

T.C.
İZMİR KATİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÖRGÜT İKLİMİNİN İŞ DOYUMUNA ETKİSİ:
İZMİR İLİ İKİ SAĞLIK KURULUŞUNDA BİR
UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

ÇİĞDEM İMRE GÜL

İZMİR - 2017

T.C.
İZMİR KATİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÖRGÜT İKLİMİNİN İŞ DOYUMUNA ETKİSİ:
İZMİR İLİ İKİ SAĞLIK KURULUŞUNDA BİR
UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

ÇİĞDEM İMRE GÜL

DANIŞMAN: AYGÜLEN KAYAHAN KARAKUL

İZMİR - 2017

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi / Projesi olarak sunduğum “ Örgüt İkliminin İş Doyumuna Etkisi: “İzmir ilinde İki Özel Sağlık Kuruluşunda Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Çiğdem İMRE GÜL



T.C.
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TEZ SINAVI TUTANAK FORMU

GÖNDEREN : İşletme Ana Bilim Dalı Başkanlığı
GÖNDERİLEN : Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Anabilim Dalımız Yüksek Lisans Programı öğrencisi Çiğdem İmre Gül ile ilgili Tez Sınav Tutanağı aşağıdadır.

Tarih:
Sayı :

İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı

İmza

SINAV TUTANAĞI

Tez/Proje Sınav Jürimiz tarafından incelenen Örgüt İkliminin İş Doyumuna Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama başlıklı yüksek lisans tezi ile ilgili olarak jürimiz 21.06.2017 tarihinde toplanmış ve adı geçen öğrenciyi Tez Sınavına tabi tutmuştur. Sınav sonucunda adayın tezi hakkında OYÇOKLUĞU/OYBİRLİĞİ ile aşağıdaki karar verilmiştir.

KABUL

Kabul Edilen Yüksek Lisans tezi:

- i) Bilime yenilik getirmiştir
- ii) Yeni bir bilimsel yöntem geliştirmiştir
- iii) Bilinen bir yöntemi yeni bir alana uygulamıştır
- iv) Uygulama yapmıştır (sadece Yüksek Lisans'ta geçerlidir)

RED

DÜZELTME *

Tez Sınav Jürisi	Unvanı ve Adı Soyadı	İmza
Tez Danışmanı	Yrd. Doç. Dr. Aygün Karakul	
Üye	Prof. Dr. Aliş TAPAK	
Üye	Yrd. Doç. Dr. Ebru Bolay	
Üye		
Üye		

Eki : Tez Değerlendirme Formu (Her bir jüri için).

* Tez sınavında düzeltme kararı verilmesi halinde jüri tarafından öngörülen düzeltmelere ilişkin bir jüri raporu eklenmelidir. Düzeltmeler için Ek süre her defasında en fazla yüksek lisans öğrencileri için 3 ay, doktora öğrencileri için 6 aydır.

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

ÖRGÜT İKLİMİNİN İŞ DOYUMUNA ETKİSİ: İZMİR İLİ İKİ SAĞLIK KURULUŞUNDA BİR UYGULAMA

Çiğdem İMRE GÜL

T.C. İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yüksek Lisans Programı

İş dünyasında, hızla ilerleyen ve değişen sistemin içerisinde özel bir sağlık kuruluşunun sürdürülebilirliğini sağlamak için klasik yönetim anlayışı yerine dinamik yönetim anlayışını benimsemesi ve uygulanması gerekmektedir.

Örgüt içerisinde farklı meslek gruplarında çalışanların iş doyumlarının sağlanması kurumun sağlık alanında lider konuma yükselmesi konusuna katkı sağlayacak, çalışanların örgütsel bağlılığını arttıracaktır.

Sağlık sektöründe örgüt iklimi ile iş doyumunu arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmayı hedefleyen bu tezde, örgüt iklimi ile iş doyumunu arasındaki ilişkiler İzmir ilindeki iki sağlık kuruluşunda yapılan bir anket uygulaması ile incelenmiş, ayrıca araştırmada çalışanların demografik özellikleri ile bu değişkenler arasındaki ilişkiler betimlenmiştir. Ölçek olarak Minnesota İş Doyumu Ölçeği ve Örgüt İklimi Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen 200 anket verisi üzerinde SPSS.20 paket programı kullanılarak, varyans analizi, basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiş; ayrıca parametrik olmayan testlerden Mann Whitney U testi ile Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt İklimi, İş Doyumu, Minnesota İş Doyumu Ölçeği, Örgüt İklimi Ölçeği.

ABSTRACT

Master's Thesis

THE CLIMATE'S EFFECT ON JOB SATISFACTION: AN APPLICATION IN TWO HEALTH INSTITUTIONS IN THE CITY OF İZMİR

Çiğdem İMRE GÜL

T.C. İzmir Katip Çelebi University

The Institute of Social Sciences

The Department of Business Administration

Business Administration Master Program

In the business life, in such a fast progressing and variable system, for a private health institution, it is essential that it should adopt the dynamic management approach instead of the conventional management approach to be able to ensure its continuity.

Ensuring the job satisfaction of the employees working in different profession groups in the organization will inevitably contribute to the institution's ascend to the leadership position in the field of health, and besides, this will add to the improvement of the organizational solidarity amongst all the employees.

In this thesis, aiming to analyze and reveal the relationship between organizational climate and job satisfaction in the health sector, the relationship between organizational climate and job satisfaction was examined through applying a questionnaire implemented in two health institutions that take place in the city of İzmir, moreover, in this study, the relationships between the demographic qualifications of the employees and these variables were also defined. While doing so, as the scale, Minnesota Job Satisfaction Scale and Organizational Climate Scale were used. On 200 questionnaire data that were achieved in the study, the SPSS.20 packed programme were used and via this

application, the variance analysis and simple linear regression analysis were carried through, and besides, two non-parametric tests, Mann Whitney U test and Kruskal Wallis test, were put into use.

Key words: Organizational Climate, Job Satisfaction, Minnesota Job Satisfaction Scale, Organizational Climate Scale.

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	i
TEZ SINAV TUTANAĞI	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
EK LİSTESİ.....	xiii
ÖNSÖZ	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİ

1.1.ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI.....	3
1.2.ÖRGÜT İKLİMİNİN ÖZELLİKLERİ	4
1.3.ÖRGÜT İKLİMİ BOYUTLARI.....	5
1.3.1.Sorumluluk	6
1.3.2.Dayanışma ve Arkadaşlık	7
1.3.3.Ödüller ve Cezalar.....	8
1.3.4.Örgüt İçi Çatışma Kuramı	9
1.3.5.Etkinlik Ölçümleri.....	10
1.3.6.Örgütü Benimseme	10
1.3.7.Tehlike ve Tehlikeyi Göze Alma	11

1.3.8.Örgütsel Yapı	11
1.4.ÖRGÜT İKLİMİNİN TÜRLERİ	14
1.5.OLUMLU VE OLUMSUZ ÖRGÜT İKLİMİ	18
1.5.1.Olumlu Örgüt İklimi	18
1.5.2.Olumsuz Örgüt İklimi.....	18
1.6. ÖRGÜT İKLİMİNİN ETKİLEDİĞİ FAKTÖRLER.....	19
1.6.1.Örgüt İkliminin Verimlilik Üzerine Etkileri.....	19
1.6.2.Örgüt İkliminin İş Doyumu Üzerine Etkileri.....	20
1.6.3.Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkileri	21
1.6.4.Örgüt İkliminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi.....	21

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ DOYUMU

2.1.İŞ DOYUMUNUN ÖNEMİ.....	23
2.2.İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	25
2.2.1.Bireysel Faktörler.....	26
2.2.1.1.Yaş.....	26
2.2.1.2.Cinsiyet.....	27
2.2.1.3.Eğitim	28
2.2.1.4.Kişilik	29
2.2.1.5.Değer Yargıları.....	30
2.2.1.6.Sosyo - Kültürel Çevre	30
2.2.1. 7. Meslek-Statü-Kıdem	31
2.2.1.8. Medeni Durum	32
2.2.2.Örgütsel Faktörler	33

2.2.2.1.İşin Kendisi	33
2.2.2.2.Ücret	34
2.2.2.3.Yükselme İmkânı	35
2.2.2.4.Takdir-Ödüllendirme.....	36
2.2.2.5.Çalışma Saatleri.....	36
2.2.2.6.Yönetim.....	37
2.2.2.7.Çalışma Arkadaşları	38
2.3.İŞ DOYUMUNUN ÇALIŞAN VE KURUM AÇISINDAN ÖNEMİ.....	39
2.4.İŞ DOYUM KURAMLARI.....	40
2.4.1.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı	40
2.4.2.F. Herzberg Çift Faktör Teorisi	42
2.4.3.David McClelland'ın Üç Günü Kuramı.....	44
2.4.4.Alderfer ERG Kuramı.....	46
2.4.5.Adams Eşitlik Teorisi.....	47
2.4.6.Vroom'un Beklenti Kuramı.....	48
2.4.7.Porter-Lawer Kuramı	49
2.4.8.Smith ve Cranny'in Beklenti (Umut) Modeli	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE SAĞLIK SEKTÖRÜ

3.1.TÜRKİYE'DE SAĞLIK SEKTÖRÜ	51
3.2.KAMU HASTANELERİN MEVCUT ORGANİZASYON YAPISI.....	53
3.3.ÖZEL HASTANELERİN MEVCUT ORGANİZASYON YAPISI.....	55
3.4.SAĞLIK SEKTÖRÜNDE ÖRGÜT İKLİMİ VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE YAPILAN ARAŞTIRMALAR.....	57

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI

4.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI	63
4.2.ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	63
4.3.EVREN ÖRNEKLEME SÜRECİ VE ÇALIŞMA GRUBU	67
4.4.ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ	67
4.5.ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ.....	68
4.6.BULGULAR VE SONUÇLAR	70
4.6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	70
4.6.2. Katılımcıların Örgüt İklimi ve İş doyumuna İlişkin Tutumlarına İlişkin Bulgular	75
4.6.3. Örgüt İkliminin ve İş doyumuna Etkisine İlişkin Bulgular	81
4.6.4. Demografik Değişkenlerin Örgüt İklimi ve İş doyumuna Etkisine İlişkin Bulgular	85
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	105
KAYNAKÇA	107
EK 1: anket formu	117

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 :Normallik Testi Sonuçları.....	69
Tablo 2 :Yaş Grubu Dağılımları.....	70
Tablo 3 : Cinsiyet Dağılımları.....	70
Tablo 4: Medeni Durum Dağılımı	71
Tablo 5: Öğrenim Durumu Dağılımı.....	71
Tablo 6: İş Yerinde Çalışma Süresi Dağılımı	72
Tablo 7: Meslekte Çalışma Süresi Dağılımı	72
Tablo 8: Meslekle Göre Dağılım	73
Tablo 9: Ünvanlarına Göre Dağılım	74
Tablo 10: Örgüt İklimi İle İlgili Tutumların Dağılımı	75
Tablo 11: İş Doyumu İle İlgili Tutumların Dağılımı	78
Tablo 12: Ölçek Skorları Özet Tablo.....	80
Tablo 13: Yaş Gruplarına Göre Örgüt İklimi Algısı.....	85
Tablo 14: Yaş Gruplarına Göre Ödül Algısı.....	86
Tablo 15: Yaş Gruplarına Göre Bağlılık Algısı.....	87
Tablo 16: Yaş Gruplarına Göre Güven Destek Algısı	88
Tablo 17: Yaş Gruplarına Göre İş Doyumu Algısı.....	89
Tablo 18: Cinsiyetlere Göre Örgüt İklimi, Ödül, Bağlılık, Güven Destek, İş Doyumu Algısı.....	90
Tablo 19: Medeni Duruma Göre Örgüt İklimi, Ödül, Bağlılık, Güven Destek, İş Doyumu Algısı.....	91
Tablo 20: Öğrenim Durumuna Göre Örgüt İklimi Algısı	92
Tablo 21: Öğrenim Durumuna Göre Ödül Algısı	93
Tablo 22: Öğrenim Durumuna Göre Bağlılık Algısı	94
Tablo 23: Öğrenim Durumuna Göre Güven Destek Algısı	94
Tablo 24: Öğrenim Durumuna Göre İş Doyumu Algısı	95
Tablo 25: Görevlere/Mesleklere Göre Örgüt İklimi Algısı.....	96

Tablo 26 : Görevlere/Mesleklere Göre Ödül Algısı.....	97
Tablo 27: Görevlere/Mesleklere Göre Bağlılık Algısı	98
Tablo 28: Görevlere/Mesleklere Göre Güven Destek Algısı	99
Tablo 29: Görevlere/Mesleklere Göre İş Doyumu Algısı.....	100
Tablo 30 : Kurum İçi Kıdeme Göre Örgüt İklimi Algısı	101
Tablo 31: Kurum İçi Kıdeme Göre Ödül Algısı	102
Tablo 32: Kurum İçi Kıdeme Göre Bağlılık Algısı	102
Tablo 33 : Kurum İçi Kıdeme Göre Güven Destek Algısı	103
Tablo 34 : Kurum İçi Kıdeme Göre İş Doyumu Algısı	104

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İş Doyumunun Belirleyicileri	25
Şekil 2 : Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Örgütsel İhtiyaçlara Yansıması	41
Şekil 3 : Sağlık Sektöründe Örgüt İklimi ve İş Tatmini Üzerine Yapılan Araştırmalar	62
Şekil 4: Araştırmann Modeli.....	64
Şekil 5: Örgüt İklimi İle İş Doyumu Skorları Arasındaki İlişki	81
Şekil 6: Ödül Algısı İle İş Doyumu Skorları Arasındaki İlişki.....	82
Şekil 7: Bağlılık Algısı İle İş Doyumu Skorları Arasındaki İlişki.....	83
Şekil 8: Güven Destek Algısı İle İş Doyumu Skorları Arasındaki İlişki	84

EK LİSTESİ

EK 1: Anket Formu	117
-------------------------	-----

ÖNSÖZ

Gün geçtikçe her alanda olduğu gibi sağlık hizmetleri alanında da yenilikleri takip etmek ve uygulamak vazgeçilmez hale gelmiştir. Rekabet koşulları içerisinde özel sağlık kuruluşlarında maddi girdilerin arttırılması ve hizmet kalitesinin maksimum seviyede verilebilmesi için yöneticilerin iyi bir örgüt iklimi politikasına sahip olması gerekmektedir. Sergilenen örgüt ikliminden çalışanların memnun olması ile iş doyumu elde etmelerinin sağlanması önemle üzerinde durulan konulardandır. Personelin iş doyumu sağlandığında beklenen hizmetin kalitesi artacak, beklenen kişi, kurum ve paydaşların memnuniyeti artacak, bu durum yönetsel ve ekonomik anlamda kuruma artı değer olarak yansıtacaktır

Tezimin hazırlık ve çalışma aşamasında desteklerini hep yanımda hissettiğim aileme teşekkür etmek isterim. Eşim Bülent Gül'e, oğlum Deniz Yiğit Gül'e, kızım Nehir Gül'e, dostlarım İlayda Acar'a, Esra Akmil'e, Prof.Dr. Safiye Yılmaz'a, destekleri için teşekkürlerimi sunarım.

Tezimin hazırlamasında bana katkılarından dolayı saygıdeğer hocam ve danışmanım Yrd. Doç. Dr. Aygülen Kayahan Karakul'a teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Çiğdem İMRE GÜL

Temmuz 2017, İzmir

GİRİŞ

Gün geçtikçe her alanda olduğu gibi sağlık hizmetleri alanında da yenilikleri takip etmek ve uygulamak vazgeçilmez hale gelmiştir. Rekabet koşulları içerisinde özel sağlık kuruluşlarında maddi girdilerin arttırılması ve hizmet kalitesinin maksimum seviyede verilebilmesi için yöneticilerin iyi bir örgüt iklimi politikasına sahip olması gerekmektedir. Sergilenen örgüt ikliminden çalışanların memnun olması ile iş doyumunu elde etmelerinin sağlanması önemle üzerinde durulan konulardandır. Personelin iş doyumunu sağlandığında beklenen hizmetin kalitesi artacak, beklenen kişi, kurum ve paydaşların memnuniyeti artacak, bu durum yönetsel ve ekonomik anlamda kuruma artı değer olarak yansiyacaktır.

Örgüt iklimi, örgüt üyeleri için oldukça önemli bir yere sahiptir. Örgüt ikliminin istenilen seviyede olması çalışanların iş doyumunun artmasına ve kurumların rekabet üstünlüğü elde etmesine katkı sağlayacaktır. Örgütlerin, çalışanların motivasyonuna katkı sağlayacak, çalışan isteklerini ve hedeflerini göz önünde bulundurarak, kurum için de uygun şartları taşıyan bir örgüt iklimi oluşturmaları gerekmektedir. Bu iklimin oluşturulduğu örgütlerde iş doyumunu sağlayan çalışanlar, toplumda da mutlu bireyler olacaklardır çünkü: günümüzde iş hayatı, sosyal hayatı etkileyen unsurların başında gelmekte, fizyolojik ve ruhsal olarak sağlıklı bireylerden oluşan bir toplumsal yaşamın kurulması için bu toplumun üyelerinin iş yaşamından kaynaklanan sorunlar yaşamaması ve iş yaşamında mutlu olmaları gerekir. Dolayısıyla uygun örgüt ikliminin oluşturulması şirketlerin kâr ve etkinliklerinin arttırılmasından çok, mutlu ve içsel huzur taşıyan bireylerin oluşturacağı sağlıklı, gelişime açık toplumların kurulmasında etkili olacaktır.

Ülkemizde son yıllarda özel hastaneler gibi kamu hastaneleri de farkındalık oluşturmak adına kalite çalışmalarına ve personelinin iş doyumuna önem vermektedirler. Kamu hastanelerinde binaların yenilenmesi, personele eğitimler ve kurslar verilmesi, kaliteyi arttırıcı çalışmaların yapılması ile sağlık hizmetleri, sorunsuz, konforlu, kaliteli ve bekleme süresi minimize edilerek sunulmaya başlanmıştır.

Bu araştırmada, sağlık sektöründe örgüt iklimi ve örgüt ikliminin alt boyutları ile, çalışanların iş doyumunu arasındaki ilişkiler İzmir ilindeki iki özel sağlık kuruluşunda çalışan personel üzerinde yapılan anketler ile incelenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde örgüt iklimine ilişkin kavramlar, örgüt ikliminin boyutları, örgüt iklimini etkileyen faktörler, bu faktörlerin özellikleri, türleri ile olumlu ve olumsuz örgüt iklimleri ele alınmıştır. İkinci bölümde iş doyumunun önemi, iş doyumunu etkileyen faktörler, iş doyumunun çalışanlar ve kurum açısından önemi ile iş doyumunu teorileri üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde kamu ve özel hastanelerinin organizasyon yapısı ile, sağlık sektöründe iş doyumunu ve örgüt iklimi çalışmalarından bahsedilmiştir. Dördüncü ve son bölümde ise araştırmanın bulguları ve sonuçları paylaşarak önerilerde bulunulmuştur.

Araştırmanın bilimsel alana yapacağı katkıların yanısıra; İzmir’de özel sağlık kuruluşlarında çalışan personelin iş doyumunu ve motivasyonu ve bu değişkenleri etkileyen demografik değişkenler arasındaki görgül ilişkilerin ortaya konmasıyla elde edilen sonuçlarının sağlık kuruluşlarındaki yöneticilerin daha olumlu örgüt iklimleri oluşturmalarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİ

1.1. ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI

Örgüt iklimi kavramı üzerine ilk çalışmalar 1930'lu yıllarda yapılmaya başlanmış 1960'lı yıllardan itibaren yapılan çalışmalarda kavramın önemi daha fazla vurgulanmaya başlanmış; günümüzde ise örgüt iklimi kavramı oldukça önem kazanmıştır.

Literatürde 1930'lu yıllarda örgüt iklimiyle ilgili ilk kez Kurt Lewin'in çalışmalarına rastlanmaktadır. Bu çalışmalar, insan davranışı ve çevresel uyarıcılar arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalardır(Önen, 2008: 25).

Araştırmalar sonucunda örgüt iklimi ile ilgili elde edilen farklı tanımlamalar şu şekildedir: Örgüt ikliminde önce Taguri iklim kavramını açıklamıştır. Taguri, kavram olarak örgüt iklimine; iklim, çevre, atmosfer, durum, alan, davranış gibi farklı anlamlar vermiştir, Taguri'nin örgüt iklimi kavramını bu denli geniş çaplı ele alması kurumlar ve bireyler tarafından anlaşılmasını zorlaştırmıştır. Taguri, birey ve küme davranışını anlatması yönünden örgüt iklimi teriminin kullanımının daha yararlı olduğunu ifade etmiştir (Ertekin, 1978: 3).

Etimolojik yönden iklim Yunanca'da eğilim (temayül) anlamını taşır. Bu sözcük yalnız ısı ve basınç gibi fiziksel olaylar değil, örgüt üyelerinden birinin iç çevreyi nasıl anladığını da ifade eder, yani psikolojik bir terimdir (Gilmer, 1971: 27).

Örgüt iklimi, örgütü betimleyen bir özellikler dizisi toplamıdır. Örgütü öteki örgütlerden ayırır, zaman içerisinde sürekli ve değişmezdir, örgüt içindeki bireylerin davranışlarını etkiler (Forehand, 1972: 36).

Örgüt İklimi, örgüte kimliğini kazandıran, örgütte çalışanlar tarafından algılanan ve onların davranışını etkileyen, örgüte egemen olan özellikler dizisidir (Ertekin, 1978: 6).

Gilmer iklimi, örgütteki, örgüt üyesi bireylerin davranışlarını etkileyen ve örgütü diğer örgütlerden ayıran karakteristikler olarak tanımlar (Gilmer, 1971: 28).

Örgüt iklimi; iş çevresinin bu çevre içinde yaşayan ve çalışan insanlar tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak algılanan ve onların motivasyonları ile davranışlarını etkileyeceği varsayılan ölçülebilir bir özellikler kümesidir (Litwin & Stringer, 1968: 45-46).

Pritchard ve Karasick 1973 yılında örgüt iklimini; örgüt üyelerinin politika ve sergiledikleri davranışlarının sonuçlarından oluşan, örgüt üyeleri tarafından hissedilen, çalışma ortamının yorumlanmasında temel oluşturan, faaliyetlerini yönlendiren ve örgütü diğer örgütlerden ayıran içsel çevresinin niteliği olarak tanımlamıştır (Nick, 1980: 233).

Örgüt iklimi, örgüt üyelerince duyulan, onların davranışlarını etkileyen ve örgütün belli bir takım özelliklerine verilen öneme göre tanımlanabilen, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez bir niteliği olarak tanımlanmıştır (Taguri, 1968: 27).

1.2. ÖRGÜT İKLİMİNİN ÖZELLİKLERİ

Örgüt iklimi, organizasyonlarının ve üst yönetimin politika ve davranışlarından oluşur. Örgüt iklimi iş ortamı ile ilgili koşulların algılanmasına dayanır, iş ortamının yorumlanmasında temel bir faktör özelliği taşır, faaliyetleri yönlendirmede baskı kaynağı olma özelliği taşır (www.slideshare.net).

Çalışma ortamında örgüt ikliminden konuşabilmek için birden fazla unsurun bir arada olması gerekir. Bunlar; güven, alt-üst birlikteliği, desteklenme, aşağı-yukarı yönlü iletişim kanallarının açık olması ve performans hedeflerinin ortaya konmasıdır. Astların önerilerinin üstler tarafında dikkate alınması, örgütün hedeflerinin ve alınan kararların personel tarafından da bilinmesi, gibi özelliklere dikkat edilmesi örgütün uzun soluklu sürdürülebilirliğini sağlayacaktır (Özkanan, 2009: 10). Örgüt ikliminde verimliliğin motivasyonun ve doyumunun yüksek olması, ödüllendirme sisteminin var olması örgüt için oldukça önemlidir. Örgütte birlik ruhunun sağlanmış olması da ayrı bir gereklilik olarak sayılabilir (Tutar & Altınöz, 2010: 199).

Örgüt iklimine ait en belirgin özellikler aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

- Örgüt iklimi, kurumu diğer kurumlardan ayırır. (Örgütün yapısı, politikaları, örgüt süreçleri, örgütteki kişiler arası ilişkiler.)
- Örgüt iklimi sürekli ve kolay kolay değişmez. Değişim grup birlikteliğiyle sağlanır.
- Örgüt iklimi personelin davranışlarını etkiler (Nick, 1980: 234).

1.3. ÖRGÜT İKLİMİ BOYUTLARI

Yönetim ve yönetim psikolojisi alanında örgüt iklimi ile ilgili olarak birçok boyut üzerinde durulmaktadır. Boyutlar, araştırmacının önemseydiği ve örgüt iklimini etkilediğini düşündüğü etmenler olarak ortaya çıkmıştır. Örgüt ikliminin örgütün birçok farklı yönüne, yapılan işe, örgütsel konuma, personelin eğitim durumlarına ve mesleklerine, örgütsel gelenek ve göreneklerine, yöneticilerin seçimine, siyasal etkilere ve giderek tüm topluma bağlı olarak değişen bir nitelik taşıdığı söylenebilir. Örgüt iklimiyle ilgili araştırmalarda farklı tanımlar ve boyutlar kullanılmıştır (Ertekin, 1978: 16-35).

Örgüt iklimi konusundaki birkaç çalışmayı gözden geçiren Campbell ve arkadaşları dört boyut üzerinde fikir birliğine varmışlardır (Campbell, Dunnette, Lawler, & Weick, 1970: 402).

- Bireysel özerklik
- Konumun yapısal düzeyi
- Ödüllendirmeye dönük olma
- Saygınlık, içtenlik ve destek

Örgüt iklimi ile ilgili yapılan araştırmalarda dikkat çeken konu boyutların örgütsel, çevresel ve bireysel özellikleri yeterli bir biçimde betimlememesi durumunda geçerli olmayacağı yönündedir.

Litwin ve Stringer (1968), örgüt iklimi boyutlarını ve bu boyutların örgüt üyeleri üzerinde hangi güdüleri uyardığını incelemiştir. Örgüt iklimi konusunda

önemli olan sekiz maddeye ve bu maddelere ilişkin açıklamalara yer verilmişlerdir. Bu maddeler ve açıklamaları şu şekildedir: (Litwin & Stringer, 1968: 45-46).

1.3.1. Sorumluluk

Çalışanların herhangi bir gözetim olmaksızın işlerini yerine getirebilecekleri, sonuçtan tamamen kendilerinin sorumlu olduğunu var olan sürecin “sahibi” olduklarını hissedecekleri, kurum çalışanlarının duygularını ifade etmektedir.

Kişisel sorumluluğa önem veren bir örgüt iklimi ‘erk’ güdüsünü uyarabilmektedir. Çünkü bireyler etkileme araçlarını denetlemek isterler. Eğer kendileri bunları denetlemezlerse, bunlar tarafından denetlenilmekten korkarlar. Kişisel sorumluluğun ‘bağlanma’ güdüsünün uyarılmasında herhangi bir etkiye olmadığı söylenebilir. Sorumluluğun bağlanma güdülü davranışlar üzerinde etkileri olduğunu gösteren ne deneysel bulgular ne de kurumsal varsayımlar bulunmadığı ifade edilebilir.

Bireysel sorumluluğa önem veren örgüt ikliminin ‘başarı’ güdüsünün uyarılmasında önemli etkileri vardır. Horowitz’in deneysel araştırmaları, yüksek başarı güdülü bireylerin davranışları ve bunun sonuçlarından ötürü kendilerine kişisel sorumluluklar verilmesini istediklerini göstermiştir (Ertekin, 1978: 24).

Bir dizi gözlemsel deneyde yüksek başarıma ihtiyacına sahip olanlar iki durumda da aynı başarı sonucunu elde etme olasılığına rağmen, sonucun şanstan ziyade kendi başarıları olacağını düşündüğü çalışmayı seçmişlerdir. Bu da bir takım mükemmellik standartlarıyla rekabette başarıya neden olan istektir. Bu tarz durumlar bireyin kendisini başarıya götürecek vasıtaları kontrol etmek istemesinden kaynaklanmaktadır. Sadece şans içeren durumlar ya da çok ciddi sınırlamalar, bireysel sorumluluk konusunda, başarı güdüsünü uyandıran beklenti ve dürtülere neden olmaz. O zaman başarı güdüsü kişilerin fazla sorumluluk yüklenmelerini sağlayan iklim içinde ortaya çıkar. Sorumluluktan ortaya çıkan iklim, statü farkını ortaya çıkarıyorsa, o zaman güç güdüsü bu boyut tarafından etkilenir (Litwin & Stringer, 1968:49-50).

Başarıma güdüsü ile hareket eden bireylerin, örgüt içinde oluşabilecek şartları kontrol etmek istemelerinden dolayı sorumluluk alınması gereken durumlarda iş

yükünden kaçınmadan gerekeni yerine getirdiği söylenebilir. Bu bireylerin aynı zamanda rekabete açık, şans faktörünü dikkate almayan, kontrol güdüsü yüksek olan bireyler olduğu ifade edilebilir.

Bireysel sorumluluk; kişinin yaptığı işi bilmesi ve bununla birlikte işverene karşı yaptığı iş sebebi ile sorumluluğunu yerine getirmesini ifade eder (Erdoğan, 2012: 90). Çalışan eğer sorumluluğunun farkındaysa verilen görevi kendisi işverenmiş gibi düşünerek yerine getirir ve örgütsel işleyişin istikrarlı bir biçimde sürdürülmesinde önemli bir etkiye sahip olur (Tiryaki Şen, 2007: 19).

Yüksek sorumluluk hissiyle çalışan bireylerin, işlerini kendileri halletme, sorunları çözme ve yerine getirdikleri görevleri kontrol etme güdüsü üst seviyelerde iken, düşük sorumluluk ile çalışan bireylerde, yeniliklere karşı direnç gösterme, risk almaktan kaçınma ve yerine getirdikleri görevlerde kontrolsüz çalışmanın üst seviyelerde olduğu söylenebilir.

1.3.2. Dayanışma ve Arkadaşlık

Çalışma grubu atmosferine hakim olan iyi bir dostluk duygusu; çok seviliyor olmaya ilişkin vurgu; samimiyet ve gayri resmi sosyal grupların yaygınlığını bununla birlikte örgüt üyelerinin yönetici ve diğer çalışanlara ilişkin yardımseverlik algısı; aşağıdan ve yukarıdan karşılıklı destek vurgusunu ifade etmektedir.

Dayanışma ve arkadaşlık havası 'erk' güdüsünü uyarmada etkili olmamaktadır. Dayanışma ve arkadaşlık ortamı en belirgin biçimde 'beğenme güdüsünü' uyarır. Örgütte, dayanışma havası 'başarı' güdülemesini uyarıcı yönden etkilemektedir. Oysa arkadaşlık havasının başarı güdülemesi üzerinde herhangi bir etkisi yoktur (Ertekin, 1978:24-25).

Samimiyet ve dayanışma arkadaşlığın uzun yıllar sürmesinde ve kişilerin gelişiminde önemli bir etkiye sahiptir. 1959 yılında Rosen ve D'Andrede tarafından yapılan araştırmada babaları tarafından gösterilen samimiyet ve dayanışma ölçüsünün çocuklarda başarı ihtiyacının en önemli belirleyicisi olduğunu bulmuştur (Litwin & Stringer, 1968: 51).

Bir kurumda farklı birimlerde ve görevlerde çalışanların örgüt içi ve dışında birbirleriyle kurdukları samimi ve dostça ilişkileri kurumda açık iklim ortamı yaratmaktadır ve bunun başarıya ulaşmada önemli etkiye sahip olduğu belirtilmiştir (Akyol, 2010: 7). Arkadaşlık ortamı sağlandığında birimler ve görevler arası yardımlaşma oluşacak ve böylece ortak hedefe ulaşmak için birlikte çalışılarak işlerin daha kolay yapılması sağlanacak ve böylece arkadaşlık ve yardımlaşma hedefe ulaşmada etkili olacaktır. Yönetici dışındaki personelin eksik kaldıkları alanlarda birbirlerinden destek (dayanışma) görmeleri iş verimliliğini artıracaktır ve örgütte birliktelik algısının oluşmasına katkı sağlayacaktır (Özkanan, 2009: 9).

1.3.3. Ödüller ve Cezalar

Yaptıkları iyi işlerin fark edildiğini ve bu işler için ödüllendirildiklerini, fark edilme ve geri bildirim tamamen performansa göre farklılık gösterdiği ile ilgili örgüt üyelerinin duygularını ifade etmektedir.

