T. C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

AİLE HEKİMLİĞİNDE ÇALIŞAN SAĞLIK PERSONELİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Hanife ÇELİK
2501050614

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Fatih SEMERCİÖZ

İstanbul 2012

T.C. İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER
1982 ENSTİTÜSÜ

Y Ü K S E K L İ S A N S

T E Z O N A Y I

Adı ve Soyadı :**HANİFE ÇELİK** Numarası :**2501050614**

Anabilim/Bilim Dalı :**HASTANE VE SAĞLIK KURULUŞLARINDA YÖNETİM**

Danışman Öğretim Üyesi : **PRF.DR. FATİH SEMERCİÖZ**

Tez Savunma Tarihi : 12/06/2012 Tez Savunma Saati :**13:30**

Tez Başlığı : **''AİLE HEKİMLİĞİNDE ÇALIŞAN SAĞLIK PERSONELİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİN İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA''**

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin **15. Maddesi** uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABULÜ'NE** OYBİRLİĞİ / ~~OYÇOKLUĞUYLA~~ karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR. AHMET KÖSE		KABUL
PROF. DR. FATİH SEMERCİÖZ		KABUL
DOÇ.DR.AYKUT BERBER		Kabul
YRD. DOÇ.DR. MUHTEŞEM BARAN		Kabul
YRD.DOÇ.DR. SELMA SÖYÜK		KABUL

ÖZ

AİLE HEKİMLİĞİ'NDE ÇALIŞAN SAĞLIK PERSONELİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

HANİFE ÇELİK

Bu çalışma, aile hekimliğinde çalışan sağlık personelinin(aile hekimleri ve aile sağlığı elemanları), iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada, iş tatmini; içsel ve dışsal iş tatmini faktörleri açısından, örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutlu örgütsel bağlılık unsuru açısından değerlendirilmiştir. Araştırmanın sonunda, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi ortaya konulmuştur.

Çalışma; literatür taraması ve saha araştırmasında yapılan anket uygulamasından oluşmaktadır. Saha uygulaması, İl Sağlık Müdürlüğü'nden alınan izin doğrultusunda İstanbul'un bir ilçesinde bulunan 47 aile sağlığı merkezinde çalışan ve araştırmamıza gönüllü olan 44 aile hekimi ve 41 aile sağlığı elemanı olmak üzere, toplam 85 sağlık personeli ile yapılmıştır. Araştırmada; örgütsel bağlılık ölçeği OCQ(Organizational Commitment Questionnaire), iş tatmini ölçeği MSQ(Minnesota Satisfaction Questionnaire) ve demografik özellikler soru formu kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda; aile hekimliğinde çalışan sağlık personelinin genel, içsel ve dışsal iş tatmini ile örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Aile hekimliğinde çalışan sağlık personelinin genel iş tatminleri arttıkça örgütsel bağlılıklarının da arttığı sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelime: Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Aile Hekimliği.

ABSTRACT

A SEARCH ABOUT RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB SATISFACTION FAMILY HEALTH PERSONNELS WHO WORK IN FAMILY MEDICINE

HANİFE ÇELİK

In this study, was made in order to determine the relationship between levels of job satisfaction and organizational commitment of the health personnel of family medicine (family physicians and family health staffs). In this research, job satisfaction, both internal and external factors in terms of job satisfaction, organizational commitment, affective commitment, continuance commitment and normative commitment evaluated in terms of three-dimensional organizational commitment. At the end of the study, relationship between job satisfaction and organizational commitment were found.

This study was consists of a literature review and field survey work. In accordance with permit from the Provincial Health Directorate, forty four family physicians and forty one family health staffs participated the survey. In the research, OCQ(Organizational Commitment Questionnaire), MSQ(Minnesota Satisfaction Questionnaire) and demographic questionnaire was used.

The result of research; there is a positive significant relationships between general, internal and external job satisfaction and organizational commitment, affective commitment and normative commitment dimensions in the health personnel working in family medicine. It is conducted that when the job satisfaction of the personnel increases, organizational commitment also increases.

Keywords: Organizational Commitment, Job Satisfaction, Family Medicine.

ÖNSÖZ

Örgütlerin sektörde yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve rekabet avantajı sağlayabilmeleri için sahip oldukları en önemli değer ''insan'' faktörüdür. Teknolojik ve bilimsel gelişmeleri çok yakından takip eden ve uygulayan, aynı zamanda hizmet sektörünün önemli unsurlarından birisi olan sağlık sektörü için, örgütüne bağlılık duyan ve işini severek yapan çalışanlara sahip olmak arzulanan bir durumdur. Örgütünün amaç ve hedeflerini içselleştiren, örgütüyle özdeşleşen, işini mutluluk duyarak yapan çalışanların; örgütte üretim ve verimlilik artışı, performans artışı, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinde artışla ilişkilendirilmesi muhtemel bir durumdur. Bu bağlamda, örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmaları doğrultusunda; öncelikle çalışanlarının iş tatmini konusunda ihtiyaçlarını gidermeleri, örgütlerine olan bağlılık duygularını geliştirmeleri konusunda çaba ve hassasiyet göstermeleri örgütlerin öncelikli amaçları arasında olmalıdır.

Çalışmamızda; ülkemizde belirli illerde 2005 yılı itibari ile pilot olarak uygulanmaya başlanan, 2010 yılı sonunda ülke çapında uygulanmaya başlayan Aile Hekimliği'nde çalışan sağlık personelinin, örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Çalışmamızın birinci bölümünde örgütsel bağlılık kavramı, ikinci bölümünde iş tatmini kavramı, üçüncü bölümde ise aile hekimliği kavramı ele alınmıştır. Son bölümde ise analiz kısmı yer almaktadır.

Çalışmam sırasında bana yol gösteren ve yardımını esirgemeyen danışmanım Sayın Prof. Dr. Fatih Semercioöz'e, Oğlum, Eşim ve Aileme sonsuz teşekkürler.

İÇİNDEKİLER

ÖZ iii
ABSTRACT iv
ÖNSÖZ v
İÇİNDEKİLER vi
TABLOLAR LİSTESİ xi
ŞEKİLLER LİSTESİ xiii
KISALTMALAR xiv
GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 2
1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı 2
1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi 6
1.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması 8
1.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı 9
1.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı 10
1.3.3 Çoklu Bağlılık Yaklaşımı 11
1.4. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları 12
1.4.1. Kanter'in Yaklaşımı 12
1.4.2. Etzioni'nin Yaklaşımı 14
1.4.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı 16
1.4.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı 17
1.4.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı 18
1.4.6. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı 24
1.4.7. Salancik'in Yaklaşımı 26
1.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler 27
1.5.1. Kişisel Faktörler 28
1.5.1.1. Kişisel Özellikler 29
1.5.1.1.1. Yaş 29
1.5.1.1.2. Cinsiyet ve Evlilik 30
1.5.1.1.3. Kıdem 31

1.5.1.1.4. Eğitim 32
1.5.1.2. Psikolojik Sözleşme 33
1.5.1.3. İş Beklentileri 34
1.5.2. Örgütsel Faktörler 35
1.5.2.1. İşin Niteliği ve Önemi 35
1.5.2.2. Yönetim ve Liderlik 36
1.5.2.3. Ücret Düzeyi 37
1.5.2.4. Gözetim 38
1.5.2.5. Örgüt Kültürü 39
1.5.2.6. Örgütsel Adalet 40
1.5.2.7. Örgütsel Ödüller 41
1.5.2.8. Takım Çalışması 42
1.5.2.9. Rol Belirsizliği ve Çatışması 43
1.5.3. Örgüt Dışı Faktörler 44
1.5.3.1. Profesyonellik 44
1.5.3.2. Alternatif İş İmkanları 45
1.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları 45
1.7. Allen ve Meyer'ın Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli 48

İKİNCİ BÖLÜM İŞ TATMİNİ 52
2.1. İş Tatmini Kavramı ve Tanımı 52
2.2. İş Tatminin Önemi ve Motivasyon İlişkisi 55
2.3. İş Tatmini Açıklayan Motivasyon Kuramları 60
2.3.1. Kapsam Kuramları 60
2.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı 61
2.3.1.2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramı 63
2.3.1.3. Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı 65
2.3.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı 66
2.3.2. Süreç Kuramları 67
2.3.2.1. B.F. Skinner'ın Davranış Şartlandırma Kuramı 67
2.3.2.2. Vroom'un Bekleyiş Kuramı 69

2.3.2.3. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Kuramı 70
2.3.2.4. Adams'ın Eşitlik Kuram 71
2.3.2.5. Edwin Locke'un Bireysel Amaçlar Ve İş Başarma Kuramı 72
2.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler 73
2.4.1. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler 75
2.4.1.1. İşin Niteliği 75
2.4.1.2. Terfi Olanakları 76
2.4.1.3. Ücret 77
2.4.1.4. Yönetim Tarzı 78
2.4.1.5. Çalışma Şartları 79
2.4.1.6. Çalışma Arkadaşları 79
2.4.1.7. Örgüt Kültürü 80
2.4.1.8. İletişim 80
2.4.2. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler 82
2.4.2.1. Cinsiyet ve Evlilik 82
2.4.2.2. Yaş 83
2.4.2.3. Kişilik 84
2.4.2.4. Eğitim 84
2.4.2.5. Kıdem/ Statü 85
2.5. İş Tatminsizliğinin Olası Sonuçları 86
2.6. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi 91
2.7. İş Tatminini Oluşturan İçsel ve Dışsal Faktörler 94

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM AİLE HEKİMLİĞİ 97
3.1. Sağlık Kavramı 97
3.2. Sağlık Hizmetinin Sınıflandırılması 97
3.3. Temel Sağlık Hizmeti 99
3.4. Birinci Basamak Sağlık Hizmetleri ve Özellikleri 99
3.5. Aile Hekimliği 101
3.5.1. Dünyada Aile Hekimliğinin Gelişimi 103
3.5.2. Türkiye'de Aile Hekimliği 104

3.5.3. Aile Hekimliği Sistemi İle İlgili Kavramlar 109
3.5.4. Aile Hekiminin Görev ve Sorumlulukları 110
3.5.5. Aile Sağlığı Elemanının Görev ve Sorumlulukları 111
3.5.6. Aile Hekimleri ve Aile Sağlığı Elemanlarının Eğitimi 112
3.5.7.Aile Hekimliği Sisteminde Denetim, Yönetim ve Uygulama 113
3.6. Sağlık Alanında İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yapılan Çalışmalar 115
3.7. Aile Hekimliğinde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini 119

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM ARAŞTIRMA 123
AİLE HEKİMLİĞİNDE ÇALIŞAN SAĞLIK PERSONELİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA..... 123
4.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi 123
4.2. Araştırmanın Örneklemi, Varsayımları ve Kısıtlılıkları 123
4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 124
4.4. Veri Toplama Aracı ve Kullanılan Analiz Yöntemleri 126
4.5. Bulgular 128
4.5.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri 128
4.5.2. Minnesota İş Tatmini Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri 133
4.5.3. Demografik Değişkenlerin Frekans ve Yüzde Tabloları 137
4.5.4. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle İş Tatmini Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları 143
4.5.5. İş Tatmini Düzeyinin Örgütsel Bağlık ve Boyutları Üzerindeki Etki Analizi Sonuçları 145
4.5.6. Normal Dağılıma Sahip İki Farklı Grupta Gözlenen Değişken Ortalamalarının T Testi İle Karşılaştırılma Sonuçları 147
4.5.7. Normal Dağılıma Sahip Değişkenlerde, İkiden Fazla Grup Ortalamasının Karşılaştırılması İçin "Tek Yönlü Varyans Analizi" (One-Way ANOVA) Sonuçları 148
4.5.8. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Ölçekleri ve Boyutlarının Ortalama Değerleri 153

4.6. Araştırma Sonuçları 154
SONUÇ VE ÖNERİLER **157**
KAYNAKLAR **161**
EKLER **185**

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo1. Örgütsel Bağlılık Kavramında Kullanılan Tanımlar 5
Tablo 2. Güvenilirlik Değeri 128
Tablo 3. Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri 129
Tablo 4. Güvenilirlik Değeri 130
Tablo 5. Faktör Analizinden Elde Edilen Faktör Yapısı 131
Tablo 6. KMO ve Bartlett's Testleri 132
Tablo 7. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarının Güvenilirlik Değerleri 132
Tablo 8. Güvenilirlik Değeri 133
Tablo 9. Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri 134
Tablo 10. Faktör Analizinden Elde Edilen Faktör Yapısı 135
Tablo 11. Güvenilirlik Değeri 136
Tablo 12. KMO ve Bartlett's Uygunluk Testleri 136
Tablo 14. Katılımcıların Mesleklerine Göre Dağılımı 137
Tablo 15. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı 138
Tablo 16. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı 138
Tablo 17. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı 138
Tablo 18. Katılımcıların Çocuk Sahibi Olma Durumu 139
Tablo 19. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı 139
Tablo 20. Katılımcıların Görev Durumlarına Göre Dağılımı 140
Tablo 21. Katılımcıların Aylık Gelir Dağılımı Tablosu 140
Tablo 22. Katılımcıların Toplam İş Tecrübesi Dağılımı 141
Tablo 23. Katılımcıların Mevcut Kurumda Çalışma Süresi Dağılımı 141
Tablo 24. Katılımcıların Aile Hekimliğinde Çalışma Süresi 142
Tablo 26. İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi Tablosu 145
Tablo 27. İş Tatmininin Normatif Bağlılık Üzerinde Etkisi Tablosu 146
Tablo 28. İş Tatmininin Duygusal Bağlılık Üzerinde Etkisi Tablosu 146
Tablo 29. Ölçüt Değişkenleri Ortalamalarının Cinsiyet Alt Gruplarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik T Testi Sonuçları 147

Tablo 30. Ölçüt Değişkenleri Ortalamalarının Medeni Durum Alt Gruplarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik T Testi Sonuçları 147
Tablo 31. Ölçüt Değişkenleri Ortalamalarının Çocuk Sahibi Olma Alt Gruplarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik T Testi Sonuçları 148
Tablo 32. Ölçüt Değişkenleri Ortalamalarının Yaş Gruplarındaki Ortalamalar Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) İle Kıyaslama Sonuçları 149
Tablo 33. Ölçüt Değişkenleri Ortalamalarının Eğitim Gruplarındaki Ortalamalar Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) İle Kıyaslama Sonuçları 149
Tablo 34. Ölçüt Değişkenleri Ortalamalarının Görev Gruplarındaki Ortalamalar Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) İle Kıyaslama Sonuçları 150
Tablo 35. Ölçüt Değişkenleri Ortalamalarının Aylık Gelir Gruplarındaki Ortalamalar Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) İle Kıyaslama Sonuçları 151
Tablo 36. Ölçüt Değişkenleri Ortalamalarının Toplam İş Tecrübesi Gruplarındaki Ortalamalar Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) İle Kıyaslama Sonuçları 151
Tablo 37. Ölçüt Değişkenleri Ortalamalarının Mevcut Kurumda Çalışma Süresi Gruplarındaki Ortalamalar Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) İle Kıyaslama Sonuçları 152
Tablo 38. Ölçüt Değişkenleri Ortalamalarının Aile Hekimliğinde Çalışma Süresi Gruplarındaki Ortalamalar Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) İle Kıyaslama Sonuçları 152
Tablo 39. Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Ölçekleri Ortalama Değerleri 153

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması 8
Şekil 2: Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı 9
Şekil 3: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı 11
Şekil 4: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli 19
Şekil 6: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi 63
Şekil 7: Araştırma Modeli: İş Tatmini Örgütsel Bağlılık İlişkisi 125

KISALTMALAR

M.S.Q. : Minnesota Satisafaction Questionnaire

O.C.Q. : Organizational Commitment Questionnaire

A.H. : Aile Hekimi

A.S.E. : Aile Sağlığı Elemanı

v.d. : ve diğerleri

a.g.e. : adı geçen eser

a.e. : aynı eser

GİRİŞ

Günümüzde gelişen teknoloji ve bilim sayesinde işletmeler, her türlü yeniliğe anında ulaşabilme ve son teknolojiyi uygulama imkanına kavuşmuşlardır. İşte bu noktada gelişen teknoloji ve yeni bilimsel gelişmeleri uygulama özelliğine sahip, kalifiye insan gücünün ne denli önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Modern yönetim anlayışının gelişmesiyle beraber, çalışan davranışlarının örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda geliştirilmesi konusundaki çalışmalar hız kazanmıştır.

