyecektir (Koçel, 2007: 490). Örneğin çok sıcak bir havada iş yerindeki klimanın bozulması çalışanları tatminsiz eder. Fakat klimanın her zamanki gibi çalışıyor olması da çalışanların tatmin olmasını sağlamaz (Tietjen ve Myers, 1998: 227).



Şekil 1.2. Çift Faktör Teorisi

Kaynak: Collins, 2009: 190.

Herzberg iş tatmini (motivasyon) yaratan faktörlerle iş tatminsizliği yaratan faktörlerin belirgin bir şekilde farklı olduğunu öne sürmektedir. Herzberg farklı faktörlerden bahsedildiğine göre tatmin olmak veya tatminsizlik yaşamak hislerinin de birbirinin zıttı olmadığını; yani iş tatmininin tersinin iş tatminsizliği değil iş tatmini yaşamamak (no job satisfaction) veya tam tersi olarak da iş tatminsizliğinin tersinin iş tatminsizliği yaşamamak (no job dissatisfaction) olduğunu belirtmektedir (Herzberg, 2003: 91). Herzberg'e göre iş tatmini sağlayan faktörler motive edici

faktörlerdir; çünkü kişinin kendini gerçekleştirme⁶ ihtiyacını tatmin eden ve nihai hedefinin gerçekleşmesini sağlayan faktörler bunlardır (Tietjen ve Myers, 1998: 227).

Motivasyon-Hijyen Teorisi ilk olarak 1960'lı yıllarda AT&T'nin İşe Alım Programı'nın seçme ve eğitim ayağında uygulanmıştır. Daha sonraları Herzberg motive edici faktörleri 'iş zenginleştirme (job enrichment) adı altında işe uyarlamaya başlamıştır. Herzberg (2003: 93) çalışanları motive edebilmek için iş zenginleştirmenin (job enrichment) önemli olduğunu; aksine iş genişletmesinden (job enlargement) kaçınılması gerektiğini belirtmiştir. O'na göre iş zenginleştirme kişinin psikolojik olarak gelişmesine olanak sağlarken iş genişletmesi yalnızca işi yapısal olarak çoğaltmaktadır. Herzberg (Herzberg, Mausner ve Synderman, 2009: xiv) yaptığı bu uygulama sırasında motive edici faktörlere daha somut isimler vermiştir. Herzberg'in ortaya koyduğu somut isimler ve onlara karşılık gelen motive edici faktörler Tablo 1.2'de detaylı bir biçimde gösterilmiştir.

⁶ Bkz. İhtiyaçlar Hiyerarşisi s. 12-14.

Tablo 1.2. Motive Edici Faktörlerin İş Zenginleştirme'deki Karşılıkları

<i>Motive edici Faktör</i>	<i>Somutlaştırılmış ismi</i>	<i>Açıklama</i>
Başarı (<i>Achievement</i>)	Performans (<i>Quality Performance</i>)	Davranış/performans iyi davranışa veya tatmine öncülük eder.
Tanınma (<i>Recognition</i>)	Geri bildirim (<i>Feedback</i>)	Geri bildirim olmadıkça performans hijyen faktöre dönüşür.
İşin kendisi (<i>Work itself</i>)	Müşteri ilişkileri (<i>Client Relationship</i>)	Hizmet sektöründe çalışan kişiler için çok önemli bir tatmin kaynağıdır.
Sorumluluk (<i>Responsibility</i>)	a) Bireysel programlama (<i>self-scheduling</i>) b) İletişime yetki (<i>authority to communicate</i>) c) Kaynak kontrolü (<i>control of resources</i>) d) Sorumluluk (<i>accountability</i>)	a) Yöneticinin değil müşterinin ihtiyaçlarına cevap verebilmek b) Müşterilerle veya işi yapacak kişilerle iletişime geçebilmek c) İşin yapılabilmesi için gerekli kaynaklara ulaşım d) Müşterilerle gerekli yazışmaları yapabilmek, müşteriler tarafından bilinir olmak
İlerleme ve büyüme (<i>Advancement and growth</i>)	Yeni öğrenmeler-iş üstünde eğitim (<i>New learning - on the job training</i>)	Yaygın kanının aksine çalışanlar yeterli eğitimi aldıktan, kaynakların kontrolünü ve kendi zamanlamalarını yapabildikten sonra sorumluluk almayı isterler.

Kaynak: Herzberg, Mausner ve Synderman, 2009: xiv-xvi.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Herzberg'in Çift Faktör Teorisi karşılaştırıldığında bu iki teorinin benzer tarafları olduğu görülmektedir. Örneğin İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nin birinci, ikinci ve üçüncü basamağında yer alan fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlar Herzberg'in hijyen faktörleriyle örtüşmektedir. Benzer şekilde dördüncü (saygı ihtiyacı) ve beşinci basamaktaki (kendini gerçekleştirme, self - actualization) ihtiyaçlar ile de Herzberg'in motive edici faktörleri eş anlamlı olmaktadır. Ancak Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde ihtiyaçlar henüz dördüncü ve beşinci hiyerarşik basamaklara erişemediğinden ötürü; hijyenik olarak nitelenen birinci, ikinci ve üçüncü basamaktaki ihtiyaçlar aynı zamanda motive edici rol da

oyunamaktadırlar. Bu nedenle Herzberg'in bu modelinin gelişmiş ülkelere daha uygun olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Eren, 2001: 506–507).

Örgütsel davranış yazını incelendiğinde Herzberg'in Çift Faktör Teorisine karşı yapılmış bir takım eleştirilere rastlamak mümkündür. Örneğin Vroom (1966: 7, 8) işler iyi gittiğinde kişilerin başarıyı üstlendiklerini; ancak işler sekteye uğradığında ise suçu başkalarına attığını belirterek Herzberg'in metodolojisinin yanlış olduğunu öne sürmüştür. Benzer biçimde araştırmanın temelini kusurlu olduğunu ve Herzberg'in araştırmasının yetersizliklerle dolu olduğunu ifade eden araştırmacılar da bulunmaktadır. Ewen (1964) de Çift Faktör Teorisini genel iş tatminini ölçmediği için eleştirmektedir. Halbuki böyle bir ölçüm bir faktörü 'motive edici' veya 'hijyenik' faktör olarak tanımlamak için önemlidir. Çünkü tanımlanan faktörlerin genel iş tatminine/tatminsizliğine katkısı olup olmadığı varsayımlara dayandırılmaz. Benzer şekilde Smith ve Kendall (1963) da kişinin işinin bir boyutundan memnun olmasa bile işinin genel olarak kabul edilebilir olduğunu düşünebileceğini ileri sürmüştür (House ve Wigdor, 1967: 371-373).

1.2.1.3. İş Özellikleri Modeli

J. Richard Hackman ve Greg R. Oldham (1980) tarafından ortaya atılan 'İş Özellikleri Modeli (Job Characteristics Theory)' iş ve örgütsel ortam ile ilgili değişkenleri kullanarak iş tatminini farklı bir bakış açısıyla doğrudan incelemiştir. Hackman ve Oldham iş dizaynının ve zamanlamasının yönetimin kolaylıkla etkide bulunabileceği ve çalışanların motivasyonunu yakından etkileyen değişkenler olduğunu öne sürmüştür.

Bu model; çekirdek iş özellikleri, kritik psikolojik durumlar ve etkiler arasında ilişkiler bulunduğu varsayımını temel almıştır. İş özellikleri modeline göre; çekirdek iş özellikleri kritik psikolojik durumları belirlemektedir. Kritik psikolojik durumlar olarak nitelendirilen işin anlamlılığı, işten duyulan sorumluluk ve işin sonuçlarından bilgi edinme ise yüksek içsel motivasyon, yüksek performans, yüksek iş tatmini, azalan devamsızlık ve işgücü devrine olanak sağlamaktadır (Hackman ve Oldham, 1975: 161; alıntılanan Yüksel, 2005: 295).

İş Özellikleri Modeli'nde tanımlanan ve çalışanların motivasyonu için önemli olduğu öne sürülen çekirdek iş özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Beceri çeşitliliği (*skill variety*): İşin yapılabilmesi için farklı beceri ve yetenekleri gerektirme derecesi
- Görev bütünlüğü (*task identity*): İşin tamamını veya büyük bir kısmını gerçekleştirme derecesi. Böylelikle kişi yaptığı işin sonuçlarını daha net görebilir.
- Görev önemi (*task significance*): Kişinin yapmış olduğu işin diğerlerinin işini etkileme derecesi.
- Otonomi/Özerklik (*autonomy*): Kişiye yapmış olduğu iş ile ilgili özerklik tanınma derecesi.
- Geribildirim (*feedback*): Kişiye sergilemiş olduğu performansının işin sonucuna etkisi hakkında direkt ve açık bilgi verme derecesi.

İşin yukarıda bahsedilen ilk üç özelliği içermesi durumunda; kişi yaptığı işi daha değerli, önemli ve kayda değer bulacaktır. Bununla birlikte kişiye otonomi sağlanması halinde kişi, sonuçlar için kişisel sorumluluk duyacaktır. Ayrıca kişiye geribildirimde bulunulması da kişinin performansı hakkında bilgilenmesini sağlayacaktır (De Cenzo ve Robbins, 1996: 307, 308). Hackman ve Oldham, çalışanların motivasyonunu ve verimliliği arttırmak için mevcut işlerin nasıl yeniden tasarlanabileceğini ve işlerde yapılan değişikliklerin çalışanlar üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla İş Teşhis Anketi (Job Diagnostic Survey)'ni geliştirmişlerdir (Hackman ve Oldham, 1975: 159).

1.2.2. Süreç Teorileri

Kişinin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildiği ile ilgilenen teroilere süreç teorileri denir. Bir başka ifadeyle süreç teorileri “kişinin göstermiş olduğu bir davranışı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanır?” sorusuna cevap arar. Edimsel şartlanma yaklaşımı, Beklenti Teorisi, Eşitlik Teorisi ve Amaç Teorisi süreç teorileri başlığı altında yer alır.

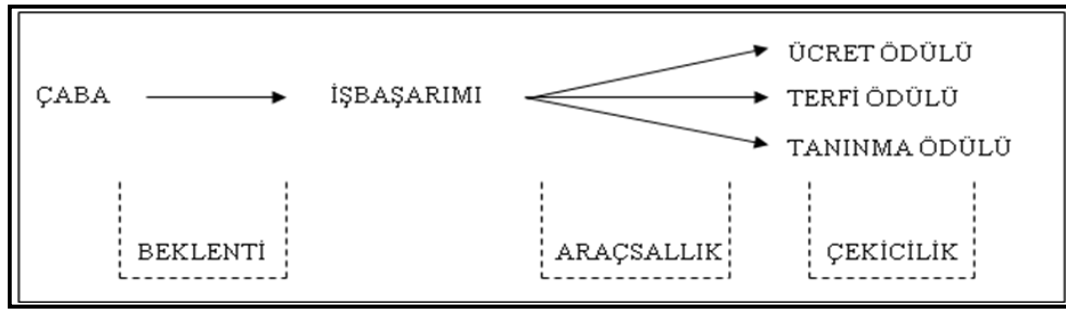
Bu bölümde yukarıda adı geçen süreç teorilerinden Beklenti Teorisi, Eşitlik Teorisi ve Amaç Teorisi üzerinde durulacaktır.

1.2.2.1. Beklenti Teorisi

Vroom (1964) tarafından ortaya atılan beklenti teorisi de diğer motivasyon teorileri gibi motivasyon sürecini izah ederken tatmin kavramından yararlanmış olan teorilerden biridir. Beklenti teorisi kişilerin istedikleri sonuçlara götürecek davranışlara çaba harcadığı fikri üstüne kurulmuştur (Mcshane ve Von Glinow, 2005: 147). Bir başka ifadeyle; bu teori kişinin gösterdiği çaba karşılığında arzuladığı bir ödülü alacağına ve de kendinden beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğine inanması gerektiğini öne sürer (Eren, 2001: 530). Yani motivasyon, Eroğlu (2000: 269)'nun da belirttiği gibi kişinin ödülü arzulama derecesine ve beklentisine bağlıdır (Yüksel, 2005: 294).

Modelde ortaya atılan '*beklenti*' kavramı çaba sonucunda işbaşarımına ulaşmak; 'araçsallık' kavramı işbaşarımının kişiye ödül getirmesi ve 'çekicilik-valance' kavramı da ödülün kişinin gözündeki değerini ifade etmektedir (Aşan, 2001: 232). Vroom modelde çalışma koşulları, işle ilgili verilen görevler, çalışanlarla ilişkiler, ücret ve kontrol olmak üzere iş tatminiyle ilişkili beş faktör olduğunu öne sürmüştür. Bu teori beklenen ödülleri motivasyon, gerçekleşen ödülleri ise tatmin olarak belirlemiştir (Farah, 2006: 32) .

Beklenti teorisine göre motivasyon sağlamak isteyen bir yönetici, kişilere eğitim olanakları sunmak, onlara güven duygusu aşılamak, örgütsel engelleri ortadan kaldırmak gibi yollarla işbaşarımını artırmalı ve böylece beklentiyi olumlu şekilde etkilemelidir. Ayrıca çalışanla çalışmayana eşit muamele yapmayarak başarıyı ödüllendirerek araçsallığı vurgulamalıdır. Ve nihayet kişilerin ihtiyaçlarını tatmin edecek, onların arzuladığı ödülleri kullanarak çekiciliği artırmalıdır (Aşan, 2001: 233).



Şekil 1.3. Beklenti Teorisi

Kaynak: Aşan, 2001:232.

Beklenti teorisi iki açıdan eleştirilmiştir: Birincisi teorinin karmaşık bir modelleme ile izah edilmesinden dolayı sınanmasında oluşan güçlük; diğeri ise kişilerin davranış göstermeden önce çok ayrıntılı ve mantıklı bir düşünce içinde olduğunun varsayılmasıdır (Yüksel, 2005: 294). Bu model daha sonraları Porter ve Lawler tarafından ‘Geliştirilmiş Beklenti Kuramı’ olarak daha ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

1.2.2.2. Eşitlik Teorisi

Eşitlik Teorisi J. Stacy Adams’ın General Electric işletmesinde motivasyon üzerine yapmış olduğu çalışmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Bir motivasyon teorisi olarak geliştirilmiş olmasına rağmen; iş tatmini ve tatminsizliği ile ilgili önemli noktalara dikkat çekmektedir (Toker, 2007: 95).

Adams yapmış olduğu incelemelerde kişilerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıklarını ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kişilerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını tespit etmiştir. Bu tespitten yola çıkarak; Adams kişinin sarfettiği emek ve karşılığında aldığı sonucu aynı iş ortamındaki başkalarının harcadığı emek ve sonuç ile karşılaştıracağını öne sürer. Bu karşılaştırma sonucunda çıkan oranın kişinin motivasyonunu ve tatminini etkilediğini belirtmiştir (Eren, 2001: 538).

Eşitlik Teorisi'ne göre çalışanlar iş ilişkilerinde eşit muamele görmek isterler ve bu istek onların motivasyonunu yakından etkiler. Bir başka ifadeyle kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili algıladığı eşitliğe (veya eşitsizliğe) bağlıdır (Koçel, 2007: 498). Yani iş tatminsizliğine neden olan iki durum söz konusudur: Başkalarıyla karşılaştığında kişinin aldığı ödüller (ücret, terfi, sorumluluk vb.) ya daha fazladır ya da daha azdır. Örneğin çok yüksek ücret alan bir genel müdür aldığı ücreti bir başka şirketin genel müdürüyle karşılaştırıp kendisinin daha az kazandığına kanaat getirirse iş tatmini düşer. Veya benzer şekilde daha fazla ödül aldığını düşünen kişi bu dengesizliği gidermek için daha fazla çalışmaya başlar (Telman ve Ünsal, 2004: 16-17).

$$\frac{\text{BİREYİN ALDIĞI ÖDÜL}}{\text{BİREYİN HARCADIĞI EMEK}} = \frac{\text{BAŞKALARININ ALDIĞI ÖDÜL}}{\text{BAŞKALARININ HARCADIĞI EMEK}}$$

Şekil 1.4. Eşitlik Teorisi

Bir işi başarmak için sarfedilen emek, gayret, örgütsel pozisyon, statü, yaş, eğitim vb. yukarıdaki oranlarda paydada yer alan 'harcanan emek' kısmını oluştururken; ücret, terfi, sorumluluk artışı, statü sağlama vb. unsurlar da payda yer alan 'ödül' kısmına girmektedir. Yukarıdaki dengenin bozulması durumunda eşitsizliği algılayan kişi bu eşitsizliğin giderilmesi için çeşitli davranışlar sergileyecektir. Bu davranışlar eşitsizliğin derecesine, kişinin olanaklarına ve gösterilecek davranışın kolaylığına göre farklılık gösterecektir. Eşitsizliğin giderilmesi için kişi ya kendine verilen ödülleri arttırma yolunu bulmaya çalışacaktır ya da işletmeye sunduğu girdi ve değerlerin miktarını azaltacaktır. Bunun yanı sıra dedikodu ve yıpratma faaliyetlerine girerek diğer kişilerin almış oldukları ödülleri azaltabilir ya da onların morallerini bozarak sundukları girdilerin azalmasına neden olabilirler (Eren, 2001: 538).

1.2.2.3. Amaç Teorisi

Edwin Locke'a göre ihtiyaçlar kişiler arası benzerlik gösterse bile değerler böyle bir benzerlik göstermez. Dahası değerler kişinin işine olan duygusal tepkisi üzerindeki en belirgin etkiye sahiptir. Bu nedenle de Locke'in iş tatmin teorisinde değerlerin can alıcı bir önemi bulunmaktadır. Locke'a göre değerler ve amaçlar arasında ortak yönler daha fazladır. Her ikisi de içerik ve yoğunluk özellikleri gösterirler ki içerik özelliği 'değer verilen şey nedir?' sorusuna; yoğunluk da 'ne kadar değer veriliyor?' sorusuna cevap verir (Tietjen ve Myers, 1998: 228).

Amaç Teorisi kişilerin belirlediği amaçların onların motivasyon derecelerini belirlediğini öne sürmektedir. Bir başka ifadeyle iş tatmin düzeyi bireyin amacına göre değişiklik gösterebilmektedir.

Locke (1965)'a göre kolay amaçlar, daha sık ulaşıldığından ve daha yüksek düzeyde tatmin sağladığından, zor amaçlardan daha fazla tatmin doğurur. Ancak zor amaçlar kolay amaçlardan daha yüksek performans sağlar. Yaklaşık 400 kadar çalışma zor amaçların kolay amaçlara ya da belli belirsiz amaçlara oranla daha iyi performans ortaya çıkardığını göstermektedir (Locke ve Latham, 1990: 240). Dolayısıyla eğer amaçlar çok kolay olarak belirlendiyse kişi verimsiz fakat tatmin olur. Veya tam tersi bir şekilde çok zor amaçlar belirlendiyse, kişi verimli fakat tatminsiz olur. Locke ve Latham (1990: 243) bu ikilemi ortadan kaldırmanın birkaç olası çözümü olduğunu öne sürmüşlerdir. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Amaçlar hem tatmin hem de verimlilik oluşsun diye orta seviye bir zorlukta belirlenebilir.
- Amaçlar iki aşamalı bir sisteme oturtulur: herkesin zorlayıcı fakat üstesinden gelebileceği bir amacının yanı sıra bir de ideali olan bir amacı olabilir. Böylelikle kişi hem amaçlarından birini başarırken hem de daha yüksek performans için motive olur.
- Amaç başarıma puanları bütün başarıyı değil de kısmi başarıyı gösterebilir. Örneğin 10 puan değerindeki zor bir amacın % 80'i başarılmışsa $10 \times 0.8 = 8$ puan; 5 puanlık kolay bir amacın da tamamı başarılmışsa $5 \times 1.0 = 5$ puan alınabilir. Böylelikle kişinin toplam başarı puanı $8 + 5 = 13$ olarak hesaplanabilir.

- Amaçların zorluk derecesi giderek artış gösterebilir.
- Amacın zorluğu başarı olasılığı olarak değil de; amacın gerçekleşmesi için ne kadar süre, düşünce, çaba ve kaynak gerektiği şeklinde tanımlanabilir.

Eren (2001: 521) amaçların motivasyon üzerindeki rollerinin aşağıdaki gibi sıralanabileceğini belirtmiştir:

- Birey tarafından belirlenen amacın açık ve net olması iş başarılarını artırır.
- Birey tarafından belirlenen amaçların kolay başarılamayacak olması kişinin iş yerinde daha hırslı ve arzulu çalışmasını gerektirecek; başarılarını arttıracaktır.
- Bireysel amaçların örgütsel amaçlarla uyum derecesi arttıkça başarı artar; iki amaç arasında çatışma arttıkça, başarı sağlama şansı da azalır.

Ancak bu noktada şunu belirtmekte fayda vardır. Örgütsel amaçların belirlenmesinde çalışanların bu duruma katılması söz konusu çatışmaları azaltacaktır. Bununla birlikte örgütsel amaçlara ne derece ulaşıldığının çalışanlarla paylaşılması ve bireysel başarıların da farkına varılarak ödüllendirilmeleri, bireylerin motivasyonlarını, dolayısıyla da tatminlerini arttıracaktır. Zaten bu teori de bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bağdaştırmak bakımından yöneticilere analitik ve yararlı ipuçları vermektedir.

1.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

ABD’de 1946, 1981 ve 1995 yıllarında sırasıyla yapılan bir araştırma kapsamında 1000 kadar çalışandan en iyi 10 ödülü sıralamaları istenir. Benzer bir liste yöneticilerden de talep edilir. Ancak çalışanların sıralaması her seferinde farklı olmakla birlikte; yöneticilerin sıralamasında pek bir değişiklik görülmez. Çalışanların beklentilerinin değişmesinin temel sebeplerinden biri çevresel faktörlerdir. Yöneticilerin her seferinde aynı sıralamayı yapmalarının arkasındaki gerçek ise kesin olarak bilinmemektir. Bununla birlikte yöneticilerin kontrol edemedikleri ödülleri seçtikleri ya da çalışanların ücreti ilk sıraya koyamayacakları düşüncesiyle, yöneticilerin ücreti ilk sıraya koydukları düşünülmektedir. 1995

yılında yapılan son sıralama göz önünde bulundurulunca; çalışanların beklentisinin ‘ilginç iş’; yöneticilerin çalışanların beklediğini düşündüğü şey ise ‘iyi ücretler’dir. Bu araştırma sonucuna göre çalışanların tatmin olmaları için tek gerekli şeyin ilginç iş olduğu düşünülebilir. Ancak bütün işler ilginç değildir. Bundan daha da önemlisi bir kişiye ilginç gelen şey diğer bir kişiye ilginç gelmeyebilir (Kovach, 1995: 93-95).

Çalışanları neyin tatmin ettiğinin anlaşılması yöneticilerin odaklanması gereken önemli bir konudur. Her şeyden önce bu; yöneticilere, çalışanların iş tatminlerini arttırmaya yönelik akılcı kararlar alınırken, anlamlı ve gerekli bilgileri sunması açısından son derece önemlidir (Cranny, Smith ve Stone, 1992; alıntılanan Lambert vd., 2001: 234).

İş tatmini öncüleri kişiden kişiye, meslekten mesleğe farklılık gösterse de bu faktörleri iki ana başlıkta toplamak mümkündür:

- Örgütsel faktörler
- Bireysel faktörler

1.3.1. Örgütsel Faktörler

İşin kendisi, işin özellikleri veya çalışma koşullarıyla ilgili faktörler genelde örgütsel faktörler olarak nitelendirilir.

İş tatmini üzerine kapsamlı bir çalışma yapan Locke (1976) yedi çalışma koşulunun iş tatminiyle olumlu bir ilişkisi olduğunu öne sürmüştür (Savery, 1996: 19). Bu yedi koşulu aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Kişinin başarıyla üstesinden gelebileceği zorlukta bir iş,
- İşe karşı duyulan kişisel ilgi,
- Fiziksel açıdan çok fazla yormayan bir iş,
- Performansla doğru orantılı, kişisel istekle örtüşen adil ve anlaşılır ödüller,
- Bireyin fiziksel ihtiyaç ve hedefleriyle uyumlu çalışma koşulları,
- Yüksek düzeyde itibar,

- İlginç iş, ücret ve terfi elde etmede destek; rol çatışması ve belirsizliği azaltmada yardımcı.

Birçok araştırmacı iş tatminini en iyi belirleyen faktörün işin doğası (nature of the work) olduğu görüşündedir. Bir başka ifadeyle işin zorluğu, otonomi, çeşitlilik, kapsam vb. işle ilgili içsel özellikler genel olarak çalışanların iş tatmin düzeylerini etkileyen en önemli faktör olarak görülmektedir (Fried ve Ferris, 1987: 305). Bu nedenle Hackman vd. (1975) işin özelliklerinin yeniden tasarlanması halinde, çalışanların hem motive edilebileceğini, hem de tatmin seviyelerinin arttırılabileceğini ileri sürmüştür (Staw, Bell ve Clausen, 1986: 56).

Aşan ve Erenler (2008: 205) de işin niteliği, ücret, terfi imkanları, çalışma koşulları, yöneticiler ve çalışma arkadaşlarının iş tatmin düzeyini etkileyen başlıca faktörler olduğunu öne sürmüşlerdir. Ayrıca maaş dışı imkanlar (ulaşım, yemek, sigorta, kreş, izinler vb.), olası ödüller ve prosedürlerin de çalışanların iş tatmini üzerinde etkili olduğunu belirtmişlerdir.

Agho, Mueller ve Price (1993) ise 405 kişi üzerinde yaptıkları çalışmada çevre, işin kendisi (rutinlik ve adalet) ve kişilik özelliklerinin (motivasyon-duygusal bağlılık) kombinasyonunun çalışanların iş tatmin düzeyleri üzerinde etkili olduğunu belirtmişlerdir.

Sabuncuoğlu ve Tüz (1998: 118) yüksek ücret, yeterli yükselme olanakları, iş arkadaşları ile ilişki kurabilme olanağı, değişik görevler, çalışma yöntemi ve hızının sıkı biçimde denetiminin iş tatmini sağlamanın temel güdüleyici faktörler olduğunu belirtmiştir. Erdoğan (1999: 236) da benzer biçimde işin genel görünüm ve zorluk derecesi, ücret, ilerleme olanağı, uygun ödüllendirme, işletmede geçerli olan beşeri ilişkiler, işletmenin sosyal görünümü, çalışma koşulları ve iş güvenliğinin iş tatminini oluşturan iş ve iş ortamına bağlı nedenler olduğunu ifade etmiştir (alıntılayan Yüksel, 2002: 68).

Yapılan çalışmalar ücretin önemli bir faktör olduğunu öne sürmekte; ücretin ilk beş ödül arasında yer aldığını göstermektedir. Ancak ücretin önemi kişinin kariyer basamaklarına bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Bunun yanı sıra kültür de ücreti etkileyen bir başka önemli faktördür. Örneğin Amerikalı yöneticiler ve çalışanlar Avrupalı ve Japon meslektaşlarına kıyasla ücrete daha fazla

odaklanırlar. Avrupa ve Japonya'daki örgütler yavaş terfilere, tecrübeye ve iş güvenliğine daha fazla itibar etmektedirler (Beer ve Walton, 1990: 18). İş tatmini yazınında yer alan araştırmalar ücretin yeterliliğinin yanı sıra adil olmasının da—Adams'ın Eşitlik Teorisi⁷'nde öne sürdüğü gibi—önemli olduğunu göstermektedir. İşgörenler aldıkları ücreti yalnızca aynı örgütte benzer pozisyonda çalışanlarla değil; diğer örgütlerde benzer pozisyonda çalışanlarla da karşılaştırma eğilimindedirler (Karsten, 2008: 32). Savery ve Luks (2001: 102) yaptıkları çalışmada bu görüşü destekler kanıta rastlamışlardır. Yazarlar iş tatmini ile adil ücret ödendiği hissi arasında pozitif bir ilişki bulmuşlar ve ücretin tatmin olmuş çalışanlar isteyen örgütler için göz ardı edilemeyeceğini belirtmişlerdir.

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerden bir diğeri de yükselme olanaklarının varlığı, yani terfilerdir. Robbins (2001: 82)'e göre terfiler bireyler için hem gelişme ve sorumluluk kazanma fırsatı sağlamakta, hem de bireyin sosyal statüsünü arttırmaktadır. Nitekim Robie vd. (1998) de yaptıkları çalışmada hiyerarşik kademeler yükseldikçe iş tatmininin arttığını bulmuşlardır.

Yönetim veya yöneticilerin liderlik tarzları iş tatminine etki eden bir başka önemli faktördür. Yöneticilerin liderlik tarzlarının çalışanın iş tatminini doğrudan etkilediğini gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Yöneticiler hem yol gösterici olmalı hem de gerekli durumlarda öğretici olmalıdırlar. Yöneticinin sergilediği davranış tarzı ile çalışanların bekledikleri davranış tarzının uyumlu olmaması kişinin tatminsizlik yaşamasına neden olabilmektedir. Yönetimin personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması çalışanların iş tatminlerini artırır (Luthans, 1973: 121-122; alıntılayan Erdil vd., 2004: 19). Yine üstlerin, çalışma arkadaşlarının ve astların açıkça iyi performansı tanınmaları, takdir etmeleri ve yönetimin maaş artışı ile ilgili gereğine uygun bir ödül sistemine sahip olması da çalışanların iş tatminlerini artırır (Chin vd., 2002: 373). Bakke (2005)'ye göre liderler gücü paylaştığında herkes birbiri ile eşit bir konuma gelir; bu durumda da insanlar kendilerine ihtiyaç duyulduğunu ve değer verildiğini hissederler ve iş tatminleri pekişir (Karsten, 2008: 33).

⁷ Bkz. s. 22-23.

Çalışma arkadaşlarının desteği ile teknik ve sosyal yeterlilikleri de iş tatmini üzerinde etkilidir. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını işyerinde çalışarak geçiren kişi uyumlu ve destekleyici iş arkadaşları bulma eğilimindedir. Tek başına çalışanların kendilerini sosyal açıdan yalnız hissetmeleri, işlerini sevmemelerine ve dolayısıyla iş tatminsizliğine neden olmaktadır (Erdil vd., 2004: 20). Nitekim Shouksmith (1994) tatminsizliğin genelde kendini değersiz gören, takdir edilmeyen, önemsiz ve mantıklı sebeplerle kendini örgütten dışlanmış hisseden çalışanlarda görüldüğünü belirtmiştir.

İşlerinde Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Modeli'nde öne sürdüğü beş çekirdek özelliği⁸ barındıran ve bu işte amaçlarını başarıyla gerçekleştirenler, yüksek düzeydeki performansları için adil bir şekilde ödüllendirilenler ve yeterli biçimde tesadüf biçimde ödüllendirilmeyen çalışanlar işlerinden genel olarak tatmin olurlar. Ancak başarısız olanlar, ödüllendirmenin hem yetersiz olduğunu hem de adil olmadığını düşünen çalışanlar işlerinden tatminsiz olurlar (Locke ve Latham, 1990: 244). Örneğin Savery ve Luks (2001: 102) yaptıkları çalışma sonucunda karar verme konusunda yüksek düzeyde otonomiye sahip çalışanların daha yüksek düzeyde iş tatmini yaşadıklarını bulmuştur. Benzer şekilde More (2001) da otonominin azaldığı meslek gruplarında iş tatmininin de azaldığını öne sürmüştür (Karsten, 2008: 29). Yine Curry vd., (1986: 853) de yüksek düzeyde adalet ve katılım algısının iş tatmininin yükselmesine neden olduğunu belirtmişlerdir. İşletmelerde çalışanların kararlara katılımının sağlanması, iş tatmininin artırılmasının yanı sıra, işletme içinde nihai kararların iyileştirilmesine de katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla kararlara katılan personel işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirecek ve iş tatminleri yükselecektir (Feldman ve Hugh, 1986: 196; alıntıl原因 Erdil vd., 2004: 19). Nitekim çalışanlar kendilerini örgütün önemli bir parçası gibi görmek isterler ve işin nasıl yapıldığı ile ilgili olarak kendi fikirlerinin de alınmasını arzu ederler.

İş tatminini etkileyen bir başka önemli unsur örgüt kültürüdür. Örgüt kültürünün anlaşılması çalışanlarla, örgütsel faaliyetlerle ve değişimle başa çıkabilmek; hedeflerin gerçekleştirilmesi ve örgütsel verimlilik sağlanması için gereklidir. Çalışanların tatmin seviyelerinin örgüt kültürünün türüne göre farklılık

⁸ Bkz. s. 20.

gösterdiğini kanıtlayan çalışmalar mevcuttur. Örneğin Odom, Boxx ve Dunn (1990: 166) taşımacılıkla uğraşan örgütler üzerinde yapmış oldukları çalışmada örgüt kültürü ile bağlılık, iş-grup uyumu ve tatmin arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Taşımacılık sektöründe hakim olan bürokratik kültürün (hiyerarşik yapı ve prosedürler önemlidir) çalışanların bağlılıklarının artmasına, iş tatminine veya grup uyumunun oluşumuna yardımcı olan bir örgüt kültürü olmadığını ortaya koymuşlardır. Daha yüksek bağlılık, tatmin ve grup uyumu isteyen yöneticilerin daha insan odaklı, teşvik edici, adil, güvenilir ve daha fazla kişisel özgürlük tanımları gerektiğini belirtmişlerdir. Nystrom (1993: 46)'un sağlık örgütleri üzerine yaptığı çalışma sonucunda ise güçlü kültürlerin daha fazla bağlılık ve iş tatmini oluşturduğu görülmüştür. Lund (2003: 223) ise 360 pazarlama uzmanıyla yapmış olduğu çalışmada klan ve adhokrasi kültürünün pazar ve bürokratik kültüründen daha fazla tatmin doğurduğunu belirtmiştir. En yüksek tatmin sağlayan kültür türlerini en iyiden en kötüye klan-adhokrasi- pazar-bürokratik kültürü⁹ olacak şekilde sıralamıştır.

Örgüt kültürüne bağlı olarak örgüt içi iletişim farklılık göstermektedir. İletişimin yokluğu, eksikliği ya da yetersizliği örgütsel ortamda belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlik ise stres, iş tatminsizliği, örgüte karşı güvensizlik, düşük seviyede örgütsel bağlılık, verimlilikte düşüş, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerinde artışa yol açmaktadır. Bu nedenle de belirsizlikle başa çıkabilme olanağı verdiğinden ötürü iletişimin sağlanması son derece önemlidir (Schweiger ve Denisi, 1991: 127). Bu konuda yapılan bir araştırma sonucunda iletişimin iş tatmini düzeyini arttırdığı ve iş tatminindeki toplam değişimin % 71.2'sinin iletişim değişkeni tarafından açıklandığı bulunmuştur. Yüksel (2005: 303) bu sonucun; örgütsel ortamda üstlerin astlarıyla iletişim içinde olmasının; astların örgütün amaçları, politikaları ve işleyişi hakkında bilgilendirilmesinin; düşüncelerinin ve önerilerinin sorulmasının iş tatmini düzeyini olumlu yönde etkilediğini ifade ettiğini belirtmiştir.

⁹ Klan kültüründe vurgu akıl hocalığı, sadakat ve geleneklerdedir. Adhokrasi kültürünün yaygın olduğu örgütlerde ise yenilik, girişimcilik ve esneklik ön plandadır. Pazar kültüründe rekabet, hedeflere ulaşma, pazar üstünlüğü önemliken; bürokratik kültürde hiyerarşik sıralama, kural - prosedürler ve öngörü hakimdir

Uygunsuz eğitilmiş personel, görev tekrarı, rol belirsizliği, dokümantasyon, rol çatışması, fazla iş yükü, iş arkadaşlarıyla ilişkiler de düşük iş tatminiyle ilişkili bulunmuştur (Navai-Waliser, 2004: 88; Chu vd., 2003: 177). Irvine ve Evans (1995) da çalışmasında işin özelliklerinin (rutinlik, otonomi, geribildirim), iş rolünün nasıl tanımlandığının (rol çatışması ve rol belirsizliği) ve çalışma ortamının özelliklerinin (liderlik, stres, terfi imkanları ve katılım) iş tatminiyle ilgisi olduğunun önemini vurgulamıştır (Mosadegh Rad ve Yarmohammadian, 2006: 12). Yapılan ampirik çalışmalar (Bice, 1992; Boles, 2001; Thomas 1995) kişilerin yüklendikleri rollerle¹⁰ ilgili olarak yüksek iş –hayat çatışması yaşayan kişilerin işlerinden daha az tatmin olduklarını göstermektedir (Karsten, 2008: 31). Doğan (2005: 311) da hemşireler üzerine yapmış olduğu bir çalışmada stres değişkenlerinden fiziksel yorgunluk, rol belirsizliği, rol karmaşıklığı ve başarısızlık kaygısının, hemşirelerin yaşadığı iş tatmini üzerinde etkisi olduğunu belirtmiştir. İşin ilginç olması, işgörenin nitelikleri ve beklentileriyle örtüşmesi iş tatminini etkileyen diğer faktörlerdir.

Herzberg (1987: 92)’e göre iş tatmini ve tatminsizliği tamamen farklı iki histir. Dolayısıyla bu iki hissi etkileyen faktörler de birbirinden tamamen farklı olmalıdır. Herzberg hemşireler, askeri personel, mühendisler, bilim adamları, öğretmenler, muhasebeciler, Finlandiyalı ustalar, Macar mühendisler vb.den oluşan 1685 çalışan üzerinde yapmış olduğu çalışmalar sonucunda motive edici faktörlerin iş tatmini doğurduğunu; hijyenik faktörlerin ise işteki mutsuzluğun temel sebebi olduğunu bulmuştur¹¹. Yani ısı, ışık, havalandırma vb. fiziksel koşulların varlığı iş tatminini arttırmazken, bu unsurların yokluğu işgörende tatminsizlik yaratmaktadır. Çalışanlar hem kişisel rahatlık hem de işin rahat yapılmasını sağlayan çalışma koşulları talep ederler. Günümüzde örgütler çalışma koşullarını iyileştirmek ve de çalışanlarının tatmin düzeylerini yükseltmek amacıyla kantin, lokal, spor salonu vb. sosyal tesislere de önem vermektedirler.

¹⁰ *Rol çatışması*: Kişilere bağdaşmayan işler ve/veya sorumluklar yüklenmesidir.

Rol belirsizliği: İşle ve verilen sorumluluklarla ilgili belirsizlik olması olarak tanımlanır.

Rol stresi: Kişilere kapasitelerine uygun olmayan işler verilmesi durumunda görülür.

Fazla iş yükü: Kişinin yapabileceğinden fazlasının istenmesi olarak tanımlanır (Kahn, 1990; alıntılan Karsten, 2008: 30).

¹¹ Bkz. s. 14-16.

1.3.2. Bireysel Faktörler

İş tatmini üzerine yapılmış ilk kapsamlı çalışmanın özetinde Hoppock (1935: 5) iş tatmininin tanımlanmasında en az işin kendisi kadar çok sayıdaki ruhsal ve demografik faktörün de önemli olduğunu belirtmiştir (Staw, Bell ve Clausen, 1986: 59). Buradan yola çıkarak pek çok araştırmacı cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kişilik, kontrol odağı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiş ve farklı alanlarda yapılan araştırmalar sonucunda bu faktörlerin iş tatmini üzerinde etkisi olduğu görülmüştür.

Cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişki en çok araştırılan konulardan biri olmuştur. Örgütsel davranış yazını incelendiğinde iş tatmin düzeyinin cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterdiği görülmüştür (Sousa-Poza ve Sousa-Poza, 2003: 694; Sousa-Poza ve Sousa-Poza, 2000: 149; Çarıkçı, 2000: 164; Clark, 1997: 364). Yapılan karşılaştırmalı araştırmalar kadın ve erkeklerin içsel motivasyon unsurlarının birbirinden zaman zaman farklılık gösterdiklerini ortaya koymuştur (Kırel, 1999: 120; alıntılan Çarıkçı, 2000: 158). Bu da her iki cinsin neden farklı tatmin düzeyleri yaşadığını kısmen açıklamaktadır.

Marshall (1984)'a göre kadınlar erkeklere oranla içsel ödüllere daha fazla odaklanmakta, ücret ve terfilere daha az bel bağlamakta; bu nedenle de iş yerinde daha az zaman geçirmektedirler. Nitekim Simpson (1998: 37) da kadınların 'presenteeism'¹²e daha az yatkın olduklarını öne sürmüştür. Kadın ve erkeklerin farklı önceliklerinin olduğu görüşü McKeen ve Bujaki (1998) tarafından da desteklenmektedir. Onlar da erkeklerin uzun çalışma saatleri gerektiren örgütsel girişimlere karşı daha ilgili olduklarını; kadınların ise ev işi ve çocuk bakımı gibi sorumluluklara katlanmak zorunda kaldıklarını ve sonuç olarak da kısmi-zamanlı işlere, esnek çalışma saatlerine ve kısa çalışma haftalarına karşı daha ilgili olduklarını iddia etmektedirler (Savery ve Luks, 2000: 307, 308). Ancak tüm bu verilere karşın Clark (1997: 341) yapmış olduğu çalışma sonucunda kadınların erkeklerden daha fazla iş tatmini yaşadıklarını bulmuştur. Bunun sebebinin ise kadınların daha iyi işte çalışmalarına değil farklı beklentilerinin olmasına bağlamıştır (Sousa-Poza ve Sousa-Poza, 2003: 691). Benzer şekilde Lambert vd.'nin (2001: 243)

¹² Cooper (1996: 15) 'presenteeism' kelimesini kişinin hasta olduğunda ya da çok fazla çalıştığı için artık etkili çalışamayacağı için evde olması gerekirken iş yerinde olması olarak tanımlanmaktadır (alıntılan Savery ve Luks, 2000: 307).

1977 İstihdam Kalite Anketi (Quality of Employment Survey) verilerini temel alarak yapmış oldukları çalışma sonucunda da kadınların erkeklerden daha fazla iş tatmini yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Çarıkçı (2000: 164) ise tam tersine süpermarket çalışanlarını kapsayan çalışmasında kadınların erkeklerden daha düşük tatmin yaşadığını bulmuştur. Bunun sebebini de vasıfsız işlerde çalışan kadınların işleriyle ilgili beklentilerinin daha düşük olmasına bağlamıştır.

Sousa-Poza ve Sousa-Poza (2000: 149) 21 ülkeyi¹³ ve 15,324 çalışanı kapsayan çalışmaları sonucunda yalnızca 8 ülkede cinsiyetler arası bir fark olduğunu bulmuşlardır. Ve bu ülkelerden yalnızca 4 tanesinde (İngiltere, Amerika, Macaristan ve Yeni Zelanda) bu farkın %5'ten fazla olduğunu belirtmişlerdir. İspanya'da ise tam tersine erkeklerin kadınlardan daha fazla tatmin olduğu gözlemlenmiştir. Sousa-Poza ve Sousa-Poza (2000: 144) özellikle İngiltere ve Amerika'da kadınların daha fazla iş tatmini yaşamalarının sebebini kadınların iş güvencelerinin daha fazla olduğuna inanmaları ve işlerini erkeklerden daha ilgi çekici bulmalarına bağlamıştır. Dahası kadınlar işlerinin topluma ve başkalarına daha faydalı olduğu algısına sahiptirler. Ayrıca da yönetimle ve iş arkadaşlarıyla daha iyi ilişkiler içindedirler. Yalnızca ücret ve bağımsızlık konularında kadınlar kendilerine daha az değer verildiği algısına sahiptirler.

Yapılan araştırmalar yaş ve eğitim gibi gözle görülebilir faktörlerin de kişinin yaşadığı iş tatmin düzeyinde etkisi olduğunu göstermektedir. Örneğin Çarıkçı (2000:165) yaşı 25'ten daha düşük olan çalışanların, yaşı 25'ten büyük olanlara oranla daha fazla tatmin olduklarını; çünkü yaşı küçük olanların beklentilerinin daha az olduğunu ifade etmiştir. Ancak Toker (2007: 102-103) bu durumun tam tersi bir sonuç bulmuştur. Toker konaklama işletmeleri çalışanlarının yaşları ilerledikçe iş tatminlerinde artış görüldüğünü belirtmiştir. Bunun nedenini ilerleyen yaşla birlikte deneyimin artması olabileceği gibi daha genç çalışanların yükselme ve diğer iş koşullarına yönelik aşırı beklentilerinin olması ihtimaline bağlamıştır. Bayram ve meslektaşları (2007) ise yapmış oldukları çalışma sonucunda yaş ve hizmet süresi arttıkça iş tatmininin arttığını bulmuşlardır. Çarıkçı (2000: 164) ayrıca ilköğretim

¹³ ABD, İngiltere, Bulgaristan, Macaristan, İspanya, Çek Cumhuriyeti, Kıbrıs, Fransa, İsveç, İsviçre, Almanya, Hollanda, Danimarka, Yeni Zelanda, Norveç, Portekiz, Rusya, Slovenya, İsrail, İtalya, Japonya.

düzeyinde eğitim almış işgörenlerin iş tatminlerinin daha yüksek seviyede olduğunu belirtmiştir. Bu sonucun düşük seviyede eğitim almış kişilerin işle ilgili beklentilerinin büyük ölçüde karşılanmış olduğu anlamına gelebileceğini öne sürmüştür. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların beklentileri tam olarak karşılanmadığından tatmin seviyelerinin düşük olduğunu belirtmiştir. Toker (2007: 103)'in bulduğu sonuç da benzer nitelik taşımaktadır. Toker lise mezunu çalışanların üniversite mezunlarına oranla işlerinden daha fazla tatmin oldukları sonucunu bulmuştur. Burris (1983: 454-467) ise çalışmasında çalışanların öğrenim düzeyinin işin gerektirdiğinden çok daha yüksek olması durumunda çalışanların tatminsizlik yaşadığını; öğrenim düzeyinin işin gerektirdiğinden orta düzeyde yüksek olması durumunda ise bu iki değişken arasındaki etkileşimin çok az olduğunu belirtmiştir (Toker, 2007: 104).

Yapılan birçok çalışma kişiliğin veya ruhsal etkilerin iş tatmini üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Örneğin dışadönüklülük ve dürüstlük gibi kişisel özelliklerin iş tatmini üzerinde etkisi olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur (Judge, Heller ve Mount, 2002). Gerhart (1987) da ruhsal faktörlerin iş tatmini ile ilişkili olduğunu bulmuştur. Benzer şekilde 1989'da Arvey vd'nin yaptığı çalışmalar da genetik /sosyalleşme faktörlerinin iş tatminine katkısının yaklaşık %30 civarında olduğunu göstermiştir (Crow ve Hartman, 1995: 35). Eğer iş tatmini bu çalışmaların ön gördüğü biçimde altta yatan eğilimlerden etkileniyorsa; örgütlerin çalışanların iş tatminlerini etkilemesini beklemek gerçek dışıdır.

Judge vd. (1998: 30) üç farklı örneklem (183 hekim; 158 üniversite mezunu; 200 İsraili öğrenci) üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda kişilerin kendilerine bakış açısının (öz saygı, öz-etkinlik, kontrol odağı vb.) işlerine ve hatta hayatlarını nasıl yaşadıklarına etkisi olduğunu bulmuşlardır. Yani, pozitif benliğe sahip kişilerin yalnızca daha mutlu oldukları veya daha fazla kontrolü elde tuttukları için değil; aynı zamanda işlerinde daha fazla çeşitlilik, mücadele ve gerçek değer gördükleri için daha fazla tatmin yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Fox ve Spector (1999) ve Muhonen ve Torkelson (2004) da işe ilişkin kontrol odağı¹⁴ algısı ve iş tatmini arasında negatif

¹⁴ İşe ilişkin kontrol odağı (work locus of control) kavramı bireylerin işe ilişkin terfi, işten ayrılma, ücret seviyesi gibi sonuçları etkileyebileceklerine ilişkin inançlarıyla ilgilidir (Chen, Goddard ve Casper, 2004; alıntılan Bayram, Aytaç ve Gürsaka, 2007).

yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu öne sürmüşlerdir (Bayram vd., 2007) Nitekim Spector (1982) da iç kontrol odağına¹⁵ (internal locus of control) sahip kişilerin işlerinden daha fazla tatmin elde ettiklerini; bunun nedeninin de bu tip kişilerin olayları kontrol edebildiklerini düşünmeleri olduğunu öne sürmüştür (alıntılayan Judge vd., 1998: 19). Benzer şekilde Bayram, Aytaç ve Gürsakal (2007) da sonuçların şans eseri ortaya çıktığını veya başkaları tarafından kontrol edildiğini algılayan bireylerin düşük iş tatminine sahip olduklarını bulmuşlardır.

Giderek artan sayıdaki pek çok çalışma ise iş tatmininin genetik faktörlere bağlı olduğunu öne sürmektedir. Örneğin Staw ve Ross (1985) kişinin iş tatmin seviyesinin kişi iş ya da örgüt değiştirse bile zamanla değişmediğini göstermiştir (Saari ve Judge, 2004: 396). Bu çalışmayla ilişkili bir başka çalışmada Staw, Bell ve Clausen (1986: 70) da tıpkı Watson ve Clark (1984) gibi kişinin çocukluk mizacı ile 40 yıla kadarki iş tatmin düzeyi arasında istatistiksel bir ilişki olduğunu öne sürmektedir. Yazarlar (1986: 69) çalışmalarında ayrıca uzun vadede duygusal eğilimin işe yönelik tutumları etkilediğini gösteren kanıtlara rastlamıştır. Dahası birbirinden ayrılan ikizlerin iş tatmin düzeylerinin istatistiksel benzerlik gösterdiğine dair kanıtlar bulunmaktadır (Arvey vd., 1989; alıntılan Saari ve Judge, 2004: 396).

1.4. İş Tatmininin Sonuçları

Bertrand Russell (1930) mutlu olmak için işin şart olduğunu öne sürmektedir. Russell'a göre en sıkıcı iş bile avarelik etmekten daha tatmin edicidir. Çünkü iş kişinin zamanının büyük bir kısmını doldurur ve O'na başarı ve yükselmek için bir şans verir (Crow ve Hartman, 1995: 37). İşte bu nedenle de iş yerinde mutlu olmak önemlidir. Örgütler genelde başarıya odaklanır ve sonuç olarak başarının mutluluk getireceğini düşünürler. Ancak başarı mutlulukla aynı değildir: başarı uzun dönemde örgütsel bağlılığa, sadakata veya motivasyona dönüşmezken, mutluluk dönüşür.

¹⁵ Kontrol odağı (locus of control) bireylerin hayatlarında meydana gelen olayları ne kadar kontrol edebildikleri ya da edemediklerine olan inançlarıdır. Eğer kişi hayatında gelişen olayların sebebini kendinde görüyorsa; yani hayatındaki şeyleri kendi kontrol ettiğine inanıyorsa iç kontrol odağına (internal locus of control) sahiptir. Ancak tam tersine kişi, eğer hayatında gerçekleşen olayların sebebini kadere veya çevreye bağlıyorsa dış kontrol odaklıdır (external locus of control) (Rotter, 1966; alıntılan Judge vd., 1998: 19).

iOpener¹⁶'ın kurucu ortağı Jessica Pryce-Jones'a göre kişi eğer ilgisini çeken ve kendisine enerji veren işlerle uğraşmıyorsa mutlu olamaz. Çalışanlar kendilerini mutlu eden işleri yaptıklarında daha verimli çalışırlar ve örgüte daha bağlı olurlar (Scott, 2008: 16).

Kişinin işinden tatmin olması veya tatminsizlik duyması farklı sonuçlar doğurmaktadır. Örneğin işinden tatmin olan çalışanların iş yerinde kalma ihtimalleri ve iş arkadaşlarına ya da müşterilere yardımcı olma ihtimalleri daha yüksektir. Buna karşın tatminsizlik yaşayan personelin işe gelmeme (devamsızlık yapma) veya işten ayrılma ihtimali daha yüksektir (Martin, 1990; alıntıl原因 Mosedeograd ve Yarmohammadian, 2006: 12). Yapılan çalışmalar iş tatmini ile işten ayrılma ve devamsızlık ilişkisinin -0.25 civarında olduğunu göstermektedir. İş tatminsizliğinin ayrıca işe geç gelme, sendikalaşma, uyuşturucu kullanımı ve şikayetlerle de ilişkili olduğu anlaşılmıştır (Saari ve Judge, 2004: 399). McShane (1984: 71) 29 çalışmadan oluşan meta-analitik¹⁷ çalışmasında işinin çeşitli yönlerinden tatminsizlik duyan çalışanların devamsızlık yapma ihtimallerinin daha fazla olduğunu doğrulamıştır. Benzer biçimde Scott ve Taylor (1985: 608) da 21 çalışmadan derledikleri meta-analitik çalışmalarında iş tatmini ve devamsızlık arasında negatif bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Brooke ve Price (1989: 15) ise işinden tatmin olan çalışanların daha az sıklıkta devamsızlık yaptıklarını belirtmişlerdir. Nitekim Mobley, Griffeth, Hand ve Meglino (1979) ortaya koydukları işten ayrılma modelinde bu süreci etkileyen dört önceliğin olduğunu öne sürmüşlerdir. Birincisi kişinin işte kalma veya işi bırakma kararını etkileyen demografik özelliklerdir. İkincisi işten ayrılma niyetine önemli bir etki yapan iş tatminidir. Üçüncüsü kişinin iş tatminini şekillendiren; dolayısıyla da işten ayrılma niyetini etkileyen iş ortamıdır. Son olarak da ayrılma niyeti kişinin işi gönüllü olarak bırakmasına sebep olmaktadır (Lambert vd., 2001: 233, 234). Özkalp

¹⁶ iOpener çalışanların mutluluğunu arttırmayı hedefleyen uluslararası bir İngiliz şirketi. Şirket 2009 yılında tüm dünyada 4100'ün üzerinde kişiyle çalışmış. Mutluluğun verimlilikle ve performansla yakından ilişkili olduğunu; bu nedenle hem iş görenler hem de işverenler için çok önemli olduğunu vurguluyorlar.

¹⁷ Meta-analitik çalışma, birçok çalışmanın bir araya getirilerek yeniden istatistik analizlerinin yapılması ve önceki çalışmalardan elde edilmiş olan bilgilerin özetinin yapılmasıyla özgül soruların ya da hipotezlerin yanıtlanmasıdır. 'Meta' sözcüğü Yunanca "sonra" anlamına gelir ve daha önce istatistik analizleri yapılmış ve yayınlanmış en az iki çalışmanın veri tabanının birleştirilerek yeniden analiz edilmesini tanımlar. İlk kez 1930'lu yıllarda H. C. Tippet, R. A. Fisher, Karl Pearson ve 1950'li yılların başında W. G. Cochran tarafından kullanılmıştır (Özdemir vd., 2008: 125).

ve Kirel (1996: 109-110) de tatminsizlik yaşıyan işgörenlerin sık sık hasta olduğu, baş ağrısı ve kalp rahatsızlıklarıyla daha çok karşılaştıkları, hatta iş tatmini yüksek olan işgörelere oranla daha kısa yaşadıklarını belirtmiştir (alıntılan Doğan, 2005: 304).