Ödüllendirici iklim daha çok başarı ve bağlanma güdülenmesi yaratır korku ve başarısızlık beklentisini azaltır. Burada iki tür ödüllendirici iklim birbirinden ayrılmalıdır. Birincisi etkinliğe dayalı ödüllendirici iklim; ikincisi de onaylayıcı iklimdir ve birincisinden daha genel bir düzeyi anlatmak için kullanılmaktadır. Açıktır ki bunların her ikisi de farklı güdüleme biçimleri doğurur. Örneğin, ödül sisteminin nesnel, etkinliğe yönelik, açık, belirgin ve kesin olduğu algılandığında ‘başarı güdüsünü’ uyarılabilir. Etkinliğe dayalı ödüllendirici iklim ‘bağlanma güdüsü’ yaratmada etkisizdir. Yüksek bağlanma güdülü bireyler ancak çabalarının onları yakın ve arkadaşça ilişkiler kurmaya götüreceğine inandığında etkili olabilir. Başarıları konusunda özgül geribildirimler ve ödüller isterler, aksi halde kendi başarılarıyla genel onay arasında ilişki kuramazlar. Öte yandan genel anlamda onaylayıcı ortam ‘bağlanma güdüsü’ uyarır. Etkinliğe dayalı ödüllendirici iklimin erk güdüsü yaratmada etkisiz olduğu da belirlenmiştir (Ertekin, 1978: 25). Yani ödülün başarıyı, cezaların da yüksek başarı güdüsü olan bireyi güdülemeyeceği söylenebilir.

Bireylerin iş yerinde gösterdikleri başarılar nedeniyle ödüllendirilmesi bireyin motivasyonunu ve iş doyumunu artırmakta ve kendisini daha iyi hissetmesini sağlamaktadır. Yapılan hatalarda ceza uygulamasının örgütün istikrarlı ilerleyişine

fazla katkısı olmamaktadır (Doğan & Üngüren, 2012: 30). Görevlerini yapamadıklarında cezalandırılma düşüncesi çalışanların motivasyonunu ve iş doyumunu azaltmaktadır ve işgörenler işlerinde yeterli olduğu halde onların performanslarında gerilemelere sebep olmaktadır (Erdoğan, 2012: 90). Ceza ve ödül sistemi olan kurumlarda cezalandırmayı kaldırmak yerine, personelin ödüllendirilmesinin daha ön planda tutulması personelin başarıya ulaşma isteğini artırılabilir (Tiryaki Şen, 2007: 10).

1.3.4. Örgüt İçi Çatışma Kuramı

Yöneticilerin ve diğer çalışanların farklılıklara verdiği tolerans algısı bu boyutu oluşturur.

Çatışmaların karşılıklı konuşularak çözüldüğü bir örgüt iklimi, değişik yollardan başarı güdülemesi yaratabilmektedir. Çatışmaların karşılıklı konuşularak çözülmesi gerekli bilgi akımını artırır. Bilgi arttıkça da daha gerçekçi etkinlik ölçülerine ve başarıya ulaşabilir. Çatışmaların karşılıklı konuşma ile çözülmesi etkinlikle ilgili geribildirim keskinlik ve doğruluğunu artırılabilir. Eylem için seçenekler ve başarıyı engelleyen güçlükler açıklığa kavuşur. Birey ne ölçüde iyi iş yaptığını irdeleyebilir. Litwin ve Stringer çatışmalara hoşgörü göstermenin ‘başarı güdüsünü’ uyarmayacağını ama ‘erk’ güdüsünü uyaracağını varsaymaktadır (Litwin & Stringer, 1968: 45-46). Erk güdüsü yüksek bireyler çatışmaların yüzleştirilmesini öteki bireyleri doğrudan etkileme aracı olarak görmektedirler (Ertekin, 1978: 25-26). 1964 yılında Argyris, çatışmayı yönetmenin en etkin yolunun örgütün verimliliği ve çalışanların zihinsel sağlığı gibi her iki görüş noktasını göz önünde tutularak yüzleştirme olduğunu ileri sürmüştür (Litwin & Stringer, 1968: 56-58).

İş yerlerinde amaç ve inançlar paralellik gösterdiğinde çatışma seviyesi düşüktür, bunun tersi olduğunda çatışma kaçınılmazdır. Örgüt içi çatışmanın örgütün geleceğini tehlikeye atmaması için, yöneticiler çatışma tarafları arasında hoşgörü ve diyalog kurulmasını sağlamalı ve bu durumlarda uygun örgüt iklimini yöneticilerin yaratması gerekmektedir (Çınaroğlu, 2012: 9).

1.3.5. Etkinlik Ölçümleri

Zorlayıcı ama ulaşılabilir hedeflerin saptandığı, yöneticinin tüm çalışanlardan “yapabileceklerinin en iyisini yapmalarını” beklediği ile ilgili örgüt üyelerinin duygularını ifade etmektedir.

Yüksek düzeyde etkinlik ölçümleri başarı güdüsünü uyarır. Bu ikisi arasında olumlu bir ilişki vardır. Bunun yanında öteki ögeler eşit olmak koşuluyla yüksek etkinlik ölçümlerine ağırlık veren bir örgüt iklimi ile ‘erk’ ve ‘bağlanma’ güdülemesi arasında bir ilişki gözlenememiştir. Örneğin; örgüt iklimi yüksek etkinlik ölçümleri ile birlikte arkadaşlık ve bağlanma duygularına ağırlık veriyorsa, yüksek bağlanma güdülü bireyler arkadaşlarını ve üstlerini hoşnut etmek için bu yüksek ölçümlere ilgili çaba göstermeye çalışacaklardır. Aynı şekilde erke dayalı bir örgüt ikliminde yüksek etkinlik ölçümleri erk güdüsü yaratabilir (Ertekin, 1978: 26).

1.3.6. Örgütü Benimseme

Herkesin ortak bir amaca yönelik çalıştığını hissetmeleri, çalışanların o örgüte ait olmalarından dolayı gurur duydukları, kişilerin gerektiğinde daha fazla çaba göstereceği ile ilgili örgüt üyelerinin duygularını ifade etmektedir. Örgütsel kimlik, bağlılık, ait olma ve bunun önemsenmesi derecesi bu boyutta işlenmiştir. Örgütsel vatandaşlık, bağlılık ve özdeşleşme kavramları ve bunlara verilen yüksek değer iklimi olumlu yönde etkileyecektir.

Bu iklim boyutu doğrudan doğruya bağlanma güdüsünü etkiler. Yüksek bağlanma güdülü bireyler bağlılığı ve bütünlüğü sağlayan iklime olumlu tepki gösterirler. Bu iklim boyutu, örgüt üyeleri arasında yakın ilişkiler ve dayanışma yaratır. Tanınma ve grup bağlılığı sağlayıcı örgüt iklimi ancak dolaylı olarak başarı güdüsünü yaratır. Grupça tanınma bir amacın başarılmasına yönelikse, yüksek başarı güdülü bireyler bu amaca ulaşmanın ancak grup eylemi ile olanaklı olduğuna inandıklarında, grup boyutunun erk güdüsüyle olumsuz yönde ilgili olduğu söylenebilir. Grup tarafından tanınma, bağlılık ve arkadaşlık gibi durumlarda erk eğilimli bireyler tutunamazlar.

Bir araştırmada örgüt tarafından benimsenme ve örgütsel bağlılığa önem veren iklimde erk güdüsünün, ters yönde etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Örgüt bağlılığı ve benimseme arkadaşlık ve karşılıklı dayanışmaya önem verir ve o zaman da erk eğilimli bireyler örgütte uzun soluklu çalışamazlar (Litwin & Stringer, 1968: 59-62).

1.3.7. Tehlike ve Tehlikeyi Göze Alma

Çalışanların buldukları örgüt ya da görevdeki tehlike veya tehlikeyi göze alma derecesi örgüt iklimini olumlu yönde etkilemektedir.

Tehlikeyi yüklenmeyi özendirici bir örgüt iklimi özellikle başarı güdülemesi yaratır (Ertekin, 1978: 26). 1966 yılında yapılan Atkinson, Feather ve Litwin' in her birinin yapmış oldukları çalışmada başarı güdüsü yüksek kişilerin belirli seviyede tehlikeyi (riski) üstlenmeyi göze aldıkları ortaya çıkmıştır (Litwin & Stringer, 1968: 62-63). Öte yandan bu iklimin erk ve bağlanma güdülenmesi yaratmada herhangi bir etkisinin olduğu yolunda deneysel bulgular yoktur (Ertekin, 1978: 26).

Örgüt çalışanlarının, görevleriyle ilgili yapacakları işlerde riskten kaçınmaları terfi etmelerini engelleyebilir, yöneticilerin değerlendirilmesi onlar için yetersiz olarak sonuçlanabilir. İdarecilerin çalışanlara risk göze almaları konusunda teşvik edici olması kişilerin özgüven duygusunun oluşmasına katkı sağlar (Özsoy, 2012: 50).

1.3.8. Örgütsel Yapı

Çalışanların işleri ile kendilerinden beklenenlerin neler olduğunu tam olarak bilmeleri, kendi rolleri ile örgütsel amaçlar arasında olan ilişkisinin açık olması ile ilgili örgüt üyelerinin duygularını ifade etmektedir.

Hiyerarşi ve iş kuralları belirginleştikçe, biçimsellik ve sosyal uzaklık artmaktadır. Bu eğilim arkadaşça ve yakın ilişkileri azaltır (Ertekin, 1978: 26).

Lorsh'un 1964 ve 1966'da Hall'ın 1962'de Burns ve Stelker'in 1961'de, Woodward'un 1958 yılında yaptıkları çalışmalar örgüt yapısının bireysel ve grup davranışını etkileyen, önemli bir değişken olduğunu gösteren önemli çalışmalardır.

Bir kurumda örgüt yapısı; personelin görev tanımlarının olmasını, fiziksel koşullarını, yerleşimi, yöneticilerin ve bu yetkileri ne gibi durumlarda kişilere devredebileceği ile ilgili unsurları içerir (Özkanan, 2009: 12). Örgüt yapısı personelin organize olmasını sağlayabilir fakat örgüt yapısı tam oluşmamışsa çalışanların tartışmasına yol açabilir. Bu nedenle örgüt yapısı iyi organize olmalı, görev dağılımları net olmalı ve böylece personelin huzurlu iş görmelerine hem de örgütü daha etkin ve başarılı olmasına imkân sağlayacaktır (Zeybek, 2010: 21).

Geniş ölçüde değinilmeye çalışılan Litwin ve Stringer'in örgüt iklimi boyutlarından ayrı olarak, konuyla ilgili farklı boyutları üzerinde araştırmalar da yapılmıştır. Bu boyutlar başlıklar halinde aşağıda ifade edilmiştir.

B.von Haller Gilmer örgüt büyüklüğü, önderlik biçimi, iletişim ağları, amacın yönü, karar verme süreci üzerine durmuştur (Gilmer, 1971: 46-54).

Thornto çok sıkı gözetim, sınırlayıcı ve güdüleyici çevre, içten (samimi) ve soğuk çalışma ilişkileri, görevliyi hoşnut edici ve sıkıcı çalışma koşulları üzerine durmuştur (Ertekin, 1978: 199-200). Russel E.Johannesson örgüt düzeyi, baskı, yükselme ve ilerleme olanaklarıyla ödül sistemi, arkadaşça çalışma ve beraberlik duygusu, ödül sistemini ve yönetimi eleştirme, ücretlendirme üzerine durmuştur (Russel E., 1973: 118-144). Friedlander ve Marguiles örgütle bağdaşmazlık, engelleme, senli benli olma, arkadaşça çalışma ve birlik duygusu, örgüt içi uzaklık duygusu, üretime yöneliklik, güven duygusu, kişiye verilen önem ve saygınlık üzerine durmuştur (Friedlander & Naguiles, 1969: 171-183). Payne ve Pheysey örgütün gelişme olanakları, kurallara dayalı denetim üzerine durmuştur. (Payne & Pheysey, 1971:77-98). Downey, Hellriegel ve Slocum karar verme, içtenlik, tehlikeyi göze alma, açıklık, ödül sistemi ve örgüt yapısı üzerine durmuştur. (Downey, Hellriegel, & Slocum, s. 149-155) Porter ve Lawler örgüt düzeyi, yürütme-dayanışma mevki, alt birim genişliği, tüm örgütün genişliği, uzun ve yaygın örgüt yapısı üzerine durmuştur (Porter & Lawler, 1965: 23-51). Kaczka ve Kirk tedirgin edici davranış, maliyete yönelik olma, önderlik biçimi, önderlik biçiminin duruma uygunluğu, endüstri mühendisliği bölümünün tutum ve davranışı üzerine durmuştur (Kaczka&Kirk,1967: 253-272). Lyon ve Ivancevich örgütle bağdaşmazlık,

engelleme, birlik duygusu, senli benli olma, araya uzaklık koyma, üretime yöneliklik, güven duygusu, kişiye verilen önemden bahsetmiştir (Lyon & Ivancevich,1974: 635-648). Tagiuri, örgüt, yüksek yönetim, örgüt politikası, işin kendisi, alt birimin bağlı olduğu bölüm, üstler, iş arkadaşları, astlar, örgütte ilerleme olanakları üzerine durmuştur (Ertekin, 1978: 203-205). Jerome L.Franklin karar verme uygulamaları, yönetimin insan ögesine dönük olması, güdülemeyle ilgili koşullar, bildirimdeki kolaylıklardan bahsetmiştir (Franklin,1975: 422-433). Andrew W.Halpin kümelerin özellikleri (örgütle bağdaşmazlık, engelleme, birlik duygusu, senli benli olma) ve önderin davranışı (araya belli bir uzaklık koyma, üretime yönelik, güven duygusu, kişiye verilen önem ve saygınlık, güdülemeyle ilgili koşullar, bildirimdeki kolaylıklar) olarak ikiye ayırmıştır (Halpin A., 1971:150-151). R. A. Katzell kümelerin büyüklüğü, örgütün faaliyet gösterdiği kentin büyüklüğü, ücret, sendikalaşma, erkek görevlilerin oranı üzerinde durmuştur (Katzell, 1961: 65-72).

Genel olarak iklim boyutlarında ortak olan noktaları belirlemenin çözümlenmelere ulaşmada yararlı olacağı düşünülmüştür. Bu noktaları üç başlık altında toplamak olanağı vardır. Bunlardan birincisi; bireye ilişkin özellikler, ikincisi; örgüte ve örgütsel sürece ilişkin özellikler, üçüncüsü çevreye ilişkin özelliklerdir. Örgüt iklimi boyutları kurumun kamu ve özel kesim kuruluşu oluşuna göre de farklılıklar gösterebilir. Örgütün psikolojik çevresi sanıldığından daha karmaşıktır. Boyutları ne kadar değişik olursa olsun her kesim kendine özel üyelerinin ihtiyaçlarını karşılayacak bir iklim yaratmak ve sürdürmek zorundadır (Ertekin, 1978: 28). Artık teknoloji gelişmekte bununla birlikte çalışma ortamları daha fazla personel için çalışabilir olmakta, iş güvenliği yasaları getirilmektedir. Yeniliklere açık bir kurum her zaman için başarı elde edecek ve uzun yıllar ayakta istikrarlı bir şekilde ayakta kalabilecektir.

1.4. ÖRGÜT İKLİMİNİN TÜRLERİ

Litwin ve Stringer yaptıkları deneysel araştırmada üç değişik iklim tipi saptamıştır. Bunlar otoriter yapılı iklim, demokratik yapılı iklim ve başarıya yönelik iklim tipleridir (Campbell, Dunnette, Lawler, & Weick, 1970: 402).

- **Otoriter Yapılı İklim**

Otoriter yapılı iklim görevlerin kesin tanımı üzerinde duran ve biçimsel otoritenin ödün vermeksizin kullanılmasını ifade eden iklim tipidir. Erke dayalı iklimi, korku ve başarısızlık beklentisi olan, örgüt dışı siyasal baskının fazla olduğu, görevin ilginç bulunmadığı, personelin üstlere bağımlı olduğu, kurum içi çatışmaların olduğu güdülerin az olduğu bir iklimdir (Korkut, 1993: 6).

- **Demokratik Yapılı İklim**

Demokratik yapılı iklim birliğin ve beraber çalışmanın, gruba bağlılık ve karşılıklı dayanışmanın olduğu cezalandırmanın olmadığı bir iklim tipidir. Bağlanma güdüsü yüksek olan kişiler, sıcak ilişki ve arkadaşlık bağlarına önem verirler (Koçel, 1989: 310).

- **Başarıya Yönelik İklim**

Başarıya yönelik iklim kurum içi rekabetin desteklendiği, yenilikçi başarı hedefli iklim tipidir (Gibson, Juancevich, & Donnely, 1979: 111). Bu iklim aynı zamanda, güven ve birliktelik duygusunu kapsar, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayan, özendirir, iş doyumunun fazla olduğu, başarı ve yenilikçi yetenekleri kullandıran, örgütü benimseyen ve bağlılık duygularının yüksek olduğu iklim tipidir (Korkut, 1993: 6).

Wallach ise üç farklı türde iklim tipi tanımlı yapmaktadır. Bunlar destekleyici, yenilikçi ve bürokratik iklimdir.

- **Destekleyici İklim**

Destekleyici iklim dostluk, birliktelik, cesaretlendirme, sosyalleşme, bireysel özgürlük ve güvene açık ilişkilerin olduğu iklimdir. Örgüt tarafından çalışanlar desteklendiği için kurumda çalışanlar daha istekli başarılı ve yenilikçi olmaktadır.

- **Yenilikçi İklim**

Yenilikçi iklim risk üstlenen, sonuç odaklı, üretkenliği, girişimciliği, uyarıcılığı hissettiren iklimdir. İşin yapılmasında personelin birbirinden bilgi-görüş ve yardım alınması sık görülür.

- **Bürokratik İklim**

Bürokratik iklim ast-üst ilişkilerinin resmi bürokrasilerin ve katı prosedürlerinin olduğu örgüt biçimidir (Ay & Çelik, 2003: 448-450).

Bir başka çalışmada Halpin, iklim türlerini 6 kategoride belirlemiştir (Halpin A., 1966: 174-181).

- **Açık İklim**

Açık iklim kurum personeli arasında samimiyet, birlik ve beraberlik duygusu vardır. Bireysel ilişkilerin üst seviyede olduğu bu iklimde, yöneticiler bireysel kurallar koyamazlar (Halpin A., 1966: 174-181). Böylece, yönetici ve iş görenler arasında uyumun oluşmasının sonucu olarak iş doyumunun sağlandığı görülür. Açık iklim tipinde çalışanlar örgüt kararlarına katılımlarının sağlanmasıyla, işleri daha iyi yapmaktadırlar ve örgütün kendi iş sahasında başarılı olmasını sağlar (Barutçugil, 2004: 222). Günümüzde bazı iş örgütleri başarıyı yakaladıkları bazılarının ise piyasada gölgede kaldığı ya da silindikleri görülmektedir. Bunun nedeni var olmaya devam eden kurumların, personeline önem vermesi, kurum kararlarına katılımlarını sağlanması, ast üst ilişkilerinde samimi etkileşimlerin ortaya çıkmasıdır. Bunların olmadığı kurumlar tam tersi, kâr ve başarı elde etmek yerine piyasa koşullarında sönük kalmaktadır (Akyol, 2010: 8-9).

- **Bağımsız İklim**

Bağımsız iklim üst ile astlar arasında psikolojik uzaklığın olduğu bir iklimdir. Fakat bu iklim tipinde kişilerin sosyal ihtiyaçlarına önem verilmektedir (Halpin A., 1966: 174-181). Bağımsız iklimde kurum içinde sosyalleşme ve çalışanlar arası yardımlaşma ve dayanışma ön plandadır (Sertkaya, 2009: 14). Kurum içinde küçük baskı, baskı grupları vardır ve kırtasiye işleriyle iş gören engellenmez. Yöneticiler iş görenlere baskı oluşturmazlar (Halis & Uğurlu, 2008: 107).

- **İdareci İklim**

İdareci iklim yöneticiler tarafından konulan kurallar dışına çıkılmadı bir iklimdir. Karşılıklı birey ilişkileri kuracak kadar zamanın olmaması ve gereksiz çalışmalar yapılması nedeniyle moral düşüklüğü vardır (Halpin A., 1966: 174-181). Yöneticilerin, otoriter olduğu, , isteklerinin ağırlığını hissettirdikleri bu iklim türünde iş doyumu seviyesi düşüktür (Halis & Uğurlu, 2008: 107-108). Bu iklim tipinde şirketlerin başarı elde edip sürdürülebilirliğini sağlamak için arkadaşlık ve karara katılma, dayanışma gibi ilişkileri dikkate alması gerekir.

- **Samimi İklim**

Samimi iklimde idareciler aşırı derecede anlayışlıdır. İş örgütünü de bir aile olarak kabul eder. İdarecilerin çalışan üzerindeki kontrol ve denetimi azdır, örgütün sosyal doyumu yüksektir (Arslan N. T., 2004: 223). İş görenin morali orta düzeye düştüğünde idareci mutlu bir aile tablosu çizmeye çalışır (Yaşar, 2005: 12). Göstermelik bir tablo vardır ve bu da çalışanı mutlu etmez. Dostça ilişkiler ve kaliteli bir idareyle sağlık alanında kaliteli hizmet verilebilir.

- **Babacan İklim**

Babacan iklim yöneticilerde kontrol etme, denetleme isteğinin olduğu bir iklimdir. Ancak bu konuda başarılı olamayan, personelle birlikte çalışmak istemeyen yöneticiler bulunur. Yöneticiler örgütteki her şeyden haberdar olmak ister ancak bunu kontrol altına alamazlar. Bu iklim türünün başka bir özelliği de, yöneticilerin örgüt içi faaliyetlerde çalışanlara örnek olmadıkları için, çalışanların güdüleme duygularının eksik olmasıdır (Erdoğan, 2012: 97). İdareciler çalışanları, kontrol

edemedikleri için çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılayamazlar (Dönmez & Korkmaz, 2011: 175).

- **Kapalı İklim**

Bu iklim örgütte, idarecilerin emredici olduğu, çalışanların faaliyetleri ile ilgili fikir beyanlarının bile söz konusu olmadığı, kuralların (emirlerin) kesin olarak uygulandığı ve çalışanların devir hızının yüksek olduğu iklim türüdür (Cıranoglu, 2011: 14). Örgüt içinde çatışma ve tartışma hâkimdir. Çalışanların moral bozukluğu samimiyet ve iş doyumunu düşüktür. Böylece işletme verimli çalışamaz (Yaşar, 2005: 12).

Açık ve kapalı iklim türleri arasında önemli farklar vardır. Kapalı iklim türü kötü ve hasta olması nedeniyle yardıma ihtiyacı olan bir iklim türüdür. Halpin'e göre bir iklim tipinden diğer iklim tipine geçmek kolay değildir. Fakat hep birlikte kararlı bir şekilde çalışma şeklini değiştirmek yoluyla iklim tipi değiştirebilir (Halpin A., 1971: 137).

Örgüt iklimi çeşitleriyle ilgili Quinn'in Yarışan Değerler Modeli ve Rensis Likert'in sistem dört yaklaşımı bulunmaktadır. Quin'in örgüt iklimi çeşitlerini açıkladığı modeller insan ilişkileri, açık sistem, rasyonel amaç ve içsel süreçtir. Rensis Likert sistem dört yaklaşımını örgüt iklimi türleri, istismarcı, otoriter, yardımsever-otoriter, danışmacı ve katılımcı grup şeklinde ifade etmiştir (Çağlar, 2008: 47-49).

1.5. OLUMLU VE OLUMSUZ ÖRGÜT İKLİMİ

1.5.1. Olumlu Örgüt İklimi

İş çevresinde fiziksel koşullar, çalışanların bulunduğu alanlarda ortamın ısıtılma, aydınlatılma ve havalandırılması, iş yerinin temizliği, iş yerindeki gürültü, iş görenlerin sağlığı üzerinde etkilidir ve örgütte olumlu bir iklim oluşturmaya katkıları vardır. İş görenlerin örgüte bağlanmaları, örgütün amaçlarına başarılı bir şekilde ulaşması açısından önemlidir.

Örgütte bulunan, işgörenlerin ödüllendirilmesi olumlu bir iklim oluşturmada etkili olup, yaptıkları işten memnun olan işgörenlerin ortamlarında olumlu iklim oluşturduğu ifade edilebilir. İşgörenlerin görevlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmeleri de bu olumlu iklim sayesinde gerçekleşmektedir.

Kurumlarda olumlu bir örgüt iklimi yaratmak örgütün hedeflerini elde etmesinde etkili olmakla birlikte, insanlığa çağdaş bir hizmetin verilmesine de katkı sağlamaktadır (Arslan N. H., 2000: 63-94).

Başarılı örgütlerde motivasyon düzeyleri yüksek çalışanların bulunduğu söylenebilir. Bu da örgüte bağlılığı doğurur. Sağlıklı işleyen örgüt atmosferinin personelin birbirine gösterdiği samimiyet, dostluk ve arkadaşlık davranışları örgütsel başarıyı getirir. Yönetici ve çalışanlarla bir ekip olarak kurumdaki sıkıntıların giderilmesi iş yerindeki verim düzeyini artıracaktır (Zeybek, 2010: 35). Olumlu bir örgüt ikliminde örgütün bünyesinde etkinlik ve verimliliğin oluşması ve çalışan yöneticiler arasında uyumluluk işletmenin başarısını verimliliğini ve sürdürülebilirliğini getirir (Akyol, 2010: 20).

1.5.2. Olumsuz Örgüt İklimi

Gürültülü ortamlarda çalışma, maddi özendirme araçlarının sık ve tek araç olarak kullanılması, maaşlardaki ücret düşüklüğü ve adaletsizlik, örgütteki disiplinsizlik iş görenlerin görüşlerine değer verilmemesi, örgütteki olup bitenlerin başkalarından öğrenilmesi (bildirişimde yetersizlik), denetimin gereğinden fazla sıkı

ya da gevşek olması, çatışmaların sık ve sürekli olması ya da hiç olmaması olumsuz bir örgüt ikliminin oluşmasına neden olur.

Kapalı bir iklim tipine sahip çalışanlarda iş doyumunu gözlemlenememektedir. Bunun sonucunda işe gelmeme, geç kalma, işi bırakma durumları ortaya çıkar. Motivasyon ile iş doyumunu düşüklüğü çatışmalara neden olur ve bu durum örgütsel yapının verimsizleşmesine, çökmesine zemin hazırlar. Çalışanların, yöneticiler tarafından dinlenmesi ve yöneticilerin sorunların çözümleri için vakit ayırmaları örgütün sürdürülebilirliği için oldukça önemlidir (Akyol, 2010: 21).

Olumsuz iklim ortamında personel işinde başarısız olur ve bu durum personelin özel hayatlarında mutsuz olmalarına neden olabilir. İş yerinde tükenmişlik yaşayan kişinin bu yaşadıkları aile hayatına da olumsuz yaşantılar olarak yansıyabilir (Zeybek, 2010: 35).

1.6. ÖRGÜT İKLİMİNİN ETKİLEDİĞİ FAKTÖRLER

1.6.1. Örgüt İkliminin Verimlilik Üzerine Etkileri

İş yaşamı sürekli değişim gösteren rekabet ortamına sahiptir. İşletmeler rekabet ortamında amaçlarını yerine getirmek ve işlerin sürdürülebilirliğini sağlamak zorundadır. Örgüt iklimi çalışanın işini algılama biçimidir. Örgüt iklimi için, çalışanla ilgili psikolojik bir terimdir diyen Dönmez & Korkmaz (2002: 32) verimliliğin tanımını şöyle yapmaktadır: Üretimin insan gücüne dayandığı işletmelerde ya da kurumlarda iş görenlerin eğitimlerinin sağlanması, fiziki şartlarının düzenlenmesi ve iş güvenliğinin sağlanması durumunda üretimin arttığı, beraberinde verimliliğin de artış gösterdiği belirlenmiştir. Verimliliğin arttırılmasında eğitimin desteği büyüktür. Kurumların verimlilik kavramını kurum kültürünün birer parçası haline getirmesi için performanslarını arttırmaları gerekmektedir (Dönmez & Korkmaz, 2011: 32).

Örgüt ikliminin verimlilik üzerine etkisiyle ilgili üç yaklaşım bulunmaktadır..

- Otoriter ve bürokratik yaklaşım (Kuralların geçerli olduğu ve disiplinli bir yaklaşımdır.)

- Demografik ve Dostane yaklaşım (Arkadaşlık, dostluk, dayanışma, yardımlaşmanın sağlandığı bir yaklaşımdır.)
- Üstün yaklaşım (Hedefler yüksek tutulup, yaratıcılık yenilik ön plandadır.)

Çalışanlara ödüller vererek daha çok verim almaya çalışılır. Ödüllendirmede maaş, zam, ikramiye ve takdir kullanılır. İş verimliliğinin artışında dostane ve demokratik yaklaşım öne çıkmıştır. Samimi bir çalışan ortamında örgüt ikliminde iş doyumunun verimlilikle beraber arttığı görülmüştür (Dönmez B., 2009: 47).

Verimlilikte artış, personelin işi iyi yapması değil, doğru işleri daha iyi yapmasıdır. Halis ve Uğurlu (2008) çalışmalarında verimlilikte artırıcı etkenler olarak şunları belirlemişlerdir;

- **Bağlılık:** Örgütte kalma ile ilgilidir. Bu verimlilikte artışı sağlar.
- **Performans:** Çalışanın resmi ya da tanımlanmış örgütsel rolünü kapsar ve iş tanımları, performans değerlendirme dokümanlarını içerir.
- **Vatandaşlık:** Örgütsel etkinliğe katkıda bulunan yapıcı ve işbirlikçi davranışlardır.

Farklı iklim tipleri işletme verimliliğinin sağlanmasında önemli rol oynar. Verimliliğin artırılması için ilk olarak iş yerinde kalite bilincini oluşturmak ve desteklemek gerekir. İkinci olarak personel arası işbirliğinin sağlanması amaçlara ulaşmada ortak çaba harcanması gerekir. Ayrıca ast-üst arasında güven oluşturmak gibi konular verimliliğin artışında vazgeçilmez unsurlardır (Halis & Uğurlu, 2008: 116).

1.6.2. Örgüt İkliminin İş Doyumu Üzerine Etkileri

Örgüt ikliminin, iş doyumuna üzerine hem olumlu ve hem de olumsuz etkileri vardır. İş yeri atmosferi doyumunu etkilemektedir. Olumsuz algılar iş yerinde, işe gitmede geç kalma, işi yavaşlatma gibi durumlar yaratabilir. Bu da verimliliği düşürür ve psikolojik sıkıntıları da beraberinde getirir (Dönmez B., 2009: 48).

Doyum düzeyi, örgüt algısıyla ilişkilidir. Özellikle örgüt yöneticileri, çalışanların örgüt içi doyum düzeyini artıracak algı sistemi oluşturmalarıdır (Zeybek, 2010: 16).

İş doyumu genellikle çalışanın iş ortamındaki deneyimlerinin, onun üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak düşünülmektedir (Ertekin, 2008: 25) İş doyumu ile örgüt iklimi arasındaki ilişki beş boyutta incelenmiştir.

- **İşin Kendisi:** İşin ilginç olması, kişiye işi yapabilmesi konusunda imkân sağlanması sorumluluk verilmesi ile ilgili belirlemeleri ifade eder.
- **Ücret:** Diğer kurumlarla karşılaştırıldığında ücretin eşit görülmesini ifade eder.
- **Yükselme Fırsatı:** Terfi sisteminin olması, yükselme olanağının sağlanmasını ifade eder.
- **Yönetim:** Teknik olarak uzmanlık dereceleri ile sosyal anlamda destek olma derecelerini ifade eder (Halis M., 2010: 43-44).

1.6.3. Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkileri

Motivasyon; kişiyi belirli bir amaç için harekete geçiren, insanı çalışmaya teşvik eden ve başarıyı hedefleyen, kişinin içinde hissettiği güç anlamına gelmektedir (Gök, 2009, s. 591)(Gök, 2009:591).

Karşılıklı etkileşimin olduğu örgüt ikliminde, çalışanlar yönünden iş ortamının olumlu olarak algılanması doyum düzeyini artırır aynı zamanda bunların artırılması motivasyonun sağlanması ve sürdürülebilirlik bakımından da önemlidir.

Motivasyonun sağlanmasında bireysel özelliklerin yanında yönetim anlayışı ile ilgili gelişmeler de etkili olmaktadır. İşle ilgili güdülemenin sağlanmasında yöneticinin sergileyeceği yaklaşım tarzı çok önemlidir (Gök, 2009: 592). Bu tanımlamalardan yola çıkarak, sağlıklı bir örgüt iklimi, doğru yönetim anlayışı, özverili-sorumluluk sahibi çalışanlar ve örgüt terfi sistemi motivasyonu etkiler.