Özellikle sağlık sektöründe; sağlık politikalarının hızlı bir şekilde değişmesi, iç ve dış müşteri kavramlarının gündemin önemli konuları haline gelmesi; sağlık yöneticilerini, sağlık personeli davranışlarını geliştirme ve destekleme konusunda farklı arayışlar içine itmiştir. Hizmet sektörünün saç ayaklarından birisi olan sağlık hizmetinin verilmesinde; sağlık personelinin işini mutluluk duyarak yapması, örgütüne karşı güçlü bağlılık duyguları geliştirmesi, sağlık kurumları yöneticilerinin üzerinde hassasiyetle durdukları ve çalıştıkları konular haline gelmiştir. Kurumların hizmet verdikleri sektörde varlıklarını koruyup rekabet avantajı sağlayabilmeleri ve kaliteli hizmetin sunumu için çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatminlerinin sağlanması ve bağlılık-tatmin ilişkisinin özelliğinden faydalanmalarının kurumların yararına olacağı düşünülmektedir.

Çalışmamızda ülkemizde ''Sağlıkta Dönüşüm'' programı ile beraber uygulanmaya başlayan ''Aile Hekimliği'' sisteminde çalışan sağlık personelinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeyleri ve aralarındaki ilişki ortaya konulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

Örgütsel bağlılık özellikle son 30 yıl içerisinde başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere pek çok ülkede araştırma konusu olmuştur. Dünyanın giderek küçüldüğü, ekonomik ve ticari anlamda ülkesel sınırların ortadan kalktığı ve rekabetin şiddetlendiği bir ortamda örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve daha da güçlenerek geleceğe doğru sağlam adımlarla yürüyebilmelerinde örgütsel bağlılık kavramı oldukça önem kazanmıştır.[1]

Sanayi devrimi ile gerçekleşen hızlı makineleşme ile insan faktörü göz ardı edilse de, zamanla insanın üretimdeki temel faktör olduğunun farkına varılmış ve örgütler daha verimli, daha üretken çalışanlara sahip olmak için farklı arayışlar içine girmişlerdir.

Bağlılık, örgütsel bağlılık kavramlarıyla ilgili günümüze kadar çok farklı yaklaşımlar geliştirilmiş ve farklı tanımlar yapılmıştır. Konu ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış, daha sonra başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.[2]

Farklı alanlarda ve farklı amaçla için kullanılan bağlılık kavramı ile ilgili kullanım alanının çeşitliliğinden kaynaklanan birçok tanımlama yapılmıştır.

''Bağlılık'', sosyal tartışma alanlarında giderek rağbet gören bir değere sahiptir. Sosyologlar, bağlılık kavramını hem kişisel bağlılık, hem de örgütsel bağlılığın analizinde kullanmışlardır. Belirli insan ve grupların karakteristik

---

[1] Hasan Gül, ''Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi'', **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2002, 1/2, s.37.
[2] A.e.

hareketlerini tanımlamada bağlılık kavramı sosyologlar tarafından tanımlayıcı olarak kullanılmıştır Becker, bağlılık kavramını ''tutarlı davranış'' olarak açıklamıştır.[3]

İbicioğlu'na göre ''örgütsel bağlılık; bir organizasyonun üyesi olarak kalma yolunda şiddetli bir arzu, organizasyon adına yüksek düzeylerde çaba sarfetme isteği ya da organizasyonun amaç ve değerlerine kesin bir inanç ve kabulü ifade eder''. Bir işgörenin çalıştığı organizasyonun amaç ve değerlerine inancını ve mevcut çalışmakta olduğu organizasyonda çalışmaya devam etme isteğini belirtmek için de kullanılan örgütsel bağlılık kavramı, çalışanın örgütle özdeşleşme ve örgütte faal olarak yer almayı devam ettirme isteğinin derecesi olarak tanımlanır.[4]

Başka bir ifade ile örgütsel bağlılık; organizasyonun tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimliklenmedir. [5] Gül(2002), örgütsel bağlılığı ''kişinin çalıştığı işletmeye hissettikleri'' olarak tanımlamıştır.[6] Bağlılık; ''bireyin örgütün hedefleri ile özdeşleşme süreci'' olarak tanımlanabilir.[7]

Nijhof ve arkadaşları(1998), bağlılığı ''kişinin örgütüne ve ait olduğu gruba karşı hissettiği sadakati ve özdeşleşme duygusu'' olarak tanımlamıştır.[8] Meyer ve Herscovitch(2001), bağlılığı bireyin davranışlarını yönlendiren dengeli ve zorlayıcı güç olarak tanımlamışlardır.[9] Buchanan(1974) bağlılığı; ''organizasyonun iyiliği için örgütün değer ve hedeflerini, kendi hedef ve değerleriymiş gibi görmek'' olarak tanımlamıştır.[10]

---

[3] Howard S. Becker, ''Notes On The Concept Of Commitment'', **The American Journal of Sociology**, Vol. 66, No. 1, (Jul., 1960), s.32-33.
[4] Hasan İbicioğlu, ''Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri'', **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 15, Sayı 1, 2000, s.19.
[5] A.e., s.13.
[6] Gül, a.g.e., s.39.
[7] Arnon E. Reichers, '' A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment'', **Academy Of Management Review**, 1985, Vol. 10, No. 3, s.465.
[8] Wim J.Nijhof, Margriet J de Jong, Gijs Beukhof, "Employee Commitment In Changing Organizations:An Exploration", **Journal Of European Industrial Training**, 22 (6),1998, s.243.
[9] John P. Meyer, Lynne Herscovitch, ''Commitment İn The Workplace Toward A General Model'', **Human Resource Management Review**, 11(2001), s.301.
[10] Bruce Buchanan, ''Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations'', **Administrative Science Quarterly**, 19, 4, December 1974, s.533.

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütün hedefleri karşısındaki tutum ve davranışlarıdır. Örgütsel bağlılığı; bireyin örgütünün hedef ve ideallerine duygusal, rasyonel ve ahlaki olarak bağlanması olarak da tanımlayabiliriz.[11] Örgütsel bağlılık, çalışanların bağlı oldukları örgüte karşı duygularını açıklayan çok bileşenli bir yapıdır.[12]

Meyer ve Allen(2001), bağlılığı üç farklı psikolojik duruma göre kavramsallaştırmışlardır. Bu üç farklı bağlılık durumu bireyin örgüt üyeliğinin devamlılığını etkiler.[13] Bağlılığın üç bileşeninden her birinin dikkat edilmesi gereken ortak noktası, bireyin örgüt üyesi olarak kalması kararı üzerindeki etkisidir.[14]

Kısacası örgütsel bağlılığın tanımlanmasında çalışanın örgütüne karşı geliştirdiği tutum, davranış, sadakat, örgütle özdeşleşme, örgütün değer ve hedeflerini benimseme gibi birçok kavramdan bahsedebiliriz. Çalışanın bu değer veya davranışları benimsemesi sonucu örgüt üyeliğini sürdürmesi veya sürdürmemesi örgütsel bağlılığının gücü veya örgütsel bağlılığının derecesi ile açıklanabilir.

---

[11] Nora Ahmed, Nelson Ositadimma Oranye, ''Empowerment, Job Satisfaction And Organizational Commitment: Acomparative Analysis Of Nurses Working İn Malaysia and England'', **Journal of Nursing Management,** 2010, 18, s.584.

[12] Yannis Markovits, v.d., ''Regulatory Foci And Organizational Commitment'', **Journal of Vocational Behavior,** 73 (2008), s.486.

[13] Kibelom Lee, v.d., ''The Three-Component Model of Organisational Commitment: An Application to South Korea'', **APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW,** 2001, 50 (4), s.596.

[14] Stephen J. Jaros, ''An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions'', **JOURNAL OF VOCATIONAL BEHAVIOR,** 51, (1997), s.320.

Tablo1. Örgütsel Bağlılık Kavramında Kullanılan Tanımlar

Yan Bahisler	Bağlılık örgüt üyeliği sonucu örgüt tarafından sunulan ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonu olup, kişinin örgüt üyeliği arttığı sürece artmaya devam eder. Bu yaklaşım ve varyasyonları; Alutto, Hrebiniak,&Alonsc (1973), Becker (1960), Farrell&Rusbult(1981), Grusky(1966), Hrebiniak&Alutto (1972), Rusbult &Farrell (1983), and Sheldon(1971) tarafından kullanılmıştır.
Nitelikler	Bağlılık kişinin iradeli, açık ve geri dönülemez şekilde yaptığı bireysel davranışlarından sonra oluşan, bireysel ve tutumsal nitelikteki bağlılığının sonucu olarak gelişen, bireysel davranışsal eylemlere bağlılığıdır. Bu yaklaşım ve varyasyonları, Kiesler&Sakumura(1966), O'Reilly Caldwell(1980), ve Salancik(1977) tarafından kullanılmıştır.
Bireysel/ Örgütsel Amaç ve Uyum	Bağlılık, bireylerin organizasyon ile aynı doğrultuda amaç ve hedefler tespit etmesi sonucu meydana gelir. Örgütsel bağlılık anketi(OCQ) Porter ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir ve ilk uygulanabilir tanım olmuştur. Bu yaklaşım ve varyasyonları; Angle&Perry(1981), Bartol(1979), Bateman&Strasser(1984), Hall, Schneider, & Nygren (1970); Morris & Sherman (1981); Mowday, Porter, and Steers (1982); Mowday, Steers, & Porter (1979); Porter, Crampon, & Smith (1976); Porter, Steers, Mowday, & Boulian (1974); Steers (1977); Stevens, Beyer, & Trice (1978); Stumpf& Hartman (1984); and Welsch & LaVan (1981) tarafından kullanılmıştır.

KAYNAK:Reichers, E. Arnon; 1985: "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", **Academy Of Management Review**, 1985, Vol. 10, No. 3, s.468.

1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Günümüzde işletmelerin hizmet verdikleri alanlarda rekabet edebilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için gerekli koşulardan bir tanesi de çalışanlarının örgütsel bağlıklarını sağlamaları ve koruyabilmeleridir. Örgütsel bağlılığın olmadığı işletmelerde uzun süreli, verimli istihdamın sağlanması oldukça zordur. Bu nedenle her alanda teknolojinin hızla geliştiği dünyamızda, bu değişimi ve yenilikleri uygulama becerisine sahip, kaliteli, değerli işgücünün, çalıştığı işletmeye olan bağlılığı gittikçe önem kazanmıştır.

Çalışanların örgütsel bağlılığını arttıran faktörler, örgütler tarafından iyi tespit edilmeli ve bağlılığı arttıran örgüt içi faktörlerde iyileştirme yoluna gidilmelidir. Örgütün hedefleri ile aynı hedefleri amaçlayan, aynı değerleri paylaşan, çalıştığı örgütte çalışmaktan memnuniyet duyan çalışanlar, örgütün en önemli değerlerini oluştururlar.

Meyer ve Allen, araştırmacıların bağlılığın üç bileşenini aynı anda analiz ederlerse çalışan-örgüt ilişkisini daha iyi anlayabileceklerini öne sürmüşlerdir.[15] Örgütsel bağlılık çalışan ve örgüt ilişkisini geliştirmek için kullanılan bir araçtır, özellikle çalışan devir hızı ve işten ayrılma niyetinin tespiti hakkında örgütlerin faydalanabileceği bir indikatördür.

Meyer, Allen ve Smith'e göre: ''Örgütüne karşı güçlü duygusal bağlılık besleyen çalışanlar örgüt üyeliğine devam ederler; çünkü bunu isterler, devam bağlılığı güçlü olan çalışanlar örgütte çalışmaya devam ederler; çünkü bu işe ihtiyaçları vardır, normatif bağlılığı güçlü olan çalışanlar örgüt üyeliklerini devam ettirirler; çünkü ahlaki değerler açısından örgütte çalışmaya devam etmek zorundadırlar''.[16]

---

[15] Jaros, a.g.e., s.320.

[16] John Meyer, Natalie Allen, C. Smith, ''Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test Of A Three-Component Conceptualization'', **Journal of Applied Psychology Volume**, 1993, 78, s.539.

Literatürde bağlılığın hem çalışanlar, hem kuruluşlar için önemli bir kavram olduğu yönünde önemli bir kanı vardır. Çalışanlar için işe ya da örgüte bağlılık, muhtemel olarak çalışanın hayatına anlam katacak pozitif bir ilişkiyi temsil eder. Örgütler açısından bakacak olursak, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgütlerine; iş performansında artış, personel devir hızı ve işe gelmeme davranışlarında azalma gibi potansiyel faydaları vardır. Çalışanların örgütlerine nasıl bağlı hale getirilebileceği ve bu sürecin nasıl idare edilebileceğinin anlaşılması, hem çalışanlar hem de yöneticiler için çok faydalı olacaktır.[17]

Örgütlerine karşı yüksek örgütsel bağlılık gösteren çalışanların, örgütsel vatandaşlık faaliyetleri ve yüksek iş performansı gibi pek çok davranış göstermesi nedeniyle örgüt için faydalı oldukları düşünülmektedir.[18]

Örgütsel bağlılığın karakteristik öğeleri şunlardır:
a. Örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma,
b. Örgütün yararları için güçlü bir istek ve çaba ortaya koyma,
c. Örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyma. [19]

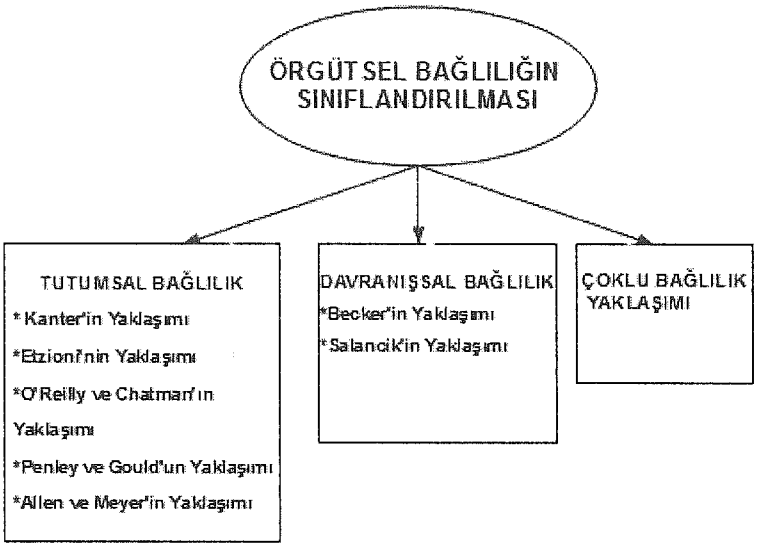
Örgütsel bağlılığın önemi, örgütsel bağlılığı davranışsal ve tutumsal sonuçları ile ele alacak olursak daha iyi anlaşılabilir. Performansta artış, personel devir hızında azalma, işten ayrılma niyetinde azalma, devamsızlığın azalması gibi olumlu personel davranışlarını örgütsel bağlılığın en önemli davranışsal çıktıları olarak görmemiz mümkündür. Çalışanın örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, örgütle özdeşleşmesi ve içselleştirmesi örgütsel bağlılığın tutumsal sonuçlarıdır. Bağlılığın, gerek tutumsal gerek davranışsal olarak oluşması, ortaya çıkaracağı olumlu sonuçlar nedeniyle örgütler açısından çok önemlidir. Örgütsel bağlılık örgüt için önemli olduğu kadar çalışanlar için de çok önemlidir. Günümüzde çalışma hayatı insan

[17] Richard T. Mowday, "REFLECTIONS ON THE STUDY AND RELEVANCE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT", **Human Resource Management Review**, Volume 8, Number 4, 1998, s.388.
[18] Jaros, a.g.e., s.319.
[19] Nijhof, v.d., e.g.e., s.243.

hayatında büyük ve önemli bir yer tutmaktadır. Çalışanın istikrarlı ve düzenli bir işe sahip olduğunu düşünmesi, örgütle ilgili kararlarda payının bulunması, aldığı eğitim ve becerileri doğrultusunda çalışıp hak ettiği ücreti alması, kısacası çalışan örgüt uyumu ve örgütle bütünleşme çalışanın örgütüne bağlılığını ve mutluluğunu da beraberinde getirecektir.