Tatminsizlik duyan çalışanlar ayrıca grev yapabilir, sendikalara üye olabilir, şikayette bulunabilir, yönetimi protesto edebilir, yasadışı davranışlar sergileyebilir, işleri sabote edebilir ve/veya daha az emek harcayabilirler. Mobley (1982) de işte kalma veya işten ayrılma kararının iş tatmin derecesine bağlı olduğunu belirtmiştir (alıntılan Locke ve Latham, 1990: 244).

Schneider ve Bowen (1985) ise olaya farklı bir açıdan bakarak çalışan tatmininin müşteri tatminini etkilediğini ortaya koymuştur. Çalışmalarında çalışanların iş basitleştirme ve kariyer gelişimi konularında daha yüksek tatmin rapor ettiği durumlarda, müşterilerin de daha yüksek hizmet kalitesi rapor ettikleri sonucuna ulaşmışlardır (Saari ve Judge, 2004: 402).

Çalışanların iş tatmin düzeylerini arttırmaya yönelik yatırımlar maliyetli olsa da buna değer. Çünkü bu her şeyden önce insani bir durumdur. İş tatminine yapılan yatırım işten ayrılma maliyetlerini de azaltır. Bu da yeni işe alım ve yeni personelin eğitim maliyetleri gibi maliyetleri ortadan kaldırır. Ayrıca tatmin olmuş ve sadık personel, işinde daha uzun süre vakit geçirdiğinden, fazla mesaiye gerek duyulma ihtimalini de azaltır. İşinde tatminsizlik yaşıyan personelin işleri sabote etme ihtimali de bulunmaktadır.

Örgütlerin nitelikli işgücü kaybı sonucunda iki önemli maliyet ortaya çıkar (Andrews, 2003: 3): işgörenlerin en başında örgüte kazandırılması amacıyla uygulanan eğitim ve geliştirme masrafları ve bu kişilerin örgütten ayrılmaları sonucu, örgütün mevcut boşluğu gidermek için harcamak zorunda olduğu giderler ile bu kötü durumun örgütte kalan diğer işgörenler üzerindeki olumsuz etkisi. Dolayısıyla örgütte yönetimsel anlamda harcanan çabaların önemli bir kısmı işgücü devir oranını azaltmak yönündedir. Bu durumun önlenmesi için işgören ihtiyaçlarının iyi bir biçimde belirlenip bu ihtiyaçların giderilmesi ve iş tatmininin sağlanması gerekmektedir. Ayrıca işlerinden tatmin olan çalışanlara sahip örgütlerin psikolojik açıdan sağlıklı bir işgücüne sahip olduğunu da söylemek mümkündür.

İş tatmini yazını incelendiğinde iş tatmini ile yakından ilişkili bazı kavramlara rastlamak mümkündür. Bunlardan önemli görülen birkaçına aşağıda detaylı olarak değinilmiştir.

1.4.1. İş Tatmini-Yaşam Tatmini İlişkisi

Heller, Judge ve Watson (2002: 829) üç devlet üniversitesinden 193 çalışanla yaptıkları çalışma sonucunda iş ile yaşam tatmini arasında yüksek bir ilişkiye rastlamışlardır. Benzer şekilde Tait vd. (1989) de iş ve yaşam tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğunu öne sürmüştür. Orpen (1978); Near, Rice ve Hunt (1978) ve Weaver (1978) da iş ve yaşam tatmini arasında azımsanmayacak kanıt olduğunu belirtmişlerdir (Staw, Bell ve Clausen, 1986: 61). Argyle (1989) ise iş tatmininin genel mutluluk belirtisinin üç ayağından (diğerleri evlilik ve aile tatminidir) biri olduğunu ifade etmiştir (alıntılayan Clark, 1997: 343).

İş tatminine benzer şekilde yaşam tatmininin de büyük ölçüde ruhsal tabanlı olduğu görülmektedir. Dahası iş tatminini etkileyen kişisel özelliklerin yaşam tatminini de etkilediği düşünülmektedir (Diener, 1984; alıntılayan Heller vd., 2002: 817). Örneğin enerjik, coşkulu, optimistik yani pozitif duygulanımı yüksek olan bireylerin yaşam tatminleri; heyecanlı, stresli, tatminsiz, kendilerinde ve çevrelerinde daima olumsuzlukları gören, negatif duygulanımı yüksek olan bireylerden daha fazladır. Benzer biçimde örgütsel davranış yazınında Büyük Beş Özellik (Big Five Trait) olarak geçen kişilik özelliklerinin de yaşam tatmini ile ilişkisi olduğu ampirik çalışmalarla kanıtlanmıştır. Büyük Beş Özellik Tablo 1.3’de ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Yine Judge vd., (1998: 30) kişilerin kendilerine bakış açısının (öz saygı, öz-etkinlik, kontrol odağı vb.) yaşam tatmini ile olumlu bir ilişkisi olduğunu bulmuşlardır.

Tablo 1.3. Büyük Beş Özellik (Big Five Trait)

<i>Özellik</i>	<i>Açıklama</i>
Dışa dönüklük (<i>Extraversion</i>)	Sempatik, konuşkan, sosyal olmak ve sosyal faaliyetlerden hoşlanmak
Açıklık (<i>Openness</i>)	Meraklı, orijinal, yaratıcı, entelektüel ve yeni fikirlere açık olmak
Dürüstlük (<i>Conscientiousness</i>)	Düzenli, sistematik, dakik, başarı odaklı ve güvenilir olmak
Uzlaşılabilirlik (<i>Agreeableness</i>)	Nazik, hoşgörülü, hassas, yardımsever, güvenilir ve sıcakkanlı olmak
Nevrotiklik (<i>Neuroticism</i>)	Endişeli, sinirli, değişken mizaçlı ve huysuz olmak

Kaynak: Bauer ve Erdoğan, 2009: 54.

Judge ve Watanabe (1993: 939) iş tatmini ve yaşam tatmini arasındaki ilişkinin karşılıklı olduğunu öne sürmüşlerdir. Yani iş tatmini yaşam tatminini; yaşam tatmini de iş tatminini etkiler. Brief vd. (1993) ise iş-yaşam tatmini ilişkisinin temelde iki farklı şekilde–yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya–yorumlanabileceğini ifade etmiştir. Aşağıdan yukarıya olan model durumsal bir açıklamadır ve işin günlük hayatın önemli bir parçası olduğunu; işlerinden zevk alan kişilerin yaşamlarında da daha yüksek düzeyde tatmin rapor edeceklerini belirtir. Tam tersine yukarıdan aşağıya olan bakış açısı ise ruhsal bir açıklamadır ve kişiliklerdeki basit farklılıkları nedeniyle herkesin işlerinden ve de hayatlarından farklı düzeylerde tatmin olacaklarını öne sürmektedir (Heller, Judge ve Watson, 2002: 816).

Araştırmacılar iş tatmini ve yaşam tatmini arasında olası üç ilişki olabileceğini öne sürmüştür (Saari ve Judge, 2004: 398):

- *Yayılma (spillover)*: İş deneyimleri bireyin özel hayatına ya da tam tersi bir şekilde bireyin özel hayatı iş hayatına yayılır.
- *Bölünme (segmentation)*: Bireyin işi ve özel hayatı birbirinden tamamen ayrıdır.

- *Telafi (compensation)*: Birey mutsuz olduğu işini özel hayatında mutluluk olarak telafi etmeye çalışır. Bu durumun tam tersi de söz konusu olabilir.

Judge ve Watanabe (1994: 106) 804 kişi üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda Tait vd. (1989) ile benzer şekilde iş ve yaşam tatmini arasındaki ilişkinin büyük bir kısmının yayılma (spillover) özelliği taşıdığını bulmuşlardır.

1.4.2. İş Tatmini-Performans İlişkisi

Performansın kişinin belli bir işinin veya iş amaçlarının direkt sonucu olduğu ve bu amaçların kişinin değerleri, bilgisi ve inançları doğrultusunda oluştuğu düşünülmektedir (Locke, 1970: 484).

İş tatmini ve performans arasındaki ilişki en fazla ilgi çeken ve geniş bir araştırmacı kitlesi tarafından araştırılan konulardan biri olmuştur. 20. yy boyunca temel tartışma konularından biri haline gelen tatmin-performans ilişkisinin tohumları ilk olarak Thorndike tarafından atılmıştır. *Journal of Applied Psychology* dergisinin ilk sayısında tatmin üzerine ampirik bir çalışması yayınlanan Thorndike (1917), 2 gün 2 saat boyunca 10 basılı kompozisyonu tasnif eden 29 yetişkin üzerinde gerçekleştirdiği bu çalışmada verimlilik ve tatmin üstünde durmuştur. Her 20 dakikada bir hız, kalite ve tatmin ölçümleri yapılır. Sonuçlar 2 saatlik süre boyunca kalite ve niceliğin aynı kaldığını; fakat ‘tatminin’ giderek azaldığını göstermiştir. Bunun üzerine Thorndike mola vermeden çalışmanın kalite ve nicelikten çok kişinin ilgisini, isteğini ve hoşgörüsünü etkilediğini öne sürmüştür (Latham, 2007: 10).

Schwab ve Cummings (1970: 409) tatmin ve performans ilişkisi ile ilgili örgüt teoristleri tarafından varsayılan aşağıdaki üç bakış açısını tanımlamışlardır:

- *Tatmin performansa neden olur. ($T \rightarrow P$)*: Bu bakış açısı Hawthorne çalışmalarına kadar uzanır. Vroom (1964: 181) bu bakış açısını şöyle değerlendirir:

İnsan İlişkileri Harekatı ile ilgilenen pek çok kişi iş tatmininin performansla arasında pozitif bir ilişki olduğunu varsaymıştır. Dahası insan ilişkileri harekatı çalışanların ihtiyaçlarını tatmin ederek verimliliği artırma girişimi olarak tanımlanabilir.

Parker ve Kleemeir (1951: 10) bu görüşü savunmuşlardır (alıntılayan Schwab ve Cummings, 1970: 409):

...yönetim en nihayetinde çalışanlar işlerinden tatmin olduğunda daha fazla üretim, dolayısıyla da daha fazla kâr olduğunu keşfettiler. Örgütün moralini yükselt, üretim de yükselsin.

Bu bakış açısının bir başka savunucusu ise Herzberg'dir. Herzberg'in motive edici faktörler olarak sıraladığı unsurlar (zorlayıcı görevler, tanınma, profesyonelleşme şansı vb.) tatmine katkısı olan ve de performansla ilişkilendirilen temel faktörlerdir (Schwab ve Cummings, 1970: 410-411).

▪ *Performans tatmine neden olur. ($P \rightarrow T$):* Bu bakış açısının savunucularından Lawler ve Porter (1967)'a göre performans ödüllere, ödüller de tatmine yol açabilir. Lawler ve Porter (1967: 23) der ki:

... iyi performans ödüllere, bu da tatmine neden olabilir; o halde bu formül daha önceden söylendiği gibi tatmin performansa neden olmaz, performanstan kaynaklanır şeklindedir.

Lawler ve Porter (1967: 23-24) ödüllerin dışsal ve içsel olarak ikiye ayrıldığını belirtmektedir. Dışsal ödülleri örgütün kontrolü altında olan ve genelde düşük seviyedeki ihtiyaçları tatmin etmeye yönelik olan ücret, statü, terfi, güvenlik vb. olarak tanımlar. Bu nedenle de performansla ilişkisi zayıftır. İçsel ödüller ise dışarıdan müdahalelere daha kapalı olduğundan performansla ilişkisi daha direktir. İçsel ödüllere en iyi örnek kişinin önemli bir işi başardığını hissetmesi olarak gösterilebilir. Kısacası kişinin kendini gerçekleştirmesine yardımcı olan veya büyüme ihtiyacını karşılayan ödüllere içsel ödüller denilmektedir.

▪ *Tatmin performans arasındaki ilişki birçok değişken tarafından etkilenebilir: ($T \rightarrow P$):* Brayfield ve Crockett (1955: 396) yaptıkları yazın taraması sonucunda iş tatmininin mükemmel performans için yüksek düzeyde motivasyon kaynağı anlamına gelmediğini belirtmişlerdir. İkili tatmin ve performans ilişkisinin nedensel olmadığını; bu iki kavramın ilişkisinin sadece bir beraberlik olabileceği görüşünü savunmuştur. Yazarlar ayrıca tatminin performansı değil; tam tersine performansın tatmini doğurabileceğini ve başarı, kişisel gelişim isteyenlerin bu ihtiyaçlarını yüksek performansla elde edebilecekleri görüşünü öne sürmüşlerdir (alıntılayan Savery ve Luks, 2001: 100). Triandis (1959) ise baskının tatmini düşürürken performansı arttırabileceğini; dolayısıyla ikisi arasındaki istatistiksel ilişkiyi azaltabileceğini ileri sürmüştür. Herman (1973) da performansın tatmine yalnızca çalışanlara kendi performanslarını kontrol etme yetkisi verildiğinde

dönüşebileceğini iddia etmiştir. March ve Simon (1958) bazı koşullar altında performansın tatmine neden olduğunu söylemişlerdir. Ancak bununla birlikte performansın tatmin için gerekli olmadığını; tam tersine tatminsizliğin performans için gerekli olduğunu öne sürmüşlerdir (Schwab ve Cummings, 1970: 416).

İş tatmini ve performans ilişkisinin teorik analizinde; Locke bu iki değişkenin performans kişinin önemli iş değerlerine ulaşmasını sağlaması halinde ilişkili olması gerektiğini öne sürmüştür. İş tatmini ve performans arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için gerekli şartları gösteren 3 hipotez Locke'ın kavramsal analizinden alınmış ve bu hipotezler rutin poliklinik hizmeti veren 103 çocuk doktoru üzerinde test edilmiştir. Bu hipotezlere göre tatmin ve performans şu üç koşulda pozitif ilişkiye sahiptir (Nathanson ve Becker, 1973: 267): (1) hekimin içsel mesleki değerleri hasta bakım faaliyetlerini desteklediğinde; (2) hekim poliklinik hastaları tarafından tercih edildiğinde ve (3) poliklinik hizmetine bağlılık uzun vadede kariyer hedeflerini gerçekleştirme amacıyla değil, hizmetin kendisine duyulan ilgiden kaynaklandığında.

Iaffaldano ve Muchinsky (1985: 270) tarafından yapılan yazın taramasında iş tatmini ve performans arasındaki ilişkinin yalnızca 0.17 civarında olduğu ortaya konmuştur. İkili bu iki kavram arasındaki ilişkinin 'hayali bir korelasyon' olduğunu; fakat gerçekte böyle bir ilişkinin olmadığını; bunun geçici bir yönetim modasından ibaret olduğunu öne sürmüşlerdir. Petty, McGee ve Cavender (1984: 719) ise Iaffaldano ve Muchinsky'nin aksine iş tatmini ile performans arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Organ (1977), bu çelişkinin, 'performans' kavramına eklenebilecek çeşitli anlamlarla ortadan kalkabileceğini önermiştir. Yine Organ (1988: 550) bir başka çalışmada iş tatmini ve performans arasında yüksek bir ilişki bulamamanın sırrının iş performansının dar bir çerçevede tanımlanmasından kaynaklandığını belirtmiştir. Bu doğrultuda yapılan bir başka çalışmada iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışının belirli boyutlarıyla (başkalarını düşünme/fedakârlık, genel uyum, nezaket, centilmenlik, medeni erdem) ilişkili olduğu rapor edilmiştir (Organ ve Ryan, 1995: 793).

2001 yılında Judge, Thoresen, Bono ve Patton tarafından yapılan daha güncel bir çalışma (örneklem ve ölçümlerdeki hatalar düzeltilindiğinde) iş tatmini ve performans arasındaki ortalama korelasyon ilişkisinin 0.30'dan fazla olduğunu ortaya

koymuştur. Ayrıca bu çalışma bu iki kavram arasındaki ilişkinin daha karmaşık (örn. profesyoneller) işlerde daha yüksek olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla daha önceki çalışmaların tersine bu çalışma iş tatmininin performansın belirleyicisi olduğunu, özellikle bu ilişkinin profesyonel işlerde daha yüksek oranda olduğunu açıkça ortaya koymuştur (Saari ve Judge, 2004: 398). Profesyonel işlerin daha fazla otonomi gerektirmesi, yani bireyin işini yaparken özgürlüğünün olmasının kişinin tatmin düzeyinde ve de performansında etkili olduğunu söylemek mümkündür.

Buna karşın Crow ve Hartman (1995: 36) tatminle performans arasında değil; iş tatminsizliği ve performans arasında ilişki olduğunu öne sürmektedir. Ancak bu negatif yönlü bir ilişkidir. Kişinin dikkati zor veya sinir bozucu bir durumla meşgulse; kişi normal bir durumda çalıştığı kadar etkili çalışamaz. Örneğin oda ısısının çok yüksek/düşük olması gibi çok basit bir tatminsizlik kaynağı bile kişinin aklını meşgul ettiğinden performansı olumsuz etkiler. Ancak buna karşın iyi yapılmış bir iş için alınan övgü kişinin kısa bir süre daha sıkı çalışmasını sağlasa da; kişinin performansı övgüden bir süre sonra eski haline döner.

Yüksek performans dört mekanizma aracılığıyla gerçekleşir: ilgi ve eylemin yönü, çaba, istikrar, strateji ve planların geliştirilmesi. Performansın sürekli olarak ödüllendirilmesi sonucunda yüksek performans tatmine dönüşmektedir; bu da karşılığında bağlılığın artmasını ve amaçların gerçekleşmesini kolaylaştırmaktadır (Locke ve Latham, 1990: 240). Ancak amaçların performansı etkilemesi için amaçlara dönük bir bağlılık olması gerekmektedir. Yani örgütteki kişi ve gruplar amaçlara gerçekten ulaşmaya çalışmalıdırlar (Erez ve Zidon, 1984: 70).

Ostroff (1992) tarafından gerçekleştirilen ilginç bir çalışma ise iş tatmininin örgütsel performansı etkilediğini ortaya koymuştur (Sousa-Poza ve Sousa-Poza, 2000: 136). Sonuç olarak gerek araştırmacılar gerekse de işverenler performans ve iş tatmini arasında karşılıklı bir ilişki olduğu kanısındadırlar.

1.4.3. İş Tatmini-Örgütsel Bağlılık İlişkisi

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla pek çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaları esasen dört grupta toplamak mümkündür. Bazı araştırmacılar iş tatmininin örgütsel bağlılığa neden olduğunu; bazıları ise tam

tersine örgütsel bağlılığın iş tatminine neden olduğunu öne sürmüşlerdir. Kimi araştırmacılar ise her iki kavramın birbiriyle sadece ilişkili olabileceğini belirtirken kimileri de ikisinin bağımsız olduğunu görüşünü savunmuşlardır. Bu konuyla ilgili detaylı bilgi 3.3.'de (Bkz. s. 99) verilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Çalışanların işlerinden memnun olmalarının sağlanması günümüz örgütleri için mal veya hizmet üretmek kadar önemli bir konudur. Bu nedenle çalışanın çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içinde varlığını devam ettirmek istemesi anlamına gelen örgütsel bağlılık konusu gün geçtikçe daha çekici bir hale gelmektedir.

Örgütsel bağlılık, bir çalışanın çalıştığı örgüte bağlanması anlamını taşımaktadır. Örgütsel bağlılık herhangi olumlu bir neden olmadığı hallerde bile bireyin davranışını etkileyebilen ve harekete geçirebilen dinamik bir yapıya sahiptir (Kaya ve Selçuk, 2007: 179). Eleştirmenler örgüte bağlı çalışanların iyi günde ve kötü günde örgütte kaldıklarını, işe düzenli olarak geldiklerini, tüm gün çalıştıklarını, şirket varlıklarını koruduklarını ve örgütün hedeflerini paylaştıklarını belirtmişlerdir (Meyer ve Allen, 1997: 3).

Bir örgütte çalışan yüzlerce hatta binlerce kişinin bağlılığını sağlamak ve böylelikle onların tüm enerjilerini örgütün amaçları doğrultusunda harcamalarını sağlamak oldukça zordur. Örgütün amaçları genelde uzun dönemlidir ve çoğunlukla kâr ve büyüme üzerinedir. Oysaki çalışanlar maaş, yevmiye, çalışma koşulları, adil muamele, terfi gibi ihtiyaçlarının karşılanması için kısa dönemli amaçlara odaklanırlar. Bu iki amaç arasında ilişki kurmak oldukça zordur (Skinner, 1990: 3, 4). Örgütün rekabet avantajı elde etmesini sağlayanlar, örgüte bağlı olan bu çalışanlardır. Bu nedenle de örgüte bağlılık duyan işgörenler örgütleri açısından değerli ve gerekli birer kaynak konumundadırlar (Chen, 2004: 438). Örgütsel bağlılık konusunun örgütsel davranış yazınındaki ilgi çekici konulardan biri olmasının sebeplerinden biri de işte budur. Zaten yazındaki çalışmaların birçoğu da örgüt liderlerinin yetenekli, çalışkan ve sadık iş gücünü cezbetmek ve onları elde tutma istekleri tarafından yönlendirilmiştir (Bluedorn, 1982; alıntıl原因 Tanner, 2007: 35).

Yapılan araştırmaların çoğunda örgütsel bağlılık, ilk olarak Mowday, Steers ve Porter'ın (1979) tanımladığı gibi, çalışanın örgütüne hissettiği duygusal bir bağ olarak tanımlanmış; çalışanların örgütlerinin değer ve amaçlarını benimsedikleri oranda bağlılık hissettikleri öne sürülmüştür (Wasti ve Önder, 2003: 4). Diğer araştırmalarda ise örgütsel bağlılık çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir bağlılık olarak tanımlanmış ve çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde sarfettiği emek ve çabanın boşa gideceği korkusuyla örgütüne bağlılık gösterdiği savunulmuştur (Becker, 1960).

Örgüt teorisinde yaygın bir şekilde kabul gören bir başka model ise örgütleri ve üyelerini bir değiş tokuş ilişkisi içinde görmektedir. Taraflar karşı taraf üstünde bir takım taleplerde bulunurken karşılığında da kendisi bir şeyler sunmak durumundadır. March ve Simon (1958) da örgütsel teşvikler ve kişisel katkılar açısından böyle bir değiş tokuş modeli tasarlamışlardır. Yazarlar çalışanların katkısının iki farklı şekilde olabileceğini ileri sürmüştür: üretim ve katılım (alıntılayan Angle ve Perry, 1981: 1). Homans (1958), Barnard (1938) ve Gouldner (1960) da benzer biçimde örgütsel bağlılığı bir nevi ödül-maliyet değiş tokuşu olarak görmüşlerdir. Buradaki vurgu da yine birey (çalışan) ile örgüt arasındaki ilişkiye yapılmıştır. Değiş tokuş çalışanın bakış açısına göre daha tercih edilir bir durumdaysa; bağlılık fazladır. Benzer şekilde eğer elde edilen ödüller maliyetlere göre daha fazla ise; bağlılık yine daha fazla olacaktır (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 556).

Angle ve Perry (1981) ise örgütsel bağlılığın, bireyin örgütsel amaç, değer ve hedeflerle özdeşleşip onlar adına çaba sarf etmesi durumunda oluştuğunu ileri sürmüşlerdir (Gül, 2002: 39). Bu tanımlarıyla örgütsel davranışçı yaklaşımı benimsediklerini gösteren Angle ve Perry (1981: 1, 4) örgütsel bağlılığın 'değer bağlılığı (*value commitment*)' ve 'kalma bağlılığı (*commitment to stay*)' olmak üzere iki alt boyutu olduğunu belirtmişlerdir. Mayer ve Schoorman (1992) bu ayrımın March ve Simon (1958)'ın kalma ve katılım kararlarıyla paralellik gösterdiğini belirtmiştir (Mayer ve Schoorman, 1998: 16). 'Değer bağlılığı' örgüte karşı pozitif, duygusal bir eğilimi yansıtırken; 'kalma bağlılığı' ekonomik teşviklerin önemini yansıtmaktadır. Bundan dolayı da yazında 'değer bağlılığı' duygusal bağlılık, 'kalma

bağlılığı' da devamlılık bağlılığı veya hesapçı bağlılık olarak adlandırılmaktadır (Mayer ve Schoorman, 1998: 16).

Buchanan (1974: 533) Amerikan yazınındaki örgütsel bağlılık tanımlarını gözden geçirmiş ve konuyla ilgili çeşitli tanımlara rastlamıştır. Örneğin Sheldon (1971) örgütsel bağlılığı:

örgüt hakkında olumlu değerlendirmeye sahip olmak ve onun hedeflerini gerçekleştirebilme niyetiyle çalışmak olarak tanımlar.

Kanter (1968) de örgütsel bağlılığın:

sosyal aktörlerin örgüte enerji ve sadakat verme isteği olduğunu öne sürmektedir.

Hrebiniak ve Alutto (1972) da:

örgütsel bağlılığın ücret, statü, profesyonel özgürlük veya daha iyi mesleki arkadaşlıklar için örgütü terk etmeye gönüllü olmamak, yani örgütü terk etmek istememek olduğunu ifade etmiştir.

Bir başka tanıma göre örgütsel bağlılık çalışanın örgütün içine karıştığı, örgütle özdeşleştiği alandır (Curry vd., 1986: 847). Meyer ve Allen (1997) ise örgütsel bağlılığı çalışanın işinden ayrılma veya işinde kalma kararını içinde barındıran; kişinin örgütü ile ilişkisini karakterize eden psikolojik bir ruh hali olarak ifade etmektedir. Dahası bu tip bir bağlılık çalışanın örgütün hedeflerini kabullenmesini ve iş tanımında belirtilen görevleri istekli bir şekilde yerine getirme gayretini yansıtır (Meyer vd., 1993, alıntılanan Lopopolo, 2002: 987).

Mowday, Porter ve Steers (1982) da örgütsel bağlılığı çalışanların bir örgüte duygusal bağlanması, onunla özdeşleşmesi ve ona karışması olarak tanımlamaktadırlar. Davranış bilimciler genelde bu bağlanmayı, kişinin örgüte karşı olan hislerine değindiğinden, duygusal bağlılık olarak ifade etmektedirler (McShane ve Von Glinow, 2005: 126). Baysal ve Paksoy (1999) da örgütsel bağlılığı çalışanın örgütüne karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi olarak tanımlamışlardır (Nartgün ve Menep, 2010: 291).

Örgütsel bağlılığı bir mesleğe veya kariyere bağlılık (career commitment) olarak tanımlayan Blau (1985: 278) ise basitçe bağlılığın kişinin işine veya mesleğine karşı tutumu olduğunu söylemiştir. Benzer şekilde Carson ve Bedeian (1994: 240) da bağlılığı kişinin seçtiği meslekte çalışmaya iten motivasyon olarak tanımlar. Hoffer (1963) ise bazı örgütlerde (örneğin askeriye) bağlılığın tamamen ve

sorgusuz olması gerektiğini; örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için bunun yalnızca arzu edilir bir durum değil, aynı zamanda da bir zorunluluk olduğunu belirtmiştir (Randall, 1987: 464).

Scholl (1981: 590), Brown (1996) veya Brickman (1987) gibi bazı yazarlar da bağlılığın motivasyon veya genel tutumlardan farklı olduğunu; bağlılığın davranışı diğer tutumlardan veya güdülerden bağımsız olarak etkilediğini ve hatta (çatışan güdü veya tutumlar karşısında bile) davranışta sürekliliğe neden olabileceğini öne sürmüşlerdir (Meyer ve Herscovitch, 2001: 301). Bundan ötürü Scholl. (1981: 593) bağlılığı, beklenti/amaç koşulları karşılanmadığı ve işlemediği durumlarda davranışı sürdüren istikrarlı bir güç olarak tanımlamıştır.

Yukarıdaki tanımlara bakıldığında bağlılık kavramının genel olarak iki temel noktaya atıfta bulunduğu görülmektedir (Meyer ve Herscovitch, 2001: 301): a) bir gücü dengelediği ve b) davranışa yön verdiği (özgürlüğü sınırlar, kişiyi bir davranış biçimine bağlar).

Özetle yapılan çalışmalar örgütle çalışan arasındaki bağın temel olarak alternatif fırsat azlığından kaynaklanan bağımlılıktan ya da çalışanın örgütün esas amaç ve değerlerini benimseyip içselleştirmesinden kaynaklanan duygusal bir bağ olabileceğini göstermektedir. Bir başka ifadeyle çalışanın örgütün üyesi olarak kalmaya karar vermesi hem gereksinimler nedeniyle hem de kendi arzusuyla olabilir (Mowday vd., 1979; alıntıl原因an Biçer vd., 2009; Becker, 1960). Bağlılığın nedeni ne olursa olsun örgüte bağlılık arzu edilen bir durumdur (Ermann ve Lundman, 1982) ve ödüllendirilmektedir. Whyte (1956: 143) bunu ‘Örgütünüzü sadık olun, O da size sadık olsun’ şeklinde yorumlamıştır (Randall, 1987: 464).

360,000 kişiyi kapsayan uluslararası bir araştırma Brezilya, İspanya ve Alman halkının en sadık çalışanlara sahip olduklarını; İngiltere, Çin ve Japonya’nın ise tam tersine en düşük bağlılığa sahip çalışanlara sahip olduğunu ortaya koymuştur (Walker Information; alıntıl原因an McShane ve Von Glinow, 2005: 127). Bu sonuçtan farklı olarak Luthans, McCaul ve Dodd (1985) genel bir kanıya göre Japon çalışanların, Amerikalı meslektaşlarına kıyasla örgütlerine daha bağlı olduklarını; bunun bir göstergesi olarak da Japon işgücünün daha verimli olduğu kanısının yaygın olduğunu belirtmişlerdir (alıntıl原因an Randall, 1987: 460).

Yazında örgütsel bağlılığı ölçmek üzere tasarlanan ölçeklerden bazıları aşağıdaki gibidir (Barge ve Schlueter, 1988: 116; Allen ve Meyer, 1990: 2, 3):

Tablo 2.1. Örgütsel Bağlılık Ölçekleri

<i>Ölçek adı</i>	<i>İlgili yazar</i>
Attitude Toward Changing Employing Institution	Hrebiniak-Alutto, 1972
Organizational Commitment Questionnaire	Porter-Mowday-Steers, 1974
British Organizational Commitment Questionnaire	Cook-Wall, 1980
Normative Commitment Scale	Wiener-Vardi, 1980
Organizational Commitment Scale (OCS)	Penley-Gould, 1988
Affective Continuance Normative Commitment Scale (ACS-CCS-NCS)	Meyer-Allen, 1990
General Scale of Work Commitment	Blau vd.-1993

Hrebiniak ve Alutto (1972: 559) tarafından ortaya konan ve 12 ifadeden oluşan ölçek çalışanların hangi koşullar altında örgütten ayrılma niyetlerinin olabileceğini ölçmeyi amaçlamıştır. Katılımcılardan ücretle, özgürlükle, statüyle veya çalışma arkadaşları ile ilgili yöneltilen ifadelerle¹ ‘evet - kesinlikle,’ ‘belirsiz’ veya ‘hayır - kesinlikle olmaz’ yanıtlarından uygun olanı işaretlemeleri istenmiştir.

Porter vd.’nin oluşturduğu Örgütsel Bağlılık Ölçeği dokuz farklı örgütte çalışan 2563 kişiyle (hastane personeli, banka personeli, kamu çalışanları, mühendisler, bilim adamları, telefon şirketi çalışanları, araba şirketi yöneticileri,

¹ Ölçekte katılımcılara başka bir örgüt tarafından iş önerildiğini ve hangi durumlar altında mevcut örgütlerinden ayrılacakları sorulmuştur. Bu amaçla katılımcılara ‘maaşta hiç artış olmazsa, maaşta az bir artış olması durumunda, maaşta büyük bir artış olursa, daha yaratıcı olmam için hiç özgürlük tanınmazsa, daha yaratıcı olmam için biraz daha özgürlük tanınması durumunda, daha yaratıcı olmam için çok daha fazla özgürlük tanınması durumunda, vb.’ ifadeler yöneltilmiştir. Benzer sorular statü ve iş arkadaşları için de yöneltilmiş ve katılımcılardan bu ifadelerle ‘kesinlikle evet, belirsiz veya hayır kesinlikle olmaz’ cevaplarından uygun olanı işaretlemeleri istenmiştir (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 559).

psikiyatri teknisyenleri, perakende yönetici adayları) yapılan çalışmalar üzerine geliştirilmiştir (Mowday vd., 1979: 224). 15 ifadeden oluşan bu ölçekte 7'li Likert ölçeği kullanılmış ve üç bileşenin (özdeşleşme, katılım ve sadakat) ölçülmesi amaçlanmıştır (Shephard ve Mathews, 2000: 558).

Cook ve Wall, Porter ve arkadaşlarının oluşturduğu ölçeğin Amerika'daki çalışanlara yönelik olarak hazırlandığını öne sürerek İngiliz Örgütsel Bağlılık Ölçeğini (British Organizational Commitment Questionnaire) oluşturmuşlardır (Shephard ve Mathews, 2000: 558). 9 ifadeden oluşan bu ölçekte Buchanan (1974)'ın öne sürdüğü bileşenlerden özdeşleşme ve sadakat tanımlarına sadık kalınmış; ancak katılım bileşeni için yazarlar farklı bir tanım oluşturmuşlardır. Cook ve Wall (1980: 41) bu kavramı 'örgüt yararına kişisel çaba harcama isteği' olarak yeniden yorumlamışlardır. Yazarlar (1980: 39) ayrıca bu ölçeğin özellikle İngiliz mavi yakalı çalışanlar için oluşturulduğunu ve bu nedenle de dilinin ve üslubunun açık ve anlaşılır olmasına dikkat ettiklerini belirtmişlerdir.

Normatif Bağlılık Ölçeği ilk olarak Wiener ve Vardi (1980) tarafından oluşturulmuş; ancak bu ölçek düşük bir güvenilirlik puanı almıştır. Wiener ve Vardi oluşturdukları ölçekte katılımcılara 'kişinin ne ölçüde bir örgüte bağlı olması gerektiği,' 'kendi adına ne ölçüde fedakârlıklar yapması gerektiği' ve 'örgütü ne ölçüde eleştirmemesi gerektiği' ifadelerini yöneltmişlerdir (Allen ve Meyer, 1990: 3). Daha sonraları Allen ve Meyer (1990)'ın oluşturdukları 3'ü ters olmak üzere toplam 8 ifadeden oluşan ölçek daha güvenilir olması nedeniyle daha fazla tercih edilmektedir.

Biri MBA öğrencileri diğeri de hemşirelerle olmak üzere iki çalışma yapan Blau ve arkadaşlarının oluşturdukları genel bağlılık ölçeği değer, kariyer, iş, örgüt ve sendika olmak üzere bağlılığın beş boyutu üzerinde durmuştur. Blau'nun önceki çalışmalarında (1985, 1988, 1989) kullandığı 'kariyer bağlılığı' daha sonraki çalışmalarında yerini mesleki bağlılığa bırakmıştır. 11 ifadeden oluşan bu ölçekte 6'lı Likert kullanılmıştır (Price, 1997: 345-347).

Çalışanın örgüte bağlılığını gösteren pek çok kriter vardır. Bunların bir kısmı temel bir kısmı ise detaydır. Örneğin birçok eserde örgütsel bağlılığın unsurları olarak örgüt üyesi olarak kalmak için güçlü istek duyma, örgüt yararına fazladan

çaba harcama isteği, örgüt amaçlarını ve değerlerini kabulden bahsedilmektedir. Ancak yapılan araştırmalar incelendiğinde bağlılık ölçeklerinde ‘örgütle gurur duymak, örgütün menfaatleri için her türlü görevi yerine getirmek vb. gibi farklı ifadelerle de karşılaşılmaktadır. Bu bağlamda genel olarak kabul görmüş bağlılık kriterlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (İbicioğlu, 2010: 228-230):

- Örgütün amaç ve değerlerini benimsemek,
- Örgüt için fazladan çaba harcama isteği duymak,
- Örgütte kalmak istemek,
- Örgütü başkalarına karşı savunmak,
- Örgütün geleceğiyle ilgili endişe duymak,
- Kendini örgüt üyeliğiyle tanımlamak.

2.2. Kuramsal Çerçeve

Bağlılık kavramını ilk inceleyenlerden Harold Guetzkov (1955) bağlılığı, kişiyi belli bir düşünceye, kişiye veya gruba karşı önceden hazırlayan bir davranış olarak tanımlamıştır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 6). Örgütsel bağlılık kavramı ise ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmıştır. ‘The Organization Man’ adlı eserinde Whyte (1956) aşırı bağlı olan kişilerin tehlikesinden bahsetmiş ve örgüt için çalışmakla yetinmeyen aynı zamanda da örgüte aşırı bağlı olan kişileri örgüt adamı olarak adlandırmıştır. Bu kişilerin bireylerin temel ihtiyacı olan yaratıcılığın kaynağı ve aidiyetlik için gruplara inandığını belirtmiştir (Randall, 1987: 460).

Örgütsel bağlılık kavramı daha sonraları Kanter, Etzioni, Becker, Porter, Mowday, Steers, Allen, Meyer, Salancik gibi birçok yazar tarafından geliştirilmiştir (Gül, 2002: 37).

Yukarıda da görüldüğü üzere yazında örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili birçok değişik tanıma rastlanmaktadır². Tanımlamada karşımıza çıkan bu karışıklık bu kavramın sınıflandırılmasında da ortaya çıkmaktadır. Bunun temel sebebi örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerden olan

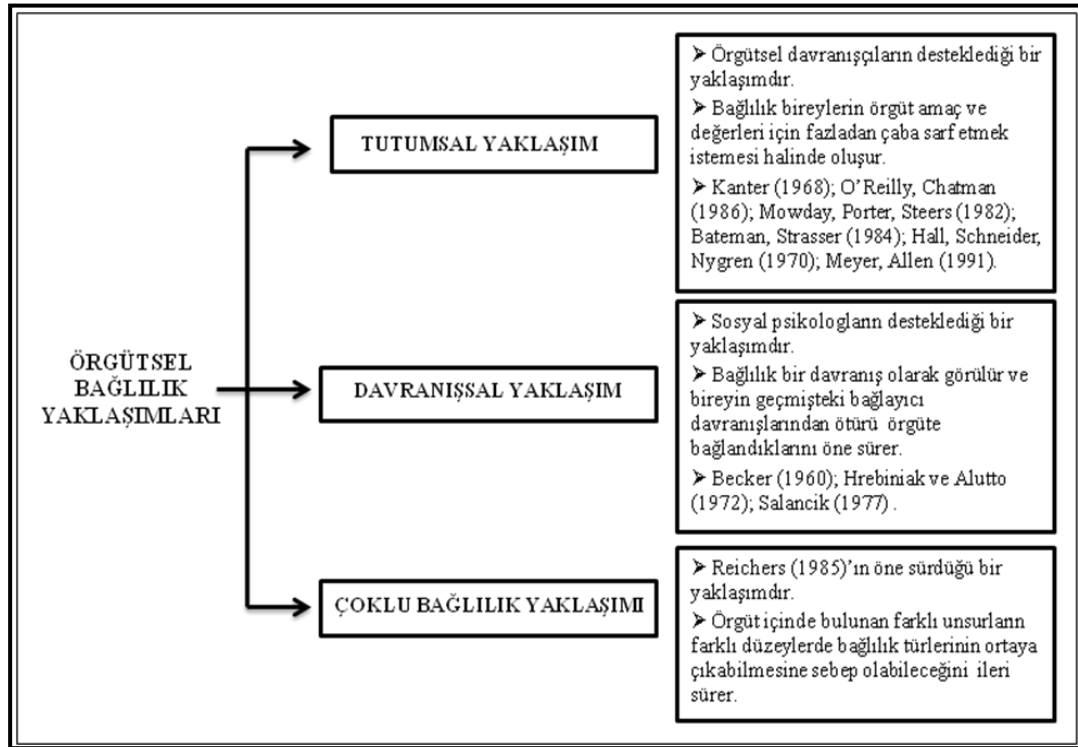
² Bkz. s. 45-48.

araştırmacıların farklı ölçütleri göz önünde bulundurarak farklı tanımlamalar ve sınıflandırmalar önermiş olmalarıdır (Oliver, 1990; alıntıl原因an Çöl ve Ardiç, 2008: 158).

Örgütsel bağlılığa olan yoğun ilgiye rağmen bağlılığın ne olduğu, nereye gittiği, davranışları nasıl etkilediği veya nasıl oluştuğu ile ilgili hala çok fazla karmaşa ve anlaşmazlıklar bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık yazınına yeni girenler bağlılığın tek boyutlu (örneğin Porter vd., 1982; Blau, 1985; Wiener, 1982) veya çok boyutlu (örneğin Allen ve Meyer, 1990; Angle ve Perry, 1981; O'Reilly ve Chatman, 1986) olarak kavramlaştırıldığını görebilirler (Meyer ve Herscovitch, 2001: 300).

Hall (1979) bağlılık tanımının çeşitli değişkenler içerdiğini ve bunların tutum ve davranış amacına göre ayrılması gerektiğini öne sürmüştür. Ahlaki gelişimi destekleyen tutumlar üç unsuru içerir. Bunlar örgütle özdeşleşme (örgütün hedeflerini benimseme-ki bu örgüte bağlanmanın temel noktasıdır), örgütün verdiği rollere katılmak (bağlılığın gücünü değerlendirmektir) ve örgüte karşı candan, duygusal saygı göstermek veya sadakat duymaktır (bağlılığın değerlendirilmesidir). Davranış amaçlı değişkenler ise çaba harcama isteği ve örgütte varlığını sürdürme isteğidir (Ferris ve Aranya, 1983: 88).

Yazında en çok üzerinde durulan sınıflamaya göre örgütsel bağlılık üç farklı başlık altında incelenmektedir (Gül, 2002: 40): tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımı. (Şekil 2.1)



Şekil 2.1. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Kaynak: Reichers (1985: 468)'dan uyarlanmıştır.

2.2.1. Tutumsal Yaklaşım

Bu yaklaşımın ne olduğuna, nasıl ortaya çıktığına, sonuçlarının neler olduğuna değinmeden önce tutum kavramından bahsetmek gerekir. Tutum kişiyi belirli bir davranışa iten eğilimdir. Ceylan (1998: 2)'a göre tutumlar, kişilerin insanlara, nesnelere, olaylara ya da faaliyetlere yönelik sürekli eğilimlerini göstermektedir (Gül, 2002: 40).

Can (1997: 151) tutumların duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç ögeden oluştuğunu öne sürmüştür. Duygusal öge tutumun kişide oluşturduğu duygusal tepkileri; bilişsel öge bireyin nesne, olay ya da diğer kişiler hakkındaki inançlarını ve davranışsal öge de tutum doğrultusunda harekete geçmeyi ifade etmektedir (Gül, 2002: 40).

Tutumsal yaklaşım daha çok örgütsel davranışçıların üzerinde yoğunlaştıkları bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımı benimseyen teorisyenler bağlılığı bir 'kara kutu' olarak

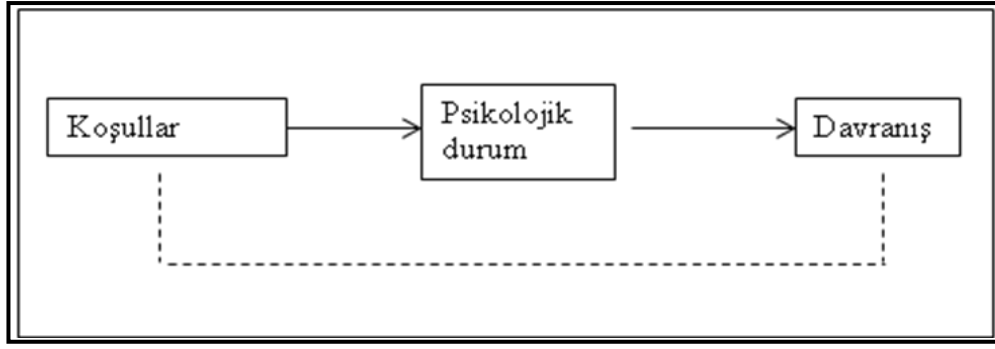
görmekte; kutunun içindekilerin de kişisel özellikler, yapısal özellikler, iş deneyimleri ve rol özellikleri gibi çeşitli örgütsel ve bireysel unsurlar tarafından belirlendiğini düşünmektedirler. Bu unsurlar bağlılık düzeyini belirlemekte, o da iş devri, dakiklik, emek, örgüte karşı destekleyici davranışlar gibi sonuçları etkilemektedir (Oliver, 1990: 20).

Bu yaklaşım bağlılığın bazı öncüller ve sonuçlar arasında aracılık eden tutumsal bir eğilim olduğunu ve bu tutumsal sürecin bilişsellikten ziyade esasen duygusal bir süreç olduğunu varsayar (Wiener, 1982: 418). Bir başka ifadeyle bu yaklaşım çerçevesinde, örgütsel bağlılık, kişinin örgütle ve onun hedefleri ile özdeşleşmesi ve örgütün hedeflerini gerçekleştirmesine katkıda bulunmak için o örgütte kalmayı istemesi olarak tanımlanmaktadır (Blau ve Boal, 1987: 290).

Örgütün amaç ve değerlerini kabul etme ve onları kendi kişisel amaç ve değerlerine dönüştürme; yani örgütün amaç, değer ve inançlarını içselleştirme süreci bazı yazarlar tarafından ‘örgütsel kimlik/özdeşleşme’ olarak adlandırılmaktadır. Bazı yazarlar (Hall ve Schneider, 1972; Lee, 1971) özdeşleşme ve bağlılık kavramlarını eşit tuttuğundan bu yaklaşıma özdeşleşme yaklaşımı (identification approach) da denmektedir. Ancak diğer bazı yazarlar (örneğin Porter vd., 1974; Steers, 1977) bağlılık kavramına özdeşleşmenin yanı sıra başka bileşenler de eklemiştir (Wiener, 1982: 418).

Varoğlu (1993: 8) tutumsal bağlılığın, bireyin kimliğinin örgütle özdeşleşmesi ya da örgütün amaçları ile kişisel amaçların zamanla aynı doğrultuya yönelip bütünleşmeleri halinde ortaya çıktığını belirtmiştir (Gül, 2002: 41). Mowday vd. (1979: 225) de bu tip bir bağlılığı bireylerin bazı manevi ödül ve menfaatler karşılığında kendilerini örgüte bağladıkları bir alışveriş ilişkisi olarak görmektedirler.

Tutumsal yaklaşım göz önünde bulundurularak yapılan çalışmalar çoğunlukla bağlılığın oluşmasına katkıda bulunan öncüllere ve bu bağlılık sonucu ortaya çıkan davranışlara odaklanmıştır (Meyer ve Allen, 1991: 62). Tutumsal yaklaşımı Şekil 2.2’deki gibi açıklamak mümkündür. Şekildeki kesintisiz çizgiler temel nedensel ilişkileri; kesik çizgiler ise ikincil ilişkileri göstermektedir. Kesik çizgiler bağlılık-davranış bağlantısı arasında tamamlayıcı başka unsurların da bulunabileceği anlamına gelmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 62).



Şekil 2.2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: Meyer ve Allen (1991: 63).

Tutumsal yaklaşımla ilgili olarak yoğun ve uzun araştırmalar yapılmasının temel nedeni duygusal bağlılığın performans, devamlılık, örgütte varlığını sürdürmeye devam etme vb. örgüt için yararlı olabilecek davranışları etkilediğinin düşünülmesidir (Riketta, 2002: 257). Örneğin yazında tutumsal yaklaşımla ilgili yer alan çalışmalardan bağlılığın iş devri ile negatif ilişkisi olduğu anlaşılmaktadır. Yapılan çalışmalar ayrıca bağlı çalışanların örgüt yararına daha fazla çalıştığını ve devamlılıklarının da yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Mowday vd., 1982; alıntıl原因 Shephard ve Mathews, 2000: 558).

Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların ortak özelliği hepsinin de duygusal, rasyonel ve ahlaki bir nitelik içeriyor olmalarıdır. Bu ortak özelliklerden yola çıkarak tutumsal bağlılığın, kişisel değerlerle örgütsel değerlerin uyum içinde olduğu, kişilerin yıllar boyu elde ettikleri kazanımları kaybetme korkusuyla veya alternatif iş imkanlarının azlığı sebebiyle ya da ahlaki normlarla örgütte kalmayı tercih ettikleri bir bağlılık türüdür şeklinde tanımlamak mümkündür (Gül, 2002: 46-47).

Aşağıda bu yaklaşımın savunucularından Buchanan (1974), Porter ve arkadaşlarının çalışmaları (1970, 1974, 1976), Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Meyer ve Allen'in çalışmalarına kısaca değinilmiştir.

2.2.1.1. Buchanan'ın Yaklaşımı

Bu yaklaşımın ilk savunucularından olan Buchanan belirli deneyimlerin bağlılığı etkilemesi ve bu deneyimlerin öneminin zamanla nasıl değişebileceği konusunda yazında bir boşluk olduğunu öne sürmüştür. Buchanan (1974: 534) bu konuda Hall ve Nougaim (1968)'in belirli ihtiyaçların yoğunluğunun ve öneminin yöneticilik kariyerinin ilk beş yılında değiştiği iddiasından yola çıkarak ihtiyaçları tatmin ederek bağlılığı kamçılayan deneyimlerin de göreceli olarak değişebileceğini belirtmiştir.

Buchanan (1974: 533)'a göre bağlılık 'kişinin üstlendiği role bağlı olarak örgütün amaç ve değerlerine karşı oluşan taraflı ve duygusal bir bağlıdır.' Buchanan bağlılığın üç bileşenden oluştuğunu öne sürmüştür:

- Özdeşleşme: Örgütün amaç ve değerlerini benimseme
- Katılım: Kişinin rolüne gömülmesi
- Sadakat: Örgüte karşı duyulan duygusal bir yakınlık hissi.

Çalışmasında örgüte hizmet süresi, çalışma arkadaşlarıyla ve üstlerle sosyal etkileşim, başarı ve hiyerarşik ilerlemenin bağlılığın çeşitli belirleyicileri olduğunu bulmuştur. Buchanan (1974: 545) ayrıca tanımlamış olduğu üç basamaktan³ 1. ve 2. basamaklarda bağlılığın oluştuğunu belirtmiştir.

2.2.1.2. Kanter'in Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık Kanter (1968: 499)'e göre bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleri anlamına gelmektedir. Kanter örgütler tarafından dayatılan davranışsal taleplerin üç farklı bağlılık türüne sebep olduğunu ileri sürmüştür. (1968: 500)

- **Devama yönelik bağlılık (Continuance commitment):** Kişinin üyeliğini sürdürerek örgütte kalması ve örgütün sürekliliğine kendini adamasıdır. Ayrılmanın

³ Buchanan (1974: 534), Schein (1971) ve Hall ve Nougaim (1968)'in öne sürdüğü kariyer basamaklarına uygun düşecek şekilde 3 basamak tanımlamıştır. 1. basamak örgütteki 1. yılı, 2. basamak örgütteki 2. ve 4. yıllar arasını, 3. basamak ise 5. yıl ve sonrasını temsil etmektedir.

maliyetinin kalmanın maliyetinden daha yüksek olması fikrine dayanmaktadır (Kanter, 1968: 500). Bu bağlılık türü üyenin örgütsel rolüne bağlılığı olup, bilişsel yönelimleri⁴ içermektedir. Bunun için de sistemin ödüllendirici olarak algılanması gerekmektedir (Gül, 2002: 42). Kanter (1968: 504)'e göre üye kendisi için kârlı olan şeylerin örgütteki pozisyonuna ve oradaki üyeliğinin sürmesine bağlı olduğunu fark edince, örgüte ve örgütsel rolüne bağlanacaktır.

▪ **Kenetlenme bağlılığı (Cohesion commitment):** Bu bağlılık türü kişinin bir gruba ve bu gruptaki kişilere bağlılığını ifade etmektedir. Kanter (1968:507)'e göre grubun her üyesiyle ilgilenmek, onlarla ilişkide bulunmak ve o gruba ait olduğunu hissetmek kişiye duygusal açıdan bir tatmin sağlar; elde edilen bu tatmin de kişiyi örgütüne bağlar. Örgütler üyelerinin psikolojik bağlılıklarını ve kenetlenmelerini gerçekleştirmek amacıyla oryantasyon programları, yeni üyelerin herkese duyurulması, üniforma ve rozet gibi sembol kullanımı, kuruluş kutlamaları gibi çeşitli yöntemlere başvururlar (Gül, 2002: 42).

▪ **Kontrol bağlılığı (Control commitment):** Grup ve örgüt üyelerinin liderin emir ve kurallarını devam ettirmesi anlamına gelmektedir. Bir başka ifadeyle kişinin örgüt normlarına ve değerlerine bağlı olması demektir. Kanter (1968: 501) kontrol bağlılığının üyenin örgütün norm, amaç ve değerlerinin olumlu davranışlar için önemli bir rehber olduğuna inanması halinde ortaya çıktığını belirtmiştir.

Kanter'in öne sürmüş olduğu bu üç bağlılık türü birbirinden farklı sonuçlara neden olmaktadır. Örneğin devama yönelik bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde çalışanların örgütte kalma ihtimalleri daha yüksektir. Kenetlenme bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde ise örgütün dışarıdan gelebilecek tehlike ve tehditlere karşı kendini savunma gücü daha fazla olmaktadır. Kontrol bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde de çalışanlar örgütün değer ve normları ile kendi değer ve normlarını uyum içerisinde bulurlar. Bağlılık türleri her ne kadar farklı sonuçlara neden olsa da; Kanter üç bağlılık türünün de birbiriyle ilişkisi olduğunu belirtmiştir (İlsev, 1997: 10-11; alıntıl原因 Gül, 2002: 43).

⁴ Bilişsel yönelim nesneleri inceleyerek herhangi bir duygusal veya normatif değerlendirmeye tabi tutmaksızın onlara olumlu veya olumsuz değerler biçmektir (Gül, 2002: 42).

2.2.1.3. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni (1961) örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu öne sürmüş ve bu bağlılıkların kişinin örgütsel güce tepkisi olduğunu belirtmiştir (Zangaro, 2001: 15):

- **Ahlaki bağlılık (Moral commitment):** Moral bağlılık olarak da adlandırılan bu bağlılık türü örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesine ve yetkiyle özdeşleşmeye dayalı, örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliş olarak tanımlanmaktadır (Gül, 2002: 43). Schein (1978: 65-67) bu bağlılık türünde kişinin örgütün amaçlarını ve işini değerli gördüğünü ve işi her şeyden önce ona değer verdiği için yaptığını belirtmektedir (Gül, 2002: 43). Örgüte ahlaki bağlılıkla bağlanan bir kişi örgütün hedeflerini gerçekleştirmesi için kişisel sorumluk hissetmektedir (Zangaro (2001: 17).

- **Hesapçı bağlılık (Calculative commitment):** Kişinin örgüte yaptığı katkılar karşılığında örgütten aldığı teşviklere dayalı bir bağlanmadır (Zangaro, 2001: 15). Ahlaki bağlılığa kıyasla örgütle daha az yoğun bir ilişki söz konusudur. Bu bağlılık türünde bireyler bağlılık türlerini güdülerini karşılayacak şekilde ayarlamaktadırlar. Bir başka ifadeyle bu bağlılık da, Kanter'in devam bağlılığında olduğu gibi, bağlılığı, örgüt ve üyeler arasında gelişen bir alışveriş olarak görmektedir (Gül, 2002: 43). Bu bağlılığı yaşayan kişi yalnızca yetkili kişilerin-ki bunlar tanınma, kişisel ödüller veya kişinin karşılamayı umduğu her türlü kişisel ihtiyacı karşılayabilecek düzeyde olan kişilerdir- varlığı durumunda en iyi performansını sergilemektedir (Zangaro, 2001: 17).