1.6.4. Örgüt İkliminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

Örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmalar 1950’li yıllara dayanmaktadır. Örgütsel bağlılık; çalışanların örgütte kalmak istemeleri, çalışanın örgüte olan sadakati ve çalıştığı örgütün başarılı olması için gösterdiği ilgidir (Gül, 2010: 4-21).

Bağlılığı belirleyen unsurları, yaş, çalışma saatleri, yönetici tutum ve davranışları, beklentilerin karşılanma düzeyi, kararlara katılabilme düzeyi olarak sıralayabiliriz. Bunların var olduğu işletmelerde çalışanlar kendilerini örgütün bir üyesi sayacak ve işletmenin hedeflerine ulaşmada daha çok gayretle çalışacaklardır (Zeybek, 2010: 19).

Yapılan araştırmalarda yüksek düzeyde bağlılık duygusu taşıyan personelin sadece işlerini yapmakla kalmayıp, beklenenden daha fazlasını yapmak için çaba harcadıkları gözlenmiştir. Yüksek düzeyde bağlılık gösteren personel, yüksek düzeyde sadakat, verimlilik ve sorumluluk duygusu da taşımaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ DOYUMU

2.1. İŞ DOYUMUNUN ÖNEMİ

İş doyumu, personelin bulunduğu ortamdan ve iş çevresinden tatmin olma derecesidir.

İş doyumu kavramı ilk olarak 1920'li yıllarda araştırılmaya başlanmış, 1940'lı yıllarda önem kazanmaya başlamış, içinde bulunduğumuz yüzyılda kavramın önemi daha da artmıştır (Akgündüz, 2013: 181).

İnsangücü, çoğu şirket tarafından önemli bir üretim unsurudur. Bununla ilgili en çok bilinen araştırma Hawthorne deneyleridir. İş doyumu 1930'lu yıllarda Elton Mayo'nun Hawthorne deneyleriyle araştırmalara konu olmaya başlamış ve şirketlerin rekabet avantajlarını eşleşmesi için en önemli insan kaynağı olduğu fikrinin taraftar bulmaya başlamasıyla literatüre geçmiştir (Taş & Önder, 2010: 18). İş doyumu, çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisidir. İş doyumu deyince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanların, beraberce çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve yaptığı işin sonucunda güzel şeyleri başarma mutluluğu akla gelmektedir. Çalışanların işyerlerinden hissettikleri hoşnutluk ve hoşnutsuzluk ile yakın ilişki içinde olan iş doyumu aşağıdaki etmenlerle ilgilidir:

- Doyum, çalışanın işten elde ettiği maddi çıkarlarla ilgilidir.
- Doyum, iş güvenliliği ile ilgilidir.
- Doyum, işin zevk verme kabiliyeti ve uygunluğu ile ilgilidir.
- Doyum, üretimde bulunmaktan doğan gururla ilgilidir.
- Doyum, iş yerindeki olumlu beşeri ilişkilerle ilgilidir.
- Doyum, işletmenin genel durumu ile ilgilidir.
- Doyum, amirlerin tutumu ile ilgilidir.
- Doyum, sendikal ilişkilerle ilgilidir (Bingöl, 1997: 266-267).

İş doyumu, işten elde edilen maddi çıkarlar ve iş görenlerin beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluktur (Şimşek, Akgemci, & Çelik, 2014:150). 1943 yılında Maslow, iş doyumunu çalışanın gereksinimlerinin karşılanmasıyla ilişkilendirmiştir. 1990'dan günümüze kadar endüstri-psikoloji alanında en çok araştırılan on konu içinde iş doyumunu yer almıştır (Keser, 2006: 65).

Adams iş doyumunu, çalışanın ücret, kariyer, beğenilme gibi çıktılara ulaşmak için kullandığı, zekası, eğitimi, çabası ve deneyimi gibi girdiler olarak ifade etmiştir (Öz, 2006: 28).

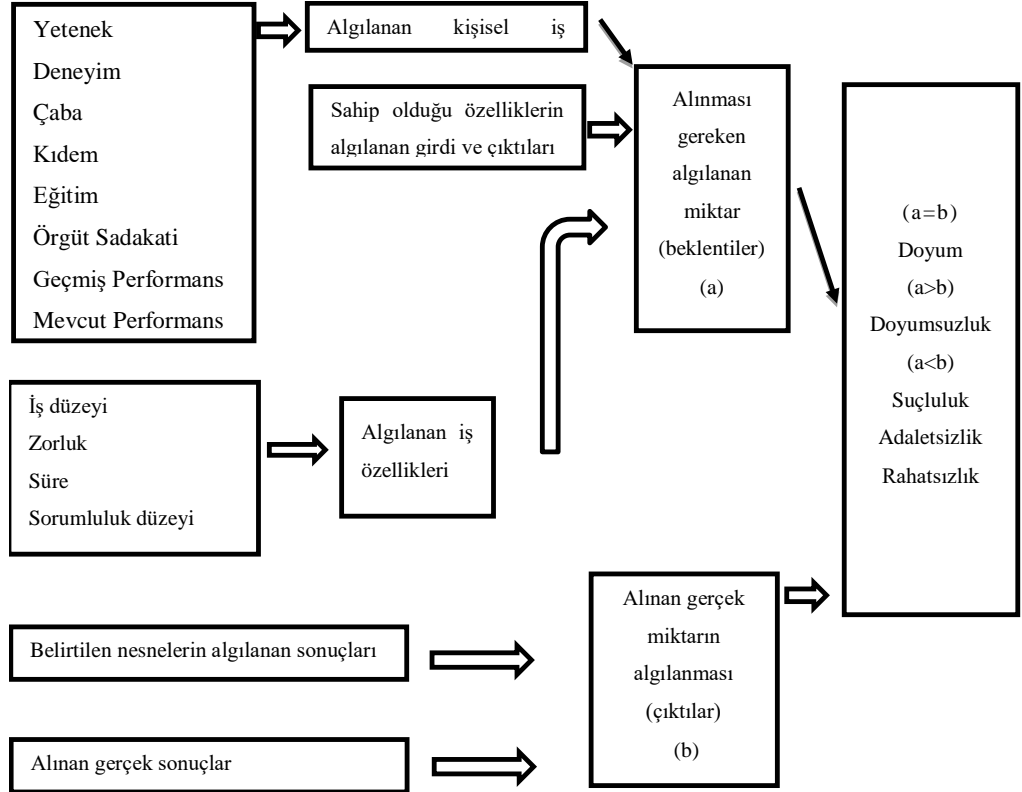
İş doyumu oldukça karmaşık bir konudur. Çünkü kişilerin iş doyumuna düzeylerine etki eden faktörlerin sayısı oldukça fazladır. Çalışanın işi ve iş çevresi, ast-üst iletişim şekli, çalışma arkadaşları ve maaşı iş doyumunu etkilemektedir. İşin amaç ve hedeflerinin çalışanların kendi amaç ve hedefleri ile örtüşmesi halinde iş doyumuna olur, eğer örtüşmezse iş doyumsuzluğu olur. İşletmeler personelin, sadece ekonomik bir varlık olmadığını sosyal yönlerden beklentileri olduğunu unutmamalıdır. Çalışanların iş doyumunun sağlanmasında sosyal açıdan işletmeler görevlidir (Aktay, 2010: 4).

İş doyumu özel hayatı da etkilemektedir. İnsanlar yaşamlarının çoğunu işte geçirirler ve orada yaşadıkları pozitif ve negatif duygular yaşam doyumunu da etkiler. İş doyumunu elde etmiş bireyler özel yaşamlarında da mutlu bireyler olacaklardır. Örgüt yöneticileri toplumda mutlu bireylerin artması için insanı robot olarak görmemeli ve onları psikolojik yönden de dikkate almalıdırlar.

2.2. İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Personelin işinden beklentileri karşılandığında iş doyumunu gerçekleştirir. Bu iş doyumunu seviyesi kişilere göre farklılık gösterir. İş doyumunu birden fazla faktörden etkilenir.

Lawler, iş doyumunun belirleyicisini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir.



Şekil 1: İş Doyumunun Belirleyicileri Kaynak: (Lawler, 1994: 97).

Şekil 1'e göre çalışanların bireysel özelliklerine (yetenek, deneyim, çaba, eğitim, yaş vb.) ve algılanan iş özelliklerine (iş düzeyi, zorluk, süre, işin sorumluluk derecesi vb.) göre işe yönelik beklentileri şekillenmektedir. Kişi işe yönelik beklentilerini çalıştığı işte elde ettikleri ile karşılaştırır. Beklentiler çıktılarına eşitse ($a=b$) doyum gerçekleşir, beklentilerin seviyesi çıktılarından yüksek ise doyumсузлук

($a > b$) ve beklentilerin iş çıktılarının altında ($a < b$) ise kişide suçluluk, adaletsizlik ve rahatsızlık oluşur (Lawler, 1994: 97).

İş doyumunu kişinin işe dönük beklentileri ile ilgilidir. İş güvenliği olan ve fiziksel koşulları iyi olan her işin personeli mutlu edeceği anlamına gelmez. Bu nedenle personelin bireysel özellikleri farklılık gösterdiği için, her çalışma ortamında kişinin vereceği tepkiler ve nasıl davranacağı bireysel özelliklerine bağlıdır. Çalışanın çevresi, deneyimleri, eğitim düzeyi gibi faktörler kişinin iş hakkındaki değerlendirmelerini şekillendirir. Bu nedenle iş doyumunu etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olarak aşağıda sınıflandırılmıştır (Aşık, 2010: 467).

2.2.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler iş doyumunu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu etkenler yöneticiler tarafından dikkate alınarak personelin bireysel farklılıkları göz önüne alınarak ve onlara uygun ortak çalışma ortamı yaratılarak kontrol altına alınabilir. Böylece çalışanların iş doyum düzeyi artırılabilir. Bu faktörler aşağıda incelenecek olan yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kişisel özellikler, değer yargıları, sosyo-kültürel çevre, statü-kıdem ve medeni durum olarak açıklanabilir.

2.2.1.1. Yaş

Yaş, bir çok araştırma incelendiğinde iş doyumunu etkileyen faktörler arasındadır. İş hayatında yapılan araştırmalara göre iş doyumunu orta yaşlara doğru azalmakta ve yaş ilerledikçe terfi almaları nedeniyle iş doyumunu artmaktadır. Bu da tecrübe artıka uyumun artmasından kaynaklanmaktadır. Bu artış ilişkisi altmışlı yaşlara kadar devam eder sonra tekrar düşüş görülür (Öcal, 2008: 27).

Herzberg, iş doyumunu ve yaş arasındaki ilişkiyi U şeklindeki bir eğriyle ifade etmiştir. İş hayatına erken atılanlarda iş doyumunu yüksekken, otuzlu yaşlara doğru düşüş gösterir ve yaş ilerledikçe tekrar doyum oranı artış gösterir. Herzberg'e karşı eleştiri geliştiren Salch ve Otis, yöneticilerde iş doyumunun sürekli olarak ileri yaşlara kadar arttığı ancak emekliliğe yaklaştıkça doyum seviyesinde düşüş

gözlendiğini ifade etmişlerdir. Gibson ve Klein araştırmalarında bu durumun yaşla değil aynı işte kalma süresiyle ilgili olduğunu savunmuşlardır (Kantar, 2010:61).

2.2.1.2. Cinsiyet

İş doyumunu ve cinsiyet arasındaki ilişki incelendiğinde şimdiye kadar yapılan araştırmaların çoğunda kadınların erkeklere göre daha fazla iş doyumunu sahibi olduğu sonucu elde edilmiştir. Bunun nedeni kadınların işleri ile ilgili beklentilerin az olması olabilir (Aktay, 2010: 17). Aynı zamanda geçmişte kadınların çalışma koşullarının daha kötü olması ve sonradan iş yaşamındaki haklarının artması ve çalışma koşullarının iyileştirmesi nedeniyle de iş doyumunu daha yüksek olabilir.

Başka araştırmaların bazılarında erkek ve kadın çalışanlar arasında fark gözlenmediği ortaya çıkmış ve bunun yanında kadınların iş doyumunun azalmasında kariyer yaşamındaki engellerin büyük etkisi olduğu sonuçları da çıkmıştır (Aşık, 2010: 39).

Bir üniversitede yapılan araştırmada ‘kadın hekimlerin erkek hekimlere oranla anksiyete ve depresyon seviyelerinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (Demirel, 2006: 160).

Cinsiyetle ilgili literatür taramasında elde edilen bulgulara göre yukarıda da bahsedildiği gibi doyumun fazla olması ya da tam tersi doyumun az olması yönündedir. Bazen de iş doyumunun cinsiyete göre farklılaşmadığı gözlenmiştir. Bu araştırmalar kişinin yaptığı işe, aile ortamına, kadının çevresindeki rollere göre değişiklik göstermektedir. Toplumsal normlar ve yargılar çoğu kadına mesleği ne olursa olsun ev işlerini yapmak, çocukların ve varsa aile bireyleri arasındaki yaşlıların bakımını üstlenme zorunluluğu yüklemektedir. Çalışan kadınlar bir yandan ev içi yeniden üretim faaliyetlerini üstlenirken bir yandan da meslek hayatını sürdürmeye çalışmaktadır. Dolayısıyla kariyer basamaklarını tırmanmada cinsiyetlere göre farklılıklar ve eşitsiz koşullar bulunmaktadır. Bu süreç ile birlikte kadınların eğitim sürecinin, iş alanındaki mükemmeliyetçilik algıları, yoğun tempoda çalışmaları ve çevresel faktörlerin aynı şekilde cinsiyet farklılarına neden olduğu söylenebilir.

2.2.1.3. Eğitim

Eğitim hayatın bir parçasıdır ve çocuklukta başlar yaşam boyunca devam eder. Eğitimli toplumların huzur düzeyi yüksek olup her alanda başarı elde edebilirler. Eğitim çalışma hayatında iş doyumunu etkilemektedir ve personelin yaptığı işte cesaretlenmesini sağlar. Çalışanın dünyaya bakışını değiştirir. Her meslekte eğitim personele saygınlık sağlar. Eğitim düzeyine uygun pozisyonda çalışan bireylerde iş doyumunu yüksek olur. Fakat eğitim düzeyine uygun işlerde çalışmayan bireylerde doyumsuzluk ortaya çıkar (Karadağ, 2013: 54).

Kılıç, yaptığı bir araştırmada bireylerin eğitim düzeyi algılamaları konusuna yer vermiştir. Çalışanlar kendisi ile aynı konumdaki diğer çalışma arkadaşlarıyla kendilerini kıyaslamaya çalışırlar. Eğer kendilerine olumlu dönüş alırlarsa iş doyumunu yüksek olur. Eğitim düzeyi yükseldikçe iş doyumunda düşme gözlenmiştir. Kıyaslamalar eğitim düzeyi aynı olan bireylerde ya da aynı imkânlarla sahip bireylerde yapılmalıdır (Kılıç, 2001: 29).

Sağlık personeli açısından eğitim genelde algılama, kavrama, anlık hataları görme kabiliyetlerini geliştireceği için hasta memnuniyeti sağlaması açısından önemlidir. Hizmet kalitesi yükselen personel işinden de doyum sağlar ve bu durum örgüt iklimini olumlu etkiler. Sağlık personelinde eğitim düzeyinin artışı personelin bilgi ve uzmanlığını geliştirdiği kadar, aynı zamanda dünyayı algılayış biçimlerini de değiştirmektedir (Öztürk & Güzelsoydan, 2001:34).

Ülkemizde iş olanaklarında eğitim düzeyine uygun pozisyonlar bulmak neredeyse çok zordur. Bu nedenle üniversite mezunları işsiz kalabilmekte ya da eğitimine uygun pozisyonda çalışmadığı için iş doyumunu sağlamakta zorlanabilmektedir. Çalışma ortamındaki sosyal hakları onları memnun etse de mesleklerini icra edemedikleri için bir yerlerde eksiklik kalmaktadır. Toplumda mutlu bireylerin olması için iş doyumunu önemlidir ve incelenecek bireysel özellikler arasında eğitim düzeyi de yer almalıdır.

2.2.1.4. Kişilik

Kişilik kavram olarak, bir insanı diğer insanlardan ayıran duygu, düşünce, tutum ve davranışların tümünü içermektedir (Karadağ, 2013: 56).

Her insanın kendine özgü değişik kişiliği olabildiği gibi birçok değer yargısı ve inançları da olabilir. İş ortamındaki personel bazen bağımsızlık ister bazen çalışma ortamını kendi düzenlemek ister, bazıları yöneticilerin işlerine karışmasından rahatsız olur, bazen de tam tersi sürekli kontrol edilmek ister, bazıları da zor işleri yapmaktan hoşlanır (Erdoğan , 1999: 234).

Kişilik özellikleri öfkeli, sinirli, agresif veya sakin, yapıcı, toparlayıcı olabilmektedir. Bu tarz kişilikler her çalışma ortamında var olan ve karşılaşılabilecek olan kişilik özelliklerindedir. Önemli olan kişilerin özelliklerine uygun statü ve çalışma alanı oluşturmaktadır. İş dağılımı yapılırken bu tarz durumlara dikkat etmek hem kurum hem de çalışan için daha verimli olacak, uygun örgüt iklimi oluşmasına ve iş doyumunun artmasında katkıda bulunacaktır.

Çalışanlara işle ilgili eğitimler verilmesi, deneyimlerle beceri kazandırıp o işi yapması sağlanabilir. Fakat ne kadar eğitim verilse de kişilik yapısı olgunlaşmamış kendisini geliştiremeyen bireyler, ne kadar akıllı olursa olsun kurumda faydadan çok zarara neden olur. Olgun ve tutarlı kişilikli çalışanlar azimli ve sabırla daha çok verime neden olur ve bu durum iş doyum düzeyini artırabilir (Aşık, 2010: 40).

Duygusal olgunluğu gelişmemiş bireylerin olağan dışı durumlar karşısında gerçekleştirdikleri tepkiler çok olumsuz olabilir ve insanı sevilmeyen istenilmeyen kişi durumuna getirebilir.

Esnek kişilik yapısına sahip, kendini anlatma yeteneği yüksek yapıcı kişiler daha yüksek iş doyumuna sahiptirler. Kendine güvenen öz benlik duygusu olan çalışanlar daha çok iş doyumunu sağlayabilmektedir (Cambaz, 2005: 10).

İş yaşamında çalışanın kişilik yapısı kararlı ve esnekse iş doyumunu yüksektir. Hedeflerini gerçekleştiremeyen, zorluklarla mücadele edemeyen çalışanların ise iş doyumunu düşüktür.

2.2.1.5. Değer Yargıları

Değer yargıları, kişilerin belirli koşullarda diğer kişilerle ilişkilerinde yaptıklarının yani eylemlerin değeri konusunda yargıda bulunmak için kullanılır (Dinçer, 1996:75). Personelin değer yargıları çalışma ortamında gösterdikleri davranışlarına, tavırlarına da etki etmektedir. Aynı değer yargısına sahip personelin birbirleriyle pozitif iletişim kurduğu ve böylece olumlu bir örgüt iklimi yaratıldığı bunun sonucunda da iş doyumunun yüksek olacağı düşünülmektedir (Demir, 2010: 37).

Çalışanlar iş ortamında ya da iş seçerlerken değer yargılarına uygun görevler almak isteyeceklerdir. Eğer görev seçiminde yöneticiler bunu dikkate alırsa iş doyumunun artması beklenmektedir. Bunun karşıtı olarak uygun olmayan pozisyonlarda çalışmak, personelin zorlanmasına, yapacakları işlerde kendilerini yetersiz hissedip mutsuz olmalarına neden olabilir (Köroğlu, 2011: 47).

2.2.1.6. Sosyo - Kültürel Çevre

Sosyo kültürel çevre, işe karşı tutumları belirlemede önemli etkindir. Şehir hayatında yaşayan bireyler çeşitli iş imkânlarına sahip oldukları için birden fazla iş olanakları arasında kendilerine uygun bir seçim yapacaklardır. Bu kişiler beden gücü gerektiren işler yerine bilginin yoğun olarak kullanıldığı farklı sektörlerle yönelebilirler. Kırsal alanlarda ise iş olanakları kısıtlı olduğundan ve beden gücü gerektiren işler çok fazla olduğundan elde ettikleri işin ne olduğu çok önemli olmadan o işleri yaparak hayatlarına devam edebilmektedir (Demir, 2010: 37).

Bireyin iş yaşamı ile toplumun yaşam koşulları benzerlik gösterdiğinde iş doyumunu da sağlanabilir. Ülkenin gelişmişlik düzeyi ve işyerinde personele verilen haklar kişinin iş doyumunda etkili olmaktadır.

Yaşadığımız yüzyılda küreselleşmenin de etkisi ile şirketler çokuluslu hale gelmiş, dünyanın farklı bölgelerinde üretim ve tedarik zincirleri kurmaya başlamışlardır. Çok uluslu şirketlerin üretimlerini az gelişmiş ülkelere kaydırmaları ancak planlama, yönetim gibi etkinliklerini gelişmiş ülkelerde sürdürmeye devam etmeleri sonucunda şirketin üst yönetimi ile alt kademedeki çalışanları arasında sosyo

kültürel ve etnik farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Bu durumlarda işgörenlerin kültürel ve etnik yapısı dikkate alınmalı, yöneticilerin dayatmacı ve oryantalist bir tavır sergilemek yerine ortak amaçlara odaklanılan ve kültürel değerleri önemseyen bir davranış benimsenmeleri gerekmektedir (Keser, 2006: 123).

2.2.1.7. Meslek-Statü-Kıdem

İş doyumunu etkileyen önemli etmenlerden birisi de meslektir. İnsanlar işgücü potansiyeli ve yeteneğine uygun bir işe yerleştirildiğinde verdikleri hizmet, yaptıkları üretim ve yaratıcılıkları üst düzeye çıkmaktadır.

İş tatmininin; temel nedenlerini belirlemek için Herzberg ve arkadaşları tarafından 1955’de yapılan on bir bin çalışanı kapsayan çalışmadan çıkan sonuca göre, iş tatminini arttıran etkenler şu şekildedir: Birincisi güvenlik, ikincisi işten kişisel yönden çıkar sağlamak, üçüncüsü işte yükselme fırsatı, dördüncü takdir edici denetimdir (Silah, 2001: 113). Yapılan çalışmada meslekle iş doyumunu arasında güçlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Meslek farklılıklarında kişiler yaptıkları işe göre doyum sağlamaktadır. Sağlık alanı yoğun stresin olduğu meslek gruplarını bünyesinde bulundurmaktadır. İnsan sağlığı ile ilgili, yapılan işler hata kaldırmaz ve geri dönüşü olmaz. Bu alanda çalışanların, diğer mesleklere göre yapılan işe ve kuruma daha olumsuz tutum içinde oldukları gözlenmiştir. Örneğin hemşirelerin diğer mesleklere göre iş doyumunun daha düşük olduğu görülmüştür. Bu durumun kişilerden değil mesleğin stresli olması ile nöbet tutma ve yoğun tempo gerektirmesinden kaynaklandığı ortaya konmuştur (Türköz, 1955: 26).

Her meslekte olduğu gibi sağlık sektöründe de meslek seçiminde kişilerin isteğinin iş doyumunu üzerine etkisi büyüktür. Yapılan araştırmalarda hemşirelik mesleğini isteyerek seçenlerin çalışma sırasında sorun çözmede daha gayretli olduğu ve dolayısıyla iş doyumunun mesleği istemeden seçenlere göre daha fazla olduğu görülmüştür (Şener, 2002: 90).

Statüsü yüksek bireylerin de iş doyumunun yüksek olduğu görülmüştür. Bunun sebebi; bireyin yaptığı işin prestiji, elde ettiği ücretin beklentilerini karşılayan düzeyde olması ve işin sağladığı özerklik olarak ifade edilebilir. Statü karşılığında

ücret düşükse iş doyumu düşük, eğer statüye uygun ücret alınmıyorsa iş doyumu yüksek olur.

İş doyumunda kıdemın de önemli bir etkisi vardır. Çalışma süresi artıkça bireyin iş doyum düzeyi de artmaktadır. Bunun nedenleri; kişinin kıdemının artması ile birlikte işini daha iyi kavraması ve başarıma hissının artmasıdır. Aynı zamanda diğer nedenler örgütün personel ihtiyaçlarının daha çok karşılanıyor olması, personelin kurum ve işi ile bütünleşmesi ve kurumun süre arttıkça çalışana daha fazla olanak sunmasıdır. Kurumun da çalışanın da birbirlerine daha fazla güven duyması sonucu çalışanların iş doyumu artmaktadır (Güven, 2009: 134).

2.2.1.8. Medeni Durum

Personelin evli veya bekar olmasının iş doyumu üzerinde etkisi konusunda farklı çalışmalar yapılmış ve çeşitli sonuçlar elde edilmiştir. Evlilik kurumunun getirdiği çeşitli roller, iş yaşamındakiyle çatışsa bile daha düzenli bir hayat, bireylerin çalışma yaşamını olumlu etkileyebilir. Evliliklerin iyi gitmesi, çatışmaların olmaması iş yaşamında olumlu etki bırakıp verimliliği ve iş doyumunu arttırabileceği gibi tam tersi de olabilir.

Yapılan bir araştırmada bekar çalışanların doyum düzeyinin evlendikleri zaman olumlu düzeyde farklılık gösterdiği bulunmuştur. Bunun sebebi evli çalışanların üstlenmiş oldukları sorumluluklar ile maddi ödüllere daha çok önem vermeleri olarak belirlenmiştir(Sürek, 2007: 46).

Öğretim elemanlarının iş doyumu ile medeni durumları arasında yönetim biçimi, gelişme ve yükselme olanakları konulu bir çalışmada şu sonuçlar elde edilmiştir; fiziksel ortam, ücret ve personel alt boyutlarında evlilerin bekârlardan, diğer boyutlarda ise bekârların evlilerden daha çok iş doyumu elde ettikleri tespit edilmiştir (Baştemur, 2006: 18).

Hemşireler üzerinde yapılan medeni durum ve iş doyumu etkileri şu şekilde sonuçlanmıştır. Hemşirelerin medeni durumları ile iş doyumu, otorite, sorumluluk ve aktiviteler arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Çakır, 1989: 105).

Medeni durum iş doyumunu ve çalışma hayatını etkiler. İnsanların evlilik öncesindeki düşünceleri ve sorumluluklarıyla evlendikten sonraki düşünceleri farklılık göstermektedir. Evlenen bireyler toplumsal normların da etkisi ile birden fazla kişinin sorumluluğunu almış olmaktan dolayı iş yaşamında da daha sağlam tutunmak zorunda hissetmektedirler. Çevrelerinde farklı rollere büründükleri için bu rollerin altından kalmak zorunda hissedip ona göre iş yaşamlarına bakış açılarını değiştirebilirler. Bu nedenle bireylerin medeni durumuna göre iş doyum düzeyleri de değişebilir.

2.2.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanların iş doyumları sadece bireysel faktörlerle değil örgütsel faktörlerden de etkilenir. İşin kendisi, alınan ücret, yükselme imkânı, takdir edilme, çalışma şartları, yönetim, çalışma arkadaşları gibi faktörler personelin işinden hoşnut olması ya da olmaması iş doyumunu etkilemektedir. Çalışanın iş ortamı ne kadar kendi kişiliğine ve ihtiyacı olan duruma hitap ederse kurumda da uygun örgüt iklimi oluşur bu da iş doyumunda, motivasyon da, performansta artış sağlayıp verimliliği ve sürdürülebilirliği sağlar.

2.2.2.1. İşin Kendisi

Örgütsel ortamlardan ilki işin kendisidir. Kişinin işiyle ilgili bilgi ve beceriye sahip olması işinde bunu kullanabilmesi oldukça önemlidir. İşin çeşitliliği, yaratıcılığa açık olması, yeni bilgiler elde etme fırsatı, işin kolaylık derecesi, sıradanlığı, getirdiği sorumluluklar, iş bağımsızlığı, işin zenginleştirilmesi, karmaşıklığı, zevkli olması ve başarı duygusunu tattırması bu kapsamda yer alır. İşverenin tutumunda en az çalışan kadar önemlidir (Aksayan, 1990: 19).

Çalışanın hayatında çalışan için işin çekiciliği, takdir görmesi, saygınlığı önemlidir ve kişiler bu tip işlerde çalışmak isterler. İş ne kadar çalışana çekici ve yenilikçi geliyorsa doyumda o kadar yükselir. İşin zorluk derecesi arttıkça başarıma duygusu içine giren çalışan sonuca ulaştığında başarısı çevre tarafından fark edildiğinde doyum artar (Eronat, 2004: 15-16).

2005 yılında otomotiv sektöründe yapılan bir araştırmadan elde edilen bulgulara göre özellikle mavi yakalı çalışanlarda işin sıradan oluşu, fazla bilgi gerektirmeyen işlerin yapılıyor olması iş doyumunu negatif yönde etkilemektedir. Bu durumdaki çalışanlarda işten sıkılma, depresyon, yalnızlık, umutsuzluk ve dalgınlık belirtileri daha fazla görülmektedir (Keser, 2006: 81).

Bireylerin işini severek yapması, alınacak kararlara katkıda bulunması, yeteneğini sergiliyor olması iş yükü ne kadar çok olursa olsun işini severek yapmasını dolayısıyla iş doyumunu elde etmesini sağlayacaktır (Erdoğan , 1999: 237).

2.2.2.2. Ücret

Bireyin yaptığı, iş karşılığında aldığı ücret düzeyi, eğitimi ve işin statüsüyle örtüşmelidir. Erdoğan bir çalışmasında elde ettiği sonuçlarda ‘birey çalıştığı kurumun uyguladığı ücret sisteminde adil olmasını ve beklentilere uygun olmasını ister. Ücret işin kişiden istediklerine, yeteneklerine ve toplumun ekonomik yapısına göre eşit ise doyum yüksek olacaktır. Ülkemizde yapılan çalışmalar göstermiştir ki ücret erkekler için kadınlardan, mavi yakalılar için beyaz yakalılardan, evliler için bekârlardan daha önemli bir değişken olmuştur (Erdoğan , 1999: 39).

Ücret işi icra etme sonucunda elde edilen maddi kazançtır. Başarı göstergesidir. Ücretle çalışanlar arasında adalet olmazsa iş doyumunda düşme olur. Sağlık sektöründe nöbetli çalışma olduğu için mesai ücreti, yıpranma nedeniyle biraz daha fazla ödeme yapılması gibi özendirici faktör olarak kullanılabilir. Bu özendirici faktörler örgütlerde bir standart politika ile belirlenmelidir ancak o zaman personelin iş doyumunu sağlanabilir.

Hayat standardı yükselen ya da geçim sıkıntısı yaşayamayan personel de iş doyumunu sağlayabilir. Maddi olanaklar hayatta konfor yaratır. Yani ücret doyum için en önemli etkenlerdendir. Kişilerde, özellikle ekonomik sıkıntı yaşayanlar için ücret doyumunu diğer faktörlerdeki doyumdan daha önemlidir. Düşük ücrette doyumсузluk olduğu söylenebilir. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde belirttiği gibi öncelikle fiziksel ihtiyaçların sağlanması gerekir ki doyum gerçekleşsin (Telman & Ünsal, 2004: 39).

Herhangi bir işte yüksek ücret ya da düşük ücret kavramları tek başına doyum getirmez. Kişiler yaptığı işin verdiği hizmetin karşılığını tam olarak almak isterler. Hakettiklerini düşündüğünden düşük ücret aldıklarında huzursuz olurlar, yüksek ücret aldıklarında hakkını verememenin rahatsızlığı oluşur. Bu durumda ücretin herkese eşit olarak dağıtılması için kurumların uygun ve adaletli bir ücret politikası uygulaması gerekmektedir. Ücret statü göstergesi olsa da ülkemizde hak edilen ücretler çalışana zamanında verilmemektedir. Sadece kurumsal şirketlerin düzenli maaş sistemleri vardır. Küçük şirketlerde karşılaşılan genel sıkıntı belirli ve düzenli bir maaş sisteminin olmamasıdır. Çalışanların iş doyumunun sağlanması için yeterli miktarda ve adil maaş politikası uygulanması gerekmektedir.

2.2.2.3. Yükselme İmkânı

İş ortamında yükselme çalışana bireysel ilerleme, kendini geliştirme, kendini ispatlama olanağı verir. Bu da özgüveni artırır ve bireyin kendisini daha güçlü hissetmesini sağlar. Yükselmeyle birlikte birey statü elde edip gelir düzeyini artırır ve böylece iş doyumunu sağlar. İyi işleyen, nesnel kurallara dayanan bir yükselme sistemi, personeli verimli çalışmaya, bilgi ve yeteneklerini geliştirmek için çaba harcamaya yönelten iyi bir teşvik unsurudur (Tortop, 1994: 121).