1.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık kavramının sınıflandırılmasında farklı yaklaşımlar ele alınmıştır. Bunun nedeni farklı meslek gruplarının farklı bakış açıları ile konuyu incelemeleridir. Ancak en fazla kullanılan sınıflandırma; tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık sınıflandırmalarıdır.

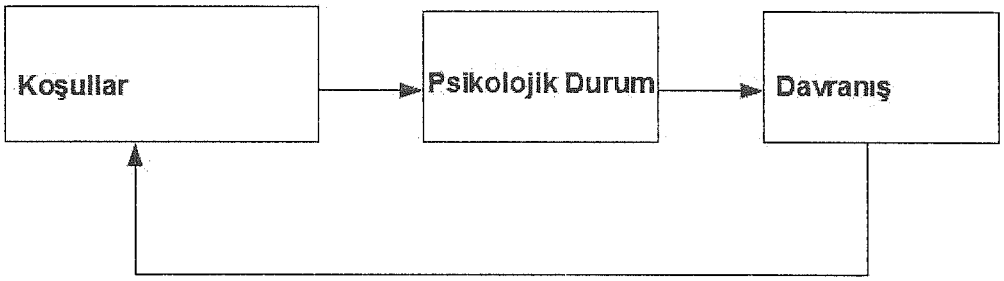


Şekil 1: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Kaynak: Hasan Gül; 2002: ''Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi'', **Ege Akademik Bakış Dergisi,** 2002, 1/2, s.40.

1.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Tutumsal bağlılıkta kişi olaylar, durumlar karşısındaki tutumlarına göre davranışlar geliştirir ve devam ettirir. Tutumsal bağlılık temelinde bilişsel, davranışsal ve duygusal olmak üzere üç başlık altında incelenebilir.



Şekil 2: Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: J.P. Meyer,; N.J. Allen; 1991: ''A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment'', **Human Resource Management Review**, 1(1), s.6.

Tutumsal bağlılıkla ilgili çeşitli kavramlar ortaya atılmasına rağmen, üç temel öğeden birini yansıtır; duygusal bağlılık, algılanan maliyet ve yükümlülük.[20] Duygusal bağlılık örgüte duygusal aidiyeti ifade ederken, algılanan maliyet örgütten ayrılma durumunda bireyin kaybedeceklerini, yükümlülük ise örgüte ahlaki değerler sebebi ile oluşan bağlanmayı ifade etmektedir.Bu bağlılık türünde çalışan ve örgüt arasında uyum vardır.

Tutumsal bağlılıkta belirli bir davranışa göre geliştirilen tutum söz konusudur. Bu tutum, doğrudan bir niyete(yani davranışı gerçekleştirmek için bilinçli bir plan) ve sonrasında davranışın gerçekleşmesine yol açar.[21] ''Tutumsal bağlılığı; kişisel değerlerle örgütsel değerlerin uyum içerisinde bulunduğu, kişilerin yıllar boyu

[20] Natalie J. Allen, John P. Meyer, ''The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization'', **Journal Of Occupatıonal Psychology**, (1990), 63, s. 2-3.
[21] Omar N. Solinger, Woody Van Olffen, Robert A. Roe, ''Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment'', **Journal of Applied Psychology**, 2008, Vol. 93, No. 1, s.72.

elde ettikleri kazanımları kaybetme korkusuyla veya alternatif iş imkanlarının azlığı sebebiyle yahut da ahlaki normlarla örgütte kalmayı tercih ettikleri bağlılık türüdür'' şeklinde tanımlamak mümkündür.[22]

Tutumsal bağlılıkla ilgili literatürde bulunan en önemli yaklaşımlar Kanter, O'Reilly ve Chatman, Penly ve Gould, Etzioni ve Allen ve Meyer tarafından geliştirilmiştir. Allen ve Meyer Yaklaşımı araştırmamızın temelini oluşturduğu için ileride kapsamlı bir şekilde açıklanacaktır.

1.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

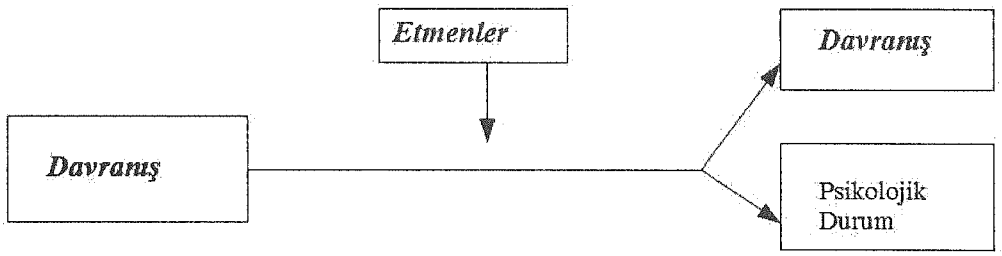
Örgütsel davranış araştırmacılarının tutumsal bağlılık kavramına karşılık, sosyal psikologlar davranışsal bağlılık kavramını kullanmışlardır.[23]

Davranışsal bağlılık, bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Davranışsal bağlılık gösteren çalışanlar, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadırlar. Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir.[24] Davranışsal bağlılıkta kastedilen bağlılık örgüte karşı hissiyat değil; daha çok işe geç kalmama, kurallara uyma işini zamanında bitirme üstlere itaat, ya da iş arkadaşlarıyla sürekli uyumlu olma gibi, kısaca davranışlara yönelik

---

[22] Gül, a.g.e., s.47.
[23] A.e.
[24] Levent Bayram, ''Yönetimde Yeni bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık'', **Sayıştay Dergisi,** 2006, (59), s.129.

gelişen bağlılıktır. Davranışsal bağlılık aşağıdaki gibi şematize edilmiştir. Literatürde Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı ve Salancik'in Yaklaşımı davranışsal bağlılık yaklaşımları içinde yer almıştır.



Şekil 3: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: J.P. Meyer; N.J. Allen; 1991; ''A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment'', **Human Resource Management Review,** 1(1), s.63.

Davranışsal bağlılık, örgütten ziyade kişinin kendi davranışlarına karşı gelişir. Kişi belli bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışlarını devam ettirir. Davranışlarına bu şekilde bir bağlılık gösterdikten sonra ona uygun veya onu meşru ve haklı çıkaran tutumlar geliştirir.[25]

1.3.3 Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Bağlılık literatüründe grup teorisi, rol teorisi ve siyasi kuruluşlar olarak örgütlerin makro anlayışlarını referans alan; çoklu bağlılık yaklaşımına destek olan birçok düşünce ortaya konulmuştur. Reichers'e göre; ''bağlılık bir örgütün birden fazla sayıdaki farklı seçimleriyle ve onların hedefleriyle özdeşleşme sürecidir''.[26]

Örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar genellikle bağlılığın, örgütün bütününe duyulduğu mantığına dayanmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımı ise; örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabilmesine sebep olabileceğini ileri sürdüğünden, diğer iki bağlılık türünden ayrı

[25] Hasan Gül, ''Davraışsal Bağlılık Yaklaşımı Ve Değerlendirmesi'', **YÖNETİM VE EKONOMİ,** Yıl:2003, Cilt:10, Sayı:1, s.77.
[26] Reichers, a.g.e., s.465.

olarak ele alınmaktadır.[27] Kişiler çalıştıkları örgütten çok, örgütü oluşturan unsurlara karşı bağlılık geliştirirler. Bu unsurlar mesai arkadaşları, yöneticiler, müşteriler, tedarikçilerdir ve vb. unsurlardır.

Bu yaklaşımda seçimler yani bağlılığın kaynakları üst yönetim, müşteriler, sendikalar ve geniş halk kitleleridir. Çoklu bağlılık yaklaşımının oluşumunda örgütün hizmet ettiği grupların hedef ve değerlerine bağlılık söz konusudur.[28]

Yaklaşımın özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:[29]

_Siyasi ve kurucu kuruluşlar olarak kurumların niteliğine odaklanarak, bağlılık literatüründe kavramsal bir boşluğu doldurmak,

_Bu yaklaşımın daha önce bağlılık alanında yapılmış küresel kavramların karmaşıklığına kıyasla, çalışan-örgüt ilişkisinin doğasını daha gerçekçi bir şekilde yansıtıyor olması,

_ Yaklaşımda, örgüt içindeki bağlılıklar ve olası çatışmalar ve bunun örgüt ve birey ilişkisi üzerine etkilerine odaklanması yaklaşımın önemli özelliklerindendir.

1.4. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

1.4.1. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter'e(1968) göre örgütsel bağlılık; bireysel çıkarların, sosyal davranış kalıpları dışında kişinin doğası ve çıkarlarına uygun olarak yerine getirilmesidir. Bağlılık, kişilik sistemi ve sosyal sistem olmak üzere iki sistem içinde açıklanabilir. Sosyal sistemi; sosyal kontrol, grup bağlılığı ve sistemin devamlılığı olarak üçe ayırabiliriz. Kontrol, uyum ve süreklilik birbirinden bağımsız potansiyel çözümleri olan üç farklı analitik problemdir. Belirli sosyal sistemler içinde de problemler

---

[27] Aslı Demirgil, ''İşletmelerde Mobbing Uygulamaları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma'', Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul, 2008, s.54.

[28] Reichers, a.g.e., s.465.

[29] A.e.

birinden diğerine değişebilir. Örneğin bir organizasyonda işe devamdan ziyade uyum problemi olabileceği gibi. Kişilik sisteminde ise, kişinin farklı yönelimleri farklı bağlılık türünü ortaya çıkarır. Bireyin bilişsel anlamda olumlu desteklenmesi devamlılığı sağlar, ya da çalışanlara yapılan olumlu yatırımlar grupların uyumunun ve dolayısıyla bağlılığının artmasını sağlar. Yine aynı şekilde yapılan doğru değerlendirme teknikleri ile sosyal kontrolün oluşması sağlanır. Bu sistemler doğrultusunda Kanter bağlılığı üç temel başlık altında incelemiştir. Devamlılık bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı.[30]

Devamlılık bağlılığında; birey çalıştığı örgütten ayrılmadan önce kar ve maliyet hesabı yaptığında, ayrıldığı takdirde maliyet daha fazla olacaksa birey kendini devam etmek zorunda hissedecektir. Daha genel olarak devamlılık bağlılığı, bireyin sosyal sitemdeki rolüne bağlılığı olarak tanımlanabilir.[31] Kısacası üye, örgütten ayrılmanın bedelini örgütte kalmanın bedelinden yüksek bulursa, yani örgütte kalmayı karlı bulursa bağlılık gösterecektir.[32]

Kenetlenme bağlılığında; grup dayanışması, sosyal ilişkilerin kurulması; bireylerin yönelimlerinin olumlu yönde şekillendirilmesiyle oluşur ve duygusal bağlar grup üyelerinin birbirine bağlılığını, aynı zamanda grubun tüm üyelerinin memnuniyetinin oluşmasını sağlar.[33]

Kenetlenme bağlılığı, bireyin bir gruba veya bir gruptaki kişilere bağlılığıdır. Grubun her üyesi ile ilgilenmek, ilişkide bulunmak ve gruba ait olduğunu hissetmek kişide duygusal açıdan bir tatmin sağlayacaktır. Elde edilen bu tatmin kişiyi örgütüne bağlayacaktır.[34]

---

[30] Rosabeth Moss Kanter, "COMMITMENT AND SOCIAL ORGANIZATION: A STUDY OF COMMITMENT MECHANISMS IN UTOPIAN COMMUNITIES *", **American Sociological Review**, August, 1968, Volume 33, No.4, s.500.
[31] Kanter, a.g.e., s.500.
[32] Gül, a.g.e, s.42.
[33] Kanter, a.g.e., s.500.
[34] Gül, a.g.e., s.42.

Örgütler, üyelerinin örgüte ve arkadaşlarına bağlılıklarını sağlamak için özel günlerin(yılbaşı, bayram) kutlanması, örgütün kuruluş yıldönümlerinin kutlanması, örgüte ait rozetlerin takılması gibi faaliyetlerde bulunurlar. Örgütte birlik ve beraberlik ruhunun sağlanması için yapılan tüm bu faaliyetler kenetlenme bağlılığının oluşması ve artmasında önemli rol oynar.

Kenetlenme bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde dayanışma yüksek, iç çatışma ve kıskançlık düşüktür.[35]

Kontrol bağlılığında; bağlılık, kurallara uyulması ve örgütteki otoriteye itaat edilmesi sonucunda oluşur. Örgüt talep ve isteklerine, kişinin kendi değerleriymiş gibi itaat etmesi ve kabullenmesi, örgütün doğal hakkıymış gibi değerlendirilir. Kanter'in oluşturduğu bu üç bağlılık türünde de kişisel bağlılığın oluşması için, gerek kişilik sistemi, gerekse sosyal sistemde, kişinin istekliliğinin yani bağlılığın oluşması için gerekli sosyal davranışlar açıkça görülebilir.[36]

Kanter, Etzioni'nin aksine anılan üç tip bağlılığın genellikle tek başlarına değil, birbirleri ile etkileşim içinde ortaya çıkmakta olduğunu söylemektedir.[37]

1.4.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni, bireyin örgüt norm ve beklentilerine uygun davranmasını sağlayan üç tür güçten bahseder. Bunlar; korkutma gücü, ödüllendirici güç ve sembolik güçtür. Korkutma gücü; norm ve beklentilere uyulmadığı takdirde verilecek cezaya dayanır. Ödüllendirici güç; ekonomik kaynak ve ödüllerin kontrolüne dayanır. Sembolik güç ise; prestij ve saygı görme gibi sembolik ödüllerin kontrolüne dayanır. Örgütteki uyum sistemini bu güç türleri oluşturur. Etzioni, bireyin örgütteki bu uyum sistemine

---

[35] Kanter, a.g.e., s.500.
[36] A.e., s.501.
[37] Ünsal Sığrı, ''İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tiplojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma'', **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt/7, Sayı/2, 2007, s.263.

yönelimini "katılım" olarak adlandırmakta, yönelimin olumlu ya da olumsuz olabileceğini söylemektedir. Etzioni, olumsuz katılımı ''yabancılaşma'', olumlu katılımı ''bağlılık'' olarak adlandırmaktadır.[38]

Etizioni'ye göre, kişiler, örgütle, ahlaki, çıkarcı ve yabancılaştırıcı olmak üzere üç şekilde ilgilenirler. Ahlaki ve yabancılaştırıcı katılım, duygusal temellere; çıkarcı katılım ise, örgütün bir araç olarak görüldüğü, değiş tokuşa dayanan katılımdır.[39]

Ahlaki katılım: Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. İşgörenler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadırlar[40]

Çıkara dayalı yakınlaşma veya hesapçı bağlılık ise, birey kişisel hedef ve amaçları için örgütü bir araç olarak görmektedir. Birey çıkarları doğrultusunda hareket eder ve örgütüyle arasında duygusal ya da ahlaki bir ilişkiden söz etmek mümkün değildir.