- **Yabancılaştırıcı bağlılık (Alienative commitment):** Örgüte karşı negatif ve yoğun bir bağlılık söz konusudur (Zangaro, 2001: 15). Bu bağlılık türünde kişi psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen üyeliğini devam ettirmek zorunda kalmaktadır (Gül, 2002: 43). Hapishanedeki tutuklular, acemi dönemindeki askere gönüllü olarak yazılanlar, toplama kampındaki kişilerin yaşadıkları bağlılık bu türdendir. Bu tip bağlılık yaşayan çalışanlar kendilerini kapana kısılmış hissederler; kapıdan çıkıp bir daha geri dönmek isterler veya yaptığı işin örgüte katkısının olmadığı düşüncesindedirler. (Zangaro, 2001: 15, 17)

2.2.1.4. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986: 493) örgütsel bağlılığı işgörenlerin örgütle arasındaki psikolojik bir bağ olarak tanımlamışlardır. Kelman (1958: 53)'ın tutum değişimi ile ilgili öne sürdüğü süreçlerden etkilenecek örgütsel bağlılığın uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olarak üç boyutlu olduğunu öne sürmüşlerdir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 6).

- **Uyum bağlılığı (*Compliance commitment*):** İşgörenlerin bağlılık göstermesinin ve bu doğrultuda sergiledikleri tutum ve davranışların temel nedeni belli ödülleri elde etme ve belli cezaları bertaraf etmektir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493). Bu bağlılık türünde ödül-maliyet değerlendirmesi ön plana çıkmakta ve bireyi araçsal algılara yöneltmektedir (Balay, 2000: 18).

- **Özdeşleşme bağlılığı (*Identification commitment*):** Bu bağlılık işgörenin örgütün parçası olarak kalmak isteğinden kaynaklanmaktadır. İşgören örgütün amaç ve değerlerini kabul edip bunlarla özdeşleştiğinde bağlılık gerçekleşmektedir (İlsev, 1997: 12; alıntıl原因an Gül, 2002: 43).

- **İçselleştirme bağlılığı (*Internalization commitment*):** Bu bağlılık türü işgörenin tutum ve davranışlarını örgütün ve örgütteki diğer insanların sistemiyle uyumlu kılması halinde ortaya çıkmaktadır (Gül, 2002: 44). İçselleştirme bağlılığı da özdeşleşme bağlılığı gibi bireyi örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yöneltmektedir (Balay, 2000: 18).

O'Reilly ve Chatman (1986) kişilerin örgüte bağlılıklarının farklı davranışlarla sonuçlanabileceğini ileri sürmüşlerdir. Yazarlar yaptıkları çalışma sonucunda özdeşleşme ve içselleştirmenin işten ayrılma niyetiyle negatif ilişkisi olduğunu bulmuşlardır (Meyer ve Allen, 1997: 14). İkili ayrıca özdeşleşme ve içselleştirme bağlılıklarının örgüte/topluma/bireye yardımcı olma tutumundaki davranış biçimiyle pozitif yönlü ilişkisinin olduğunu da belirtmişlerdir. Buna ek olarak içselleştirme bağlılığının para toplama kampanyalarına bağış yapma eğiliminin göstergesi olduğunu da bulmuşlardır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492).

O'Reilly ve Chatman'ın bu sınıflandırması, her ne kadar araştırmacıları bağlılığın çok yönlülüğü konusunda duyarlı hale getirse de, özdeşleşme ve içselleştirme ayrımının zor olması (Caldwell vd., 1990; O'Reilly vd. 1991); diğer

değişkenlerle korelasyonlarının benzer seviyelerde çıkmasından dolayı zayıflatılmıştır. Nitekim daha güncel bir çalışmalarında O'Reilly ve arkadaşları özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarını normatif bağlılık⁵ başlığı altında birleştirmişlerdir (Meyer ve Allen, 1997: 15). Benzer biçimde uyum bağlılığını da araçsal bağlılık olarak adlandırmışlar ve 1986 yılında yaptıkları bir çalışmada iş devri ile uyum bağlılığının negatif yerine pozitif ilişkisi olduğunu bulmuşlardır (Meyer ve Herscovitch, 2001: 306). Bu sonuç uyum bağlılığının bir örgütsel bağlılık şekli olup olamayacağı sorusunu akıllara getirmektedir. Uyum bağlılığı ile ilgili ifadeler incelenince aslında bunun örgütte kalmayı değil performans bağlılığını ölçmek için daha uygun olduğu görülmüştür (Meyer ve Herscovitch, 2001: 306).

2.2.1.5. Porter-Mowday-Steers'in Yaklaşımı

Porter (1968)'a göre bağlılık çalışanın örgüt yararına yüksek düzeyde çaba harcama isteği, örgütte çalışmaya devam etmek için güçlü istek duyması ve örgütün temel hedeflerini ve değerlerini kabul etmesi anlamına gelmektedir (Buchanan, 1974: 533).

Porter vd. (1974) örgütsel bağlılığın üç bileşenden oluştuğunu ileri sürmüşlerdir (Steers, 1977: 46):

- Örgütün hedeflerine ve değerlerine karşı güçlü inanç duymak,
- Örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba sarfetmeyi istemek,
- Örgütte kalmak için güçlü bir istek duymak.

Her ne kadar Porter ve arkadaşları bağlılığın yukarıda değinilen üç unsurdan oluştuğunu öne sürmüş olsalar da; örgütsel bağlılık yalnızca duygusal bağlılık üstüne odaklanmış tek bir boyut olarak görülmüştür. Oluşturulan Örgütsel Bağlılık Ölçeği çalışanın genel olarak örgüte bağlılığını yansıtan tek bir puandan oluşmaktadır. Örgütsel bağlılığın tek boyutlu olduğu görüşü Mowday vd. (1979)'nin yaptıkları 15

⁵ Ancak buradaki normatif bağlılık kavramı Meyer ve Allen (1991)'in duygusal bağlılığı ile daha çok örtüşmektedir ve daha sonraki normatif bağlılık kavramlarıyla karıştırılmamalıdır (Meyer ve Allen, 1997: 15).

sorunun tek bir faktör altında toplandığı faktör analizinin sonuçlarıyla da desteklenmiştir (Mowday, 1998: 389).

Porter'ın yaklaşımı esasen O'Reilly ve Chatman (1986)'ın içselleştirme yaklaşımı ile Meyer ve Allen (1991)'in duygusal bağlılık yaklaşımı ile benzerlik göstermektedir. Dahası; Meyer ve Allen (1991) Porter'ın Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin kullanıldığı araştırmaların duygusal bağlılık olarak yorumlanması gerektiği fikrini ortaya atmışlardır (Mowday, 1998: 390). Bunu bir örnek daha iyi açıklayacaktır. Örneğin Porter'ın bağlılık ölçeğindeki sorulardan biri örgütte kalmaya devam etmenin faydası olup olmadığı ile ilgilidir. Bu soru O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı çerçevesinde uyum bağlılığı (araçsal davranış); Meyer ve Allen'in ölçeğinde ise devam bağlılığı olarak değerlendirilmektedir (Mowday, 1998: 390).

2.2.1.6. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould (1988: 45-46) Etzioni (1961)'nin ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı bağlılık modelinin örgütsel bağlılığı açıklamak için uygun olduğunu; ancak bu modelin aşağıda belirtilen nedenlerden ötürü yazında yeterince ilgi görmediğini belirtmişlerdir.

- Model karmaşık bir yapıya sahiptir. Modelde ahlaki ve yabancılaştırıcı olmak üzere iki duyusal bağlılık mevcuttur. Bu kavramların birbirinden bağımsız mı yoksa birbirlerine zıt mı oldukları yeterince açık değildir. Eğer bunlar birbirinin zıttı anlamında kullanılmışlarsa, yabancılaştırıcı bağlılık ahlaki bağlılığın olumsuzlu olacağından, yabancılaştırıcı bağlılık kavramına gerek olmayacaktır.

- Model makro özelliğe sahiptir. Etzioni Kanter'in aksine örgütlerde tek bir bağlılık türünün geçerli olacağını savunmuştur.

- Modelin öne sürdüğü bağlılık boyutlarını ölçmek için uygun ölçekler yoktur.

Penley ve Gould (1988: 46-48)'in modelinde yer alan bağlılık boyutları aşağıdaki gibidir:

▪ **Ahlaki bağlılık (Moral commitment):** Örgütsel amaçları kabullenme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Kişi örgütün başarısından veya başarısızlığından kendisini sorumlu tutar.

▪ **Hesapçı bağlılık (Calculative commitment):** Çalışanların örgüte verdiği katkılar karşılında ödül ve teşvikler beklmeleri esasına dayanır. Yani değiş tokuş temelli bir bağlılıktır.

▪ **Yabancılaştırıcı bağlılık (Alienative commitment):** Örgütüne karşı yabancılaştırıcı bağlılık hisseden çalışanlar örgüt tarafından kendisine sunulan ödül ve cezaların performansı ile orantılı değil, rastgele verildiğini düşünmektedir. Bu da kişide örgütte kapana kısıldığı hissini yerleşmesine yol açmaktadır. Bu bağlılık kişinin örgütün iç çevresi üstünde kontrolünün olmadığını hissetmesi veya alternatif iş imkanlarının bulunmaması sonucu oluşmaktadır. Yabancılaştırıcı bağlılığın örgüt üyeliğinde kalma niyetinin ve örgütün hedeflerini gerçekleştirme isteğinin düşük yoğunlukta olduğu negatif bir bağlılık olduğunu söylemek mümkündür.

İkilinin öne sürdüğü modelde Etzioni'den farklı olarak ahlaki bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık kavramları birbirinden bağımsız olarak kullanılmıştır. Ayrıca Penley ve Gould (1988: 45) bu noktada örgütlerde birden fazla uyum sisteminin ve bağlılık türünün bir arada olabileceğini ileri sürmüştür. Yazarlar (1988: 59) bu hipotezlerini test etmek için 15 sorudan oluşan bir ölçek hazırlamışlardır.

Yazarlar ayrıca örgütsel bağlılıkta iki baskın bakış açısı olduğunu öne sürmüşlerdir: araçsal ve duyuşsal. Araçsal bakış bireyin örgütten aldığı ödül ve tazminat sistemi ile ilişkilidir. Duyuşsal bakış ise kişinin örgüte duygusal açıdan bağlanması ve örgütteki görevlerini yerine getirmedeki sorumluluk duygusu ile ilişkilidir (Penley ve Gould, 1988: 44). Penley ve Gould'un öne sürdüğü hesapçı bağlılık bağlılığın araçsal formu olarak nitelendirilirken; ahlaki bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıklar bağlılığın duyuşsal formları olarak nitelendirilmektedirler. Yazarların yapmış olduğu çalışma örgütte her üç tür bağlılığın da mevcut olduğunu ve çalışanların bağlılıkların bir karışımına sahip olduğunu göstermektedir (Zangaro, 2001: 16). İkili işgörenin sergileyeceği bağlılık türünün örgüt kültürü, yöneticilerin liderlik stilleri, örgüt felsefesi ve işe alım kriterlerinde örgütün tercih ettiği kişilik özelliklerine bağlı olduğunu belirtmiştir (Penley ve Gould, 1988: 57).

Penley ve Gould (1988: 48-49) örgütsel bağlılık türlerinin farklı değişkenlerle farklı ilişkileri olduğunu belirtmiştir. Örneğin işine aşırı düşkün olmak, hafta sonlarında veya mesai saatleri dışında çalışmak, eve iş götürmek gibi davranışlar ahlaki bağlılığı yüksek olan çalışanların üyeliklerinin devamlılığı için sergiledikleri davranışlar arasındadır. Hesapçı bağlılıkta da kişi kendisini sevdirmeye, kendisini sunma gibi davranışlar sergilemektedir.

2.2.1.7. Allen ve Meyer'in Üç Bileşenli Bağlılık Modeli

Meyer ve Allen (1991: 64) bağlılıkla ilgili çok değişik tanımlar olmasına rağmen bu tanımların pek çoğunun genel olarak duygusal bağlılık, örgütten ayrılmayla ilişkili algılanan maliyetler ve örgütte kalma zorunluluğu olmak üzere en azından bu üç temayı içerdiğini belirtmişlerdir. Bunun üzerine bağlılığın, çalışanın örgütle ilişkisini niteleyen ve örgütte kalma veya örgütten ayrılma kararının içinde saklı olduğu bir psikolojik durum olduğunu öne sürmüşlerdir (Meyer ve Allen, 1991: 67).

Yazarlar, yazındaki tanımlarda yer alan ve yukarıda değinilen üç temadan yola çıkarak, üç farklı bağlılıktan bahsetmişlerdir:

- a) İstek (duygusal bağlılık)**
- b) İhtiyaç (devam bağlılığı)**
- c) Zorunluluk (normatif bağlılık)**

Ancak bunlara bağlılık türleri yerine bağlılık bileşenleri demenin daha doğru olacağını belirten yazarlar bunun sebebini çalışanların farklı derecelerde de olsa her üç bağlılığı da yaşayabilecekleri olarak açıklamışlardır. Allen ve Meyer (1990: 4) ayrıca her bileşenin farklı öncülleri olduğunu ve iş üzerinde farklı davranışlara yol açtığını öne sürmüşlerdir. Yazarların öne sürdüğü üç bileşenli bağlılık modelini Şekil 2.3'deki gibi resimlemek mümkündür.

alışan örgütten ayrılmak istemeyecek bilakis örgütün yesi olarak devam etmeyi ve örgütsel amaçları gerçekleştirme doğrultusunda sağlayacağı katkıları artırmayı isteyecektir (Kaya ve Selçuk, 2007: 179). Bu gibi sonuçlarından dolayı duygusal bağlılık örgütlerin gerçekleştirmeyi en çok arzuladıkları bağlılık türüdür. Nitekim personel devir hızının en belirgin ngrcsnn duygusal bağlılık olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur (Wasti, 2003: 315). Schechter (1985) ile Mayer ve Schoorman (1992) da çalışmalarında duygusal bağlılığın performans, örgütsel vatandaşlık davranışları ve tatmin ile ilişkili olduğu sonucunu bulmuşlardır (Mayer ve Schoorman, 1998: 16). Ayrıca Kelman (1958)'ın tutum değişimine temel olan sınıflandırmalarından 'özdeşleşme' ve 'içselleştirme' kategorileri duygusal bağlılıkla en fazla uyum gösteren sınıflamalardır (Meyer ve Allen, 1991: 75). Bu bağlılık türünde kişinin örgütten hiçbir maddi beklentisinin olması gerekmez. Bir futbol takımına taraftar olmak, ideolojik olarak bir partiyi desteklemek veya bir çalışanın çalıştığı işyerine toz kondurmaması duygusal bağlılığa örnek teşkil etmektedir (İbicioğlu, 2010: 225).

Allen ve Meyer (1990: 8) duygusal bağlılığa etki eden faktörleri aşağıdaki gibi özetlemişlerdir:

- *İşin zor oluşu*: Çalışanın işinin zor ve mücadele gerektirici bir iş olması,
- *Rol açıklığı*: Örgütün ve yönetimin çalışandan neler beklendiğini ve görevinin neler olduğunun açıkça ortaya konulması,
- *Yönetimin öneriye açıklığı*: Yönetimin astlardan gelen her türlü öneriye açık olması ve bunlara değer vermesi,
- *Amaç açıklığı*: Çalışanların yaptığı işlerin niçin yapıldığı konusunda açık bir fikre sahip olması,
- *Arkadaş bağlılığı*: Örgütte her düzeyde çalışan insanlar arasında samimi ilişkilerin olması,
- *Eşitlik ve adalet*: Örgütsel görev ve kaynakların dağıtımında adaletin sağlanması,
- *Kişisel önem*: Çalışanın ortaya koyduğu işin örgütün amaçlarına önemli katkılar sağladığı duygusunun güçlendirilmesi,

- *Geribildirim*: Çalışana performansı hakkında sürekli bilgi verilmesi,
- *Katılım*: Çalışanın örgütle ve işiyle ilgili her türlü konuyla ilgili kararlara katılmasının sağlanması.

▪ ***Devamlılık bağlılığı (Continuance commitment)***: Rasyonel bağlılık olarak da bilinir. Örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin ve güçlüklerin (diğer örgüte uyum sağlayamamak, başka bir yere taşınmak, örgütün ödemek zorunda olduğu tazminatları kaybetmek, işsiz kalmak vb.) farkında olmak anlamına gelir (Çöl ve Ardiç, 2008: 160). Bir başka ifadeyle bu tip bir bağlılık çalışanların gerçekten kalma ihtiyaçlarından ortaya çıkar. Yerel bir hastanede çalışarak daha uzak mesafedeki bir hastaneye gidip gelmekten ve olası diğer risk veya finansal çıktılardan kurtulmayı tercih eden hekimlerde görülen bir bağlılıktır (Tanner, 2007: 12). Schechter (1985) ile Mayer ve Schoorman (1992) devam bağlılığı ile ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır (Mayer ve Schoorman, 1998: 16).

Devamlılık bağlılığını etkileyen faktörleri Allen ve Meyer (1990: 9) aşağıdaki gibi özetlemişlerdir:

- *Yeteneklerin transferi*: Çalışanın sahip olduğu yetenek ve tecrübeleri bir başka örgüte transfer edip edemeyeceği,
- *Eğitim*: Çalışanın sahip olduğu eğitimin bir başka örgütte yararlı olup olmayacağı,
- *Kendine yatırım*: Çalışanın zamanının ve çabasının büyük bir bölümünü mevcut örgüte harcamış olması,
- *Yeniden yerleşme*: Çalışanın örgütten ayrılması halinde bir başka örgüte ve şehre yerleşmesi ile ilgili görüşleri,
- *Emeklilik primi*: Çalışanın mevcut örgütünden ayrılması halinde hak ettiği çeşitli kazanımları kaybedeceği korkusu,
- *Alternatif iş imkanları*: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin benzerini veya daha iyisini bulup bulamayacağıdır.

▪ **Normatif bağlılık (Normative commitment):** İlk olarak Wiener ve Vardi (1980) ve Wiener (1982)'in çalışmaları ile ortaya çıkan bu yaklaşım çerçevesinde bağlılık çeşitli öncüller ve sonuçlar arasında bir arabulucu süreç olmasından ötürü bir nevi motivasyon olgusu olarak görülmektedir (Wiener, 1982: 421). Esasen bu yaklaşım motivasyonel bir çerçeve ile birlikte, büyük ölçüde kabul gören özdeşleşme yaklaşımına ilave olarak sunulmuştur. Wiener özdeşleşmeden örgütsel beklenti ve değerlerin çalışan tarafından kabullenmesi ve karşılığında çalışanın davranışlarının şekillenmesi olarak bahsetmektedir. Kişilerin çalıştıkları örgüte bağlanma sebebini ise Wiener (1982: 421) olması gerekenin bu olduğunu düşünmelerinden kaynaklandığını ileri sürmüştür. Bir başka ifadeyle, Wiener çalışanların örgüte bağlanma sebeplerinin kendi kişisel yararlarından değil de 'doğru,' 'ahlaklı' olan şeyin bu olduğunu düşündüklerinden kaynaklandığını belirtmiştir.

Çalışanın geçmiş yaşantısı, aileden gelen alışkanlıkları, toplumsal değerler, diğer çalışanların uzun süreler tek bir örgütte çalışması ve böyle çalışanların övülmesi gibi faktörler, örgüte duyulan bağlılığı çalışanın bir erdem olarak algılamasına neden olmaktadır (Kaya ve Selçuk, 2007: 180). Wiener (1982: 423)'in de belirttiği üzere kişi ya ailesel /kültürel sebeplerden ya da örgütsel sosyalleşmeden kaynaklı olarak normatif bağlılık hissetmektedir. Birinci sebepten kaynaklanması durumunda örneğin, işgören örgütüne yüksek düzeyde sadakat gösteren bir aileye ya da örgütsel sadakatin önemini vurgulayan bir aileye sahip olabilir. İkinci sebepten, yani örgütsel sosyalleşmeden kaynaklanması durumunda ise, işgörenler bir takım örgütsel faaliyetler sayesinde örgüte sadık kalmaları gerektiğini düşünürler (Allen ve Meyer, 1990: 4). Ancak Wasti (2003: 314) normatif bağlılığın yüksek derecede ben merkezli kişiler için daha az önemli olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanın; çalıştığı örgütüne bağlılık göstermeyi bir görev olarak algılaması ve örgütüne bağlılığın 'doğru' olduğunu düşünmesi sonucunda gelişen (Wasti ve Önder, 2003: 4) normatif bağlılık, bu yönüyle de diğer iki tür bağlılıktan farklıdır. Normatif bağlılık özellikle hastane çalışanları arasında belirgin bir şekilde mevcuttur. Çünkü hastane personeli toplum yararına yaptığı işinden ötürü gurur duymakta ve örgütün gerçekleştirdiği başarılı işlerde kendisini bu başarıyla özdeş görmektedir (Tanner, 2007: 13). Yani çalışanlar kendilerini örgüte karşı borçlu gibi görmekte ve örgüte bağlılık göstermektedirler.

Yazında normatif bağlılığı destekleyici çok az kanıt rastlanmakla birlikte Wiener ve Vardi (1980) bu tutumu ölçmek amacıyla üç ifadeden oluşan bir ölçek oluşturmuşlardır. Ancak Cronbach alfa değerinin yükselmesi ifade sayısına bağlı olduğundan; bu ölçeğin güvenilirlik katsayısı düşük çıkmıştır. Daha sonraları daha sağlam bir ölçek Meyer ve Allen (1990) tarafından oluşturulmuştur (Shephard ve Mathews, 2000: 558).

Üç bileşenli bağlılık modelini kısaca özetlemek gerekirse duygusal bağlılık kişiler istediğinden; devamlılık bağlılığı çıkarlar bağlanmayı gerektirdiğinden, yani ihtiyaçtan; normatif bağlılık ise ahlaki gerekçelerle yani kişiler bağlanması gerektiğini düşündüğünden ortaya çıkmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 3). Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların daha az devamsızlık yapmaları ve daha iyi performans sergilemeleri beklenir. Ancak bu örgütle arasındaki temel bağı devam bağlılığı olan çalışanlar için geçerli değildir. Bu tip çalışanlar duygusal bağlılıklarından ötürü değil; aksi durumda çok yüksek maliyetlere katlanmak zorunda kalacaklarından ötürü örgüte bağlıdırlar. Her şey bir tarafa bu kişilerin örgüte katkıda bulunmak gibi yüksek bir istekleri de yoktur. Aksine bu tip bağlılık yanlış davranışlara neden olabilecek kızgınlık hissine neden olabilmektedir. Bu sebeplerden ötürü Meyer ve Allen (1991) devam bağlılığı ile devam ve diğer performans kriterleri ile arasında ya hiç ya da negatif bir ilişki olabileceğini öngörmüşlerdir. Normatif bağlılık ise kişiyi doğru davranışı yapmaya sevk ettiğinden iş performansı, devam, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi iş davranışlarıyla pozitif ilişkisi olması beklenmektedir (Meyer ve Allen, 1997: 24, 25).

Yapılan araştırmalar duygusal bağlılığın çalışan performansını olumlu etkilediğini (Brett vd., 1995), işten ayrılma niyetini azalttığını (Mathieu ve Zajac, 1990) ve iş tatminini arttırdığını (Eby vd., 1999) göstermektedir (Biçer vd., 2009). Organ ve Ryan (1995: 788) da ayrıca duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışını tetiklediğini öne sürmüştür.

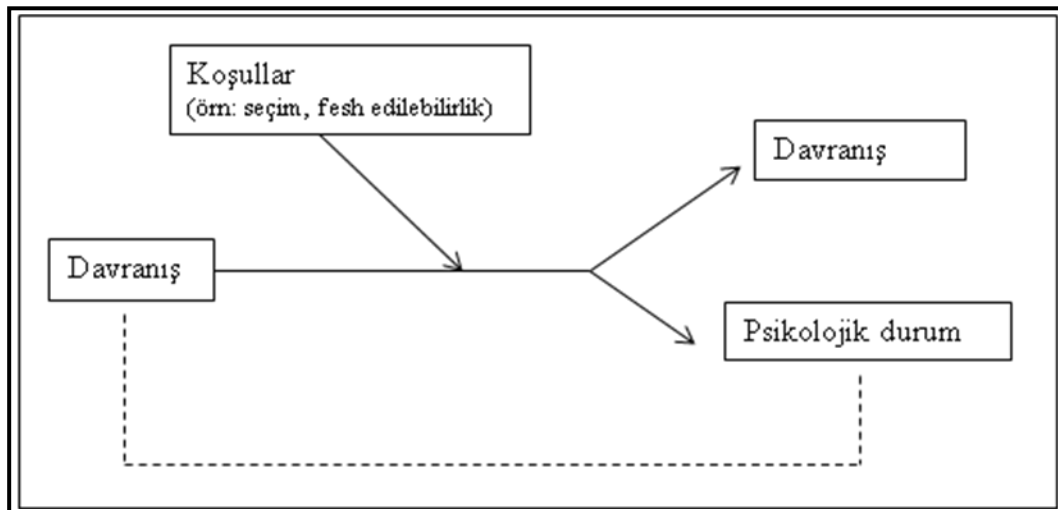
Solinger, Olffen ve Roe (2008: 70) Meyer ve Allen'in kuramıyla ilgili bir eleştiride bulunmuşlardır. Yazarlar genel örgütsel bağlılığın örgüte yönelik bir tutum olduğunu; duygusal bağlılık ve devam bağlılığın ise belirli davranışlara (örn: örgütte kalmak veya örgütten ayrılmak gibi) yönelik bir tutum olduğunu öne sürmüşlerdir.

Ülkemizde yapılan bir araştırma ise Türk çalışanlarının toplulukçu kültürün etkisi altındaki insanların örgütsel bağlılıklarını belirleyen faktörlerden etkilendiğini göstermektedir. Örneğin kişinin ailesinin örgütten ayrılmasını onaylayıp onaylamaması Türk toplumunda önemli bir etmendir. Aynı şekilde örgüt içerisinde gelişen ilişkileri bozmamak, çalışma grubuna ve işverenin koruyuculuğuna sadakat göstermek ve grup için kendinden fedakârlıkta bulunmak gibi grup normları kişilerin örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. Bunun yanı sıra Türk çalışanları belirsizlik ve dengesizlikten fazla hoşlanmadıkları için örgütlerine karşı bir tür devamlılık bağlılığı hissetmektedirler (Wasti, 2000: 205-206). Nitekim Erdem (2007: 75) de yapmış olduğu çalışma sonucunda klan kültürünün⁶ hastane çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını arttırdığını; bunun nedenini de klan kültürünün Türk toplum yapısına daha uygun olmasına bağlamıştır. Bunun üzerine Erdem hastane yöneticilerinin çalışanlarına daha fazla kişisel ilgi gösterdikleri ve onların özel sorunlarıyla ilgilendikleri takdirde çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artacağını öne sürmüştür.

2.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Sosyal psikologlar tarafından ortaya atılan davranışsal yaklaşım Mowday vd. (1982: 25)'ne göre kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir (Gül, 2002: 47). Bir başka deyişle bu yaklaşım çerçevesinde bağlılık örgütten ziyade bireyin davranışlarına yönelik olarak ortaya çıkmaktadır (Oliver, 1990: 20). Bu yaklaşıma göre davranış sonucu oluşan tutumlar o davranışın tekrarlanma olasılığını etkilemektedir. Nitekim yapılan çalışmalar da hangi koşullar altında yapılan davranışların tekrarlanma eğilimi gösterdiklerini ve bu davranışların tutum değişimine etkisini araştırmaya odaklanmıştır (Meyer ve Allen, 1991: 62). Davranışsal bağlılık süreci Şekil 2.3'deki gibi özetlenebilir. Şekildeki kesintisiz çizgiler temel nedensel ilişkileri, kesik çizgiler ise ikincil ilişkileri göstermektedir.

⁶ Klan kültürü, içe yönelik, birlik ve beraberliğin önemli olduğu, örgütsel bağlılığın öne çıktığı, informal kontrol süreçleri baskın olan örgütleri ifade etmektedir. Bu tip örgütler bir aile gibidirler (Dosoglu-Güner, 2001; alıntılan Erdem, 2007: 66).



Şekil 2.4. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: Meyer ve Allen (1991: 63).

İlk olarak Staw ve Salancik (1977)'in çalışmalarında görülen bu yaklaşım kişilerin geçmişteki bağlayıcı hareketlerinden dolayı örgüte bağlandığını öne sürmektedir. Salancik (1977: 64) bu tip bir bağlılığın kişi kendini belirli bir davranışla özdeşleştirdiğinde ve tutumlarını bu davranışa uydurmaya çalıştığında ortaya çıktığını ileri sürmüştür (Shephard ve Mathews, 2000: 559).

Bağlılığı bir davranış olarak gören bu yaklaşıma göre kişi, geçmişte bir takım maliyetlere (ücret dışı ödemeler, yaşa veya hizmet süresine bağlı ödemeler) tabi olduğundan örgüte bağlanır. Yani kişi örgüte bağlı olur; çünkü kişinin işinden ayrılması çok maliyetli bir hale gelmiştir (Blau ve Boal, 1987: 290).

Guest (1987: 513) davranışsal modelin tutumsal modelden daha özellikli olmasına karşın genel insan kaynakları yönetimi politikalarında daha az kullanışlı olduğunu belirtmiştir ki bu da bu yaklaşımın uygulayıcılar tarafından neden fazla benimsenmediğini açıklamaktadır (Shephard ve Mathews, 2000: 559).

Becker (1960)'ın yan bahis teorisi, Salancik (1977)'in yaklaşımı ve Hrebiniak ve Alutto (1972)'nin çalışmaları da bu yaklaşımla örtüşmektedir (Blau ve Boal, 1987: 290).

2.2.2.1. Becker’ın Yan Bahis Teorisi

Becker’ın yan bahis teorisinin (side bet theory) davranışsal yaklaşım başlığı altında incelenmesinin nedeni Becker’ın da, tıpkı Salancik (1977) gibi, bağlılık tanımında davranışların devamlılığını vurgulamış olmasıdır (Meyer ve Allen, 1991: 65). Becker (1960: 33) bağlılığı ‘tutarlı davranış’ olarak açıklamakta ve tutarlı davranış da uzun zamandan beri süregelen ve farklı faaliyetler içerseler dahi aynı amacı sağlamaya yönelik davranışlar olarak tanımlamaktadır. Yazar kişilerin tutarlı davranışlar sergilemesinin nedeninin ise ‘yan bahisler’ olduğunu öne sürmüştür. Yan bahisle ifade edilmek istenen bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. Buna göre örgütsel bağlılık çalışanların örgütle karşılıklı taraflar olarak bahse girdikleri bir süreçtir. Kişi değer verdiği şeyleri ortaya koyarak, yani bir nevi bahse girerek, örgüte yatırım yapar. Kişinin sergilediği davranışlar önceki davranışlarıyla tutarlı olmazsa kişi bahsi kaybeder. Ortaya koyduklarının kendisi için değeri ne kadar çoksa bağlılığı da o derece çok olur. Yapılan yatırımlar zaman içerisinde arttıkça alternatif iş olanaklarının çekiciliği de azalmaktadır (Becker, 1960: 35).

Becker’ın ortaya koyduğu yan bahisler çeşitli şekillerde oluşmakla birlikte; Becker bunların birkaç genel kategori altında toplandığını ileri sürmüştür (Powell ve Meyer, 2004: 158): toplumsal beklentiler, öz sunum kaygıları, (gayri şahsi) bürokratik düzenlemeler, (sosyal mevkiler için) kişisel düzenlemeler ve iş dışı kaygılar. Toplumsal beklentiler toplum tarafından onaylanan sorumlu davranışın ne olduğunu ifade etmektedir. Örneğin ‘bir kişi bir işte ne kadar süre çalışmalıdır’ sorusunun cevabı burada gizlidir. Bu beklentileri ihlal etmek negatif sonuçlara neden olabilmektedir. Öz sunum kaygısı, kişiden sürekli olarak belirli bir biçimde davranması beklendiğinde ortaya çıkmaktadır. Çünkü bunu başaramaması durumunda imajı zedelenecaktır. Bürokratik düzenlemeler uzun dönemli istihdamı özendirmek amacıyla örgütler tarafından oluşturulmaktadır. Sosyal mevkiler için yapılan kişisel düzenlemeler ise kişiler tarafından durumlara adapte olmak için harcanan çabalar anlamına gelmektedir. İş dışı kaygılar kişilerin özel yaşamlarında yaptıkları yan bahislerdir. Kişinin örgütten ayrılması ve daha önceden içinde bulunduğu camiadan ayrılarak yeni bir iş aramak zorunda kalması bunun bir örneğidir (Powell ve Meyer, 2004: 158-159). Bu beş kategori, yukarıdan da

anlaşılacağı üzere, kişinin işten ayrılması durumunda kaybedilebilecek olan, bazıları örgüt içinde bazıları da örgüt dışında gerçekleştirilen sosyal ve ekonomik yatırımları yansıtmaktadır (Powell ve Meyer, 2004: 161).

Yazar bağlılığın işgörenin bağlılık duymaması halinde kaybedeceklerinin bilincinde olması nedeniyle oluştuğunu öne sürmüştür. Bu yönüyle de aslında Salancik (1977)'in tanımından farklıdır. Becker'ın teorisinde birey davranışları sergilememesi durumunda kaybedeceklerinin bilincindedir. Bu farkındalık olmazsa bağlılık da olmaz. Ancak Salancik davranışı başlatan ve devamını sağlayan koşulların çok gizli olduğunu ve bilinçli bir farkındalık olmadığını öne sürmüştür. Dahası maliyetleri bilmek yerine örgütsel bağlılıkla ilişkili olan psikolojik durumun yani davranışı devam ettirme arzusunun olması gerekmektedir. Yani O'Reilly ve Caldwell (1981)'in de belirttiği gibi, doğru koşullar altında, kişinin işe başlaması örgütteki üyeliğini devam ettirme niyetiyle ve devamında da örgüte karşı pozitif tutum gelişimi gibi davranışını haklı çıkartacak bir takım eylemlerle sonuçlanabilir (Meyer ve Allen, 1991: 65).

Yan bahis teorisi bireylerin hayatlarıyla ilgili bir takım beklentilerini örgütteki üyeliklerinin devamlılığına bağladıkları varsayımına dayanmaktadır. Örneğin kişiler işlerini 'sürekli iş değiştiren-job hoppers' olarak anılmak korkusundan dolayı bırakamayabilirler. Bu durumda kişiler itibarlarını korumak adına örgütte kalarak bazı yan bahislerde bulunabilirler (Reichers, 1985: 467). Becker'a göre bazen örgütler de kişisel olmayan bir takım bürokratik düzenlemeler aracılığıyla, yani yan bahislerle, işgörenlerin örgütten ayrılmasını önlemeye çalışırlar. İşten kendi isteğiyle ayrılmak isteyen bir işgörenin belli bir tutardaki tazminatı kaybetmeyi göze almak zorunda kalmasını buna örnek göstermektedir (Becker, 1960: 36).

Powell ve Meyer (2004: 169) yaptıkları çalışma sonucunda bağlılığın yan bahislerle işgücü devri arasında arabulucu rolü üstlendiğini öngörmüşlerdir. İkili ayrıca devamlılık bağlılığı ile normatif bağlılık arasında öngörülenden daha güçlü bir bağ olduğunu ortaya koymuştur. Bu da normatif bağlılığın yan bahis teorisinin özel bir şekli olabileceği ihtimalini göstermektedir (Powell ve Meyer, 2004: 171).

Becker’ın öne sürdüğü önermeler ışığında Meyer ve Allen (1991: 66) yan bahis teorisinin tutumsal yaklaşım ile daha uyumlu olduğu görüşünü savunmuşlardır.

2.2.2.2. Salancik’in Yaklaşımı

Salancik (1977) bağlılığın kişilerin davranışlarını psikolojik olarak sahiplenmesi olduğunu ve bundan dolayı da davranışları gerçekleştirmek adına ortaya çıktığını söylemiştir. Salancik (1977: 62) bağlılığı ‘kişinin kendi davranışları tarafından sınırlandırılması ve bu davranışlar aracılığıyla onları devam ettirme inancına tabi olması hali’ olarak tanımlamıştır (Oliver, 1990: 20).

Salancik’in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi gerilime ve strese girer. Uyum gerçekleştiği zaman ise bağlılık ortaya çıkar. Açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra iptal edilemeyen ve geri dönülemeyen, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bağlılığı etkilemektedir (Gül, 2002: 49).

Salancik (1977) kişinin deneyimlerinin zamanla örgüte özgü hale geldiğini ve bu kazanımlar yüzünden o örgütten ayrılma olasılığının azaldığını öne sürmüştür (Scholl, 1981: 595). Bir başka ifadeyle örneğin kişinin kullanmayı öğrendiği bir makine, alet veya bir program yalnızca o örgüte has olabilir ve gideceği yeni örgütte kişiye bir fayda sağlamayabilir.

Tutumsal yaklaşımın tersine Salancik’in iddiası bağlılığın beklenen bir ödülün karşılığını almak için kaynaklanan bir dürtüden değil; farklı durumlarda davranış tutarlılığı sergileme isteğinden kaynaklanmaktadır. Bu yaklaşımın kökeni Festinger (1957)’in kişinin yaptığı ile söylediğinin uyumsuz olması veya bir olay anındaki davranışlarla benzer bir olay karşısındaki davranışların tutarsızlığını tanımlayan ‘cognitive dissonance-bilişsel uyumsuzluk’ teorisine dayanmaktadır (Oliver, 1990: 20).

Salancik kişinin davranışı sergilediği andaki şartların davranışlara olan bağlılığı önemli derecede etkilediğini belirtmiştir. Dört durumsal koşul kişinin davranışına bağlılığını belirlemektedir: açıklık, tanınma, geri alınabilirlik ve istem.

Davranış ne kadar açık olursa bunu geri almak o kadar zor olur. Benzer şekilde davranış ne kadar alenen ve istemli bir şekilde yapılırsa bağlayıcılığı o kadar fazla olacaktır (Oliver, 1990: 20, 21).

2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar genellikle bağlılığın örgütün bütününe duyulduğu mantığına dayanmaktadır. Reichers (1985) bu noktada bağlılığın anlamı ve ölçülmesi ile ilgili bir takım problemler olduğunu belirtmiş ve çoklu bağlılık yaklaşımını öne sürmüştür. Çoklu bağlılık yaklaşımı örgüt içinde bulunan farklı unsurların farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabilmesine sebep olabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık türünden farklıdır (Balay, 2000: 24-26; alıntıl原因an Gül, 2002: 50).

Reichers (1985)'a göre bağlılık bir örgütün çoklu öğelerinin (üst yönetim, müşteriler, sendikalar ve genel anlamda toplum) amaçlarıyla özdeşleşme sürecidir (Balay, 2000; alıntıl原因an Nartgün ve Menep, 2010: 290). Reichers öne sürdüğü bu yaklaşımın diğer bağlılık kavramlarının yerine geçmediğini; yalnızca bağlılık kavramının gelişimi ve bir uzantısı olarak öne sürdüğünü belirtmiştir. Bu yaklaşım kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir. Bununla birlikte Reichers (1985: 467) bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini de öngörmektedir. Dolayısıyla bir kişinin örgüte bağlılığının kaynağı kaliteli ürünleri uygun bir fiyatla piyasaya sunuyor olması olabilirken, bir başkasının örgütün çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir.

Reichers tutumsal ve davranışsal bağlılıkla ilgili iddia ettiği problemleri aşağıdaki gibi sıralamıştır (1985: 469):

- Örgütsel bağlılık ölçeği (OQC), kısmen de olsa, bireyin örgütte kalma isteğini ölçmektedir. Bağlılığın bu boyutunu ölçen bazı sorular 'bu örgütte çalışmaya devam etmek için bana verilen her türlü işi kabul ederim' veya 'örgütten ayrılmak mevcut koşullarımda çok az değişikliğe neden olur'dur. Bu sorular geçmiş çalışmalar sonucunda ortaya çıkan bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki tutarlı ilişkiyi açıklamak amacıyla bulunmaktadır. Bir başka deyişle, ölçekte bağlılığın bir tutum

olarak işten ayrılma gibi davranışlarla ilişkili olduğu hipotezi kurulduğu görülmekte; dolayısıyla OQC bağlılık sonuçları olan davranış niyetlerini de ölçmektedir. Bu nedenle bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında bulunan ilişki insan yapımı olabilir. İleride bağlılık kavramlaştırması yapılırken etkileriyle yapı karıştırılmamalı ve ayrı tutulmalıdır.

- Bağlılık yazınında ortaya çıkan ikinci problem ise bireyin bağlanma ile ilgili deneyimleridir. Yazında var olan tanımlar hep yazın taramalarından veya geçmiş tanımların karşılaştırılmalarından ortaya çıkmaktadır. Araştırmacılar katılımcılara ne direk ne de dolaylı olarak bağlılık tanımlarını ya da kendi algılamalarını sormamışlardır. Bağlılık araştırmalarındaki gelişmeler bağlananın bakış açısını anlamayı araştırmalarına dahil etmelidirler.

- Bağlılık yazını örgütün doğasına odaklanmamıştır. Onun yerine kişinin içe dönük sürecine (tutum veya davranış oluşumuna) ya da kişi-örgüt ilişkisine (yan bahislere veya batık maliyetlere) odaklanmıştır.

Örgüt teorisinde örgütü, bireylerin enerjileri, bağlılıkları ve kimlikleri için birbirleriyle yarışan koalisyonlar birimi olarak gösteren birçok yaklaşım bulunmaktadır. Benzer şekilde referans grup teorisi ve rol teorisi de bireylerin yaşadıkları ve sonucunda çeşitli çatışmaların yaşandığı çoklu kimliklerden bahseder. Reichers (1985: 469)'a göre örgüt içindeki ve dışındaki çeşitli gruplardaki bu çoklu kimlikler çoklu bağlılıklar oluşturmaktadırlar. Reichers'in öne sürdüğü çoklu bağlılık yaklaşımında, bağlılık kavramının, çoklu bağlılıkları yansıtmak için yararlı bir biçimde parçalara ayrılabilmesi ve çoklu bağlılık bileşenlerine dikkat çekerek kavramın daha iyi anlaşılması sağlanabileceği önerilmiştir.

Bu yaklaşımın ölçümü Pennings ve Goodman (1979) tarafından önerilen muhtemel bileşenler sınıflandırması aracılığıyla ya da örgüt üyeleriyle görüşerek bizzat onların ilişkili bileşenlerle ilgili algısı sorularak yapılabilir. Örgütte kalma/işi bırakma ifadeleri çıkartılarak Porter'ın bağlılık ölçeği de belli grupların hedeflerini yansıtacak şekilde bu yaklaşıma adapte edilerek kullanılabilir (Reichers, 1985: 472). Reichers (1985: 473) ayrıca iş tatmini ve örgütsel iklim kavramlarının da yeniden tanımlanarak örgütsel bağlılık kavramının daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunabileceğini belirtmiştir.

2.3. Örgütsel Bağlılık Oluşturmak

Çalışanların örgütte yaşayabilecekleri bağlılık türleri örgüt kültürüne, yöneticilerin liderlik stillerine, örgüt felsefesine ve işe alım kriterlerinde örgütün tercih ettiği kişilik tiplerine göre değişiklik gösterebilmektedir (Zangaro, 2001: 16). Bu nedenle farklı bağlılık türlerini tanımlamak arzu edilen davranış biçimlerini ortaya çıkarmak için gerekli olan alternatif yönetim stratejilerinin anlaşılmasına katkıda bulunur (Mowday, 1998: 390).

Bazı çalışanlar örgüte üyeliğin devamını bir zorunluluk veya ihtiyaç gibi hissederken, davranışlarında bu yönde bir eğilim/istek görülmeyebilir. Bu nedenle yöneticiler çalışanların örgüte olan bağlılık düzeylerini artırmak istediklerinde belirtilen bağlılık türlerinin gerçekten çalışanlar için ne anlam ifade ettiğini anlamalı ve ona göre uygulama ve politikalar geliştirmelidirler (Kaya ve Selçuk, 2007: 180).

Brown (1969) yapmış olduğu çalışmada örneklemindeki katılımcıların kendilerini 3 durumda örgütle özdeşleştirdiklerini bulmuştur (Buchanan, 1974: 534):

- Örgütün kişisel başarı için fırsat sunduğunu gördüklerinde,
- Örgüt içerisinde güçlü olduklarında
- Tanımlayacak rakip amaçlar olmadığında.

Brockner, Siegel, Daly, Martin ve Tyler (1997)'a göre örgüte olan güvenin yüksek olması çalışanların çalıştıkları örgüte karşı daha destekçi ve daha bağlı olmalarını sağlamaktadır. Benzer şekilde örgüt yönetimine olan yüksek güven verilen kararlara daha güçlü destek anlamına gelir ki; bu da güvenli bir ortama bağlılığa dönüşmektedir (Carnevale ve Wechsler, 1992; alıntıl原因 Tanner, 2007: 8). Laschinger vd. (2000: 417) de güçlendirme duygusunun güven duygusuna yol açtığını; bunun da bağlılığı arttırdığını belirtmişlerdir. Nitekim Laschinger ve arkadaşları güçlenmişlik hissi⁷ yüksek olan çalışanların diğerlerine kıyasla daha güçlü örgütsel bağlılık gösterdiklerini öne sürmüşlerdir (Çöl ve Ardiç, 2008: 158).

⁷ Güçlenmişlik hissi (*empowerment*) yöneticinin astlarıyla gücünü-ki burada güç yöneticinin örgütsel kaynaklar üzerinde sahip olduğu resmi yetki ve kontrol olarak yorumlanmaktadır-paylaşma sürecidir (Conger ve Kanungo, 1988: 473). Spreitzer (1996: 487) işgörenlerde güçlenmişlik hissinin oluşabilmesi için örgütsel çevrenin sahip olması gereken altı yapısal özellikten bahsetmektedir: rol açıklığı, kontrol alanı, sosyopolitik destek, kaynaklara erişim, bilgiye erişim ve katılımcı iş iklimi.

Mayer ve Schoorman (1998: 18-21) March ve Simon (1958)'ın iki boyutlu (kalma-devam bağlılığı ve katılım-duygusal bağlılık) bağlılık modeli çerçevesinde devam bağlılığını etkileyen faktörlerle değer bağlılığını (duygusal bağlılığı) etkileyen faktörlerin farklı olduğu sonucunu bulmuşlardır. Yazarlar kıdem (hizmet süresi), emeklilik olanakları, eğitim ve yaş gibi unsurları devam bağlılığı ile kararlara; katılım, prestij, rol belirsizliği ve işi benimseme unsurlarının da duygusal bağlılıkla daha ilişkili olduğu sonucunu ortaya koymuşlardır. Dolayısıyla bir bağlılık türünü artırma girişimlerinin her iki tür bağlılığı da etkilemesini beklememek gerektiğini belirtmişlerdir (Mayer ve Schoorman, 1998: 26).

Örgütsel bağlılık sağlamak için gerekli olan diğer bazı önemli kavramlar iletişim, motivasyon ve sadakattir. Örgütteki iletişim iki yönlü olmalıdır. Yani bilgi çalışanlar ve yönetim arasında sürekli akmalıdır. Çalışanlar örgütün amaç, değer ve ihtiyaçlarını; örgüt de çalışanlarının ihtiyaçlarını iyice anlamalıdır. Sadakat ve bağlılık arasındaki ortak nokta ise ikisinde de herhangi bir şeye karşı bir bağ hissedilmesidir. Ancak sadakat tek taraflı olabilirken; bağlılık iki taraflıdır. Motivasyon da amaca yönelik bir davranış olduğundan ötürü bağlılıkla ilişkili bir kavramdır. Fakat motivasyonda, bağlılığın aksine, amaca ulaşıldıktan sonra davranış son bulmaktadır (Zangaro, 2001: 18).

Brickman, Sorrentino ve Wortman (1987) bağlılığın gelişiminin 5 basamakta oluştuğunu öne sürmüş ve bu basamakları keşif, test etme, tutku, sessiz bıkkınlık ve birleşme olarak adlandırmışlardır. Her bir basamak bir sonrakinin oluşumu için gerekli koşulları yaratırken; kişinin nasıl bağlandığını anlamak için tüm basamakların farkında olmak gerekir. Birinci basamakta kişi örgütle pozitif bir ilişkinin sonuçlarını araştırır, yani keşfeder. Bağlılık bu keşiflerin örgüte yönelik olumlu yönelimleri sayesinde başlar. İkinci basamakta kişi bağlılığı test eder. Örgütün negatif unsurları fark edilir ve kişi bu negatif unsurlarla başa çıkma isteğini ve becerisini değerlendirir. Bu aşamada örgütle ilişkiye devam edip etmeme konusunda karar vermek için kişinin daha fazla bilgiye ihtiyacı olabilir. Birinci ve ikinci basamaklarda karşılaşılan pozitif ve negatif unsurları sentezledikten sonra üçüncü basamakta kişi örgütüne karşı olumlu bir tutum içine girmekte ve kendisini gönüllü bir şekilde örgüte, onun değerlerine ve hedeflerine adamaktadır. Bu aşamada kişiler sadece örgütü kabullenmekle kalmaz; ayrıca onun iyiliği için de katkıda bulunma isteğinde

olurlar. Dördüncü basamakta artık örgütün faaliyetleri monotonlaşmakta ve kişiler daha zorlayıcı işler aramaktadırlar. Bu nedenle bu basamağa sessiz bıkkınlık adı verilmiştir. Son basamakta ise kişiler örgütün pozitif ve negatif yönlerini birleştirirler ve ilk bağa oranla daha esnek, karmaşık ve dayanıklı bir bağlılık oluşur. Artık örgütle iyi ilişkiler kurma isteği daha güçlüdür (Liou, 2008: 119).

Çalışanlarda bağlılık oluşturma'nın birçok yolu olmakla birlikte aşağıdaki faaliyetler genel olarak yazında yer alan en belirgin faaliyetlerdir (Meyer ve Allen, 1997).

- *Adalet ve destek:* Çalışanlarının ihtiyaçlarının giderildiği ve adalet, dürüstlük, ahlak, nezaket, affetmek gibi insani değerlere uyan örgütlerde duygusal bağlılık daha fazla olmaktadır.

- *İş güvenliği:* Örgütsel bağlılık oluşturmak için ömür boyu istihdam garantisi verilmesi gerekmez; ancak çalışanlara yeterli düzeyde iş güvenliği sağlanmalıdır.

- *Örgüt hakkında bilgilendirme:* Örgüt içi iletişim süreci kuvvetli bir şekilde işlediğinde çalışanlar örgüte daha bağlı olmaktadır.

- *Çalışanların katılımı:* Örgütün geleceği ile ilgili kararlara katıldıklarında çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası gibi görmektedirler.

- *İnançlı çalışanlar:* Güven kazanabilmek için öncelikle güvenmek gerekir. Çalışanlar yalnızca liderlerine güvendiklerinde kendilerini örgütle özdeşleşmiş olarak görür ve o örgüt için çalışmak zorunda hissederler.

Kaya ve Selçuk (2007: 186) yaptıkları araştırma sonucuna göre örgütsel bağlılığı yükseltmek için çalışanların daha yüksek başarıya ulaşabilecekleri ortamlar ve yapılar hazırlanması, onların farklılık ve üstünlük duygularını gerçekleştirebilecekleri imkanlar sunulmasına ağırlık verilmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir.

Zangaro (2001: 19) da benzer şekilde “örgüt dürüst ve açık bir iletişim ortamı oluşturduğunda, güvenilir bir ilişki kurduğunda, çalışanlarına bir aidiyet duygusu sunduğunda ahlaki bağlılığı yüksek çalışanları bünyesinde barındırma ihtimali artacaktır” diye belirtmiştir. Eisenberger vd. (1990) ise örgütün çalışanlarına bağlılık

duymasının karşılıklı ilişki kurmanın can alıcı noktası olduğunu iddia etmiştir. Bu bağlamda da bağlılığa ve örgütün sadakat göstermesine ‘farkedilen örgütsel destek (*perceived organizational support*)’ adını vermişlerdir. Eisenberger vd. (1986, 1990) ayrıca yapmış oldukları çalışmalarda fark edilen örgütsel desteğin örgütsel bağlılığın bir öncülü olduğunu bulmuşlar ve çalışanlardan bağlılık görmek için örgütün de bağlılık göstermesi gerektiğini öne sürmüşlerdir (Baruch, 1998).

Kısaca özetlemek gerekirse çalışanlarda bağlılığın oluşturulması için gerekli olan ilkeri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (İbicioğlu, 2010: 231-238):

- Çalışanların önceliklerine odaklanılmalıdır.
- Örgüt misyonu netleştirilmeli ve çalışanlarla paylaşılmalıdır.
- Örgütsel adalet sağlanmalıdır.
- Örgütler çalışanların beklentilerine uygun hareket etmelidirler.
- Amaç birliği sağlanmalıdır.
- Bütünleştirici örgüt kültürü oluşturulmalıdır.
- Örgüt–çalışan paradigmaları⁸ uyumlaştırılmalıdır.
- Katılımcı liderlik olmalıdır.
- Pozitif bir örgüt iklimi oluşturulmalıdır.
- Personel güçlendirme (empowerment)⁹ tekniği kullanılmalıdır.
- Örgüt içi iletişim güçlendirilmelidir.

2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık yazını bağlılığın sonuçları hakkında açık ve kesin bilgiler vermekle birlikte; bağlılığın öncülleri konusunda biraz daha çeşitli ve tutarsız veriler

⁸ Paradigma varlıklarla ilgili olarak bireylerin doğumdan itibaren çevreden (anne, baba, okul, vb.) ve daha sonra beş duyusu ile edindiği bilgilere dayalı olarak geliştirdiği tutumlardır. Örgüt çalışanlarının paradigmalarının alt bileşenleriyle (ücret, çalışma, üretim, müşteri ilişkileri, verimlilik, sosyal sorumluluk, vb.) örgütün paradigmalarının aynı olması durumunda çalışanlarla örgüt paradigmaları uyumlu hale gelecektir. Robbins (1998: 142) paradigmatik uyumun olmadığı örgütlerde iş tatmini ve örgütsel bağlılığın düşük olacağını belirtmiştir (İbicioğlu, 2010: 235).

⁹ Personel güçlendirme örgütte karar verme ve uygulama yetkisinin aynı kişide olması anlamına gelmektedir (İbicioğlu, 2010: 238).

sunmaktadır. Bu tutarsızlığın sebebi bağlılığın farklı disiplinler açısından tanımlanmasından kaynaklanmaktadır. Kavramın tanımında tutarsızlık olması benzer şekilde onu etkileyen faktörlerde de tutarsızlık olmasına neden olmaktadır (Reichers, 1985: 467).