Yükselme personelin iş doyumunu olumlu ve olumsuz yönden etkileyen bir faktördür. Personel, eğitim düzeyi yüksek, tecrübeli, yetenekli, çalışkan ise terfiyi ve yüksek maaşı hak ettiğini düşünür. Yükselme olanağı, elde edilen maddi geliri arttırdığı gibi, toplumda sosyal statüde yükseltmekte, toplum içindeki saygınlık sağlayarak bireyi olumlu yönde etkilemektedir. Her düzeydeki çalışanın başarılı olması halinde yükselme olasılığı bulması, yaptığı işteki tatmini artırır (Eren, 1993: 151).

Kurumlarda yükselme olanaklarında iltimaslara da rastlanmaktadır. Bazı üst düzey yöneticiler idare edebilecekleri kimseleri daha çabuk terfi ettirebilirler. Bu üst yönetimin kararlarını kabul ettirmede çalışanı daha çabuk ikna edebilmek içindir yani bu kişiler üst yönetimin kararlarını koşulsuz şartsız kabul edebilecek kişilerden tercih edilir (Eren, 1993: 32).

Ücrette olduğu gibi terfide de adalet gerekir. Kurumların belli bir standardı olmalı ve ona göre çalışanlar kariyer imkanlara sahip olmalıdırlar. Hak edene gerekli yükselme olanakları sağlanmalıdır. Yükselme olanakları hak edene verilmez ise kurumdaki personelin iş doyumunu düşer. Aynı zamanda liyakat sahibi olmayan kişilere yükselme olanağı tanınırsa bu kişiler verilen görevi yapmak için daha fazla efor harcayacakları için daha agresif bir tutum içine girebilirler böylece o kişilerde iş doyumunu sağlanamaz ve uygun bir örgüt iklimi oluşturulamayacağından kurumda verimlilik düşer ve kurumun sürdürülebilirliği tehlikeye girebilir.

2.2.2.4. Takdir-Ödüllendirme

Personelin eşit ve adil ödüllendirme sistemleri ile ödüllendirilmeleri iş doyumunu sağlamalarını olumlu yönde etkiler. Personele yaptıkları iş sonucunda verilen ödüller yapılan takdir, beklentiler ile uyumlu olursa bireylerin iş doyumunu olacaktır. Uygun ödül sistemi ile çalışanlar da yüksek iş doyumunu sağlayabilir (Türkmen, 2010: 108).

Çalışan her zaman yaptığı işin sonucunu maddi ve manevi olarak elde etmek ister. Bunu kimi zaman ücret, kimi zaman terfi kimi zaman da teşekkür gibi maddi olmayan karşılıklarda görmek ister. Yaptığı güzel işlerde personele sıradan bir iş yapıyormuş gibi davranılırsa kişinin çalışma şevki kırılabilir ve mutsuz olur. Tabi bu da performansını etkiler. Her kurumun kendine göre ödül sistemi olmalıdır. Bu bazen bir mail olarak teşekkür bazen onur belgesi, bazen de ikramiye olabilir. Fakat bu sistem de ücret ve yükselme (terfi) sisteminde olduğu gibi adil olmalıdır. Birisine yapılıp diğerine yapılmaması söz konusu olmamalıdır. Uygun ödüllendirme sistemi çalışanı mutlu eder ve iş doyumunun artmasını sağlar. Tabi bunun tersi gerçekleşirse de iş doyum düzeyi kişilerde azalır. Her sektörde olduğu gibi iş doyumunu sağlık sektöründe de çok önemli bir faktördür.

2.2.2.5. Çalışma Saatleri

İş yerindeki çalışma koşulları denince akla ısınma, aydınlatma, iklimlendirme, çalışanların görev dağılımı, iş arkadaşlarıyla olumlu tutum ve algılar, lojman, beslenme, sağlık, eğitim olanakları ve iş güvenliği gelmektedir. Çalışanlar günün

büyük bir bölümünü iş ortamlarında geçirdikleri için yukarıda yazılan faktörler çalışanın iş doyumunu olumlu ve olumsuz olarak etkilemektedir (Çalışır, 2012: 21).

Eronat'ın yapmış olduğu bir çalışmada, çalışanların çalışma şartları, fiziksel koşulları, motivasyon, performans ve verimlilik iş doyumunu etkilemektedir. İş doyumunun sağlanmasını engelleyen faktörler ise aşırı gürültü, yüksek ve düşük ısı, nem koşulları, aşırı beden gücü kullanılması, tehlikeli çalışma koşullarıdır. İş ortamının mimari yapısı iş doyumunu etkilemektedir (Eronat, 2004: 17). Özellikle gece vardiyalı çalışan sağlık personeli göz önünde tutulacak olursa insanların çalışma şartlarında fiziki koşullarının önemli olması kaçınılmazdır (Eğimli, 2009: 3-41).

Yukarıda bahsettiğimiz fiziki şartlar çalışanın kendini rahat hissedebileceği, performansını iyi sergileyecek düzeyde olmalıdır ki verimlilik istenilen seviyede olsun. Kötü koşullarda çalışma üretkenlik ya da hizmet sunumunu da etkilenecektir. Özetle iş doyumunun sağlanması açısından çalışma şartları ve iş güvenliği önemli faktörlerdir.

2.2.2.6. Yönetim

Yönetim kavramı ile birden fazla özellik akıllara gelmektedir. Bu boyutta yönetimin adaletli olmasının gerekliliği ve personelin kararlara katılım hakkından bahsedilecektir. Örgütlerde çalışanların iş doyumunu elde etmeleri ve örgütün hedeflerinin gerçekleşmesi için yönetimin personele değer vermesi beklenir. Bunu sağlamak için personelin yönetime ve kararlara katılımı iş doyumunu sağlamaları açısından önemlidir. Kurumun personeline değerli olduğu hissini vererek yeni yapılacak çalışmalarda onların fikrine danışmak, yeteneklerine uygun pozisyonlarda çalışmasını sağlamak iş doyumunu etkiler (Önen & Tüzün, 2005: 36).

Yöneticinin personelin kendini geliştirmesi, onların iş ya da özel hayatındaki sorunlarını dinlemesi, her personele aynı yakınlıkta davranmaya çalışması, adil olması iş doyumunu etkiler. Personel sayısı fazla olan kurumlar da adil olmak zor görünse de imkânsız değildir.

2.2.2.7. Çalışma Arkadaşları

Ekip olarak çalışılması gereken sektörlerde çalışma arkadaşları ve onlarla iletişim önemlidir. Çalışma arkadaşlarıyla kurulan olumlu ilişkiler de iş doyumuna olumlu yansıtacaktır. Eğer iş, sıkıcı, tekrarlı ve zorsa burada kişinin hem işini sevmesi hem de ortamdaki arkadaşlarıyla uyumlu dostane çalışması başarılı olmasına ve doyum sağlamasına etki eder. Ekip ilişkilerinin iyi olması durumunda iş ortamlarında çalışma şartları ne olursa olsun çalışanların kurumlarına bağlanmaları artar. Kurum iyi bir çalışma grubuna sahipse, personel işini severek yapar ve iş doyumunu sağlar (Keser, 2006: 92-111).

Sağlık sektöründe ekip olmak için takım ruhuna sahip olunması çok önemlidir. Çünkü çalışanlar hatalarını parayla ödeyemeyecekleri kadar önemli bir iş yapmaktadırlar. İnsan sağlığına müdahale etmektedirler ve tek başına bir çalışanın çözebileceği bir sorundan bahsedilemez. Muhakkak birden fazla kişiyle müdahale edilmek zorunda olan sorunlar farklı bölümlerdeki ekipleri de ilgilendirmektedir. Bu nedenle işlerinde mutlu olmak ve yapılacak işin hızlı olmasını sağlamak için takım çalışması yapmak zorundadırlar. Bu işi yaparken çalışma arkadaşlarıyla iletişimlerine, ast-üst ilişkilerine, ortamı sakinleştirmeye, uyuma ihtiyaç vardır. Eğer uyum sağlanırsa çalışanlar mutlu olur, hizmet alan birey mutlu olur ve sonunda kurumun performansı, verimliliği, kar oranı artacağı için kurum mutlu olur. Uyumlu bireyleri aynı takımlara yerleştirerek, takım liderlerini de tansiyonu normal seviyelere çekebilecek yetenekteki kişilerden seçerek iş doyumunu elde edilir.

2.3. İŞ DOYUMUNUN ÇALIŞAN VE KURUM AÇISINDAN ÖNEMİ

İş doyumunu her birey için değişken olan duygusal bir tepkidir. Çalışanın yaptığı işte uyumlu olması, yapacağı işe göre yeteneğinin olması gerekir. Bazı bireyler iş tamamladıktan sonra doyum elde eder bazıları ise işin farklı bölümlerinde iş doyumunu elde edebilirler. Çalışanın işi iyi yapması için işi sevmesi ve ona karşı motivasyonunun olması gerekir ki iş doyumunu gerçekleştirsin.

İş doyumunu gerçekleştiren bireyler mutlu bireylerdir. Kişi gününün çoğunluğunu iş yerinde geçirmektedir. İş yerinde mutlu birey diğer yaşantısında da mutlu olur iş doyumunu da elde eder. Çalışanlar işlerinde doyum elde ettiklerinde kurumlarına karşı tutumları değişmektedir.

İş doyumunu sonucunda verimlilik, yüksek performans, motivasyon ve yaşam doyumunu elde edilir. Bu faktörler kurum için önemli olduğu kadar çalışanlar için de önemlidir. Bu karşılıklı bir alışveriştir ve herkes bunun sonucunda memnun olmak ister.

İş doyumsuzluğu sonucunda ise performans düşer, işe devamsızlık ve personel devrinde yükseklik oluşur, verimsiz çalışma, bireylerde hayal kırıklığı, stres, kaygı, gerginlik ve iş kazalarının görülme olasılığı artar..

İş doyumunu sağlamak için kurumda personele iş rotasyonları, işi zenginleştirme, işi genişletme yöntemleri uygulanabilir. İş rotasyonu, çalışanların yetişmesi ve gelişmesi yönünden örgütler için önemlidir. Rotasyon sayesinde personel, yeni bilgiler elde eder, yeni işleri öğrenerek yeteneklerini artırır. Sonucunda kurumlar kalifiye personel kazanırlar (Eren, 1998: 435). İş genişletme ise, uzmanlaşmanın ortaya çıkardığı sıkıcılığı kaldırmak için yapılması gereken faaliyettir, bir işin yeniden organize edilip, çalışanın daha çok ve farklı iş yapmasının sağlanmasıdır (Dereli, 1995: 250). İş doyumunu sağlamak çok zordur. İnsan faktörünün değişik kişilik yapısı ve algılayış şekli olması nedeniyle gerçekleşmesi zordur fakat imkânsız değildir. Kurumlar benzer özelliklerdeki bireyleri ve yeteneklerine uygun pozisyonlarda çalıştırarak olumlu örgüt iklimi yaratıp çalışanlarının iş doyumunu elde etmesini sağlayabilirler.

2.4. İŞ DOYUM KURAMLARI

İş doyumunu konusunda yöneticilere yardımcı olmak adına farklı teoriler ve modeller geliştirilmiştir. Bu teori ve modeller çalışanın motivasyonunu sağlayarak, iş doyumunu elde etmesi ve sürdürmesi için katkı sağlayıcı olarak düşünülmüştür. Bu modellerin bazıları kişinin içsel faktörlerine (kapsam teorileri) ağırlık verirken, bazıları da dışsal faktörlere (süreç teorileri) ağırlık vermiştir (Koç & Topaloğlu, 2010: 202).

2.4.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Motivasyon teorileri arasında ilk akla gelen teoridir. 1943 yılında Abraham Maslow tarafından geliştirilen bu teori iki varsayıma dayanmaktadır. Bu varsayımlardan ilki kişilerin güdülenmesi için bir nedenin olması diğeri ise ihtiyaç duyulmayan bir isteğin motivasyon aracı olmadığı ya da ihtiyaç karşılandıktan sonra motivasyon aracı olmaktan çıktığıdır (Şimşek, Akgemci, & Çelik, 2010: 177).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde birinci varsayım insanın gösterdiği her davranışın ihtiyacı gidermek için olduğu, diğer varsayım da ihtiyaçların sırası olduğudur. Alt basamaktaki ihtiyaçlar giderilmeden bir üst basamaktaki ihtiyaca geçilemez (Erdoğan & Paşaoğlu, 2013: 9). Kimi araştırmacılara göre ise temel ihtiyaçlar giderildikten sonra sosyal ihtiyaçların karşılanma isteğinde herhangi bir sıra yoktur. Kişi ancak kendi istediğinde doyum sağlayabilir (Vural Akıncı & Coşkun, 2007: 122).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre en alt basamaktan yukarıya doğru hiyerarşik olarak sıralanan beş ihtiyaç basamağı vardır. Bunlar şu şekilde sıralanmıştır.

1. Basamak Fizyolojik İhtiyaçlar: Nefes alma, yeme, içme, uyuma, barınma olarak örnek verilebilir. Bu ihtiyaçlar en önemlileridir ve karşılanmazsa insanlar yaşamlarını devam ettiremezler.

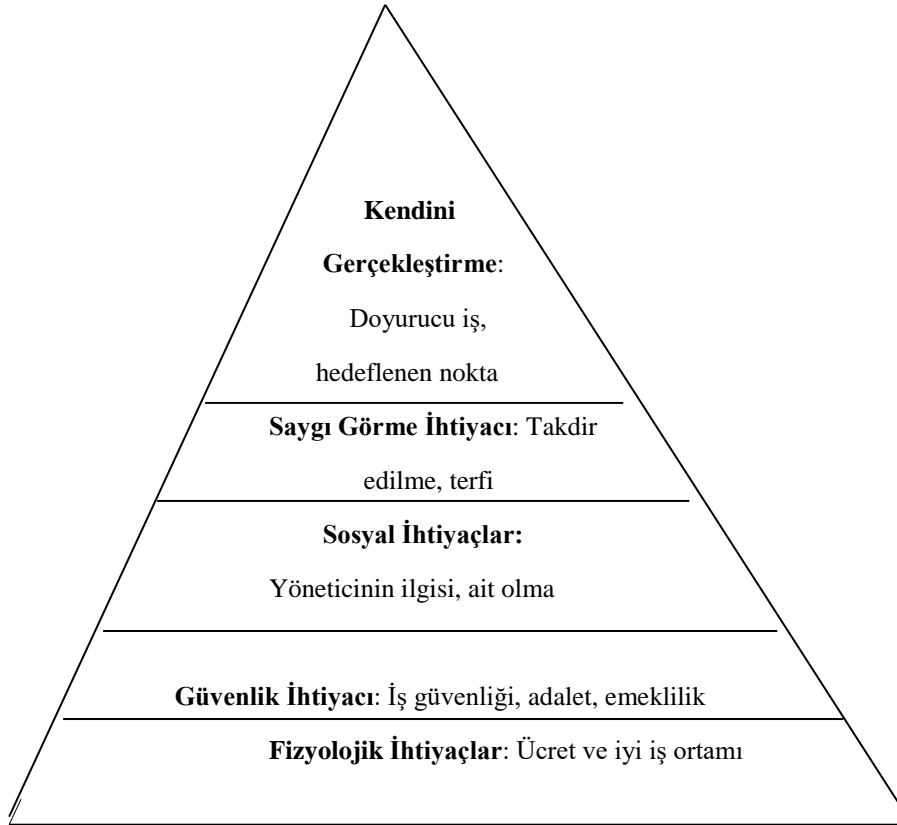
2. Basamak Güvenlik İhtiyacı: Kişiler kendisini, ailesini, toplumunu güven ve emniyet içinde hissetmek isterler. Aynı zamanda tehlikelerden uzak yaşamak ve geleceklerinin güvende olmasını isterler.

3. Basamak Ait Olma, Sevgi ve Sosyal İhtiyaçlar: Başkalarıyla ilişki kurmak, kabul edilmek, bir yere ait olmak, dostluk kurmak ve grup içinde yer almaktır. Kısaca kişiler sosyalleşme gereksiniminin karşılanmasını isterler.

4. Basamak Değer İhtiyaçları, Saygı Görme İhtiyacı: Prestij başarı, yeterli olmak, kendine güven duyma, başkalarını benimseyip tanımak isterler.

5. Basamak Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Amaca ulaşma, üretkenlik,, kişisel başarı ve kendi potansiyelini ortaya koymak isterler. Kişiler hayatta olmasa bile ortaya koyduklarıyla anılmak isterler (Tütüncü&Küçükusta, 2008:8).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin örgütler içinde yansıması da Tütüncü ve Küçükusta'nın bilgilerinden esinlenerek aşağıdaki şekil 2'de açıklanmaya çalışılmıştır.



Şekil 2 : Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Örgütsel İhtiyaçlara Yansıması

Kaynak: (Tütüncü & Küçükusta, 2008: 9)

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin işteki performansa ve yönetime etkisi konusunda bazı tespitleri vardır. Yöneticiler alışanların alt kademe ihtiyaçları giderilmeden bir üst basmağa geçmemelidir çünkü ihtiyaçları karşılanmayan çalışan motive olamaz. İnsanlar tatmin edilmemiş ihtiyaçlarla motive olur. Bir st ihtiyaç basamağına geçmeden alt kademedeki ihtiyaçlardan tatmin olmalıdırlar. Alt düzey çalışanların bu ihtiyaçlarını da karar verme sürecine dâhil ederek karşılanması sağlanabilir. Çalışanların değişik ihtiyaçlarının karşılanması çalışanın performansına, yaşamına, yaşam standardına ve kurumun büyüklüğüne göre değişir. Motivasyon ve iş doyumunu problemiyle karşılaşan kurum yöneticileri personelin en gerekli ihtiyaını tespit edip o ihtiyaı karşılayarak sorunu en etkin Şekilde zmlayebilirler. Böylece kurumun amaçlarına ve beklentilerine göre çalışanların performans sergilemesini sağlayabilirler. Maslow' un yaklaşımının örgütler ve yöneticiler açısından önemi, ihtiyaçların motivasyondaki ve iş doyumundaki önemini vurgulamış olmasıdır. Çalışanların ihtiyaçlarının saptanması ve bunları karşılamaya yarayacak imkanların sağlanması, kişilerin motivasyonu, iş doyumunu açısından önemlidir (Vural Akıncı & Coşkun, 2007: 122).

2.4.2. F. Herzberg ift Faktör Teorisi

Herzberg, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını geliştirmiş ve bu kuramı çift faktör teorisi araştırmalarıyla desteklemeye çalışmıştır. Yaklaşık 200 muhasebeci ve mühendise yönelik yapılan araştırmada kritik olay yönetimini uygulayarak veri elde etmiştir. Araştırmada amaç çalışanların işlerini icra ederken en iyi ve en kötü hissettikleri durumları tespit etmektir. Herzberg araştırma sonucuna göre güdülenmelerini etkileyen değişkenlerle işten doyumsuzluk yaratan faktörleri güdüleyiciler ve hijyen faktörleri olarak iki grupta tanımlamıştır (Keith, 1982: 53).

Herzberg'e göre personeli motive eden etmenler ile iş doyumuna veya doyumsuzluğa neden olan faktörler birbirinden farklıdır. İki gruptan oluşan etmenlerden gdeleyicilik de işin doğasından kaynaklanan içsel etmenlerdir. İlerleme, sorumluluk, takdir, başarı gibi kavramlar güdüleyici etmenlerdir. Örgüt politikası ve yönetimi, iş koşulları, ücret düzeyi, statü, güvenlik, çalışma koşulları, iş

güvenliği vb. kavramlar dışsal kaynaklı etmenler hijyen grubunda yer alır (Gürgen, 1997: 207).

Hijyen faktörleri doğrudan işle ilgili olmamakla birlikte bu faktörlerin iyi olması halinde çalışanların güdülenmesi söz konusu olmakta ve bu güdülenmenin iş doyumsuzluğunu önleyici etkisi olmaktadır. Güdüleyici faktörlerin varlığı çalışanı motive edip doyum elde etmesini sağlamaktadır.

Herzberg yaptığı araştırma sonuçlarına göre güdüleyiciler ve hijyen faktörlerini aşağıdaki gibi sıralamıştır.

- **Güdüleyiciler**

Bir işi sonuçlandırmanın verdiği mutluluk,

Kurumda başarıyla tanınma, bundan dolayı takdir edilme ve ödüllendirme, arzu, tutku, yetenek ve eğitimine göre uygun görevde çalışma,

Görevini icra ederken yeterli yetki ve sorumluluğa sahip olma,

Kariyer olanaklarına sahip olma,

Kendini geliştirip yeni şeyler öğrenme, alıştırma ve çevresine olumlu katkıda bulunma.

- **Hijyen Faktörleri**

Kurum politikası ve yönetimin kötüye gitmesi,

Bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu,

Çalışma ortamının fiziki yapısının elverişsiz oluşu,

Maaş politikalarının olmaması,

Çalışanların mesai arkadaşlarıyla geçimsizlik yaşaması ve kişilerarası ilişkilerde kötü olması,

Personelin özel yaşantısına saygı gösterilmemesi ve istihdam güvenliğinin yetersizliği.

Bu yaklaşımın örgütte uygulanabilmesi için iki aşamalı bir süreç ileri sürülmüştür. Öncelikle tatminsizlik oluşturan koşullar ortadan kaldırılıp daha sonra motivasyon faktörleri devreye girmelidir. Herzberg'in hijyen kuramı ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı karşılaştırıldığında Maslow'un fizyolojik, güvenlik,

sosyal ihtiyaçları Herzberg'in hijyen faktörlerle, saygı görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları güdüleyici faktörlerle özdeşlik göstermektedir (Vural Akıncı & Coşkun, 2007: 123-124).

2.4.3. David McClelland'ın Üç GÜdü Kuramı

David McClelland başarının motive edicisi olarak anılan motivasyon kuramını geliştirmiştir. O'na göre bütün insan davranışları öğrenilmiştir. David McClelland, Maslow ve Herzberg' den farklı olarak kişilerin farklı ihtiyaçlara yöneldikleri ve bu ihtiyaçları karşıladıkları ölçüde tatmin olacağı düşüncesini savunmaktadır. Maslow'dan farklı olarak ona göre 3 tür insan ihtiyacı bulunur. Bu ihtiyaçlar başarı, sosyal ilişki ihtiyacı ve güç kazanma ihtiyacıdır (Vural Akıncı & Coşkun, 2007: 127).

David McClelland; başarı güdüsünü hedonist açıdan değerlendirmektedir. Buna göre insanoğlu zevk alma ve üzüntüden kaçınma duygusuyla hareket eder. Hedonist yaklaşımla konu değerlendirildiğinde başarıma güdüsünün 2 boyutu olacaktır. Başarılı olmak arzusu ve başarısızlıktan korkma duygusudur. Her ikisinin birleşimi toplam başarıyı ortaya çıkaracaktır. David McClelland kuramında daha çok başarılı olmak üzerine durmuştur. Başarı ihtiyacının içerdiği arzuları aşağıdaki şekilde sıralamıştır.

Zoru başarmak, nesnelere, insanlara, düşünelere hakim olmak, onları kullanmak ve düzenlemek.

- Engelleri bertaraf edip yüksek standartları elde etmek.
- Kendini aşmak.
- Diğer kişilerle yarışıp onları geçmek
- Yeteneklerini başarıyla kullanarak kendi saygısını artırmak.

Bu bağlamda başarı ihtiyacı kuramı, insanları hayatı süresince deneyimleri sonucu elde ettikleri ihtiyaçları 3 başlıkta incelemektedir.

- **Başarı ve Başarma İhtiyacı**

Üst seviyede başarı sağlama, zor işlerle başarı elde etme, karışık işler veya görevlerin üstesinden gelme isteği ve arzusu başarı güdüsüne örnektir. Başarı isteği insanların çoğunda vardır. Herkesin bu ihtiyacın ortaya çıkmasını sağlayacak ortamı ve fırsatı bulacağı da söylenemez. Başarma ihtiyacı insandan insana toplumdaki topluma farklılık gösterir. İnsanların işlerinde iyi olmak arzuları ve mükemmelliğe ulaşmak gibi duyguları, başarı motivesiyle anlatılabilir. Başarı motivasyonu yüksek olan insanların klasik özellikleri şunlardır; girişimci olmak, risk ve bireysel sorumluluk almak, sabırlı olmak, yeni fırsatları değerlendirmek, hareketli olmak.

- **İlişki Kurma İhtiyacı**

İnsanın başka insanlarla ilişki kurma, bir gruba dâhil olma ve sosyal ilişkiler geliştirme ihtiyacıdır. David McClelland ilişki kurma motivasyonu yüksek olan insanların işlerinden çok aileleriyle ilgilendiklerini ifade etmiştir. İlişki kurma ihtiyacı yüksek olan insanların özellikleri şunlardır; diğer kişilerle arkadaşlık ve duygusal ilişki kurmak isteğine sahip olmak, başkaları tarafından seilmekten hoşlanmak, eğlenceler ve toplantılardan zevk almak, bir gruba dâhil olup kimlik duygusuna erişmek istemek.

- **Güç Kazanma İhtiyacı**

Kuvvetli insanlar güç ve otorite kaynaklarını elde etmeye çalışır, başkalarını etki altında tutarak güç ve otoritesini koruyacak türde davranışlarda bulunurlar. Üstün olmak ve başkalarını denetleyecek araçları koruyabilmek için, bu güdüye sahip kişiler, diğerlerine göre daha fazla risk altına girerler. Güç güdüsünün kaynağı, ödül, ceza, yasallık, beğeni ve uzmanlıktır. Güç kazanma ihtiyacında olan insanlar şu şekildedir; diğer kişiler üzerinde güç sahibi olmak isterler, kendilerine bu gücü sağlayacak durumda diğerleriyle gelişmeyi severler, diğerleriyle karşılaşmaktan zevk alırlar.

Bu kuramda ihtiyaçlar hiyerarşisi yoktur. Bireyin ihtiyacını belirleyen bireyin yaşadığı sosyal çevre ve iş ortamıdır (Ay , 2007: 55-57).

2.4.4. Alderfer'in ERG Kuramı

ERG kuramına göre kişinin davranışlarının oluşup kalıcılık kazanmasında çevrenin etkisi vardır. Alderfer'e (1972) göre, doyum ve istek kavramları kişiye ait öznel durumlardır. Doyum, kişinin çevresiyle ilişkisi sonucu elde ettiklerinin kişide oluşturduğu içsel durumdur. İstek ise, doyum gibi mutlak dışsal bir durumla ilgili olması gerektiğinden daha öznedir. Gereksinim ise hem isteği, hem doyum ya da bunun zıttı olan hayal kırıklığını içeren bir kavramdır (Sun, 2002: 16). Alderfer, ERG kuramında Maslow ve Herzberg'in kuramlarında kullandıkları sınıflandırmalara benzer bir sınıflama yaparak güdüleyici etkenleri değişik bir yaklaşımla açıklamaya çalışmıştır. Alderfer gereksinimleri 3 temel grubu ayırır. Bunlar:

- **Varolma (Existence)**

Var olma gereksinimleri Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde bulunan fizyolojik ihtiyaçları ve güvenlik ihtiyaçlarını kapsar.

- **Aidiyet (Relatedness)**

Kişinin diğer kişilerle bir arada olma, sosyal ilişkiler kurma gereksinimlerini kapsar.

- **Gelişme (Growth)**

Gelişme gereksinimi ise bireylerin kişisel olarak kendilerini geliştirmeleri gereksinimini ifade etmektedir (Graham & Benett, 1995: 10).

ERG kuramı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisiyle hemen hemen aynıdır. ERG kuramı hiyerarşi içermekle birlikte Maslow'un ki kadar katı değildir. Maslow'un kuramında bir ihtiyaç giderilmeden diğer bir üst basamaktaki ihtiyaç giderilemez. ERG kuramında ise düzeyler somuttan soyuta doğru ilerler. Aynı anda birden fazla ihtiyaç olabilir. Örneğin ERG kuramı karnı aç bir kişinin bir gruba ait olup olmadığını hissetmesinin mümkün olduğunu ve bir aktiviteyle uğraşmak konusunda yeteneklerini kullanıp kullanmayacağını farkında olabileceğini söylemektedir. ERG kuramında kesin çizgiler yoktur ve ihtiyaçların birlikte belirli bir sıra izlemeksizin ortaya çıkabileceği ve birden fazla ihtiyaç grubunun aynı anda kişiyi motive edebileceği görüşü öne sürülmektedir.

ERG kuramına göre kişinin var olma ihtiyaçları giderildikten sonra eğer diğer gereksinimleri giderilmezse, düşük düzeyli ihtiyaçlar tekrar ortaya çıkabilir (Vural Akıncı & Coşkun, 2007: 124-125).

2.4.5 Adams Eşitlik Teorisi

Bu teori kişilerin, doğruluk, haklılık ve adalet kavramlarını nasıl hissettiklerini anlatan bir doyum modelidir. Kişilerin inançları ile davranışları arasındaki tutarlılığı sürdürmesi iş doyumunu oluşturur. Algılanan tutarsızlıklar bilişsel uyumsuzluk ve psikolojik rahatsızlık oluşturur ve kişileri düzeltici eyleme yöneltir (Barutçugil, 2002: 190).

Eşitlik teorisi J.Stacy Adams tarafından geliştirilmiş bir teoridir. Adams'e göre çalışanın karşılaştığı iki önemli nokta bulunur. Bunlar girdiler ve çıktılardır. Girdiler, çalışanın kurumda çalışarak geçirdiği zamandır. ıktılar da çalışanın kurumda sağladığı girdilere karşılık ücret, statü, saygı ya da ödüllerdir. Girdiler ve çıktılar kıyaslanarak eşitliği ya da eşitsizliği oluşturur (Özkalp, 2001: 330).

alışan önce kendini değerlendirir daha sonra çalışma arkadaşlarını değerlendirir ve sonunda genel bir kıyaslama yapar. Bu kıyaslamada eşitsizlik görürse beklenenden farklı davranışlar sergileyebilir. Kendi algıları değişir ve sanki kendisinden başka çalışan yokmuş algısına sahip olabilir. Ürettiği mal ya da hizmetin kalitesi azalır. Bu durumda kişi performansının tamamını göstermeyebilir ve çalışma arkadaşlarının düşüncelerini değiştirmeye çalışabilir (Koroğlu, 2011: 119-120). Bunları engellemek için örgütte oluşan çatışmaları çözmek ve sorunları önlemek adına eşitlik sağlanmalıdır.

2.4.6. Vroom'un Beklenti Kuramı

Vroom'un beklenti kuramına göre; iş ve görev, başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Vroom, bu kurama bağlı olarak örgütsel davranışların sebepleri üzerine bazı varsayımlar geliştirmiştir. Bu varsayımlar şunlardır:

Davranışın ortaya çıkmasına neden olan etmenler, bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşullarının etkisi ile belirlenir ve bunlarla birlikte yönlendirilir.

Her birey farklı amaçlara, arzulara, ihtiyaç ve tutumlara sahiptir. Bu nedenle her bireyin ödüllendirilme beklentisi de farklıdır.

Her insanın algısı farklıdır. Bu nedenle bireyler kendilerini arzuladıkları ödüllere ulaştıracak alternatif davranış biçimleri arasından kendi algıları ile seçim yaparlar.

Vroom, motivasyon konusunda, insanı çeşitli aksiyon biçimleri karşısında karar verecek bir kişi olarak görmektedir. İnsan, bu alternatif hareket biçimleri arasından bir seçim yapacaktır. Model bireyin yapacağı bu seçimi belirlemektedir. Vroom'un modelinde kullandığı başlıca kavramlar şunlardır.

- **Bekleyiş**

İnsanın seçtiği aksiyon ya da faaliyet biçiminin birinci kademeli bir sonuç ya da amaca ulaştırma olasılığı hakkında algısal ya da sübjektif bekleyiştir. Örneğin; üretimde çalışan bir işçinin daha çok çaba sarf etmesinin daha yüksek bir üretime yol açma olasılığı hakkındaki algısıdır.

- **Birinci kademeli amaç (sonuç)**

Bireyin giriştiği faaliyeti başarıyla gerçekleştirdiği takdirde varmayı algıladığı amaçtır. Örneğin daha yüksek bir üretim sonucunda daha çok gelir elde edilmesi gibi.

- **Araç olabilirlik (instrumentality)**

Bireyin birinci kademeli sonuca varmanın kendisini arzulanan ikinci kademeli bir sonuca ulaştırma olasılığı hakkındaki algısal bekleyiştir. Örneğin elde edilen

daha fazla gelir kişide daha yüksek bir nefse saygı oluşturacaktır. Birinci kademeli sonuçlar, ikinci kademeli sonuçlara ulaşmada bir araç olmaktadır.