Yabancılaştırıcı bağlılık: Bireyler, davranışların sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Birey, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir.[41] Yabancılaştırıcı bağlılık örgüte duyulan olumsuz duygusal bir yönelimdir.

Etzioni çalışanın bağlılığının, anılan üç kategoriden mutlaka biri çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiğini öne sürmüştür.[42]

---

[38] Sakit Samadov, ''İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama'', Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme A.B.D., 2006, İzmir, s.81.

[39] A.e.

[40] Selen Doğan, Selçuk Kılıç, ''ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SAĞLANMASINDA PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN YERİ VE ÖNEMİ'', **Erciyes Üniversitesi İdari ve İktisadi Bilimler Fakültesi Dergisi,** Sayı 29, Temmuz- Aralık 2007, s.42.

[41] Bayram, a.g.e, s.130.

[42] Sığrı, a.g.e., s.263.

1.4.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman örgüte olan bağlılığın psikolojik yönünü ele almışlardır ve bağlılığı üç boyutta incelemişlerdir(Aktaran: Newton ve Shore): [43]

Uyum: Dış kaynaklı ödüller elde etmek.
Özdeşleşme: Örgütün üyesi olmak için bireyin bunu istemesi, benimsemesi temeline dayanır.
İçselleştirme: Bireysel ve örgütsel değerler, amaçlar arasındaki uyuma dayanır.

Uyum boyutunda kişinin ancak araçsal algıları nedeniyle bağlılık meydana gelebilir ve bağlılık ödül ve maliyetlerin değerlendirilmesi temeline dayanır. Özdeşleştirme ve içselleştirme boyutları ise örgüte duyulan saygı ve ait olmak kavramlarıyla açıklanabilir.[44]

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, çalışanın örgütünün özelliklerini içselleştirmesi ve benimsemesi sonucu hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlamıştır.[45] Üyelerin bağlılık göstermelerinin ve bu amaçla sergiledikleri tutum ve davranışların temel gayesi belli ödülleri elde etme ve belli cezaları bertaraf etmektir.

Özdeşleşmeye dayalı bağlılıkta bu bağ, örgütün bir üyesi olma amacı taşır.[46] Bireyin örgütü ailesiymiş gibi benimsemesi, örgütü yaşamının bir parçası kabul etmesi..

---

[43] Lucy A. Newton, Lynn Mcfarlane Shore, ''A MODEL OF UNION MEMBERSHIP: INSTRUMENTALITY, COMMITMENT, AND OPPOSITION'', **Academy Of Management Review**, 1989, Vol.17, No.2, s.277.
[44] A.e.
[45] K.R. Sowmya, N. Panchanatham, ''Factors Influencing Organizational Commitment Of Banking Sector Employees'', **Journal of Economics and Behavioral Studies**, Vol. 2, No.1, Jan. 2011, s.20.
[46] Muharrem Bülbül, ''Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Bir Araştırma'', Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme A.B.D., Eylül 2007, Kahramanmaraş, s.17.

Örgütsel bağlılığın içselleştirme veya benimsemeye dayanan üçüncü boyutu, bireyin tutum ve davranışlarını örgütün ve örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kılması halinde ortaya çıkmaktadır.[47]

1.4.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould (1988)'a göre örgütsel bağlılık konusunda baskın iki temel kavram vardır; bağlılığın duygusal ve araçsal yönü.[48] Bu temel kavramlara bağlı olarak Penley and Gould, örgütsel bağlılığın boyutlarını Etzioni'nın modelini temel alarak açıklamışlardır. Buna göre bağlılığı; ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak üçe ayırmışlardır:[49]

Ahlaki Bağlılık: Ahlaki bağlılık, örgütsel bağlılığın iki duygusal bakış açısından birisini temsil eder. Ahlaki bağlılık örgütün değer ve amaçlarının kabul edilmesi ve örgütle özdeşleşme kavramlarıyla karakterizedir.

Hesapçı Bağlılık: Hesapçı bağlılık, örgütsel bağlılığın araçsal bakış açısını temsil eder. Çalışanın, örgütünden aldığı teşvikleri şirketine yaptığı katkıları ile kıyaslaması sonucu oluşan bağlılığı ifade eder. Etzioni örgütsel bağlılığın bu formunu, çalışan ve örgüt arasındaki karşılıklı alış-verişe dayanan, tipik bir uyum sistemi olarak tanımlamıştır.

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Yabancılaştırıcı bağlılık, ahlaki bağlılık gibi örgüte karşı duygusal bir yönelimi ifade eder. Çoğu kişi için örgütsel bağlılık kavramının temelinde yabancılaşmanın anlaşılması güçtür. Yabancılaştırıcı bağlılık; örgüt iç çevresinde kontrol eksikliği olması durumunda veya örgütsel bağlığın oluşması için çeşitli alternatiflerin yokluğunun algılanması durumunda oluşabilir.

---

[47] Gül, a.g.e., s.43-44.
[48] Larry E. Penley, Sam Gould, "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment to Organizations", **Journal Of Organizational Behaviour**, Vol. 9, 1988, s.43.
[49] A.e., s.46-47.

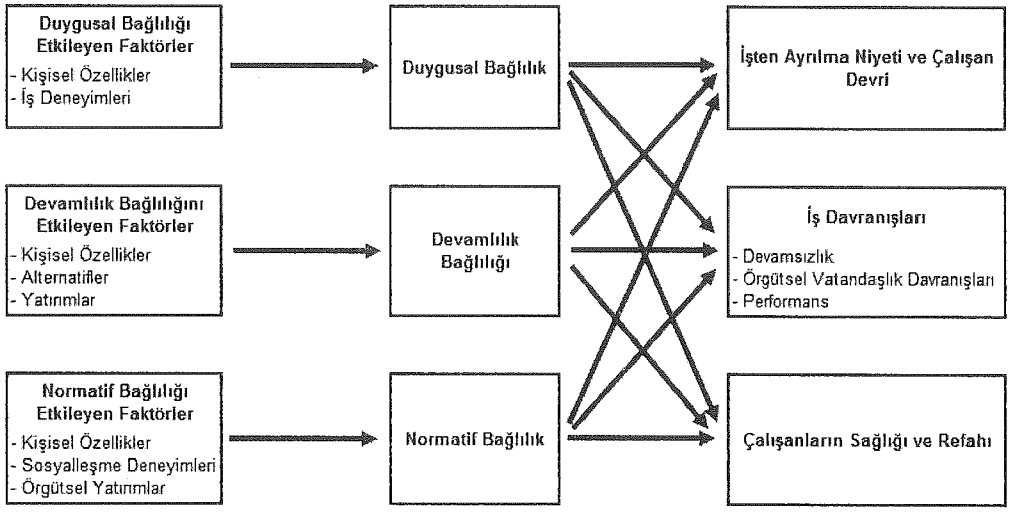
Ahlaki bağlılıkta, birey örgütün değerlerini kendi değerleriymiş gibi benimsemiş, örgütle arasında duygusal bir bağ oluşmuştur. Hesapçı bağlılıkta birey, hedeflerine ulaşmak için örgütü bir araç olarak kullanır. Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise birey örgüt içi ve dışı imkanlarının kısıtlandığını hisseder ve bu durum bireyi örgütüne karşı olumsuz bir yönelime iter.

Penley ve Gould'un bağlılık yaklaşımları, Etzioni'nin çalışmasındaki eksikleri kendisine baz almıştır. Bu nedenle Etzioni'nin çalışmasının tersine üç bağlılık türünün örgütlerde bir arada bulunabileceğini iddia etmektedirler.[50]

1.4.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Allen ve Meyer'ın örgütsel bağlılığa bakış açısı üç temel unsura dayanmaktadır. Bunlar; örgüte duygusal bağlılık, algılanan maliyet ve zorunluluktur. Allen ve Meyer bağlılığın bu üç unsurunu göz önünde tutarak; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığı örgütsel bağlılığın bileşenleri olduğunu ifade etmişlerdir.[51]

[50] Gül, a.g.e., s.44.
[51] Allen, Meyer, a.g.e., s.1.



Şekil 4: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Meyer, v.d., ''Affective, Continuance, and Normative Commitment To the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences'', **Journal of Vocational Behavior**, 61, 2002, s.22.

Meyer ve Allen(1991) duygusal, devam ve normatif bağlılığı, bağlığın türleri olmaktan çok bağlığın üç bileşeni olduğunu ve çalışan ile örgütü arasındaki ilişkinin bağlılığın üç bileşenini de değişik derecelerde yansıttığını ifade etmişlerdir.[52]

Duygusal Bağlılık

İşgörenlerin örgütlerinin değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda hissettikleri bağlılıktır. Bu durumda işgören, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu durum, işgörenin örgüte bağlılığının en iyi şeklidir. Aslında bu kişiler, her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adamış ve sadık işgörenlerdir. Böyle işgörenler, işe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar.[53]

[52] John P. Meyer, Natalie J.Allen, '' A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment'', **Human Resource Management Review**, Volume 1, Number 1, 1991, s.67.
[53] Bayram, a.g.e., s.132.

Duygusal bağlılığın öncülleri kişisel özellikler, yapısal özellikler, iş ile ilgili özellikler ve iş yaşantılarıdır. Çalışanın örgüt içindeki deneyimleri çalışanın beklentileriyle tutarlıdır. Ayrıca çalışanlar temel ihtiyaçlarını gidermek için daha az doyum sağlayıcı deneyimlerden çok, örgüte daha güçlü bir şekilde duygusal bağlılık geliştirmelerini sağlayıcı deneyimlere yönelimlidirler.[54]

Duygusal bağlılığı etkileyen faktörler Allen ve Meyer'in 1990 yılında yaptıkları araştırmalarında şu şekilde sıralanmıştır:[55]

1. İşin Zorluğu: Çalışana verilen işin heyecan verici ya da mücadele gerektiren bir yapıda olması.
2. Rol Açıklığı: Örgütün, çalışandan beklentilerini açıkça ortaya koyması.
3. Hedef Açıklığı: Çalışanın, örgüt için yaptıklarının sebepleri konusunda bilgilendirilmesi.
4. Örgütün Yeni Fikirlere Açık Olması: Örgütün üst yönetiminin, çalışanından gelen her yeni fikre önem vermesi.
5. Arkadaş Bağlılığı: Örgütte, çalışanlar arasında yakın ilişkilerin kurulması.
6. Örgütsel Bağımlılık: Çalışanın, örgütün vaatlerine güven duyması.
7. Eşitlik: Çalışanlar arasında eşitlik olması.
8. Kişisel Önem: Çalışanın yaptığı işin, örgütün amaçlarına önemli katkılar sağladığı duygusunu sağlamaya yönelik teşviklerin olması.
9. Geri Bildirim: Çalışana, performansı hakkında bilgi verilmesi.
10. Katılım: Çalışanın, iş yükü ve performans standartları konusunda kararlara katılması.

Örgütsel bağlılık literatüründe örgütsel bağlılıkla ilgili en yaygın yaklaşımlardan birisi olan duygusal ya da hissi bağlılık, bireyin örgütle güçlü bir

[54] Fatma Yıdırım, "Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet. Örgüt Temelli Özsaygı Ve Bazı Kişisel Ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi", **Mülkiye Dergisi**, Cilt.27, Sayı.239, 2003, s.373.
[55] Allen, Meyer, a.g.e., s.17-18.

şekilde özdeşleşmesi ve örgütte yer almaktan, örgütün üyesi olmaktan zevk duyması olarak düşünülebilir.[56]

Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütlerin her zaman sahip olmayı arzu ettiği çalışanlardır. Çünkü bu çalışanlar örgütlerine karşı güçlü hislerle bağlı olan, örgütün başarısını kendi başarısı, örgütün başarısızlığını kendi başarısızlığı sayan örgütü ile özdeşleşmiş çalışanlardır. Örgütler bu çalışanların iş performanslarının yüksek olabileceğini kabul ederler.

Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, literatürde rasyonel bağlılık ya da algılanan maliyet olarak da adlandırılmaktadır. Devam bağlılığı temelde iki düşünce üzerine kuruludur. Bunlardan birincisi kişinin o ana kadar örgüte yaptığı yatırımlar (çalışma yılı, sağlık güvencesi, emekli ikramiyesi vb. haklardan mahrum olma kaygısı) ve ikincisi de işten ayrılma durumunda alternatif iş olanaklarının kısıtlı olması ya da hiç olmayışı. Kişi, işten ayrılması durumunda bu olanaklar ve kazanımlardan ayrılmak zorunda kalacağı düşüncesi ile işten ayrılamaz ve bu durumda devam bağlılığı oluşur.

Devamlılık bağlılığı, çalışanın örgütteki yatırımlarının toplamını, örgütü terk ettiğinde kaybedeceklerini ve karşılaştırılabilir alternatiflerin sınırlı olmasını değerlendirmesi yoluyla ortaya çıkar.[57]

Allen ve Meyer devam bağlılığını oluşturan temel faktörleri şu şekilde sıralamışlardır:[58]

Yetenekler: Kişi, şu an çalıştığı örgütte ne tür beceri ve deneyimlere sahip olmuş ve bu yetenekler başka bir örgütte çalışabilmesi için faydalı olabilecek mi? Bu örgütte kazandığı beceri ve deneyimleri yeni bir örgüte taşıyabilecek mi?

---

[56] Allen, Meyer, a.g.e., s.2.
[57] Yıldırım, a.g.e., s.373.
[58] Allen, Meyer, a.g.e., s.18.

Eğitim: Çalışanın eğitimi, şu an çalıştığı işyeri veya benzer iş yerleri için yeterli mi?
Yer Değiştirme: İşten ayrılması durumunda, çalışanın başka bir şehre yer değişikliği yapma durumunda kalması durumu.
Bireysel Yatırım: Çalışanın örgütüne ayırdığı zaman ve örgüt için harcadığı çaba gibi yatırımlarda bulunması.
Emeklilik: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda, çalışmaya devam etmesi halinde kazanacağı emeklilik hakkını kaybetmesi.
Topluluk: Çalışanın yaşadığı bölgede yaklaşık ne kadar zamandır yaşadığı, bulunduğu sosyal ortam.
Alternatifler: Çalışanın işten ayrılması durumunda, az bir çabayla işine benzer veya daha iyi bir iş bulma imkanı.

Devam bağlılığını etkileyen faktörler incelendiğinde, bu faktörlerin çalışanın işten ayrılma durumunda katlanacağı maliyetler üzerine belirlendiği ortaya çıkmaktadır. Çalışan kendi çıkarları için örgütü için çalışmaya devam etmekte ve örgütüne bağlılık duymaktadır.[59]

Örgüte devamlı bağlılık duyan bir kişi, örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir. Bu kişilerden bazıları, başka iş bulamadıklarından dolayı örgütte kalırlar. Bazılarının ise işi sevmekten çok sağlık, aile meseleleri ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı sebepleri vardır. Kötü iş alışkanlıkları yanında olumsuz tavır sergilerler ve yöneticiler için bir sorun kaynağı oluştururlar.[60]

[59] Funda Somuncu, '' ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI GELİŞTİRME ARAÇLARI: ÖZEL BİR HİZMET İŞLETMESİNDE ARAŞTIRMA'', Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, Eskişehir, s.35.
[60] Bayram, a.g.e., s.133.