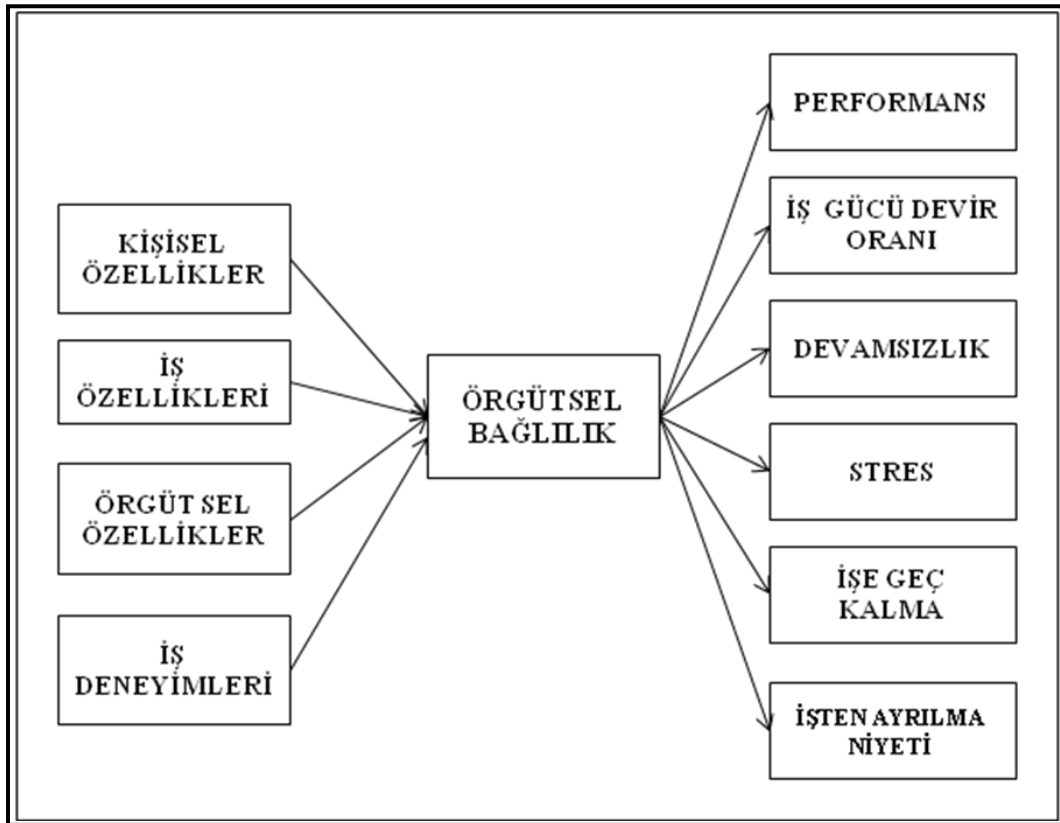
Yazındaki araştırmaların genelinde bağlılığı etkileyen faktörlerin üç başlık altında toplandığı görülmüştür: kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler. Bu faktörler bazı çalışmalarda kişisel özellikler, iş deneyimleri, iş özellikleri ve yapısal özellikler olarak sınıflandırılmıştır. Grup tutumlarına ilişkin deneyimler, örgütteki kişisel yatırım algılamaları ve ona verilen değer iş deneyimlerini açıklamaktadır. Zorlayıcı bir iş olması, sosyal etkileşim için fırsatlar sunması, çalışanların performanslarıyla ilgili geribildirim verilmesi gibi unsurlar ise iş özellikleri ile ilgilidir (Zangaro, 2001: 18).

Yaş, eğitim, başarıma ihtiyacı gibi unsurlar kişisel özellikleri tanımlayan unsurlardır. Örgütsel faktörler ise iş ve çalışma hayatına ilişkin değerleri ifade etmektedir ve doğrudan örgütsel bağlılıkla ilişkilidir. Örneğin işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, kararlara katılım, iş grupları, örgütsel kültür, rol çatışması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, görev kimliği, örgütsel ödüller, rol belirsizliği, iş güclüğü, ast-üst ilişkileri ve kariyer fırsatları örgütsel faktörler olarak nitelendirilmektedir (Northcraft ve Neale, 1990; Gaertner ve Nollen, 1989; alıntılan Çöl ve Ardiç, 2008: 162). Örgüt dışı faktörler de kişinin bir iş elde etmesinden sonra var olan diğer iş imkanlarının elde edilebilirliğiyle ilgilidir. Araştırmalar yüksek maaşla işe başlamayan bireylerin işe bağlılıklarının düşük olduğunu ve işe başladıktan 6 ay sonra teklif edilen diğer alternatif işleri değerlendirmeyi düşündüklerini göstermektedir (Üzüm vd., 2007: 8).

Tutumsal yaklaşımın yönlendirdiği çalışmalar değerlendirildiğinde de yine üç sınıf değişken dikkati çekmektedir: kişi (ihtiyaç)-değer uyumu, iş özellikleri (zorlayıcı bir iş, geribildirim, sosyal etkileşim için imkân, grup tutumları vb.) ve demografik değişkenler yani kişisel özellikler. Kişisel özellikler içinde en fazla yaş ve hizmet süresi (tenure) dikkati çeken unsurlar olmuştur (Wiener, 1982: 419). Hall vd. (1970) yazındaki çalışmalarla doğru orantılı olarak hizmet süresinin bağlılıkla ki Hall bunu özdeşleşme olarak nitelendirmektedir, önemli bir ilişkisi olduğunu

bulmuşlardır (Hall ve Schneider, 1972: 340). Hall ve Schneider (1972: 345, 347) da kendi yaptıkları çalışma sonucunda zorlayıcı ve tatmin edici bir işin çalışan bağlılığını sağlamada kilit rol oynadığını belirtmişler ve iş tatmininin iş özellikleri ve bağlılık arasında ara bulucu bir değişken rolü oynayabileceğini destekler kanıt bulmuşlardır.

Yukarıdaki bu veriler doğrultusunda örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri ve sonuçlarını Şekil 2.5'deki göstermek mümkündür. Şeklin sol tarafında yer alan unsurlar örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlardır. Sağ tarafta ise örgütsel bağlılığın sonuçları yer almaktadır. Örgütsel bağlılığın bu sonuçlardan performansı artırıcı; iş gücü devir oranı, devamsızlık, stres, işe geç kalma ve işten ayrılma niyeti üzerinde ise azaltıcı etkisi bulunmaktadır.



Şekil 2.5. Örgütsel Bağlılığın Öncülleri ve Sonuçları

Kaynak: Yüceler (2009: 450) ve Suliman (2002: 172).

Meyer ve Allen (1991: 74) yukarıda değinilen faktörler arasında örgütte kalma isteğini en fazla etkileyen faktörün iş deneyimleri olduğunu ileri sürmüşlerdir. Her ne kadar bu veri teori destekli değilse de; Meyer ve Allen (1991: 75) çalışanların kendilerine pozitif iş deneyimi sunan örgütlerde çalışmak istediğini, çünkü çalışanların bu tip deneyimlere değer verdikleri ve bunun devamını bekledikleri tahmininde bulunmuşlardır. Meyer ve Allen (1991: 69, 71) ayrıca yan bahisler, alternatiflerin varlığı ve yatırımların yanı sıra algılanan maliyetleri arttıran her şeyin devam bağlılığını etkileyen etmenler olduğunu belirtmişlerdir.

Steers (1977: 51) da Meyer ve Allen gibi iş deneyimlerinin kişisel özellikler veya iş özelliklerinden daha fazla bağlılıkla ilişkisi olduğunu bulmuştur. Benzer şekilde Mathieu ve Zajac (1990: 180) da duygusal bağlılığa etki eden faktörlerin zenginleştirilmiş işler, yönetime katılma, özerklik ve işin zorluğu, liderlik ve rol durumları olduğunu belirtmişlerdir (Çöl ve ardıç, 2008: 163). Bu bulgular Buchanan (1974)'ın 'bağlılık büyük oranda iş deneyimlerinin bir fonksiyonudur' hipotezini destekler niteliktedir.

Yine Young vd. (1998), Lyons vd. (2006) ve Kaya ve Selçuk (2007) da benzer şekilde, kamu çalışanları üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda, içsel faktörlerin örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkisinin bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Kaya ve Selçuk (2007: 187) özellikle duygusal bağlılıkla başarı güdüsünü belirleyen içsel faktörler arasında önemli ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

Kişisel özellikler söz konusu olduğunda yaş ve hizmet süresi örgütsel bağlılık yazınında üstünde önemle durulan unsurların başında gelmektedir. Yaşın ilerlemesi ile birlikte alternatifler de azaldığından yaş ile bağlılık arasında bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Hrebiniak ve Alutto (1972: 562), Koch ve Steers (1978: 119) yaptıkları çalışmalarında yaş ve kıdemin örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkili olduğu sonucunu bulmuşlardır. Luthans vd. (1985: 217) de benzer biçimde yaş ve kıdemin örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkisi olduğunu doğrulamıştır. Hrebiniak ve Alutto (1972: 566, 569) ayrıca çalışmalarında stres, örgüte hizmet süresi ve örgütsel ilerleme konusunda yaşanan tatminsizliğin bağlılığı belirleyici en önemli unsurlardan olduğunu görmüşlerdir. 318 ilk ve ortaokul öğretmeni ile 395 hemşireye yapılan bu

çalışma sonucunda yazarlar örgütsel bağlılığın stresle negatif; örgütte hizmet süresi ve yaş ile pozitif bir ilişkisi olduğunu görmüşlerdir. Kariyerlerinin daha başında olan genç katılımcıların, örgüte, kariyerlerinde önemli aşamalar katetmiş olan daha yaşlı katılımcılar kadar bağlı olmadıkları ortaya çıkmıştır. Bu da örgütte daha fazla çalışmış olan personelin neden daha fazla bağlılık hissettiğini kısmen açıklamaktadır. Bu bulgular Durna ve Eren (2005: 215)'in 300 hekim, hemşire ve öğretmenden elde ettikleri bulgularla benzer nitelikler taşımaktadır. Durna ve Eren de örgütsel bağlılıkla yaş arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. İkili ayrıca yaşın duygusal bağlılık ve normatif bağlılıkla arasında da benzer bir ilişki olduğunu öne sürmüştür.

Grusky (1966), Sheldon (1971), Buchanan (1974), Lopopolo (2002) da örgütte geçirilen sürenin (tenure) örgütsel bağlılığı belirleyen önemli bir unsur olduğu görüşünü savunmuşlardır. Örneğin Grusky (1966) çalışmasında örgütte geçirilen süre arttıkça örgütsel bağlılığın arttığını bulmuştur (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 556). Sheldon (1971) ise meslektaşlarla sosyal ilişkinin ve örgütteki çalışma süresi, yaş ve hiyerarşik pozisyon gibi kişisel yatırımların örgütsel bağlılıkla ilişkisi olduğunu belirtmiştir (alıntılayan Buchanan, 1974: 534). Lopopolo (2002: 996) da yine örgütte çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında tutarlı bir ilişki olduğunu; daha uzun süre hizmet veren çalışanların duygusal bağlılıklarının daha fazla olduğunu çünkü bu bağlanmanın örgütsel sosyalleşmeyle birlikte oluştuğunu ileri sürmüştür. Benzer biçimde Buchanan (1974: 544-545) da 279 yönetici üzerinde yaptığı çalışmasında meslektaşları gibi hizmet süresi, astlarla ve meslektaşlarla sosyal etkileşim, görevi başarıyla tamamlama ve hiyerarşik basamaklarda ilerleme gibi unsurların örgütsel bağlılığın farklı boyutlarının belirleyicisi olduğunu bulmuştur.

Yazında yukarıda belirtilen unsurların dışında örgütsel bağlılığı etkileyen birçok farklı unsura değinilmiştir. Aşağıda bununla ilgili bazı örnek çalışmalardan kısaca bahsedilmiştir.

- Hrebiniak ve Alutto (1972: 569, 570) tatminsizlik ve cinsiyetin de, daha az olmakla birlikte, bağlılıkla ilişkisi olduğu sonucuna varmışlardır. Kadın ve

erkeklerin örgütü terk etmek için farklı marjinal maliyetleri olduğunu belirtmişlerdir.

- Randall (1990) beyaz yakalı çalışanların işlerinde daha fazla otonomiye sahip olduklarından ötürü performans ve örgütsel bağlılık ilişkilerinin mavi yakalı işçilere oranla daha fazla olduğunu bulmuştur (Riketta, 2002: 258).
- Mottaz (1988: 467) 1385 çalışan üstünde gerçekleştirdiği çalışmasında ödüllerin bağlılık üstünde güçlü ve olumlu bir etkisi olduğunu; değerlerin ise zayıf ve negatif etkisi olduğunu bulmuştur. Çalışmanın sonucu içsel ödüllerin dışsal ödüllere kıyasla bağlılık üstünde daha güçlü etkisi olduğunu göstermektedir.
- Curry vd. (1986: 853, 854) 508 hemşire üstünde yaptıkları çalışmada örgütsel yapıyla ilgili 2 faktörün-rutin iş ve adalet dağılımı-örgütsel bağlılık üstünde güçlü etkileri olduğunu görmüştür. Buna göre yüksek düzeyde rutinlik düşük bağlılıkla; yüksek düzeyde adalet ise yüksek bağlılıkla ilişkili bulunmuştur. Yazarlar ayrıca eğitim seviyesi yükseldikçe bağlılığın daha düşük seviyede olduğuna dair bulguya rastlamışlardır. Çalışana yüklenen rol fazlalığının ise bağlılıkla ilişkisi olmadığını belirtmişlerdir.
- Hrebiniak ve Alutto (1972: 557) çalışanların çalıştıkları ortamı iyi, arkadaşçıl ve işbirlikçi olarak görmeleri durumunda örgütsel bağlılık seviyelerinin daha yüksek olmasının beklendiğini öne sürmüşlerdir.
- Riketta (2002: 262) duygusal bağlılık ile performans arasındaki korelasyonun beyaz yakalı çalışanlarda daha fazla olduğunu belirtmiştir. Riketta ayrıca duygusal bağlılığın biçimsel rol davranışından (in role behavior) daha çok fazladan rol davranışıyla (extra role per behavior)¹⁰ ilişkili olduğunu da bulmuştur.

¹⁰ Fazladan rol davranışları (extra role behavior-supra role behavior) sosyal sistemin işleyişine yardımcı olan ancak çalışanların formal iş gerekliliklerinin dışındaki rollerdir. İşle ilgili bir konuda diğer çalışanlara yardım etmek, yakınmadan verilen görevleri kabul etmek, iş yerinin temizliğine ve hijyenine özen göstermek, huzurlu bir iş ortamını teşvik etmek, örgütsel kaynakları korumak, vb. davranışlar fazladan rol davranışlarına örnek gösterilebilir (Bateman ve Organ, 1983: 588).

Bazı örgütler¹¹ çalışan bağlılığını arttırmak amacıyla ‘sadakat bonusu’ adlı altında çeşitli primler dağıtmaktadırlar. Bunu yaparken de primin bir kısmını girişte geri kalanını ise 12 ay çalıştıktan sonra vermektedirler (McShane ve Von Glinow, 2005: 127). Ancak bu tip finansal faaliyetler iş devrini düşürmekle birlikte; çalışanların duygusal bağlılığını değil devamlılık bağlılığını artırmaktadır. Ve bu konuda yapılan araştırmalar devamlılık bağlılığı yüksek olan çalışanların daha düşük performans sergilediklerini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme ihtimallerinin daha az olduğunu göstermektedir. Dahası devamlılık bağlılığı yüksek olan çalışanlar resmi grevlere başvururken; duygusal bağlılığı yüksek olanlar problemlerini işverenlerle karşılıklı görüşmelerle çözmeyi tercih etmektedirler (Meyer, Paunonen vd., 1989: 152; Angle ve Lawson, 1994: 1539).

2.5. Örgütsel Bağlılığın Faydaları

Örgütsel bağlılık yazınındaki bağlılığı bağımsız bir değişken olarak kabul eden araştırmalar incelendiğinde bağlılığın yorgunluk, işe geç gelme, iş tatmini, işi bırakma ve performans gibi değişkenlerle ilişkisi olduğu görülmüştür. Yapılan bu çalışmalar bağlılık arttıkça işi bırakma, işe geç gelme, yorgunluk hissi, performansta düşüş gibi çekilme davranışlarının azaldığını ortaya koymaktadır (Reichers, 1985: 466-467).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar çalıştıkları örgütle ilgili olumlu hisler içindedirler. Bu kişiler örgütleri ile özdeşleşirler ve o örgütün bir parçası olarak kalmaya devam etmek isterler (Porter, Crampon ve Smith, 1976; alıntıl原因 Blau ve Boal, 1987: 289). Bununla birlikte bu tip bağlı çalışanlar, Mowday, Porter ve Dubin (1974)’in çalışmasında da görüldüğü üzere daha yüksek performans sergilemektedirler (Steers, 1977: 46). Yüksek bağlılık yaşayan çalışanlar, ayrıca, kariyer basamaklarında daha hızlı yükselebilir, örgüt de üretim hedeflerine daha kolay ulaşabilir (Randall, 1987: 467). Bu doğrultuda bağlılığın örgütsel verimliliğin belirtisi olduğunu gösteren çalışmalar da bulunmaktadır (Schein, 1970; alıntıl原因 Steers, 1977: 46).

¹¹ Anglo Irish Bankası, Polaroid ve AMR A.Ş. (American Airlines şirketinin sahibi)

Örgütsel bağlılığın personel devir hızının belirleyicisi olduğunu; bağlılığın varyansın en az %3 (Michaels ve Spector, 1982) en çok da % 34'ünü (Hom vd., 1979) açıkladığını gösteren çalışmalar mevcuttur (Blau ve Boal, 1987: 288). Allen ve Meyer (1990: 15), Angle ve Perry (1981: 10) de, bu verileri destekler nitelikte, örgütsel bağlılık ile personel devir hızının negatif bir ilişkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yine Steers (1977: 53) da hastane örnekleminde gerçekleştirdiği çalışmasında personel devir hızının örgütsel bağlılıkla ters orantılı olduğunu bulmuştur. Steel ve Ovalle (1984) az miktardaki devir hızının örgütler için sağlıklı bir durum olduğunu; çünkü bu sayede örgütün daha taze bilgilere ve fikirlere sahip yeni personel istihdamında bulunabileceğini belirtir. Fakat tam tersine çok yüksek miktardaki devir hızının bütün personelin örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkileyeceğini öne sürmüştür (Tanner, 2007: 37). Koch ve Steers (1976), Porter, Steers vd. (1974) da örgütsel bağlılığın personel devir hızı üzerinde iş tatmininden daha fazla etkisi olduğunu belirtmişlerdir.

Cole (1979) Amerikalıların yarısı kadar olan Japon çalışanların daha yüksek örgütsel bağlılık yaşadıklarını belirtmiştir. Kimi yazarlar da (Cole, 1979; Hatvany ve Pucik, 1981) bu noktadan hareketle iki ülke arasındaki verimlilik farkının Japonların örgütlerine daha fazla bağlı olmalarına bağlamıştır (Luthans, McCaul ve Dodd, 1985: 213). Ancak Luthans vd. (1985: 217) 1181 Amerikalı, 176 Japon ve 302 Koreli çalışan üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda bu tezi çürütmüş ve genel kanının aksine Japon çalışanların Amerikalı çalışanlardan daha bağlı olmadıklarını ortaya koymuştur.

Meyer ve Allen (1991: 83)'in de belirttiği gibi bağlılığı sadece iş devir hızını azaltan bir mekanizma olarak görmemek gerekir. Çalışanların örgütten ayrılmaları değil örgütte neler yaptıkları da son derece önemlidir. Asıl yapılması gereken çalışanların iyiliğini de göz önünde bulundurarak, onların örgütün hedefleri için çaba harcamasını sağlayacak ve de bağlılığı arttıracak faaliyetlere odaklanmaktır. Neticede örgütsel bağlılığın çalışanlar için de bir takım sonuçları bulunmaktadır. Örneğin örgüte bağlanmak çalışanın zamanını ve enerjisini başka şeylere (örneğin ailesine veya hobilerine) harcamasını engellemektedir. Bunun yanı sıra örgüte bağlı kişiler kendilerinin piyasada daha tercih edilebilir olmasını sağlayabilecek olan çeşitli bilgi ve becerilere karşı daha ilgisiz olmaktadır (Meyer ve Allen, 1997: 3).

Sonuç olarak işgörenlerin örgütsel bağlılıkları arttıkça örgüt amaçlarını benimsemeleri ve örgütle kendilerini özdeşleştirmeleri kolaylaşmaktadır. Bunun yanı sıra fedakârlık duyguları artar, rollerini daha etkin olarak yerine getirirler ve örgüt üyeliklerini gönüllü olarak devam ettirirler. Ayrıca insan kaynakları sorunlarının azalması, işletmede pozitif bir iklimin oluşması, güçlü bir işletme kültürünün ortaya çıkması, işgören adaylarını cezp etmesi, istikrarın sağlanması, işletmenin geleceğe ilişkin planlar yapmasının kolaylaşması, işletmenin dış çevredeki imajına olumlu katkı sağlaması ve kurumsallaşmayı kolaylaştırması örgütsel bağlılığın örgüte sağladığı diğer önemli faydalardır (İbicioğlu, 2010: 228).

2.6. Örgütsel Bağlılığın Negatif Sonuçları

Düşük derecede bağlılık bireyin örgüt ile arasındaki bağın oldukça zayıf olduğu ve örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli olan tutum ve davranışları sergilemediği anlamına gelmektedir. Bu bağlılık, daha çok örgütün bireye yapmış olduğu yatırımlardan (örn: emeklilik hakkı, kıdem, kariyer vb.) kaynaklanmaktadır ve bunu devamlılık bağlılığı olarak adlandırmak mümkündür. Bu bağlılığa sahip işgörenler mümkün olan ilk fırsatta başka bir örgüte geçmeyi planlamaktadırlar (Koç, 2009: 205-206).

Randall (1987: 463) düşük düzeyde bağlılığın hem çalışanlar hem de örgüt için bir takım negatif sonuçları olabileceğini ileri sürmüştür:

- Düşük düzeyde bağlılık çalışanların kariyerlerini olumsuz etkilemektedir. Kanter (1977)'in de belirttiği gibi yöneticiler güvenilir kişileri seçmekte ve ne istediğini bilmekten aciz kişilerle çalışmak istememektedirler.
- Düşük düzeydeki bağlılık genel olarak yüksek işgücü devri, devamsızlık, yorgunluk, örgütten ayrılma isteği, örgüte karşı sadakatsizlik, örgüte karşı suç işlemek ve düşük verim gibi sonuçlara gebedir.
- Düşük düzeydeki bağlılığın muhbirlikle sonuçlanması durumunda örgüt itibarı zarar görebilir, müşteri kaybedebilir veya finansal açıdan zarar edebilir.
- Muhbirler, özellikle, kariyerlerinde karşılarına çıkan negatif sonuçlara katlanmak zorundadırlar.

- Yöneticilerin düşük düzeyde bağlılık hissetmesi sonucu tüm örgütün performansı zarar görmektedir.

Bireyin bulunduğu örgütün amaç, hedef ve değerlerini kabul etmesine rağmen tam olarak kendisini örgüte ait hissetmemesi örgüte karşı orta derecede bağlılık hisseden işgörenlerde görülmektedir. Bu bağlılık şekli normatif bağlılık olarak adlandırılmaktadır. Tam tersine bireyin içinde bulunduğu örgütün amaç, hedef ve değerlerini gerçekleştirmek için yoğun çaba harcadığı ve örgütte kalmak için şiddetli bir arzu hissetmesi bu bireyin örgütüne yüksek derecede bağlı olduğunu göstermektedir (Koç, 2009: 206-207). Ancak Randall (1987: 465-466) düşük derecede bağlılığın bir takım negatif sonuçları olduğu gibi yüksek derecede bağlılığın da çeşitli negatif sonuçları olabileceğini belirtmiştir.

- Yüksek bağlılık aile ilişkilerinde strese sebep olabilir. Çünkü Kanter (1977)'in de belirttiği üzere iş ve aile ilişkileri birbirine bağlıdır. Başarılı bir kariyere sahip olmak iş rolüne bağlanmayı ve ona fazla zaman ayırmayı gerektirdiğinden; bu kişiler ailelerine daha az vakit ayırmak zorunda kalmaktadırlar (Greenhaus ve Beutell, 1985). Örneğin Schein (1978) yüksek düzeyde örgütlerine bağlı olan akademisyenlerin ve bilim adamlarının düşük aile katılımına sahip olduklarını, mühendislerde ise bunun tam tersinin görüldüğünü belirtmiştir.

- Örgütlerine yüksek düzeyde bağlı olan çalışanlar örgüt yararına yasadışı veya etiksel olmayan davranışları sergilemeye daha meyilli olmaktadır.

- Çok fazla bağlılık örgütün esnekliğini kaybetmesine; geçmişteki kural ve politikalara karşı çok fazla güven duyulmasına neden olabilir.

- Yanlış olana çok fazla bağlanmak kârlılık için zararlı olabilir. Örgütün çok sadık çalışanları olabilir, ancak bu her zaman bu kişilerin örgütün ihtiyacı olan kişiler oldukları anlamına gelmeyebilir. Yani örgüte bağlılık hisseden kişiler örgüt için yararlı kişiler olmayabilir.

Yukarıda değinilen sebeplerden dolayı Randall (1987: 467) örgüte bağlılığın ne çok düşük ne de çok yüksek olması gerektiğini; orta düzeyde bir bağlılığın hem örgüt hem de çalışanlar için daha yararlı olabileceğini; bu şekilde her iki tarafın ihtiyaçlarının da bir dengede kalabileceğini öne sürmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SAĞLIK SEKTÖRÜNDE İŞ TATMİNİ ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

3.1. Sağlık Sektöründe İş Tatmini

1960’lardan sonra giderek önem kazanmaya başlayan kişinin ‘hasta’ olmaktan çok sağlık kurumunun bir ‘tüketicisi’ olarak algılanma düşüncesi (Gould, 1992), sağlık kurumlarından hizmet alan kişilerin müşteri olarak tanımlanmalarına ve bu müşteri grubunun nasıl tatmin edilebileceğine yönelik çalışmaların yaygınlaşmasına neden olmuştur. Türkiye’de ise sağlık hizmetlerinin yönetim ve organizasyonunun ne şekilde olacağı tartışmaları, sağlık sistemimizin yenileşme çabalarının başladığı ve giderek hız kazandığı 1990’lı yıllardan sonra artmıştır. Sistemin yapılandırılması çalışmalarının bir uzantısı olarak ve tedavi hizmetlerinin özelleştirilmesine yönelik dolaylı çabaların paralelinde kaynakların verimliliğinin sorgulanması, sağlık hizmetlerinde işletme disiplini oluşturma çabaları ve dünyada olduğu gibi ülkemizde de toplam kalite yönetimi v.b. yeni anlayışların gündem oluşturması gibi nedenlerle sağlık personelinin iş tatmini çalışmaları başlamış ve yaygınlık kazanmıştır (Sur ve Söylemez, 2002: 141; alıntıl原因 Karahan, 2009).

Genelde sağlık örgütlerinin, çalışanların kendi uzmanlık alanlarına göre ayrıldığı ve bölümlerin birbirlerinin tam olarak ne yaptığının bilinmediği bir departmanlaşmaya sahip olduğu bilinmektedir. Bu departmanlar arası bağımsızlık algısı verimsizlik ve hastaya sunulan hizmetin parçalanmasıyla sonuçlanmaktadır (Tanner, 2007: 7-8). Prahalad ve Hamel (1990)’a göre örgüt çalışanları örgütün sürdürebilir rekabet avantajı sağlamasındaki en önemli kaynaktır (alıntıl原因 Tanner, 2007: 4). Nitekim ‘hasta’ bir sağlık sistemini dönüştürmenin ve bunu sürdürebilmenin en etkili yollarından biri, örgütün en değerli bileşeni olan insan kaynağına yatırım yapmaktır. Sağlık kurumlarının başarısızlığına veya ayakta kalmasına sebep olan birçok başka faktör olsa da iş tatmini ve bağlılık örgütteki insan faktörünün temel bileşenidir ve kesinlikle verimli bir personel etkileşimi için can alıcı noktadır.

Hastane personeli, gerek hekimler ve hemşireler gerekse de diğer sağlık personeli olsun, sürekli olarak hastaların ihtiyaçlarını karşılamakla yükümlüdürler.

Ancak kendi ihtiyaçları karşılanmadığında ve tatmin düzeyleri problemlili bir durumdayken kendilerinden verimli olmalarını beklemek veya hastaların ihtiyaçlarına cevap vermelerini talep etmek oldukça zordur. Bu nedenle hastane yönetimi hem hastalara hem de personeline karşı işbirliği içinde olmalı ve çalışanların maksimum performans göstererek hastalara en iyi kalitede bakım sunmaları için sorumlu olduğunu unutmamalıdır.

İş tatmini nitelikli personelin dikkatini çekmek ve onu elde tutabilmek için gerekli olan kritik bir unsurdur. Mosadeghrad ve Yarmohammadian (2006: 11) bu durumun özellikle hastaneler için fazlasıyla önemli olduğunu belirtmişlerdir. Çünkü verimli ve yüksek kaliteli sağlık hizmetinin sunulması ancak yüksek ölçüde tatmin olmuş sağlık çalışanlarına sahip olmakla mümkündür (Kavuncubaşı, 2000). Araştırmalar tatminsiz sağlık personelinin yüksek düzeyde stres yaşadığını ve bunun da hasta iyileşme sürelerinde artış, malpraktis (malpractice)¹, davranış bozuklukları, örgütsel bağlılıkta azalma, çatışma vb. birçok sonucu da beraberinde getirdiğini göstermektedir (Karahana, 2009).

Sağlık personelinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık algısı ölçülürken hastane yönetiminin dikkate alması gereken birçok faktör vardır. Hastanenin kültürü, yönetimin kalitesi, iletişimin etkililiği, iş dizaynı, ücret, ekstra faydalar (fringe benefits)² bunlardan sadece bazılarıdır. Bu faktörlerin çalışanlar tarafından nasıl ve neden etkilendiğinin iyi tanımlanması yönetimin gelecekte yapılacak performans ölçümlerine daha hazırlıklı bir tepki vermesine de katkı sağlayacaktır. Ayrıca çalışanların motivasyon düzeneklerinin anlaşılması yönetimin onları daha uygun pozisyonlara yerleştirmesini ve böylece çalışanlardan daha fazla verim elde edilmesine de yardımcı olmaktadır (Hanson ve Miller, 2002: 98).

¹ Türk Tabipler Birliği Meslek Etiği İlkelerinin 13. Maddesi malpraktisi “Bilgisizlik, deneyimsizlik ya da ilgisizlik nedeniyle bir hastanın zarar görmesi, hekimliğin kötü uygulanması” olarak tanımlamaktadır (Kök, Güler ve Çalangu, 2003: 345). Dünya Tabipler Birliği ise “Hekimin tedavi sırasında standart güncel uygulamayı yapmaması, beceri eksikliği veya hastaya tedavi vermemesi ile oluşan zarar” şeklinde tanımlamaktadır. Bu zarar maaş kaybı, tıbbi maliyetler ve yaşam bakım maliyetleri gibi ekonomik zararları ve görme kaybı, organ veya uzuv kaybı, yetersizlikten veya sevgisizlikten dolayı yaşamdan hoşlanmada azalma, şiddetli ağrı ve duygusal bozukluklar gibi fiziksel ve psikolojik bozukluklar içeren ekonomik olmayan zararları içermektedir (Yıldırım vd., 2009: 357).

² Çalışanlara sunulan ekstra faydalar (fringe benefits) ücret dışında verilen bir takım ödemelerdir. Bunlar tamamı örgüt tarafından üstlenilen ya da bir kısmı çalışanlar tarafından yüklenilen sağlık, diş, sakatlık veya hayat sigortası gibi tazminatlardır. Diğer faydalar çalışanların tatilde ya da hastalık izinlerinde aldıkları ödemelerdir (Lantion, 2001: 63).

Yapılan çalışmalar hekimler ile hemşirelerin farklı tatmin düzeyleri olduğunu kanıtlar niteliktedir. Örneğin Etchegaray vd. (2010: 535-536) her iki meslek grubu arasında tatmin farkı yaşandığını göstermektedir. Chang vd. (2009) de benzer şekilde Tayvan'daki dört hastanede yaptıkları çalışmalarında hekimlerin hemşireler ve diğer sağlık personelinen daha fazla tatmin oldukları sonucunu bulmuşlardır. (alıntılayan Etchegaray vd., 2010: 532) Yine Çarıkçı ve Oksay (2006: 36) da çalışmalarında hekimlerin özellikle işin gelişim boyutu (işin saygınlığı ve işin kendini geliştirmeye imkan vermesi) açısından hemşirelerden daha fazla tatmin olduklarını ortaya koymuşlardır.

Hemşirelerle ilgili yapılan çalışmalar ise hekimlerin hemşirelerin yaşadıkları tatmin üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir. Örneğin McNeese-Smith (1999: 1335) kadrolu hemşirelerle yaptığı bir çalışma sonucunda hastalardan veya hasta yakınlarından gelen sözlü tacizin, hastaların tedaviye yanıt vermemesinin, bir hata yapmanın verdiği korkunun, fazla iş yükünün, kaba hekimlerin, hekimlerden gelen suçlamaların ve ekipman yetersizliğinin hemşirelerde düşük iş tatminine neden olduğunu bulmuştur. Hemşireler üzerinde yapılan bir başka çalışma sonucunda ise tekrar edilen görevlerin yani rutin işlerin iş tatminini azalttığı bulunmuştur. Bu çalışma sonucunda ortaya çıkan bir başka bulgu da iş yükü çok az veya çok fazla olan hemşirelerin daha düşük tatmin yaşadığıdır (Curry vd., 1986: 853). Hekimlerin tatmini ile ilgili olarak Keeton vd. (2007: 952) ise kişisel başarının hekimlerin kariyer tatminleri üzerinde çok önemli bir etkisi olduğunu bulmuşlardır. Dolayısıyla hastane yönetimi hastane içinde farklı meslek gruplarının olduğunu ve her birini etkileyen unsurların da farklılık gösterdiğini göz ardı etmemelidir.

Sağlık örgütlerinin temel hedefi mümkün olan en yüksek kalitede hasta bakım hizmeti vermek olduğundan hastane yönetimi çalışan tatminini arttıracak stratejiler geliştirmek zorundadır (Tanner, 2007: 5). Çünkü yapılan araştırmalar, hizmet sektörlerinde, çalışan tatmini ile müşteri tatmini arasında direk ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Rogers vd., 1994: 23). Son yıllarda yapılan çalışmalar benzer ilişkinin hekim tatmini ve hasta tatmini arasında da var olabileceğini kanıtlar niteliktedir (Haas vd., 2000). Ancak Şahin (1999) hasta tatmininin diğer müşterilerden farklı olarak çıktı kalitesini yakından etkilediğini öne sürmektedir. Araştırmalar memnuniyet düzeyi yüksek hastaların tatmin olmuş hekimlere yol

açacağını; çalışma alanının özelliklerinin hem hastaların hem de sağlık hizmeti sunucularının tatmin düzeylerini etkilediğini göstermektedir (Haas vd., 2000: 122). Ayrıca artan müşteri tatmininin hastaların gerekli sağlık hizmetini almak için memnun kaldıkları sağlık kurumuna geri gelme niyetleri üzerinde etkili olduğu da görülmektedir (Tzeng ve Ketefian, 2002: 39). Bir başka deyişle tatmin olmuş hastanın gerekli durumlarda aynı sağlık kurumunu veya hekimi tercih etme ihtimalinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla hasta tatmini ile sağlık personelinin tatmini arasında bir ilişki olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Yapılan araştırmalar hastaların hekimlerin teknik yeterliliğine önem verdiklerini; ancak teknik yeterliliğin hekimi ikinci kez tercih etmede etkili olmadığını aksine hekimin ilgisinin ve hastaya yaklaşım tarzının önemli olduğunu göstermektedir (İsnaş ve Tatar, 1999). Hatta Cromarty (1996) hastaların hekimlerin teknik yeterliliklerini değerlendirirken hekimin uzmanlık bilgisinden daha çok dinleme, duyarlı olma, yeterli zaman ayırma, nezaket ve saygı gösterme gibi davranışlarını göz önünde tuttuğunu belirtmektedir (alıntılayan Kavuncubaşı, 2000: 299). Benzer şekilde bir başka araştırmada da Atkins, Marshall ve Javalgi (1996: 15) çalışan tatmini ile hastaların bakım kalitesi algılaması ve hastaneyi başkalarına tavsiye etmesi arasında belirgin bir ilişkinin var olduğunu bulmuşlardır. Çalışan tatminsizliği bakım kalitesini negatif etkileyebilir ve hasta sadakatında ve dolayısıyla hastane kârlılığında olumsuz etkiler yaratabilir (Ford vd., 2006; alıntılayan Tanner, 2007: 3). Bu nedenle hastane yönetimi sürekli ve rutin bir biçimde çalışan tatminini ölçmelidir.

3.1.1. Hekimlerde İş Tatmini

Hekimlerde iş tatmininin en az üç önemli nedeni vardır. Bunlardan ilki hekimlerin sağlık sisteminin en büyük hissedarları olmalarıdır. Çünkü hekimlerin tatminlerine ilişkin faktörleri anlamak topluma daha iyi bir sağlık hizmeti sunulması için gereklidir. İkincisi hekim tatmini daha yüksek hasta tatminine ve hasta iyileşmelerinde artışa neden olmaktadır. Üçüncü ve son olarak da hekim tatmininin bizzat kendisi önemlidir. Hekimlerin tatminlerini artıracak faktörlerin iyi analiz

edilmesi hem mevcuttaki hekimlere hem de bu mesleğe yeni adım atacak olan bireylere rehberlik edebilmek amacıyla son derece önemlidir (Landon vd., 2003; alıntıl原因 Farah, 2006: 35).

Hekimlerin hem kendi meslektaşlarıyla, hem hemşirelerle hem de diğer sağlık personeliyle birlikte eşgüdömlü çalışması gerekmektedir. Bu nedenle hekimlerin iş tatmini yaşamasında tüm sağlık çalışanlarının etkisi olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Ancak tam tersi bir ilişkinin varlığı da göz ardı edilmemelidir. Yani hekimlerin yaşadığı tatminin diğer sağlık personelinin tatmini üzerinde etkisinin olabileceğini de söylemek mümkündür.

Yapılan çalışmalar hekim tatmininin iş ve örgüt özellikleri dışında yaş, uzmanlık alanı, çalışma ortamı, gelir gibi sosyo demografik ve mesleki özelliklere göre de değiştiğini göstermektedir (Kravitz vd., 1990; alıntıl原因 Özer vd., 2005: 43). Nitekim Bovier ve Perneger (2003: 304) de yaptıkları çalışmada erkek hekimlerin kadın meslektaşlarından daha fazla tatmin duydukları sonucunu bulmuştur. Aynı çalışma sonucunda yaşlı hekimlerin daha genç olanlardan daha fazla tatmin oldukları da anlaşılmıştır. Erigüç (1994) de cinsiyetle hekimlerde tatmin arasında her zaman anlamlı bir ilişki olmamakla beraber bazen erkeklerin tatmin düzeyinin daha yüksek çıktığını belirtmiştir. Erigüç (1994) aynı çalışmasında evli hekimlerin daha tatmin olduklarını bulmuş; bunu da evliliğin daha düzenli bir yaşam sağlamasına bağlamıştır. Musal ve arkadaşları (1995) da yaş arttıkça iş tatmininin de arttığını belirtmişlerdir (alıntıl原因 Özer vd., 2005: 33).

Stewart vd. (2000: 187) ise 196 kadın hekimin katılımıyla gerçekleştirdikleri araştırmalarında katılımcıların %49'unun yüksek stres altında, %44'ünün zihinsel olarak yorgun, %16'sının mutsuz ve %17'sinin de antidepresan ilaç kullandığı sonucuna varmışlardır. Yazarlar yüksek stres nedenlerinin yüksek beklenti, rol çokluğu ve iş ortamı olduğunu belirtmişlerdir. Stewart vd., (2000: 189) ayrıca kadın hekimlerin iş yerlerindeki kontrolü, otonomiye kaybettikleri düşüncesinde olduklarını, hastaların kendilerini 'kamu malı' gibi gördüklerini ifade ettiklerini de eklemişlerdir. Reinertsen (2003: 992) da benzer biçimde doktorların ellerindeki otonominin azaldığını vurgulamıştır. Bir başka çalışma hekimlerde iş tatmininin

duygusal yorgunluk ve duyarsızlaşma ile ters ilişkili; kişisel başarı ile doğru orantılı bir ilişkiye sahip olduğu sonucunu göstermiştir (Özyurt vd., 2006: 161).

Ash vd. (2004: 210) ücretler ve terfiler söz konusu olduğunda her meslekte (hukuk, akademisyenlik, iş dünyası vb.) olduğu gibi hekimlerde de cinsiyetler arası fark olduğunu bulmuştur. Grandis (2004: 695), örneğin, Amerika'daki kadın hekimlerin erkek meslektaşlarına kıyasla yılda %15-20 daha az kazandıklarını öne sürmüştür. 2002 yılında Cleaveland tarafından yapılan bir araştırma sonucunda ise 4500 kadın hekimin %31'inin ikinci bir şans söz konusu olsa yeniden hekim olmayacakları bulunmuştur (Karsten, 2008: 33).

İlginç bir sonuç yarı zamanlı çalışan hekimlerin tam zamanlı çalışan hekimlerden daha fazla iş tatmini yaşadıklarıdır. Bunun sebebi yarı zamanlı çalışan hekimlerin daha az zaman baskısı hissetmeleri ve dolayısıyla da hastalarını daha iyi dinleyip onların endişelerine daha iyi cevap verebilmeleridir. Nitekim Linn vd. (1985: 1171)'nin çalışması da mutlu hekimlerin mutlu hastalara; mutlu hastaların da mutlu hekimlere sebep olacağını göstermektedir. Çünkü profesyonel hayatlarından tatmin olan kişiler daha iyi iletişim kurabilmekte ve daha fazla empati yapabilmektedirler (Haas vd., 2000: 126).

Hastalarla ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkiler hekimlerin tatmin düzeyini olumlu yönde etkilerken; fazla iş yükü ve hasta hacminin hekimlerin tatminsizlik yaşamalarına sebep olduğu bulunmuştur. Kadın hekimler ise özellikle iş yükünden, rol çatışmasından ve profesyonel terfilerinin ertelenmesinden şikayetçi olmuşlardır (McMurray vd., 1997: 713). Stres ve iş tatmini de yüksek derecede ilişkili bulunmuştur (Firth-Cozens, 2001: 217). Dolayısıyla iş yükünün ve stresin hekimlerin tatmin düzeyi üzerinde etkisi olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Williams ve Skinner (2003: 129) 44 tane makale incelemesi sonucunda hekim tatmininin hekimlerle ve hastalarla ilgili bir takım sonuçlar doğurduğunu ortaya koymuştur. Bunları iş gücü devri, hekimlerin fiziksel ve ruhsal sağlıkları ile hastaların bakım kalitesi ve hasta ilişkileri olarak özetlemek mümkündür. Çalışmalar ayrıca hekim tatminsizliğinin artmasının tıp sisteminin artan maliyeti ve artan hasta tatminsizliği gibi negatif sonuçlar doğurduğunu da göstermektedir (Landon, 2004: 634; Warren vd., 1998: 357). Bir başka ifadeyle hekimlerde iş tatmini sadece

hekimlerin sağlığı ve iyiliği ile ilişkili olmayıp, aynı zamanda yanlış reçete yazma davranışı, hastanın tedaviye uyumu, hasta tatmini, iş devri, diğer sağlık personelinin tatmini ve bakım kalitesi ile de ilişkilidir (Bovier ve Perneger, 2003: 299). Grembowski vd. (2005: 275) de hekim tatmininin artması durumunda hastanın güveninin de artabileceğini göstermiştir. Freeborn (2001: 17) ise hekim tatmininin kaliteyi ve hatta kronik hastaların iyileşme sũreçlerini dahi etkilediğini ne sũrmũřtũr. Dahası işinden tatmin olan hekimlerin hastalarına daha kibar davrandıkları ve bu hastaların tatmin dũzeyinin de arttığı ve tatmin olan hekimlerin hastalarının tedaviye daha fazla uyum gösterdiği de bilinmektedir (Mello vd., 2004: 43). Bu nedenle hekim tatmininin sağlık kurumlarının uzun vadedeki başarısı ve devamlılığı için bir ön koşul olduğunu söylemek mũmkũndũr (Freeborn, 2001: 13).

3.2. Sağlık Sektrũnde rgũtsel Bağlılık

Mowday vd. (1982) alışanların rgũtle özdeşleşip zdeşlemediği bulgusu için rgũtsel bağlılık değişkeninin iş tatmini değişkeninden daha gũvenilir; bu nedenle de daha önemli olduğunu öne sũrmũřtũr (Tanner, 2007: 38). Kontoghiorghes ve Bryant (2004: 70, 71)'ın çalışması da rgũtsel desteğin, iş becerilerini zenginleştirmenin, kalite kontrolũnũn ve sũrekli öğrenme kũltũrũnũn bağlılığın anahtar göstergeleri olduğunu ortaya koymuştur. Steers (1977: 53) ise çalışanların eğitim seviyeleri arttıka onları tatmin edecek yeterli dũlleri bulmanın zor olabileceğini öne sũrmũřtũr. Dolayısıyla eğitim seviyesi yũksek olan kişiler rgũtlerine karşı daha az bağlılık hissederekler. Bu kişiler mesleklerine karşı daha bağlı olabilirler. Mesleki bağlılık rgũtsel bağlılıktan farklı olarak rgũte değil mesleğe yöneliktir. Mesleki bağlılık Lachman ve Aranya (1986)'nın da belirttiği üzere  unsurdan oluşmaktadır (alıntılayan Teng vd., 2007: 48):

- Mesleki değer ve hedeflere inanmak ve onları kabul etmek,
- Meslek yararına çaba sarfetme isteği ve
- Meslekteki yeliği devam ettirmek için gũlũ istek duymak.

rgũtsel bağlılığın mesleki bağlılıkla pozitif (Ritzer ve Trace, 1969; Aranya ve Jacobson, 1975: 21); algılanan rgũt-meslek atışması ile negatif ilişkisi (Aranya, Pollock ve Amernic, 1981) olduğunu gösteren çalışmalar vardır (Ferris ve Aranya,

1983: 90). Ancak iş çevrelerinde örgütsel bağlılık iş tatmininden ya da mesleki bağlılıktan daha fazla iş devrinin belirleyicisi olarak görülmektedir (Brierley, 1996; Fang, 2001; alıntıl原因 Liou, 2008: 117).

Blau (1985: 286) hekimlerin ve hemşirelerin aldıkları uzun dönemli eğitimler ve stajlar nedeniyle mesleklerini bir kariyer olarak gördüklerini belirtmiştir. Bunu kısmen bu meslek grubu üyeliğinin özel bir iş veya çalışılan örgütün ötesinde olmasına bağlamıştır. Yaptığı çalışma sonucunda Blau (1985: 287) bekar olmayı ve daha fazla iş tecrübesine sahip olmayı kariyer bağlılığının en belirgin iki kişisel özelliği olarak saptamıştır. Ayrıca düşük rol belirsizliğinin de kariyer bağlılığını arttırdığını belirtmiştir.

Pierce ve Dunham (1987) çalışanların örgütün özelliklerini cazip bulduklarında o örgütte çalışmaya devam etmek istediklerini, aksi takdirde buldukları ilk fırsatta ayrılmayı düşündüklerini dile getirmişlerdir. Çalışanların bir örgütü cazip bulmaları için örgütün temsil ettiği değerlerin kendi değerleriyle örtüşmesi, örgütün coğrafi konumunun yanı sıra toplumdaki ve ticari alandaki itibarının iyi olması, verimli olması; yüksek performansı ödüllendirmesi; rol ve görev tanımlarının uygun olması; ast-üst ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerde sorunlar olmaması; terfi, ücret vb. beklentilerinin karşılanması gerekmektedir (Benligiray ve Sönmez, 2010: 205). Nitekim Erigüç (1994) de yaptığı araştırma sonucunda sağlık çalışanlarının hastanenin cazibesine ilişkin değerlemelerinin orada kalıp kalmamayı düşünme kararları üzerinde etkili olduğunu bulmuştur. Vandenberghe (1999: 182) de kişinin değer setinin örgütün değer seti ile uyuşması durumunda kişinin o örgütten ayrılma olasılığının daha az olduğunu belirtmiştir.

Sağlık personelinde yüksek iş gücü devri çalışanların moraline gölge düşürmekte; aynı zamanda da hasta tatminini etkilemektedir. Eğitim, nezaret, ücret dışı faydalar, iş zenginleştirmesi, otonomi, katılım, küçülme ve yönetim çalışanların örgütte kalma kararını etkileyen faktörlerden yalnızca birkaçıdır. Gelir düzeyi, ırk, yaş, cinsiyet gibi faktörler de göz ardı edilmemesi gereken demografik faktörlerdir (Luthans, Baack ve Taylor, 1987; alıntıl原因 Tanner, 2007: 37). Personeli elinde tutamama acizliği hem bütçe hem de hastalara sunulan bakım kalitesi üzerinde ters bir etkiye sahiptir. Tatmin olmayan hastalar ileride gerektiğinde başka bir sağlık

kurumunu tercih edeceklerdir. Pazar payının azalması da o sağlık kurumunun kapatılması ile sonuçlanacaktır (Zangaro, 2001: 19).

Hastane yönetimleri sağlık çalışanlarının genel performansını yaratıcı, güvenilir ve örgütsel bağlılığı yüksek bir işgücü oluşturarak ve bunu destekleyerek geliştirebilirler (DeBrabandere, 2005; alıntılanan Tanner, 2007: 4). Bu konuda hastane yönetiminin dikkate etmesi gereken bir takım noktalar vardır. Bunlardan bazılarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Şahin, 1999):

- Sağlık personelinin yönlendirmek yerine onlara yardımcı olmak,
- Cezalandırmak yerine ödüllendirmek,
- Çalışanların işleri doğru yapması yerine doğru işin yapılmasına odaklanmak,
- Bireysel performans yerine ekip çalışmasını ön plana çıkartmak,
- Güven ve inanca dayalı bir örgüt kültürü oluşturmak.

3.2.1. Hekimlerde Örgütsel Bağlılık

Hrebiniak ve Alutto (1972: 558) daha ileri formal eğitim almayı planlayan çalışanların bu tür niyetleri olmayanlara kıyasla örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Firestone ve Pennell (1993) da öğrenme fırsatlarının çalışanlara yeterli ve etkili olma duygusunu kazandırdığını, her gün yeni bir şeyler öğrenmenin kişileri örgütlerine daha çok bağladığını öne sürmüşlerdir (alıntılanan Benligiray ve Sönmez, 2010: 204).

Örgütlerde çalışanlar arasında profesyonellik arttıkça bağlılık sağlamak daha da güçleşmektedir. Çünkü yapılan araştırmalar mesleğine ve amaçlarına yüksek düzeyde bağlı olan profesyonellerin örgütsel bağlılık derecelerinin düşük olduğunu göstermektedir (Cengiz, 2001: 13; alıntılanan Bayrak Kök, 2006: 292). Profesyonel kişilerin bağlılığı çalıştıkları kurumlardan ziyade işlerinedir. Bu nedenle kendileri için iş yerinde kalmak, isteklerinin karşılanması ve tatmin olmalarıyla yakından ilişkilidir (Bayrak Kök, 2006: 300). Bu bağlamda Ritzer ve Trice (1969: 478) da hekimlik gibi toplumun daha anlamlı mesleklerine sahip kişilerin mesleklerine

bağlılıklarının daha fazla olabileceğini öne sürmüştür. Nitekim Erigüç (1994) tarafından yapılan bir araştırmada sağlık işgörenlerinin çalışmakta oldukları hastaneye bağlılıklarının olmadığı sonucuna varılmıştır (alıntılayan Örs vd., 2003: 218).

Freeborn (2001: 15) iş tatmini ve örgütsel bağlılığın hekimlerde duygusal tükenmişlikle negatif ilişkisi olduğunu vurgulamış; iş tatmini ve örgütsel bağlılık arttıkça duygusal tükenmişliğin azaldığını belirtmiştir. Yazar ayrıca yapmış olduğu çalışmada iş tatmin seviyesi ve örgütsel bağlılık düzeyleri en yüksek olan hekim grubunun pediatristler olduğunu; tam tersine en düşük tatmin ve bağlılık yaşayanların ise dahiliye uzmanları olduğunu öne sürmüştür.

Karahan (2009) ise Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi'nde çalışan 249 hekim üzerinde yapmış olduğu çalışma neticesinde örgütsel bağlılığın hekimlerin iş tatminleri üzerinde olumlu etkilere yol açtığı, bağlılık ile iş tatmini arasında doğru bir ilişkinin olduğunu bulmuştur. Karahan bu nedenle hekimlerin örgüte olan inançları ve örgütle özdeşleşmeleri güçlendirildiği takdirde iş tatmin düzeylerinin yükselebileceğini öngörmüştür. Bu çalışmada ayrıca birimler açısından örgütsel bağlılık düzeylerinde bir fark görülmemekle birlikte iş tatmin düzeylerinde anlamlı farklılıklar olduğunu tespit etmiştir.

Örgütsel bağlılığın ünvana göre farklılık gösterip göstermediğinin analizinde ise Örs vd. (2003: 222) akademisyen-uzman hekimlerin örgütsel bağlılık algılarının asistan-pratisyen hekimlerden daha fazla olduğu sonucunu bulmuşlardır. Florkowski ve Schuster (1992) bu konuyla ilgili olarak kâr paylaşımı olarak ele alınan verimlilik-ödül zincirinin çalışanın örgüte bağlılığını arttırmada işletmelerce kullanılabileceğini ileri sürmüştür. Yani bir başka ifadeyle örgüte bağlılık derecesinde verimlilik-ödül ilişkisinin etkisi önemli yer tutar. Buna göre de uzman hekimlerin muayenehaneden kazandıkları ve çalıştıkları hastaneden aldıkları döner sermaye payı asistan-pratisyen hekimlere göre daha yüksektir. Elde edilen bu (nispeten) yüksek kazancın uzman-akademisyen hekimlerin örgütlerine daha fazla bağlılık duymalarına neden olduğu düşünülmektedir (Örs vd., 2003: 222).

3.3. Sağlık Sektöründe İş Tatmini-Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütsel bağlılık zaman içinde süreklilik arz eder ama daha yavaş gelişirken; iş tatmini daha değişkendir ve çevresel faktörlerden etkilenme eğilimindedir (Liou, 2008: 122). İş tatmini genelde daha hızlı bir biçimde oluşur; örgütsel bağlılığın oluşması ise daha uzun vadeye yayılmaktadır (Lambert ve Hogan, 2009: 100). Mowday, Porter ve Steers (1982: 28) örgütsel bağlılığın işveren örgüte, onun hedeflerine ve değerlerine olan sevgiyi vurguladığını; iş tatmininin ise çalışanın işini yaptığı çalışma ortamına karşı duyduğu sevgiyi vurguladığını belirtmektedir. Viteles (1953) de çalışan morali için her ikisinin de olması gerektiğini öne sürmüştür (alıntılayan Glisson ve Durick, 1988: 65).