- **İstek ya da ihtiyaç şiddeti (valence)**

Kişinin belirli bir sonuç için duyduğu ihtiyaç ya da isteğin şiddetidir. Hem birinci kademeli hem de ikinci kademeli sonuçlar için söz konusudur.

Vroom'a göre; motivasyonu ve doyumunu iyi anlayabilmek için yalnızca kişilerin varmayı umdukları sonuçlara değil, aynı zamanda seçilecek aksiyon biçimlerinin, kendilerini, tercih ettikleri bu sonuçlara götürmede ne ölçüde araç olabildiklerine inanmaları da önemlidir. Kişi kendisi için istek ya da ihtiyaç şiddeti açısından en çok arzu edilir olarak algıladığı aksiyonları seçme yönünde motive olacaktır (Vural Akıncı & Coşkun, 2007: 127-128).

2.4.7. Porter-Lawer Kuramı

Porter-Lawer kuramında Vroom'un kuramından farklı olarak tutum değişkenleri bulunmaktadır. Bunlar:

- **Ödülün Değeri**

Ödüller temel ihtiyaçları karşılama ölçüsünde değerlendirilir.

- **Nispi çaba-ödül olasılığı**

Çabaların ödülü getirip getirmeyeceği beklentisidir. Bu olasılık kendi içinde ikiye ayrılır. Birinci olasılık ödülle iş başarısı arasındaki ilişki sonucu oluşan beklentidir, ikinci olasılık ise iş başarısı ve çaba arasındaki ilişki sonucu oluşan beklentidir.

Burada öne sürülen oranlar her bireye göre değişebilmektedir. Çaba, örgütte çalışan bireylerin iş yapmak için harcadığı enerjidir. Bireyin kişilik özellikleri de çalışma hayatını, iş başarısını ve motivasyonunu etkilemektedir. Her bireyin işine bakışı ve iş başarısının nasıl olacağı konusunda yaptığı yorum da değişebilmektedir. Bireyin iş başarısı da tüm bu değişkenlere göre biçimlenmektedir.

2.4.8. Smith ve Cranny'in Beklenti (Umut) Modeli

Vroom, Porter ve Lawer'in modellerinin aksine Smith ve Cranny basit bir motivasyon modeli ortaya koymuşlardır. Gayret, tatminkârlık ve ödül den oluşan değişkenlerin her birinin diğeri üzerinde tek ya da toplu etkisi bulunduğunu öne sürmektedirler.

Tüm bu kuramları inceledikten sonra bir çok farklı motivasyon kuramcısının görüşlerinden yola çıkarak bireylerin kişisel ihtiyaçlarını "Tatmin ihtiyacı, saygı ihtiyacı, övgü ihtiyacı, öngörülebilirlik ihtiyacı, gelişim ihtiyacı, değer ihtiyacı, güvenlik ihtiyacı, üretim ihtiyacı, sosyal imkan ihtiyacı vb. ihtiyaçlar olarak sıralamak mümkündür" (Vural Akıncı & Coşkun, 2007: 129-130).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE SAĞLIK SEKTÖRÜ

3.1. TÜRKİYE'DE SAĞLIK SEKTÖRÜ

Sağlık, halkın bütününe ilgilendiren sosyal ve ekonomik yönleri bulunan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Sağlık politikaları konusunda ülkemizde iki farklı anlayışın olduğu söylenebilir. Bunlardan ilki sağlığı toplumsal bir görev ve sorumluluk olarak gören anlayış, diğeri ise sağlığı yalnızca görev olarak görmeyen kar elde etme amacı ile birlikte finans sağlama vasıtası olarak benimseyen yaklaşımdır.

Türkiye' de sağlık hizmetlerinin birinci derecede bir devlet anlayışı olarak ele alınışı Türkiye Büyük Millet Meclisi'nin (TBMM) ile kurulmasından sonra gündeme gelmiştir. TBMM'nin 2 Mayıs 1920'de kabul ettiği 3 sayılı Büyük Millet Meclisi İcra Vekillerinin Suret-i İntihabına Dair Kanun ile Sıhhiye ve Muaveneti İctimaiye Vekâletini kurarak, sağlık hizmetleri ayrı bakanlıkça yürütülen, asli bir devlet görevi olarak görülmüştür (Fişek, 1985: 3).

Cumhuriyetin ilk senelerinde sağlık hizmetlerine ve yapılandırılmasına önem ve öncelik verilmiştir. 1923 yılını izleyen on üç yıl içinde sağlık sisteminin kuruluş ve örgütlenmesi hedefiyle elli yasa çıkarılmış ve yürürlüğe geçirilmiştir. Bunların hepsinin ilk, kurucu ve kapsamlı yasalar olması nedeniyle o dönemde sağlık hizmetlerine ne kadar fazla önem verildiği de görülmektedir (Eren & Tanrıtanır, 1998: 10).

Sağlık giderlerinin kontrol edilemez seviyeye ulaşması, sağlık hizmetlerinde yaşanan sıkıntılar ve düşük kalitede sunulmasının önüne geçilememesi bunun karşılığında toplumun yaşanan sıkıntılardan, bekleme sürelerinden, konforsuz sağlık hizmeti almaktan duyduğu rahatsızlıkların yüksek seviyelere ulaşması sonucu sağlık sektöründe yeni bir yapılanma kaçınılmaz hale gelmiştir.

Günümüze kadar sağlık sektörü ile ilgili birçok kez yapılanmaya gidilmiştir. 1960'lı yıllarda başlayan sağlıkta eşitlik, ulaşılabilirlik ve sosyalleşme adına yapılan değişikliklerden en belirginini olarak 2003 yılında hayata geçirilen Sağlıkta Dönüşüm Programı ile atıldığı görülmektedir.

2003 yılında, Sağlık Bakanlığı tarafından Acil Eylem Planı'nda belirlenen amaçlar baz alınarak Sağlıkta Dönüşüm Programı hayata geçirilmiştir. Dünya Sağlık Örgütü'nün "21. Yüzyılda Herkese Sağlık" Politikası'nın baz alınarak hazırlandığı reform sağlık hizmetlerinin hızlı, etkili ve eşitlik ilkesine uygun biçimde sunulması hedeflenmiştir. Hedeflenen amaçlar şu şekildedir: (Akdağ, 2011:15-30).

- **Sağlık Hizmetleri Sunumundaki Maliyet Artışları:** Sağlık hizmetlerinde yüksek maliyetler, değişen demografik özellikler, değişen hastalık tipleri ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak artmaktadır.
- **Vatandaşın Beklentilerinin Artması:** Vatandaşların sağlık konusunda talepleri artmakta, artan talep neticesinde gerek koruma hizmetleri gerekse tedavi masrafları daha yüksek maliyetlere sebep olmaktadır. Toplumun, sektörde en son kullanılan teknoloji ve ilaçları ve en iyi hizmeti talep etmesine yol açmaktadır.
- **Kamunun Ödeme Kapasitesinin Sınırlı Olması:** Hükümetler, artan maliyetler ve beklentilerin ortaya çıkardığı talepleri karşılamada baskı altındadır. Ekonomik süreçlerin, siyasi baskılarla birleşmesi bir ülkenin sağlığa ayırdığı bütçeyi etkilemektedir.
- **Kamudaki Yönetim Anlayışının Vatandaş Tarafından Sorgulanmaya Başlanması:** Kamudaki kötü yönetim, yetersiz politikalar ve kısıtlı kaynakların israfı, kamu sektörü hakkında şüphecilik yaratmıştır. Kamu sektörünün, istenilen düzeyde hizmeti verememesi artık vatandaşları daha çok rahatsız etmektedir.

3.2. KAMU HASTANELERİN MEVCUT ORGANİZASYON YAPISI

1871 yılında yayımlanan İdare-i Umumiye'yi Tıbbiye Nizamnamesi ile taşraya tabip gönderilmeye başlanarak hem koruyucu ve tedavi edici sağlık hizmetlerinin yerine getirilmesi hem de kurulan sıhhiye müfettişlikleri ile yörenin sıhhi durumunun teftişi ve merkeze raporlanması amaçlanmıştır. Bu nizamname ile ilçelerde memleket tabiplikleri, iller ile sancaklarda ise sıhhiye müfettişlikleri kurulmuştur.

1913 yılında kurulan Sıhhiye Müdüriyet-i Umumiye'si bünyesinde doğrudan umum müdüre bağlı ve muvazzaf bir reis ile muvazzaf üç tabipten müteşekkil oluşan teftiş heyeti oluşturulmuştur. Diğer taraftan 1913 tarihli ve 545 sayılı Sıhhiye Heyet-i Teftişiyesi Hakkında Nizamname sağlık alanındaki görev ve yetkileri düzenleyen ilk müstakil yasal düzenleme olup bu nizamname ile teftiş heyetinin ve müfettişlerin atanması, bu kişilerin görev ve yetkileri açıkça düzenlenmiştir.

TBMM'nin açılmasından sonra, 2 Mayıs 1920 tarihinde 3 sayılı Kanun'la, Sıhhiye ve Muavenet-i İçtimaiye Vekâleti ve Bakanlık bünyesinde, bir reis ve üç tabip müfettişten oluşan bir denetleme kurulu oluşturulmuştur. Bu çerçevede; Batı Anadolu, Orta Anadolu ve Doğu Anadolu müfettişlikleri kurularak, sağlık hizmetlerinin denetim hizmetleri yürütülmüştür.

24 Nisan 1930 tarihinde çıkarılan 1593 sayılı Umumi Hıfzıssıhha Kanunu'nun 2.maddesiyle Milli Savunma Teşkilatına ait sıhhi işler dışında bütün sağlık ve sosyal işlerinin denetimi, Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı'na verilmiştir. 9 Haziran 1936 tarihli 3017 sayılı Sağlık Sıhhat ve İçtimai Muavenet Vekâleti Teşkilat ve Memurin Kanunu'nun kabul edilmesiyle birlikte merkezde Teftiş Kurulu Başkanlığı oluşturulmuştur.

14 Aralık 1983 tarihli ve 18251 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 181 sayılı Sağlık Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Hükmünde Kararname'nin 18.maddesinde " Teftiş Kurulu Başkanlığı" danışma ve denetim birimleri arasında sayılmıştır (www.tkhk.gov.tr, 2016).

Sağlık Bakanlığı Makamına bağlı olarak görev yapan Teftiş Kurulu Başkanlığı 02 Kasım 2011 tarih ve 28103 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat ve Görevleri hakkında 663 Sayılı Kanun Hükmünde

Kararname'nin 30. Maddesi ile Kamu Hastaneleri Birliği 30. Maddesi düzenlenmiştir. 30. Maddede şöyle denilmektedir: 'Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu tarafından, kaynakların etkili ve verimli kullanılması amacıyla kuruma bağlı ikinci ve üçüncü basamak sağlık kurumları ile il düzeyinde kamu hastane birlikleri kurularak işletilir. Hizmetin büyüklüğü göz önünde bulundurulmak suretiyle aynı ilde fazla birlik kurulabilir ve bir ilde birlik kapsamı dışında sağlık kurumu bırakılamaz. Birden fazla birlik kurulan illerdeki ve belli bölgedeki birliklerden biri koordinatör olarak görevlendirilir.'

Birlik teşkilatı genel sekreter ve hastane yöneticiliklerinden oluşur. Genel Sekreterlik birliğin en üst karar ve yürütme organıdır. Bünyesinde tıbbi hizmetler, idari hizmetler ve mali hizmetler başkanlıkları kurulmuştur. Birliğe bağlı hastaneler hastane yöneticileri tarafından yönetilir ve bünyesine de başhekimlik, idari ve mali işler, sağlık bakım hizmetleri ve sağlık otelciliği müdürlüklerinden oluşmuştur. Kurum tarafından, birliklerin ve hastanelerin büyüklükleri dikkate alınarak belirlenen hallerde, birlik ve hastanelerdeki yönetim görevleri tek kişi tarafından da yürütülebilmektedir (www.tkhk.gov.tr).

Dünyada olduğu gibi ülkemizde de sağlık sektöründe yaşanan gelişmeler sebebiyle; hasta beklentilerinin karşılanması, hizmet kalitesinin ve hasta memnuniyetinin artırılması konularına olan ilgi artmıştır. Kalite ilke ve uygulamalarını benimsemek sadece özel sektör kuruluşları için değil, aynı zamanda kamu kurum ve kuruluşları için de bir zorunluluk olarak görülmektedir. Son yıllarda ülkemiz kamu sektöründe sürekli kalite geliştirme, kalite yönetim sistemleri kurma, müşteri memnuniyetini ölçme ve hizmet kalitesini ölçme ve değerlendirme konularında yoğun çalışmalar yapılmaktadır (Rahman, Erdem, & Devebakan, 2007: 37-55).

Kamu hastaneleri personel motivasyonu ve iş doyumunu üzerinde çok fazla etkin olmayabilir. Çalışan kişilerin fazla olması, iş yoğunluğu, aynı zamanda kariyer olanaklarının sınırlılığı, bireylerin yeteneklerini tam sergileyememeleri ve bürokratik engeller nedeniyle bu hastanelerdeki çalışanların iş doyumları düşük olabilir ve bu da uygun örgüt iklimi oluşmasına engel olabilir.

3.3. ÖZEL HASTANELERİN MEVCUT ORGANİZASYON YAPISI

Özel Hastane kavramı 1933 tarihli 2219 sayılı Kanun'da 'hususî hastane' olarak geçmiştir. Daha sonra bu kanuna dayalı olarak çıkarılan tüzük ve yönetmeliklerde 'özel hastane' olarak yer almıştır. 1930'lu yıllarda sağlıkta özel sektör; muayene hekimi, laboratuvar ve röntgen üniteleri azınlıklar ve yabancı ülke kökenlilerin oluşturduğu özel hastanelerden ibaret olarak bilinmekteydi.

1960-70'lerde sağlık alanındaki özel sektör, ağırlıklı olarak Devlet, Sosyal Sigortalar Kurumu ve Tıp Fakültelerini tamamlayan muayenehaneler, kısmen gelişen laboratuvar ve röntgen ünitelerinden oluşmaktaydı.

1980'li yıllardan itibaren poliklinik ve dispanser tarzında özel sektör kuruluşları il merkezlerinde ve ilçelerde hızla kurulmaya başlanmıştır. 1985'den itibaren ve 90'lı yıllar boyunca özel hastaneler hızla artmıştır. Büyük şehirlerde özellikle merkezi yerlerde (İstanbul'da ilçelerde bile) 3-4 hastane bulunmaktadır.

1987 yılında yürürlüğe giren 3359 sayılı Sağlık Hizmetleri Temel Kanunu'nun beşinci maddesi "Millî Savunma Bakanlığı" hariç kamu kurum ve kuruluşlarına ait tüm sağlık kuruluşlarının kamu tüzel kişiliğine haiz sağlık işletmelerine dönüştürülmesine imkân tanımıştır. Bununla hastanelerin verimlilik ve etkinlik esaslarına dayalı işletmecilik anlayışı ile hizmet veren kendi gelirleri ile giderlerini karşılayabilen ve kendi personel ihtiyaçlarını planlayan ve bu ihtiyacı niteliklerine göre istihdam edebilen, idarî ve malî yönden özerk, piyasa koşullarında rekabet edebilen kurumlar haline getirilmesi amaçlanmıştır.

2000'li yıllarda genel hastane yanında göz, mikro cerrahi, kulak-burun-boğaz, ortopedi, fizik tedavi ve rehabilitasyon gibi branş hastaneleri ve merkezleri de sağlık kuruluşları arasına ilave olmuştur. Bu yıllarda sadece İstanbul'da 134, Türkiye'de ise 240 civarında özel hastane açılmış bulunmaktadır (Temel, 2003: 4).

Yapılan literatür taramaları sonucunda kamu hastanelerinde öncelik sosyal sorumlulukken özel hastanelerde öncelik kârlılıktır. Ekonomik bozukluklardan, olumsuz rekabet ortamlarından, yasal düzenlemelerden özel hastaneler etkilenebilir ve sürdürülebilirlikleri tehlikeye girer. Özel hastanelerde hedef, düşük maliyetle kaliteli hizmet vermeye çalışmaktır.

Özel hastanelerde her kurumun kendine göre bir yönetim şeması olsa da genellikle başhekim bünyesinde tıbbi birimler, başhemşire bünyesinde yardımcı tıbbi birimler ve hastane müdürü bünyesinde genel idari ve destek birimleri yer alır. Özel hastanelerin denetimi Sağlık Bakanlığına bağlıdır. Hastane ruhsatlandırılması için, tıbbi personel çalışmalarında ilgili sağlık müdürlüğünden kişinin çalışma izni çıkarılır.

Özel hastaneler kamu hastaneleri kadar büyük olmadığı için olumlu örgüt iklimi oluşturmak, personeli motive etmek ve iş doyumunu sağlamak daha kolay olabilir. Yönetim, personeli kendi seçer, personelin olumlu olumsuz yönlerini bilir ve kendi örgüt iklimine göre çalışan tercih eder.

3.4. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE ÖRGÜT İKLİMİ VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Son yıllarda farklı illerde ve kamu ya da özel sağlık sektöründe yapılan benzer nitelikteki araştırmalar aşağıda belirtmişlerdir.

Gür (2015), sağlıkta dönüşüm programı sonrası, sağlık personelinin iş doyumunun ve tükenmişlik derecesini belirlemeyi amaçladığı araştırmasında, Adana’da 465 hekim ve 1221 yardımcı sağlık personelinin katılımıyla anket çalışması yapmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; cinsiyet değerlendirilmesinde erkeklerin kadınlara göre daha çok iş doyumunu elde ettiğini tespit etmiştir. Meslek değerlendirilmesinde doktor, ebe ve hemşire olmak üzere üç meslek grubu arasında iş doyumunda fark tespit edilmemiştir. Yaşla iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte negatif korelasyon tespit etmiştir. Yaş artıkça iş doyumunu düşmektedir. Çalışma yılı artıkça iş doyumunu azalmaktadır. Birimde çalışma yılı iş doyumunu etkilememektedir. Hastanede çalışan doktor, hemşire, ebeler maddi anlamda yeterince tatmin olmaktadır. Mesleğini yaparken duygusal olarak tatmin olan personelde duygusal tükenmişliğin daha az görüldüğünü belirtmiştir (Gür, 2015: 71-96).

Koyutürk (2012), sağlık çalışanlarında örgütsel adalet ve iş doyumunu belirlemeyi amaçladığı araştırmasında, Malatya ilinde, bir kamu hastanesinde görev yapmakta olan hekim, hemşire, ebe, teknisyen, teknik personel, memur, hizmetli, radyoloji, laboratuvar ve diğer görevlilerden oluşan 377 kişi üzerinde anket çalışması yapmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; katılan çalışanların cevapları incelenmiş ve orta düzeyde iş doyumuna sahip oldukları görülmüştür. İçsel ve dışsal iş doyumunu boyutları açısından değerlendirildiğinde çalışanların içsel iş doyumunun, dışsal iş doyumundan daha fazla olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Personelin iş doyumunun çeşitli özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde iş doyumunun personelin çalıştığı bölüme, çalışma şekli, görevi, çalışma süresi, mesleki deneyimi, eğitimi, kazançları hakkındaki düşüncelerine ve cinsiyetine göre farklılık gösterdiği sonucu elde edilmiştir. İçsel iş doyumunu çalışanların çalıştığı bölüme, görevlerine, eğitim durumlarına ve cinsiyetlerine göre farklılıklar göstermektedir. Dışsal iş doyumunun çalışanların çalışma şekline, görevinde, çalışma süresine, mesleki

deneyimine, medeni durumuna, gelirleri hakkındaki düşüncelerine ve cinsiyetlerine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların iş doyumunda çalıştığı bölüme göre farklılıklar olduğu bulunmuştur. Ameliyathane bölümünde çalışanların iş doyumunun, radyoloji, laboratuvar ve diğer bölüm çalışanların iş doyum düzeylerinden anlamlı düzeyde daha düşük olduğu saptanmıştır. Çalışma şekliyle iş doyumunu arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Sadece gündüz çalışanların iş doyumunu daha yüksek, nöbet tutanların iş doyumunu daha düşüktür. Meslek gruplarında ise hemşirelerin iş doyumunun diğer grupların iş doyumundan daha düşük olduğu bulunmuştur. Çalışma süresi arttıkça iş doyumunda düşüş saptanmıştır. Mesleki deneyimde 1-5 yıl ile 11 yıl ve üzeri çalışanlar arasında iş doyumunun daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim durumu ile iş doyumunu arasında fark vardır sonucu elde edilmiştir. Tıpta uzman olanların sağlık meslek lisesi mezunlarına göre iş doyumunun daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir. Gelir durumu da iş doyumunu etkilemektedir. Cinsiyette erkeklerin kadınlara göre iş doyum düzeyinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Çalışanların dağıtım adaleti algıları, etkileşim adalet algıları, örgütsel adalet algıları ile iş doyumunu arasında ilişki bulunamamıştır (Koyutürk, 2015: 57-100).

Kaplan (2014) İş doyumunu – yaşam doyumunu arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçladığı araştırmasında, Denizli Servergazi Hastanesi'nde toplam 651 kişi içinden 146 ebe ve hemşire üzerinde bir anket çalışması yapmıştır. Yaşları daha büyük olan ebe ve hemşirelerin iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucunu elde etmiştir. Medeni durum değerlendirildiğinde evli ebe ve hemşirelerin iş doyumları bekar ebe ve hemşirelere göre daha düşük çıkmıştır. Çocuk sahibi olan ebe ve hemşirelerin çocuk sahibi olmayanlara göre iş doyum düzeyleri daha düşük bulunmuştur. Eğitim düzeyi yükseldikçe ebe ve hemşirelerin iş doyumlarının yükseldiği sonucu elde edilmiştir. Yaşam doyumunu ile iş doyumunu arasında pozitif anlamlı ilişki olduğu, yani yaşam doyumunu arttıkça iş doyumunun da arttığı bulunmuştur. Çalışma süresi 6-10 yıl arasında olanların iş doyumunu en yüksek çıkmıştır. Çalışma süresi arttıkça iş doyum düzeyinin de düştüğü bulunmuştur (Kaplan, 2014: 65-114).

Şavlı (2015) Hekimlerde iş doyumunu ve yaşam kalitesinin düzeyini etkileyen etmenleri belirlemeyi amaçladığı araştırmasında, Birinci Basamak Sağlık Hizmeti sunan merkezlerde 529 hekim üzerinde bir anket çalışması yapmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; birinci basamakta çalışan kadın ve erkek hekimlerin cinsiyetleriyle iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı fark bulunamamıştır. Medeni durumla iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yapılan çalışmada 50 yaş ve üzeri erkek hekimlerin iş doyumunu 40-49 yaş arasındaki erkek hekimlerden anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. Diğer yaş grupları ve kadın hekimler arasında böyle bir fark bulunmamıştır. Birinci basamakta çalışan hekimlerin orta düzeyde iş doyumuna sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Hekimlerin çoğunluğunun aldığı ücretin beklentilerine göre düşük olması sebebiyle iş doyumunun olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Emiroğlu Şavlı, 2015: 27-99)

Zeybek'in (2010) hastane işletmelerinde örgüt iklimi ve tükenmişlik etkileşimi üzerine yaptığı araştırmasında, İzmir ilinde 2010 yılında Buca Seyfi Demirsoy Devlet Hastanesi'nde çalışan 265 kişi üzerinde bir anket çalışması yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; örgüt ikliminin yapısal destek boyutu ortalamaları cinsiyet, yaş, meslek eğitim ve çalışan yılı açısından orta seviyede belirtilmektedir. Örgüt ikliminin bağlılık boyutu katılımcıların cinsiyet, yaş, meslek, eğitim, çalışma yılı açısından yüksek seviyede bağlılık duygusunu ifade eder. Sorumluluk boyutu cinsiyet, yaş, meslek, eğitim ve çalışma yılı açısından yüksek seviyede sorumluluk duygusunu ifade eder. Örgüt ikliminin standart boyutu katılımcılar tarafından cinsiyet, yaş, meslek, eğitim ve çalışma yılı açısından yüksek seviyede memnuniyeti ifade etmektedir (Zeybek, 2010: 57-89).

Erdoğan'ın (2013), örgüt iklimi ile çalışanların motivasyonu ve iş tatmini arasındaki ilişkileri belirlemeyi amaçladığı araştırmasında, İzmir ilinde 2013 yılında bir vakıf üniversitesi hastanesinde 240 kişi üzerinde bir anket çalışması yapmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; çalışanların görevlerine bağlı olarak, eğitim seviyeleri ve ücret miktarları arttıkça iş doyumları da artmaktadır. Yöneticilerin karar alırken çalışanların düşüncelerini göz önünde bulundurduğunu düşünen katılımcıların iş doyumunun daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir. Aldıkları ücretten memnun olduklarını belirtilen katılımcıların iş doyumunu daha yüksektir. Erkek

katılımcıların kadınlara göre iş doyumunu daha yüksektir. Çalışanların yaşları artıkça iş doyumları artmaktadır. Eğitim seviyeleri ve çalışma süreleri artıkça iş doyumları da artmaktadır. Ücret miktarları artan ve daha iyi mesleklere sahip olan çalışanların iş doyumunu daha yüksektir (Erdoğan , 2013: 69-96).

Rençber (2012) tarafından yapılan, özel hastanelerde görev yapan yöneticilerin iş doyumunu ve iş doyumunu etkileyen faktörleri belirlemeyi amaçlayan araştırmada, Batman Kent Merkezi'nde 2012 yılında 3 Kamu Hastanesi ve 6 Özel Hastane yöneticilerini kapsayan 101 kişinin katıldığı bir anket çalışması yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; yaş gruplarına göre iş doyum puanları arasında fark bulunmadığı, cinsiyete göre iş doyumunu alt ölçeklerinden terfi ve ilerleme ile iletişim alt boyutlarında farklılık bulunmadığı belirtilmiştir. Erkek yöneticilerin terfi ve ilerleme ile iletişim iş doyumunu alt ölçeği kadınlara göre daha yüksek bulunmuştur. Eğitim durumuna göre iş doyumunu alt ölçeklerinde terfi ve ilerleme ile birlikte çalışan iş görenler alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu belirtilmiştir. Doktora ve yüksek lisans mezunlarının ücreti düşük olduğu için iş doyumunu düşüktür. Evli olan yöneticilerin bekâr olan yöneticilere göre iş doyumunu daha yüksektir. İş doyumunun çocuk sahibi olma ya da olmama durumuna göre farklılaşmadığı bulunmuştur. Kişilerin iş doyum düzeyi çalıştıkları kuruma göre farklılık göstermektedir. İş doyum alt ölçeklerinden terfi ve ilerleme ile ast-üst ilişkileri alt boyutlarında farklılık görülmüştür. Özel hastanelerde çalışan yöneticilerin iş doyumunu kamu hastanesinde çalışanlara göre daha yüksektir. Özel hastanede terfi ve ilerleme ile ast-üst ilişkileri sayesinde bu kurumların çalışanlarının iş doyum düzeyleri puanları kamu hastanelerinin çalışanlarının iş doyum puanlarından daha yüksektir. Meslekteki yılına göre iş doyumunu arasında fark saptanmamıştır. Hastanede çalışma yılına göre iş doyumunu düzeyi arasında fark bulunmadığı belirtilmiştir (Rençber, 2012: 98-113).

Cerit (2008), hemşirelerin iş doyumlarını belirleyen faktörler; örgüt iklimi, sosyodemografik ve çalışma özellikleri üzerinde İzmir ilinde 2008 yılında Sağlık Bakanlığına bağlı iki devlet hastanesi ve bir üniversite hastanesinde 480 hemşirenin üzerinde bir anket çalışması yapmıştır. Araştırma sonuçları şu şekildedir. Hemşirelerin genel iş doyumunu orta düzeyde bulunmuştur. İçsel doyum ve dışsal

doyumları da orta düzeyin biraz altında saptanmıştır. Hemşirelerin örgüt iklimi alt ölçek puan ortalamaları, sırasıyla ekip çalışması, güçlü ilişki, insan ilişkileri güçlü ilişki, olumsuz etkileşim algıları orta düzeye çok yakın, iletişim algıları güçlü ilişki bulunmuştur. 41 yaş ve üzerinde olan hemşirelerin içsel, dışsal ve genel iş doyumları diğer yaş gruplarına göre anlamlı olarak daha yüksektir. 20 yıl ve üzeri çalışan hemşirelerin içsel, dışsal ve genel iş doyumları diğer gruplara göre anlamlı olarak daha yüksektir. Hemşirelerin aynı örgütte çalışma yıllarına göre iş doyumunda ilişki yoktur. Hemşirelerin eğitim düzeyine ve medeni durumuna göre iş doyumunda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. İki veya üzeri çocuk sahibi olan hemşirelerin içsel, dışsal ve genel iş doyumları diğer gruplara göre anlamlı olarak daha yüksektir. Poliklinik, özel dal ve yönetim birimlerinde çalışan hemşirelerin içsel ve genel iş doyumları, dahili birimler, cerrahi birimler, ameliyathane, acil ve hemodiyaliz birimlerinde çalışan hemşirelere göre anlamlı olarak daha yüksek saptanmıştır. Poliklinik, özel dal ve yönetim birimlerinde çalışan hemşirelerin dışsal doyum düzeyleri dahili birimler ve cerrahi birimlerde çalışanlara göre daha yüksek olarak saptanmıştır. Özel dal ve poliklinik hemşirelerinin alt, orta ve üst düzey yönetici pozisyonunda çalışan hemşirelerin içsel, dışsal ve genel iş doyumları, servis hemşirelerine göre anlamlı olarak daha yüksektir. Hemşirelerin kadro durumlarına göre iş doyumunda anlamlı fark yoktur. Gündüz çalışan hemşirelerin içsel ve genel iş doyumları, nöbetli çalışanlara göre ve gece çalışanlara göre daha yüksektir. Gündüz çalışanların dışsal doyumları gece çalışan hemşirelere göre anlamlı olarak daha yüksektir. Hemşirelerin aylık nöbet sayılarının iş doyumunda anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Hemşirelerin genel iş doyumları ile örgüt iklimi alt ölçekleri arasında sırasıyla, ekip çalışması ile olumlu yönde güçlü ilişki, insan ilişkileri ile olumlu yönde güçlü ilişki, olumsuz etkileşimle olumsuz yönde orta düzeyde ilişki ve iletişim ile olumlu yönde güçlü bir ilişki saptanmadığını belirtmiştir (Cerit, 2008: 34-83).

Sağlık sektöründe örgüt iklimi ve iş tatmini üzerine yapılan bu araştırmalar aşağıdaki Şekil 3' te özet olarak verilmiştir.