Normatif Bağlılık

Wasti(2003) normatif bağlılığı; ''çalışanların kendilerini örgütte kalmak yükümlülüğünde hissetmeleri'' olarak tanımlamıştır. Normatif bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanlar, çalıştıkları örgütte kalmaları gerektiğine inanırlar.[61]

Wiener(1982) çalışmasında, örgütlerin çalışanlarına normatif bakış açısı ile odaklanmaları konusuna dikkat çekmiştir. Wiener'a göre örgütler var olan çalışanların kabul edebilmesi ve potansiyel üyelerin cezp edilmesi için, görev ve sadakat değerlerine inanan, değer sistemlerini açıklamalılar.[62] Bu durumda; örgüt tarafından verilen eğitimler, özel kurslar, örneğin ayın elemanı gibi çalışanı onurlandıracak ödüller çalışanın örgütüne karşı duyduğu vefa duygusunu arttıracak, bu da otomatik olarak örgüte duyulan normatif bağlılığı arttıracaktır.

Normatif bağlılığı oluşturan en temel faktör :

Örgütsel Bağlılık Normu: Çalışanların, örgütlerine karşı kişisel güçlü bir bağlılık duygusu duyması beklenir.[63]

Normatif bağlılık, örgütün çalışanına kendini geliştirme konusunda imkanlar sağlaması sonucunda da oluşabilir. Örneğin çalışanın eğitim masraflarının ödenmesi ya da çalışanın iş ile ilgili aldığı özel eğitimler de normatif bağlılığın oluşmasında rol alır.[64]

Normatif bağlılık, bireyin ahlaki değerleri ile ilişkili olarak gelişir. Birey işte çalışmaya devam etmesi en doğru karar olduğu için, ahlaki açıdan yapılması gerekenin bu olduğuna inandığı için çalışmaya devam eder. Bireyin ailesinden aldığı

---

[61] Arzu Wasti, ''The Influence of Cultural Values on Antecedents of Organisational Commitment: An Individual-Level Analysis'', **APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW**, 2003, 52(4), s.535.
[62] Yoash Wiener, ''Commitment in Organizations: A Normative View'', **Academy of Management Revie,** 1982, Vol. 7, No. 3, s.426.
[63] Allen, Meyer, a.g.e., s.18.
[64] Meyer, Allen, a.g.e., s.64.

değerler eğitimi, bulunduğu sosyal çevre, ait olduğu etnik grup, inanç ve kültürü normatif bağlılığı şekillendiren faktörler arasındadır.

Normatif bağlılık çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir. Çalışanların örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Örgüt üyeliğini sürdürme hususundaki duygulardan kaynaklanmaktadır.[65]

Söz konusu üç bağlılık tutumsal bağlılığın türleri olmaktan çok, tutumsal bağlılığın farklı bileşenleridir. Çünkü örgüt üyeleri söz konusu psikolojik durumların birinde farklı derecelerde yer alabilmektedir. Örneğin bazı üyeler örgütte kalmak için hem güçlü bir ihtiyaç, hem de güçlü bir zorunluluk hissedebilirler, ancak bu yönde davranmak için istek duymayabilirler. Bazıları ise, örgütte kalmak yönünde ne bir zorunluluk, ne de bir gereksinim duymakta, fakat örgütte kalmayı isteyebilmektedirler.[66]

1.4.6. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker örgütsel bağlılığı; ''yan bahislere girerek birbiriyle tutarlı davranışlarda bulunmak ve bu tutarlı davranışların doğrudan ilgili olmayan çıkarlarla ilişkilendirilmesi'' olarak açıklamıştır. Becker, çalışmasında bağlılık için ''tutarlı davranış'' tanımını kullanmıştır. Çalışan zaman içinde davranışlarını sürekli hale getirir ve zaman içinde tekrarlanan davranışlar bağlılığı oluşturur, bu durumda aynı işte çalışmaya devam edilmesi yan bahistir.[67]

---

[65] Gül, a.g.e., s.45.
[66] Güner Çöl, Hasan Gül, ''Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama'', **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,** Cilt:19, Nisan 2005, S.1,s.294.
[67] Becker, a.g.e., s.32-33.

Bireyin, örgüte yaptığı yatırımları kaybetme tehdidi ve bu kayıpların telafisi için alternatiflerin azlığını fark etmesi, bireyin örgütüne karşı bağlılık geliştirmesini sağlar.[68]

Becker'in yan bahis yaklaşımında çalışan işiyle ilgili yan bahislere girer, çünkü bu yaklaşımda yan bahisler bağlılığın bir bileşenidir. Ancak bağlılığın oluşması için direk faaliyetlerde bulunmaz. Becker yan bahis yaklaşımını üç öğeye ayırmıştır:[69]

_ Bağlılıkta ön koşul, bireyin tutarlı davranışlarıyla doğrudan ilgisi olamayan yan bahislere girmesi,

_ Bireyin var olan davranışları ile oluşacak çıkarları arasındaki ilginin farkında olması,

_ Sonuç olarak tutarlı faaliyetler dizisinin oluşması.

Becker'a göre kişinin yan bahislere girerek bağlılık göstermesinde rol alan yan bahis kaynakları; kültürel beklentiler, emeklilik ve kıdem bibi bürokratik düzenlemeler, bireyin bulunduğu pozisyona alışması uyum sağlaması, bireyin sosyal imajı hakkındaki kaygıları ve işle ilgisi olamayan aile ve toplum faktörleri ile ilgili kaygılarının olmasıdır.[70]

Kültürel Beklentiler: Bireyin bulunduğu toplumda kültürel beklentilerin varlığı bunları ihlal edenler için ceza uyguladığından, bu toplumlarda yaşayan bireyler mevcut davranışlarını kısıtlayıcı yan bahislere girebilirler. Çok sık iş değiştirmenin hoş görülmediği toplumlarda iş değiştiren birey güvenilmez biri olarak değerlendirilebilir. Örneğin bir çalışan yeni bir işe başladıktan 2 ay sonra çok güzel bir iş teklifi alırsa, yan bahislere girerek bir yıl içinde iş değiştirmenin onu

---

[68] Sowmya, Panchanatham, a.g.e., s.20.
[69] Becker, a.g.e., s.36.
[70] Lynn M. Shore, v.d., "Construct Validity of Measures of Becker's Side Bet Theory", **Journal of Vocational Behavior,** 57, (2000), s.429.

güvenilmez biri gibi göstereceğini düşünerek, istemeyerek de olsa iş teklifini geri çevirebilir.[71]

Bürokratik Düzenlemeler: Birey bürokratik düzenlemeler nedeniyle de yan bahislere girebilir.[72] Örneğin çalışan çok cazip bir iş teklifi alsa bile yan bahislere girerek emekli ikramiyesi ve emekli aylığını kaçırmamak için emeklilik süresinin dolmasına bir yıl kala işinden istifa edemeyebilir. Ya da ülkemizde kamuda çalışan bir memur var olan kanuni haklarından mahrum olmamak için istifa ederek özel sektörde çalışmayı kabul etmeyebilir.

Sosyal Roller: Birey bulunduğu toplumdaki sosyal rolünün uyumu konusunda da, davranışlarını kısıtlayıcı yan bahislere girebilir.[73] Örneğin nöbetleri konusunda uyumlu olması ile bilinen bir hemşirenin, nöbet listesinin bilgisi dışında değiştirilmesi konusunda itiraz edememesi bireyin bulunduğu toplumdaki sosyal rolüne uyumunu ve bağlılığını göstermek açısından bir örnek olabilir.

1.4.7. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi, gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir.[74]

Kişinin çalışacağı örgüt ya da iş seçimi de davranışsal bağlılığın belirleyicisi olabilir. İş veya örgüt seçiminde alınan karar, kişinin seçim sonrasında oluşan bağlılığını ve memnuniyetini de etkileyecektir. Bağlılık derecesi ya da bağlılığı

---

[71] Becker, a.g.e., s.36.
[72] A.e.
[73] A.e., s.37.
[74] Tuğçe Kafdağlı, "Çalışanların Örgüte Bağlılıkları İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme A.B.D., 2007, İstanbul, s.19.

oluşturan, kişinin bir önceki eyleminden sonra gelişen tutum ve davranışlardan çok, muhtemel davranışsal eylemlerin oluşturduğu bağlılıktır.[75]

Gerek Becker gerekse Salancik bağlılığı, davranışları devam ettirme eğilimi olarak ele almaktadırlar. Ancak Becker'in yaklaşımında kişinin davranışlarına karşı bağlılık gösterebilmesi için o davranıştan vazgeçtiği zaman kaybedeceği yatırımların farkında olması gerekmektedir. Oysa Salancik'in yaklaşımında davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun diğer bir ifadeyle davranışı devam ettirme arzusunun olması gerekmektedir.[76]

1.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Bağlılık dinamik ve farklı konseptlere sahip bir olgudur. Sosyal ve kültürel dinamikler tarafından şekillendirilmiş bir kavramdır.[77] Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde bağlılığın farklı kavramların etkisi altında kaldığı ve bununla ilgili çok çeşitli sınıflandırmaların yapıldığı görülebilir.

Çalışanların örgüte karsı duydukları bağlılık düzeyi değişik faktörlerden farklı düzeylerde etkilenmekte ve bireyler sürekli bu faktörlerin etkilerini değerlendirerek bağlılık düzeylerini belirlemektedirler. Örgütsel bağlılığı etkileyen bu faktörlerin ortak noktası bireylerin örgütte kalma kararlarını vermelerinde belirleyici bir rol üstlenmeleridir.[78]

---

[75] Charles A. O'Reilly, David F. Caldwell, "The Commitment And Job Tenure Of New Employees: Some Evidence Of Postdecisional Justification", **Administrative Science Quarterly**, 26(1981),s.599.
[76] Gül, a.g.e., s.49.
[77] Anna-Maija Lamsa, Taina Savolainen, "The Nature of Managerial Commitment to Strategic Change", **Leadership & Organization Development Journal**, 21/6, (2000), s.303.
[78] Sevdiye Ersoy, "Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bil. Enst., İşletme A.B.D.,2007, Sakarya, s.77-78.

Nijhof, Jong ve Beukhof(1998) yaptığı çalışmada, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri üç ana grupta toplamışlardır:[79]

_Kişisel Faktörler: Eğitim düzeyi, yaş.

_İş Özellikleri: İlgi, çeşitlilik(farklı görevlerde kişinin bilgi ve becerisini kullanabilmesi), otonomi(kişinin kendi kararlarını alıp uygulayabilmesi), geribildirim, takım çalışması, meslektaşlılık(aynı meslekten olanlar arasındaki işbirliği ve sosyal iklim), çalışma ortamı(fiziksel iş ve çalışma ortamı koşulları), görevin getirdiği zorluk ve sorumluluk, iş zorluğu(işi zamanında yapmak için çalışanın üstünde hissettiği baskı).

_Örgütsel Özellikler: İşyerinin büyük olması(çalışan sayısı), liderlik tarzı(katılımcı liderliğin boyutu), yüksek maaş, kariyer fırsatları, çalışanlar için eğitim olanakları.

Suliman(2001) örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri; kişisel özellikler, iş özellikleri, örgüt özellikleri ve iş deneyimi olmak üzere 4 grupta toplamıştır.[80] Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri araştırmamızın bu bölümünde kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler başlıkları altında inceleyeceğiz.

1.5.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler; kişisel özellikler, psikolojik sözleşme ve iş beklentileridir.

---

[79] Nijhof, v.d., a.g.e., s. 245.
[80] Abubakr M. T. Suliman, ''Is It Really A Mediating Consruct? The Mediating Role Of Organizational Commıtment İn Work Climate-Performance Relationshıp'', **Journal Of Mnagement Development**, 21,3, 2001, s.172.

1.5.1.1. Kişisel Özellikler

Bireye ait demografik özellikler örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında gösterilmektedir. Yapılan araştırmalarda eğitim seviyesi arttıkça örgüte bağlılığın azaldığı, kadınların örgüte bağlılığının erkeklerden daha yüksek olduğu, yaş faktörü arttıkça bağlılığın arttığı gibi sonuçlara rastlanmakla beraber bunların tam zıddı, ya da bağlılık üzerinde etkilerinin olmadığı sonucuna varılan araştırmalar da yapılmıştır.

1.5.1.1.1. Yaş

Yaşın örgütsel bağlılığa etkisiyle ilgili farklı yaklaşımlar ortaya konulmuştur. Araştırma sonuçlarının bir bölümüne göre yaş arttıkça örgütsel bağlılık artmakta iken bir bölümüne göre de yaşı genç olan çalışanların örgüte bağlılıkları daha güçlüdür.

Lok ve Crawford(1999)'un yaptığı çalışma, yaşı daha büyük olan çalışanların bağlılık düzeyinin daha fazla olduğunu göstermektedir.[81] Yaşı büyük, geç kariyer evrelerine gelmiş çalışanların; yeni iş bulma alternatiflerinin azalması, kıdem, emeklilik haklarının söz konusu olması veya artık kurumlarını benimsemiş olmaları kurumlarına karşı bağlılıklarını arttırabilir.

Cohen(1993) ise yaptığı çalışmada, daha genç çalışanların bağlılıklarının daha güçlü olacağını belirtmiştir.[82] İşten ayrılmanın getireceği zorlukların artması, orta ve geç kariyer aşamalarında yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin istikrarını zayıflatır. Bu yüzden, orta ve geç kariyer evrelerinde erken kariyer evrelerine göre çok az bir değişiklik olması nedeniyle daha zayıf bir örgütsel bağlılık olması beklenmektedir.[83]

---

[81] Peter Lok, John Crafword, "The relationship Between Commitment And Organizational Culture, Subculture, Leadership Style And Job Satisfaction İn Organizational Change And Development", **Leadership & Organization Development Journal**, 20/7 (1999), s.371.
[82] Aaron Cohen, "Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis", **Basic And Applied Social Psychology**, 1993, 14(2), s.153.
[83] A.e., s.147.

Yaşı genç olan çalışanların yeni iş bulma olanaklarının olması nedeniyle örgütsel bağlılığı, yaşı büyük olan çalışanlara göre daha zayıf bir eğilim gösterebilir. Yaşı ilerlemiş çalışanların teknolojiye gençlerden daha uzak kalabilme olasılıkları, çalıştıkları örgütün düzenini benimsemiş olmaları ve eğer uzun süredir aynı yerde çalışıyorlarsa eskiye dayalı alışkanlıkları, kuruma vefa duygusu ile örgütlerini daha fazla benimseyebilirler.

1.5.1.1.2. Cinsiyet ve Evlilik

Cinsiyet ve evlilik faktörlerinin bağlılığı etkilemesi ile ilgili farklı araştırma sonuçları vardır.

Özellikle kadınlarda, evli ya da boşanmış kadınlar için işten ayrılmanın maliyeti bekarlara göre daha yüksektir.[84] Evli ya da boşanmış kadınların sorumluluklarının(çocuk, aile) bekarlara göre daha fazla olması, kadının maddi olarak çalışmak zorunda olması, zorunluluktan kaynaklanan bir bağlılık duygusunun gelişmesine neden olabilir.

Angle ve Perry(1981) yaptığı araştırmada, kadınların bağlılıklarının erkeklere göre daha yüksek olduğunu bulmuştur. Araştırmada bu sonuca gerekçe olarak kadınların iş değiştirmekten çok fazla hoşlanmadıklarını bu nedenle o an çalıştıkları örgüte bağlılıklarının arttığı gösterilmiştir.[85] Ayrıca araştırmanın yapıldığı yıllarda kadınların günümüzdeki kadar iş seçeneğinin olmayışı da bağlılığı arttırıcı bir unsur olabilir. Yeni iş bulma olanağının olmayışı veya azlığı, mevcut işe olan bağlılığın artma eğilimi göstermesine neden olacaktır.