Birçok iş gücü devir modeli, yüksek düzeydeki iş tatmininin yüksek örgütsel bağlılığa neden olacağını öngörmektedir. Bu nedensel sıralamanın temel sebebi iş tatmininin örgüte girdikten kısa bir süre sonra oluşan işe karşı daha ani duygusal bir tepki iken; örgütsel bağlılığın sadece işin kendisine bağlı değil aynı zamanda örgütün amaç ve değerlerine de bağlı olduğundan daha yavaş ortaya çıkmasıdır (Porter vd., 1974; alıntılan Cramer, 1996: 390).

Yüksek iş tatminine sahip bireylerin örgütlerini sahiplenme duygusunun daha fazla olacağı; bunun da örgütsel bağlılığa sebep olacağı bilinmektedir (Nogueras, 2006; alıntılan Gül vd., 2008: 3). Her iki kavram mukayese edildiğinde bağlılığın örgütün tamamına yönelmiş geniş perspektifli bir tutum olduğu; iş tatmininin ise daha spesifik olan işe karşı yöneltilmiş bir tutum olduğu görülmektedir. Bu mukayesenin ortaya koymuş olduğu bir diğer sonuç ise zaman açısından bağlılığın daha uzun vadeli ve devamlılık gösteren bir yapı arz ettiği; buna karşın iş tatmininin ise daha kısa vadeli ve değişken bir nitelik taşıdığıdır (Marchiori vd., 2004; alıntılan Gül vd., 2008: 3).

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ile ilgili olarak dört model ortaya atılmıştır (Bayrak Kök, 2006: 300):

- İş tatmini örgütsel bağlılığa neden olur.
- Örgütsel bağlılık iş tatminine neden olur.
- İş tatmini ve örgütsel bağlılık karşılıklı olarak ilişkilidir.

- İş tatmini ve örgütsel bağlılık bağımsızdır.

Yukarıda değinilen dört modelden ilki tatmin-bağlılık (satisfaction-to-commitment) modeli olarak da adlandırılmaktadır. Bu ilk model Porter, Steers, Mowday ve Boulian ile Steers ve Steven (1978)'in iddialarını yansıtmaktadır. Bu görüşe göre bağlılık iş tatmininden gelişir; çünkü tatminin çalışan tutumlarını daha hızlı düzenleyebileceğine, devamlı ve istikrarlı olan bağlılıktan daha hızlı değişebileceğine inanılır (Aşan ve Özyer, 2008: 136). Güleriyüz vd. (2008: 1632)'nin bulguları da bu modeli destekler niteliktedir. Eğer tatmin bağlılığı teşvik ediyorsa; bu tatmin olan çalışanların tatminsiz çalışanlara kıyasla örgütte kalma ve verilen her türlü zorlu görevi kabul etme ihtimallerinin daha yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

Brooke ve Price (1989: 15) iş tatmininin örgütsel bağlılığın önemli bir belirleyicisi olduğunu öne sürmektedir. Mathieu ve Zajac (1990) ise iş tatmininin örgütsel bağlılığın hem belirleyicisi hem de sonucu olduğunu ortaya koymuştur (alıntılayan Biçer vd., 2009). İş tatmini örgütsel bağlılığın güçlü belirleyicilerinden biri olduğundan; yapılan müdahaleler iş tatminini arttırmaya, çalışanlara değer veren ve onlara saygı duyan bir örgüt kültürü oluşturmaya yöneliktir. Böylelikle örgütsel bağlılık düzeyinin artacağı düşünülmektedir (Barge ve Schlueter, 1988: 132). Bu da örgütsel bağlılığın iş tatmininin bir sonucu olabileceğini ortaya koymaktadır.

Uyguç ve Çımrın (2004: 95) iş tatmininin duygusal bağlılığın tek belirleyicisi olduğunu, duygusal bağlılıktaki varyansın yaklaşık %46'sını açıkladığını öne sürmüşlerdir. Jaramillo vd. de (2005) Florida polis memurlarının katılımıyla yaptıkları bir çalışma sonucunda örgütsel bağlılığın en güçlü belirleyicisinin iş tatmini olduğunu bulmuşlardır (alıntılayan Lambert ve Hogan, 2009: 100). Yine benzer biçimde Lambert (2004) da kendi yaptığı bir başka çalışma sonucunda iş tatmininin örgütsel bağlılığın en iyi belirleyicisi olduğu sonucuna varmıştır (alıntılayan Lambert ve Hogan, 2009: 100).

Williams ve Hazer (1986) de öngördükleri modelle iş tatmininin örgütsel bağlılığın öncülerinden olduğunu ileri sürmüş ancak örgütsel bağlılığın tanımının tatmin tanımından farklı olduğunu belirtmiştir. Williams ve Hazer'e göre bağlılık

örgütte ilgili olan inançlara karşı verilen duygusal bir tepki iken; tatmin belirli bir göreve karşı verilen tepkidir (alıntılayan Glisson ve Durick, 1988: 64).

İkinci model ise bağlılık-tatmin (commitment-to-satisfaction) olarak bilinmektedir. Bu modele göre örgüte olan bağlılık işe karşı olumlu bir tutum oluşmasına sebep olur (Aşan ve Özyer, 2008: 137). Bateman ve Strasser (1984) ile Vandenberg ve Lance (1992)'in çalışmaları bu modeli doğrular niteliktedir (Currivan, 1999: 498). Bateman ve Strasser (1984: 107) 129 hemşireyle yaptıkları 2 aşamalı çalışmaları sonucunda bağlılığın iş tatmininin bir sonucu değil, öncüsü olduğunu bulmuşlardır. Yani tatminin bağlılığın sonucunda ortaya çıktığı görüşünü ileri sürmüşlerdir. Vandenberg ve Lance (1992) de yaptıkları araştırma sonucunda örgütsel bağlılığın iş tatmini doğurduğunu öne sürmüşlerdir. Bu araştırmacılar çalışanların tatmin seviyelerini mevcut bağlılık düzeyleriyle tutarlı olacak şekilde ayarladıklarını belirtmişlerdir (alıntılayan Currivan, 1999: 498).

Bazı araştırmacılar ise iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin karşılıklı olduğu görüşünü savunmuşlardır. Örneğin Mathieu (1991) karşılıklı ilişki modelini destekleyenlerdendir (Bayrak Kök, 2006: 300). Farkas ve Tetrick (1989) de karşılıklı ilişki modelini benimsemekle birlikte, iş tatmininin bağlılık üzerinde daha güçlü bir etkisi olduğunu öne sürmüşlerdir (Currivan, 1999: 499). Locke ve Latham (1990: 244) ise *A Theory of Goal Setting and Task Performance* adlı eserlerinde iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi (ortalama 0.64 korelasyon) gösteren 11 çalışma rapor etmişlerdir. Glisson ve Durick'in çalışmasında da benzer bir sonuç elde edilmiştir. Glisson ve Durick (1988: 71-72) 319 kişi üzerinde yapmış oldukları çalışma sonucunda iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu (korelasyon değeri 0.64) bulmuşlardır. Yüksel (2003: 267) de hemşireler üzerine yapmış olduğu bir çalışmada kullanmış olduğu korelasyon analizleri sonucunda iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin korelasyon değerinin 0.592 olduğunu bulmuştur. Glisson ve Durick (1988: 71-72) ayrıca rol belirsizliği arttıkça çalışanların daha az tatmin yaşadıkları ve daha az bağlılık hissettikleri sonucuna varmıştır. Buna karşın liderliğe verilen değer arttıkça, örgüt eskidikçe ve de görev çeşitliliği arttıkça iş tatmini ve örgütsel bağlılığın arttığını belirtmişlerdir. Porter vd. (1974) ise iş tatmini ve örgütsel bağlılığın sadece ilişkili olduğunu belirtmişlerdir (alıntılayan Glisson ve Durick, 1988: 61).

Dördüncü model her iki kavramın birbirinden bağımsız olduğu görüşünü savunmaktadır. Bu modeli destekleyen Farrell ve Rusbolt (1981: 78) öne sürdükleri iş devri modelinde iş tatmini ve bağlılığı birbirinden ayrı tutmuş ve bağlılık ile iş devri arasındaki ilişkinin daha güçlü olduğunu öngörmüşlerdir. Yazarlar bağlılığın tatminin bir fonksiyonu olduğunu, alternatif olasılıkların kalitesi ve yatırımların büyüklüğünden meydana gelen daha karmaşık bir değişken olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca bağlılığın örgütte kalma niyeti ve iş devri üzerinde tatminden daha belirleyici olduğuna dair destek bulmuşlardır (Scholl, 1981: 596). Curry vd. (1986: 854) de Bateman ve Strasser (1984)'ın yapmış oldukları çalışmayı tekrarlamak ve bulgularını genişletmek amacıyla 508 hemşireyle benzer bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Ancak yapmış oldukları çalışma sonucunda bu iki kavram arasında nedensel bir ilişkiye rastlamadıklarını belirtmişlerdir.

Bazı çalışmalar iş tatmini ile duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı ilişkisini irdelemişlerdir. Tanner (2007: 64) duygusal bağlılık ile iş tatmini arasında güçlü ve olumlu bir ilişki ($r=0.62$, $p<0.001$) olduğunu; yani yüksek düzeyde iş tatmini yaşayan kişilerin yüksek derecede duygusal bağlılık yaşamasının beklendiğini ifade etmiştir. Tanner (2007: 65) ayrıca iş tatmininin duygusal bağlılıktaki toplam varyansın %38'ini açıkladığını belirtmiştir. Withey (1988) de benzer şekilde duygusal bağlılık ile iş tatmini arasında güçlü bir korelasyon ilişkisi olduğunu öne sürmüştür (Meyer ve Allen, 1991: 79-80). Yine Aşan ve Özyer (2008: 141) de duygusal bağlılık ile genel iş tatmini arasında güçlü ve pozitif bir korelasyon ilişkisi bulmuşlardır. Benzer bir korelasyon ilişkisi (Pearson $r=0.74$, $p<0.05$) Freeborn (2001: 15) tarafından hekimlerde iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında bulunmuştur. Mathieu ve Zajac (1990) ise iş tatmininin duygusal bağlılıkla ve devamlılık bağlılığıyla ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Hackett, Bycio ve Hausdorf (1994) da iş tatmininin duygusal ve normatif bağlılık üstünde pozitif, devamlılık bağlılığında ise negatif etkisi olduğunu belirtmişlerdir (alıntılayan Clugston, 2000: 479). Benzer biçimde Konovsky ve Cropanzano (1991) ve Withey (1988) de iş tatmininin devamlılık bağlılığı üstünde negatif etkisi olduğunu bulmuşlardır (Clugston, 2000: 479). Cramer (1996: 396, 397) ise yapmış olduğu çalışmada iş tatmini ve devamlılık bağlılığı arasında olumlu bir ilişki olduğunu ancak bu ilişkinin zamansal olmadığını ortaya koymuştur. Tanner (2007: 65, 67) da iş tatmini ve devam

bağlılığı arasında herhangi bir anlamlı ilişki ($r=-0.11$, $p=0.25$) olmadığını ancak iş tatmininin normatif bağlılıktaki toplam varyansın %8'ini açıkladığını belirtmiştir.

Duygusal bağlılığın iş tatmini ve örgütten ayrılma kararı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini gösteren çalışmalar (Netemeyer, Burton ve Johnston, 1995; Schaubroeck, Cotton ve Jennings, 1989) da mevcuttur (alıntılayan Clugston, 2000: 477). Ancak Clugston (2000: 483) muhasebeciler, denetimciler, vergi uzmanları, yöneticiler ve destek ekibinden olmak üzere toplamda 175 kişinin katıldığı çalışması sonucunda iş tatmininin, örgütten ayrılma kararı üstünde, örgütsel bağlılıktan daha fazla doğrudan bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Bunun yanı sıra iş tatminin her üç bağlılık bileşeni (duygusal, devamlılık, normatif) üstünde pozitif etkisi olduğunu da belirtmiştir. Wasti (2000) de yapmış olduğu çalışmasında işin genel yapısından duyulan tatminin duygusal bağlılığı en çok etkileyen değişkenlerden biri olduğunu saptamıştır.

Örgütüne yaşam boyu bağlı olan çalışanı 'örgütün sunduğu tatmin ve statüyü önemsemeden örgütte kalmayı ahlaki olarak doğru kabul eden kişi' şeklinde tanımlayan Marsh ve Mannari ise tam tersine iş tatmininin yaşam boyu örgütsel bağlılığın (lifetime commitment) öncüsü olduğu görüşünü savunmuşlardır (Marsh ve Mannari, 1977: 59, 65). Marsh ve Mannari'nin bu hipotezi aslında Japonların yaşam boyu istihdam felsefelerinden ortaya çıkmıştır. Ancak yazarlar çalışmaları sonucunda iş tatmini, çalışan bağlılığı, algılanan otonomi ve statünün yalnızca yaşam boyu bağlılığın %11'lik bir dağılımını açıkladıklarını bulmuşlardır. Bu da yazarlara bağlılık öngörücülerinin kültürel değil evrensel olduklarını düşündürmüştür. Mobley ve Hwang (1982)'ın Çinliler üstünde yaptıkları çalışma sonucunda da benzer veriler elde edilmiş ve onlar da Marsh ve Mannari'ye bağlılık öngörücülerinin evrensel olduğu konusunda katılmışlardır (Luthans vd., 1985: 214) .

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

UZMAN HEKİMLERDE İŞ TATMİNİ ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Gereç ve Yöntem

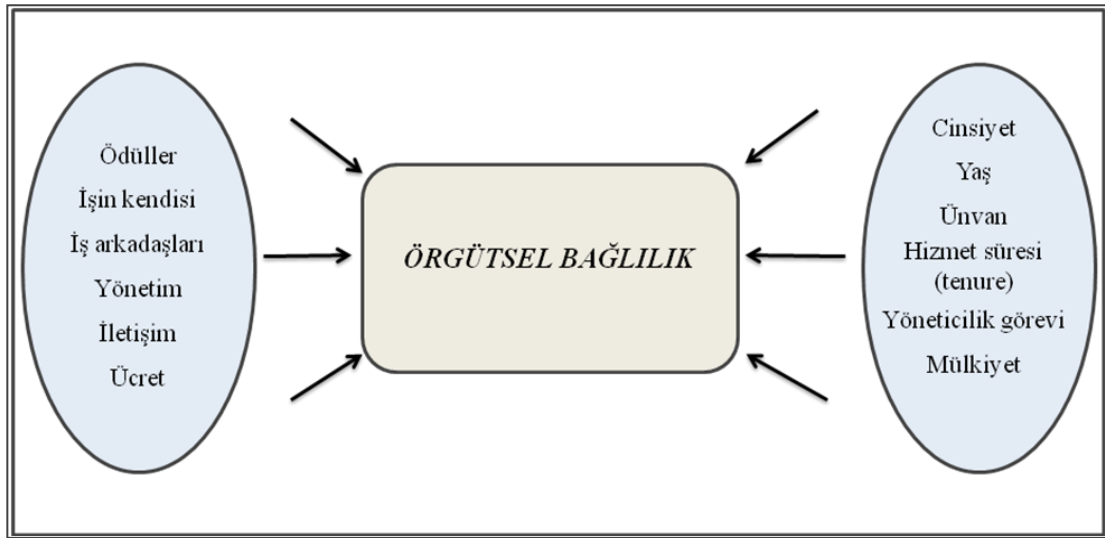
4.1.1. Araştırmanın Amacı

Önceki bölümlerde değinilen kavramsal çerçeve göstermektedir ki, hekimlerin işlerinden tatmin olmalarının olumlu sonuçları yalnızca kendilerini değil; hastaları, diğer sağlık personelinin ve ayrıca çalıştıkları sağlık kurumunu da yakından etkilemektedir. Bir başka deyişle hekim tatmini beraberinde hasta tatminini getirmekte; bu da uzun vadede sağlık kurumunun hasta bakım kalitesinde ve kârında artış sağlamaktadır. Bu noktadan hareketle; bu araştırma kapsamında Isparta il merkezinde çalışan uzman hekimlerin iş tatmin düzeylerini ve örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek amaçlanmıştır. Her üç hastane grubunun olmasından ötürü araştırma evreni olarak Isparta tercih edilmiştir.

Araştırma kapsamında öncelikle iş tatmininin alt boyutları ortaya çıkartılmıştır. Daha sonra yaş, cinsiyet, medeni durum, meslekteki süre, mevcut kurumdaki süre, çalışılan birim, aylık gelir, yöneticilik görevi, çalışılan kurum vb. gibi bağımsız değişkenlerin iş tatmininin bulunan boyutları üzerinde etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. İkinci aşamada yukarıda değinilen bağımsız değişkenlerin örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olup olmadığı analiz edilmiştir.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki hastanelerin faaliyetlerinde ve hasta tatminlerinde sıkça karşılaşılan önemli bir konudur. Bu nedenle araştırma kapsamında iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki de incelenmiştir. Bu bağlamda yazında yer alan iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen dört modelden ilki¹ (iş tatmini örgütsel bağlılığa neden olur) temel alınarak iş tatmini boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmanın modelini aşağıdaki gibi şekillendirmek mümkündür.

¹ Bkz. s. 99



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

4.1.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemin seçilme nedeni örgütsel davranış yazınında kabul görmüş bir yöntem olmasının yanı sıra araştırmaya katılacak deneklerin çok fazla vaktini almadan onların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini ölçebilmektir. Hastane yöneticileri mevcut araştırmanın sonuçlarını çok rahatlıkla kullanabilir ve çalışanlarının daha motive, tatmin ve verimli olabilmeleri için proaktif davranış sergileyebilirler.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçek üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci ve ikinci kısımlar hekimlerin iş tatmin düzeylerini ve örgütsel bağlılık düzeylerini ölçen 40 soruluk kapsamlı bir ankettir. İlk iki kısımda örnekleme dahil edilen kişilerin düşüncelerini öğrenmek için nicel verilere dayalı araştırmalarda yaygın olarak kullanılan likert tutum ölçeği kullanılmıştır. Likert'in temel amacı bireylerin belirli tutumlar karşısındaki tavırlarını dereceleme (Karagöz ve Ekici, 2004: 25-26; alıntıl原因 Büyüker İşler, 2008: 149) olduğundan bu yöntem tercih edilmiştir.

Araştırmanın üçüncü kısmı ise demografik sorulardan oluşmaktadır. Bu bölümde katılımcılara yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, çalıştığı hastane, kaç yıllık hekim oldukları, kaç yıldır mevcut kurumda çalıştıkları, çalıştıkları birim, aylık gelirleri vb sorular yöneltilmiştir.

4.1.3. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın evrenini Isparta il merkezinde bulunan hastanelerde çalışan uzman hekimler oluşturmaktadır. Herhangi bir örnekleme yöntemi kullanılmadan tüm evrene (320 hekim) ulaşılmaya çalışılmıştır. Ancak araştırma kapsamında yalnızca 179 tanesi araştırmaya katılmayı kabul etmiştir.

Bilindiği üzere örneklemin ne kadar olacağı konusunda kesin bir sayı vermek mümkün değildir. Ancak evrenin belli olduğu durumlarda örneklem büyüklüğü:

$$n = [N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q] / [d^2 (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q]^2$$

formülü ile hesaplanabilmektedir (Kan, 1998; alıntıl原因an Erdem, 2003: 103-104). Bu formüle göre 320 kişilik bir evrenden hata toleransı %5, güvenilirlik düzeyi %95 alındığında yaklaşık 175 kişilik bir örneklem seçilebilmektedir.

Yine evrenin belirli olduğu durumlarda ne kadar örnekleme ulaşılması gerektiği, tolerans miktarı ve hata olasılıklarıyla kitle genişliklerine göre hesaplanarak elde edilen tablolara göre hata toleransı %5, güvenilirlik düzeyi %95 ve kitle genişliği 320 olduğunda 175 kişilik bir örneklem seçilmesi gerekmektedir (Çingir, 1990; alıntıl原因an Erdem, 2003: 104). Bu veriler ışığında 179 kişilik bir örneklemin yeterli olduğu kabul edilebilir.

Örneklemin niteliğinin daha iyi anlaşılması için analizlere tabi tutulan hastanelerin listesi ve o hastanelerde çalışan uzman hekim sayıları³ Tablo 4.1’de verilmiştir.

² n=örneklem büyüklüğü, N=evren büyüklüğü, Z=güven katsayısı (%95’lik güven için değer 1,96’dır.), p=ölçmek istenilen özelliğın ana kütlede bulunma ihtimali (p değeri hakkında hiçbir bilgi olmadığı durumlarda en büyük örneklem genişliğini veren p=0,5 değeri alınmaktadır (Çingir, 1990), q=1-p, d=kabul edilen örnekleme hatası (%5’lik bir örnekleme hatası öngör÷lmüştür) (Erdem, 2003: 103).

³ Hekim sayıları 29.03.2010 tarihinde adı geöen hastanelerde çalışan uzman hekim sayılarıdır.

Tablo 4.1. Analizlere Dahil Edilen Hastanelerdeki Hekim Sayıları ile Geri Dönüş Sayıları

<i>Hastane Adı</i>	<i>Uzman Hekim Sayısı</i>	<i>Geri Dönüş Sayıları</i>
Süleyman Demirel Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi	101	61
Isparta Devlet Hastanesi	105	45
Gülkent Devlet Hastanesi	46	30
Isparta Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi	17	7
Özel Şifa Hastanesi	20	13
Özel Isparta Hastanesi	16	11
Davraz Yaşam Hastanesi	15	12
Toplam	320	179

Araştırmanın bundan sonraki kısımlarında Süleyman Demirel Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi’nden Üniversite Hastanesi; Isparta Devlet Hastanesi, Gülkent Devlet Hastanesi ve Isparta Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi’nden Sağlık Bakanlığı’na bağlı hastaneler; Özel Isparta Hastanesi, Özel Şifa Hastanesi ve Davraz Yaşam Hastanesi’nden de Özel Hastaneler olarak bahsedilecektir.

Katılımcıların bir kısmı bazı soruları yanıtsız bıraktığından bazı sorularda gözlem sayısı 179’un altındadır. Bu durum, o soruların bütün katılımcılar tarafından cevaplandırılmamış olması ile ilişkilendirilmelidir.

4.1.4. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma değerlendirilirken aşağıdaki kısıtların dikkate alınması gerekmektedir:

- Araştırma Isparta il merkezinde bulunan hastanelerde yapılmıştır.

- Bu örneklemin demografik özellikleri oldukça kuşatıcı olsa da Isparta Merkez’de bulunan Göz Hastaneleri ve Ağız ve Diş Sağlığı Hastaneleri örnekleme yer almamaktadır.
- Diş hekimleri, aile hekimleri ve pratisyen hekimler diğer uzman hekimlerden farklı koşullarda çalıştıklarından araştırmaya dahil edilmemişlerdir.
- Üniversite Hastanesi’nde görev yapan araştırma görevlileri araştırma kapsamına alınmamıştır.
- Analizler tamamen subjektif verilere dayanmaktadır. Analizlere ilişkin her değerlendirmede katılımcıların kendi tutumları ölçülmüş olup; objektif veri kullanılmamıştır.
- Veri seti normal dağılım özellikleri sergilemediğinden parametrik olmayan testler kullanılabilmiştir. Örneklem sayısının çoğaltılması ve varyanslar arasındaki dengesizliklerin ortadan kalkması durumunda daha farklı analizler yapılabilir.
- Bulgular sadece ankete cevap veren hekimlerin belirli bir zamandaki memnuniyet ve bağlılık düzeylerini gösteren kesitsel bir çalışmanın sonuçlarıdır. Dolayısıyla hastane yönetimleri sürekli iyileştirme amacıyla belli zamanlarda hekimlerinin tatmin ve bağlılık düzeylerini ölçen çalışmalar yapmalıdırlar.

4.2. Veriler

4.2.1. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın ilk kısmını oluşturan iş tatmini ölçeği Paul Spector (1985: 708-711)’a aittir. Spector’un ‘The Job Satisfaction Survey (JSS)’ adını verdiği bu ölçek her biri 4 sorudan olmak üzere 9 boyuttan oluşmaktadır. Spector (1985: 695) JSS’i iş tatmininin bu 9 farklı boyutunu ve ayrıca da genel iş tatminini ölçmek amacıyla tasarlamıştır.⁴ Nitekim bu ölçeğin tercih edilme sebebi de iş tatmininin farklı

⁴ İş tatmininin alt boyutlarının toplamının genel iş tatmini sonucunu verdiği evrensel olarak kabul görmüş olmamakla birlikte; iş tatmini boyutlarının doğrusal birleşiminin genel iş tatmini ölçümünü verdiğine dair önemli ölçüde ampirik kanıt bulunmaktadır (Aldag ve Brief, 1978; alıntılan Spector, 1985: 695).

boyutlarını ölçebilme imkânını sunmasıdır. JSS'in ölçülen boyutları (yani alt ölçekleri) Tablo 4.2'de verilmiştir (Spector, 1997: 9):

Tablo 4.2. JSS'in Alt Boyutları

<i>Boyutlar</i>
1 Ücret (Pay)
2 Terfiler (Promotion)
3 Yönetim (Supervision)
4 Yan Haklar (Fringe benefits)
5 Olası Ödüller (Contingent rewards)
6 Çalışma Koşulları (Operating Procedures)
7 İş Arkadaşları (Co-workers)
8 İşin Kendisi (Nature of work)
9 İletişim (Communication)

Kaynak: Spector (1997: 9).

Ancak yapılan ön uygulama sonucunda ölçeğin orijinalinde yer alan bazı soruların hekimler için uygun olmadığı anlaşılmıştır. Ön uygulamaya katılan hekimler özellikle terfi ve yönetimle ilgili soruların kendileri için uygun olmadığını açıkça belirtmişlerdir. Bu nedenle terfilerle ilgili soruların tamamı ve yönetimle ilgili soruların bazıları ölçekten çıkartılmıştır. Nitekim Karsten de (2008: 33) birçok hekimin bağımsız çalışmasından ötürü iş tatmininin yönetim boyutunun uygulanabilir olmadığını belirtmiştir.

Orijinal ölçekte yardımcı sağlık personeli ile ilgili hiç soru sorulmadığı ön uygulamaya katılan hekimlerin dikkatini çekmiş ve bu konuyla ilgili soruların da yer alması gerektiğini vurgulamışlardır. Bunun üzerine ölçeğe diğer iş tatmini boyutlarıyla ilişkilendirilmeden yardımcı personelle, yeni sağlık politikalarıyla ve bu mesleği çocuklarının da yapmasını isteyip istemedikleriyle ilgili yeni sorular eklenmiştir.

Ön uygulama esnasında karşılaşılan bir başka öneri ise yinelenen ifadelerin ölçekten çıkartılması yönünde olmuştur. Bunun sebebi İngilizce yazılmış ifadelerin

Türkçeye çevrildiklerinde aynı kelimelerle ifade edilmesinden ve aynı soru iki kere soruluyormuş gibi bir his uyandırmasından kaynaklanmıştır. Hekimlerden gelen öneriler doğrultusunda ölçeğin orijinalinde yer alan ve Türkçe'ye çevrildiğinde benzer anlamlar ifade eden sorular ölçekte tek bir ifade olarak yer almıştır. Örneğin 'I like the people I work with' ve 'I enjoy my coworkers' ifadeleri ölçekte yalnızca 'Beraber çalıştığım insanları seviyorum' olarak yer almıştır. Bir başka örnek ise 'İşimi seviyorum' olarak çevrilen 'I like doing the things I do at work' ve 'My job is enjoyable' ifadeleri için verilebilir.

Sonuç olarak anketin ilk kısmını oluşturan İş Tatmini Ölçeği 25 sorudan meydana gelmiştir. Bu kısımda katılımcıların ücret, iş arkadaşları, ödüller, iletişim, işin kendisi, yönetim, yeni sağlık politikaları, yardımcı sağlık personeli konulardan ne derece tatmin oldukları ölçülmeye çalışılmıştır.

İkinci kısımda yer alan örgütsel bağlılık ölçeği Mowday, Steers ve Porter (1979)'ın bağlılık ölçeğidir. Bu ölçeğin tercih edilme sebebi bağlılığı tek bir boyutta ölçen kısa bir ölçek olmasıdır. Ölçeğin uygulanacağı örneklem grubunun uzman hekimler olması bu ölçeğin tercih edilmesinde etken olmuştur. 15 sorudan oluşan bağlılık ölçeğinin Türkçesi için Gülsün Erigüç (1994)'ün çevirisinden faydalanılmıştır.

Anketin üçüncü ve son kısmını demografik veriler oluşturmaktadır. Bu kısımda katılımcılara yaş, cinsiyet, medeni durum, ünvan, çalışılan birim (Dahili, Cerrahi veya Temel Tıp Bilimleri), kurumda çalışma süreleri, yöneticilik görevlerinin olup olmadığı, kaç yıldır hekimlik yaptıkları ve aylık ortalama gelirlerinin ne kadar olduğu gibi sorular yöneltilmiştir. Bu değişkenlerin tatmin ve bağlılık üzerinde etkisinin olduğu gösteren çalışmalar⁵ göz önünde bulundurularak ankete bu değişkenlerle ilgili sorular eklenmiştir.

Çalışmada kullanılan anketler örgütsel davranış yazınında kabul görmüş güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış anketlerdir. Ancak anketlerin hekimler tarafından doğru bir biçimde algılanıp algılanmadığını ölçmek amacıyla tüm katılımcılara uygulanmadan önce rastgele seçilen on hekime uygulanmıştır. Daha sonra bu hekimlerle anketler hakkında karşılıklı görüşmeler yapılmıştır. Bu

⁵ Bkz. s. 32-35, 80-85.

uygulama neticesinde bir takım sorulara açıklık getirilmiş ve yukarıda da belirtildiği üzere terfilerle ilgili soruların tamamı; ücretle, yönetimle, olası ödüllerle ve çalışma koşullarıyla ilgili sorulardan iki tanesi; ücret dışı haklarla ilgili sorulardan üç tanesi ve işin kendisi ile ilgili sorulardan bir tanesi İş Tatmini Ölçeğinden çıkartılmıştır.

Hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılık ölçeklerinde orijinallerinden farklı olarak 5'li Likert kullanılmıştır⁶. Bunun sebebi her iki anket arasında bir uyum olması ve katılımcıların anketi doldururken herhangi bir karışıklık hissetmemeleridir. Ayrıca 6'lı veya 7'li Likert'te kullanılan bazı kavramlar (slightly agree/disagree, moderately agree/disagree) Türkçe'ye tam olarak uyarlanamamakta; katılımcılar tarafından tam olarak anlaşılmamaktadır. Nitekim geçmiş bazı araştırmalar 7'li Likert ölçeğin Türk katılımcılarda anlama ve cevaplama güçlüğü yarattığını ortaya koymuştur (Karatepe ve Avcı, 2002: 23; alıntıl原因 Büyüker İşler, 2008: 149). Araştırmada katılımcılardan verilen her bir ifadeye 1 (hiç katılmıyorum) ve 5 (tamamen katılmıyorum) aralığında ne derece katıldıklarını belirtmeleri istenmiştir. Anketteki bazı sorular en olumlu ifade 1, bazılarında ise en olumlu ifade 5 olacak şekilde sorulmuş ve bu tür tedbirler ile anketin sağlamlığının artırılması hedeflenmiştir.

4.2.2. Verilerin Toplanması

Veri toplama işlemi Haziran - Eylül 2010 tarihleri arasında yukarıda adı geçen sağlık kurumlarında gerçekleştirilmiştir. Anketler bazı sağlık kurumlarında başhekimlikler vasıtasıyla dağıtılmış ve birkaç gün sonrasında toplanılmıştır. Diğer sağlık kurumlarında ise anket araştırmacı tarafından dağıtılmış ve hekimlerin isteği doğrultusunda belirlenen süre sonunda toplanılmıştır. Katılımcılara isimleri hiç sorulmamış ve kanaatlerinin rahatlıkla açıklanması sağlanmaya çalışılmıştır.

Araştırma kapsamında dağıtılan 320 anketten 179 tanesi geri dönmüştür. Geri dönüş oranı % 56'dır.

⁶ İş tatmini anketinin orijinalinde 6'lı, örgütsel bağlılık anketinde ise 7'li Likert kullanılmıştır.

4.2.3. Hipotezler

Bu araştırmanın teorik bölümünde ele alınan konular doğrultusunda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur. Ancak değişkenlerin birbirleriyle korelasyonlarına bakılmış ve yaş ve meslekteki süre arasında yüksek derecede korelasyon ($r=0.85$) bulunduğu için sadece meslekteki süre değişkeni ile ilgili hipotez kurulmuş; yaş değişkeni ile ilgili hipotez kurulmamıştır.

H1 → Cinsiyet iş tatmini boyutlarından herhangi biri üzerinde etkilidir.

H2 → Medeni durum iş tatmini boyutlarından herhangi biri üzerinde etkilidir.

H3 → Çalışılan birim iş tatmini boyutlarından herhangi biri üzerinde etkilidir.

H4 → Yöneticilik görevi iş tatmini boyutlarından herhangi biri üzerinde etkilidir.

H5 → Meslekteki süre iş tatmini boyutlarından herhangi biri üzerinde etkilidir.

H6 → Mevcut kurumdaki süre iş tatmini boyutlarından herhangi biri üzerinde etkilidir.

H7 → Aylık gelir iş tatmini boyutlarından herhangi biri üzerinde etkilidir.

H8 → Hastanelerin mülkiyeti iş tatmini boyutlarından herhangi biri üzerinde etkilidir.

H9 → Cinsiyet örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.

H10 → Yaş örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.

H11 → Medeni durum örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.

H12 → Çalışılan birim örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.

H13 → Yöneticilik görevi örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.

H14 → Meslekteki süre örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.

H15 → Mevcut kurumdaki süre örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.

H16 → Aylık gelir örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.

H17 → Hastanelerin mülkiyeti örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.

H18 → İş tatmini boyutlarından en az biri örgütsel bağlılık ile ilişkilidir.

4.2.4. Verilerin Analizi

Anketlerden elde edilen veriler SPSS 15.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiş ve hipotezlerin test edilmesinde bu programdan yararlanılmıştır.

Analizde öncelikle araştırmaya katılan uzman hekimlerle ilgili demografik bulgulara yer verilmiştir. Araştırmaya katılan 179 uzman hekimin yaşı, cinsiyeti, çalıştıkları kurum, aylık gelirleri vb. bilgiler Tablo 4.3’de gösterilmiştir. Daha sonra veri setinin normal dağılım sergileyip sergilemediği ve varyansların homojenliği kontrol edilmiştir. Veri setinin normal dağılım sergilememesi üzerine dönüşüm işlemleri yapılmıştır. Normallik testleri ve dönüşüm işlemlerinin sonuçları sırasıyla Tablo 4.4 ve 4.5’de yer almaktadır.

Tablo 4.6’da ise iş tatmini ölçeğinde yer alan her bir ifadenin ortalamaları ve standart sapmaları (Ss) yer almaktadır. İş tatmini ölçeğindeki ifadelerin ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanırken ters puanlı ifadeler katılımcılara yöneltildiği şekliyle dikkate alınmış; bu ifadelerin puanları ters çevrilmemiştir. Benzer hesaplama örgütsel bağlılık ölçeği için de yapılmıştır. Yine örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan her bir ifadenin ortalaması ve standart sapması (Ss) hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 4.14’de gösterilmiştir. Bu ölçekte yer alan ters puanlı ifadelerin ortalamaları katılımcılara yöneltildiği şekliyle hesaplanmış; bu ifadeler ters çevrilmemiştir.

Daha sonra iş tatmini ölçeğinde yer alan ifadeler Spector’un öne sürmüş olduğu boyutlara göre gruplandırılmıştır. Her bir boyutun güvenilirlik analizleri yapılmıştır. İş tatmininin ortaya çıkan boyutları, boyutların Cronbach alfa değerleri ve her bir boyutta kaç ifade olduğu Tablo 4.7’de gösterilmiştir. Bu tabloda ayrıca her bir boyutun aritmetik ortalama değeri ile standart sapmasına da yer verilmiştir. Tablonun en alt satırında ise 6 boyutun toplamı olarak da kabul edilebilecek olan ‘genel iş tatmini’nin aritmetik ortalaması, standart sapması ve alfa değeri bulunmaktadır. Bu da katılımcıların genel olarak bu 6 boyuttaki tatmin düzeyini göstermektedir. Hem herhangi bir boyuta dahil edilemeyen sorular hem de güvenilirlik analizleri sonucunda alfa değerinin düşük çıkmasından dolayı boyut olarak kabul edilmeyen ifadelerden anlamlı görülenler bağımsız olarak analiz edilmişlerdir.

Güvenilirlik testi örgütsel bağlılık ölçeği için de uygulanmıştır. Bu ölçeğin boyutları, boyutlarda kaç ifade olduğu ve Cronbach alfa değeri de Tablo 4.15’de açıklanmıştır. Örgütsel bağlılık boyutunun aritmetik ortalaması ve standart sapması da bu tabloda yer almaktadır.

Katılımcılara yöneltilen bağımsız değişkenlerin iş tatmini boyutlarından herhangi biri/birkaçı üzerinde etkisi olup olmadığını ölçmek için öncelikle karşıt ifadelerin kodu tersine çevrilmiştir. Veriler parametrik test varsayımlarını karşılamadığından parametrik olmayan testler (Kruskal-Wallis Varyans Analizi ve Mann-Whitney U testi) kullanılarak bağımsız değişkenlerin iş tatmini boyutları üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Bu analizlerin sonuçları sırasıyla Tablo 4.8, 4.9, 4.10, 4.11, 4.12 ve 4.13’de gösterilmiştir.

Bağımsız değişkenlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla da yine parametrik olmayan testler (Kruskal-Wallis Varyans Analizi ve Mann-Whitney U testi) uygulanmıştır. Ancak bunun için de öncelikle örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan karşıt ifadelerin kodu tersine çevrilmiş ve yine bu veri seti için de normallik testleri yapılmıştır. Bu analize ilişkin bulgular Tablo 4.16’da yer almaktadır.

Son olarak da iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi analiz edilmiştir. İki kavram arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla Lojistik Regresyon Analizi uygulanmıştır. Lojistik Regresyon Analizi ile ilgili bulgular Tablo 4.17, 4.18, 4.19 ve 4.20’de gösterilmektedir.

Araştırmadaki hipotezler 0.05 anlamlılık düzeyi için kurgulanmıştır. Dolayısıyla ileri sürülen hipotezler 0.05 anlamlılık düzeyinden küçük olduklarında kabul, 0.05’den büyük olduklarında reddedilmişlerdir (Kartal, 2006: 11).

4.3. Bulgular

4.3.1. Demografik Bulgular

Araştırma kapsamındaki uzman hekimlerin seçilmiş bazı demografik değişkenlere göre dağılımı Tablo 4.3’de gösterilmektedir.

Tablo 4.3. Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular

<i>Değişkenler</i>	<i>n</i>	<i>Yüzde (%)</i>
<i>Cinsiyet</i>		
Kadın	44	24.6
Erkek	132	73.7
<i>Yaş (yıl)</i>		
29-35	32	17.9
36-45	88	49.2
46-65	38	21.2
<i>Medeni Durum</i>		
Evli	163	91.1
Bekar	13	7.3
<i>Yöneticilik Görevi</i>		
Var	19	10.6
Yok	152	84.9
<i>Meslekteki Süre (yıl)</i>		
3-10	35	19.6
11-20	88	49.2
21-41	44	24.6
<i>Mevcut Kurumdaki Süre (yıl)</i>		
1-4	65	36.3
5-9	45	25.1
10-20	44	24.6
<i>Çalışılan Birim</i>		
Cerrahi Bilimler	82	45.8
Dahili Bilimler	84	46.9
Temel Tıp Bilimleri	6	3.4
<i>Aylık Gelir (TL)</i>		
1500-3000	37	20.7
3001-4000	38	21.2
4001-5000	43	24.0
5001-15000	24	13.4
<i>Unvan</i>		
Prof. Dr.	12	6.7
Doç. Dr	21	11.7
Yrd.Doç.Dr.	21	11.7
Dr.	118	65.9
<i>Hastanelerin Mülkiyeti</i>		
Üniversite Hastanesi	61	34.1
Sağlık Bakanlığına Bağlı Hastaneler	82	45.8
Özel Hastaneler	36	20.1
<i>Toplam</i>	179	100.0

Araştırma kapsamındaki hekimlerin %73.7'si erkek, %24.6'sı kadındır. Katılımcıların %67.1'i 45 yaş altında, %91.1'i ise evlidir. Hali hazırda yöneticilik görevi olanların oranı yalnızca %10.6'dır. Araştırmaya katılan hekimlerin % 19.6'sı 10 yıldan az; %24.6'sı ise 21 yıldan daha uzun zamandır bu meslektedirler. 5 yılı aşkın süredir aynı hastanede çalışan hekimlerin oranı %49.7'dir.

Katılımcıların %45.8'i cerrahi bilimlerde, %46.9'u Dahili Bilimlerde ve %3.4'ü Temel Tıp Bilimlerinde görev yapmaktadır. Aylık gelir seviyesi 5000 TL'nin üstünde olan katılımcıların oranı yalnızca %13.4'dür. Demografik bulgular göstermektedir ki katılımcılar arasında %24.0 gibi büyük bir çoğunluk 4001-5000 TL aylık gelire sahiptir. Katılımcıların %34.1'ini (61 hekim)⁷ Üniversite Hastanesi hekimleri oluşturmaktadır. Bu gruptaki hekimlerin 42 tanesi Doçent ve Yardımcı Doçent ünvanına sahiptir. Ankete katılan katılımcıların %45.8'i (82 hekim) Sağlık Bakanlığı'na bağlı hastanelerde, %20.1'i (36 hekim) de özel hastanelerde görev yapmaktadır.

4.3.2. Normallik Testleri

Bağımsız değişkenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini ölçmek için hangi tür testlerin uygun olacağına karar vermek amacıyla öncelikle iş tatmini boyutları ve örgütsel bağlılık değişkenlerine normallik testleri uygulanmıştır. Normallik testi için n sayısının 50'den küçük olduğu durumlarda Shapiro-Wilk; n sayısının 50'den büyük olduğu durumlarda ise Kolmogorov-Smirnov testinin sonuçlarına bakılır. Eğer Kolmogorov-Smirnov testinin p değeri 0.05 değerinden büyük ise dağılım normaldir denir. Benzer kanı Shapiro-Wilk testinin p değeri için de geçerlidir (Sipahi vd., 2006: 66). Bu araştırmadaki n sayısı 179 olduğundan Kolmogorov-Smirnov testinin sonuçlarının dikkate alınması gerekmektedir. Kolmogorov-Smirnov testinin sonuçları Tablo 4.4'deki gibidir.

⁷ Üniversite hastanesi katılımcılarından 7 hekim ünvanlarını açıklamamıştır.

Tablo 4.4. İş Tatmini Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Değişkenleri Normallik Testi Sonuçları

<i>Kolmogorov-Smirnov(a)</i>			
<i>Boyutlar</i>	<i>Statistic</i>	<i>df</i>	<i>Sig. (p)</i>
İletişim	0.08	136	0.02
Ücret	0.21	136	0.00
Yönetim	0.10	136	0.00
Olası Ödüller	0.11	136	0.00
İşin kendisi	0.12	136	0.00
İş arkadaşları	0.07	136	0.08
Örgütsel bağlılık	0.05	136	0.20

Yukarıdaki Tablo 4.4’de de görüldüğü üzere değişkenlerden yalnızca iş arkadaşları ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin p değeri 0.05’den büyük çıkmıştır. Bu da yalnızca bu iki değişkenin normal dağılım sergilediğini göstermektedir. Bu doğrultuda yapılması gereken iş tatmini bağımsız değişkenlerinin çarpıklığına bakılarak bu verileri normal dağılıma dönüştürmeye çalışmaktır.

Çarpıklık değeri (skewness) 0’dan büyük ise sağa çarpıklık; 0’dan küçük ise sola çarpıklık söz konusudur. Bu durumda sağa çarpık verilerin dönüşümü için logaritmik dönüşüm, sola çarpık verilerin dönüşümü için de kare dönüşüm yöntemi kullanılmalıdır (Kalaycı, 2008: 54). İş tatmini boyutlarının çarpıklık değerleri ve dönüşüm sonrası normallik testinin sonuçları Tablo 4.5’de gösterilmiştir.

Tablo 4.5. İş Tatmini Boyutlarının Çarpıklık Değerleri ve Dönüşüm İşlemi Sonrasındaki Normallik Testi Sonuçları

<i>Boyutlar</i>	<i>Çarpıklık (Skewness)</i>	<i>Kolmogorov-Smirnov(a)</i>		
		<i>Statistic</i>	<i>df</i>	<i>Sig. (p)</i>
İletişim	0.10	0.11	151	0.00
Ücret	0.86	0.24	151	0.00
Yönetim	-0.06	0.16	151	0.00
Olası Ödüller	0.28	0.14	151	0.00
İşin kendisi	-0.93	0.09	151	0.00

Tablo 4.5’de de görüldüğü gibi, p değerleri dönüşüm işlemi sonrasında da hala 0.05’den küçüktür. Dönüşüm işlemleri veri setinin normalliğini sağlayamadığından bağımsız değişkenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini ölçmek için parametrik olmayan testler kullanılmıştır.

4.3.3. İş Tatmini ile İlgili Bulgular

4.3.3.1. İş Tatmini ile İlgili İfadeler

Anket formunun birinci bölümünde katılımcılardan iş tatmini ölçeğinde yer alan 25 ifadeye ne derece katıldıklarını belirtmeleri istenmiştir. 5’li Likert kullanılan bu ölçekte katılımcılar 1 ‘hiç katılmıyorum’ ve 5 ‘tamamen katılıyorum’ aralığında kendileri için en uygun düşen seçeneği işaretlemişlerdir.

Aşağıda yer alan Tablo 4.6’da İş Tatmini Ölçeğinde yer alan her bir ifade görülmektedir. Bu tabloda ayrıca katılımcıların her bir ifadeye vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalama (Ort.) ve standart sapma (Ss) değerleri de yer almaktadır.

Tablo 4.6. İş Tatmini Ölçeğinde Yer Alan İfadelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

	<i>İfadeler</i>	<i>n</i>	<i>Ort.</i>	<i>Ss</i>
1	İşimi iyi yaptığımda hastane yönetimi tarafından takdir edilirim.	178	2.85	1.33
2	Mevcut kural ve prosedürler işimi iyi yapmamı zorlaştırıyor.	177	3.16	1.29
3	Beraber çalıştığım insanları seviyorum.	177	4.06	1.04
4	Bazen yaptığım şeylerin anlamsız olduğunu düşünüyorum.	177	2.56	1.26
5	Hastanedeki iletişim ortamı iyidir.	179	3.32	1.15
6	Ücretlere yeterince zam yapılmıyor.	173	4.10	1.25
7	Bu hastanede işini iyi yapan ve yapmayan hekimler aynı şekilde takdir edilir.	177	3.09	1.45
8	Hastanenin sunduğu ücret dışı imkanlar (örn: nöbet, hastalık, doğum ve yıllık izinler, yemekhane, sigorta, v.b) diğer hastanelerle aynıdır.	172	3.50	1.39
9	Beraber çalıştığım kişilerin yetersizliklerinden dolayı daha fazla çalışmam gerekiyor.	177	2.67	1.38
10	İşimi seviyorum.	178	4.30	0.96
11	Bana göre hastanenin hedefleri (hasta sayısında artış, kâr, kalite vb.) net değil.	174	3.28	1.32
12	Hak ettiğim ücreti alıyorum.	176	2.25	1.37
13	Hastane yönetimi çalışanların düşüncelerini pek önemsemez.	177	3.01	1.34
14	Hastanenin fiziksel koşulları (doktor odası, yatak sayısı, ekipman, poliklinikler vb.) yeterlidir.	178	2.84	1.32
15	Bu hastanede çalışanlara ödüllendirme yapılmaz.	178	3.60	1.25
16	İş yüküm fazla.	176	3.56	1.20
17	Çoğu zaman bu hastanede neler olup bittiğini bilmiyorum.	176	3.46	1.20
18	İşimi yaparken gurur duyuyorum.	178	4.06	1.06
19	Hastanede çok fazla çekişme ve tartışma var.	172	3.00	1.29
20	Görev tanımları net değil.	176	3.05	1.30
21	Bu hastanede çalışan yardımcı personel sayısı yeterli değildir.	175	3.04	1.47
22	Hastane yönetimi cihazların bakımı veya yenilenmesi konusuna pek önem vermez.	177	2.77	1.26
23	Uygulanan yeni sağlık politikaları hekimlerin yararınadır.	178	1.69	1.04
24	Bu hastanede çalışan yardımcı personel üstüne düşen görevi tam olarak yerine getirir.	179	3.08	1.15
25	Çocuklarımın da hekim olmalarını isterim.	179	2.55	1.46

Tablo 4.6 dikkatli bir şekilde incelendiğinde ilk olarak göze çarpan unsur 23. ifadede karşımıza çıkmaktadır. Bu ifade tüm ifadeler içinde en düşük ortalamaya (1.69 ± 1.04) sahiptir. Bu bulgudan da anlaşılacağı üzere genel olarak araştırmaya katılan hekimlerin çoğu uygulanan yeni sağlık politikalarından memnun olmadıklarını belirtmişlerdir. İkinci olarak en düşük ortalama ücret konusunda görülmektedir. 12. ifadede yer alan ‘Hak ettiğim ücreti alıyorum’ ifadesinin ortalaması (bu ifadeyi 176 hekim cevaplandırmıştır) 2.25 ± 1.37 ’dir. Bu da hekimlerin genel olarak aldıkları ücretten memnun olmadıklarını göstermektedir. Bir başka ilginç nokta araştırmaya katılan tüm hekimlerin ($n=179$) çocuklarının hekim olmaları konusunda göstermiş oldukları isteksizliktir (2.55 ± 1.46). Tüm bu bulgular hekimlerin biraz ücretten ve biraz da uygulanan politikalardan duydukları memnuniyetsizliklerin etkisiyle çocuklarına bu mesleği tavsiye etmeyeceklerini göstermektedir. Bu da esasen hekimlik mesleğinin geleceği açısından endişe verici bir durumdur.

Bir diğer önemli nokta 4. maddede yer alan ‘Bazen yaptığım şeylerin anlamsız olduğunu düşünüyorum.’ ifadesinde dikkati çekmektedir. Bu ifadeye cevap veren 177 hekim bu fikre karşı olduklarını; yaptıkları işin anlamsız olmadığını düşündüklerini (2.56 ± 1.26) belirtmişlerdir. Bir başka deyişle araştırmaya katılan hekimlerin icra ettikleri mesleğin öneminin ve anlamının farkında olduklarını söylemek mümkündür. Zira katılımcıların hemen hemen hepsinin ($n=178$) işlerini sevdikleri (4.30 ± 0.96) açıkça görülmektedir. Nitekim bu ifade (10. ifade) tüm ifadeler içinde en yüksek ortalamaya sahiptir. Hekimler ayrıca işlerini yaparken gurur duyduklarını (4.06 ± 1.06) da açıkça ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra hekimler iş yüklerinin fazla olduğunu (3.56 ± 1.20) da belirtmişlerdir. İş yükünün fazla olması hekimlerin stres düzeylerini, tatminlerini ve hasta muayene kalitelerini yakından etkileyen önemli bir unsurdur.

İkinci en yüksek ortalamaya sahip ifade ücretlere yeterince zam yapılmaması ile ilgilidir. Katılımcılar ücretlere yeterince zam yapılmadığı (4.10 ± 1.25) düşüncesine katıldıklarını belirtmişlerdir. Nitekim hekimlerin en tatminsiz oldukları noktalardan biri de yukarıda değinildiği üzere hak ettikleri ücreti almadıklarını düşünmeleridir.

Katılımcılar ayrıca beraber çalıştıkları personelin yetersizlikleri olmadığını (2.67 ± 1.38) ve çalışma arkadaşlarını sevdiklerini (4.06 ± 1.04) açıkça vurgulamışlardır. Hekimler hastanelerin fiziksel koşullarından (doktor odası, yatak sayısı, ekipman, poliklinikler vb.) (2.84 ± 1.32) çok fazla tatmin olmadıklarını ve iyi yaptıkları bir iş karşısında fazla takdir görmediklerini (2.85 ± 1.33) de belirtmişlerdir. Bu bulgu esasen hastane yöneticilerinin üstünde önemle durması gereken iki önemli konudur. Hastane yöneticilerinin hekimlerin işlerini daha iyi yerine getirebilmeleri için yukarıda değinilen bu noktalara dikkat etmelerinin hekimlerin tatmininde önemli rol oynadığı görülmektedir.

4.3.3.2. İş Tatmini Boyutlarının Ortalamaları

İş tatmini ölçeğinde ortaya çıkan boyutlar, boyutların ifade sayıları, ortalama ve standart sapma değerleri ile Cronbach alfa değerleri Tablo 4.7’de gösterilmektedir.

Tablo 4.7. İş Tatmini Boyutlarının Psikometrik Özellikleri

<i>İş tatmini boyutları</i>		<i>İfade sayısı</i>	<i>Ort.</i>	<i>Ss</i>	<i>Cronbach alfa</i>
1	İletişim (Communication)	4	2.87	0.91	0.71
2	Ücret (Pay)	2	2.07	1.16	0.71
3	Yönetim (Supervision)	2	3.09	1.13	0.68
4	Olası ödüller (Contingent rewards)	2	2.62	1.12	0.67
5	İşin kendisi (Nature of work)	3	3.93	0.83	0.62
6	İş arkadaşları (Co-workers)	5	3.28	0.72	0.48
Genel tatmin		18	3.09	0.67	0.86

Spector (1985)'ın İş Tatmini ölçeği örgütsel davranış yazınında güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış bir ölçektir.⁸ Ancak ölçekte yapılan bir takım uyarlamalar sebebiyle araştırmada kullanılan ölçek yeniden güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve 18 ifadeden oluşan bu ölçeğin Cronbach alfa değeri 0.86 olarak bulunmuştur. Alfa değerinin 0.60 ile 0.80 arasında olması durumunda ölçek 'oldukça güvenilir', 0.80'den büyük olması durumunda da 'yüksek derecede güvenilir' olarak değerlendirilmektedir (Sungur, 2006: 405). Bu da kullanmış olduğumuz ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

Daha önce de belirtildiği üzere Spector (1985)'in ortaya koymuş olduğu iş tatmini ölçeği 9 boyuttan (ücret, yönetim, çalışma arkadaşları, işin kendisi, iletişim, olası ödüller, terfiler, çalışma koşulları ve ücret dışı haklar) oluşmaktadır. Bu nedenle öncelikle ölçekte yer alan 25 ifade Spector'ın öne sürmüş olduğu boyutlara göre gruplandırılmış ve boyutların güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Bu işlem sonucunda araştırmada kullanılan ölçeğin 9 yerine 6 boyuttan oluştuğu gözlemlenmiştir. Bu boyutlar Tablo 4.7'de görüldüğü üzere iletişim, ücret, yönetim, olası ödüller, işin kendisi ve iş arkadaşlarıdır.