SAĞLIK SEKTÖRÜNDE ÖRGÜT İKLİMİ VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Araştırmacı	Yıl	Örneklem	Araştırmanın Konusu	Araştırmanın Sonucu
Cerit	2008	İzmir İli / 480 Hemşire	Hemşirelerin İş Doyumlarını Belirleyen Faktörler; Örgüt İklimi, Sosyodemografik ve Çalışma Özellikleri	Hemşirelerin genel iş doyumları orta düzeyde bulunmuştur. İçsel ve dışsal doyumların orta düzeyin biraz altında saptanmıştır. Gündüz çalışan hemşirelerin içsel ve genel iş doyumları, nöbetçi çalışanlara göre daha yüksektir.
Zeybek	2010	İzmir İli / 265 Hastane Çalışanı	Hastane İşletmelerinde Örgüt İklimi ve Tükenmişlik Etkileşimi	Örgüt ikliminin yapısal destek boyutu ortalamaları, yaş, cinsiyet, meslek, eğitim açısından yüksek seviyede bağlılık duygusu ifade eder.
Koyutürk	2012	Malatya İli / 377 Hastane Çalışanı	Örgütsel Adalet ve İş Doyumu	Çalışanların orta düzeyde iş doyumuna sahip oldukları, içsel ve dışsal iş boyutu açısından değerlendirildiğinde; içsel iş doyumunun dışsal iş doyumundan daha fazla olduğu, eğitim durumu ile iş doyumları arasında fark vardır sonucuna varılmıştır.
Rençber	2012	Batman İli / 101 Hastane Yöneticisi	Özel Hastanelerde Görev Yapan Yöneticilerin İş Doyumu ve İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	Yaş, cinsiyet ve alt ölçekleri gruplarına göre iş doyum puanları arasında fark bulunmadığı, erkek yöneticilerin terfi ve ilerleme puanlarının kadın yöneticilerine göre daha yüksek bulunmuştur. Doktora ve yüksek lisans mezunlarının iş doyum puanlarının düşük olduğu bulunmuştur. Özel hastanede çalışan yöneticilerin iş doyumları kamu hastanelerinde çalışan yöneticilere göre daha yüksektir.
Erdoğan	2013	İzmir İli / 240 Hastane Çalışanı	Örgüt İklimi ile Çalışanların Motivasyonu ve İş Tatmini Arasındaki İlişki	Araştırma sonuçlarına göre; çalışanların görevlerine bağlı olarak, eğitim seviyeleri ve ücret miktarları arttıkça iş doyumları da artmaktadır. Erkek katılımcıların iş doyumları kadınlara göre daha yüksektir. Ücret miktarları, eğitim seviyeleri ve çalışma süreleri arttıkça iş doyumları da artmaktadır.
Kaplan	2014	Denizli İli / 146 Ebe ve Hemşire	İş Doyumu – Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki	Yaşları daha büyük olan hemşire ve ebelerin iş doyumları daha yüksektir. Evli ebe ve hemşirelerin iş doyumları bekar ebe ve hemşirelere göre daha düşüktür. Eğitim düzeyi yükseldikçe iş doyumları artmaktadır. Çalışma süresi 6-10 yıl arasında olanların iş doyumları en yüksek çıkmıştır.
Gür	2015	Adana İli / 465 Hekim, 1221 Yardımcı Sağlık Personeli	Sağlık Dönüşüm Programı Sonrası, Sağlık Personeli İş Doyumunun ve Tükenmişlik Derecesi	Erkeklerin kadın çalışanlara göre daha yüksek iş doyumları elde ettiği, doktor, ebe ve hemşire grupları arasında iş doyumunda fark tespit edilmediği, yaş arttıkça iş doyumları düşmektedir.
Şavlı	2015	Birinci Basamak Sağlık Hizmeti Sunan Merkezler / 529 Hekim	Hekimlerde İş Doyumu ve Yaşam Kalitesi Düzeyini Etkileyen Etmenler	Birinci basamakta çalışan kadın ve erkek hekimlerin cinsiyetleriyle iş doyumları arasında fark bulunmadığı tespit edilmiştir. 50 yaş ve üzeri erkek hekimlerin iş doyumları 40-49 yaş arasındaki erkek hekimlerden anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. Hekimlerin çoğunluğu aldığı ücretten doyum olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Şekil 3 : Sağlık Sektöründe Örgüt İklimi ve İş Tatmini Üzerine Yapılan Araştırmalar

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Kurumlarda, örgüt ikliminin varlığı her zaman önemli bir yerde olmak zorundadır. Bu araştırmanın amacı, sağlık alanındaki çalışanların örgüt iklimi algılarını ve iş doyum düzeylerini belirlemek, iş doyumlarının örgüt iklimini etkileyip etkilemediğini araştırmaktır. Ayrıca örgüt iklimi algıları ve iş doyum düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir.

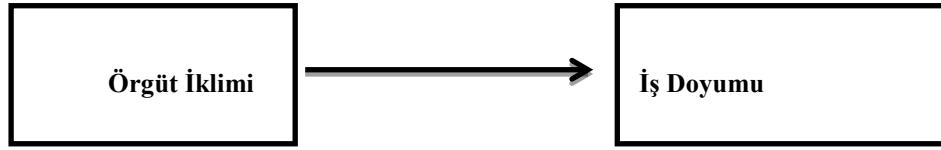
4.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Bu çalışmada araştırmanın konusu olan örgüt iklimi ve iş doyumunu değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemek için betimsel bir yöntem kullanılmıştır. Böylece araştırmaya dahil olan bireyler üzerinde herhangi bir değişimleme (manipülasyon) olmadan bireylerin algıladıkları örgüt iklimi algıları ve iş doyum düzeylerinin araştırma zamanındaki durumunu betimlemek amaçlanmıştır. Araştırmada kullanılan ilişkinin tarama modelinin bir sunumu Şekil 3 'de gösterilmiştir.

Tarama modeli, öncesinde ya da bulunulan zamanda içinde bulunan durumu, olduğu şekli ile betimleyen, tanımlamayı hedefleyen araştırma yöntemidir. Araştırma konusunu değiştirme ve saptırma niyeti çabası bu modelde mevcut değildir. Bilinmek istenen konu ortadır. Tarama modelinde amaç, araştırmaya konu olan sebebi doğru, tarafsız bir şekilde gözlemleyip, durum tespiti yapmaktadır.

Tarama modelinde, gözleme, kaydetme, olaylar arasındaki ilişkileri tespit etme, kontrol edilen değişmez ilişkiler üzerinde genellemelere ulaşma vardır. Yani bilimin tasvir fonksiyonu ön plandadır, Tarama modeliyle çalışan bir araştırmacı araştırdığı şeyi doğrudan incelemenin yanı sıra araştırılan şeyle ilgili önceden tutulmuş kayıtlara o alanla ilgili kaynak kişilere başvurmalı ve elde ettikleriyle kendi gözlemlerini bütünleştirip yorum yapmalıdır. Tarama modelinde olayları olduğu gibi

kaydetme sınıflama en başta olan özelliştir. Ancak yorum ve değerlendirme yapmak zorunludur. Tarama modeli iki amaca hizmet eder. Mevcut Şartları tanımak ve problemi çözme açıklama vb. çalışmalar için gerekli bilgileri toplayarak tasnif edip özetlemek. Tarama modelinde belli bir zamanda çok geniş bir sahada bilgi toplamak hedeflenir. Toplanan veriler istatistiksel işlemlere elverişli olacak şekilde yaygın ve pek çok sayıda fert durum ve olaylara ait olmalıdır (Yıldırım, 1966: 67).



Şekil 4: Araştırmanın Modeli

Araştırmada ele alınan ana hipotezler ve bu hipotezlere ilişkin alt hipotezler şunlardır:

Araştırmanın ana hipotezi:

H1: Sağlık sektörü çalışanlarında örgüt iklimi algısı iş doyumları üzerinde etkilidir.

H1-a: Sağlık sektörü çalışanlarında Ödül, bağlılık, güven ve destek algıları iş doyumları üzerinde etkilidir.

Araştırmanın alt hipotezleri:

H2: Sağlık sektöründe çalışanların örgüt iklimi algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H2-a: Sağlık sektöründe çalışanların ödül algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H2-b: Sağlık sektöründe çalışanların bağlılık algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H2-c: Sağlık sektöründe çalışanların güven ve destek algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H3: Sağlık sektöründe çalışanların iş doyumları yaşlarına göre farklılık

göstermektedir.

H4: Sağlık sektöründe çalışanların örgüt iklimi algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H4-a: Sağlık sektöründe çalışanların ödül algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H4-b: Sağlık sektöründe çalışanların bağlılık algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H4-c: Sağlık sektöründe çalışanların güven ve destek algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H5: Sağlık sektöründe çalışanların iş doyumları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H6: Sağlık sektöründe çalışanların örgüt iklimi algıları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H6-a: Sağlık sektöründe çalışanların Ödül algıları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H6-b: Sağlık sektöründe çalışanların bağlılık algıları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H6-c: Sağlık sektöründe çalışanların güven ve destek algıları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H7: Sağlık sektöründe çalışanların iş doyumları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H8: Sağlık sektöründe çalışanların örgüt iklimi algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H8-a: Sağlık sektöründe çalışanların ödül algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H8-b: Sağlık sektöründe çalışanların bağlılık algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H8-c: Sağlık sektöründe çalışanların güven ve destek algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H9: Sağlık sektöründe çalışanların iş doyumları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H10: Sağlık sektöründe çalışanların örgüt iklimi algıları görevlerine göre farklılık göstermektedir.

H10-a: Sağlık sektöründe çalışanların ödül algıları görevlerine göre farklılık göstermektedir.

H10-b: Sağlık sektöründe çalışanların bağlılık algıları görevlerine göre farklılık göstermektedir.

H10-c: Sağlık sektöründe çalışanların güven ve destek algıları görevlerine göre farklılık göstermektedir.

H11: Sağlık sektöründe çalışanların iş doyumları görevlerine göre farklılık göstermektedir.

H12: Sağlık sektöründe çalışanların örgüt iklimi algıları kurum içi kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

H12-a: Sağlık sektöründe çalışanların Ödül algıları kurum içi kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

H12-b: Sağlık sektöründe çalışanların bağlılık algıları kurum içi kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

H12-c: Sağlık sektöründe çalışanların güven ve destek algıları kurum içi kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

H13: Sağlık sektöründe çalışanların iş doyumları kurum içi kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

4.3. EVREN, ÖRNEKLEME SÜRECİ VE ÇALIŞMA GRUBU

Araştırmanın 2016 yılında Nisan-Mayıs ayında İzmir ilindeki 320 kişinin hizmet verdiği özel iki hastanenin çalışanları üzerinde yapılması tasarlanmıştır. Bu kapsamda sağlık kurumundaki 250 kişiye anket dağıtılmış 210 anket için geri dönüş alınmıştır. Katılımcılardan 10 kişi anketteki kullanılan ölçeklerinin bazı bölümlerini cevaplamadığı için değerlendirmeye alınmamıştır. Böylece araştırmanın çalışma grubu 200 sağlık çalışanından oluşmuştur.

4.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Örgüt iklimi ve iş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen bilgiler sonucunda anket formu oluşturulmuştur.

Katılımcılara sunulan anket formu üç farklı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcılara kişisel bilgileri (yaş cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, bir işyerindeki toplam çalışma süresi, meslekte çalışma süresi, mesleğin, iş yerindeki görevi, çalıştığı birim) elde etmeyi amaçlayan dokuz ifade yer alır.

İkinci bölümde katılımcıların örgüt iklimi algılarını ölçmeye yönelik örgüt iklimi ile ilgili yirmi dört ifadeden oluşmaktadır. Daha önceki yapılan araştırmaların incelenmesi sonucu bu yirmi dört ifadeden on beş ifade üç faktör altında toplanmıştır. Bu faktörler şu şekilde ayrılmıştır. Ödül (örneğin teşvik ve ödüller, eleştiri ve tehditlerden daha fazladır), Bağlılık (örneğin bu bölümde çalışanlar birbirine güvenir), Güven ve Destek (örneğin görebildiğim kadarıyla bu bölümde, çalışanların çok fazla sadakati yoktur) gibi sorularla faktörler incelenmiştir.

Üçüncü bölüm ise iş doyumu düzeylerini ölçmeye yönelik iş doyumu ile ilgili yirmi ifadeden oluşmaktadır. Anket demografik özelliklerde dâhil olmak üzere elli üç ifadeden oluşmaktadır.

Anket formu beşli likert tipi ölçeğinde hazırlanmıştır. Katılımcılardan her bir ifade için “kesinlikle katılıyorum”, “katılıyorum”, “kararsızım”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” seçeneklerinden kendilerine uygun olanı işaretlemeleri istenmiştir.

4.5. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ

İzmir'deki iki özel sağlık kuruluşunda 200 anket toplanmış ve veriler SPSS 20,0 paket programı analiz edilmiştir.

Anketin ikinci bölümündeki 20 sorudan oluşan Örgüt İklimine Yönelik Algılarını ölçmeye yönelik Litwin ve Stringer (1968) tarafından geliştirilen daha sonra yerli ve yabancı araştırmacılar tarafından yapılan birçok araştırma ve çalışmada kullanılan *Örgüt İklimi Ölçeğidir*. Ölçeğinin güvenilirlik testi Cronbach's Alpha istatistiğinin hesaplanması yoluyla yapılmıştır. Buna göre elde edilen ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.895 olarak hesaplanmıştır. Anketin üçüncü bölümünde kullanılmış olan *Minnesota İş Doyumunu Ölçeğinin* güvenilirlik testi Cronbach's Alpha istatistiğinin hesaplanması yoluyla yapılmıştır. Buna göre elde edilen ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.717 olarak hesaplanmıştır. Sosyal bilim araştırmalarında ölçeğin Cronbach alfa değeri 0,60 dan yüksek ise ölçek "oldukça güvenilir" (Can, 2017: 391). Dolayısıyla bu araştırmada kullanılmış olan iki ölçek de oldukça güvenilir. Karşılaştırmaları kolaylaştırmak için veriler 0-100 arasında değerler alacak şekilde tekrar kodlanmıştır. (Her skordan ölçekdeki verilerin minimum değeri çıkartılmış ve ölçeğin aldığı değerler aralığına – (max-min) – bölünmüş ve çıkan değer 100 ile çarpılmıştır. Bu sayede üç ölçekdeki veriler de en küçük değeri 0, en yüksek değeri de 100 olacak şekilde yeniden kodlanmıştır. Artan değerler sırasıyla artan örgüt iklimine yönelik pozitif tutumları, daha yüksek doyum algısını işaret etmektedir Bu yöntem sıklıkla kullanılan bir yöntemdir ve yorumlama işini çok kolaylaştırdığı için kullanılmıştır.

Araştırma hipotezlerinin test edilebilmesi için öncelikle değişkenlerin normal dağılım ve homojen varyans ön koşullarını sağlayıp sağlamadığı test edilmiştir. Bunun için ilk olarak birinci koşul olan normal dağılım test edilmek üzere, Kolmogorov-Smirnov Testi uygulanmıştır. Kolmogorov-Smirnov Testi eldeki verilerin tanımlanmış bir evrenin normal olasılık dağılımına uyup uymadığının incelenmesi temeline dayanır. Test ettiği hipotez "mevcut verilerin dağılımı ile normal olasılık dağılımı arasında fark yoktur" biçiminde kurulan yokluk hipotezidir (Can, 2017: 88). Kolmogorov-Smirnov testi sonuçlarında Asymp. Sig.(anlamlılık) değerlerinin 0,05'ten büyük olması durumunda ilgili değişkenin normal dağılıma

sahip olduğu söylenebilir. Çalışma kapsamında dikkate alınan ödül algısı, bağlılık algısı, güven-destek algısı, örgüt iklimi ve /iş doyumu değişkenlerine ilişkin yapılmış olan Kolmogorov Smirnov testi sonuçları aşağıdaki tablo 1’de verilmiştir:

Tablo 1: Normallik Testi Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov		
	İstatistik Değeri	Serbestlik derecesi	Asymp.Sig (Anlamlılık Değeri)
Ödül Algısı	.097	197	.000
Bağlılık Algısı	.168	197	.000
Güven ve Destek Algısı	.092	197	.000
Örgüt İklimi	.086	197	.001
İş Doyumu	.170	197	.000

Tablo 1’e göre değişkenlerin hiçbirinde anlamlılık değeri 0.05’ den büyük çıkmadığından (Ödül Algısı için $p < 0,000$; Bağlılık Algısı için $p < 0,000$; Güven ve Destek Algısı için $p < 0,000$; Örgüt İklimi için $p = 0,001$; İş doyumu için $p < 0,000$) her bir değişken için test puanlarının normal dağılım özelliği göstermediği belirlenmiştir. Bu sonuca göre bütün değişkenler için parametrik olmayan test uygulamasına gidilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Böylece ortalamalar arası karşılaştırmada parametrik olmayan testlerden Mann Whitney U testi ile Kruskal Wallis H Testi uygulanmıştır. Bağımsız değişkenin iki kategoriden oluşması halinde Mann Whitney U testi; ikiden çok kategoriden oluşması halinde Kruskal Wallis H Testi uygulanmıştır. Bu testler ilişkisiz örneklemeler için tek yönlü varyans analizinin yapılamadığı durumlarda ortalamaların karşılaştırılması için uygulanan parametrik olmayan testlerdir (Can, 2017: 158). Araştırma boyunca anlamlılık düzeyi 0,05 olarak ele alınmıştır.

Ayrıca araştırmanın hipotezlerinin testinde basit doğrusal regresyon analizi ve korelasyon analizi uygulanmıştır.

4.6. BULGULAR VE SONUÇLAR

4.6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik Profilleri aşağıdaki tablolarda incelenmiştir. Araştırmaya katılan tüm katılımcıların yaş dağılımları Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2 : Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları

Yaş	N	Yüzde (%)
18-23	36	18,2
24-29	66	32,8
30-35	47	23,2
36-41	22	11,1
42+	29	14,6
Toplam	200	100

Tablo 2 ‘e göre katılımcıların %18.2’si 18-23 yaşları arasında, %32,8’i 24-29 yaşları arasında, %23,2’si 30-35 yaşları arasında, %11.1’i 36-41 yaşları arasında ve %14,6’ sı 42 yaş ve üzerindedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları Tablo 2’dede gösterilmiştir.

Tablo 3 : Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	N	Yüzde (%)
Kadın	146	73.1
Erkek	54	26,9
Toplam	200	100

Tablo 3'e göre katılımcıların %73.1'i kadınlardan oluşmaktadır geri kalan %26.9'u erkeklerden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı Tablo 4'de gösterilmiştir.

Tablo 4: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	N	Yüzde (%)
Evli	100	50
Bekar	100	50
Toplam	200	100

Tablo 4'e göre katılımcıların % 50'si evlilerden oluşmaktadır geri kalan % 50'si bekârlardan oluşmaktadır.

Katılımcıların öğrenim durumlarına göre dağılımı Tablo' 5 de gösterilmiştir.

Tablo 5: Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Dağılımı

Öğrenim Durumu	N	Yüzde (%)
Lise	72	35,8
Önlisans	52	25,8
Lisans	67	33,7
Yüksek Lisans/Doktora	9	4,7
Toplam	200	100

Tablo 5 'e göre katılımcıların %35,8'i lise mezunu, %25,8' i önlisans mezunu, %33,7'si lisans mezunu, %4,7'si yüksek lisans/ doktora mezunlarından oluşmaktadır.

Katılımcıların iş yerinde çalışma sürelerine göre dağılımı Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6: Katılımcıların İş Yerinde Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

İş Yerinde Çalışma Süresi	N	Yüzde (%)
1 Yılden Az	46	23
1-5 Yıl Arası	130	65,2
5 Yılden Fazla	24	11,8
Toplam	200	100

Tablo 6’ ya göre katılımcıların %23’ü 1 yıldan az süredir çalışmaktadır, %65,2’si 1-5 yıl arası çalışmaktadır, %11,8’i ise 5 yıldan fazla süredir kurumda çalışmaktadır.

Katılımcıların meslekte çalışma sürelerine göre dağılımı Tablo 7’ de gösterilmiştir.

Tablo 7: Katılımcıların Meslekte Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Meslekte Çalışma Süresi	N	Yüzde (%)
1 Yılden Az	13	6,6
1-5 Yıl Arası	91	45,3
5-10 Yıl Arası	40	19,9
10 Yılden Fazla	56	28,2
Toplam	200	100

Tablo 7’ye göre katılımcıların % 6,6’sı 1 yıldan az süredir çalışmaktadır, % 45,3’ü 1-5 yıl arası çalışmaktadır, % 19,9’u ise 5-10 yıl arası çalışmaktadır, % 28,2’ si ise 10 yıldan fazla süredir mesleklerini icra etmektedirler.

Katılımcıların mesleklerine göre dağılımı Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8: Katılımcıların Mesleklerine Göre Dağılımı

Meslek	N	Yüzde (%)
Doktor	4	2
Hemşire	44	22,2
İdareci/Müdür	4	2
Memur/Beyaz Yaka	36	18,2
Sağlık Personeli	16	8,1
Sekreter	60	29,3
Tekniker/Teknisyen	15	7,6
Personel/ İşçi/Yardımcı Personel	16	8,1
Diğer	5	2,5
Toplam	200	100

Tablo 8’e göre katılımcıların % 2’si doktor olarak çalışmaktadır. % 22,2’si hemşire olarak çalışmaktadır. % 2’si idareci olarak çalışmaktadır. % 18,2’si memur/beyaz yakalı olarak çalışmaktadır. %8,1’i sağlık personeli olarak çalışmaktadır. % 29,3’ü sekreter olarak çalışmaktadır. %7,6’sı tekniker/teknisyen olarak çalışmaktadır. %8,1’i personel/işçi/yardımcı personel olarak ve % 2,5’i diğer meslek gruplarında çalışmaktadır.

Katılımcıların unvanlarına göre dağılımı Tablo 9’ da gösterilmiştir.

Tablo 9: Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımı

Unvan	N	Yüzde (%)
Doktor	5	2,3
Hasta Danışmanı/Hasta Kabul	28	13,9
Hemşire	46	23,1
İdareci/Müdür	17	8,7
Memur/Beyaz Yaka	31	15,6
Sağlık Personeli	16	8,1
Sekreter	5	2,3
Tekniker/Teknisyen	30	15
Personel/ İşçi/Yardımcı Personel	14	6,9
Diğer	8	4
Toplam	200	100

Tablo 9’a göre katılımcıların %2,3’si doktor olarak çalışmaktadır. %13,9’u hasta danışmanı/hasta kabul olarak çalışmaktadır. %23,1’i hemşire olarak çalışmaktadır. %8,7’si idareci/müdür olarak çalışmaktadır. %15,6’sı memur/beyaz yakalı olarak çalışmaktadır. %8,1’i sağlık personeli olarak çalışmaktadır. %2,3’ü sekreter olarak çalışmaktadır. %15’i tekniker/teknisyen olarak çalışmaktadır. %6,9’u personel/işçi/yardımcı personel olarak ve % 4’ü diğer unvan gruplarında çalışmaktadır.

4.6.2. Katılımcıların Örgüt İklimi ve İş doyumu İle İlgili Tutumlarına İlişkin Bulgular

Katılımcıların örgüt iklimi algılarına göre dağılımlarıyla ilgili vermiş oldukları cevap yüzdeleri aşağıdaki Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10: Örgüt İklimi İle İlgili Tutumların Dağılımı

Örgüt İklimi Algıları	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	%	%	%	%	%
İyi bir takımın üyesi olduğumu hissederim	57.2%	33.0%	8.2%	1.0%	.5%
Bu bölümde üstlerimiz onlara her şeyi danışmamızdan yana değildir; bu yüzden, yapacaklarımızın doğru olduğunu düşünüyorsak, işimize bu yönde devam ederiz	12.2%	32.4%	12.2%	16.5%	26.6%
Bu bölümde çalışanlar birbirine güvenir	40.8%	41.4%	12.6%	4.2%	1.0%
Bu bölümde işler açıkça tanımlanmış ve mantıklı bir şekilde yapılandırılmıştır	37.7%	35.1%	17.3%	8.4%	1.6%
Çalışanlar performansları oranında ödüllendirilir.	8.9%	25.0%	29.2%	24.0%	13.0%
Teşvik ve ödüller, eleştiri ve tehditten daha fazladır.	7.4%	28.0%	29.6%	24.9%	10.1%
Bu bölümde performans için yüksek standartlar oluşturulmuştur	9.7%	29.2%	31.8%	23.6%	5.6%
Bu bölümde karar verme aşamasında sorumlu kişinin kim olduğu bellidir.	41.4%	43.9%	9.6%	3.0%	2.0%
Çalışma alanında ilgili kimi konularda, hangi üstüme karşı sorumlu olduğumdan emin olamıyorum.	11.9%	19.7%	13.5%	35.8%	19.2%
Bu bölümde yöneticilerimiz yapılan bir işin sürekli geliştirilmesini istemektedir.	23.0%	53.6%	16.3%	6.6%	.5%
Genellikle Kurumumuzda belirlenen hedeflere çok bağlıyım.	34.7%	53.6%	10.7%	1.0%	0.0%
Bireysel ve grup performansını geliştirmek için sürekli baskı hissederim	5.6%	24.1%	29.7%	32.8%	7.7%
Bu bölümde kişisel yargılara güvenilmez, emin olmak için hemen her şey iki kez kontrol edilir.	19.6%	30.4%	19.1%	27.3%	3.6%
Bu bölümde hata yaptığımızda, üst yönetim tarafından pek hoş görülmezsiniz	20.6%	43.3%	18.0%	13.4%	4.6%
Bu bölüme ait olduğumdan dolayı gurur duyuyorum	41.8%	40.8%	13.3%	1.5%	2.6%
Zor bir görev üstlendiğim zaman, üstlerimin ve çalışma arkadaşlarımdan yardımcı olacaklarına inanırım	39.6%	46.2%	10.7%	1.5%	2.0%
Bir işi iyi yaptığımda fark edilir ve takdir edilirim.	19.2%	46.6%	19.7%	10.9%	3.6%
Bu bölümün yönetim anlayışına göre, kişiler kendi problemlerini kendileri çözmelidir.	12.0%	20.3%	15.6%	30.2%	21.9%
Bu bölümde en iyilerin yükselmesini sağlayan bir terfi sistemi vardır.	5.6%	24.5%	31.6%	23.0%	15.3%
Düzenli bir sistemin ve planlamanın olmaması verimliliğimizin düşmesine zaman zaman neden olur.	20.0%	44.6%	12.8%	17.4%	5.1%
Bu bölümde neler olup bittiği benim için gerçekten önemli değildir.	2.1%	7.3%	12.4%	33.2%	45.1%
Tek başımıza işlerin üstesinden gelmeye çalışmadığımız sürece bu bölümde ilerleyemezsiniz.	17.6%	26.4%	14.5%	20.7%	20.7%
Görebildiğim kadarıyla bu bölümde, çalışanların çok fazla sadakati yoktur.	5.1%	9.6%	16.8%	31.0%	37.6%
Çalışanlar kendi performanslarıyla övünürler.	13.7%	31.0%	19.8%	25.9%	9.6%

Tablo 10'a göre katılımcıların örgüt iklimi ile ilgili tutumlarına ilişkin vermiş oldukları cevaplara ait en yüksek oranlar şu şekildedir:

“İyi bir takımın üyesi olduğumu hissederim” yargısına katılımcıların % 57,2'si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtı vermiştir.

“Bu bölümde üstlerimiz onlara her şeyi danışmamızdan yana değildir, bu yüzden, yapacaklarımızın doğru olduğunu düşünüyorsak, işimize bu yönde devam ederiz” yargısına katılımcıların % 32,4'ü “katılıyorum” yanıtı vermiştir.

“Bu bölümde çalışanlar birbirine güvenir” yargısına katılımcıların % 41,40'ı “katılıyorum” yanıtı vermiştir.

“Bu bölümde işler açıkça tanımlanmış ve mantıklı bir şekilde yapılandırılmıştır” yargısına katılımcıların % 37,7'si “kesinlikle katılıyorum” yanıtı vermiştir.

“Çalışanlar performansları oranında ödüllendirilir” yargısına katılımcıların % 29,2'si “kararsızım” yanıtı vermiştir.

“Teşvik ve ödüller, eleştiri ve tehditten daha fazladır” yargısına katılımcıların % 29,6'sı “kararsızım” yanıtı vermiştir.

“Bu bölümde performans için yüksek standartlar oluşturulmuştur” yargısına katılımcıların % 31,8'i “kararsızım” yanıtı vermiştir.

“Bu bölümde karar verme aşamasında sorumlu kişinin kim olduğu bellidir” yargısına katılımcıların % 43,9'u “katılıyorum” yanıtı vermiştir.

“Çalışma alanımda ilgili kimi konularda, hangi üstüme karşı sorumlu olduğumdan emin olamıyorum” yargısına katılımcıların % 35,8'i “katılmıyorum” yanıtı vermiştir.

“Bu bölümde yöneticilerimiz yapılan bir işin sürekli geliştirilmesini istemektedir” yargısına katılımcıların % 53,6'sı “katılıyorum” yanıtı vermiştir.

“Genellikle kurumumuzda belirlenen hedeflere çok bağılıyım” yargısına katılımcıların % 53,6'sı “katılıyorum” yanıtı vermiştir.

“Bireysel ve grup performansını geliştirmek için sürekli baskı hissederim” yargısına katılımcıların % 32.8’i “katılmıyorum” yanıtı vermiştir.

“Bu bölümde kişisel yargılara güvenilmez, emin olmak için hemen her şey iki kez kontrol edilir” yargısına katılımcıların % 30.40’ı “katılıyorum” yanıtı vermiştir.

“Bu bölümde hata yaptığımızda, üst yönetim tarafından pek hoş görülmezsiniz” yargısına katılımcıların % 43.3’ü “katılıyorum” yanıtı vermiştir.

“Bu bölüme ait olduğumdan dolayı gurur duyarım” yargısına katılımcıların % 41.8’i “kesinlikle katılıyorum” yanıtı vermiştir.

“Zor bir görev üstlendiğim zaman, üstlerimin ve çalışma arkadaşlarımla yardımcı olacaklarına inanırım” yargısına katılımcıların % 46.2’si “katılıyorum” yanıtı vermiştir.

“Bir işi yaptığımda fark edilir ve takdir edilirim” yargısına katılımcıların % 46.6’sı “katılıyorum” yanıtı vermiştir.

“Bu bölümün yönetim anlayışına göre, kişiler kendi problemlerini kendilerini çözmelidir” yargısına katılımcıların % 30.2’si “katılmıyorum” yanıtı vermiştir.

“Bu bölümde en iyilerin yükselmesini sağlayan bir terfi sistemi vardır” yargısına katılımcıların % 31.6’sı “kararsızım” yanıtı vermiştir.

“Düzenli bir sistemin ve planlamanın olmaması verimliliğimizin düşmesine zaman zaman neden olur” yargısına katılımcıların % 44.6’sı “katılıyorum” yanıtı vermiştir.

“Bu bölümde neler olup bittiği benim için gerçekten önemli değil” yargısına katılımcıların % 45.1’i “kesinlikle katılmıyorum” yanıtı vermiştir.

“Tek başınıza işlerin üstesinden gelmeye çalışmadığınız sürece bu bölümde ilerleyemezsiniz” yargısına katılımcıların % 20.7 si “katılmıyorum” ve yine aynı oranda % 20.7’si “kesinlikle katılmıyorum” yanıtı vermiştir.

“Görebildiğim kadarıyla bu bölümde, çalışanların çok fazla sadakati yoktur” yargısına katılımcıların % 37.6’sı “kesinlikle katılmıyorum” yanıtı vermiştir.

“Çalışanlar kendi performansıyla övünürler” yargısına katılımcıların % 31’i “katılıyorum” yanıtı vermiştir.

Katılımcıların iş doyumunu algılarına göre dağılımlarıyla ilgili vermiş oldukları cevap yüzdeleri Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11: İş Doyumu İle İlgili Tutumların Dağılımı

İş Doyumu Tutumu İle İlgili Tutumlar	Çok Memnunum	Memnunum	Kararsızım	Memnun Değilim	Hiç Memnun Değilim
	%	%	%	%	%
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	13.2%	63.5%	15.2%	6.6%	1.5%
Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından	13.3%	53.8%	21.5%	8.7%	2.6%
Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından	12.5%	51.6%	24.0%	9.4%	2.6%
Toplumda “saygın” bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	21.5%	57.9%	14.9%	3.6%	2.1%
Amirim emrindeki kişileri idare tarzı açısından	29.1%	54.1%	9.2%	5.6%	2.0%
Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	31.1%	52.8%	9.3%	5.2%	1.6%
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması açısından	22.2%	54.5%	15.9%	5.3%	2.1%
Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	17.8%	65.0%	14.7%	2.5%	0.0%
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	33.8%	57.6%	6.1%	2.5%	0.0%
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	19.0%	55.9%	15.4%	8.2%	1.5%
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından	30.8%	57.6%	6.6%	3.0%	2.0%
İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından	17.4%	55.9%	20.0%	5.6%	1.0%
Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	7.7%	37.9%	19.5%	18.5%	16.4%
İş içinde terfi olanağının olması bakımından	7.7%	44.1%	25.1%	15.4%	7.7%
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	14.4%	56.4%	19.5%	5.6%	4.1%
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	16.8%	64.5%	10.7%	6.1%	2.0%
Çalışma şartları bakımından	13.1%	55.6%	15.7%	11.6%	4.0%
Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından	22.3%	64.5%	8.6%	3.0%	1.5%
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından	11.8%	57.9%	14.4%	9.7%	6.2%
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	24.7%	61.1%	10.1%	3.0%	1.0%

Tablo 11’e göre katılımcıların iş doyumunu ile ilgili tutumlarına ilişkin vermiş oldukları cevaplara ait en yüksek oranlar şu şekildedir:

“Beni her zaman meşgul etmesi bakımından” yargısına katılımcıların % 63.5’si “memnunum” yanıtı vermiştir.

“Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından” yargısına katılımcıların % 53.8’i “memnunum” yanıtı vermiştir.

“Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından” yargısına katılımcıların % 57.9’sı “memnunum” yanıtı vermiştir.

“Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından” yargısına katılımcıların % 54.1’i “memnunum” yanıtı vermiştir.

“Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından” yargısına katılımcıların % 52.8’i “memnunum” yanıtı vermiştir.

“Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması açısından” yargısına katılımcıların % 54.5’i “memnunum” yanıtı vermiştir.

“Bana sabit bir iş sağlaması bakımından” yargısına katılımcıların % % 65’i “memnunum” yanıtı vermiştir.

“Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından” yargısına katılımcıların % 57.6’sı “memnunum” yanıtı vermiştir.

“Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından” yargısına katılımcıların % 55.9’u “memnunum” yanıtı vermiştir.

“Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından” yargısına katılımcıların % 57.6’sı “memnunum” yanıtı vermiştir.

“İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından” yargısına katılımcıların % 55.9’u “memnunum” yanıtı vermiştir.

“Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından” yargısına katılımcıların % 37.9’u “memnunum” yanıtı vermiştir.

“İş içinde terfi olanağının olması bakımından” yargısına katılımcıların % 44.1’i “memnunum” yanıtı vermiştir.

“Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından” yargısına katılımcıların % 56.4’ü “memnunum” yanıtı vermiştir.

“İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansımı bana sağlaması bakımından” yargısına katılımcıların % 64.5’i “memnunum” yanıtını vermiştir.

“Çalışma şartları bakımından” yargısına katılımcıların % 55.6’sı “memnunum” yanıtını vermiştir.

“Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından” yargısına katılımcıların % 64.5’i “memnunum” yanıtı vermiştir.

“Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından” yargısına katılımcıların % 57.9’u “memnunum” yanıtı vermiştir.

“Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden” yargısına katılımcıların % 61.1’i “memnunum” yanıtı vermiştir.

Katılımcıların örgüt iklimi, ödül algısı, bağlılık algısı, güven-destek algısı ve iş doyumu ölçek algılarına ilişkin betimsel istatistikleri Tablo 12’de sunulmuştur.

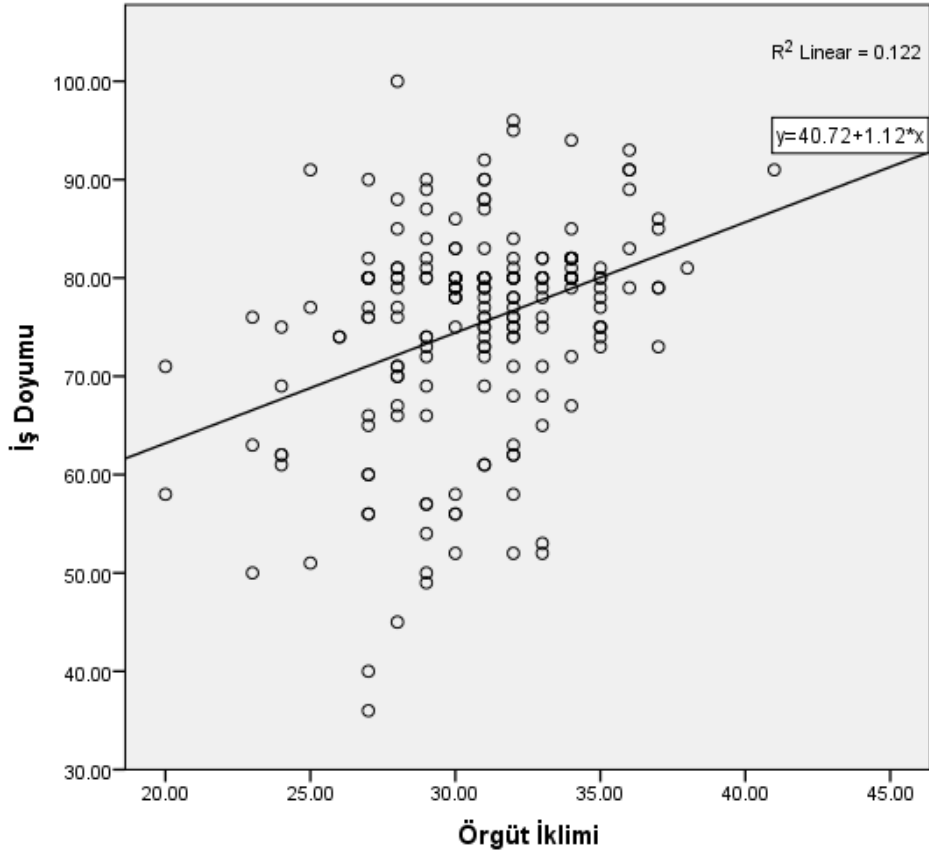
Tablo 12: Ölçek Skorları Özet Tablo

	N	Ort.	St.Sap	Medyan	Minimum	Maksimum
Ödül Algısı (5-25)	200	15.22	4.51	16.00	5.00	25.00
Bağlılık Algısı (5-25)	200	19.13	3.26	20.00	5.00	25.00
Güven ve Destek Algısı (5-25)	200	16.38	3.12	16.00	9.00	23.00
Örgüt İklimi (9-45)	200	30.72	3.38	31.00	20.00	41.00
İş Doyumu (20-100)	200	75.25	10.82	78.00	36	100.00

4.6.3. Basit Regresyon Analizi ve Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Şekil 5’de katılımcıların örgüt iklimi algıları ile iş doyumu puanları arasında yapılan korelasyon analizi ile basit doğrusal regresyon analizinin sonuçları verilmiştir.

Şekil 5: Örgüt İklimi ile İş Doyumu Skorları Arasındaki İlişki

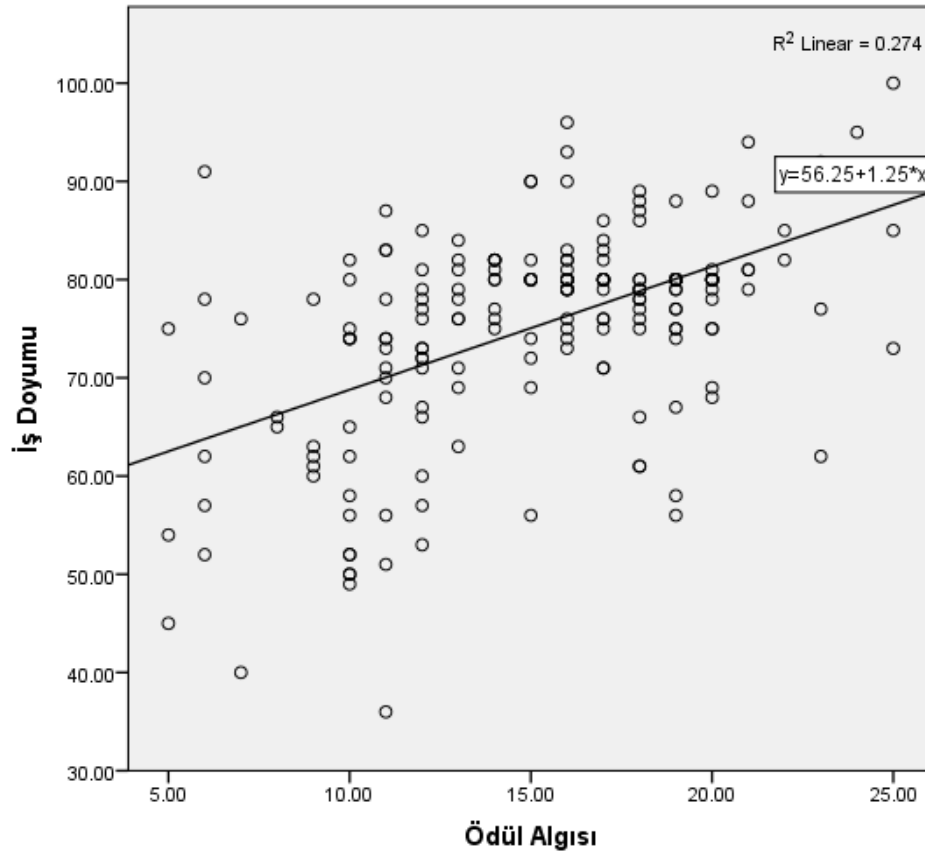


Şekil 5’te iki değişken arasında yapılan basit regresyon analizi sonuçları görülebilir. Bağımlı değişken (y) iş doyumu puanları; bağımsız değişken (x), örgüt iklimi puanları olmak üzere iki değişken arasındaki basit doğrusal regresyon denklemi $y = 40,72 + 1,12 x$ olarak kurulmuştur. Bu denklem için determinasyon katsayısı $R^2 = 0,122$ dir. Böylece iş doyumu puanlarındaki varyansın % 22,2 sinin örgüt iklimi puanları ile açıklanabileceği sonucu elde edilir.

İki değişken arasındaki ilişki için korelasyon katsayısı ise $R = 0,350$ olarak hesaplanmıştır. Bۆylece iş doyumunu ile ۆrgüt iklimi arasında orta kuvvette pozitif yۆnlü bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir.

şekil 6'da ۆdöl algısı ile iş doyumunu puanları arasındaki arasında yapılan korelasyon analizi ile basit doğrusal regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

şekil 6: ۆdöl Algısı İle İş Doyumunu Skorları Arasındaki İlişki

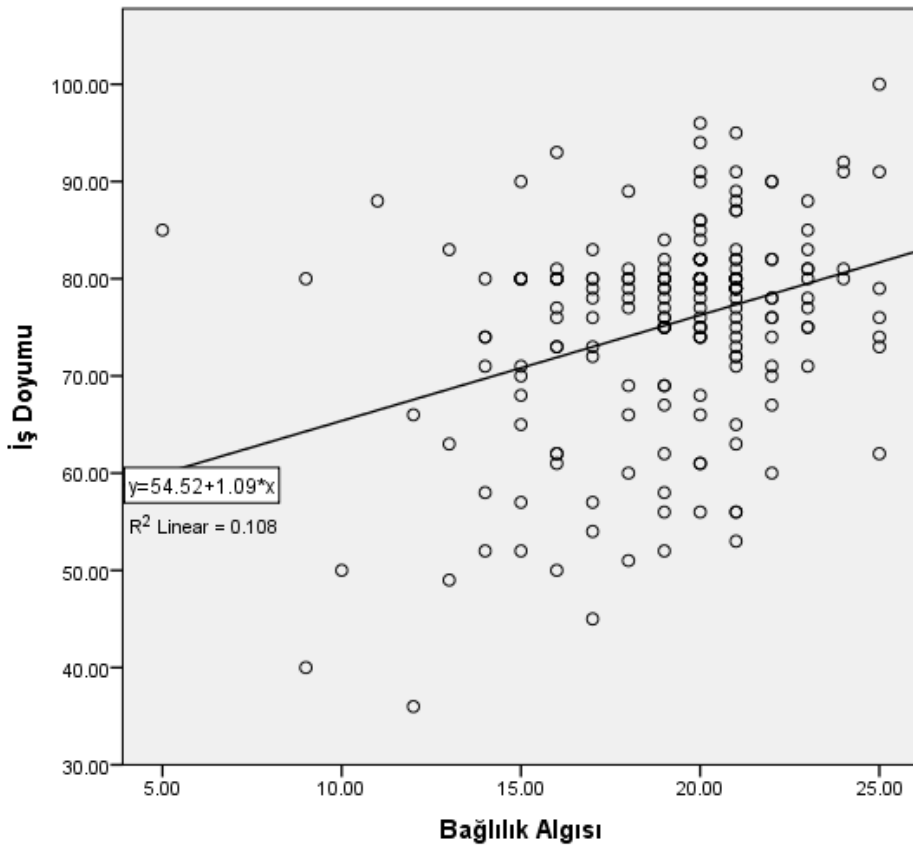


şekil 6'da iki değişken arasında yapılan basit regresyon analizi sonuçları görölebilir. Bağımlı değişken (y) iş doyumunu puanları; bağımsız değişken (x), ۆdöl algısı puanları olmak üzere iki değişken arasındaki basit doğrusal regresyon denklemi $y = 55,25 + 1,25 x$ olarak kurulmuştur. Bu denklem için determinasyon katsayısı $R^2 = 0,274$ 'dür. Bۆylece iş doyumunu puanlarındaki varyansın % 27,4'ünün ۆdöl algısı puanları ile açıklanabileceği sonucu elde edilir.

İki değişken arasındaki ilişki için korelasyon katsayısı ise $R= 0,524$ olarak hesaplanmıştır. Bۆylece iş doyumunu ile ۆdöl algısı arasında orta kuvvette pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir.

şekil 7’de bağlılık algılarının skorları ile iş doyumunu skorları arasında yapılan korelasyon analizi ile basit doğrusal regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

şekil 7: Bağlılık Algısı İle İş Doyumunu Skorları Arasındaki İlişki

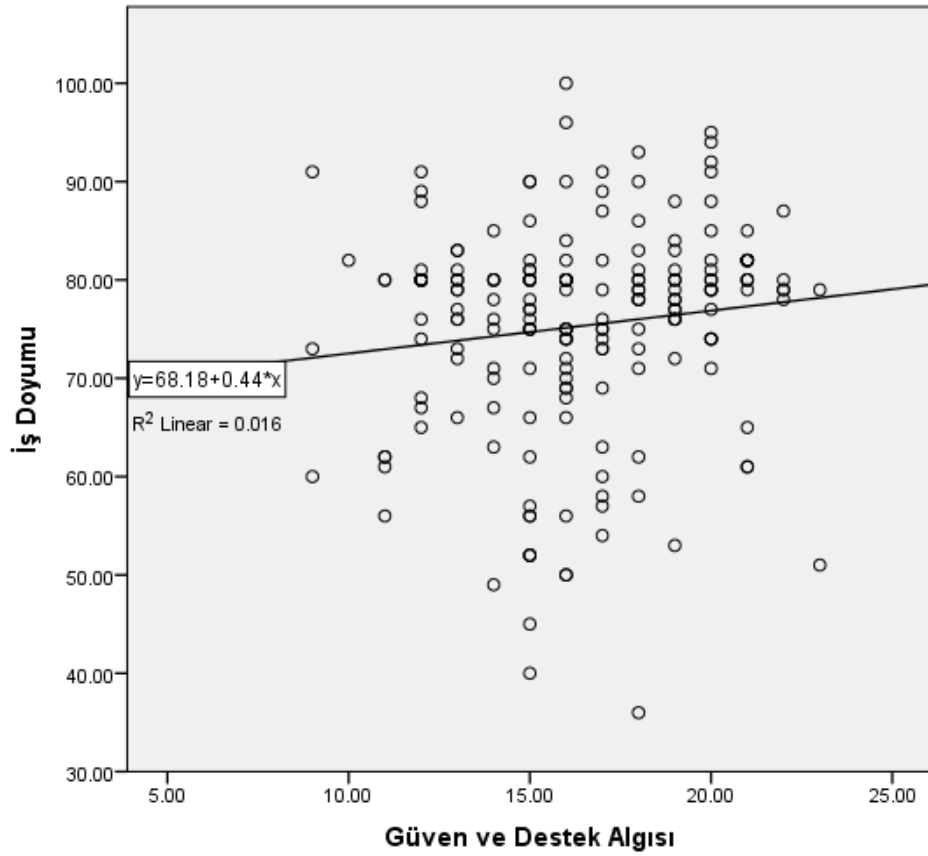


şekil 7’de iki değişken arasında yapılan basit regresyon analizi sonuçları görülebilir. Bağımlı değişken (y) iş doyumunu puanları; bağımsız değişken (x), bağlılık algısı puanları olmak üzere iki değişken arasındaki basit doğrusal regresyon denklemini $y = 54,52 + 1,09x$ olarak kurulmuştur. Bu denklem için determinasyon katsayısı $R^2 = 0,108$ ’dir. Bۆylece iş doyumunu puanlarındaki varyansın % 10,8’ünün bağlılık algısı puanları ile açıklanabileceği sonucu elde edilir.

İki değişken arasındaki ilişki için korelasyon katsayısı ise $R= 0,329$ olarak hesaplanmıştır. Böylece iş doyumunu ile bağlılık algısı arasında orta kuvvette pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir.

şekil 8’de güven destek algısı skorları ile iş doyumunu skorları arasında yapılan korelasyon analizi ile basit doğrusal regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

şekil 8: Güven Destek Algısı İle İş Doyumunu Skorları Arasındaki İlişki



şekil 8’de iki değişken arasında yapılan basit regresyon analizi sonuçları grlebilir. Bağımlı değişken (y) iş doyumunu puanları; bağımsız değişken (x), güven-destek algısı puanları olmak üzere iki değişken arasındaki basit doğrusal regresyon denklemi $y = 68,18 + 0,44x$ olarak kurulmuştur. Bu denklem için determinasyon

katsayısı $R^2 = 0,016$ 'dır. Böylece iş doyumunu puanlarındaki varyansın % 1,6'sının güven destek algısı puanları ile açıklanabileceği sonucu elde edilir.

İki değişken arasındaki ilişki için korelasyon katsayısı ise $R = 0,126$ olarak hesaplanmıştır. Böylece iş doyumunu ile güven destek algısı arasında düşük kuvvette pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir.

4.6.4. Demografik Değişkenlerin Örgüt İklimi ve İş Doyumuna Etkisine İlişkin Bulgular

Tablo 13'de Örgüt İkliminin yaş gruplarına göre ortalamalar arası farkı test eden Kruskal Wallis H testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 13: Yaş Gruplarına Göre Örgüt İklimi Algısı

		Örgüt İklimi					P
		Ort	Medyan	St.Sap	Min	Max	
Yaş	18-23	30.50	31.00	3.71	23.00	36.00	0.724
	24-29	31.11	31.00	3.03	23.00	37.00	
	30-35	30.28	31.00	3.32	20.00	37.00	
	36-41	30.45	30.50	3.66	20.00	37.00	
	42+	31.43	31.00	3.30	27.00	41.00	

Tablo 13'e göre p değeri 0,05'den yüksek çıktığı için ($p = 0,724$) örgüt iklimi puanları, yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

Tablo 14’de Ödül algısının yaş gruplarına göre ortalamalar arası farkı test eden Kruskal Wallis H testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 14: Yaş Gruplarına Göre Ödül Algısı

		Ödül Algısı					P
		Ort	Medyan	St.Sap	Min	Max	
Yaş	18-23	13.64	4.84	12.50	5.00	23.00	0.169
	24-29	15.09	4.04	16.00	5.00	23.00	
	30-35	15.83	4.76	16.50	5.00	25.00	
	36-41	15.48	4.41	16.00	8.00	25.00	
	42+	16.29	4.60	17.00	6.00	25.00	

Tablo 14’e göre p değeri 0,05’den yüksek çıktığı için ($p= 0,169$) ödül algısı puanları, yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

Tablo 15’de Bağlılık algısının yaşı gruplarına göre ortalamalar arası farkı test eden Kruskal Wallis H testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 15: Yaşı Gruplarına Göre Bağlılık Algısı

		Bağlılık Algısı					P
		Ort	yan	Med	St.Sap	Min	
Yaşı	18-23	18.78	19.50	3.37	11.00	25.00	0.79
	24-29	19.03	20.00	3.00	9.00	25.00	
	30-35	19.52	20.00	3.07	13.00	25.00	
	36-41	18.95	20.00	3.46	12.00	25.00	
	42+	19.32	20.00	4.04	5.00	25.00	

Tablo 15’e göre p değeri 0,05’den yüksek çıktığı için (p= 0,79) bağlılık algısı puanları, yaşı gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

Tablo 16’da Güven destek algısının yaş gruplarına göre ortalamalar arası farkı test eden Kruskal Wallis H testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 16: Yaş Gruplarına Göre Güven Destek Algısı

		Güven ve Destek Algısı					
		Ort	Medyan	St.Sap	Min	Max	p
Yaş	18-23	16.33	16.50	3.25	9.00	23.00	0.093*
	24-29	17.22	17.00	3.02	10.00	23.00	
	30-35	15.93	15.50	3.47	9.00	22.00	
	36-41	15.57	16.00	2.06	11.00	19.00	
	42+	15.89	16.00	3.08	11.00	21.00	

Yaş gruplarıyla güven destek algıları arasında istatistiksel olarak $p= 0,05$ seviyesi istatistiksel olarak sınır kabul edilebilir ancak bazı zamanlarda $p=0,10$ de kullanılmaktadır. $P=0,10$ seviyesine göre yaş gruplarıyla güven destek algıları arasında sınırda anlamlılık bulunmaktadır. 24-29 yaş gruplarının güven destek algıları diğer yaş gruplarından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

* $p=0,10$ düzeyinde anlamlıdır.

** $p=0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 17’de İş doyumunun yaş gruplarına göre ortalamalar arası farkı test eden Kruskal Wallis H testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 17: Yaş Gruplarına Göre İş Doyumu Algısı

		İş Doyumu					
		Ort	Medyan	St.Sap	Min	Max	p
Yaş	18-23	71.61	74.50	12.30	36.00	91.00	0.109
	24-29	75.25	79.00	9.46	40.00	90.00	
	30-35	75.00	77.00	11.49	45.00	95.00	
	36-41	78.91	80.00	11.92	49.00	100.00	
	42+	78.11	80.00	8.35	61.00	91.00	

Tablo 17’ye göre p değeri 0,05’den yüksek çıktığı için ($p= 0,109$) iş doyumu algısı puanları, yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

Tablo 18’de Ödül Algısı, Bağlılık Algısı, Güven Destek Algısı, Örgüt İklimi ve İş doyumu değişkenlerinin Cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılmış olan Mann Whitney U testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 18: Cinsiyetlere Göre Örgüt İklimi, Ödül, Bağlılık, Güven Destek, İş Doyumu Algısı

	Cinsiyet										P
	Kadın					Erkek					
	Ort	Medyan	St.Sap	Min	Max	Ort	Medyan	St.Sap	Min	Max	
Ödül Algısı	15.06	16.00	4.34	5.00	24.00	15.51	16.00	4.94	5.00	25.00	0.558
Bağlılık Algısı	19.12	20.00	3.43	5.00	25.00	19.18	20.00	2.81	12.00	25.00	0.771
Güven ve Destek Algısı	16.71	16.00	3.15	9.00	23.00	15.65	16.00	2.87	10.00	22.00	0.041**
Örgüt İklimi	30.71	31.00	3.43	20.00	41.00	30.73	31.00	3.32	24.00	38.00	0.685
İş Doyumu	74.85	78.00	10.69	40.00	96.00	76.14	79.00	11.65	36.00	100.00	0.502

Tablo 18’e göre p değeri 0,05’den yüksek çıktığı için ödül algısı (p=0,558), bağlılık algısı (p=0,771), örgüt iklimi (p=0,685), iş doyumu (0,502) puanları cinsiyet gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

Tablo 18’e göre p değeri 0,05’den düşük çıktığı için güven ve destek algısı puanları (p= 0,041) cinsiyet gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır.

*p=0,10 düzeyinde anlamlıdır.

**p=0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 19’da Ödül Algısı, Bağlılık Algısı, Güven Destek Algısı, Örgüt İklimi ve İş doyumu değişkenlerinin medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılmış olan Mann Whitney U testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 19: Medeni Duruma Göre Örgüt İklimi, Ödül, Bağlılık, Güven Destek, İş Doyumu Algısı

	Medeni Durum										p
	Evlü					Bekar					
	Ort	Medyan	St.Sap	Min	Max	Ort	Medyan	St.Sap	Min	Max	
Ödül Algısı	15.80	16.00	4.34	5.00	25.00	14.69	15.50	4.73	5.00	25.00	0.148
Bağlılık Algısı	19.58	20.00	3.11	5.00	25.00	18.82	20.00	3.44	9.00	25.00	0.145
Güven ve Destek Algısı	16.25	16.00	3.02	9.00	22.00	16.47	16.50	3.32	9.00	23.00	0.587
Örgüt İklimi	30.67	31.00	3.16	20.00	38.00	30.98	31.00	3.45	23.00	41.00	0.489
İş Doyumu	76.78	79.50	9.98	45.00	100.00	73.64	76.50	1.80	36.00	94.00	0.05**

Tablo 19’a göre p değeri 0,05’den yüksek çıktığı için ödül algısı (p=0,148), bağlılık algısı (p=0,145), güven ve destek algısı (p=0,587), örgüt iklimi (p=0,489), puanları medeni durum gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

Tablo 19’a göre p değeri 0,05’den düşük çıktığı için iş doyumu algısı puanları (p= 0,005) cinsiyet gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır.

*p=0,10 düzeyinde anlamlıdır.

**p=0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 20’de Örgüt iklimi algısının, öğrenim durumu gruplarına göre ortalamalar arası farkı test eden Kruskal Wallis H testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 20: Öğrenim Durumuna Göre Örgüt İklimi Algısı

	Örgüt İklimi					p
	Ort	Medyan	St.Sap	Min	Max	
Öğrenim Lise	31.01	31.00	3.40	23.00	37.00	0.06*
Ön Lisans	31.45	32.00	2.97	23.00	38.00	
Lisans	30.05	30.00	3.50	20.00	41.00	
Y. Lisans /Doktora	30.44	31.00	3.00	26.00	36.00	

Tablo 20’ye göre örgüt iklimi algısı ile öğrenim durumu arasında $p=0,10$ seviyesinde anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır ($p=0,06$). Öğrenim durumu ön lisans ve liseden mezun olanların örgüt iklimi algısı daha yüksek skora sahiptir.

* $p=0,10$ düzeyinde anlamlıdır.

** $p=0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 21’de ödül algısının, öğrenim durumu gruplarına göre ortalamalar arası farkı test eden Kruskal Wallis H testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 21: Öğrenim Duruma Göre Ödül Algısı

		Ödül Algısı					p
		Ort	Medyan	St.Sap	Min	Max	
Öğrenim	Lise	14.55	14.00	4.31	5.00	25.00	0,095*
	Ön Lisans	15.59	16.00	3.93	7.00	21.00	
	Lisans	15.29	16.00	5.01	5.00	25.00	
	Y. Lisans /Doktora	18.78	19.00	4.82	11.00	25.00	

Tablo 21’e göre ödül algısı ile öğrenim durumu arasında $p=0,10$ seviyesinde anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır ($p=0,095$).

Öğrenim durumu artıkça ödül algısında hafif bir artış göstermektedir.

* $p=0,10$ düzeyinde anlamlıdır.

** $p=0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 22’de Bağıllık algısının, öğrenim durumu gruplarına göre ortalamalar arası farkı test eden Kruskal Wallis H testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 22: Öğrenim Durumuna Göre Bağıllık Algısı

	Bağıllık Algısı					p
	Ort	Medyan	St.Sap	Min	Max	
Öğrenim Lise	19.40	20.00	3.28	5.00	25.00	0.481
Ön Lisans	19.31	20.00	3.07	9.00	25.00	
Lisans	18.85	20.00	3.57	9.00	25.00	
Y. Lisans /Doktora	18.22	20.00	3.27	14.00	23.00	

Tablo 22’ye göre p değeri 0,05’den yüksek çıktığı için ödül algısı (p=0,481), bağıllık algısı puanları öğrenim durumu gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

*p=0,10 düzeyinde anlamlıdır.

**p=0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 23’de Güven destek algısının, öğrenim durumu gruplarına göre ortalamalar arası farkı test eden Kruskal Wallis H testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 23: Öğrenim Durumuna Göre Güven Destek Algısı

	Güven ve Destek Algısı					P
	Ort	Medyan	St.Sap	Min	Max	
Öğrenim Lise	16.40	16.00	3.20	9.00	23.00	0.241
Ön Lisans	17.08	17.00	3.39	11.00	23.00	
Lisans	15.85	16.00	2.84	9.00	22.00	
Y. Lisans /Doktora	15.67	16.00	2.83	12.00	21.00	

Tablo 23'e göre p değeri 0,05'den yüksek çıktığı için ödül algısı ($p=0,241$), güven ve destek algısı puanları öğrenim durumu gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

* $p=0,10$ düzeyinde anlamlıdır.

** $p=0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 24'de İş doyumu algısının, öğrenim durumu gruplarına göre ortalamalar arası farkı test eden Kruskal Wallis H testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 24: Öğrenim Durumuna Göre İş Doyumu Algısı

	İş Doyumu					P
	Ort	Medyan	St.Sap	Min	Max	
Öğrenim Lise	76.91	79.00	9.76	51.00	100.00	0.09*
Ön Lisans	76.35	79.00	7.54	50.00	90.00	
Lisans	72.60	77.00	14.15	36.00	94.00	
Y. Lisans /Doktora	78.44	77.00	6.17	73.00	91.00	

Tablo 24'e göre İş Doyumu algısı ile öğrenim durumu arasında $p=0,10$ seviyesinde anlamlı bir fark oluşmaktadır. Öğrenim durumu yüksek lisans ve doktora olanlar diğer gruplara göre daha yüksek skora sahiptir.

* $p=0,10$ düzeyinde anlamlıdır.

** $p=0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 25’de Örgüt iklimi algısının görevlere / mesleklere göre ortalamalar arası farkı test eden Kruskal Wallis H testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 25: Görevlere/Mesleklere Göre Örgüt İklimi Algısı

	Örgüt İklimi					p
	Ort	Medyan	St.Sap	Min	Max	
Meslek Doktor	30.75	29.50	3.77	28.00	36.00	0.027**
Hemşire	29.07	29.00	3.79	20.00	37.00	
İdareci / Müdür	32.00	32.50	2.94	28.00	35.00	
Memur/Beyaz Yaka	30.47	31.00	2.74	23.00	37.00	
Sağlık Personeli	31.81	31.50	3.87	26.00	41.00	
Sekreter	31.66	32.00	2.68	24.00	37.00	
Tekniker/Teknisyen	30.36	29.00	3.54	23.00	36.00	
Personel/İşçi/Y.Hizmet	31.31	31.00	2.77	27.00	37.00	
Diğer	32.00	32.00	4.06	27.00	38.00	

Tablo 25’e göre p değeri 0,05’den düşük çıktığı için örgüt iklimi algısı puanları görevlere / mesleklere göre ($p= 0,027$) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır.

Görevleri idareci/müdür ve diğer gruptaki mesleklerin örgüt iklimi algısı en yüksek skora sahiptir.

* $p=0,10$ düzeyinde anlamlıdır.

** $p=0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 26’da Ödül algısının görevlere / mesleklere göre ortalamalar arası farkı test eden Kruskal Wallis H testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 26 : Görevlere/Mesleklere Göre Ödül Algısı

	Ödül Algısı					p
	Ort	Medyan	St.Sap	Min	Max	
Meslek Doktor	20.50	20.50	5.20	16.00	25.00	0.033**
Hemşire	15.29	15.50	4.91	5.00	25.00	
İdareci / Müdür	10.75	10.50	1.71	9.00	13.00	
Memur/Beyaz Yaka	15.06	16.00	4.13	6.00	23.00	
Sağlık Personeli	16.38	17.00	4.43	6.00	24.00	
Sekreter	15.00	16.00	4.22	5.00	23.00	
Tekniker/Teknisyen	14.57	15.50	5.06	5.00	22.00	
Personel/İşçi/Y.Hizmet	14.50	14.00	4.35	6.00	25.00	
Diğer	19.80	20.00	1.92	17.00	22.00	

Tablo 26’ya göre p değeri 0,05’den düşük çıktığı için ödül algısı puanları görevlere / mesleklere göre (p= 0,033) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır.

Doktorların ödül algısı en yüksek skora sahiptir.

*p=0,10 düzeyinde anlamlıdır.

**p=0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 27’de Bağlılık algısının görevlere / mesleklere göre ortalamalar arası farkı test eden Kruskal Wallis H testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 27: Görevlere/Mesleklere Göre Bağlılık Algısı

	Bağlılık Algısı					p
	Ort	Medyan	St.Sap	Min	Max	
Meslek Doktor	19.25	20.00	2.22	16.00	21.00	0.105
Hemşire	19.07	19.00	2.96	11.00	25.00	
İdareci / Müdür	21.50	22.00	1.00	20.00	22.00	
Memur/Beyaz Yaka	19.14	20.00	3.94	9.00	25.00	
Sağlık Personeli	19.88	20.00	2.36	14.00	25.00	
Sekreter	19.31	20.00	2.93	9.00	25.00	
Tekniker/Teknisyen	17.21	16.50	3.26	13.00	25.00	
Personel/İşçi/Y.Hizmet	19.50	20.50	4.52	5.00	25.00	
Diğer	19.20	19.00	1.92	17.00	22.00	

Tablo 27’ye göre p değerı 0,05’den yüksek çıktığı için (p=0,105) bağlılık algısı puanları görev / meslek gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

*p=0,10 düzeyinde anlamlıdır.

**p=0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 28’de Güven destek algısının görevlere / mesleklere göre ortalamalar arası farkı test eden Kruskal Wallis H testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 28: Görevlere/Mesleklere Göre Güven Destek Algısı

	Güven ve Destek Algısı					p
	Ort	Medyan	St.Sap	Min	Max	
Meslek Doktor	16.00	15.00	3.83	13.00	21.00	0.001**
Hemşire	15.67	16.00	3.18	9.00	23.00	
İdareci / Müdür	15.00	15.50	2.94	11.00	18.00	
Memur/Beyaz Yaka	15.67	15.00	2.90	11.00	22.00	
Sağlık Personeli	15.56	15.50	2.22	12.00	20.00	
Sekreter	17.90	18.00	3.02	9.00	23.00	
Tekniker/Teknisyen	15.14	14.50	3.21	10.00	21.00	
Personel/İşçi/Y.Hizmet	16.81	16.00	2.79	11.00	21.00	
Diğer	16.20	16.00	2.68	12.00	19.00	

Tablo 28’e göre p değeri 0,05’den düşük çıktığı için güven destek algısı puanları görevlere / mesleklere göre ($p= 0,001$) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır.