Suliman ve Iles(2000) yaptığı çalışmada ise, cinsiyet ile duygusal bağlılık arasında önemli bir ilişki bulamamış, cinsiyet ile normatif ve örgütsel bağlılık

---

[84] Lamsa, Savolainen, a.g.e., s.557.

[85] Harold L. Angle, James L. Perry, "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 26, No. 1. (Mar., 1981), s.7.

arasında zayıf bir ilişki tespit etmiş, cinsiyet ve devamlılık bağlılığı arasında ise negatif bir ilişki tespit etmiştir.[86]

Cohen(1992), mavi yakalı çalışanlarda kadınların bağlılığını daha yüksek bulurken, beyaz yakalılarda ise erkeklerin bağlılığını daha yüksek bulmuştur.[87] Durna ve Eren, yaptığı çalışmada duygusal, süreklilik(devam) ve normatif bağlılık ile çalışanların cinsiyeti arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır.[88] Çalışmalarda genel olarak kadınların bağlılığı daha yüksek çıkarken, az da olsa erkeklerin bağlılığının da yüksek olduğu çalışmalar vardır.[89]

1.5.1.1.3. Kıdem

Kıdem, spesifik iş ve organizasyon üzerine odaklanmış bir değişkendir. Kıdem örgütteki genç, kariyerinin başlangıç aşamasındaki çalışanlardan ziyade, kariyerinin ileri aşamalarına gelen, örgütte yatırımları olan çalışanlar için önemlidir. Örgütsel bağlılık- kıdem ilişkisi çalışanın o örgütte yıllar geçirmesi, bu zaman içinde işine yatırımlar yapması sonucu oluşan değişimi değerlendirmesi sonucunda, örgütüne bağlılığın oluşması ya da oluşmaması şeklinde gelişir. Cohen(1993), örgütsel bağlılık kıdem ilişkisinin iş deneyimi modelinin temsil ettiğini ve örgütsel faktörlerden etkilendiğini ifade etmiştir.[90]

Durna ve Eren(2005), öğretmenler ve sağlık çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada üç bağlılık unsuru ekseninde bağlılık ve kıdem ilişkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda; duygusal bağlılık ile kıdem arasında kısmi bir ilişki, örgütsel

---

[86] Abubakr Suliman, Paul Iles, ''Is Continuance Commitment Beneficial To Organizations? Commitment-Performance Relationship: A New Look'', **Journal of Managerial Psychology**, Vol.15, No. 5, 2000, s.415.
[87] Aaron Cohen, ''Antecedents Of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis'', **Journal Of Organizational Behavior**, Vol. 13,1992, s.547.
[88] Ufuk Durna, Veysel Eren, ''Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık'', **Doğuş Üniversitesi Dergisi,** 6(2), 2005, s.216.
[89] Cohen, a.g.e., s.539-558.
[90] Cohen, a.g.e., s.153.

bağlılık ve normatif bağlılıkla arasında güçlü bir ilişki bulunmaktayken, kıdem ile süreklilik(devam bağlılığı) bağlılığı arasında hiçbir ilişki bulunmamıştır.[91]

1.5.1.1.4. Eğitim

Yapılan araştırmaların çoğunda eğitim düzeyi ile bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Angle ve Perry(1981) yaptığı çalışmada, eğitim düzeyi arttıkça bağlılığın azaldığı sonucuna varmıştır.[92] Suliman ve Iles(2000) yaptığı çalışmada, eğitim değişkeni ile örgütsel bağlılık ve üç bileşeni arasında negatif bir ilişki saptamıştır.[93]

Çalışanların eğitim düzeylerinin artması beklentilerinin de yüksek olmasına neden olur, bu durumda çalıştıkları örgütün imkanları çalışanları tatmin etmeyebilir ve bağlılıkları azalabilir. Ayrıca eğitim düzeyinin artması farklı iş alternatiflerinin doğmasına neden olabilir, bu durumda mevcut örgüte olan bağlılıkta azalma meydana gelebilir.

Cohen(1992) mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmada, daha az eğitimli mavi yakalı çalışanların daha eğitimli mavi yakalı çalışanlara göre örgütlerine daha fazla bağlı olduklarını belirtmiştir. Aynı çalışmada beyaz yakalı çalışanlar, yüksek statülü meslekler(mühendis, hemşire..) ve düşük statülü meslekler(büro ve idari personel) olarak iki gruba ayrılmış ve eğitim-örgütsel bağlılık ilişkisi incelenmiştir, fakat bu ilişkide anlamlı bir sonuç elde edilememiştir.[94]

---

[91] Durna, Eren, a.g.e., s.216.
[92] Angle, Perry, a.g.e., s.7.
[93] Suliman, Iles, a.g.e., s.416.
[94] Cohen, a.g.e., s.546.

1.5.1.2. Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşme; işletmelerde çalışan ile işveren arasında var olan, herkesin uyum gösterdiği ancak yazılı olmayan kurallardır.

Sözleşmede taraflardan birisi yükümlülüklerini ve sözlerini yerine getirmede başarısız olduğunu anladığı zaman psikolojik sözleşmenin ihlali oluşur. Knights ve Kennedy(2005) psikolojik sözleşme, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisini incelediği çalışmada, psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel bağlılık-iş tatmini arasında güçlü bir negatif ilişki tespit etmiştir. Psikolojik sözleşmenin ihlali iş tatminsizliğini yaratır, iş tatminsizliği bağlılığın azalmasına neden olur.[95]

Örgütlerde örgütsel bağlılığın azalmasını ve iş tatminsizliğini önlemek amacıyla yöneticilere, psikolojik sözleşmeyi açıklığa kavuşturmak ve sürdürmeleri adına aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:[96]

İşe Alım ve Organizasyon

İş görüşmeleri sırasında insan kaynakları personeli, çalışanların sorumlulukları ve işten beklentileri ve buna karşılık olarak örgütün sunduğu imkanlar konusunda net ve dürüst bir iletişim kurmalı.

Organizasyon Kuralları, Politikaları ve Prosedürler

Kurumun kuralları, politikaları ve prosedürleri; dağıtım, prosedür ve etkileşimsel adalet temeli üzerine dayalı olmalıdır.

---

[95] Janice Anna Knights, Barbara Jean Kennedy, ''Psychological Contract Violation: Impacts on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Australian Senior Public Servants'', **Applied H.R.M. Research**, 2005, Volume 10, Number 2, s.64,66.
[96] A.e., s.66-67-68.

Performans İncelemeleri

Örgüt, performans değerlendirme çalışmalarını düzenli bir şekilde yürütmeli.

_Eğitim ve gelişim: Örgüt, çalışanların eğitim ve gelişimini devam ettirmeleri için fırsatlar sağlamalıdır.

_İletişim: Örgüt, etkili iletişim kanallarına sahip olmalıdır.

1.5.1.3. İş Beklentileri

Çalışanların bağlı oldukları örgütün, hedef ve amaçlarına ulaşması için çalışması, aslında kendi beklentilerini gerçekleştirmeleri doğrultusunda bir araç olarak da düşünülebilir. İnsanlar yeni bir işe başlamadan önce ve de çalışmaya başladıktan sonra kişilik yapıları, eğitim düzeyleri hayata bakış açıları gibi değişkenler açısından farklı iş beklentileri içine girerler. Bu beklentiler karşısında örgütün çalışana sağladığı imkanlar çalışan bağlılığını etkileyecektir.

İş beklentisinin çalışan davranışları üzerindeki etkisi ile ilgili bir model oluşturacak olursak, iş beklentisinin işyerindeki psikolojik sözleşmeden etkilendiği ve çalışan davranışlarına direk olarak yansıdığı söylenebilir.[97]

Bu durumda işe alımlar sırasında bireylerin, görev tanımları ve işin özellikleri konusunda doğru şekilde bilgilendirilmeleri, çalışanlar açısından ileride hayal kırıklığı yaşanmaması ve örgütlerde gereksiz iş gücü devrinin ortaya çıkmaması açısından büyük önem taşımaktadır. İş beklentileri ile kişisel beklentilerin uyumu, çalışan ve örgüt arasındaki uyumu da beraberinde getirecektir.

---

[97] William H. Turnley, Daniel C. Feldman, ''Re-examining The Efects Of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations And Job Dissatisfaction As Mediators'', **Journal of Organizational Behavior,** 21, 2000, s.37.

1.5.2. Örgütsel Faktörler

İş ve örgüt yapısı ilgili faktörlerdir. Bu faktöler; işin niteliği ve önemi, yönetim ve liderlik, ücret düzeyi, gözetim, örgüt kültürü, örgütsel adalet, örgütsel ödüller, takım çalışması ve rol belirsizliği ve rol çatışmasıdır.

1.5.2.1. İşin Niteliği ve Önemi

Örgütlerde yapılan işin niteliği, örgüt için önemi, bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden bir tanesidir. Örneğin; örgütün fabrikasyon bölümünde çalışıp her gün aynı işi yapan çalışanın bağlılığı, örgütte hayati bir önem taşıyan, örgüt için olmazsa olmaz bir pozisyonda görev alan bir diğer çalışandan çok düşük olabilir.

Cohen(1992) beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanları kendi içlerinde de gruplara ayırarak kişisel özellikler, mesleki ve örgütsel özellikler açısından örgütsel bağlılıklarını incelemiştir. Çalışmada beyaz yakalıların özerklik-örgütsel bağlılık ilişkisi mavi yakalılardan daha fazla çıkmıştır.[98] Beyaz yakalı çalışanların örgütlerde yönetim ve üst düzey pozisyonlarda çalıştıkları düşünüldüğünde yetenek ve becerilerini kendi otonomileri doğrultusunda kullanabiliyor olmaları bunun için geçerli bir açıklama olabilir. Üst düzey pozisyonlarda çalışanların daha nitelikli ve bilgi isteyen pozisyonlarda çalışmaları nedeniyle, aldıkları eğitimi işlerinde hayata geçirme fırsatı elde ettikleri için örgütleriyle aralarında olumlu bir bağ gelişmesi beklenen bir durumdur.

İşin niteliği ve önemi açısından araştırma sonuçlarına bakacak olursak; bağlılık-kişisel özellikler ilişkisi, düşük statülü mesleklerde çalışanlarda, yüksek statülü mesleklerde çalışanlardan daha fazladır. Mavi yakalı çalışanlarda ve beyaz yakalı çalışanların alt düzey grubunda görev süresi, eğitim, medeni durum, cinsiyet, motivasyon ve örgütsel bağlılık ilişkisi daha yüksek bulunmuştur. Farklı meslek gruplarının örgütsel faktörlerle ilişkilerindeki bu tutarsızlıklar ve farklılıklar,

[98] Cohen, a.g.e., s.547.

profesyonellerin örgütleri ile olan ilişkilerini algılamalarındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır.[99] Kısacası örgütlerde nitelikli ve önemli pozisyonlarda çalışanların örgütsel bağlılığı daha yüksek çıkarken, daha az nitelik isteyen işlerde çalışanların ise demografik faktörler ve örgütsel bağlılık ilişkileri daha yüksek bulunmuştur.

1.5.2.2. Yönetim ve Liderlik

Yönetim dendiğinde bazen bir ''süreç'' anlaşılmakta, bazen de bu sürecin unsurları olan ''organlar(kişi veya grup)'' anlaşılmakta, bazen de yönetim belirli bir ''bilgi topluluğu'' olarak ele alınarak bunun yöneticilerin ''karar verme ve önderlik'' gibi faaliyetlerinde nasıl kullanılabileceği üzerinde durmaktadır.[100]

Örgüt yönetimleri örgütsel bağlılığı geliştirmek için; açık ve güven veren bir iletişim sağlamalı ve bunu korumalı, fırsatlar yaratmalı ve çalışanlara ilham veren ortak bir vizyon hazırlamalı. Çalışanların kararlara katılımı ve yönetimin çalışanların önerilerine açık olduğu duygusu, bağlılığı olumlu yönde arttıran bir diğer faktördür.[101]

Liderlik; bir gruptaki diğer kişileri etkileme, onları belli amaçlar etrafında toplayabilme ve belirlenen amaçları gerçekleştirmek için söz konusu kişileri harekete geçirme süreci olarak tanımlanabilir.[102]

Stratejik liderliğin örgütsel bağlılıkla çok güçlü bir ilişkisi vardır. Çalışanlar kendilerini, kurumlarının stratejik başarısı için bireysel veya toplu olarak katkıda bulunabilecek liderler olarak görmelidirler. Organizasyonların stratejik liderlikte

---

[99] Cohen, a.g.e., s.552.
[100] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 10. Baskı, Arıkan Basım Yayım, 2005, İstanbul, s.15.
[101] Dr. Sajjad Akbar, Sameera Zaman, ''Impact of Strategic Leadership on Organizational Commitment in Telecommunication Sector of Pakistan'', **JOURNAL OF BUSINESS STRATEGIES**, VOL.5, Issue 1, JUNE 2011, s.7.
[102] Mahmut Paksoy, **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, Çantay Kitabevi, 2002, İstanbul, s.167.

kullanmak üzere bilgi ve yeteneklerini geliştiren yöneticilere ihtiyaçları vardır. Çalışanların liderlik çabaları örgütsel bağlılığın artmasına yol açacaktır.[103] Çalışanlara liderlik vasıflarının yüklenmesi, kurumun bir parçası olabilme ve çalıştığı birimin stratejik bir pozisyonunda olduğu bilincinin oluşturulması, örgüt yönetimlerinin önemli görevleri arasındadır.

1.5.2.3. Ücret Düzeyi

Ücret düzeyinden memnun olan çalışanların kurumlarına karşı olumlu duygular beslemeleri beklenen bir durumdur, bu duygular duygusal bağlılığın oluşmasına neden olur.[104]

Dhawan ve Mulla(2011), yaptıkları çalışmada ücret tatmini ve bağlılığın duygusal ve normatif boyutları arasında olumlu yönde güçlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Ancak ücret tatmini ve devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır.[105]

Ücret faktörünü ayrıca örgütteki adalet ve eşitlik sistemleri ile incelemek gerekir. Örgütte aynı işi yapan, aynı eğitim seviyesine sahip çalışanlar arasında farklı ücret uygulamaları olması; çalışana, yaptığı iş karşılığında hak ettiği ücreti almadığı ve örgütte eşit olmayan bir ücret uygulamasının varlığını düşündürebilir. Bu durum örgüte olan bağlılığı negatif yönde etkileyebilir. Örgütlerde ücret düzeyinin adil bir biçimde düzenlenmesi, bağlılığın olumlu yönde etkilenmesi konusunda önemli bir etkendir.

---

[103] Akbar, Sameera, a.g.e., s.7-8.
[104] Vahibhab Dhavan, Zubin R. Mulla, " The Role of Pay and Leadership in Developing Organizational Commitment", **SOUTH ASIAN JOURNAL OF MANAGEMENT**, Volume 18, No.2, 2011, s.62.
[105] A.e., s.65.