Cronbach alfa değerini düşük çıkarmasından ötürü boyutlar dışında bırakılan 7 ifade (2, 7, 8, 14, 16, 23 ve 25. ifadeler) aşağıdaki analizlere dahil edilmemişler; bu ifadelerden önemli olduğu düşünülenlere önceki analizde değinilmiştir. Bu ifadeler arasında 'çocuklarımın da hekim olmalarını isterim,' 'uygulanan yeni sağlık politikaları hekimlerin yararındadır,' 'bu hastanede işini iyi yapan ve yapmayan hekimler aynı şekilde takdir edilir,' 'hastanenin fiziksel koşulları yeterlidir,' vb. ifadeler yer almaktadır.

Tablo 4.7'de gösterilen alfa değerlerine bakıldığında boyutların güvenilirliklerinin yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Bu durumun tek istisnası iş arkadaşları boyutunda görülmektedir. Ancak Özdamar (1999) alfa değeri 0.40'ın üstünde çıkan ölçeklerin güvenilir olduğunu öne sürmüştür.

Boyutların ortalamaları incelendiğinde ilk göze çarpan genel olarak katılımcıların en fazla işin kendisinden (3.93 ± 0.83) tatmin olduklarıdır. Bu bulgu

⁸ Bu ölçeğin orijinalinin tamamının Cronbach alfa değeri 0,91, boyutların alfa değerleri ise 0,50'nin üstünde çıkmıştır (Spector, 1985: 700).

bize hekimlerin ‘hekimlik’ mesleğini icra etmekten memnun olduklarını göstermektedir. Nitekim ifadeler içindeki en yüksek ortalama da (4.30 ± 0.96) yine ‘işimi seviyorum’ ifadesine ait olup, işin kendisiyle ilgilidir. Katılımcılar ayrıca işlerini yaparken gurur duyduklarını da belirtmişlerdir.

Hekimlerin tatmin yaşadıkları diğer noktalar iş arkadaşları (3.28 ± 0.72) ve yönetim (3.09 ± 1.13) konularındadır. Bu konularla ilgili olarak katılımcılar beraber çalıştıkları insanları sevdiklerini, yardımcı personelin üstüne düşen görevi yerine getirdiğini ve hastane yönetiminin cihazların bakımı ve yenilenmesi konusuna önem verdiğini öne sürmüşlerdir. Ancak iletişim boyutunun (2.87 ± 0.91) nispeten düşük çıkması hekimlerin görev tanımlarının net olmadığını düşünmelerinin ve hastanenin hedefleri hakkında iyi bilgilendirilmediklerini hissettiklerinin bir göstergesidir.

Hekimlerin ücret konusunda tatmin olmadıkları (2.07 ± 1.16) açıkça görülmektedir. Yine ödüllendirme konusunda da bir tatminsizlik yaşadıkları açıktır. Nitekim katılımcılar hak ettikleri ücreti almadıklarını ve ücretlere yeterince zam yapılmadığını ifade etmişlerdir. Benzer şekilde hastane yönetimi tarafından takdir edilmediklerini, işini iyi yapan ve yapmayan hekimlerin aynı şekilde takdir edildiklerini de ileri sürmüşlerdir.

Yukarıda belirtilen 6 boyutun ortalamalarının toplamı bize hekimlerin genel olarak toplam tatmin düzeylerini göstermektedir. Bu bulguya göre hekimlerin orta düzeyde bir tatmin yaşadıklarını (3.09 ± 0.67) söylemek yanlış olmaz.

4.3.3.3. İş Tatmini Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması

Araştırmanın bu kısmında güvenilirlik analizleri sonucunda ortaya çıkan iş tatmini boyutlarının demografik değişkenlere göre karşılaştırması yer almaktadır.

İş tatmini boyutlarıyla (iletişim, ücret, yönetim, olası ödüller, işin kendisi, iş arkadaşları) ilgili elde edilen veriler parametrik test varsayımlarını karşılamadığından, parametrik olmayan testlerden Mann-Whitney U testi veya Kruskal-Wallis Varyans Analizleri uygulanarak demografik değişkenlerin boyutlar üstünde etkisi olup olmadığı analiz edilmiştir.

4.3.3.3.1. İletişim Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması

Uzman hekimlerin iş tatmini içerisindeki iletişim boyutundan aldıkları puanların bağımsız değişkenlere göre karşılaştırılması Tablo 4.8’de gösterilmiştir.

Tablo 4.8. İletişim Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması

<i>Değişkenler</i>	<i>n</i>	<i>Ort.</i>	<i>Ss</i>	<i>Z/X²</i>	<i>p</i>
<i>Cinsiyet</i>					
Kadın	44	2.95	0.88	-0.59	0.55
Erkek	132	2.85	0.91		
<i>Medeni Durum</i>					
Evli	163	2.85	0.91	-0.46	0.64
Bekar	13	2.97	0.91		
<i>Yöneticilik Görevi</i>					
Var	19	3.06	0.83	-0.90	0.36
Yok	152	2.86	0.91		
<i>Meslekteki Süre (yıl)</i>					
3-10	35	2.90	1.03	2.20	0.33
11-20	88	2.83	0.82		
21-41	44	3.08	0.91		
<i>Mevcut Kurumdaki Süre (yıl)</i>					
1-4	65	3.07	0.86	3.13	0.20
5-9	45	2.87	0.87		
10-20	44	2.86	0.76		
<i>Çalışılan Birim</i>					
Cerrahi Bilimler	82	2.90	0.96	0.36	0.98
Dahili Bilimler	84	2.89	0.83		
Temel Tıp Bilimleri	6	2.90	0.51		
<i>Aylık Gelir (TL)</i>					
1500-3000	37	2.75	0.81	4.40	0.22
3001-4000	38	2.62	0.78		
4001-5000	43	2.91	0.91		
5001-15000	24	3.14	0.80		
<i>Hastanelerin Mülkiyeti</i>					
Üniversite Hastanesi	61	2.69	0.85	21.16	0.00
Sağlık Bakanlığına Bağlı Hastaneler	82	2.71	0.85		
Özel Hastaneler	36	3.52	0.83		

Uzman hekimlerin iletişim boyutundan aldıkları puanlar cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($Z=-0.59$, $p=0.55$). Bu bulgu katılımcıların

medeni durumlarına göre de değişmemektedir ($Z=-0.46$, $p=0.64$). 21 yıldan daha fazladır hekimlik yapanların iletişim boyutundan aldıkları puanlar (3.08 ± 0.91) daha fazladır. Benzer bir durum aynı kurumda 5 yıldan daha az süredir görev yapan hekimler (3.07 ± 0.86) için de geçerlidir. Ancak meslekteki süre ($X^2=2.20$, $p=0.33$) ve mevcut kurumdaki süre ($X^2=3.13$, $p=0.20$) değişkenlerine göre de bir fark görülmemektedir. İletişim boyutundan alınan puanlar çalışılan birim değişkenine göre karşılaştırıldığında da yine herhangi bir farka rastlanmamıştır ($X^2=0.36$, $p=0.22$).

Bu boyutta karşımıza çıkan tek fark mülkiyet değişkeninden kaynaklanmaktadır. Bir başka deyişle mülkiyetin iletişim boyutu üzerinde etkisinin olduğunu söylemek mümkündür ($X^2=21.16$, $p=0.00$). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda iletişim boyutundan en fazla tatmin olan grubun özel hastanelerde (3.52 ± 0.83) çalışan hekimler olduğu bulunmuştur. Üniversite Hastanesi (2.69 ± 0.85) ve Sağlık Bakanlığı'na bağlı hastanelerde (2.71 ± 0.85) görev yapan uzman hekimlerin iletişim boyutundan aldıkları tatmin düzeyi ise paralellik göstermektedir.

4.3.3.3.2. Ücret Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması

Araştırmaya katılan uzman hekimlerin iş tatmini içerisindeki ücret boyutundan aldıkları puanların demografik değişkenlere göre karşılaştırılması Tablo 4.9'da gösterilmektedir.

Tablo 4.9. Ücret Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması

<i>Değişkenler</i>	<i>n</i>	<i>Ort.</i>	<i>Ss</i>	<i>Z/X²</i>	<i>p</i>
Cinsiyet					
Kadın	44	1.67	0.84	-2.19	0.02
Erkek	132	2.19	1.22		
Medeni Durum					
Evli	163	2.08	1.16	-0.71	0.47
Bekar	13	1.80	1.05		
Yöneticilik Görevi					
Var	19	1.97	1.13	-0.31	0.75
Yok	152	2.06	1.14		
Meslekteki Süre (yıl)					
3-10	35	1.78	1.03	4.24	0.12
11-20	88	2.01	1.13		
21-41	44	2.26	1.13		
Mevcut Kurumdaki Süre (yıl)					
1-4	65	2.55	1.23	16.82	0.00
5-9	45	1.66	0.88		
10-20	44	1.84	0.90		
Çalışılan Birim					
Cerrahi Bilimler	82	2.00	1.12	0.20	0.90
Dahili Bilimler	84	2.06	1.14		
Temel Tıp Bilimleri	6	1.91	0.91		
Aylık Gelir (TL)					
1500-3000	37	1.59	0.92	20.05	0.00
3001-4000	38	1.67	0.76		
4001-5000	43	1.97	0.99		
5001-15000	24	2.95	1.35		
Hastanelerin Mülkiyeti					
Üniversite Hastanesi	61	1.54	0.78	41.21	0.00
Sağlık Bakanlığına Bağlı Hastaneler	82	2.00	1.09		
Özel Hastaneler	36	3.19	1.13		

Tablo 4.9 incelendiğinde ücret boyutundan alınan puanlarda dört değişkene bağlı olarak istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Farklardan ilki cinsiyet değişkenine aittir ($Z=-2.19$, $p=0.02$). Erkek hekimlerin (2.19 ± 1.22) kadın meslektaşlarına (1.67 ± 0.84) kıyasla ücret boyutundan daha fazla tatmin oldukları görülmektedir. Mevcut kurumda geçirilen sürenin de ücret boyutundan alınan puanlarda anlamlı farklılıklara sebep olduğu görülmüştür ($X^2=16.82$, $p=0.00$). Yapılan ikili karşılaştırmalar 5 yıldan daha az süredir aynı hastanede görev yapan

hekimlerin diğer hekimlere kıyasla ücret boyutundan daha fazla tatmin olduklarını göstermektedir. İstatistikî olarak anlamlı bir fark yaratan üçüncü değişken ise aylık gelirdir ($X^2=20.05$, $p=0.00$). Aylık gelir değişkenine göre yapılan ikili karşılaştırmalar ise beklenildiği üzere en yüksek gelir grubundaki hekimlerin daha fazla tatmin olduklarını göstermektedir. Tablo 4.7.'den de anlaşılabacağı üzere ücret boyutunda hastanelerin mülkiyetinin de etkisi bulunmaktadır ($X^2=41.21$, $p=0.00$). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda üç grubun da ücret boyutu açısından birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda özel hastanelerde çalışan hekimlerin (3.19 ± 1.13) ücret boyutundan en fazla tatmin olan grup olduğu, üniversite hastanesinde çalışan hekimlerin (1.54 ± 0.78) ise ücret açısından en tatminsiz grup olduğu ve Sağlık Bakanlığı hastanelerinde çalışan hekimlerin (2.00 ± 1.09) ise bu iki grup arasında yer aldığı anlaşılmıştır.

Evli katılımcıların ücret boyutundan almış oldukları puanlar daha yüksek olmakla birlikte medeni durum değişkenine bağlı olarak istatistikî olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($Z=-0.71$, $p=0.47$). İlginç bir sonuç yöneticilik görevi değişkeninde karşımıza çıkmaktadır. Yöneticilik görevi olmayan hekimlerin (2.06 ± 1.14) ücret boyutundan aldıkları puanlar yöneticilik görevi olanlara (1.97 ± 1.13) kıyasla daha yüksek ($Z=-0.31$, $p=0.75$) çıkmıştır. Ancak bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

4.3.3.3.3. Yönetim Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması

İş tatmini içerisindeki yönetim boyutundan alınan puanların demografik değişkenlere göre karşılaştırması Tablo 4.10'da gösterilmiştir.

Tablo 4.10. Yönetim Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması

<i>Değişkenler</i>	<i>n</i>	<i>Ort.</i>	<i>Ss</i>	<i>Z/X²</i>	<i>p</i>
<i>Cinsiyet</i>					
Kadın	44	3.08	1.09	-0.11	0.90
Erkek	132	3.10	1.15		
<i>Medeni Durum</i>					
Evli	163	3.09	1.13	-0.07	0.93
Bekar	13	3.15	1.10		
<i>Yöneticilik Görevi</i>					
Var	19	3.52	1.09	-1.79	0.07
Yok	152	3.03	1.11		
<i>Meslekteki Süre (yıl)</i>					
3-10	35	3.10	1.17	0.17	0.91
11-20	88	3.08	1.14		
21-41	44	3.16	1.11		
<i>Mevcut Kurumdaki Süre (yıl)</i>					
1-4	65	3.25	1.09	1.69	0.42
5-9	45	3.01	1.08		
10-20	44	3.00	1.25		
<i>Çalışılan Birim</i>					
Cerrahi Bilimler	82	2.94	1.13	3.60	0.16
Dahili Bilimler	84	3.17	1.11		
Temel Tıp Bilimleri	6	3.75	1.17		
<i>Aylık Gelir (TL)</i>					
1500-3000	37	3.05	1.03	2.81	0.42
3001-4000	38	2.71	0.98		
4001-5000	43	3.13	1.22		
5001-15000	24	3.10	1.23		
<i>Hastanelerin Mülkiyeti</i>					
Üniversite Hastanesi	61	2.94	1.12	11.29	0.00
Sağlık Bakanlığına Bağlı Hastaneler	82	2.96	1.12		
Özel Hastaneler	36	3.67	0.97		

Yönetim boyutundan alınan puanlar cinsiyet ($Z=-0.11$, $p=0.90$) ve medeni durum ($Z=-0.07$, $p=0.93$) değişkenlerine göre karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Temel tıp bilimlerinde çalışan hekimler en yüksek (3.75 ± 1.17), Cerrahi bilimlerde çalışan hekimler en düşük puana (2.94 ± 1.13) sahip olmakla birlikte çalışılan birim değişkenine göre de anlamlı bir fark bulunmamıştır ($X^2=3.60$, $p=0.16$). Benzer sonuç yöneticilik görevi ve meslekteki süre değişkenleri için de geçerlidir ($Z=-1.79$, $p=0.07$; $X^2=0.17$, $p=0.91$). 5 yıldan daha az bir süredir

mevcut kurumlarında çalışan hekimlerin yönetim boyutundan almış oldukları puanlar (3.25 ± 1.09) daha uzun süredir aynı kurumda çalışan hekimlere göre daha yüksek bulunmuştur. Ancak gruplar arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak önemli bulunmamıştır ($X^2=1.69$, $p=0.42$). Aylık gelir değişkenine göre karşılaştırıldığında yönetim boyutundan en az puan (2.71 ± 0.98) alanlar aylık geliri 3001-4000 TL arasında olan hekimlerdir. Bu değişkene göre en yüksek puanı alanlar (3.13 ± 1.22) ise en fazla gelire sahip olanlar değil, aylık 4001-5000 TL arasında alan hekimlerdir. Aylık geliri 5001 TL üzerinde olan hekimler daha düşük bir puan (3.10 ± 1.23) almışlardır. Fakat gruplar arasındaki bu farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($X^2=2.81$, $p=0.42$).

Tablo 4.10 incelendiğinde yönetim boyutundan alınan puanların demografik değişkenlere göre karşılaştırılması sonucunda yalnızca mülkiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($X^2=11.29$, $p=0.00$). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda farkın özel hastanelerde çalışan uzman hekimlerin puanlarının (3.67 ± 0.97) Sağlık Bakanlığı'na bağlı hastaneler (2.96 ± 1.12) ile üniversite hastanesinde çalışan hekimlerin puanlarından (2.94 ± 1.12) yüksek olmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Bu sonuçtan hareketle özel hastanelerde çalışan uzman hekimlerin kamu hastanelerinde çalışan meslektaşlarına göre iş tatmini içerisindeki yönetim boyutundan daha fazla tatmine sahip olduklarını söylemek mümkündür.

4.3.3.3.4. Olası Ödüller Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması

Araştırmaya katılan uzman hekimlerin iş tatmini içerisindeki olası ödüller boyutundan almış oldukları puanlar Tablo 4.11'de gösterilmiştir.

Tablo 4.11. Olası Ödüller Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması

<i>Değişkenler</i>	<i>n</i>	<i>Ort.</i>	<i>Ss</i>	<i>Z/X²</i>	<i>p</i>
Cinsiyet					
Kadın	44	2.52	1.09	-0.69	0.48
Erkek	132	2.66	1.13		
Medeni Durum					
Evli	163	2.59	1.13	-0.36	0.71
Bekar	13	2.73	0.99		
Yöneticilik Görevi					
Var	19	3.10	1.07	-1.93	0.05
Yok	152	2.56	1.10		
Meslekteki Süre (yıl)					
3-10	35	2.51	1.14	2.89	0.23
11-20	88	2.55	1.03		
21-41	44	2.89	1.23		
Mevcut Kurumdaki Süre (yıl)					
1-4	65	2.75	1.10	1.25	0.53
5-9	45	2.60	1.04		
10-20	44	2.55	1.17		
Çalışılan Birim					
Cerrahi Bilimler	82	2.64	1.14	0.10	0.94
Dahili Bilimler	84	2.63	1.09		
Temel Tıp Bilimleri	6	2.83	1.36		
Aylık Gelir (TL)					
1500-3000	37	2.45	1.05	5.11	0.16
3001-4000	38	2.32	0.89		
4001-5000	43	2.77	1.23		
5001-15000	24	2.93	1.20		
Hastanelerin Mülkiyeti					
Üniversite Hastanesi	61	2.54	1.03	17.81	0.00
Sağlık Bakanlığına Bağlı Hastaneler	82	2.37	1.06		
Özel Hastaneler	36	3.37	1.12		

Tablo 4.11 incelendiğinde olası ödüller boyutu üzerinde farklılık sebebi olan tek değişkenin hastanelerin mülkiyeti olduğu görülmektedir ($X^2=17.81$, $p=0.00$). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda farkın, tıpkı iletişim, ücret ve yönetim boyutlarında olduğu gibi, özel hastanelerde çalışan hekimlerin (3.37 ± 1.12) Sağlık Bakanlığı ve üniversite hastanelerinde çalışan hekimlerden daha yüksek puan almasından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

4.3.3.5. İşin Kendisi Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması

Uzman hekimlerin iş tatmini içerisindeki işin kendisi boyutundan aldıkları puanların demografik değişkenlere göre karşılaştırması Tablo 4.12’de gösterilmektedir.

Tablo 4.12. İşin Kendisi Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması

<i>Değişkenler</i>	<i>n</i>	<i>Ort.</i>	<i>Ss</i>	<i>Z/X²</i>	<i>p</i>
Cinsiyet					
Kadın	44	3.83	0.91	-0.93	0.35
Erkek	132	3.97	0.80		
Medeni Durum					
Evli	163	3.90	0.83	-1.48	0.13
Bekar	13	4.20	0.83		
Yöneticilik Görevi					
Var	19	4.38	0.58	-2.69	0.00
Yok	152	3.90	0.81		
Meslekteki Süre (yıl)					
3-10	35	4.02	0.79	0.61	0.73
11-20	88	4.02	0.71		
21-41	44	3.89	0.89		
Mevcut Kurumdaki Süre (yıl)					
1-4	65	3.95	0.82	2.06	0.35
5-9	45	4.12	0.72		
10-20	44	3.83	0.88		
Çalışılan Birim					
Cerrahi Bilimler	82	3.98	0.79	0.11	0.94
Dahili Bilimler	84	3.97	0.77		
Temel Tıp Bilimleri	6	3.88	1.18		
Aylık Gelir (TL)					
1500-3000	37	4.11	0.73	3.50	0.32
3001-4000	38	3.85	0.75		
4001-5000	43	3.96	0.69		
5001-15000	24	4.04	0.90		
Hastanelerin Mülkiyeti					
Üniversite Hastanesi	61	4.18	0.62	17.89	0.00
Sağlık Bakanlığına Bağlı Hastaneler	82	3.65	0.88		
Özel Hastaneler	36	4.12	0.85		

İş tatmini boyutları içersindeki işin kendisinden alınan puanlar demografik değişkenlere göre karşılaştırıldığında, hekimlerin yöneticilik görevinin olup olmamasının istatistiksel olarak önemli bir farklılık nedeni olduğu bulunmuştur ($Z=-2.69$, $p=0.00$). Yöneticilik görevi olan uzman hekimlerin olmayanlara göre işin kendisinden daha fazla memnun oldukları görülmektedir.

İşin kendisinden alınan puanlar mülkiyet değişkenine göre de istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermektedir ($X^2=17.89$, $p=0.00$). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda farkın Sağlık Bakanlığı'na bağlı hastanelerde çalışan uzman hekimlerin özel hastaneler ve üniversite hastanelerinde çalışan hekimlere göre daha düşük puan almasından kaynaklandığı bulunmuştur. İşin kendisinden duyulan tatminin en düşük olduğu grubun Sağlık Bakanlığı'na bağlı hastanelerde çalışan uzman hekimler (3.65 ± 0.88) olduğu anlaşılmıştır. Bu boyuttan duyulan tatmin açısından en yüksek puanı ise üniversite hastanesinde çalışan uzman hekimler almıştır (4.18 ± 0.62). Üniversite hastanesi hekimlerinin akademik çalışmalarda bulunması, eğitim ve öğretim faaliyetleriyle içli dışlı olması bu grubun daha yüksek düzeyde tatmin yaşamasının sebepleri olarak gösterilebilir.

İş tatmini boyutlarının demografik değişkenlere göre karşılaştırılması sonucunda özel hastanelerde çalışan uzman hekimlerin kamu hastanelerinde çalışan meslektaşlarına kıyasla iletişim, ücret, yönetim ve olası ödüller boyutlarından daha fazla tatmin oldukları bulunmuştu (Bkz. Tablo 4.8, 4.9, 4.10 ve 4.11). Nitekim; bu gruptaki hekimlerin diğer boyutlardan duydukları tatminin işin kendisinden duyulan tatmine de yansıdığını söylemek mümkündür.

Diğer değişkenlere göre karşılaştırmalar yapıldığında bekar hekimlerin puanı (4.20 ± 0.83) evli olanların puanından (3.90 ± 0.83) daha yüksek olsa da; medeni duruma göre istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($Z=-1.48$, $p=0.13$). Meslekte 21 yıl ve daha fazla çalışan hekimlerin işin kendisi boyutundan aldıkları puanların (3.89 ± 0.89), 11-20 yıl arası olanlara (4.02 ± 0.71) ve 10 yıldan daha az olanlara (4.02 ± 0.79) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir ($X^2=0.61$, $p=0.73$).

Mevcut kurumda 4 yıldan daha az (3.95 ± 0.82) ve 10 yıldan daha fazla (3.83 ± 0.88) çalışan hekimlerin puanı 5-9 yıl çalışanlardan (4.12 ± 0.72) daha

düşüktür. Ancak bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($X^2=2.06$, $p=0.35$). Aylık geliri en düşük olan grubun işin kendisinden aldığı puanın (4.11 ± 0.73) diğer gruplardan daha yüksek olması da ilginç bir bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak bu farklılık da istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($X^2=3.50$, $p=0.32$).

4.3.3.3.6. İş Arkadaşları Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması

Katılımcıların iş arkadaşları boyutundan almış oldukları puanların demografik değişkenlere göre karşılaştırması Tablo 4.13’de gösterilmiştir.

Tablo 4.13 incelendiğinde araştırmaya katılan uzman hekimlerin iş arkadaşları boyutundan almış oldukları puanlar cinsiyete ($Z=-0.09$, $p=0.92$) ve medeni duruma ($Z=-0.93$, $p=0.35$) göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yöneticilik görevi olan hekimlerin (3.43 ± 0.65) aldıkları puanlar yöneticilik görevi olmayan hekimlere kıyasla (3.26 ± 0.74) daha yüksek olsa da, bu iki değişken arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($Z=-1.17$, $p=0.24$). 21 yıldan daha uzun zamandır hekimlik yapanların iş arkadaşları boyutundan aldıkları puan (3.37 ± 0.74) meslekte ilk 10 yılını doldurmamış olan hekimlerin puanından (3.10 ± 0.75) daha yüksek olmakla birlikte meslekteki süre değişkenine göre de istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir ($X^2=2.21$, $p=0.33$).

Tablo 4.13. İş Arkadaşları Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması

<i>Değişkenler</i>	<i>n</i>	<i>Ort.</i>	<i>Ss</i>	<i>Z/X²</i>	<i>p</i>
Cinsiyet					
Kadın	44	3.27	0.68	-0.09	0.92
Erkek	132	3.28	0.74		
Medeni Durum					
Evli	163	3.29	0.72	-0.93	0.35
Bekar	13	3.12	0.78		
Yöneticilik Görevi					
Var	19	3.43	0.65	-1.17	0.24
Yok	152	3.26	0.74		
Meslekteki Süre (yıl)					
3-10	35	3.10	0.75	2.21	0.33
11-20	88	3.28	0.72		
21-41	44	3.37	0.74		
Mevcut Kurumdaki Süre (yıl)					
1-4	65	3.31	0.75	0.16	0.92
5-9	45	3.26	0.72		
10-20	44	3.26	0.70		
Çalışılan Birim					
Cerrahi Bilimler	82	3.21	0.76	1.37	0.50
Dahili Bilimler	84	3.34	0.67		
Temel Tıp Bilimleri	6	3.26	0.98		
Aylık Gelir (TL)					
1500-3000	37	3.33	0.68	0.92	0.02
3001-4000	38	2.89	0.65		
4001-5000	43	3.37	0.68		
5001-15000	24	3.38	0.71		
Hastanelerin Mülkiyeti					
Üniversite Hastanesi	61	3.16	0.66	10.83	0.00
Sağlık Bakanlığına Bağlı Hastaneler	82	3.18	0.72		
Özel Hastaneler	36	3.69	0.70		

Aylık gelir değişkeni incelendiğinde gelir seviyesi 3001-4000 TL arasında olan hekimlerin puanının (2.89 ± 0.65) diğerlerine göre daha düşük olduğu görülmektedir. Nitekim yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda aylık geliri 3001-4000 TL arasında olan hekimler ile aylık geliri daha düşük veya daha yüksek olanlar arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur ($X^2=0.92$, $p=0.02$). Bu da bu gelir grubunda yer alan uzman hekimlerin iş arkadaşları boyutundan

duydukları tatmin seviyesinin daha düşük olduğu anlamına gelmektedir. Bu bulgu derinlemesine analiz edildiğinde 3001-4000 TL aylık gelire sahip olan 38 hekimin 17 tanesinin üniversite hastanesi'nde, 13 tanesinin de Sağlık Bakanlığı'na bağlı hastanelerde görev yapıldığı anlaşılmıştır. Ancak 3000 TL'den az alan 37 hekimin, ki bunlardan 24 tanesi üniversite hastanesi hekimidir, iş arkadaşları boyutundan tatmin olduğu göz önünde bulundurulursa; aylık gelir değişkenine göre ortaya çıkan farkın esasen Sağlık Bakanlığı'na bağlı hastanelerden kaynaklanabileceğini söylemek mümkündür. Bir başka deyişle 3001-4000 TL arasında aylık gelire sahip olan Sağlık Bakanlığı'na bağlı hastanelerde görev yapan uzman hekimlerin iş arkadaşları boyutundan duydukları tatmin düzeyinin düşük olduğunu söyleyebiliriz.

İş arkadaşları boyutundan alınan puanların karşılaştırılmasında ortaya çıkan bir diğer anlamlı fark hastanelerin mülkiyetinden kaynaklanmaktadır ($X^2=10.83$, $p=0.00$). Tablo 4.13'de de görüldüğü gibi özel hastanelerde çalışan hekimlerin iş arkadaşları boyutundan aldıkları puanlar (3.69 ± 0.70), üniversite hastanesi (3.16 ± 0.66) ve Sağlık Bakanlığı'na bağlı hastanelerde (3.18 ± 0.72) çalışan hekimlere göre daha yüksektir. Bu farklılık istatistiksel olarak da önemli bulunmuştur ($X^2=10.83$, $p=0.00$). Diğer boyutlarda olduğu gibi iş arkadaşları boyutundan duyulan tatmin açısından da özel hastaneler öne çıkmıştır.

4.3.4. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Bulgular

4.3.4.1. Örgütsel Bağlılık ile İlgili İfadeler

Katılımcılardan örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan ifadelere 1 'hiç katılmıyorum' ve 5 'tamamen katılıyorum' aralığındaki seçeneklerden kendileri için en uygun olanı işaretlemeleri istenmiştir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan 15 ifade, bu ifadelere katılımcıların verdikleri yanıtların ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo 4.14'deki gibidir.

Tablo 4.14. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde Yer Alan İfadelerin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları

	<i>İfadeler</i>	<i>n</i>	<i>Ort.</i>	<i>Ss</i>
1	Hastanenin başarılı olması için normalde yapmam gerekenin üstünde çaba harcamaya hazırım.	174	3.96	1.06
2	Çalıştığım hastaneyi arkadaşlarıma anlatırken çalışmak için ideal bir yer olduğunu söylüyorum.	175	3.22	1.24
3	Çalıştığım hastaneye çok az bağlılık hissediyorum.	173	2.42	1.21
4	Bu hastanede çalışmaya devam edebilmek için bana verilen fazladan görevleri yaparım.	173	2.97	1.30
5	Benim prensiplerim ve değerlerim ile hastanenin prensip ve değerlerini birbirine çok benzer buluyorum.	174	2.81	1.16
6	Bu hastanenin bir parçası olduğumu başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.	176	3.30	1.23
7	Yaptığım iş aynı olduğu sürece herhangi başka bir hastane için de çalışabilirdim.	170	3.52	1.22
8	Hastane gösterebileceğim en iyi performansı ortaya koyabilmemde bana ilham veriyor.	171	2.72	1.21
9	Şimdiki koşullarımda meydana gelebilecek en ufak bir değişiklik hastaneden ayrılmama sebep olabilir.	173	2.79	1.22
10	İşe girerken değerlendirmeye tabi tuttuğum diğer hastanelerdense bu hastaneyi seçtiğime çok memnunum.	169	3.34	1.11
11	Uzun yıllar bu hastanede çalışmanın bana kazandıracığı çok şey yok.	172	3.01	1.38
12	Çalışanları ilgilendiren önemli konularda hastanenin aldığı kararlarla çoğunlukla aynı fikirde değilim.	174	3.10	1.10
13	Hastanenin geleceği beni gerçekten ilgilendiriyor.	172	3.86	1.14
14	Benim için bu hastane diğer tüm hastanelere kıyasla çalışmak için en iyisi.	175	3.16	1.17
15	Bu hastanede çalışmaya karar vermek benim için kesin bir hataydı.	174	1.98	1.14

Tablo 4.14 incelendiğinde genel olarak katılımcıların büyük bir çoğunluğunun (n=178) çalıştıkları hastaneden memnun oldukları görülmektedir. Diğer bir ifadeyle katılımcılar 15. maddede yer alan ‘bu hastanede çalışmaya karar vermek benim için kesin bir hataydı’ ifadesine katılmadıklarını (1.98±1.14) belirtmişlerdir. Katılımcılar ayrıca ‘çalıştığım hastaneye çok az bağlılık hissediyorum’ ifadesine de çok fazla katılmadıklarını (2.42±1.21) ifade etmişlerdir. Benzer biçimde koşullarında meydana gelebilecek ufak bir değişikliğin çalıştıkları

hastaneden ayrılmalarına sebep olamayacağı kanısında olduklarını (2.79 ± 1.22) da vurgulamışlardır.

Katılımcıların ‘hastanenin başarılı olması için normalde yapmam gerekenin üstünde çaba harcamaya hazırım’ ifadesine vermiş oldukları cevap 3.96 ± 1.06 değer ile en yüksek ortalamaya sahiptir. Bu ifadeyi 3.86 ± 1.14 ile ‘hastanenin geleceği beni gerçekten ilgilendiriyor’ ifadesi izlemektedir. Ancak katılımcıların ‘yaptığım iş aynı olduğu sürece başka bir hastane için de çalışabilirim’ ifadesine vermiş oldukları cevap (3.52 ± 1.22) diğer iki ifade ile çelişki içindedir. Aslında bu ifade hekimler için mesleki bağlılığın da bir o kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Katılımcılar yine de bulundukları hastanelerde çalışmaktan dolayı memnun olduklarını belirtmişlerdir. Bu kanıya 10. ifadeye vermiş oldukları 3.34 ± 1.11 ’lik ortalamadan ve 6. ifadeye vermiş oldukları 3.30 ± 1.23 ’lik ortalamadan varabiliriz.

4.3.4.2. Örgütsel Bağlılığın Genel Ortalaması

Tablo 4.15’de örgütsel bağlılık ölçeğinin ortalama, standart sapma ve Cronbach alfa değerleri görülmektedir.

Tablo 4.15. Örgütsel Bağlılık Boyutunun Psikometrik Özellikleri

<i>Örgütsel Bağlılık Boyutu</i>		<i>İfade Sayısı</i>	<i>Ort.</i>	<i>Ss</i>	<i>Cronbach Alfa</i>
1	Örgütsel bağlılık	15	3.22	0.77	0.90

Tablo 4.15’de de görüldüğü üzere 15 ifadeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeği tek bir boyuttan oluşmaktadır. Cronbach alfa değerinin 0.90 olmasından ötürü bu ölçeğin yüksek derecede güvenilir⁹ olduğunu söylemek mümkündür.

Yukarıdaki bulgular doğrultusunda hekimlerde örgütsel bağlılığın çok yüksek olmadığını (3.22 ± 0.77) söylemek mümkündür.

⁹ Bkz. s. 122.

4.3.4.3. Örgütsel Bağlılığın Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması

Araştırmaya katılan uzman hekimlerin örgütsel bağlılığa ilişkin puanlarının demografik değişkenlere göre karşılaştırması Tablo 4.16’da gösterilmiştir.

Tablo 4.16. Örgütsel Bağlılığın Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması

<i>Değişkenler</i>	<i>n</i>	<i>Ort.</i>	<i>Ss</i>	<i>Z/X²</i>	<i>p</i>
<i>Cinsiyet</i>					
Kadın	44	2.94	0.70	-2.72	0.00
Erkek	132	3.31	0.77		
<i>Medeni Durum</i>					
Evli	163	3.20	0.77	-1.21	0.22
Bekar	13	3.47	0.68		
<i>Yöneticilik Görevi</i>					
Var	19	3.70	0.76	-2.89	0.00
Yok	152	3.15	0.74		
<i>Meslekteki Süre (yıl)</i>					
3-10	35	3.19	0.67	2.16	0.33
11-20	88	3.17	0.81		
21-41	44	3.38	0.73		
<i>Mevcut Kurumdaki Süre (yıl)</i>					
1-4	65	3.27	0.80	0.16	0.92
5-9	45	3.24	0.64		
10-20	44	3.18	0.85		
<i>Çalışılan Birim</i>					
Cerrahi Bilimler	82	3.28	0.79	1.11	0.57
Dahili Bilimler	84	3.19	0.73		
Temel Tıp Bilimleri	6	3.26	1.25		
<i>Aylık Gelir (TL)</i>					
1500-3000	37	3.26	0.70	5.18	0.15
3001-4000	38	2.91	0.75		
4001-5000	43	3.20	0.69		
5001-15000	24	3.38	0.82		
<i>Hastanelerin Mülkiyeti</i>					
Üniversite Hastanesi	61	3.27	0.67	18.40	0.00
Sağlık Bakanlığına Bağlı Hastaneler	82	2.96	0.75		
Özel Hastaneler	36	3.73	0.72		

Uzman hekimlerin örgütsel bağlılık puanları cinsiyete göre karşılaştırıldığında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu

bulunmuştur ($Z=-2.72$, $p=0.00$). Puanlara bakıldığında erkek hekimlerin (3.31 ± 0.77) kadın hekimlere (2.94 ± 0.70) göre kurumlarına daha fazla bağlı oldukları anlaşılmaktadır. Yöneticilik görevi olan hekimlerin örgütsel bağlılık puanı (3.70 ± 0.76), yöneticilik görevi olmayan hekimlere (3.15 ± 0.74) göre daha yüksek çıkmıştır. Bu farklılık da istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($Z=-2.89$, $p=0.00$). Bu bağlamda yöneticilerin, çalışanlara göre örgütsel bağlılıklarının yüksek olmasının doğal bir sonuç olduğu söylenebilir.

Hekimlerin örgütsel bağlılık puanları mülkiyet değişkenine göre karşılaştırıldığında yine gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur ($X^2=18.40$, $p=0.00$). Farklılığın kaynağını tespit etmek için yapılan karşılaştırmalar sonucunda farkın, özel hastanelerde çalışan hekimlerin örgütsel bağlılık puanlarının (3.73 ± 0.72) üniversite hastanesinde (3.27 ± 0.67) ve Sağlık Bakanlığı'na bağlı hastanelerde (2.96 ± 0.75) çalışan hekimlerin puanlarından daha yüksek olmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Sonuç itibarıyla özel hastanelerde çalışan hekimlerin kamu hastanelerinde çalışan hekimlere göre örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Hekimlerin örgütsel bağlılık puanları gelir durumlarına göre karşılaştırıldığında, geliri 3001-4000 TL arasında olan uzman hekimlerin diğer gruplara göre daha düşük puan aldıkları göze çarpmaktadır. Ancak gruplar arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($X^2=5.18$, $p=0.15$). Katılımcıların medeni durumlarına göre karşılaştırmalarına göre de anlamlı bir farka rastlanmamıştır ($Z=-1.21$, $p=0.22$). Benzer sonuçlar çalışılan birim ($X^2=1.11$, $p=0.57$), meslekteki süre ($X^2=2.16$, $p=0.33$) ve mevcut kurumdaki süre ($X^2=0.16$, $p=0.92$) değişkenlerine göre de aynıdır. Kısacası hekimlerin örgütsel bağlılıkları medeni durum, çalışılan birim, meslekteki süre ve mevcut kurumda çalışılan süreye göre farklılık göstermemektedir.

4.3.5. İş Tatmini - Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Bir değişkenin diğer değişkenler tarafından nasıl açıklandığının anlaşılması amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmaktadır. Bu nedenle araştırmanın başında iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelemek amacıyla çoklu regresyon

analizi yapılması planlanmıştı. Ancak bu analizin yapılabilmesi için bir takım varsayımların karşılanması gerekmektedir. Bu varsayımların başında veri setinin normal dağılım sergilemesi gelmektedir (Kalaycı, 2008: 259). Veri setinin normal dağılım sergilemediği durumlarda, çoklu regresyon analizi yapabilmek amacıyla veri setinin normal dağılıma dönüştürülmesi gerekmektedir. Ancak dönüştürme sonucunda veri seti hala normal dağılım göstermeyebilir. Bu durumda da gerekli varsayımlar sağlanmadığı için çoklu regresyon analizi yerine başka analizler tercih edilmelidir (Kalaycı, 2008: 273).

Bu araştırma kapsamında iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisini daha detaylı bir şekilde ortaya koyabilmek amacıyla Stepwise regresyon analizi yapılmasına karar verilmiştir. Bu analizin tercih edilmesinin sebebi iş tatmini boyutlarını modele sırasıyla eklemek ve hangi boyutların örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olduğunu belirlemektir. Nitekim stepwise metodunda değişkenler modele sırayla eklenir ve eğer eklenen değişken modele katkı sağlıyorsa modelde kalır, aksi takdirde modelden çıkartılır. Böylelikle en az sayıda değişken yardımıyla model açıklanmış olmaktadır (Kalaycı, 2008: 260).

Ancak yapılan normallik testleri sonucunda veri setinin normal dağılım sergilemediğinin anlaşılması ve dönüşüm işlemlerinin de sonuç vermemesi üzerine lojistik regresyon analizinin yapılmasına karar verilmiştir.

4.3.5.1. Lojistik Regresyon Analizi

Çok değişkenli bir modelde bağımlı değişkenlerin normal dağılım sergilememesi durumunda kullanılabilecek iki yöntem vardır: diskriminant analizi veya lojistik regresyon analizi. Ancak diskriminant analizinin grupları en iyi biçimde ayırabilmesi için bağımsız değişkenlerin normal dağılıma uyması ve bağımsız değişkenlerin kovaryanslarının her grup düzeyinde eşit olması gerekmektedir. Lojistik regresyon analizinde ise bağımsız değişkenler için bu iki varsayım aranmamaktadır (Kalaycı, 2008: 273). Ayrıca regresyon analizinde bağımlı değişken sayısal iken; lojistik regresyonda kesikli bir değer almaktadır (Atakurt, 1999: 191). Bu sebeplerden ötürü araştırmamızdaki iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki

ilişkiyle ilgili kurmuş olduğumuz hipotezi test etmek için lojistik regresyon analizinin daha uygun olacağı düşünülmüştür.

Lojistik regresyon analizinde amaç en az değişkeni kullanarak en iyi uyuma sahip olacak şekilde bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi tanımlayabilen ve kabul edilebilir bir model kurmaktır (Bircan, 2004: 186). Bu analizin iki işlevi bulunmaktadır. Bunlardan birincisi bağımlı değişkeni açıklayan bağımsız değişkenlerin regresyon eşitliğini bulmaktır. Diğeri ise bağımlı değişkendeki düzey dikkate alınarak sınıflandırma yapmaktır (Akkuş vd., 2005: 27). Bu modelde bağımlı değişken sadece iki sonuca sahiptir; yani 0, 1 gibi ikili (binary) düzey içeren kesikli bir değer almaktadır. Genellikle üzerinde durulan olayın gerçekleşmesi 1, gerçekleşmemesi ise 0 ile gösterilmektedir (Bircan, 2004: 189). Bu araştırmada da lojistik regresyon analizi için hazırlık yapılmış; örgütsel bağlılık değişkeni 1 ve 0 olmak üzere ikili bir kodlamaya dönüştürülmüştür. Orijinal ankette hiç katılmıyorum (1) ve biraz katılıyorum (2) ifadeleri 0'a; katılıyorum (4) ve tamamen katılıyorum (5) ifadeleri de 1 olacak şekilde kodlanmıştır. Orta düzeyde katılıyorum (3) ifadeleri ise değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Bağımlı değişken veri setinin yeniden kodlanmasından sonra öncelikle yapılması gereken modelin verileri iyi temsil edip etmediğine bakmaktır. Bu amaçla modelin genel geçerliliğini test eden sıfır (H_0) ve alternatif (H_a) hipotezlerini yazmak gerekmektedir. Bu bağlamda:

H_0 =Teorik model verileri iyi temsil etmektedir.

H_a = Teorik model verileri iyi temsil etmemektedir.

Görüldüğü üzere modelin geçerli olabilmesi için H_0 hipotezinin kabul edilmesi gerekmektedir. Sıfır ve alternatif hipotezlerin sınanmasında L istatistiğinin dönüştürülmüş şekli olan -2LogL istatistiği kullanılmaktadır. -2LogL istatistiği n-k serbestlik derecesiyle X^2 dağılımına uymaktadır. Dolayısıyla X^2 testi sig. değeri sonucuna göre modelin uygunluğu değerlendirmesi yapılmaktadır. Modelin uygunluğuna Hosmer-Lemeshow test istatistiğindeki p değerinin daha önceden belirlenen 0.05 anlamlılık düzeyiyle karşılaştırılması sonucunda karar verilmektedir. Yani Hosmer-Lemeshow test istatistiğindeki p değerinin 0.05'den küçük olması halinde H_0 hipotezi reddedilir, H_a hipotezi kabul edilir. Ancak Hosmer-Lemeshow

test istatistiğindeki p değerinin 0.05'e eşit olması veya 0.05'den büyük olması halinde H_0 hipotezi kabul edilir (Rossi, 2010: 458). Modelin Hosmer and Lemeshow testinin sonuçları Tablo 4.17'deki gibidir.

Tablo 4.17. Hosmer and Lemeshow Test Sonucu

<i>Adım</i>	<i>Chi-square</i>	<i>df</i>	<i>Sig. (p)</i>
1	4.796	8	0.779

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü üzere Chi-square (X^2) testinin p değeri 0.779 çıkmıştır. Bu durumda H_0 hipotezi kabul edilmektedir. Yani modelin verileri iyi temsil ettiğini söylemek mümkündür. Bir başka ifadeyle elimizdeki verilerle lojistik regresyon analizi yapmak uygundur.

Modelin uygun olup olmadığı değerlendirildikten sonra sırada modelin açıklama gücünün değerlendirilmesi aşaması vardır. Lojistik regresyon analizinde modelin açıklama gücü Nagelkerke R Square değeri ile ölçülmektedir. Bu değer çoklu regresyon analizindeki R^2 değeri gibi yorumlanmaktadır. Yani bağımlı değişkenin % kaçının modele dahil edilen bağımsız değişkenler tarafından açıklanabildiğini göstermektedir. Nagelkerke R Square değeri Tablo 4.18'de gösterilmektedir.

Tablo 4.18. Model Özeti

<i>Adım</i>	<i>-2 Log likelihood</i>	<i>Cox & Snell R Square</i>	<i>Nagelkerke R Square</i>
1	87.048(a)	0.464	0.636

Modelimize ilişkin Nagelkerke R Square değeri Tablo 4.18'de de görüldüğü üzere 0.636 çıkmıştır. Bu değerden de anlaşılacağı üzere toplam varyansın %63'ü

modele koyulan bağımsız değişkenlerle açıklanmaktadır. Bir başka deyişle örgüte bağlı olma ya da olmama davranışındaki değişikliklerin %63'ü modeldeki bağımsız değişkenler tarafından açıklanabilmektedir. Bu değişkenlerin hangi değişkenler olduğunu anlamak için Parametre Tahmin Tablosu'na bakmak gerekmektedir. Ama önce yapılan sınıflandırmanın ne kadar doğru olduğunu incelemek yerinde olacaktır.

Sınıflandırmanın doğruluk derecesi bu tip analizler için önemlidir. Adımsal seçim yöntemi (Enter metodu) kullanılarak elde edilen sınıflandırma tablosu aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.19. Sınıflandırma Tablosu

Gözlenen			Tahmin edilen		
			Örgütsel Bağlılık		Doğru sınıflandırma (%)
			0.00	1.00	0.00
Adım 1	Örgütsel Bağlılık	0.00	35	11	76.1
		1.00	8	73	90.1
	Genel		85.0		

Tablo 4.19.'da görüldüğü üzere örgüte bağlı olmayanların doğru sınıflandırma oranı %76.1'dir. Burada ankete cevap verenlerin sayısı toplam 46 kişidir. Bunların arasından 11 kişi örgüte bağlı değil gibi gözükmeyle birlikte verdikleri cevaplar örgüte bağlı olanlarla aynıdır. Örgüte bağlı olanların doğru sınıflandırma oranı ise %90.1'dir. Örgüte bağlı olduklarını söyleyenlerin sayısı toplam 81'dir. Bunlardan 8 tanesi örgüte bağlı olduklarını söylemekle birlikte aslında örgüte bağlı olmayanlarla aynı cevapları vermişlerdir. Burada şans eseri bu sınıflandırmanın gerçekleşme olasılığı %50'dir. Oysaki modelde elde edilen sınıflandırma tablosuna göre sınıflandırma başarı oranı %85.0 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla bu sınıflandırmanın sonuçlarının güvenilir olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Parametrelerin tahmin edilmesinde en çok olabilirlik (Maximum Likelihood, ML) tahmin yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem gözlenen veri kümesini elde etmenin olasılığını maksimum yapan bilinmeyen parametrelerin değerlerini vermektedir. (Bircan, 2004: 190) Lojistik regresyon analizinin parametre tahmin tablosu Tablo 4.20'deki gibidir.

Tablo 4.20. İş Tatmini – Örgütsel Bağlılık İlişkisini Açıklayan Parametre Tahmin Tablosu

<i>Değişken</i>			β	<i>S.E.</i>	<i>Wald</i>	<i>df</i>	<i>Sig. (p)</i>	<i>Exp(B)</i>
Adım 1(a)	KONTROL DEĞİŞKENLERİ	Cinsiyet	-2.137	0.814	6.896	1	0.009	0.118
		Yöneticilik görevi	-0.150	0.920	0.026	1	0.871	0.861
		Mülkiyet 1	-2.642	1.260	4.397	1	0.036	0.071
		Mülkiyet 2	-2.599	1.110	5.485	1	0.019	0.074
	İŞ TATMİNİ BOYUTLARI	Ödüller	0.434	0.370	1.375	1	0.241	1.543
		İşin kendisi	2.035	0.538	14.281	1	0.000	7.649
		İletişim	1.316	0.540	5.942	1	0.015	3.727
		Arkadaşlar	0.091	0.522	0.030	1	0.861	1.095
		Yönetim	0.431	0.377	1.310	1	0.252	1.539
		Ücret	-0.544	0.331	2.700	1	0.100	0.580
	CONSTANT	Sabit	-7.442	3.271	5.177	1	0.023	0.001

İş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelemek amacıyla oluşturulan modele altı tane iş tatmini boyutunun yanı sıra üç tane de kukla değişken (dummy

variable)¹⁰ eklenmiştir. Kukla değişkenlerinin modele eklenme sebebi esasen bu değişkenlerin de örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olup olmadığını görmektir. İş tatmini boyutları daha önceden de anlatıldığı üzere ödüller, işin kendisi, iletişim, arkadaşlar, yönetim ve ücrettir. Modele eklenen kukla değişkenler ise örgütsel bağlılığın demografik değişkenlere göre karşılaştırılması sonucunda anlamlı farklılıklar ortaya çıkaran değişkenlerdir ve sırasıyla cinsiyet, yöneticilik görevi ve mülkiyettir. Mülkiyet 1 Üniversite Hastanesi'ni, Mülkiyet 2 de Sağlık Bakanlığı'na bağlı hastaneleri temsil etmektedir.

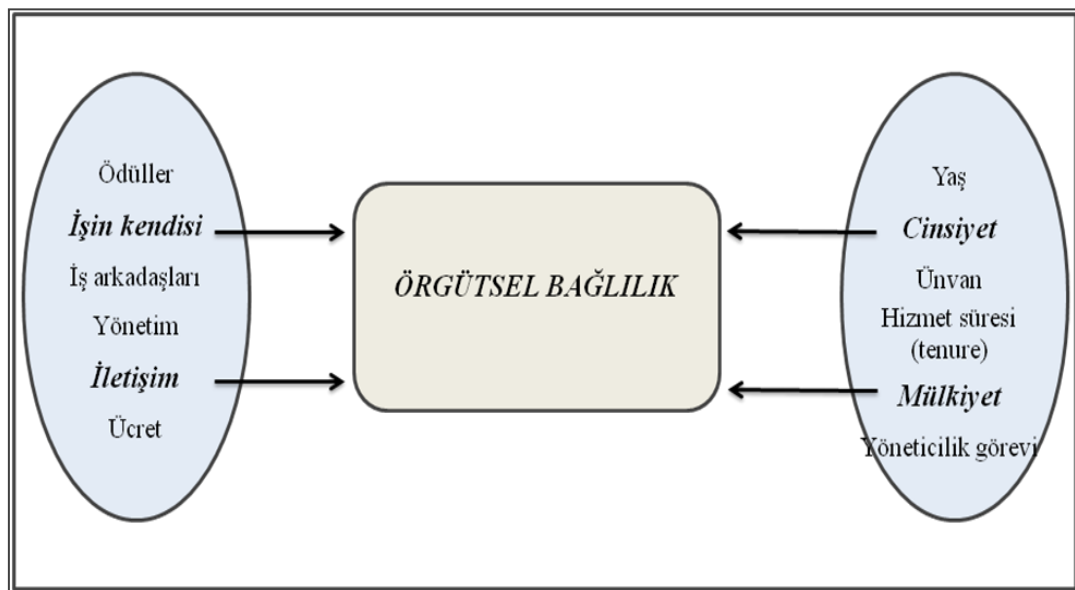
Parametre tahmin tablosundaki β değişkenin katsayısını, S.E. standard hatayı, Wald değerleri Wald istatistiğinin sonuçlarını, df (degrees of freedom) sütunu serbestlik derecesini, sig. (p) sütunu anlamlılık düzeylerini ve en sonda yer alan exp(B) sütunu bahis oranını (odds ratio) göstermektedir. Wald değerleri Lojistik regresyon analizinde değişkenlerin anlamlılığının değerlendirilmesi için kullanılmaktadır. Bir başka deyişle Wald değeri bir değişkenin önemli mi yoksa önemsiz mi olduğunu açıklamaktadır. Wald değerinin 2'yi geçmesi durumunda o değişkenin önemli olduğu düşünülmektedir. (Atakurt, 1999: 195) Bahis oranı 1'e yakın çıkan değişkenler ise bağımlı değişkenin değişimine önemli katkısı olmayan değişkenlerdir. Katsayının anlamlı olması koşulu ile 1'den büyük bulunan bahis oranı değeri, ilgili değişkenin önemli bir etken olduğunu göstermektedir (Oğuzlar, 2005: 23).

Tablo 4.20'de yer alan Parametre tahmin tablosu incelendiğinde 0.05 anlamlılık düzeyinde dört değişkenin örgütsel bağlılığı açıkladığı görülmektedir. Bunlar cinsiyet, mülkiyet, işin kendisi ve iletişim boyutlarıdır. Model içinde en yüksek anlamlılığa sahip olan değişkenler iş tatmini içerisindeki işin kendisi ($p=0.000$) ve iletişim ($p=0.015$) boyutlarıdır. Zaten en yüksek katsayılar da bu iki değişkene aittir. Bu bulgu örgütsel bağlılık üzerinde en fazla etkiye sahip olan değişkenlerin işin kendisi ve iletişim olduğunu göstermektedir. Modele eklenen kukla

¹⁰ Bağımsız değişkenlerden sınıflı olarak ölçülen değişkenlerin regresyon analizinde kullanılabilmesi için bu değişkenler kukla değişkenlere dönüştürülmektedir. Kukla değişken tanımlanırken değişkenin sahip olduğu her bir özellik için yeni bir değişken tanımlanır. Bu tanımlama işlemi yapılırken sınıflı düzeyin ait olduğu grup için '1' diğer bütün durumlar için '0' değeri atanır. Kategorik değişken kaç düzeyde oluşturulmuşsa o kadar kukla değişken yaratılır. Ancak regresyon analizinde yaratılan kukla değişken sayısından bir eksiği kadarı bağımsız değişken olarak yer alır. Aksi takdirde oluşturulan modelde çoklu bağlantı sorunu ortaya çıkar (Sipahi vd., 2006: 176).

değişkenlerden cinsiyet ve mülkiyet değişkenlerinin de örgütsel bağlılık üzerinde bir etkiye sahip oldukları görülmektedir. Ancak bu değişkenler modele kontrol amaçlı eklenmiş ve örgütsel bağlılık açısından oluşan farklılıkları Mann-Whitney U testi ve Kruskal Wallis Varyans Analiziyle önceki bölümde incelenmiştir.¹¹

Lojistik regresyon analizi sonuçları doğrultusunda iş tatmini boyutlarının ve demografik değişkenlerin örgütsel bağlılığa etkisini aşağıdaki gibi göstermek mümkündür.