Sekreterlerin güven destek algısı en yüksek skora sahiptir.

* $p=0,10$ düzeyinde anlamlıdır.

** $p=0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 29’de İş doyumu algısının görevlere / mesleklere göre ortalamalar arası farkı test eden Kruskal Wallis H testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 29: Görevlere/Mesleklere Göre İş Doyumu Algısı

	İş Doyumu					p
	Ort	Medyan	St.Sap	Min	Max	
Meslek Doktor	82.00	82.00	7.75	73.00	91.00	0.257
Hemşire	73.00	75.00	10.94	51.00	94.00	
İdareci / Müdür	79.50	79.00	1.91	78.00	82.00	
Memur/Beyaz Yaka	75.47	79.50	10.27	50.00	92.00	
Sağlık Personeli	77.67	76.00	9.93	56.00	95.00	
Sekreter	76.22	79.00	10.56	36.00	96.00	
Tekniker/Teknisyen	72.36	78.00	14.91	45.00	93.00	
Personel/İşçi/Y.Hizmet	73.75	71.00	12.11	56.00	100.00	
Diğer	81.80	80.00	4.71	78.00	90.00	

Tablo 29’a göre p değeri 0,05’den yüksek çıktığı için (p=0,257) iş doyumu algısı puanları görev / meslek gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

*p=0,10 düzeyinde anlamlıdır.

**p=0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 30'da Örgüt iklimi algısının kurum içi kıdeme göre ortalamalar arası farkı test eden Kruskal Wallis H testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 30 : Kurum İçi Kıdeme Göre Örgüt İklimi Algısı

	Örgüt İklimi					p	
	Ort	Medyan	St.Sap	Min	Max		
İş Yerinde Çalışma Süresi	1 Yıdan Az	31.21	31.00	3.43	20.00	37.00	0.597
	1-5 YIL	30.56	31.00	3.31	23.00	41.00	
	5 Yıdan Fazla	31.14	31.00	3.01	27.00	38.00	

Tablo 30'a göre p değeri 0,05'den yüksek çıktığı için ($p=0,597$) örgüt iklimi algısı puanları kurum içi kıdemde göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

* $p=0,10$ düzeyinde anlamlıdır.

** $p=0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 31’de Ödül algısının kurum içi kıdeme göre ortalamalar arası farkı test eden Kruskal Wallis H testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 31: Kurum İçi Kıdeme Göre Ödül Algısı

	Ödül Algısı					p	
	Ort	Medyan	St.Sap	Min	Max		
İş Yerinde Çalışma Süresi	1 Yıdan Az	15.50	16.00	4.09	6.00	23.00	0.09*
	1-5 YIL	14.70	15.00	4.57	5.00	25.00	
	5 Yıdan Fazla	17.14	17.50	4.39	10.00	25.00	

Tablo 31’e göre ödül algısı ile kurum içi kıdem grupları arasında $p=0,10$ seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşmaktadır ($p=0,09$).

Kurum içinde 5 yıldan fazla çalışanlar en yüksek skora sahiptir.

* $p=0,10$ düzeyinde anlamlıdır.

** $p=0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 32’de Bağlılık algısının kurum içi kıdeme göre ortalamalar arası farkı test eden Kruskal Wallis H testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 32: Kurum İçi Kıdeme Göre Bağlılık Algısı

	Bağlılık Algısı					p	
	Ort	Medyan	St.Sap	Min	Max		
İş Yerinde Çalışma Süresi	1 Yıdan Az	18.71	20.00	3.32	9.00	24.00	0.462
	1-5 YIL	19.29	20.00	3.15	9.00	25.00	
	5 Yıdan Fazla	19.50	20.00	3.89	5.00	24.00	

Tablo 32'ye göre p değeri 0,05'den yüksek çıktığı için (p=0,462) bağlılık algısı puanları kurum içi kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

*p=0,10 düzeyinde anlamlıdır.

**p=0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 33'de Güven destek algısının kurum içi kıdeme göre ortalamalar arası farkı test eden Kruskal Wallis H testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 33 : Kurum İçi Kıdeme Göre Güven Destek Algısı

	Güven ve Destek Algısı					p	
	Ort	Medyan	St.Sap	Min	Max		
İş Yeriinde Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	16.43	16.50	3.15	9.00	23.00	0.943
	1-5 YIL	16.27	16.00	2.94	9.00	23.00	
	5 Yıldan Fazla	16.27	16.50	3.53	9.00	21.00	

Tablo 33'e göre p değeri 0,05'den yüksek çıktığı için (p=0,943) güven destek algısı puanları kurum içi kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

*p=0,10 düzeyinde anlamlıdır.

**p=0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 34’de İş doyumu algısının kurum içi kıdeme göre ortalamalar arası farkı test eden Kruskal Wallis H testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 34 : Kurum İçi Kıdeme Göre İş Doyumu Algısı

		İş Doyumu					
		Mean	Median	Standard Deviation	Minimum	Maximum	
İş Yeriinde Çalışma Süresi	1 Yııldan Az	75.70	79.00	11.05	36.00	91.00	0.120
	1-5 YIL	74.18	77.00	10.56	40.00	100.00	
	5 Yııldan Fazla	78.27	80.00	10.75	53.00	93.00	

Tablo 34’e göre p değeri 0,05’den yüksek çıktığı için (p=0,120) iş doyumu algısı puanları kurum içi kıdeme göre istatikselsel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

*p=0,10 düzeyinde anlamlıdır.

**p=0,05 düzeyinde anlamlıdır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmamda katılan sağlık çalışanlarından, 24-29 yaş aralığındaki kişi sayısı daha fazladır. Sağlık sektöründe kadın çalışanın fazla olduğu bilinmektedir. Araştırmamıza katılan çalışanların cinsiyet olarak en fazla kadınlardan oluşmaktadır. Medeni durum eşit katılıma sahiptir. Katılımcılardan öğrenim durumu lise olanlar fazladır. İşyerinde ve meslek yılında 1-5 yıl arası çalışan grup çoğunlukta araştırmaya katılım sağlamıştır. Katılımcılardan sekreter, hemşire ve memur grubunun daha çok olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Örgüt iklimi ile iş doyumunu arasında orta kuvvette pozitif bir ilişki vardır. Ödül algıları ile iş doyumunu arasında kuvvetli sayılabilecek korelasyon vardır. Ödül algısı artıkça iş doyumunu artmaktadır. Bağlılık algıları ile iş doyumunu arasında orta kuvvette ve pozitif olarak bulunmuştur. Güven Destek algısı ile iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir.

Örgüt iklimi, ödül, bağlılık, iş doyumununun yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucu bulunmuştur. Güven Destek algısının yaş grubuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturduğu gözlenmiştir. 24-29 yaş grubu katılımcıların güven destek algısının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgüt iklimi, ödül, bağlılık ve güven destek algısı medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Ancak iş doyumunu medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır. Evlilerin bekârlara göre iş doyum düzeyleri daha fazla çıkmıştır.

Örgüt iklimi, ödül, bağlılık ve iş doyumunu algıları cinsiyetlere göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Güven Destek algısı ise cinsiyete göre anlamlı farklılık oluşturmaktadır. Kadınların güven destek algısı erkeklere göre daha yüksek görülmüştür.

Örgüt iklimi öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık oluşturmaktadır. . Öğrenim durumuna göre ön lisans ve lise mezunlarının $p=0,10$ seviyesinde örgüt iklimi algısı daha yüksektir. Öğrenim düzeyi artıkça ödül algısı da artmaktadır. Bağlılık ve güven destek algısı öğrenim durumuna göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Doktora ve yüksek lisans mezunları iş doyum algısı daha yüksek skora sahiptir.

Örgüt iklimi görevlere göre anlamlı bir arasında farklılık oluşturmaktadır. İdareci/müdür görevinde bulunanların örgüt iklimi algısı daha yüksektir. Doktorların ödül algısı en yüksek skordadır. Bağlılık ve iş doyum algısı görevlere göre farklılık oluşturmamaktadır. Güven destek algısı sekreterlerin diğer gruptan daha yüksektir.

Kurum içi kıdeme göre örgüt iklimi, bağlılık, güven destek, iş doyum arasında farklılık yoktur. Ödül algısı, kurum içi kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır. 5 yıldan fazla çalışanların ödül algısı daha yüksektir.

Araştırmadan elde edilen tüm bulgu ve sonuçlar değerlendirilince ileriki aşamalarda özellikle sağlık alanında olmak üzere benzer araştırmalar yapılmasını, yeni araştırma sonuç ve bulgularının bu araştırmanınla karşılaştırılması önerilmektedir.

İnsan yaşamı ile doğrudan ilgilenen bir alan olarak sağlık alanındaki çalışanların işlerini hatasız yapması ve geri dönüşü olmayan yanlışlıklar yapmaması için işlerindeki motive olarak iş doyumunu sağlaması, onların en iyi şekilde işlerini yapabilmesi için uygun örgüt ikliminin yöneticiler tarafından oluşturulması oldukça önemli bir konudur. Çalışanların yapabilecekleri en iyi iş pozisyonlarına getirilmesi, yapacakları işin gerektirdiği nitelikleri olanlara kazandırabilmek için eğitimlerinin sağlanması bu alanda daha kaliteli hizmetin verilmesini sağlayacaktır. Sağlık alanındaki karar verme noktalarında bulunan yöneticilerin bu alandaki örgüt iklimi ve iş doyumuna üzerine çalışmalar yapan araştırmacıların ortaya koyduğu bilimsel gerçekliği bilerek örgütün sürdürülebilirliği ve insan yaşamına müdahale eden sağlık çalışanlarının iş doyumunu sağlamak suretiyle işlerini daha etkin yerine getirmeleri için gerekli tedbirleri alması iyi yönetim anlayışının bir parçası olmalıdır.

KAYNAKÇA

- Akdağ, R. (Ed). (2011). Türkiye Sağlıkta Dönüşüm Programı: Değerlendirme Raporu (2003-2010). Ankara: T.C. Sağlık Bakanlığı,s.15.
- Akgündüz, Y., (2013). Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu, Yaşam Doyumu ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişki Analizi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi C.11 S.1*, 181.
- Aksayan, S., (1990). Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu Etkenlerinin İrdelenmesi, . İstanbul, : İÜ, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, s.19.
- Aktay, D., (2010). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Askeri Hastanada Bir Uygulama, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s..4.
- Akyol, T., (2010). Örgütsel İklimin Hizmet Kalitesi Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. İstanbul: Beykent Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s.8-20.
- Arslan, N. T., (2004). "Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak" Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme. Isparta: Süleyman Demirel Üniv.İ.İ.B.F.Y., c.9,s.1.,s.222.
- Arslan, N., & Halis, M., (2000), *Örgüt İklimi ve Türkiye'de Örnek Olarak Seçilen İki Örgütte Uygulanan Bir Araştırma*. Sosyal Siyasal Konferansları. İstanbul Üniv. Yayın No:4223 Fakülte Yayın No: 559, İstanbul, s.63-94
- Aşık, N., (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi Ankara*, 467.
- Ay, Ü., & Çelik, C., (2003, Mayıs). Çalışanların Örgüt ve Yönetmelik Uygulamaları ile İlgili Algılamaları. Afyon: 11. Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi s. 448-450.
- Ay, Z., (2007). Sanayi İşletmelerinde Motivasyon ve Ülkemizdeki Motivasyon Uygulamaları. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, s.55-57.
- Barutçugil, İ., (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları s.190.

- Barutçugil, İ., (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları s.222.
- Baştemur, Y., (2006). İş Tatmini ile Yaşam Tatmini Arasındaki ilişkiler Kayseri Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma, Kayseri: Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s.18.
- Bingöl, D., (1997). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta 3. Baskı 266-267.
- Cambaz, S., (2005). Manisa Kent Merkezinde Çalışan Ebelerin İş Doyumu ve Hizmete Yansması. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s.10.
- Campbell, J., Dunette, M., Lawler, M., & Weick, K. (1970 s.402). *Managerial Behaviour, Performance and Effentiveness*. New York: Mc Graw Hill Book Co.
- Can, A. (2017). SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Veri Analizi. Pegem Akademi Yayınları.5. Baskı. s.158.
- Cerit, K., (2008). Hemşirelerin İş Doyumlarını Belirleyen Faktörler; Örgüt İklimi, Sosyodemografik ve Çalışma Özellikleri. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. s.34-83.
- Cıranoglu, M., (2011). Sivil Toplum Kuruluşlarında Örgüt İklimi: Türk Ocakları Derneği Örneği,. Gaziantep: Gaziantep Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s.14.
- Çağlar, M. E., (2008). Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri. Ankara : Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s.47-49.
- Çakın ,S., (1989). Medeni Durumun Hemşireleri İş Tatmini Üzerinde Etkileri ve Bir Tatmin Araştırması. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s.105.
- Çalışır, H., (2012). Sağlık Çalışanlarında İş Doyumu (Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi) Hemşire- Ebe Hemşireler Örneği, İstanbul. : Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s.21.
- Çınaroğlu, S., (2012). “Yönetim Eğitiminde Yeni Yaklaşımlar ve Hastanelerde Profesyonel Yönetici İhtiyacı”. *Hacettepe Sağlık İdaresi Bölümü Dergisi Cilt:15, Sayı:1, 9*.

- Demir,S., (2010). Ankara Üniv. Tıp Fak. Hastaneleri Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi,. Ankara: Atılım Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s.37.
- Demirel,Y., (2006). Üniversite Hastanesinde Çalışan Hekimlerde İş Doyumunun Anksiyete ve Depresyon Düzeylerine Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi C.20 s.1*, 160.
- Dereli,T., (1995). *Organizasyonel Davranış*. İstanbul: Ar Yayın Dağıtım s.250.
- Dinçer,A., (1996). *Felsefe*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları s.75.
- Doğan,H., & Üngüren,E., (2012). Örgüt İklimi Ve İş Tatmini İlişkisi: Hemşirelere Yönelik Karşılaştırmalı Bir Analiz Çalışması. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi s.8*, 30.
- Downey,H., Hellriegel,D., & Slocum,J., (tarih yok). Congruence Between Individual Needs, Organizational Climate, Job Satisfaction and Performance. *Academy of Management Journal sayı 18-1*, 149-155.
- Dönmez,B., (2009). Örgüt Kültürü ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki, İstanbul: Marmara Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s.47-49:
- Dönmez,B., & Korkmaz,M., (2011). Örgüt Kültürü-Örgütsel İklim ve Etkileşimleri. *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi C.1 S.2*, 47-175.
- Eğimli,A., (2009). Çalışanlarda İş Doyumu. Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi Erzurum C.23*, 3-41.
- Emiroğlu Şavlı,P., (2015). Bursa İl Halk Sağlığı Müdürlüğüne Bağlı Çalışan Hekimlerde İş Doyumu ve Yaşam Kalitesi Düzeyini Etkileyen Etmenler. Bursa: Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi, Uzmanlık Tezi, s.27-99.
- Erdoğan,Ç., (2012). İlköğretim Okul Müdürlerinin Davranışlarının Etik ilkelere Uygunluğu. *Kastamonu Eğitim Dergisi, 20(2)*, , 90.
- Erdoğan,İ., (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul,: İşletme Fakültesi Yayınları s.234.
- Erdoğan,Ş., (2013). Örgüt İklimi ile Çalışanların Motivasyonu ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Özel Hastanede Bir Uygulama. İzmir: Gediz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s. 69-96.

- Erdoğan,Z., & Paşaoğlu,D., (2013). İşletme İlkeleri. N. Turan içinde, *İşletme Ve İşletmecilikle İlgili Kavramlar* (s. 9-10). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Eren,E., (1993). *Yönetim Psikolojisi* . İstanbul : Aktif Büro Yayınları s.151.
- Eren,E., (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi s.435.
- Eren,N., & Tanrıtanır,N., (1998). *Cumhuriyet ve Sağlık*. Ankara: TTB Yayınları s.10.
- Eronat,Z., (2004). İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; Kobi'lerde Ampirik Bir Uygulama. Ankara: Ankara Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. s.15-16.
- Ertekin,Y., (1978). Örgüt İklimi. *Amme İdaresi Dergisi Cilt 11 Sayı:2*, 16-35.
- Ertekin,Y., (1978). *Örgüt İklimi*. Ankara, Ankara: Doğan Basımevi s.1-28.
- Ertekin,Y., (2008). *Örgüt iklimi*. Ankara: TODAİE Yayınları. s.25.
- Fişek,N., (1985). *Halk Sağlığına Giriş*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi- DSÖ Hizmet Araştırma ve Araştırmacı Yetiştirme Merkezi Yayını No:2 s.3.
- Forehand,G.G., (1972). Environmental Variation in, Studies of Organizational Behavior Readings in Industrial and Organizational Behavior Readings in Industrial and Organizational Psychology Deci, Gilmer Karn (eds). New York: McGraw-Hill, s.36.
- Franklin,J. , (1975). Relations Among Four Social-Psychological Aspects of Organizations. *Administrative Science Quarterly sayı 20*, 422-433.
- Friedlander,A.,& Naguiles,N., (1969). Multiple Impacts of Organizational Climate and Individual Value Systems Upon Job Satisfaction. *Personnel Psychology sayı 22*, 171-183.
- Gibson, J., Juancevich,J.,& Donnely, J., (1979). Organizations Behavior Structure Process. *Texas: Business Publications INC.*, 111.
- Gilmer Haller,B.v., (1971). *Industrial and Organizational Psychology*. Ne York: McGraw-Hill s.46-54.

- Gilmer,B., (1971). *Industrial and Organizational Psychology*. Newyork: Mcgraww-Hill Company s.27.
- Gök, S. , (2009). Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası İnsan Bilim Dergisi C.6 S.2*, 591-592.
- Graham,H., & Benett,R., (1995). *Human Resource Management 8*. England: Edition Business Hand Books The Hand Series s.10.
- Gül,H., (2010). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. *Ege Üniversitesi Eğitim Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(1)* , 4-21.
- Gür, A., (2015). Sağlıkta Dönüşüm Programı Sonrası, Sağlık Personeli İş Doyumunun ve Tükenmişlik Derecesinin Araştırması: Adana Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi ve Dr. Aşkın Tüfekçi Devlet Hastanesi Örneği. Mersin, Türkiye: Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi s.71-96.
- Gürgen, H., (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları s.207.
- Güven, M., (2009). Çalışanların İş ve Ücret Tatmin Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkileri Bir Alan Çalışması . *Yönetim ve Ekonomi Dergisi Manisa*, 134.
- Halis, M., (2010). *Örgüt iklimi ve Türkiye’de Örnek Olarak Seçilen İki Örgütte Uygulamalı Bir Araştırma. Sosyal Siyaset Konferansları*. İstanbul s.43-44: İstanbul: Üniversitesi Yayın No: 4223, Fakülte Yayın No: 559.
- Halis, M., & Uğurlu,Ö., (2008). Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi C.10 S.2*, 107.
- Halpin,A. , (1966 s.174-181). *Theory and Research In Administration*. New York: The Mac Millan Co.
- Halpin,A., (1971). *Theory and Research in Administraton*. London: Coller-Macmillan 137-151.
- <https://www.slideshare.net/trockyali/ali-kahraman-orgutiklimiodeviv-deviv> (Erişim Tarihi 10.05.2017)
- Kaczka,E., & Kirk,R., (1967). Managerial Climate, Work Groups and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 253-272.

- Kantar,H., (2010). *İşletmede Motivasyon* , . İstanbul, : Kum Saati s.61.
- Kaplan,H., (2014). İş Doyumu-Yaşam Doyumu İlişkisi: Denizli Servargazi Devlet Hastanesi, Hemşire ve Ebe Hemşire Örneği. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s.65-114.
- Karadağ,N., (2013). Tükenmişlik ve İş Doyumu, Kırklareli Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği, İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Katzell,R., (1961). Job Satisfaction, Job Performance, and Situational Characteristics. *Journal of Applied Psychology* sayı 45, 65-72.
- Keith,D., (1982). *İşletmelerde İnsan Davranışı Çeviren: Kemal Tosun*. İstanbul: İstanbul Üniversite Yayınları s.53.
- Keser,A., (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon* . İstanbul: Alfa Aktüel s.65.
- Kılıç,E., (2001). Yöneticilerde İş Doyumu, . Antalya, : s.29.
- Koç,H., & Topaloğlu,M., (2010). *Yönetim Bilimi 1. Basım*. Ankara : Seçkin Yayınevi s.202.
- Koçel,T., (1989). *İşletme Yöneticiliği Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakltesi Yayınları s.310.
- Korkut,H., (1993). *Hacettepe Üniversitesi ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi Rektörlük Örgütlerinin Örgütsel Havası*. Ankara: Yüksek Öğretim Kurulu Matbası s.6.
- Koyutürk,A., (2015). Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Bir Kamu Hastanesi Örneği. İstanbul: Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s.57-100.
- Köroğlu,Ö., (2011). İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma,Balıkesir,: Balıkesir Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, s..47-120.
- Lawler,E., (1994). *Motivasyon in Work Organizations 1 st ed*. San Francisco: Jossey-Boss Publishers s.97.

- Litwin,G.H., &Stringer,R.A., (1968). Motivation and Organizational Climate,.
Division of Research, Harvard Business School, s.45-46.
- Lyon,H., & Ivancevich,J., (1974). An Exploratory Investigation of Organizational Climate end Job Satisfaction in a Hospital. *Academy of Managemet Journal* 17-4, 635-648.
- Nick,C., (1980). The Effect of Organizational Climateon Job Setisfaction, Anxiety and Propensity to Leavel. *Journal of Psychology Vol: 104 No.2*, 233.
- Öcal,Ö., (2008). İş-Aile Çatışması ve İş Tatmini-Yaşam Tatmini. Antalya, : Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s.27.
- Önen,L., (2008). Örgüt İklimi Üzerinde Kültürün Etkisi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s.25.
- Önen,L., & Tüzün,B., (2005). Motivasyon. İstanbul: Epsilon Yayınları s.36.
- Öz,M., (2006). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin İş Tatmininin Değerlendirmesi,. Mersin: Mesin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s.28.
- Özkalp,E., (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları, No: 496, 3. Baskı s.330.
- Özkanan,A., (2009, Aralık). Örgüt İklimi ve Tükenmişlik İlişkisi: Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması, Ankara: Gazi Üniv. Eğt. Bil. Enst. Büro Yönetimi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Özsoy, İ., (2012). Örgüt İklimi, Öz Liderlik ve İş Tatmininin Ar-Ge Performansına Etkisi:Savunma Sanayinde Bir Araştırma. Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü. Savunma Yönetimi A.B.D. Doktora Tezi.
- Öztürk,A., & Güzelsoydan,Y., (2001). Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyumu. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F., C.15 S.1*, 34.
- Payne,H., & Pheysey,D., (1971). G.C. Stern's Organizational Climate Index: A Reconceptualization and Application to Business Organizations. *Organizational Behavior and Human Performance sayı:6*, 77-98.
- Porter,L., & Lawler,E., (1965). Properties of Organization Structure in Relation to Job Attitudes and behavior. *Psychological Bulletin sayı 41*, 23-51.

- Rahman,S., Erdem,R., & Devedbakan,N., (2007). Hizmet Kalitesinin SERVQUAL Ölçeği İle Değerlendirilmesi: Elazığ'daki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma., *D.E.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c.9, s.3, s.37-55.
- Rençber,S., (2012). Batman İli Sağlık Sektöründe Kamu ve Özel Hastanelerde Görev Yapan Yöneticilerin İş Doymu ve İş Doymunu Etkileyen Faktörler. Elazığ: Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s.98-103.
- Russel E., J., (1973). Some Problems in the Measurement of Organizational Climate. *Organizational Behavior and Human Performance* sayı 10, 118-144.
- Sertkaya,H., (2009). Örgüt İkliminin Muhtemel Örgütsel Krizleri Önleme Hazırlıkları ile İlişisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Kütahya : T.C. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s.14.
- Silah,M., (2001). *Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Selin Kitabevi s.113.
- Sun,H., (2002). İş Doymu Üzerine Bir Araştırma: Ankara, T.C. Merkez Bankası Banknot Matbası Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, s.16.
- Sürek, M., (2007). İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında Görevli Üye Temsilcilerinin İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma: İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s.46.
- Şener,T., (2002). Hemşirelerin İş Doym Düzeyi: Ankara Göğüs Hastalıkları ve Göğüs Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği. Ankara: TCDD Hastaneleri Tıp Bülteni s.90.
- Şimşek,M., Akgemci,T.,&Çelik,A., (2010). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Eğitim Kitapevi Yayınları s.177.
- Şimşek,M., Akgemci,T.,&Çelik,A., (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Eğitim Kitapevi Yayınları s.150.
- Taguri,R L., (1968). 'The Concept of Organizational Climate' Organizational Climate: Explorations of a Concept. *Division of Research, Harvard Business School*, 27.
- Taş,A.,&Önder,E., (2010). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doymuna Etkisi. *Ekonomik Sosyal Bilimler Drgisi C.9 Ankara*, 18.
- Telman,N.,&Ünsal,P., (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Nobel Yayıncılık s.39.

- Temel,T., (2003). *Özel Hastaneler Sektör Profili*. s.4: İstanbul Ticaret Odası.
- Tiryaki Şen,H., (2007). Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Yönetici Hemşire ve Hemşirelerin Kurumsal İklimi Algılayışları, İstanbul: Hemşirelikte Yönetim, Yüksek Lisans Tezi.
- Tortop,N., (1994). *Personel Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınları s.121.
- Tutar,H.,&Altınöz,M., (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi:Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma,. *Ankara Üniv. S.B.F Dergisi*, 195-218.
- Türkmen,C., (2010). Örgütlerde Riskli Meslek Gruplarında Çalışan Personelin Tükenmişlik Düzeylerinin Mesleki Doyumlarına Etkisi:Denizli'de Sağlık Teşkilatında Görev Yapan Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma,. Denizli,: Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s.108.
- Türköz, Y., (1955). İşe ve Kuruma Yönelik Tutum Hangi Boyutlarda Ölçülmektedir. *Modern Hastane Yönetimi Dergisi C.3 S.5 İstanbul*, 26.
- Tütüncü,Ö., & Küçükusta,D., (Şubat 2008). Organizasyonlarda Bireyler: Tutum, Davranış ve Motivasyon. 2. *Uluslararası Katılımlı Sterilizasyon Konferansı Çeşme*, (s. 8). İzmir.
- Vural Akıncı,Z.,&Coşkun,G., (2007). Örgüt Kültürü Motivasyon Sağlar mı? Z. Vural Akıncı, & G. Coşkun içinde, *Örgüt Kültürü* (s. 113-139). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- www.tkhk.gov.tr, <http://www.personelsaglikhaber.net/guncel/mayis-haziran-bolge-hizmet-gruplari-saglik-bakanligi-ve-bagli-kuruluslar-h67696.html> (Erişim Tarihi 10.05.2017)
- www.tkhk.gov.tr,
<http://www.tkhk.gov.tr/Dosyalar/35af57490d2b49bca6503ac61c8fe7d1.pdf>,(Erişim Tarihi 10.05.2017)
- www.tkhk.gov.tr , www.tkhk.gov.tr/DB/34/756_DB_34_tarihcemiz (Erişim Tarihi 10.05.2017)
- Vural Akıncı,Z.,&Coşkun,G., (2007). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Dağıtım s.122.

Yaşar,Ö., (2005). Örgütsel Güvenin Örgüt İklimine Etkisi; Gaziantep Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama: Gaziantep,: Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s.12.

Yıldırım,C., (1966, s.66-67). *Eğitimde Araştırma Metotları*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı.

Zeybek,K., (2010). Hastane İşletmelerinde Örgüt İklimi ve Tükenmişlik Etkileşimi, İzmir : Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s.19-89.

EK1: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

Bu soru formu, T.C. Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda yapılmakta olan "SAĞLIK İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT İKLİMİNİN İŞ DOYUMU ÜZERİNE ETKİLERİ" konulu yüksek lisans tezinin uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma, tamamıyla akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve hiçbir biçimde başka kurum ve şahıslara verilmeyecektir.

Çalışmaya yapacağınız katkıdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Çiğdem İMRE GÜL

Yüksek Lisans Öğrencisi

Aşağıdaki sorularda size uygun seçeneğin yanına (x) işaretiyle belirtiniz.

I. BÖLÜM yaş, cinsiyet gibi kişisel değişkenlerle ilgili ifadeler						
1	Yaşınız	18-23 ()	24 -29 ()	30-35 ()	36-41 ()	42 ve Üzeri ()
2	Cinsiyetiniz	Kadın ()			Erkek ()	
3	Medeni Durumunuz	Bekar ()		Evli ()		Diğer (lütfen belirtiniz)
4	Öğrenim Durumunuz	Lise ()	Ön lisans ()	Lisans ()	Yüksek Lisans ()	Doktora ()
5	Bu işyerindeki toplam çalışma süreniz					
6	Meslekte çalışma süreniz					
7	Mesleğiniz					
8	İşyerindeki unvanınız (göreviniz)					
9	Çalıştığınız birim					

	II. BÖLÜM Aşağıda iş yerinizdeki çalışma ortamı ile ilgili bazı ifadeler yer almaktadır. Verilen ifadeleri dikkatli bir biçimde okuyarak size uygun olan (Kesinlikle Katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum, Kesinlikle Katılmıyorum) seçeneğin yanına (x) işaretiyle belirtiniz.	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1	İyi bir takımın üyesi olduğumu hissederim.					
2	Bu bölümde üstlerimiz onlara her şeyi danışmamızdan yana değildir; bu yüzden, yapacaklarımızın doğru olduğunu düşünüyorsak, işimize bu yönde devam ederiz.					
3	Bu bölümde çalışanlar birbirine güvenir.					
4	Bu bölümde işler açıkça tanımlanmış ve mantıklı bir şekilde yapılandırılmıştır.					
5	Çalışanlar performansları oranında ödüllendirilir.					
6	Teşvik ve ödüller, eleştiri ve tehditten daha fazladır.					
7	Bu bölümde performans için yüksek standartlar oluşturulmuştur.					
8	Bu bölümde karar verme aşamasında sorumlu kişinin kim olduğu bellidir.					
9	Çalışma alanımda ilgili kimi konularda, hangi üstüme karşı sorumlu olduğumdan emin olamıyorum.					
10	Bu bölümde yöneticilerimiz yapılan bir işin sürekli geliştirilmesini istemektedir.					
11	Genellikle Kurumumuzda belirlenen hedeflere çok bağlıyım.					
12	Bireysel ve grup performansını geliştirmek için sürekli baskı hissederim					
13	Bu bölümde kişisel yargılara güvenilmez, emin olmak için hemen her şey iki kez kontrol edilir.					
14	Bu bölümde hata yaptığınızda, üst yönetim tarafından pek hoş görülmezsiniz					
15	Bu bölüme ait olduğumdan dolayı gurur duyarım					
16	Zor bir görev üstlendiğim zaman, üstlerimin ve çalışma arkadaşlarımdan yardımcı olacaklarına inanırım					
17	Bir işi iyi yaptığımda fark edilir ve takdir edilirim.					
18	Bu bölümün yönetim anlayışına göre, kişiler kendi problemlerini kendileri çözmelidir.					
19	Bu bölümde en iyilerin yükselmesini sağlayan bir terfi sistemi vardır.					
20	Düzenli bir sistemin ve planlamanın olmaması verimliliğimizin düşmesine zaman zaman neden olur.					
21	Bu bölümde neler olup bittiği benim için gerçekten önemli değil.					
22	Tek başınıza işlerin üstesinden gelmeye çalışmadığınız sürece bu bölümde ilerleyemezsiniz.					

23	Görebildiğim kadarıyla bu bölümde, çalışanların çok fazla sadakati yoktur.					
24	Çalışanlar kendi performanslarıyla övünürler.					

	III. BÖLÜM İşinizin çeşitli yönleri ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. İfadelerde belirtilen işinizle ilgili yönden ne derecede memnun olduğunuzu işaretleyiniz.	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
	Şimdiki işinizden:					
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4	Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından					
5	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından					
6	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
8	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından					
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından					
13	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
14	İş içinde terfi olanağımın olması bakımından					
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17	Çalışma şartları bakımından					
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından					
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından					
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					