1.5.2.4. Gözetim

Yöneticiler, çalışanların örgütleri tarafından desteklendiği ve örgütün çıkarları açısından güvenilir olduklarını algılamaları açısından önemli bir rol oynarlar. Bu durumda çalışanların yönetim, yani gözetmenleri için duyduğu memnuniyetin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemesi beklenir.[106]

Amir-ast ilişkisini anlamak için lider-üye teorisini incelemek objektif bir bakış açısı sağlayabilir çünkü amir desteğini algılaması çalışanın moral ve bağlılığını sağlar. Lider- üye teorisi, üstlerin iş yerinde ilişkilerinin kalitesine bağlı olarak astları ile nasıl farklı çalışma ilişkileri geliştirdiğini açıklar. Lider-üye teorisine göre, yüksek kaliteli gelişmiş lider-üye ilişkisi; karşılıklı destek, güven ve saygı ile karakterizedir.[107]

Amirinin gözetim ve rehberliğine gereksinimi olmasa bile çalışanın yönlendirilmeye ya da kontrol edilmeye çalışılması, kişinin kendisini sorgulamasına, yetersiz olduğu düşüncesine kapılmasına yol açabilir. Bu nedenle, bağlılığın arttırılması için yöneticiler astlarını desteklemeli, onlara güvenmeli, yapılan her işe nezaret etmemeli ve yapılan işleri yalnızca gerektiğinde kontrol etmelidirler. Ayrıca, işin niteliğine göre, çalışanların zaman zaman insiyatif kullanmalarına izin vermelidirler.[108]

Amirlerinin baskıcı, kontrolcü davrandığını düşünen çalışanların işten ayrılma olasılığı oldukça yüksektir. Gözetim tarzı kötü(baskıcı, sürekli kontrol, insiyatif tanımayan, kararlara katılımın olmadığı..) amirlere sahip çalışanlar, o işte çalışmaya devam ettiği sürece, yapılan çalışma sonuçlarına göre; düşük iş-yaşam

---

[106] Aamir Ali Chughtai, Sohail Zafar, ''Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers'', **Applied H.R.M. Research**, 2006, Volume 11, Number 1, s.44.

[107] Yvonne Brunetto, v.d., ''The İmpact Of Supervisor–Subordinate Relationships On Morale: İmplications For Public And Private Sector Nurses' Commitment'', **Human Resource Management Journal**, Vol 20, no 2, 2010, s.207-208.

[108] Tamer Gündoğan, ''Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması'', Yayımlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, 2009, Ankara, s.32.

tatmini, düşük normatif ve duygusal bağlılık, yüksek devam bağlılığı, iş ve aile arasında çatışma ve psikolojik stres arasında ilişki olduğu bulunmuştur.[109]

1.5.2.5. Örgüt Kültürü

Bir örgütün kendisinin görünmeyen bir niteliği, bir sitili karakteri ve isleri yapma yolu vardır. Bu yol, formal sistemin düzenlemelerinden daha güçlü bir olgudur. Bu nedenle bir örgütün ruhunu anlamak için, örgüt kültürü kelimesinin altında nelerin yattığına bakmak gerekir. [110]

Örgüt kültürünün paydasını oluşturan temel değerlerin bireysel ve örgütsel başarıda önemi çok büyüktür. Paylaşılan değerler, örgütün onu diğer örgütlerden ayıran kişiliğini tanımlamaktadır. Örgüte ait değerlerin çalışanlar tarafından benimsenmesi çalışanların işlerine ve örgüte bağlılığını, iş tatminini artırmakta, çalışanların karşılaştıkları sorunların üstesinden gelmesini kolaylaştırmakta, çalışanların istenilen çalışma davranışlarını göstermelerini sağlamakta, örgüte rekabet avantajı için ayrıcalıklı bir insan kaynağı oluşturmaktadır.[111]

Yapıcı kültürlere sahip kuruluşlarda başarı teşvik grupları, karar alma sürecine katılım, takım çalışması, sosyal destek, yapıcı kişilerarası ilişkiler ve kendini gerçekleştirme vardır. Bu kuruluşlarda çalışanlar, iş arkadaşları ile etkileşime geçmek ve onların üst düzeyde memnuniyeti sağlayacak ihtiyaçlarını karşılamanın yollarını bulmaları konusunda teşvik edilir.[112]

---

[109] Bennett J. Teper, "CONSEQUENCES OF ABUSIVE SUPERVISION", **Academy Of Management Journal**, 2000, Vol. 43. No. 2, s.178.
[110] Muhsin Halis, "Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler", **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:2, 2001, s.111-112.
[111] Erhan Eroğlu, Çiğdem Sarıkamış, "ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ÖRGÜTE BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİ: BAŞARI TEKNİK SERVİS A.Ş'DE BİR UYGULAMA", **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, 2008 (32), s.57-58.
[112] Maria Simosi, Athena Xenikou, "The role of organizational culture in the relationship between leadership and organizational commitment: an empirical study in a Greek organization", **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 21, No. 10, August 2010, s.1602.

Örgüt kültürü, örgütten örgüte değişen, örgüt çalışanlarını ortak bir paydada toplayan değerler olarak tanımlanabilir. Çalışanların örgüt ruhunu hissetmeleri, örgüte olan aidiyet duygusunu ve örgütün bir parçası olma hissini yaşamaları ancak örgüt kültürünün bir parçası olmaları ile gerçekleşir. Organizasyonlarda örgüt kültürünün oluşturulması ve çalışanların bu kültürü benimsemesi, örgütsel bağlılığı arttırma aracı olarak örgüt yönetimleri tarafından üzerinde titizlikle çalışılan bir faaliyet olmalıdır.

1.5.2.6. Örgütsel Adalet

Bireylerin belirli bir ödül dağıtımında verdiği tepkiler, ödülün adil ve dürüst dağıtımına ilişkin algısından etkilenir ve bireyin ilişkilerine, örgütüne olan bağlılığına yansır.[113]

Bir başka ifadeyle adalet dağıtımı, çalışanların belirli davranışları göstermeleri koşulu ile belirli ödüllere ulaşmalarını garanti ederken işlemsel adalet ise çalışanların ödülleri belirlemede kullanılan yöntemlerin oluşturulması ya da ödüllendirme sürecinin belirlenmesine katılımını sağlar.[114]

Prosedür adaleti çalışanların bir bütün olarak örgüte olan inancını etkiler.[115] Prosedür adaleti örgütün karar alma sürecinde ne kadar adil davrandığı ile ilgilidir ve çalışanın örgüte olan güvenini olumlu etkiler.

Jamaludin(2011) örgütsel bağlılık ve algılanan adalet ilişkisini incelediği araştırmada, dağıtım adaleti ile devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki bulmuştur.

---

[113] Jeffrey Pfeffer, Nancy Langton, " The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively: Evidence fronn College and University Faculty", **Administrative Science Quarterly**, 38 (1993), s.384.

[114] Ömer Faruk İşcan, Atılhan Naktiyok, "Çalısanların Örgütsel Bağdaşımlarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları", **S.B.F. Dergisi**, C.59, S. 1, s.186.

[115] Zaini Jamaludin, "DEVELOPING A "TOUGH TO COPY" COMPETATIVE ADVANTAGE (ORGANIZATIONAL COMMITMENT) THROUGH PERCEIVED ORGANIZATIONAL JUSTICE", **JOURNAL OF GLOBAL MANAGEMENT**, JANUARY 2011, VOLUME 1, NUMBER 1, s.66.

Buna göre belli koşullarda ödüllerin adil bir şekilde dağıtılması çalışanı organizasyondaki pozisyonu ile ilgili düşünmeye yöneltecek ve çalışan olumlu davranışlarda bulunacaktır. Bu durumda çalışan örgütteki pozisyonunu tehlikeye atacak davranışlarda ve yan bahislerde bulunmayacaktır.[116]

Adaletin uygulandığı örgütlerde, çalışanların örgütlerine karşı bağlılığının artması beklenir. Çalışanların örgütte belli davranışların ceza ve ödül aldığını biliyor olması, çalışanların kendilerini güvende ve rahat hissetmelerini sağlayacaktır. Dağıtım adaleti çalışanların örgütte kalmalarını sağlayan faktörlerden biridir ve bu nedenle devam bağlılığı ile pozitif ilişkilidir. Çalışanlar örgütte ödül dağıtım işlemleri dağıtım adaletine göre açık ve net bir şekilde yapıldığı zaman daha az endişe ederler.[117] Çalışanların, örgütte kararların alınma ve uygulanma sürecinde, ücret-ödül dağıtımında, teşvik sistemlerinde(tatil, ikramiye..) adalet ve eşitlik ilkelerinin uygulanıyor olduğunu bilmeleri, örgüte duyulan güveni ve bağlılık hissini kuvvetlendirir.

1.5.2.7. Örgütsel Ödüller

Parasal ödüller çalışanların bağlılık düzeyinin belirlenmesinde önemli bir kıstastır. Bu nedenle çalışanlar örgütte kaldığı sürece bu değişkenin çalışanların üzerinde büyük etkisi olduğu söylenebilir. Omolayo ve Owolabo(2007) yaptığı araştırma sonucunda, çalışan bağlılığının parasal ödüllerle desteklenmesinin bağlılığı arttırdığını ve bunun da örgüte performans ve verimlilik getirdiğini açık bir şekilde ifade etmişlerdir. Aynı çalışmanın sonuçlarına göre; orta ölçekli örgütlerde eğer örgüt özellikle amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek ve başarmak istiyorsa çalışana verilen parasal ödüller çok önemlidir. Çünkü parasal ödüller çalışanın cinsiyeti, işteki görev süresi ve eğitim düzeyine bakılmaksızın bağlılık düzeyini etkilemektedir. Yetersiz parasal ödül sisteminin, çalışanların bağlılığı üzerinde negatif bir etkisi

[116] Jamaludin, a.g.e., s.65.
[117] A.e., s.66.

vardır ve aynı zamanda devamsızlık, işe geç kalma, düşük performans, çalışan devir hızı artışı ve şikayet hissine yol açmaktadır.[118]

Ödüller maddi olabilecekleri gibi manevi de olabilir. Çalışanın yaptığı iş sonucunda amirinden alacağı bir teşekkür, bir gülümseme, mesleğinde gelişim ve ilerleme imkanının tanınması, aynı işi yapan meslektaşlarından daha fazla sorumluluk verilmesi ve kararlara katılımının sağlanması manevi ödüllere örnek verilebilir ve bağlılığın arttırılmasında etkili olabilirler. Çalışana verilen ikramiyeler, tatiller, yeni bir ofis tahsis edilmesi vb. maddi ödüllere örnek verilebilir.

1.5.2.8. Takım Çalışması

Takım üyelerinin birbirleriyle olan ilişkileri, takım fonksiyonların işleyişinin sürekliliği kadar stratejik kararların uygulanması için de çok önemlidir.[119]

Takım üyeleri tarafından alınan ortak kararlar, takım üyelerinin örgütün hedef ve amaçlarını kendi hedefleriymiş gibi benimsemesini, içselleştirmesini sağlayacaktır. Örgütü ilgilendiren konularda kararlarda çalışanın düşüncesini söyleyebilmesi ve saygı görmesi çalışan bağlılığını arttırıcı bir ol oynayacaktır.

Kısacası çalışanlar örgüt için girdiler ortaya koyduklarında ciddiye alındıkları zaman, takımdaki statülerinin onaylandığını hissederler. Çalışanlar kendilerini grubun saygınlık gören, mevki sahibi bir üyesi olarak hissettikleri zaman bağlılıklarının artması beklenir.[120]

---

[118] Bunmi Omolayo, A.B. Owolabi, "Monetary Reward: A Predictor of Employees' Commitment to Medium Scale Organizations in Nigeria", **Bangladesh e-Journal of Sociology**, Volume 4. No. 1. January 2007, s.46,47.

[119] M. Audrey Korsgaard, David M. Schweiger, Harry J. Sapienza, "Building Commitment, Attachment, And Trust In Strategic Decision Making Teams: The Role Of Procedural Justice", **Academy Of Management Journal**, 1995, Vol. 38, No.1, s.67.

[120] A.e.

1.5.2.9. Rol Belirsizliği ve Çatışması

Rol çatışması, farklı kaynaklardan farklı iş taleplerinin gelmesi durumunun, çalışanda belirsizlik yaratması sonucu oluşur.[121] Çalışandan eğitimi ya da örgütteki pozisyonu dışında çok farklı işler yapılması talep edilmesi durumunda çalışan büyük bir ihtimalle rol çatışması yaşayacaktır.

Rol belirsizliği ise; işle ilgili görev, yetki ve sorumlukların belirlenmesindeki eksikliği ifade eder.[122] Rol çatışması ve rol belirsizliği sonucunda çalışanda işine karşı bir güvensizlik olması beklenir. İş güvensizliği ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki vardır.[123]

Açıkça belirlenmiş iş tanımları çalışanların yeteneklerinin verimliliği ile ilgili duygularını güçlendirir. Bu durumda çalışanlar ne yapabileceklerini ve onlardan yapmaları beklendiğini bilirler.[124] Çuhadar(2008) kamu ve özel sektörde; örgütsel bağlılık, iş tatmini, rol çatışması ve belirsizliği arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında örgütsel bağlılık ile rol çatışması ve belirsizliği arasında negatif bir ilişki bulmuştur.[125]

Örgütlerin iş tanımlarını açık ve net şekilde yapmaları ve çalışandan ne beklendiğini düzgün bir şekilde ifade etmeleri, örgüt içinde hiyerarşinin ve sorumluluk alanlarının iyi belirlenmesi, rol belirsizliği ve rol çatışmasının çalışan üzerindeki olumsuz etkilerinin azalması açısından faydalıdır.

---

[121] Korsgard, a.g.e., s.95-96.
[122] A.e., s.96.
[123] William R. Pasewark, Jerry Y. Strawser, "The Determinants And Outcomes Associated With Job İnsecurity İn A Professional Accounting Environment", **Behavioral Research İn Accounting**, 1996, Volume 8, s.102.
[124] M. Turan Çuhadar, "The Sectoral Analyse Of Role Conflict And Rol Ambiguity With Job Satisfaction And Organizational Commitment: A Study İn The East Mediterranean Region", **Journal Of Global Strategic Management**, 2008(4), s.108.
[125] A.e., s.114.

1.5.3. Örgüt Dışı Faktörler

1.5.3.1. Profesyonellik

Profesyonellik; örgüt-profesyonel çatışması, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve çalışan devir hızını etkileyen bir faktördür. Profesyoneller kendilerini mesleklerine ve mesleğin özerkliğine adamış insanlardır. Örgüt ve profesyonel arasında çatışma olması durumunda örgütsel bağlılık negatif yönde etkilenir.[126]

Profesyoneller:
_Mesleki bir topluluğa üyedirler,
_Sosyal sorumluluk taşırlar,
_Öz denetime inanırlar,
_Mesleksel adanmışlık ve özerklik talebinde bulunurlar.[127]

Profesyonellerin mesleklerine yaptıkları yatırımlar oldukça fazladır. Dolayısı ile çalıştıkları örgütlerden beklentileri ve kariyerleriyle ilgili hedefleri profesyonel olmayanlara göre daha yüksektir.[128]

Mesleki gelişim yanında örgütün amaç ve hedefleri için de çalışmak zorundadırlar. Profesyoneller, mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılık arasında kalabilirler ve çatışma yaşayabilirler. İnsan kaynakları departmanı profesyonel çalışanların mesleki gelişimini dikkate alan kariyer yolları geliştirmeli ve örgütsel bağlılığı artıcı çalışmalarda bulunmalıdırlar.