Şekil 4.2. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

4.4. Tartışma

Bu bölümde istatistiksel analizler sonucu elde edilen bulgular tartışılarak örgütsel davranış yazınında yapılmış benzer nitelikteki çalışmalarla elde edilen bu bulguların karşılaştırması yapılacaktır. İlk olarak iş tatmini ile ilgili bulgulara sonrasında ise örgütsel bağlılıkla ilgili bulgulara yer verilecektir.

İş tatmini yazınında hekimlerle ilgili yapılmış çalışmalar hekimlerin genel olarak işlerinden memnun olduklarını göstermektedir (Duffy ve Richard, 2006: 555;

¹¹ Bkz. Tablo 4.16, s. 138.

Bergus vd., 2001: 1150; Linzer vd., 2000: 443; Piyal vd., 2000: 248). Bu araştırma sonuçlarına göre de uzman hekimlerin ortalama düzeyde bir tatmin yaşadığını söylemek mümkündür. Bodur (2002: 354)'un pratisyen hekimler, hemşireler, ebeler ve sağlık teknisyenleri üzerine yapmış olduğu kapsamlı çalışmada da genel olarak sağlık personelinin işinden tatmin olduğu bulunmuştur. Yine Gider ve Top (2010: 257) da İstanbul ilinde gerçekleştirdikleri çalışmaları sonucunda hekimlerin tatmin düzeylerinin çok düşük olmadığını bulmuşlardır. Ancak bu sonuçlar Rosta vd. (2009: 505-507) tarafından Almanya ve Norveç'te yapılan çalışmaların sonuçlarından oldukça düşük çıkmaktadır. Rosta ve arkadaşlarının çalışması sonucunda Almanya'daki hekimlerin iş tatmini ortalaması (7'li Likert üzerinden) 4.55 ve Norveç'teki hekimlerin iş tatmin ortalamaları ise 5.09 çıkmıştır (Gider ve Top, 2010: 257).

Bu çalışmaların tam tersine Mello vd. (2004: 45) 2003 yılında Pensilvanya'da gerçekleştirdikleri çalışmalarında hekimlerin memnuniyetsiz olduğu sonucuna varmışlardır. Yazarlar bunun sebebinin bakım kalitesini etkileyen yanlış tedavi (malpractice) uygulamaları olduğunu öne sürmüşlerdir. Ankara'da Eylül 2003'de fizik tedavi uzmanlarıyla yapılan bir başka çalışma da benzer şekilde sonuçlanmıştır. 198 fizik tedavi uzmanının katılımıyla gerçekleştirilen bu çalışmada katılımcıların %50'den fazlası işlerinden tatmin olmadıklarını belirtmişlerdir (Eker vd., 2004: 503). Yine Nijerya'da 152 hekime yapılan çalışma sonucunda da hekimlerin %54'ünün işlerinden tatmin olmadığı görülmüştür (Ofili vd., 2004: 402).

Konuyla ilgili bir başka çalışmada Robinson (2004: 635) kadın hekimlerin üçte birinin yeniden seçme şansına sahip olmaları halinde ikinci kez hekimlik mesleğini seçmeyeceklerini belirttiklerini vurgulamıştır. Bu bulgu araştırmanın ilk kısmında katılımcılara yöneltilen 'çocuklarımın da hekim olmalarını isterim' ifadesine verilen puanlarla paralellik taşımaktadır. Tablo 4.4'de de görüldüğü üzere araştırmaya katılan 179 uzman hekimin bu ifadeye verdikleri puan ortalaması (2.55 ± 1.46) tüm ifadeler sıralandığında alt sıralarda yer almaktadır. Dolayısıyla uzman hekimlerin çocuklarının hekim olmasını istemediklerini söylemek yanlış olmayacaktır. Nitekim Clack (1999) de çalışmasında hekimlerin %21'inin bu kariyeri seçmiş olmaktan ötürü pişman oldukları sonucunu bulmuştur (Borges vd., 2005: 402).

Bir başka bulgu Tablo 4.6’da da görüldüğü üzere hekimlerin yeni sağlık politikalarına bakış açısıyla ilgilidir. Görüldüğü üzere hekimler uygulanan yeni sağlık politikalarının kendilerinin yararına olmadığı kanısındadırlar.

Araştırma kapsamında ortaya çıkan iş tatmini boyutları incelendiğinde (Tablo 4.7) hekimlerin en fazla tatmin yaşadığı boyutun işin kendisi olduğu anlaşılmaktadır. Nitekim iş tatmini ile ilgili ifadeler incelendiğinde de en yüksek puan ortalamasının ‘*işimi seviyorum.*’ ifadesine ait olduğu görülmektedir. Bu bulgu Duffy ve Richard (2206: 556)’ın hekimlerin “işinizden tatmin olmanızı sağlayan şey nedir?” sorusuna verdikleri cevap ile örtüşmektedir. Çalışmada başarı hissi, otonomi, hastalarla ilgilenmek hekimlerin tatmin düzeyini en çok etkileyen unsurlar olarak bulunmuştur. Nitekim Horowitz (1996: 773)’in 1989 ve 1995 yılları arasında “hekimler işlerinin nesini anlamlı buluyor?” konulu yürüttüğü çalışmanın sonucunda da ortak temanın işin algılanan önemi olduğu görülmüştür. Bir başka ifadeyle hekimler işlerini anlamlı bulmalarının sebebinin ‘başkalarının hayatında bir değişiklik yaptıkları’ algısı olduğunu ifade etmişlerdir. Bu da esasen hekimlik mesleğini diğer birçok meslekten ayıran bir özelliktir ve hekimlerin işlerinden tatmin olmalarını sağlayan en büyük etkenlerden biridir.

İş tatmini içerisindeki iş arkadaşları boyutu hekimler için önemli bir başka tatmin kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin 1998 yılında yapılan bir çalışma Hollandalı hekimlerin iş arkadaşları ve örgüt tarafından desteklenmelerinin onların iş tatmin düzeylerini arttırdığını kanıtlamaktadır (Visser vd., 2003: 273). Nitekim bu çalışmada da hekimlerin iş tatmini içerisindeki iş arkadaşları boyutundan tatmin oldukları; hatta bu boyutun tatmin düzeyi açısından ikinci sırada geldiği görülmektedir. İş arkadaşları ile ilgili yöneltilen ifadelere verilen yüksek puanlar da bunun bir başka göstergesidir.

Sağlık çalışanları üzerine yapılan pek çok çalışma ücretin sağlık çalışanlarının iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir (Seo vd., 2004; Bovier ve Perneger, 2003). Eker vd. (2004: 504) de benzer şekilde ücretin hekimlerin tatmini ile ilişkili olduğu sonucunu bulmuşlardır. Bodur (2002: 354) da en büyük tatminsizlik sebebinin ücret olduğunu belirtmiştir. Nitekim bu çalışmada da hekimlerin ücretlerinden memnun olmadıkları açıkça görülmektedir. Hatta bu boyut

diğer tüm boyutlar içinde en düşük ortalamaya (2.07 ± 1.16) sahiptir. Bu bağlamda Pathman vd. (2001: 593)'nin ortaya koyduğu bulgular ücretin hekimlerin tatmini için ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Yazarlar Amerika genelinde 1939 hekimle yaptıkları çalışma sonucunda ücretten memnun olmayan hekimlerin 2 yıl içinde işten ayrılmayı düşündüklerini öne sürmüşlerdir. Bu bulgu iş devrinin iş tatminsizliğinin bir sonucu olduğu gerçeğini kanıtlar nitelik taşımaktadır.

Hekimlerin iş tatmini söz konusu olunca yönetimin/yöneticilerin etkisi minimum düzeyde seyretmektedir. Esasen birçok hekim bağımsız çalıştığından iş tatmininin bu boyutu uygulanabilir değildir (Karsten, 2008: 33). Ancak bu araştırmanın bulguları incelenince katılımcıların iş tatmini içerisindeki yönetim boyutundan ortalama düzeyde bir tatmin duydukları görülmektedir. İletişim, yönetimin tam aksine, hekimlerin iş tatmini yaşamaları için önemli bir unsurdur. Fakat araştırmada hekimlerin bu konuda bir tatminsizlik yaşadıkları görülmektedir.

İş tatmininin yukarıda değinilen alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre karşılaştırması yapıldığında yalnızca ücret boyutundan alınan tatminde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Diğer iş tatmini boyutlarının (iletişim, yönetim, işin kendisi, olası ödüller, iş arkadaşları) karşılaştırması incelendiğinde ise kadın hekimlerin erkek hekimlerden daha fazla tatmin duyduğu tek boyutun iletişim boyutu olduğu anlaşılmaktadır. Ücret boyutunun karşılaştırması dikkatlice incelendiğinde her iki cinsiyetin de tatminsiz olduğu görülmekle birlikte; erkek hekimlerin kadın meslektaşlarına kıyasla aldıkları ücretten nispeten daha fazla tatmin oldukları görülmektedir. Dahası ücret boyutu kadın hekimlerin en büyük tatminsizlik kaynağı olarak dikkat çekmektedir. Bu bulgu örgütsel davranış yazınındaki diğer çalışmalarla benzer nitelik taşımaktadır. Nitekim Piyal vd. (2000: 248) erkeklerin tatmin puanlarının daha yüksek olduğunu belirtmiş; bunun sebebini de erkeklerin çalışma yaşamlarında daha bireyci ve başarıya odaklanmış olmalarıyla birlikte, cinsiyete dayalı ayrımcılık nedeniyle erkeklerin tatmin sağlayan ve tatminsizlik yaratan etmenleri belirleyecek konumlara daha önce ulaşmış olmalarına bağlamıştır. Piyal vd. ayrıca kadınların ev kadını, anne, çalışan kadın çatışmasını yaşamak zorunda kalmalarının erkeklerin neden daha fazla tatmin duyduklarını açıklamakta yardımcı olduğunu da belirtmişlerdir. Dahası çalışmalarına katılan hemşirelerin tümünün kadın olması ve hemşirelerin iş tatmin düzeyi en düşük meslek grubu olmasının da

bu sonucu pekiştirdiğini ifade etmişlerdir. Robinson (2004: 635) da, benzer biçimde, kadın ve erkek hekimlerin benzer tatmin düzeylerine sahip olmakla birlikte; kadın hekimlerin ücret, otonomi konularında daha az, uzmanlık alanları ve iş arkadaşları konularında da daha fazla tatmin yaşadıklarını bulmuştur. Keeton vd. (2007: 951) ise aksine kadın ve erkek hekimlerin kariyerlerinden tatmin olmakla birlikte; kadınların nispeten biraz daha yüksek düzeyde tatmin olduklarını belirtmiştir.

Yaşın iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu kanıtlayan pek çok çalışma mevcuttur. Örneğin Freeborn (2001: 15) yaşı 48'den daha büyük olan hekimlerin genç meslektaşlarına kıyasla daha fazla tatmin ve bağlılık yaşadıklarını belirtmiştir. Pathman vd. (2001: 593)'nin bulguları da benzer nitelik göstermektedir. Ancak bu çalışmada yaşın iş tatminin herhangi bir boyutu üzerinde bir etkiye sahip olmadığı sonucu çıkmıştır. Yaşın örgütsel bağlılık üzerinde de bir etkisi olmadığı görülmüştür. Benzer şekilde Duffy ve Richard (2006: 555) da yaptıkları çalışmada yaşın ve cinsiyetin hekimlerin yaşadığı iş tatmini üzerinde etkisi olmadığını bulmuşlardır. Buna karşın Leigh vd. (2002: 1582) çok genç olan hekimler ile 65 yaş üstü hekimlerin işlerinden daha fazla tatmin olduğunu belirtmişlerdir. Bodur (2002: 354) da yaşa göre bir fark olmadığını öne sürmüştür.

İş tatmini yazınında yapılan çalışmalar uzmanlık dalının hekimlerin iş tatmini üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir. Leigh vd. (2002: 1580-1581) çalışmaları sonucunda geriatri, dermatoloji, pediatri ve yeni doğan uzmanlarının aile hekimlerinden, aile hekimlerinin ise KBB, kadın doğum, oftalmoloji (göz), ortopedi ve dahiliye uzmanlarından daha fazla kariyer tatmini yaşadıklarını bulmuşlardır. Ancak tam tersine bu araştırma sonuçlarına göre çalışılan birimin (dahili, cerrahi ve temel tıp bilimleri) iş tatmini boyutları üzerinde etkisi olmadığı görülmüştür. Buna rağmen Temel Tıp Bilimleri uzmanlarının ücret boyutundaki en düşük tatmin seviyesine sahip olmalarına karşın yönetim boyutunda en yüksek düzeyde tatmini yaşadıkları görülmüştür. Yönetim boyutundaki en düşük tatmini yaşayanlar ise cerrahlar olarak bulunmuştur. Dahiliye uzmanları ise ücret boyutundan en fazla tatmin olan gruptur. Bergus vd. (2001: 1150)'nin çalışması ise 1. basamak hekimleri (primary care physicians) ile uzmanlık dalı olan hekimlerin (specialty care physicians) benzer seviyede tatmin yaşadıklarını göstermektedir.

Mesleğin saygınlığının iş tatmini üzerinde etkisi olduğu bilinmektedir. Saygınlık arttıkça, iş tatmini de artmaktadır (Piya vd., 2000: 243). Nitekim araştırma sonucunda da iş tatmini içerisindeki işin kendisi boyutundan en yüksek düzeyde tatmini yaşayanlar üniversite hastanesi hekimleri olmuştur. Bu hususta üniversite hastanesi hekimlerinin akademisyen yönlerinin toplum tarafından gördükleri saygınlıkta etkili olduğunu söylemek mümkündür. İş tatmini ile ilgili yapılan bir başka çalışma da iş tatmini ile işin kendisi boyutunun güçlü bir ilişkiye ($r=0.739$) sahip olduğunu göstermektedir (Piya vd., 2000: 246). Bu da hekimlerin iş tatmini yaşamalarının arkasındaki en önemli sebebin işin kendisi olduğunu kanıtlar niteliktedir.

Araştırma kapsamında mevcut kurumdaki süreye göre bir karşılaştırma yapıldığında yalnızca ücret boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu karşılaştırmada en fazla tatmine sahip hekimlerin aynı kurumdaki ilk 4 yılını henüz tamamlamamış olanlar olduğu anlaşılmaktadır. Bu konuda yapılmış diğer bazı çalışmalarda toplam hizmet süresinin uzamasına ve aynı işi aynı yerde sürdürüyor olmaya bağlı olarak kişinin çalıştığı işi benimsediği, başarma, tanınma, işte ilerleme olanaklarının arttığı, buna bağlı olarak da iş tatmininin artış gösterdiği saptanmıştır (Piya vd., 2000: 247-248).

İş tatmini içerisindeki boyutların demografik değişkenlere göre karşılaştırılması sonucunda hastanelerin mülkiyeti değişkeninin tüm boyutlarda anlamlı farklılıklar yarattığı görülmektedir. Benzer bir sonuç Saygun vd. (2004: 222)'nin çalışmasında da görülmektedir. Araştırmacılar Kırıkkale'deki üç farklı hastanede (Kırıkkale Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi, Sosyal Sigortalar Kurumu Hastanesi ve Sağlık Bakanlığı Kırıkkale Devlet Hastanesi) gerçekleştirdikleri çalışmada üç hastane hekimlerinin iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı fark olduğunu bulmuşlardır. Bu araştırma kapsamındaki en tatmin hekimlerin Kırıkkale Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi hekimleri olduğu saptanmıştır. Bu çalışmada ise en tatmin hekimlerin özel hastanelerde çalışan hekimler olduğu görülmektedir. Bunun tek istisnası işin kendisi boyutunda karşımıza çıkmaktadır. Bu boyuttaki en fazla tatmin olan grup, daha önce de belirtildiği üzere üniversite hastanesi hekimleri olmuştur. Üniversite hastanesi hekimlerinin en düşük tatmin yaşadığı boyut ise ücret boyutudur. İlginç bir şekilde üniversite hastanesi hekimleri birçok boyutun

karşılaştırmasında Sağlık Bakanlığına bağlı hastanelerin hekimlerinin puanlarından daha düşük puanlar almışlardır.

Örgütsel bağlılıkla ilgili bulgular incelendiğinde Isparta il merkezinde yapılan bu araştırmaya katılan uzman hekimlerin orta düzeyde bağlılık yaşadıkları görülmektedir. Bu bulgu aslında Benligiray ve Sönmez (2010)'in çalışmasıyla paralellik göstermektedir. Yazarlar Ankara ilinde gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda hekimlerin genel olarak örgütlerine karşı bağlılıklarının düşük olduğunu bulmuşlardır. Dahası Benligiray ve Sönmez (2010: 209) hekimlerin duygusal veya normatif bağlılıktan ziyade devamlılık bağlılıklarının daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Nitekim Wasti (2002: 546) de toplulukçu kültür yapısında çalışanların hem belirsizliklerden ve değişimden fazla hoşlanmadıklarından hem de alternatiflerin azlığından işlerine karşı genellikle devamlılık bağlılığı hissettiklerini öne sürmüştür. Gider ve Top (2010: 257)'un İstanbul'daki dört Sağlık Bakanlığı Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde yapmış olduğu çalışma sonucunda da hekimlerin devamlılık bağlılık düzeyleri daha yüksek çıkmıştır.

Örgütsel bağlılığın demografik değişkenlere göre karşılaştırılması sonucunda cinsiyet, yöneticilik görevi ve mülkiyet değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar olduğu bulunmuştur. Tam tersine Demir vd. (2009: 933)'nin askeri doktorların örgütsel bağlılık düzeylerini analiz ettikleri çalışmada demografik değişkenlerin (yaş, cinsiyet, medeni durum, akademik pozisyon, çalışılan birim, çalışma süresi) bağlılık üzerinde etkisi olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Yine Örs vd. (2003: 222)'nin Antalya'da yapmış oldukları çalışmanın sonucunda da erkek ve kadın hekimlerin örgütsel bağlılık algıları göreceli olarak birbirine yakın bulunmuştur. Bir başka deyişle, bu araştırmanın aksine, örgütsel bağlılığın tutum boyutu için cinsiyetin önemsiz olduğu sonucuna varılmıştır. Aven vd. (1993) cinsiyet rolleri farkının bulunmadığı bulgularda, iş tecrübelerinin bağlılığı, cinsiyet rollerinden daha fazla etkilediğini ileri sürmüşlerdir (alıntılayan Örs vd., 2003: 222) Ancak bu çalışmada meslekteki süre veya kurumda geçirilen süreye göre de örgütsel bağlılıkta herhangi bir anlamlı farka rastlanmamıştır.

Benligiray ve Sönmez (2010: 209) Sağlık Bakanlığına bağlı hastaneler ile Tıp Fakültesi hastanelerinde çalışan hekimlerin örgütsel bağlılıklarını

karşılaştırdıklarında, her iki hastane grubunda çalışan hekimlerin örgütsel bağlılık düzeylerini düşük bulmakla birlikte Tıp Fakültesi hastanelerinde çalışan hekimlerin bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna varmışlardır. Bu sonuç bu araştırmanın bulgularıyla paralellik göstermektedir. Araştırmada örgütsel bağlılık düzeyi en yüksek olan hekimler özel hastanelerde çalışan hekimler olmakla birlikte; üniversite hastanesi hekimlerinin Sağlık Bakanlığına bağlı hastanelerdeki meslektaşlarından daha fazla bağlılık hissettikleri görülmüştür.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisini ortaya koymak amacıyla pek çok çalışma yapılmıştır. Bunlardan Piyal vd. (2000: 246)'nin yaptıkları çalışmada iş tatmini puanı ile en güçlü ilişkiye sahip olan alt ölçeğin kuruma bağlılık ($r=0.762$) olduğu görülmüştür. Mariatou Jallow (2003: 57, 59) tarafından Kanada'da 1327 hemşireyle yapılan bir çalışmada ise örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif ve güçlü bir ilişki ($r=0.635$; $p<0.01$) bulunmuştur. Yazar ayrıca örgütsel bağlılıktaki toplam varyansın %40.3'ünün iş tatmini ile açıklanabileceğini belirtmiştir. Sikorska-Simmons (2005: 201, 202) da iş tatmininin örgütsel kültürden sonra örgütsel bağlılığın ikinci en önemli öncülü olduğunu bulmuş; örgütsel kültürün ve iş tatmininin örgütsel bağlılığın %55'ini açıkladığını öne sürmüştür. Saygun vd. (2004: 229) de yine iş tatmini ile en güçlü ilişkiye sahip olanın örgütsel bağlılık olduğunu öne sürmüşlerdir.

Bu araştırma sonucunda da iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde güçlü bir etkisi olduğuna dair kanıt bulunmuştur. Yapılan lojistik regresyon analizi sonucunda iş tatmininin ve çeşitli demografik değişkenlerin örgütsel bağlılıktaki toplam varyansın %63'ünü açıkladığı bulunmuştur. Esasen bu bulgu iş tatmininin örgütsel bağlılığa neden olduğunu öne süren çalışmaları destekler niteliktedir.

Araştırma sonucunda ayrıca özellikle iş tatmini içerisindeki işin kendisi ve iletişim boyutlarının bağlılık üzerinde etkisi olduğu görülmüştür. Nitekim Bowen ve Ostroff (2004) da çalışanların örgütün stratejik amaçları ve uygun personel davranışları hakkında açık mesajlar ileten iletişim sistemleri kurulmasının önemini vurgulamıştır. Çünkü iletişim süreci çalışanlarda 'biz' duygusu yaratmayı amaçlayan bir süreçtir ve bu yolla işe karşı olumlu bir tutum yaratılırken örgüte bağlılık duygusu da geliştirilmektedir (Benligiray ve Sönmez, 2010: 204).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz koşullarında örgütler ayakta kalabilmek için ar-ge ve teknolojinin yanı sıra insan unsuruna da önem vermek zorundadırlar. Örgütlerin büyüüp gelişebilmesi için bedenlen ve ruhen sağlıklı, mutlu ve dinamik işgücüne ihtiyacı vardır. Miles (1989: 9)'ın da belirttiği gibi artan uluslar arası rekabet ve hızla gelişen teknoloji örgütleri daha yalın, daha esnek ve daha hızlı olmaya itmektedir (Tsui vd., 1997: 1089). Örgütler bir taraftan örgütün geleceğini oluşturacak bilgi, beceri, deneyim ve inisiyatif sahibi işgörenleri istihdam etmeye çalışırken; bir taraftan da başarılı işgörenleri elde tutmaya çalışmaktadır. Ancak örgütlerin bu temel taşı konumundaki bireylerin sahip oldukları özellikleri ne derece örgüt hedeflerine yansıtılabildikleri ya da yansıtmaya arzusunda oldukları da bir o kadar önemlidir. Bu nedenle işgörenin işinden duyduğu haz, ona yönelik geliştirdiği tutumlar ve bunların altında yatan sebepler sadece bireyin kendisi için değil örgütün geleceği ve başarısı için de kilit rol oynamaktadır. Neticede iş sadece bir finans kaynağı olmanın ötesinde bir şeydir. İş, insanların sosyal, duygusal ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılandığı bir yerdir. O nedenle ki insanlar bu ihtiyaçlarının karşılanmaması durumunda kendilerine başka bir iş arayışına girmektedirler (Lambert ve Hogan, 2009: 110).

Örgütler sıklıkla kötü çalışanlarla ilgilenip iyi çalışanları göz ardı ederler. Onlar nasılsa mutludurlar ve çalışmaya her şekilde devam ederler. Halbuki iyi, olumlu düşünen çalışanlar üzerinde de odaklanmaya devam edilmelidir. Eğitimle, ödüllendirmeye, iyi yönetimle bu çalışanları meşgul etmek önemlidir. Çünkü iş tatmini o zaman kendiliğinden oluşacaktır. Bu tıpkı yeni müşteri kazanmaya uğraşmak yerine kazanılmış müşteriyi elde tutmak için çalışmaya benzemektedir. Örgütler çalışanlarının kişilik özelliklerini değiştiremezler; ancak iş ve çalışan arasında iyi bir eşleşme yaparak her işe en uygun personeli seçebilir; böylelikle de çalışanların iş tatminlerini arttırabilirler.

Hizmet örgütlerinde etkinlik ve verimlilik çalışanlar arasında yüksek düzeyde moral gerektirir. Çünkü sunulan hizmetler kişiseldir ve emek yoğunluktur. Hastaneler de bu tip örgütlerin başında gelir. Bu nedenle özellikle hastane yöneticilerinin ödüllendirme ve teşviklerin iş tatmini veya bağlılık gibi sonuçlara nasıl bağlandığını anlaması son derece önemlidir.

Hekimlerde iş tatmini konusunun araştırılması birkaç açıdan son derece önemlidir. Öncelikle yapılan araştırmalar hekim tatmininin hasta tatmini, hastaların tedavi süresi, hasta bakım kalitesi, reçete yazma davranışı, sağlık kurumlarının devamlılığı, pazar payı vb. konularda etkisi olduğunu açıkça göstermektedir. Bunun yanı sıra iş tatminsizliğinin hekimlerin tükenmişlik düzeyini ve iş devrini artırma gibi pahalı sonuçlara neden olacağı söylenebilir. Ayrıca tıp öğrencilerinin geleceklerini şekillendirirken daha mesleklerinin başında stresli ve tatminsiz eğitimciler tarafından etkilenmesi hekimlik mesleğinin geleceği için tehlikeli bir durumdur.

Emshoff (1994) yöneticilerin örgütü daha yalın ve anlamlı hale getirerek daha rekabetçi olması için çaba harcarken bir de çalışanların moralleri ile ilgilenmenin oldukça zor olduğunu öngörmektedir. Baruch (1998) da yeni sloganın artık çalışan ilişkileri değil, etkinlik olduğunu belirtmiştir. Bir başka deyişle, Baruch'a göre, 'en önemli mal varlığımız insandır' sloganı yerini 'en önemli mal varlığımız daha az insandır'a bırakmıştır. İbicioğlu (2010: 223) ise aksine küreselleşmeyle birlikte donanımlı işgörenlerin çalışmak istedikleri örgütler konusunda seçeneklerinin arttığını, yani daha önce ulusal sınırlar içinde iş arayanların artık tüm dünyayı çalışma alanı olarak gördüklerini belirtmiştir. İbicioğlu (2010) bu nedenden dolayı da işletmelerin çalışanları elinde tutabilmek için eskiye oranla daha fazla gayret harcamaları gerektiğini ve çalışanların bağlılıklarının arttırılması gerektiğini öne sürmüştür.

Örgütlerin günümüzde şiddetli rekabet, küçülerek büyüme, şirket evlilikleri, verimsizlik gibi pek çok problemden kurtulabilmelerinde örgütsel bağlılık bir hayli önem kazanmaktadır. Bugün örgütler eskiden olduğundan çok daha fazla örgüt-çalışan bütünleşmesine ihtiyaç duymaktadırlar. Çünkü bağlılığın sağlanması zor ve uzun süren bir çabayı gerektirirken, kaybedilmesi kolay ve hızlı olmaktadır. Çalışanların hedef ve değerleriyle örgütün hedef ve değerlerinin bütünleşmesi, örgüt yararına gönüllü olarak fazladan çaba sarf etme ve örgüt üyeliğinin devamını isteme anlamına gelen bağlılık pek çok problemi kendiliğinden çözüme kavuşturacak ve örgütlerin rekabet ortamında bir adım öne çıkmalarına yardımcı olacak önemli bir husustur. Nitekim örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalar bağlılığın örgütsel verimlilik, performans, müşteri memnuniyeti ve dolayısıyla toplam kalite yönetiminin başarısı, çalışanların tükenmişlik durumu, değişimi kabul etme ve

yenilik yapma yönündeki davranışlar arasında istatistiki olarak anlamlı ilişkiler olduğu sonucunu kanıtlar niteliktedir (Benligiray ve Sönmez, 2010: 203).

Örgütsel bağlılığı olmayan ya da çok düşük olan çalışanları ‘duygusuz bireyler’ olarak tanımlamak mümkündür. Çalışanlardan yarıdan fazlasının duygusuz olduğu örgütlerde daha çok itiraz ve şikayet olacağı, dedikodu ve söylentiler daha hızlı yayılacağı ve dolayısıyla örgüt imajının zarar göreceği düşünülmektedir. Bu da müşterilerin güvenini sarsacak ve parasal kayıpların meydana gelmesine neden olabilecektir (Benligiray ve Sönmez, 2010: 210). Ancak örgütsel bağlılık çeşitli faktörlerden etkilenen ve algılaması bireye ve zamana göre değişen subjektif bir yapıya sahiptir. Bu nedenle örgüt yönetimleri örgütsel bağlılığı sağlayacak ve koruyacak uygulama ve programlar geliştirirken, konunun zamana ve bireye göre değişebileceğini ve uzun zaman alabileceğini unutmamalıdır.

Bazı yazarlar ise tam tersine örgütsel bağlılık kavramının önemini yitirdiği kanısındadırlar. Bu iddiayı öne süren Baruch (1998) örgütlerde küçülmeye dikkat çekerek istihdam ilişkilerinin özünün son yıllarda değiştiğini ve örgütsel bağlılığın daha az anlamlı hale geldiğini belirtmiştir. Bunun sebebini günümüz örgütlerini karakterize eden maliyet etkinliği, kademe azaltımları ve işsizlik gibi özelliklere bağlamış ve bu özelliklerin de çalışan ve örgüt arasındaki bağı zedeleyici bir etkiye neden olduğunu öne sürmüştür. Baruch (1998) ayrıca örgütsel bağlılığın yönetim ve davranış bilimleri alanındaki ileri gelen kavramlardan biri olma özelliğini yitirdiğini ve bu eğilimin devam edeceğini öne sürmüştür. Her ne kadar Baruch ifade etmese de şirket birleşmeleri ve şirket satın almaları da örgütsel bağlılığı azaltan bir başka unsurdur. Büyük işletmeler çeşitli örgütleri alıp sattıkça bağlılık odağı karmaşılaşmaktadır. Yani çalışanlar hangi örgütte çalıştıklarını ve kime bağlanacaklarını bilememekte; bu da çalışanların örgüte bağlanmalarını gittikçe zorlaştırmaktadır (Mowday, 1998: 393). İleri teknoloji endüstrisinde örgütlerin bileşimi hızla değişmekte ve bu da çalışanların bir günden diğerine geçerken ‘hangi örgütte olduklarını biliyorlar mı ki, kaldı ki örgüte bağlılık duysunlar’ sorusunu akla getirmektedir (Mowday, 1998: 394).

Ancak bağlılık üstüne yazılmış iki kitap çalışan bağlılığını arttırmayı hedefleyen stratejiler benimseyen örgütlerin böyle bir strateji benimsemeyen örgütler

üzerinde rekabet avantajı elde edeceklerini belirtmişlerdir. Dahası çalışanları negatif etkileyen örgüt küçülmelerinin ve maliyetleri düşürmenin aslında örgütlere zarar veren kısa dönemli stratejiler olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu kitaplardan ilki Frederick Reichheld'a aittir. Reichheld 1996'da yayınlanan '*The Loyalty Effect-Sadakat Etkisi*' adlı kitabında bağlılığın müşterilere, çalışanlara ve yatırımcılara değer yaratmak için kritik bir unsur olduğunu ve büyüme, kâr ve rekabet avantajı elde etmek için önemli bir kaynak olduğunu öne sürmüştür. Reichheld'a göre sadık çalışanlar müşterilerle daha yüksek kalitede ilişkiler kurarlar ki bu da müşteri sadakatini sağlamaktadır. Bu tip çalışanlar ayrıca öğrenmek ve verimliliği arttırmak için daha fazla imkâna sahiptirler ve işe alım, eğitim gibi maliyetleri azaltırlar.

İkinci kitap ise 1998 senesinde basılmış olan '*The Human Equation: Building Profits by Putting People First-İnsan Denklemi: İnsanları Tepeye Koyarak Kâr Elde Etmek*' isimli kitaptır. Jeffrey Pfeffer bu kitabında benzer bir yargıdan bahsetmektedir. Pfeffer tanımladığı yedi yönetim uygulamasının (çalışan güvenliği, seçici işe alma, kendi kendini yöneten takımlar ve karar vermede ademi merkeziyetçilik, çalışanların eğitimi, statü ayrımının azalması, bilgi paylaşımı) üstün ekonomik getiriye sahip örgütsel sonuçlara (örgütsel öğrenme ve beceri gelişimi, inovasyon, müşteri hizmetleri, verimlilik, düşük maliyet ve esneklik) neden olduğunu belirtmiştir. Yazar ayrıca insan odaklı bir stratejinin rekabet avantajı elde etmek için önemli olduğunu; çünkü insanın teknoloji, maliyet veya yeni ürün gelişimi gibi taklit edilebilecek bir şey olmadığını iddia etmiştir (Mowday, 1998: 394).

Çalışma ortamının olumlu veya olumsuz tüm değişkenlerinden doğrudan etkilenebilen çalışanlar ancak çevrelerinden saygınlık ve takdir gördükleri, birey olarak hem kendilerine hem de kişisel gelişimlerine önem verildiğini hissettikleri ve tatmin edildikleri takdirde bağlı bulundukları örgüte değer katabilirler. Bu nedenle hastanelerin başta performans düzeylerinin artması; devamsızlık, işe geç gelme ya da işten ayrılma oranlarının düşürülmesi; hekimlerin ve diğer sağlık personelinin tükenmişlik yaşamalarının engellenmesi; çalışanların hastane çıkarları için fazladan çaba harcamalarının sağlanması; daha yenilikçi, daha esnek ve daha verimli olmaları için çalışanlarının bağlılıklarının artırılması bir hayli önemlidir.

Sağlık kurumlarında hakim olan klan kültür yapısı işbirliğini, ortak değerleri, takım çalışmasını ve çalışanların örgütle bütünleşmesini gerekli kılmaktadır. Çünkü bu tip örgütler geniş bir aileye benzemektedirler. Yani çalışanlar birbirine sadıktır; uyum ve moral çok önemlidir. Başarı ise tüketici duyarlılığı ve insanların ilgisi olarak tanımlanmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 123). İş bu nedenle sağlık personelinin iş tatmin düzeylerinin ve iş tatminine etki eden etmenlerin bilinmesi hem hastane sorunlarına daha bilinçli yaklaşılmasına hem de sağlık hizmeti alan kişilerin bu hizmeti daha kaliteli ve etkin almalarına katkı sağlayacaktır. İşinden tatmin olan sağlık personeli böylelikle örgütüne daha bağlı olacak ve uzun vadede örgütün kendisi de bu durumdan fazlasıyla fayda görecektir.

Bu tez çalışması da bu amaçtan yola çıkarak uzman hekimlerdeki iş tatmin düzeylerini ve hekimlerin memnuniyet duyduğu veya duymadığı unsurların neler olduğunu ölçmeyi hedeflemiştir. Araştırma bulguları Isparta il merkezindeki uzman hekimlerin orta düzeyde iş tatmini yaşadıklarını ve en fazla olarak da iş tatmini içerisindeki işin kendisi boyutundan tatmin olduklarını göstermektedir. Ücret boyutu ise hekimlerin en büyük tatminsizlik kaynağıdır. Araştırmaya katılan hekimler genel olarak ücretlerin yetersizliğinden, yeni sağlık politikalarından ve iş yüklerinin fazla oluşundan memnuniyetsiz olduklarını ifade etmişlerdir.

Bir başka önemli bulgu ise iş tatmini boyutlarının demografik değişkenlere göre karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkmıştır. Hastanelerin mülkiyeti değişkeninin tüm iş tatmini boyutları üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Yapılan karşılaştırmalar özel hastanelerin iş tatmini içerisindeki işin kendisi boyutu hariç diğer tüm boyutlardan (olası ödüller, yönetim, iletişim, iş arkadaşları, ücret) en fazla tatmin yaşayan grup olduğunu açıkça göstermektedir. Bunun sebebini özel hastanelerin bürokrasiden ve devletin hantal yapısından daha uzak olmasına ve bu nedenle buradaki uygulamaların kısmen de olsa iç müşteri tatminini de dikkate alarak yapılmasına bağlamak mümkündür. Neticede özel hastaneler diğer hastanelere kıyasla rekabetin ve ayakta kalma savaşının çok daha yoğun yaşandığı kurumlardır.

Araştırma kapsamında uzman hekimlerin örgütsel bağlılık düzeyleri de incelenmiş ve demografik değişkenlere göre karşılaştırmalar yapılmıştır. Bu analizler sonucunda hekimlerin örgütlerine ortalama bir bağlılık hissettikleri bulunmuştur.

Yapılan karşılaştırmalar en yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip olan hekimlerin yine özel hastanelerde çalışanlar olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Yapılan lojistik regresyon analizi ise iş tatmininin örgütsel bağlılıktaki toplam varyansının %63'ünü açıkladığını göstermiştir. Örgütsel bağlılık üzerinde iş tatmini boyutlarından işin kendisi boyutu ile iletişim boyutunun etkisinin olduğu yine lojistik regresyon analizi ile görülmüştür.

Araştırma sonuçlarının daha iyi algılanabilmesi amacıyla araştırmanın başında kurulan tüm hipotezlerin sonuçları Tablo 5.1'de gösterilmiştir.

Tablo 5.1. Hipotezlerin Kabulü/Reddi Tablosu

<i>Hipotezler</i>	<i>Kabul/ Red</i>
H1: Cinsiyet iş tatmini boyutlarından herhangi biri üzerinde etkilidir.	Kabul: Cinsiyet ücret boyutu üzerinde etkilidir.
H2: Yaş iş tatmini boyutlarından herhangi biri üzerinde etkilidir.	Red. Yaş iş tatmini boyutlarından herhangi biri üzerinde etkili değildir.
H3: Medeni durum iş tatmini boyutlarından herhangi biri üzerinde etkilidir.	Red. Medeni durum iş tatmini boyutlarından herhangi biri üzerinde etkili değildir.
H4: Çalışılan birim iş tatmini boyutlarından herhangi biri üzerinde etkilidir.	Red. Çalışılan birim iş tatmini boyutlarından herhangi biri üzerinde etkili değildir.
H5: Yöneticilik görevi iş tatmini boyutlarından herhangi biri üzerinde etkilidir.	Kabul: Yöneticilik görevi işin kendisi boyutu üzerinde etkilidir.
H6: Meslekteki süre iş tatmini boyutlarından herhangi biri üzerinde etkilidir.	Red: Meslekteki süre iş tatmini boyutlarından herhangi biri üzerinde etkili değildir.
H7: Mevcut kurumdaki süre iş tatmini boyutlarından herhangi biri üzerinde etkilidir.	Kabul: Mevcut kurumdaki süre ücret boyutu üzerinde etkilidir.
H8: Aylık gelir iş tatmini boyutlarından herhangi biri üzerinde etkilidir.	Kabul: Aylık gelir ücret ve iş arkadaşları boyutları üzerinde etkilidir.

Tablo 5.1. (Devamı)

H9: Hastanelerin mülkiyeti iş tatmini boyutlarından herhangi biri üzerinde etkilidir.	Kabul: Hastanelerin mülkiyeti iletişim, ücret, yönetim, olası ödüller, işin kendisi ve iş arkadaşları boyutları üzerinde etkilidir.
H10: Cinsiyet örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.	Kabul: Cinsiyet örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.
H11: Yaş örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.	Red: Yaş örgütsel bağlılık üzerinde etkili değildir.
H12: Medeni durum örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir	Red: Medeni durum örgütsel bağlılık üzerinde etkili değildir.
H13: Çalışılan birim örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.	Red: Çalışılan birim örgütsel bağlılık üzerinde etkili değildir.
H14: Yöneticilik görevi örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.	Kabul: Yöneticilik görevi örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.
H15: Meslekteki süre örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.	Red: Meslekteki süre örgütsel bağlılık üzerinde etkili değildir.
H16: Mevcut kurumdaki süre örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.	Red: Mevcut kurumdaki süre örgütsel bağlılık üzerinde etkili değildir.
H17: Aylık gelir örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.	Red: Aylık gelir örgütsel bağlılık üzerinde etkili değildir.
H18: Hastanelerin mülkiyeti örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.	Kabul: Hastanelerin mülkiyeti örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.
H19: İş tatmini boyutlarından en az biri örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.	Kabul: İş tatmini boyutlarından işin kendisi ve iletişim boyutları örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.

Araştırmanın uygulanması aşamasında görüşülen hekimlerden gelen öneriler ve elde edilen bulgulardan yola çıkılarak aşağıdaki öneriler sunulabilir:

1. Araştırmada ortaya çıkan bulgular yalnızca Isparta il merkezinde çalışan ve araştırmaya katılan uzman hekimlerin görüşlerini yansıtmaktadır. Bu nedenle bir takım genellemeler yapılabilmesi için benzer çalışmaların tüm hekimleri kapsayacak şekilde örneklemeler seçilerek uygulanması gerekmektedir.

2. Araştırma kapsamına dahil edilmeyen aile hekimlerini de kapsayacak şekilde benzer bir çalışma yapılarak hekimlerin tatmin ve bağlılık düzeylerinin branşlara göre farklılık gösterip göstermediği analiz edilebilir. Böyle bir çalışmada pratisyen hekimler de evrene dahil edilerek onlarla da bir karşılaştırma yapılabilir.

3. Bundan sonra yapılacak çalışmalar iş tatmini boyutlarının hangisinin/hangilerinin uzman hekimlerin yaşadığı tatmin üzerinde daha fazla etkisinin olduğunu araştırabilir. Böylece uzman hekimlerin tatminlerini arttırma yöntemleri daha açık bir şekilde ortaya konabilir.

4. Eski bir yönetim aksiyomu ‘Ölçemediğiniz şeyi yönetemezsiniz.’ der. Dolayısıyla belirli aralıklarla iş tatmin ölçüm anketleri yapılmalı ve çalışanların memnuniyetsiz olduğu konularda katılımcı yönetim anlayışıyla çözüm önerileri geliştirilmelidir.

5. Kurumsal problemlerin tespiti ve çözüm önerileri için daima çalışanların katılımı sağlanmalıdır. Böylelikle çalışanların hem tatmin seviyelerine hem de örgüte bağlılıklarına olumlu katkı yapılmış olacaktır.

6. Performansın arttırılması için ekip çalışması ve katılımcı yönetim teşvik edilmeli, hastane ortamındaki iletişim arttırılmalıdır. Neticede araştırma sonucunda da görüldüğü üzere, iletişim örgütsel bağlılığı etkileyen önemli unsurlardan biridir.

7. Hekimlerin psikolojik ihtiyaçları göz ardı edilmeden, onların işe ilişkin rollerini tam olarak yerine getirebilmeleri için kendilerini yetkin hissetmeleri sağlanmalıdır.

8. Hastaneler işe alım aşamasında iş tanımlarına ve örgütsel değerlere uygun eleman seçimine dikkat etmelidir. Çünkü yapılan araştırmalar örgüte bağlılığın işe başlamayı izleyen ilk 1 yıl içinde gerçekleştiğini öne sürmektedir (Benligiray ve Sönmez, 2010: 211).

9. Yoğun çalışma temposu hekimleri stres altında bırakmakta; bu da onların iş tatmin düzeylerini yakından etkilemektedir. Muayene süreleri ve olası sonuçları ile ilgili yapılan bir çalışma saatte 3-4 hastadan fazlasının yetersiz muayene içeriği ile sonuçlandığını ve bunun da hasta tatmininin azalmasına, hasta devrinin artmasına ve uygunsuz reçete yazımına neden olduğunu göstermektedir (Prince, 1999: 534;

alıntılayan Williams ve Skinner, 2003: 134). Dolayısıyla hastane yöneticileri hekimlerin muayene sürelerine özen göstermeli ve ona göre hastalara randevu verilmesini sağlamalıdır.

10. Hastane yönetimleri tarafından çeşitli organizasyonlar düzenlenerek çalışanların birbirleriyle etkileşimi ve iletişimi arttırılmalıdır. Bu tip organizasyonlar çalışanların işleriyle alakalı olmayıp örgütün halkla ilişkiler faaliyetleri olduğundan; kişilerin gönüllü olarak ve istekli bir şekilde düzenlenen bu tip organizasyonlara (özel geceler, ödül törenleri, yemekler vb.) katılması örgütsel bağlılığın bir göstergesidir.

11. Hastane yönetimleri hastanelerin fiziksel koşullarına önem vermelidir. Poliklinik odaları, hekimlerin dinlenme odaları, yemekhane, kantin vb. yerler hem hekimlerin iş tatminsizliği yaşamasını azaltır hem de onların işlerini daha iyi ve kaliteli yapmalarına, gün içinde streslerini nispeten azaltmalarına yardımcı olur. Hekimlerin kullandığı ekipmanın da son teknolojiye sahip olması, bakımlarının düzenli aralıklarla yapılıyor olması da yine hastanenin sunduğu hasta bakım kalitesini arttırması açısından son derece önemlidir.

12. Hekimlerin iş yükü arttıkça stres seviyeleri artmakta, tatminleri düşmekte ve uzun vadede örgüte bağlılıkları azalmaktadır. Bu nedenle hem bu olumsuzlukların gerçekleşmemesi hem de hekimlerin kaliteli hizmet verebilmeleri için hastane yöneticilerinin hekimlerin iş yüküne dikkat etmeleri gerekmektedir.

13. Aile hekimliği uygulamaları uzman hekimleri yakından ilgilendiren ve de tatminsizliklerinin artmasına sebep olan bir başka önemli konudur. Herhangi bir uzmanlık dalından mezun olmadan kısa bir süreliğine gidilen kurs neticesinde aile hekimi olan meslektaşlarının kendilerinden daha az iş yapıp, herhangi bir sorumluluk almayıp ancak daha fazla kazanç elde etmeleri uzman hekimlerin ücretlerinden tatminsiz olmalarında büyük etkindir. Yine uygulamaya konulacak olan yeni sağlık politikaları kapsamında hekimlerin özel çalışma haklarının ellerinden alınması uzman hekimlerin tatminlerinde ve mesleklerine bağlılıklarında bir azalmaya sebep olmaktadır. Bu konu da hem mevcut hekimleri hem de bu mesleği yeni adım atmış olanları yakından etkileyen önemli bir noktadır. Son derece dikkat ve özen isteyen bir işle uğraşan hekimlerin tıpkı yurt dışında olduğu gibi ülkemizde de değerlerinin

bilinmesi ve performanstan ziyade yaptıkları işin niteliğine bakılarak bir ücretlendirme sisteminin oluşturulması gerekmektedir.

14. Diğer tüm mesleklerde olan kıdem tazminatının hekimlerde olmaması, döner sermayeden aldıkları payın emekliliklerine yansımaması da yine hekimlerin ücret tatminsizliği yaşamalarına sebep olmaktadır. Yukarıda belirtildiği gibi hekimlere yönelik ücret sisteminin onların yararına olacak şekilde yeniden gözden geçirilmesi hiç şüphesiz ki hekimlerin iş tatmin seviyelerini, mesleklerine bağlılıklarını ve dolayısıyla örgütlerine bağlılıklarını olumlu yönde etkileyecektir. Bu da genel olarak tüm hastalara, hastanelere ve de sağlık sistemine katkı sağlayacaktır.

15. Hastanelerin profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmesi hem iç müşteri (hekimler, hemşireler, sağlık teknisyenleri vb.) hem de dış müşteri (hastalar, hasta yakınları) memnuniyetinin sağlanması açısından önemlidir. Bu ayrıca sağlık personelinin örgütsel bağlılığını da arttırabilecek bir husustur. Çünkü bu sayede hem çalışanlar hem de örgüt daha etkili ve verimli bir şekilde yönetilmiş olacaktır. Sonuçta da hekimler, hemşireler, diğer sağlık personeli, hastalar, örgüt ve de toplum kazançlı çıkacaktır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- AŞAN, Ö., “Motivasyon,” içinde **Yönetim ve Organizasyon**, S. GÜNEY (der.), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s. 225-255, 2001.
- BAUER, T. ve B. ERDOĞAN, **Organizational Behavior**, Flat World Knowledge Inc., ABD, 2009.
- BEER, M. ve R. E. WALTON, “Harvard Business School Note: Reward Systems and the Role of Compensation,” içinde **Manage People, Not Personnel: Motivation and Performance Appraisal**, V. H. VROOM (der.), Harvard Business Review, ABD, s. 15-30, 1990.
- BUCHANAN, D. A. ve A. BRYMAN, **The Sage Handbook of Organizational Research Methods**, Sage Publications Ltd., Londra, 2009.
- CALLAWAY, P. L. **The Relationship Between Organizational Trust and Job Satisfaction**, ABD, 2006.
- CAN, H., A. AKGÜN, Ş. KAVUNCUBAŞI, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001.
- COLLINS, K., **Exploring Business**, Flat World Knowledge Inc., ABD, 2009.
- DE CENZO, D. A. ve S. P. ROBBINS, **Human Resource Management**, John Wiley & Sons Inc., Kanada, 1996.
- DRUCKER, P. F., “Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge,” içinde **The Knowledge Management Yearbook 2000-2001**, J. W. CORTADA ve J. A. WOODS (der.), Butterworth – Heinemann, ABD, 2000.
- EREN, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2001.
- FORD, H., **My Life and Work**, Cosimo Inc., New York, 2007.
- GANGULI, H. .C., **Job Satisfaction Scales For Effective Management: Manual For Managers and Social Scientist**, Ashok Kumar Mittal Concept Publishing Company, New Delhi, 1994.
- GOULD, J., “Macrodynamic Trends in Health Care,” içinde **Health Care Marketing Management**, B. MONTAGUE (der.), Aspen Publication, 1992.
- HERZBERG, F., B. MAUSNER ve B. B. SYNDERMAN, **The Motivation to Work**, John Wiley & Sons Inc., ABD, 2009.
- İBİCİOĞLU, H., **İnsan Kaynakları Yönetimi (Geleneksel ve Stratejik Perspektif)**, Alter Yayıncılık Reklamcılık Ltd. Şti., Ankara, 2010.
- İSNAŞ, C. ve M. TATAR, “Doktor Hasta İlişkisi,” içinde **Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi**, Ş. KAVUNCUBAŞI ve ERSOY (der.), Haberal Eğitim Vakfı Yayını, Ankara, 1999.
- KALAYCI, Ş., **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 3. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2008.

- KARTAL, M., **Bilimsel Araştırmalarda Hipotez Testleri Parametrik ve Nonparametrik Teknikler**, 3. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2006.
- KAVUNCUBAŞI, Ş., **Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2000.
- KOÇEL, T., **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, Arıkan Basım Yayın Dağıtım A. Ş., Yayın No: 203, İstanbul, 2007.
- LANTION, C. C., **Workbook in Fundamentals of Management**, Rex Bookstore Inc., 2001.
- LATHAM, G. P., **Work Motivation: History, Theory, Research and Practice**, Sage Publications, ABD, 2007.
- LEWIS, H. G., **How To Handle Your Own Public Relations**, Nelson Hall Inc, Chicago, 1976.
- McSHANE, S. L. ve M. A. VON GLINOW, **Organizational Behavior: Emerging Realities For The Workplaca Revolution**, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2005.
- MASLOW, A. H., **Motivation and Personality**, Harper & Row Publishers Inc., ABD, 1987.
- MASLOW, A. H., **The Farther Reaches of Human Nature**, ABD, Reinventing Yourself.com, 1975.
- MEYER, J. P. ve N. J. ALLEN, **Commitment in the Workplace: Theory, Research and Appliation**, Sage Publications Inc., ABD, 1997.
- ÖZALP, İ., “Klasik Yönetim Yaklaşımı,” içinde **Yönetim ve Organizasyon**, C. KOPARAL (der.), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2003.
- ÖZDAMAR, K., **Paket Programları ile İstatistiksel Veri Analizi**, Kaan Kitabevi, Eskişehir, 1999.
- PRIDE, W. M., R. J. HUGHES ve J. R. KAPOOR, **Business**, South-Western, ABD, 2010.
- ROBBINS, S. **Organizational Behavior**, Prentice-Hall Inc., New-Jersey, 2001.
- ROSSI, R. J., **Applied Biostatistics for the Health Sciences**, John Wiley & Sons Inc., ABD, 2010.
- SABUNCUOĞLU, Z. Ve M. TÜZ, **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Yayınları, Bursa, 1998.
- SAIYADAIN, M., **Human Resources Management**, Tata McGraw-Hill Inc., New Delhi, 2009.
- SİPAHİ, B., E. S. YURTKORU ve M. ÇİNKÖ, **Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2006.
- SKINNER, W., “Big Hat, No Cattle: Managing Human Resources,” içinde **Manage People, Not Personnel: Motivation and Performance Appraisal**, V. H. VROOM (der.), Harvard Business Review, ABD, s. 1-14, 1990.

- SPECTOR, P. E., **Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences**, Sage Publications, ABD, 1997.
- SUNGUR, O., "Güvenilirlik Analizi," **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ş. KALAYCI (der.), 3. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2008.
- ŞAHİN, Ü., **Hastane İşletmeciliğinde Kalite**, Eskişehir, 1999.
- TAYLOR, F. W., **The Principles of Scientific Management**, Literary Society, Iowa, 2005.
- TELMAN, N. ve P. ÜNSAL, **Çalışan Memnuniyeti**, Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic. San. Ltd. Şti., İstanbul, 2004.
- WASTI, S. A., "Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış, içinde **Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, Zeynep AKCAN (der.), Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, s. 201-224, 2000.

Makaleler

- AGHO, A. O., C.W. MUELLER ve J. L. PRICE, "Determinants of Employee Job Satisfaction: An Empirical Test of a Causal Model," **Human Relations**, Cilt No 46, Sayı 8, s. 1007-1027, 1993.
- AKINCI, Z., "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama," **Akdeniz İİBF Dergisi**, Cilt no 2, Sayı 4, s. 1-25, 2002.
- AKKUŞ, Z., Y. ÇELİK, Ö. SATICI vd., "Hastane Personelinin Kan Bağışı Hakkındaki Bilgi, Tutum ve Davranışlarının Çok Değişkenli Lojistik Regresyon Yöntemiyle İncelenmesi," **İnönü Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi**, Cilt No 12, Sayı 1, s. 25-29, 2005.
- ALLEN, N. J. ve J. P. MEYER, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to th Organization," **Journal of Occupational Psychology**, Cilt No 63, s. 1-18, 1990.
- ANGLE, H. L. ve M. L. LAWSON, "Organizational Commitment and Employees' Performance Ratings: Both Type of Commitment and Type of Performance Count," **Psychological Reports**, Cilt No 75, s. 1539-1551, 1994.
- ANGLE, H. L. ve J. L. PERRY, "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness," **Administrative Science Quarterly**, Cilt No 26, Sayı 1, s. 1-14, 1981.
- ARANYA, N. ve D. JACOBSON, "An Empirical Study of Theories of Organizational and Occupational Commitment," **The Journal of Social Psychology**, Cilt No 97, s. 15-22, 1975.
- ASH, A. S., P. L. CARR, R. GOLDSTEIN ve R. H. FRIEDMAN, "Compensation and Advancement of Women in Academic Medicine: Is There Equity," **Annals of Internal Medicine**, Cilt No 141, s. 205-212, 2004.

- AŞAN, Ö. ve E. ERENLER, “İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi,” **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt No 13, Sayı 2, s. 203-216, 2008.
- AŞAN, Ö. ve K. ÖZYER, “Duygusal Bağlılık ile İş Tatmini ve İş Tatmininin Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Analiz Etmeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma,” **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt No 13, Sayı 3, s.129-151, 2008.
- ATAKURT, Y., “Lojistik Regresyon Analizi ve Tıp Alanında Kullanımına İlişkin Bir Uygulama,” **Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası**, Cilt No 52, Sayı 4, s.191-199, 1999.
- ATKINS, P. M., B. S. MARSHALL ve R. G. JAVALGI, “Happy Employees Lead to Loyal Patients,” **Journal of Health Care Marketing**, Cilt No 16, Sayı 4, s. 14-23, 1996.
- BARGE, J. K. ve D. W. SCHLUETER, “A Critical Evaluation of Organizational Commitment and Identification,” **Management Communication Quarterly**, Cilt No 2, Sayı 1, s. 116-133, 1988.
- BARUCH, Y., “The Rise and Fall of Organizational Commitment,” **Human Systems Management**, Cilt No 17, Sayı 2, s. 135-143, 1998.
- BATEMAN, T. S. ve S. STRASSER, “A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment,” **Academy of Management Journal**, Cilt No 27, Sayı 1, s. 95-112, 1984.
- BAYRAK KÖK, S., “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma,” **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt No 20, Sayı 1, s. 291-317, 2006.
- BECKER, H. S., “Notes on the Concept of Commitment,” **The American Journal of Sociology**, Cilt No 66, Sayı 1, s. 32-40, 1960.
- BERGUS, G. R., C. S. RANDALL vd., “Job Satisfaction and Workplace Characteristics of Primary and Specialty Care Physicians at a Bimodal School,” **Academic Medicine**, Cilt No 76, Sayı 11, s. 1148-1152, 2001.
- BITNER, M. J., “Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses,” **Journal of Marketing**, Cilt No 54, s. 69-82, 1990.
- BİÇER, İ. H., M. ERÇEK, F. KÜSKÜ ve A. F. ÇAKMAK, “Örgütsel Bağlılığın Duygusal Bileşenleri: Türk Kamu Kuruluşunda Kapsamlı Bir Yapısal Denklem Modeli,” **İTÜ Dergisi**, Cilt No 8, Sayı 4, 2009.
- BİRCAN, H., “Lojistik Regresyon Analizi: Tıp Verileri Üzerine Bir Uygulama,” **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt No 2, s. 185-208, 2004.
- BLAU, G. J., “The Measurement and Prediction of Career Commitment,” **Journal of Occupational Psychology**, Cilt No 58, s. 277-288, 1985.

- BLAU, G. J. ve K. B. BOAL, "Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism," **Academy of Management Review**, Cilt No 12, Sayı 2, s.288-300, 1987.
- BODUR, S., "Job Satisfaction of Health Care Staff Employed at Health Centres in Turkey," **Occupational Medicine**, Cilt No 52, Sayı 6, s. 353-355, 2002.
- BORGES, N. J., D. D. GIBSON ve R. M. KARNANI, "Job Satisfaction of Physicians With Congruent Versus Incongruent Specialty Choice," **Evaluation & the Health Professions**, Cilt No 28, sayı 4, s. 400-413, 2005.
- BOVIER, P. A. ve T. V. PERNEGER, "Predictors of Job Satisfaction Among Physicians," **European Journal of Public Health**, Cilt No 13, Sayı 4, s. 299-305, 2003.
- BRAYFIELD, A. H. ve W. H. CROCKETT, "Employee Attitudes and Employee Performance," **Psychological Bulletin**, Cilt No 52, Sayı 5, s. 396-424, 1955.
- BRIEF, A. P. ve H. M. WEISS, "Organizational Behavior: Affect in the Workplace," **Annual Review of Psychology**, Cilt No 53, s. 279-307, 2002.
- BROOKE, P. P. ve J. L. PRICE, "The Determinants of Employee Absenteeism: An Empirical Test of a Causal model," **Journal of Occupational Psychology**, Cilt No 62, s. 1-19, 1989.
- BUCHANAN, B., "Building Organizational Commitment: The Sociolization of Managers in Work Organizations," **Administrative Science Quarterly**, Cilt No 19, Sayı 4, s. 533-546, 1974.
- CARSON K. D. ve A. G. BEDEIAN, "Career Commitment: Construction of a Measure and Examination of its Psychometric Properties," **Journal of Vocational Behavior**, Cilt No 44, s. 237-262, 1994.
- CHEN, L.Y., "Examining The Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Performance at Small and Middle Sized Firms of Taiwan", **Journal of American Academy of Business**, Cilt No 5, Sayı ½, s. 432-438, 2004.
- CHIN, K.S., K.F. PUN vd., "A Measurement-Communication-Recognition Framework of Corporate Culture Change: An Empirical Study," **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing**, Cilt No 12, Sayı 4, s. 365-382, 2002.
- CHU, C.-I., H.-M. HSU vd., "Job Satisfaction of Hospital Nurses: an Empirical Test of a Causal Model in Taiwan," **International Nursing Review**, Cilt No 50, s. 176-182, 2003.
- CLARK, A. E., "Job Satisfaction and Gender: Why are Women So Happy At Work," **Labour Economics**, Cilt No 4, s. 341-372, 1997.
- CLUGSTON, M., "The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave," **Journal of Organizational Behavior**, Cilt No 21, s. 477-486, 2000.

- CRAMER, D., "Job Satisfaction and Organizational Continuance Commitment: a Two-Wave Panel Study," **Journal of Organizational Behavior**, Cilt No 17, s. 389-400, 1996.
- CONGER, J. A. ve R. A. KANUNGO, "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice," **Academy of Management Review**, Cilt No 13, Sayı 3, s. 471-482, 1988.
- CROW, S. M. ve S. J. HARTMAN, "Can't Get No Satisfaction," **Leadership & Organization Development Journal**, Cilt No 16, Sayı 4, s. 34-38, 1995.
- COOK, J. ve T. WALL, "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment," **Journal of Occupational Psychology**, Cilt No 53, s. 39-52, 1980.
- CURRIVAN, D. B., "The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover," **Human Resource Management Review**, Cilt No 9, Sayı 4, s.495-524, 1999.
- CURRY, J. P., D. S. WAKEFIELD, J. L. PRICE ve C. W. MUELLER, "On the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment," **Academy of Management Journal**, Cilt No 29, Sayı 4, s. 847-856, 1986.
- ÇARIKÇI, İ. H., "Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler-Supermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma," **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt No 5, Sayı 2, s. 155-168, 2000.
- ÇARIKÇI, İ. H. ve A. OKSAY, "Doktorlar ve Hemşireler: Aynı Ekipte Farklı Tutumlar," **Hastane Yönetimi**, Cilt No 10, Sayı 1, s. 28-39, 2006.
- ÇÖL, G. ve K. ARDIÇ, "Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri," **GOP İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt No 21, Sayı 2, s. 157-174, 2008.
- DEMİR, C., B. ŞAHİN, K. TEKE, M. UÇAR ve O. KURŞUN, "Organizational Commitment of Military Physicians," **Military Medicine**, Cilt No 174, Sayı 9, s. 929-935, 2009.
- DOĞAN, H., "İşgörenlerde İş Tatminiyle İlişkilendirilmiş Stres ve Prosedürel Adalet Algılamaları Analizi: Gazi Hastanesi'nde Bir Uygulama," **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt No 10, Sayı 1, s. 301-312, 2005.
- DUFFY, R. D. ve G. V. RICHARD, "Physician Satisfaction Across Six Major Specialties," **Journal of Vocational Behavior**, Cilt No 68, s. 548-559, 2006.
- DURNA, U. ve V. EREN, "Üç Bağlılık unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık," **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt No, 6, Sayı 2, s. 210-219, 2005.
- EKER, L., E. H. TÜZÜN, A. DAŞKAPAN ve Ö. SÜRENKÖK, "Predictors of Job Satisfaction Among Physiotherapists in Turkey," **Journal of Occupational Health**, Cilt No 46, s. 500-505, 2004.
- EMSHOFF, J. R., "How to Increase Employee Loyalty While You Downsize," **Business Horizons**, Cilt No 37, Sayı 2, s. 49-57, 1994.

- ERDEM, R., “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma,” **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt No 2, Sayı 2, s. 63-79, 2007.
- ERDİL, O., H. KESKİN, S. Z. İMAMOĞLU ve S. ERAT, “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama,” **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt No 5, Sayı 1, s. 17-26, 2004.
- EREZ, M. ve I. ZIDON, “Effect of Goal Acceptance on th Relationship of Goal Difficulty to Performance,” **Journal of Applied Psychology**, Cilt No 69, Sayı 1, s. 69-78, 1984.
- ETCHEGARAY, J. M., J. B. SEXTON, R. L. HELMREICH ve E. J. THOMAS, “Job Satisfaction Ratings: Measurement Equivalence Across Nurses nad Physicians,” **Western Journal of Nursing Research**, Cilt No 32, Sayı 4, s. 530-539, 2010.
- FARRELL, D. ve C. E. RUSBULT, “Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover: The Impact of Rewards, Costs, Alternatives and Investments,” **Organizational Behavior and Human Performance**, Cilt No 28, Sayı 1, s. 78-95, 1981.
- FERRIS, K. R. ve N. ARANYA, “A Comparison of Two Organizational Commitment Scales,” **Personnel Psychology**, Cilt No 36, s. 87-98, 1983.
- FIRTH-COZENS, J., “Interventions to Improve Physicians’ Well-being and Patient Care,” **Social Science and Medicine**, Cilt No 52, s. 215-222, 2001.
- FISHER, C. D., “Mood and Emotions While Working: Missing Pieces of Job Satisfaction,” **Journal of Organizational Behavior**, Cilt No 21, s. 185-202, 2000.
- FREEBORN, D. K., “Satisfaction, Commitment and Psychological Well-Being Among HMO Physicians,” **Western Journal of Medicine**, Cilt No 174, Sayı 1, s. 13-18, 2001.
- FRIED, Y. ve G. R. FERRIS, “The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Metaanalysis,” **Personnel Psychology**, Cilt No 40, Sayı 2, s. 287-322, 1987.
- GAERTNER, S., “Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models” **Human Resource Management Review**, Cilt No 9, Sayı 4, s. 479-493, 1999.
- GLISSON, C. ve M. DURICK, “Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations,” **Administrative Quarterly**, Cilt No 33, s. 61-81, 1988.
- GRANDIS, J. R., W. E. GOODING, B. A. ZAMBONI, vd., “The Gender Gap in a Surgical Subspecialty,” **Arch Otolaryngol Head Neck Sur.**, Cilt No 130, s. 695-702, 2004.
- GREMBOWSKI, D., D. PASCHANE, P. DIEHR, vd., “Managed Care, Physician Job Satisfaction and the Quality of Primary Care,” **Journal of General Internal Medicine**, Cilt No 20, s. 271-277, 2005.

- GÜL, H., E. OKTAY ve H. GÖKÇE, “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama,” **Akademik Bakış**, Sayı 15, s. 1-11, 2008.
- GÜL, H., “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi,” **Ege Akademik Bakış**, Cilt No 2, Sayı 1, s. 37-55, 2002.
- GÜLERYÜZ, G., S. GÜNEY, E. M. AYDIN ve Ö. AŞAN, “The Mediating Effect of Job Satisfaction Between Emotional Intelligence and Organizational Commitment of Nurses: A Questionnaire Survey,” **International Journal of Nursing Studies**, Cilt No 45, s. 1625-1635, 2008.
- HAAS, J. S., E. F. COOK, A. L. PUOPOLO, vd., “Is The Professional Satisfaction of General Internists Associated With Patient Satisfaction,” **JGIM**, Cilt No 15, s. 122-128, 2000.
- HACKMAN, J. R. ve G. R. OLDHAM, “Developmet of the Job Diagnostic Survey,” **Journal of Applied Psychology**, Cilt No 60, Sayı 2, s. 159-170, 1975.
- HALL, D. T. ve B. SCHNEIDER, “Correlates of Organizational Identification as a Function of Career Pattern and Organizational Type,” **Administrative Science Quarterly**, Cilt No 17, Sayı 3, s. 340-350, 1972.
- HANSON, M. ve A. F. MILLER, “The Productive Use of Strengths: a Shared Responsibility,” **Industrial and Commercial Training**, Cilt No 34, Sayı 3, s. 95-100, 2002.
- HELLER, D., T. A. JUDGE ve D. WATSON, “The Confounding Role of Personality and Trait Affectivity in the Relationship Between Job and Life Satisfaction,” **Journal of Organizational Behavior**, Cilt No 23, s. 815-835, 2002.
- HERZBERG, F., “One More Time: How Do You Motivate Employees,” **Harvard Business Review**, Cilt No 81, Sayı 1, s. 87-96, 2003.
- HOROWITZ, C. R., A. L. SUCHMAN, W. T. BRANCH ve R. M. FRANKEL, “What Do Doctors Find Meaningful About Their Work,” **Annals of Internal Medicine**, Cilt No 138, Sayı 9, s.772-776, 2003.
- HOUSE, R. J. ve L. A. WIGDOR, “Herzberg’s Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of The Evidence and a Criticism,” **Personel Psychology**, Cilt No 20, Sayı 4, s. 369-389, 1967.
- HREBINIAK, L. G. ve J. A. ALUTTO, “Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment,” **Administrative Science Quarterly**, Cilt No 18, No 4, s.555-573, 1972.
- IAFFALDANO, M. T. ve P. M. MUCHİNSKY, “Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis,” **Psychological Bulletin**, Cilt No 97, Sayı 2, s. 251-273, 1985.
- İMAMOĞLU, S. Z., H. KESKİN ve S. ERAT, “Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama,” **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt No 11, Sayı 1, s. 167-176, 2004.

- İŞCAN, Ö. F. ve M. K. TİMUROĞLU, “Örgüt Kültürünün İş Tatmin Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama,” **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt No 21, Sayı 1, s. 119-135, 2007.
- JUDGE, T. A., E.A. LOCKE, C. C. DURHAM ve A. V. KLUGER, “Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations,” **Journal of Applied Psychology**, Cilt No 83, Sayı 1, s. 17-34, 1998.
- JUDGE, T. A., D. HELLER ve M. K. MOUNT, “Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis,” **Journal of Applied Psychology**, Cilt No 87, s. 530-541, 2002.
- JUDGE, T. A. ve S. WATANABE, “Individual Differences in the Nature of the Relationship Between Job and Life Satisfaction,” **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Cilt No 67, s. 101-107, 1994.
- , “Another Look at the Job Satisfaction-Life Satisfaction Relationship,” **Journal of Applied Psychology**, Cilt No 78, Sayı 6, s. 939-948, 1993.
- KALLEBERG, A. L., “Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction,” **American Sociological Review**, Cilt No 42, s. 124-143, 1977.
- KANTER, R. M., “Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities,” **American Sociological Review**, Cilt No 33, Sayı 4, s. 499- 517, 1968.
- KARAHAN, A., “Hekimlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği,” **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt No 23, s. 421-432, 2009.
- KAYA, N. ve S. SELÇUK, “Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler,” **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt No 8, Sayı 2, s. 175-190, 2007.
- KEETON, K., D. E. FENNER, T. R. B. JOHNSON ve R. A. HAYWARD, “Predictors of Physician Career Satisfaction, Work-Life Balance and Burnout,” **Obstetrics & Gynecology**, Cilt No 109, Sayı 4, s. 949-955, 2007.
- KELMAN, H. C., “Compliance, Identification and Internalization: Three Processes of Attitude Change,” **The Journal of Conflict Resolution**, Cilt No 2, Sayı 1, s. 51-60, 1958.
- KOCH, J. L. ve R. M. STEERS, “Job Attachment, Satisfaction and Turnover Among Public Sector Employees,” **Journal of Vocational Behavior**, Cilt No 12, Sayı 1, s. 119-128, 1978.
- KOÇ, H., “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi,” **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt No 8, Sayı 28, s. 200-211, 2009.
- KONTOGHIOGHES, C. ve N. BRYANT, “Exploring Employee Commitment in a Service Organization in the Health Care Insurance Industry,” **Organization Development Journal**, Cilt No 22, Sayı 3, s. 59-73, 2004.
- KOVACH, K. A., “Employee Motivation: Addressing a Crucial Factor in Your Organization’s Performance,” **Employment Relations Today**, s. 93-107, 1995.

- KÖK, A. N., M. GÜLER ve S. ÇALANGU, "Hekimlikte Malpraktis," **ANKEM Dergisi**, Cilt No 14, Sayı 4, s. 345-351, 2003.
- LAMBERT, E. ve N. HOGAN, "The Importance of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Shaping Turnover Intent: A Test of a Causal Model," **Criminal Justice Review**, Cilt No 34, Sayı 1, s. 96-118, 2009.
- LAMBERT, E. G., N. L. HOGAN ve S. M. BARTON, "The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: a Test Of a Structural Measurement Model Using a National Sample of Workers," **The Social Science Journal**, Cilt No 38, s. 233-250, 2001.
- LANDON, B. E., "Career Satisfaction Among Physicians," **JAMA**, Cilt No 291, Sayı 5, s. 634, 2004.
- LAWLER III, E. E. ve L. W. PORTER, "The Effect of Performance on Job Satisfaction," **Industrial Relations**, Cilt No 7, Sayı 1, s. 20-28, 1967.
- LEIGH, J. P., R. L. KRAVITZ, M. SCHEMBRI vd., "Physician Career Satisfaction Across Specialties," **Archives of Internal Medicine**, Cilt No 162, s. 1577-1584, 2002.
- LINN, L. S., R. H. BROOK, V. A. CLARK vd., "Physician and Patient Satisfaction as Factors Related to Organization of Internal Medicine Group Practices," **Medical Care**, Cilt No 23, Sayı 5, s. 1171-1178, 1985.
- LINZER, M., T. R. KONRAD, J. DOUGLAS vd., "Managed Care, Time Pressure and Physician Job Satisfaction: Results From the Physican Worklife Study," **Journal of General Internal Medicine**, Cilt No 15, s. 441-450, 2000.
- LIOU, S., "An Analysis of the Concept of Organizational Commitment," **Nursing Forum**, Cilt No 43, Sayı 3, s. 116-125, 2008.
- LOCKE, E. A., "Job Satisfaction and Job Performance: A Theoretical Analysis," **Organizational Behavior and Human Performance**, Cilt No 5, Sayı 5, s. 484-500, 1970.
- LOCKE, E. A. ve G. P. LATHAM, "Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel," **Psychological Science**, Cilt No 1, Sayı 4, s. 240-246, 1990.
- LOPOPOLO, R. B., "The Relationship of Role-Related Variables to Job Satisfaction and Commitment to the Organization in a Restructured Hospital Environment," **Physical Therapy**, Cilt No 82, Sayı 10, s. 984-999, 2002.
- LUND, D. B., "Organizational Culture and Job Satisfaction," **Journal of Business & Industrial Marketing**, Cilt No 18, Sayı 3, s. 219-236, 2003.
- LUTHANS, F., H. S. MCCAUL ve N. G. DODD, "Organizational Commitment: A Comparison of American, Japanese and Korean Employees," **Academy of Management Journal**, Cilt No 28, Sayı 1, s. 213-219, 1985.
- MARSH, R. M. ve H. MANNARI, "Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study," **Administrative Science Quarterly**, Cilt No 22, s. 57-75, 1977. 25

- MAYER, R. C. ve F. D. SCHOORMAN, "Differentiating Antecedents of Organizational Commitment: a Test of March and Simon's Model," **Journal of Organizational Behavior**, Cilt No 19, s. 15-28, 1998.
- MACMURRAY, J. E., E. WILLIAMS, M. SCHWARTZ vd., "Physician Job Satisfaction: Developing a Model Using Qualitative Data," **Journal of General Internal Medicine**, Cilt No 12, s. 711-714, 1997.
- MCNEESE-SMITH, D. K., "A Content Analysis of Staff Nurse Descriptions of Job Satisfaction and Dissatisfaction," **Journal of Advanced Nursing**, Cilt No 29, Sayı 6, s. 1332-1341, 1999.
- MCSHANE, S. L., "Job Satisfaction and Absenteeism: A Meta-Analytic Re-examination," **Canadian Journal of Administrative Sciences**, Cilt No 1, Sayı 1, s. 61-77, 1984.
- MELLO, M. M., D. M. STUDDERT, C. M. DESROCHES vd., "Caring For Patients in a Malpractice Crisis: Physician Satisfaction and Quality of Care," **Health Affairs**, Cilt No 23, Sayı 4, s. 42-53, 2004.
- MEYER, J. P. ve N. J. ALLEN, "A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment," **Human Resource Management Review**, Cilt No 1, Sayı 1, s. 61-89, 1991.
- MEYER, J. P. ve L. HERSCOVITCH, "Commitment in the Workplace Toward a General Model," **Human Resource Management Review**, Cilt No 11, s. 299-326, 2001.
- MEYER, J. P., S. V. PAUNONEN, I. R. GELLATLY, R. D. GOFFIN ve D. N. JACKSON, "Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment That Counts," **Journal of Applied Psychology**, Cilt No 74, Sayı 1, s. 152-156, 1989.
- MOSEDEGHRAD, A. M. ve M. H. YARMOHAMMADIAN, "A Study of Relationship Between Managers' Leadership Style and Employees' Job Satisfaction," **Leadership in Health Services**, Cilt No 19, Sayı 2, s. 11-28, 2006.
- MOTTAZ, C. J., "Determinants of Organizational Commitment," **Human Relations**, Cilt No 41, Sayı 6, s. 467-482, 1988.
- MOWDAY, R. T., "Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment," **Human Resource Management Review**, Cilt No 8, Sayı 4, s. 387-401, 1998.
- MOWDAY, R. T., R. M. STEERS ve L. W. PORTER "The Measurement of Organizational Commitment," **Journal of Vocational Behavior**, Cilt No 14, Sayı 2, s. 224-247, 1979.
- NARTGÜN, Ş. S. ve İ. MENEP, "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algı Düzeylerinin İncelenmesi: Şırnak/İdil Örneği," **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt No 7, Sayı 1, s. 288-316, 2010.

- NATHANSON, C. A. ve M. H. BECKER, "Job Satisfaction and Job Performance: An Empirical Test of Some Theoretical Propositions," **Organizational Behavior and Human Performance**, Cilt No 9, Sayı 2, s. 267-279, 1973.
- NAVAIE-WALISER, M., P. LINCOLN, M. KARUTURI ve K. REISCH, "Increasing Job Satisfaction, Quality Care and Coordination in Home Health," **JONA**, Cilt No 34, Sayı 2, S. 88-92, 2004.
- NICHOLS, C. W., M. J. STAHL ve T. R. MANLEY, "A Validation of Hoppock's Job Satisfaction Measure," **Academy of Management Journal**, Cilt No 21, Sayı 4, s. 737-742, 1978.
- NYSTROM, P. C., "Organizational Cultures, Strategies and Commitments in Health Care Organizations", **Health Care Management Review**, Cilt No 18, s. 43-49, 1993.
- ODOM, R. Y., W. R. BOXX ve M. G. DUNN, "Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction and Cohesion," **Public Productivity & Management Review**, Cilt No 14, Sayı 2, s. 157-169, 1990.
- OFILI, A. N., M. C. ASUZU, E. C. ISAH ve O. OGBEIDE, "Job Satisfaction and Psychological Health of Doctors at the University of Benin Teaching Hospital," **Occupational Medicine**, Cilt No 54, Sayı 6, s. 400-403, 2004.
- OĞUZLAR, A., "Lojistik Regresyon Analizi Yardımıyla Suçlu Profiline Belirlenmesi," **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt No 19, Sayı 1, s. 21-35, 2005.
- OLIVER, N., "Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development," **Journal of Occupational Psychology**, Cilt No 63, s. 19-31, 1990.
- O'REILLY, C. ve J. CHATMAN, "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior," **Journal of Applied Psychology**, Cilt No 71, Sayı 3, s. 492-499, 1986.
- ORGAN, D. W., "A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis," **Journal of Management**, Cilt No 14, Sayı 4, s. 547-557, 1988.
- ORGAN, D. W. ve K. RYAN, "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior," **Personnel Psychology**, Sayı 48, s. 775-802, 1995.
- ÖRS, M., A. M. ACUNER, N. SARP ve Ö. R. ÖNDER, "Antalya Tıp Fakültesi Hastanesi'nde, Antalya Sosyal Sigortalar Kurumu Hastanesi'nde ve Antalya Devlet Hastanesi'nde Çalışan Hekimler ile Hemşirelerin Örgütlerine Bağlılıklarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi," **Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası**, Cilt No 56, Sayı 4, s. 217-224, 2003.
- ÖZER, M., B. ŞAHİN, M. ÇETİN ve C. DEMİR, "Ankara İlinde Bulunan Üç Askeri Hastanede Çalışan Askeri Hekimlerin İş Doyum Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi," **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt No 8, Sayı 1, s. 31-49, 2005.

- ÖZERDEM, A., Z. TUNCA, H. AYDIN, Y. ÖRS ve Ö. KARAÇAM, "Kanıtla Dayalı Tıp ve Psikiyatri," **Türkiye'de Psikiyatri**, Cilt No 10, Sayı 3, s. 123-127, 2008.
- ÖZYURT, A., O. HAYRAN ve H. SUR, "Predictors of Burnout and Job Satisfaction Among Turkish Physicians," **QJMed**, Cilt No 99, s. 161-169, 2006.
- PATHMAN, D. E., T. R. KONRAD, E. S. WILLIAMS, vd., "Physician Job Satisfaction, Dissatisfaction and Turnover," **The Journal of Family Practice**, Cilt No 51, Sayı 7, s. 593, 2001.
- PENLEY, L. E. ve S. GOULD, "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations," **Journal of Organizational Behavior**, Cilt No 9, Sayı 1, s. 43-59, 1988.
- PETTY, M. M., G. W. MCGEE ve J. W. CAVENDER, "A Meta-Analysis of the Relationships Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance," **Academy of Management Review**, Cilt No 9, Sayı 4, s. 712-721, 1984.
- PİYAL, B., Ü. ÇELEN, N. ŞAHİN ve B. PİYAL, "Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde Çalışanların İş Doyumu," **Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası**, Cilt No 53, Sayı 4, s. 241-250, 2000.
- PORTER, L. W., R. M. STEERS, R. T. MOWDAY ve P. V. BOULIAN, "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians," **Journal of Applied Psychology**, Cilt No 59, Sayı 5, s. 603-609, 1974.
- POWELL, D. M. ve J. P. MEYER, "Side-Bet Theory and the Three-Component Model of Organizational Commitment," **Journal of Vocational Behavior**, Cilt No 65, s. 157-177, 2004.
- PRICE, J. L., "Handbook of Organizational Measurement," **International Journal of Manpower**, Cilt No 18, Sayı 4/5/6, s. 305-558, 1997.
- RANDALL, D. M., "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited," **Academy of Management Review**, Cilt No 12, Sayı 3, s. 460-471, 1987.
- REICHERS, A. E., "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment," **Academy of Management Review**, Cilt No 10, Sayı 3, s. 465-476, 1985.
- REINERTSEN, J. L., "Zen and the Art of Physician Autonomy Maintenance," **Annals of Internal Medicine**, Cilt No 138, Sayı 12, s. 992-995, 2003.
- RIKETTA, M., "Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: a Meta Analysis," **Journal of Organizational Behavior**, Cilt No 23, s.257-266, 2002.
- RITZER, G. ve H. M. TRICE, "An Empirical Study of Howard Becker's Side-Bet Theory," **Social Forces**, Cilt No 47, Sayı 4, s. 475-478, 1969.

- ROBIE, C., A. M. RYAN, R. A. SCHMIEDER, L. F. PARRA ve P. C. SMITH, "The Relation Between Job Level and Job Satisfaction," **Group & Organization Management**, Cilt No 23, Sayı 4, s. 470-495, 1998.
- ROBINSON, G. E., "Career Satisfaction in Female Physicians," **JAMA**, Cilt No 291, Sayı 5, s. 635, 2004.
- ROGERS, J. D., K. E. CLOW ve T. J. KASH, "Increasing Job Satisfaction of Service Personel," **Journal of Services Marketing**, Cilt No 8, Sayı 1, s. 14-26, 1994.
- ROWDEN, R. W., "The Relationship Between Workplace Learning and Job Satisfaction in US Small to Midsize Businesses," **Human Resource Development Quarterly**, Cilt No 13, Sayı 4, s. 407-425, 2002.
- SAARI, L. M. ve T. A. JUDGE, "Employee Attitudes and Job Satisfaction," **Human Resource Management**, Cilt No 43, Sayı 4, s. 395-407, 2004.
- SAVERY, L. K., "The Congruence Between the Importance of Job Satisfaction and the Perceived Level of Achievement," **Journal of Management Development**, Cilt No15, Sayı 6, s. 18-27, 1996.
- SAVERY, L. K. ve J. A. LUKS, "The Relationship Between Empowerment, Job Satisfaction and Reported Stres Levels: Some Australian Evidence," **Leadership and Organization Development Journal**, Cilt No 22, Sayı 3, s. 97-104, 2001.
- , "Long Hours at Work: Are They Dangereous and Do People Consent to Them;" **Leadership and Organization Development Journal**, Cilt No 21, Sayı 6, s. 307-310, 2000.
- SAYGUN, M., A. ÇAKMAK ve S. K. KÖSE, "Kırıkkale İlinde Üç Farklı Hastanede Çalışan Hekimlerin Mesleki İş Doyumu," **Türkiye Klinikleri Journal of Medical Science**, Cilt No 24, , s. 219-229, 2004.
- SCARPELLO, V. ve J. P. CAMPBELL, "Job Satisfaction: Are All The Parts There," **Personnel Psychology**, Sayı 36, s. 577-600, 1983.
- SCHOLL, R. W., "Differentiating Organizational Commitment From Expectancy as a Motivating Force," **Academy of Management Review**, Cilt No 6, Sayı 4, s. 589-599, 1981.
- SCHWAB, D. P. ve L. L. CUMMINGS, "Theories of Performance and Satisfaction: A Review," **Industrial Relations**, Cilt No 9, Sayı 4, s. 408-430, 1970.
- SCHWEIGER, D. M. ve A. S. DENISI, "Communication With Employees Following a Merger: a Longitudinal Field Experiment," **Academy of Management Journal**, Cilt No 34, s. 110-135, 1991.
- SCOTT, D. E., "Happiness At Work," **The Florida Nurse**, s. 16, Aralık 2008.
- SCOTT, K. D. ve G. S. TAYLOR, "An Examination of Conflicting Findings on the Relationship Between Job Satisfaction and Absenteeism: A Meta-Analysis," **Academy of Management Journal**, Cilt No 28, Sayı 3, s. 599-612, 1985.

- SEO, Y., J. KO ve J. L. PRICE, "The Determinants of Job Satisfaction Among Hospital Nurses: A Model Estimation in Korea," **International Journal of Nursing Studies**, Cilt No 41, s. 437-446, 2004.
- SHEPARD, J. L. ve B. P. MATHEWS, "Employee Commitment: Academic vs. Practitioner Perspectives," **Employee Relations**, Cilt No 22, Sayı 6, s. 555-575, 2000.
- SHOUKSMITH, G., "Variables Related to Organizational Commitment in Health Professionals," **Psychological Reports**, Cilt No 74, Sayı 3, s. 707-711, Haziran 1994.
- SIKORSKA-SIMMONS, E., "Predictors of Organizational Commitment Among Staff in Assisted Living," **The Gerontologist**, Cilt No 45, Sayı 2, s. 196-205, 2005.
- SPREITZER, G. M., "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment," **Academy of Management Journal**, Cilt No 39, Sayı 2, s. 483-504, 1996.
- SOLINGER, O. N., W. O. ve R. A. ROE, "Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment," **Journal of Applied Psychology**, Cilt No 93, Sayı 1, 2. 70-83, 2008.
- SOUSA-POZA, A. ve A. A. SOUSA-POZA, "Gender Differences in Job Satisfaction in Great Britain, 1991-2000: Permanent or Transitory," **Applied Economics Letters**, Cilt No 10, s. 691-694, 2003.
- _____, "Taking Another Look At The Gender/Job-Satisfaction Paradox," **KYKLOS**, Cilt No 53, s. 135-152, 2000.
- SPECTOR, P., "Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey," **American Journal of Community Psychology**, Cilt No 13, Sayı 6, s. 693-713, 1985.
- STAW, B .M., N. E. BELL ve J. A. CLAUSEN, "The Dispositional Approach to Job Attitudes: A Lifetime Longitudinal Test," **Administrative Science Quarterly**, Cilt No 31, s. 56-77, 1986.
- STEERS, R. M., "Antecedents and Outcomes of Organiztional Commitment," **Administrative Science Quarterly**, Cilt No 22, s. 46-56, 1977.
- STEWART, D. E., F. AHMAD, vd., "Women Physicians and Stress," **Journal of Women's Health & Gender-Based Medicine**, Cilt No 9, Sayı 2, s.185-190, 2000.
- SULIMAN, A. M. T., "Is It Really a Mediating Construct? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate-Performance Relationship," **Journal of Management Development**, Cilt No 21, Sayı 3, s. 170-183, 2002.
- TAIT, M., M. Y. PADGETT ve T. T. BALDWIN, "Job and Life Satisfaction: A Re-evaluation of the Strength of the Relationship and Gender Effects as a Function of the Date of the Study," **Journal of Applied Psychology**, Cilt No 74, Sayı 3, s. 502-507, 1989.

- TENG, C., Y.-I. L. SHYU, H.-Y. CHANG, "Moderating Effects of Professional Commitment on Hospital Nurses in Taiwan," **Journal of Professional Nursing**, Cilt No 23, Sayı 1, s. 47-54, 2007.
- TIETJEN, M. A. ve R. M. MYERS, "Motivation and Job Satisfaction," **Management Decision**, Cilt No 36, Sayı 4, s. 226-231, 1998.
- TSUI, A. S., J. L. PEARCE, L. W. PORTER ve A. M. TRIPOLI, "Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off," **Academy of Management Journal**, Cilt No 40, Sayı 5, s. 1089-1121, 1997.
- TOKER, B., "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama," **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt No 8, Sayı 1, s. 92-107, 2007.
- TZENG, H. M. ve S. KETEFIAN, "The Relationship Between Nurses' Job Satisfaction and Inpatient Satisfaction: An Exploratory Study in a Taiwan Teaching Hospital," **Journal of Nursing Care Quality**, Cilt No 16, Sayı 2, s. 39-49, 2002.
- UGBORO, I. ve K. OBENG, "Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction and Customer Satisfaction in Total Quality Management Organizations: An Empirical Study," **Journal of Quality Management**, Sayı 5, 2000.
- UYGUÇ, N. ve D. ÇIMRIN, "DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler," **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt No 19, Sayı 1, s. 91-99, 2004.
- ÜZÜM, H., H. B. YALÇIN ve B. YÜKTAŞIR, "Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde Görevli Spor Uzmanlarının Örgütsel Bağlılığı," **Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi**, Cilt No 2, Sayı 2, s. 5-15, 2007.
- VANDENBERG, R. J. ve C. E. LANCE, "Examining The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment," **Journal of Management**, Cilt No 18, Sayı 1, s. 153-167, 1992.
- VANDENBERGHE, C., "Organizational Culture, Person-Culture Fit and Turnover: a Replication in the Health Care Industry," **Journal of Organizational Behavior**, Cilt No 2, s. 175-184, 1999.
- VISSER, M. R. M. , E. M. A. SMETS vd., "Stress, Satisfaction and Burnout Among Dutch Medical Specialists," **CMAJ**, Cilt No 168, Sayı 3, s. 271-275, 2003.
- WARREN, M. G., R. WEITZ ve S. KULIS, "Physician Satisfaction in a Changing Health Care Environment: The Impact of Challenges to Professional Autonomy, Authority and Dominance" **Journal of Health and Social Behavior**, Cilt No 39, Sayı 4, s. 356-367, 1998.
- WASTI, A. "Organizational Commitment, Turnover Intentions and the Influence of Cultural Values," **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Cilt No 76, s. 303-321, 2003.

- _____, “Affective and Continuance Commitment to the Organization: Test of an Integrated Model in the Turkish Context,” **International Journal of Intercultural Relations**, Cilt No 26, s. 525-550, 2002.
- WASTI, S. A. ve Ç. ÖNDER, “Kültürlerarası Çalışmalarda Yöntem: Örgütsel Bağlılık Yazınından Dersler,” **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt No 3, Sayı 2, s. 125-145, 2003.
- WIENER, Y., “Commitment in Organizations: A Normative View,” **Academy of Management Review**, Cilt No 7, Sayı 3, s. 418-428, 1982.
- WILLIAMS, E. S. ve A. C. SKINNER, “Outcomes of Physician Job Satisfaction: A Narrative Review, Implications and Directions for Future Research,” **Health Care Management Review**, Cilt No 28, Sayı 2, s. 119-140, 2003.
- YAZICIOĞLU, İ. ve I. G. TOPALOĞLU, “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama,” **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt No 1, Sayı 1, s. 3-16, 2009.
- YILDIRIM, A., M. AKSU, İ. ÇETİN ve A. G. ŞAHAN, “Tokat İli Merkezinde Çalışan Hekimlerin Tıbbi Uygulama Hataları ile İlgili Bilgi, Tutum ve Davranışları,” **Cumhuriyet Tıp Dergisi**, Cilt No 31, s. 356-366, 2009.
- YÜCELER, A., “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma,” **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 22, s. 445-458, 2009.
- YÜKSEL, İ., “İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma,” **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt No 6, Sayı 2, s. 291-306, 2005.
- _____, “Hemşirelerin İş Güçlüğü Oluşturan Değişkenlerin İş Doyumu, İş Gerilimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi,” **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt No 13, Sayı 1, s. 261-272, 2003.
- _____, “Hemşirelerin İş Doyum Düzeyini Ayırt Edici İş Doyum Öğelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi,” **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 1, s. 67-78, 2002.
- ZANGARO, G. A., “Organizational Commitment: A Concept Analysis,” **Nursing Forum**, Cilt No 36, Sayı 2, s. 14-22, 2001.

Tezler

- ANDREWS, C., **Comparative Analysis of Management and Employee Job Satisfaction and Policy Perceptions**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of North Texas, Texas, 2003.
- ANTALYALI, Ö. L., **Türkiye Üniversiteleri’nin Örgütsel Etkinlik Alanları: Öğretim Üyeleri Üzerinde Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2008.
- BALAY, R., **Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara, 2000.

- BÜYÜKER İŞLER, D., **Üretim İşletmelerinde E-İş Sürecinin Adaptasyonunun Teknoloji Kabullenme Modeli Kullanılarak İstatistiki Olarak Değerlendirilmesi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2008.
- ERDEM, R., **“Toplumsal Kültürün Hastanelerin Kurum Kültürüne Etkisi: Fırat Tıp Merkezi Örneği,”** Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2003.
- FARAH, J. E., **“Job Satisfaction as Perceived By Independent Physicians in Florida: An Empirical Investigation,”** Yayınlanmamış Doktora Tezi, H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, Florida, 2006.
- JALLOW, M., **“The Relationships Among Perceptions of Healthcare Quality Culture, Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Teaching Hospital Nurses,”** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, University of Toronto, Kanada, 2003.
- KARSTEN, M. A., **“Development and Validation of an Instrument to Measure the Concept of Occupational Intimacy in Relation to Physician Job Satisfaction,”** Yayınlanmamış Doktora Tezi, Colorado State University, Colorado, 2008.
- KAYGIN, G. E., **Hastanelerde Personelin İşle İlgili Tutumları Personel Devri: Ankara İli Örneği**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 1994.
- OKSAY, A., **Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2005.
- TANNER, B. M., **An Analysis of the Relationships Among Job Satisfaction, Organizational Trust and Organizational Commitment in an Acute Care Hospital**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Faculty of Saybrook Graduate School and Research Center, San Fransisko, 2007.
- ÜRÜK, E., **İstatistiksel Uygulamalarda Lojistik Regresyon Analizi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2007.

Diğer

- AKTAN, C. C., **Toplam Kalite Yönetiminin Temelleri ve Kamu Yönetiminde Uygulanması**, Hizmet İş Sendikası Yayınları, <<http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-kamuyonetim/kamuda-kalite/aktan-kal.pdf>>, (24.08.2010).
- BAYRAM, N., S. AYTAÇ ve S. GÜRSAKAL, **“Çalışanların İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma,” 8. Türkiye Ekonometri ve İstatistik Kongresi**, 24-25 Mayıs, İnönü Üniversitesi, Malatya, 2007.
- BENLİGİRAY, S. ve H. SÖNMEZ, **“Hekimlerin ve Hemşirelerin Performans Yönetiminde Önemli Bir Faktör: Örgütsel Bağlılık,” II. Uluslararası**

Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi, Nisan, T.C. Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Ankara, 2010.

GİDER, Ö. ve M. TOP, “Eğitim ve Araştırma Hastanelerinde Çalışan Hekimlerin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi,”

II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi, Nisan, T.C. Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Ankara, 2010.

Iopener, <www.iopener.com>, (15.06.2010)

SPECTOR, P. E., **Job Satisfaction Survey**, <<http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/jssnice.doc>>, (12.05.2010).

ŞAHİN, Ü., **Hastane İşletmeciliğinde Kalite: Hasta Tatmini ve İşgören Tatmini Paradigması**, <www.umitsahin.com>, (07.05.2010).

EKLER

EK 1: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Aşağıdaki ankette sizinle, mesleğinizle ve çalışma ortamınızla ilgili sorular bulunmaktadır. Yapılacak olan bu çalışmanın amacı siz hekimlerin iş tatmin düzeylerini, hastanelerine olan bağlılıklarını ve güvenlerini ölçmeyi amaçlamaktadır.

Ankete katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır. Katılımcılardan kimliklerini açıklayacak herhangi bir bilgi istenmemekte; toplanan tüm bilgiler anonim olarak "Hekimlerde iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven" konulu doktora tez çalışmasında kullanılacaktır.

Anket çoğunluğu çok seçmeli sorulardan oluşmaktadır. Lütfen size uygun olan cevabı daire içine alınız. Cevaplarınızı şu an çalışmakta olduğunuz hastaneyi ve unvanınızı göz önünde bulundurarak cevaplayınız.

Değerli vaktinizi ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Arş. Gör. Aygen OKSAY

S.D.Ü. İ.İ.B.F. Sağlık Yönetimi Bölümü

Öneri ve görüşleriniz için irtibat no: 211 3221

Doç. Dr. İlker H. ÇARIKÇI

S.D.Ü. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

1	2	3	4	5
Hiç	Biraz	Orta düzeyde	Katılıyorum	Tamamen
katılmıyorum	katılıyorum	katılıyorum		katılıyorum

Yukarıdaki ölçeğe göre aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.
(Lütfen çalıştığınız hastaneyi ve mevcut unvanınızı göz önünde bulundurunuz.)

A1	İşimi iyi yaptığımda hastane yönetimi tarafından takdir edilirim.	1	2	3	4	5
A2	Mevcut kural ve prosedürler işimi iyi yapmamı zorlaştırıyor.	1	2	3	4	5
A3	Beraber çalıştığım insanları seviyorum.	1	2	3	4	5
A4	Bazen yaptığım şeylerin anlamsız olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
A5	Hastanedeki iletişim ortamı iyidir.	1	2	3	4	5
A6	Ücretlere yeterince zam yapılmıyor.	1	2	3	4	5
A7	Bu hastanede işini iyi yapan ve yapmayan hekimler aynı şekilde takdir edilir.	1	2	3	4	5

A8	Hastanenin sunduğu ücret dışı imkanlar (örn: nöbet, hastalık, doğum ve yıllık izinler, yemekhane, sigorta, v.b) diğer hastanelerle aynıdır.	1	2	3	4	5
A9	Beraber çalıştığım kişilerin yetersizliklerinden dolayı daha fazla çalışmam gerekiyor.	1	2	3	4	5
A10	İşimi seviyorum.	1	2	3	4	5
A11	Bana göre hastanenin hedefleri (hasta sayısında artış, kâr, kalite vb.) net değil.	1	2	3	4	5
A12	Hak ettiğim ücreti alıyorum.	1	2	3	4	5
A13	Hastane yönetimi çalışanların düşüncelerini pek önemsemez.	1	2	3	4	5
A14	Hastanenin fiziksel koşulları (doktor odası, yatak sayısı, ekipman, poliklinikler vb.) yeterlidir.	1	2	3	4	5
A15	Bu hastanede çalışanlara ödüllendirme yapılmaz.	1	2	3	4	5
A16	İş yüküm fazla.	1	2	3	4	5
A17	Çoğu zaman bu hastanede neler olup bittiğini bilmiyorum.	1	2	3	4	5
A18	İşimi yaparken gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
A19	Hastanede çok fazla çekişme ve tartışma var.	1	2	3	4	5
A20	Görev tanımları net değil.	1	2	3	4	5
A21	Bu hastanede çalışan yardımcı personel sayısı yeterli değildir.	1	2	3	4	5
A22	Hastane yönetimi cihazların bakımı veya yenilenmesi konusuna pek önem vermez.	1	2	3	4	5
A23	Uygulanan yeni sağlık politikaları hekimlerin yararınadır.	1	2	3	4	5
A24	Bu hastanede çalışan yardımcı personel üstüne düşen görevi tam olarak yerine getirir.	1	2	3	4	5
A25	Çocuklarımdan da hekim olmalarını isterim.	1	2	3	4	5
C1	Hastanenin başarılı olması için normalde yapmam gerekenin üstünde çaba harcamaya hazırım.	1	2	3	4	5
C2	Çalıştığım hastaneyi arkadaşlarıma anlatırken çalışmak için ideal bir yer olduğunu söylüyorum.	1	2	3	4	5

C3	Çalıştığım hastaneye çok az bağlılık hissediyorum.	1	2	3	4	5
C4	Bu hastanede çalışmaya devam edebilmek için bana verilen fazladan görevleri yaparım.	1	2	3	4	5
C5	Benim prensiplerim ve değerlerim ile hastanenin prensip ve değerlerini birbirine çok benzer buluyorum.	1	2	3	4	5
C6	Bu hastanenin bir parçası olduğumu başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
C7	Yaptığım iş aynı olduğu sürece herhangi başka bir hastane için de çalışabilirdim.	1	2	3	4	5
C8	Hastane gösterebileceğim en iyi performansı ortaya koyabilmemde bana ilham veriyor.	1	2	3	4	5
C9	Şimdiki koşullarımda meydana gelebilecek en ufak bir değişiklik hastaneden ayrılmama sebep olabilir.	1	2	3	4	5
C10	İşe girerken değerlendirmeye tabi tuttuğum diğer hastanelerdense bu hastaneyi seçtiğime çok memnunum.	1	2	3	4	5
C11	Uzun yıllar bu hastanede çalışmanın bana kazandıracağı çok şey yok.	1	2	3	4	5
C12	Çalışanları ilgilendiren önemli konularda hastanenin aldığı kararlarla çoğunlukla aynı fikirde değilim.	1	2	3	4	5
C13	Hastanenin geleceği beni gerçekten ilgilendiriyor.	1	2	3	4	5
C14	Benim için bu hastane diğer tüm hastanelere kıyasla çalışmak için en iyisi.	1	2	3	4	5
C15	Bu hastanede çalışmaya karar vermek benim için kesin bir hataydı.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki sorular yalnızca istatistiksel analiz için kullanılacaktır.:

- Yaşınız: _____
- Cinsiyetiniz: ☐ Erkek ☐ Kadın
- Ünvanınız: _____
- Medeni haliniz: ☐ Evli ☐ Bekar
- Çalıştığınız birim: ☐ Cerrahi Bilimler ☐ Dahili Bilimler ☐ Temel Bilimler
- Kaç yıldır hekimlik yapıyorsunuz? _____
- Ne kadar süredir bu hastanede çalışıyorsunuz? _____ Yıl _____ Ay
- Aylık ortalama geliriniz: _____
- Yöneticilik göreviniz var mı? (Varsa lütfen belirtiniz.)
☐ Var _____ ☐ Yok
- Çalıştığınız hastane: _____

Katılımınız için teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Adı Soyadı : Aygen OKSAY
Doğum Yeri : Ankara
Doğum Yılı : 1976
Medeni Hali : Evli iki çocuk annesi

Eğitim Durumu:

Lise : Ankara Atatürk Anadolu Lisesi
Lisans : Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü (1995-2000)
Yüksek Lisans : Süleyman Demirel Üniversitesi İşletme Bölümü (2002-2005)
Doktora : Süleyman Demirel Üniversitesi İşletme Bölümü (2005-2011)

Yabancı Dil ve Düzeyi:

1- İngilizce (çok iyi)
 2-Fransızca (orta)

İş Deneyimi:

1-2004-2010 S.D.Ü. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Araştırma Görevlisi
 2-2010-..... S.D.Ü. İ.İ.B.F. Sağlık Yönetimi Bölümü Araştırma Görevlisi

Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar:

Hakemli Dergilerde Yayımlanan Teknik Not, Editöre Mektup, Tartışma, Vaka Takdimi Ve Özet Türünden Yayınlar Dışındaki Makale

ÇARIKÇI, İ. H. ve A. OKSAY, "Örgütsel Yapı ve Meslek Farklılıklarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma," Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 9, Sayı 2, s. 157-172, 2004.

ÇARIKÇI, İ. H. ve A. OKSAY, "Mesleki Farklılığın Çalışanların İş Güvencesi Algıları, İş Değerleri ve Ruh Hali (Mood) İle İlişkisi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Araştırma," Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 2, s. 115-129, 2005.

ÇARIKÇI, İ. H. ve A. OKSAY, "Doktorlar ve Hemşireler: Aynı Ekipte Farklı Tutumlar," Hastane Yönetimi Dergisi, Cilt no: 10, Sayı:1, s.28-39, 2006.

Hakemli Dergide Yayımlanan Teknik Not, Editöre Mektup, Tartışma, Vaka Takdimi Ve Özet Türünden Yayın

OKSAY, A., "Yaseminler Tüter mi, Hala?", Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 2, s. 193-195, 2005.

Ulusal Toplantıda Sunularak Tam Metin Olarak Yayımlanan Bildiri

ÇARIKÇI, İ. ve A. OKSAY, "Sağlık Sektörü Çalışanlarında Bilinçli Meslek Tercihi-İş Tatmini İlişkisi," Sağlık ve Hastane Yönetimi 2. Ulusal Kongresi, Ankara, 28-30 Eylül, s. 481-485, 2005.

Ulusal Toplantıda Sunularak Özet Metin Olarak Yayımlanan Bildiri

OKSAY, A., "Örgütsel Yapının ve Örgüt Kültürünün Sağlık Personelinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri", 13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul, 12-14 Mayıs, s. 49-53, 2005.

İBİCİOĞLU, H., İ.H. ÇARIKÇI, N. AVŞAR, B. AK ve A. OKSAY, "Kariyerlerinin İlk Dönemlerindeki Akademisyen Adaylarında İş Güvensizliğinin İşten Alınan Tatmin ve Örgütsel Bağlılıkla Etkileşimi", 13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul, 12-14 Mayıs, s. 109-112, 2005.

ERDEM, R., H. H. YILDIRIM, G. ATİLLA ve A. OKSAY, "Hastane Çalışanlarının Kişilik Özellikleri ve Zamanı Kullanma Biçimlerinin İncelenmesi," IV. Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi, Antalya, 04-07 Şubat, s. 31, 2010.

Uluslararası Toplantıda Sunularak Tam Metin Olarak Yayımlanan Bildiri

İBİCİOĞLU, H., İ.ÇARIKÇI, K.ÖZDAŞLI, B.AK , Ö. ANTALYALI ve A. OKSAY, "The Potential of Knowledge Related to the Education of Leadership in Ottoman Empire: The Period of Great Expansion," International Strategic Management Conference, Çanakkale, 23-25 Haziran, s. 771-778, 2005.

İBİCİOĞLU, H., A.H. EROĞLU, H. DOĞAN, B. AK, A. OKSAY, K. ÖZDAŞLI ve M.T. ÇUHADAR, "Functionalization Of Tacit Knowledge For The Turkish Firms About Brand Creation Within The EU Negotiations," International Symposium On The Changes And Transformations In The Socio-Economic And Political Structure Of Turkey Within The EU Negotiations, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 16-18 Mart, s. 96-104, 2006.

İBİCİOĞLU, H, K. ÖZDAŞLI, B. AK , Ö. L. ANTALYALI, A. OKSAY, "The Shared Mission In Universities: Example Of Süleyman Demirel University", 3. International Strategic Management Conference, Beykent Üniversitesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Antalya, 21-23 Haziran, p. 49-57, 2007.

İBİCİOĞLU, H. ve A. OKSAY, "The Relationship Between Institutionalization and Job Satisfaction: A Case Study in Turkey," First International Conference on Management and Economics: Current Issues in Emerging Economies in Global Perspective, Tirana, 28-29 March, p.347-363, 2008.

ÇARIKÇI, İ.H., Ö. L. ANTALYALI ve A.OKSAY, "Gender Differences in Work Family Conflict Among Managers in Turkey: A Non-Western Perspective," First International Conference on Management and Economics: Current Issues in Emerging Economies in Global Perspective, Tirana, March 28-29, p. 147-160, 2008.

ÇARIKÇI, İ. H., A. S. ÖZKUL, A. OKSAY ve H. H. UZUNBACAK, "Favoritism and Nepotism in the Ottoman Empire," I. International Symposium on Sustainable Development, Sarajevo, June 9-10, p. 498-503, 2009.

ERDEM, R., E. PİRİNÇCİ, D. ÜNALAN, O. ADIGÜZEL ve A. OKSAY; “The Relationship Between Perceived Organizational Justice and Job Satisfaction of Health Workers: A Questionnaire Survey”, Sixth International Conference on Healthcare Systems, Gaziantep, October 20-22, p.153-167, 2010.

ERDEM, R., İ. H. ÇARIKÇI, Ö. L. ANTALYALI, A. OKSAY, G. ATILLA ve N. BARDAK; “The Evaluation of Health Sector Managers Regarding the Health Management Department”, Sixth International Conference on Healthcare Systems, Gaziantep, October 20-22, p.206-215, 2010.

Uluslararası Toplantıda Sunularak Özet Metin Olarak Yayımlanan Bildiri

ÇARIKÇI, İ. H., A. OKSAY, M. ÇİFTÇİ ve S. DERYA, "Türk Yöneticilerinde İş Aile Yaşam Çatışması," International Davraz Congress, Isparta, September 24-27, p. 159-160, 2009

Uluslararası Kuruluşlarca Desteklenen Projede Görev Alma

Avrupa Birliği Comenius 2.1 Projesi

Yükseköğretim Üst Kuruluşlarında Ve Bu Kurum Ya Da Kuruluşlarının Oluşturduğu Komisyonlarda; Üniversite Organlarında Ya da Rektörlükçe Kurulan Komisyonlarda Görev

Süleyman Demirel Üniversitesi Norm Kadro Çalışmaları - 2005