Yüksek seviyede örgüt-profesyonel çatışması örgütsel bağlılık ve iş tatmininde azalmayı meydana getirir, aynı zamanda düşük örgütsel bağlılık ve iş

---

[126] William E. Shafer, L. Jane Park, Woody M. Liao, ''Professionalizm, Organizational- Professional Conflict And Work Outcomes'', **Accounting, Auditing&Accountability Journal**, Vol.15, No.1, s.46-47.
[127] A.e., s.48.
[128] Ersoy, a.g.e., s.97.

tatmini, işten ayrılma niyetini etkiler. Bu durumda örgüt yönetimlerinin profesyonellerin mesleki değerlerini destekleyici bir çalışma ortamı sağlamaları ve göz önünde tutmaları örgütlerin yararına olacaktır.[129]

1.5.3.2. Alternatif İş İmkanları

Alternatif iş imkanlarının varlığı, çalışanın örgütüne olan ilgisini azaltacağından örgütsel bağlılığı da olumsuz yönde etkilemesi olası bir durumdur. Özellikle iyi eğitim almış, alanında uzmanlaşmış bir çalışan için yeni bir iş imkanı örgütte alt kademede çalışan, ya da vasıfsız elemanlardan daha fazla olacaktır. Bu nedenle yeni iş bulma imkanını örgütlerde daha çok üst kademe, iyi eğitimli çalışanların bağlılığını etkileyecek bir faktör olarak düşünebiliriz. Bir başka açıdan bakacak olursak alternatif iş imkanlarının varlığı, çalışanı diğer örgütleri araştırma davranışına yöneltebilir. Çalışan yaptığı araştırma sonucunda kendi örgütünün daha iyi şartlar sunduğunu fark ederse örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilenebilir.

1.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Performans

Bağlılık-performans ilişkisinde genel olarak bağlılığı yüksek olan çalışanların, bağlılığı az olan çalışanlara göre örgütün hedeflerinin başarılması açısından hazır bulunuşluk düzeylerinin daha uygun olduğu öne sürülmektedir.[130]

Performansın örgütsel bağlık ilişkisi üzerine yapılan çok fazla araştırma olmamakla beraber yapılan araştırmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir.[131] Steers(1977), örgütsel bağlılığın bileşenleri ve sonuçlarını incelediği araştırmasında

---

[129] Shafer, a.g.e., s.62.
[130] Suliman, a.g.e., s.171.
[131] Lynn McFarlane, Shore, Harry J. Martin, "Job Satisfaction and Organizational Commitment İn Relation to Work Performance and Turnover Intentions", **Human Relations, Volume** 42 Number 7, 1989, s.627.

bağlılık ve performans arasında ilişki olmadığını bulmuştur.[132] Uygur(2007), işgören performansı ve bağlılık ilişkisini incelediği araştırma sonuçları, örgütsel bağlılık ve performans arasında bir ilişkinin var olduğunu ancak bu ilişkinin yüksek olmadığını ortaya koymaktadır.[133] Özutku(2008), örgütsel bağlılığın üç bileşeni ve performans ilişkisi üzerine yaptığı çalışma sonuçlarına göre; çalışanların örgüte duygusal bağlılığı ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki, devam bağlılığı ile performans arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunurken, normatif bağlılıkla performans arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.[134] Yapılan araştırma sonuçları da literatürü destekler nitelikte farklı sonuçlar ortaya koymuştur.

Devamsızlık ve İşe geç Kalma

Çalışanlar iş ve iş çevresinden memnun oldukları ve örgütlerine karşı duygusal olarak bağlı oldukları zaman daha az devamsızlık yapma eğilimi gösterirler. Tam tersine örgütsel bağlılık ve iş tatmininin azaldığı durumlarda işe devamsızlığın arttığı görülmektedir Devamsızlığın, örgütte üretimde azalma, karda azalma gibi olumsuz etkileri vardır.[135]

Çalışan bağlılığının yüksek oluğu örgütlerde hem büyük bir katılımın ve hem de üretimin yüksek olması beklenir. Bu örgütlerde düşük seviyede devamsızlık, işe geç kalma, personel devir hızı ve yüksek seviyede verimlilik olması beklenmektedir. Bağlılığın belirleyicileri sadece performans ölçütleri değil, aynı zamanda devamsızlık ve işe geç kalma belirleyiciler arasındadır.[136]

---

[132] Richard M. Steers, ''Antecedents and Outcomes Of Organizational Commıtment'', **Administrative Science Quarterly**, Vol.22, No.1, s.46.
[133] Akyay Uygur, ''Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması'', **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 1, s.81.
[134] Hatice Özutku, ''Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif bağlılık İle İş Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi'', **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:37, Sayı:2, 2088, s.94.
[135] John Hausknecht, Nathan J. Hiller, Robert J. Vance, ''Deconstructing Absenteeism: Satisfaction, Commitment, and Unemployment'', **Policy & Issue Briefs**, 2008, Paper 45, s.1-2.
[136] Angle, Perry, a.g.e., s.2-3.

Stres

Bağlılık, iş stresi ve stresin sonuçları ile ilişkili bir kavramdır. Stres; dört bağımlı değişken olan iş tatmini, ruhsal ve fiziksel sağlık ve işten ayrılma niyeti davranışının önemli bir belirleyicisidir. Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılık ile sadece işle ilgili içsel faktörlere bağlı stres arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir.[137] Kurumuna karşı bağlılık duymadığı takdirde çalışmak zorunda olan çalışanların, üzerlerinde hissettikleri baskı stres altında çalışmalarına, bu da fiziksel ve ruhsal sağlık sorunları ile örgüt için olumsuz sonuçlara yol açmaktadır.

İşten Ayrılma Niyeti

Personel devir hızındaki artış; örgütler açısından, yeniden işe alma ve eğitim maliyetlerine ek olarak, kalifiye personelin kaybı gibi problemler oluşturmaktadır.[138] Çalışanların örgütlerine duygusal olarak bağlılık duymalaranın işten ayrılma niyeti olasılığını azalttığı bilinmektedir.[139]

Loi(2006) ve arkadaşlarının örgütsel bağlılık, adalet ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmada; bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında güçlü negatif ilişki bulunmuştur.[140] Örgütsel bağlılık arttıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır.

Çakar ve Ceylan'ın(2005) motivasyon, bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine yaptığı araştırma, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki negatif ilişkiyi destekler niteliktedir. Örgütsel bağlılık, motivasyon ve işten ayrılma niyeti

---

[137] S. C. Leong, A. Furnham, L.C. Cooper, ''The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship'', **Human Relations**, 1996, 49, 10, s.1345.
[138] Raymond Loi, Ngo Hang-yue, Sharon Foley, ''Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support'', **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, (2006), 79, s.101.
[139] A.e., s.106.
[140] A.e., s.109-110.

ilişkilerinin incelendiği araştırmada işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılığın üç bileşeni arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.[141]

İşten ayrılma niyeti örgütsel bağlılığın bir göstergesi olarak görülebilir. Çünkü eğer işgören örgüt hedef ile değerlerine bağlı ise ve bu hedef ve değerlerinin gerçekleştirmesine katkıda bulunmaktan hevesli ise örgütten ayrılmak istemeyecektir. Bundan dolayı örgütler işgörenlerine hedef ve değerlerinin benimsetmeleri ve içselleştirmeleri gerekli görülmektedir.[142]

1.7. Allen ve Meyer'ın Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Örgütsel bağlılık kavramı literatürde tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık yaklaşımları ile açıklanmıştır.

Tutumsal ve davranışsal bağlılığın herhangi birinin diğerinden üstün olduğunu belirtmek güçtür. Çünkü bu iki kavramında geçerli olduğu farklı ortamlar vardır. Tutumsal bağlılıkta, bireyler kendi değer ve amaçlarının örgütün değer ve amaçlarıyla ne derece uyuştuğunu dikkate almaktadır. Davranışsal bağlılık ise, kişilerin belirli bir örgütte sürekli kalışlarını ve örgütteki üyeliklerini sürdürmeyle nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir süreç olarak ifade edilmektedir.[143] Araştırmamızda örgütsel bağlılığın tutumsal boyutuyla ilgilenen "Allen ve Meyer'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı" ele alınacaktır.

---

[141] Nigar D. Çakar, Adnan Ceylan, "İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilim Üzerindeki Etkileri", 2005, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 6(1), s.64.
[142] Halim Tatlı, "Bingöl İl Merkezinde Bulunan Hastanelerde Görev Yapan Hekimlerin İş Doyumları Ve Örgütsel Bağlılıklarının Değerlendirilmesi", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Biyoistatistik A.B.D., 2008, Elazığ, s.40.
[143] Sebahat Bayrak Kök, "İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA", **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 20, Nisan 2006, Sayı: 1, s.298.

Allen ve Meyer'ın Üç Boyutlu Bağlılık Yaklaşımına göre; çalışanın örgütüyle ilişkisi birbirinden bağımsız ve farklı çalışan davranışları ortaya çıkaran üç farklı psikolojik durumla karakterize olmuştur.[144]

Duygusal, devam ve normatif bağlılık; bağlılığın türlerinden ziyade, çalışanların farklı psikolojik durumlarda ve farklı derecelerde deneyimleyebileceği örgütsel bağlılığın birbirlerinden ayrı bileşenleridir.[145] Örgütsel bağlılığın farklı boyutları, farklı derecelerde hissedilebilir. Örneğin; bir çalışan, işyerinde kalmayı hem duygusal anlamda, hem de ihtiyacı olduğu için çok isteyebilir ama işyerinde kalmak için çok az yükümlülük hissine sahip olabilir.[146] Meyer ve Allen, araştırmacıların çalışan ve örgüt arasındaki ilişkiyi daha iyi anlayabilmek için üç bileşeni aynı anda analiz etmeleri gerektiğini öne sürmüşlerdir. Her bir bileşenin ortak noktası, her birinin çalışanın işten ayrılma niyeti ve işte kalma kararı üzerinde etkiye sahip olmasıdır.[147]

Duygusal bağlılık, çalışanın örgütüne olan duygusal bağlılığını ifade eder. Örgütlerine karşı güçlü duygusal bağlılığa sahip çalışanlar çalışmaya devam ederler, çünkü bunu "isterler".[148] Örgütüne karşı güçlü duygusal bağlılık geliştiren çalışanların, örgütün hedeflerini başarması için katkıda bulunması ve hatta işin gerektirdiğinden daha fazla sorumluluk üstlenmesi beklenen bir durumdur.[149] Örgütüne güçlü duygusal bağlılık geliştiren çalışanların, örgütün temel değer ve hedeflerinin değişmemesi kaydıyla, değişimleri kabul etmede daha istekli

---

[144] Natalie J. Allen, Dougles B. Grisaffe, "Employee Commitment To The Organization And Customer Reactions Mapping The Linkages", **Human Resource Management Review**, 11(2001), s.211.
[145] Arzu S. Wasti, "Organizational Connmitment, Turnover İntentions and The İnfluence of Cultural Values", **Journal of Occupational and Or|anizaclonal Psychology**, (2003), 76, s.303.
[146] Meyer, Allen, a.g.e., s.68.
[147] Jaros, a.g.e., s.320.
[148] Allen, Grisaffe, a.g.e., s.211.
[149] Concha Anton, "The Impact of Role Stress on Workers' Behaviour Through Job Satisfaction and Organizational Commitment", **INTERNATIONAL JOURNAL OF PSYCHOLOGY**, 2009, 44 (3), s.189.

olabilecekleri düşünülmektedir. Örgütsel bağlılık, örgüt için faydalı olarak görülen ve örgütün değer ve hedeflerine olan inancın bir yansımasıdır.[150]

Devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılması durumunda bunun çalışan için örgütte kalmaktan daha maliyetli olacağını algılaması durumunu ifade eder. Örgütüne karşı yüksek devam bağlılığı hisseden çalışanlar, çalışmaya devam ederler çünkü ''mecburdurlar''.[151]

Örgütsel bağlılığın devam bileşeni iki temel faktör üzerinden gelişebilir; bunlardan birincisi çalışanın yaptığı kişisel yatırımların büyüklüğü ve miktarı, diğeri ise işten ayrılma durumunda alternatiflerin azlığıdır Bu nedenle çalışanlar iş alternatiflerinin az olduğuna inandıkları zaman, mevcut örgütlerine karşı daha güçlü devam bağlılığı duyacaklarıdır. [152]

Normatif bağlılık, çalışanın örgütüne karşı hissettiği ''minnet borcu, yükümlülük'' duygularını ifade eder. Bu bağlılık türüne göre çalışanın yapması gereken, doğru olduğuna inandığı şey örgütte çalışmaya devam etmesidir. Örgütüne karşı güçlü normatif bağlılık besleyen çalışan, örgütte çalışmaya devam eder, çünkü ''ahlaki açıdan doğru olan örgütte kalmasıdır''.[153] Geçmişine bağlı olan çalışanlar(aile değerlerine önem verenler, kültürel değerler..), örgütün onlardan sadakat beklediğine inanırlar ve örgütlerine güçlü bir normatif bağlılıkla bağlanırlar.[154] Normatif bağlılık çalışanın örgütüne bağlılık göstermeyi bir görev olarak algılaması ve örgütüne bağlılığın ''doğru'' olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden, diğer iki tip bağlılıktan ayrı bir boyutu temsil etmektedir.[155]

---

[150] Jaros, a.g.e., s.69.
[151] Allen, Grisaffe, a.g.e., s.212.
[152] Allen, Meyer, a.g.e., s.4.
[153] Allen, Grisaffe, a.g.e., s.212.
[154] Allen, Meyer, a.g.e., s.4.
[155] Arzu S. Wasti, Çetin Önder; ''Kültürlerarası Çalışmalarda Yöntem: Örgütsel Bağlılık Yazınından Dersler'', **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2003, 3(2), s.4.

İstemek, zorunluluk ve gereklilik bağlılık kavramının en önemli bileşenleridir.[156] İstemek, duygusal bağlılığı; zorunluluk, devam bağlılığını; gereklilik ise normatif bağlılığı temsil etmektedir.

Bağlığın bileşenleri farklı koşullarda farkı şekilde oluşabilir. Örneğin; duygusal bağlılığın özellikle iş deneyimine duyarlı(işin niteliği, örgütsel destek) konularda gelişmesi beklenirken; devam bağlılığının, işten ayrılmanın yüksek maliyete neden olabileceği durumlarda gelişmesi beklenebilir. Ya da normatif bağlılığın, sosyal baskılara yanıt olarak oluşması beklenebilir. Sonuç olarak öncelikle duygusal bağlılık ve onu takiben normatif bağlılığın arzu edilen iş davranışları(katılım, performans, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi) üzerinde güçlü pozitif etkili olması beklenmektedir. Buna karşılık olarak, devam bağlılığının bu davranışlar üzerinde çok az etkisi olması, hatta negatif etkisi olması beklenilen bir durumdur.[157]

Üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinin merkezinde belirli bir davranışa karşı geliştirilen tutum vardır. Bu tutum, doğrudan bir niyet(yani davranışı gerçekleştirmek için bilinçli bir plan) ve sonra gerçek davranışa yol açmaktadır. Modelde, davranışlara yönelik tutumlar alışkanlılardan kaynaklanır ve davranışların beklenen çıktıları; faydacı, normatif ve özdeşleşme olarak üç sınıfa ayrılır.[158]

---

[156] Anton, a.g.e., s.189.
[157] Deborah M. Powell, John P. Meyer, ''Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment'', **Journal of Vocational Behavior**, 65 (2004), s.159.
[158] Solinger, a.g.e., s.72.

İKİNCİ BÖLÜM İŞ TATMİNİ

2.1. İş Tatmini Kavramı ve Tanımı

İş tatmini kavramına psikoloji, sosyoloji, antropoloji ve sosyal psikoloji gibi bilim dallarının oldukça önemli katkıları olmuştur. İş tatmini duygusal ve davranışsal bir tepki olup bireyin yaptığı işi, çalışma ortamını ve çalışma yaşamını değerlendirmesi ile oluşmaktadır.[159]

İnsanlar, zihinsel ve fiziksel yeteneklerini ve zamanlarının çoğunu işyerlerinde harcarlar. Çalışarak hayatlarında ve başkalarının hayatlarında fark yaratmaya çalışırlar. İnsanların bir iş sahibi olmak istemelerinin sebebi sadece ekonomik nedenler değildir. ''İş'', bireylerin kişisel hedeflerine ulaşmak için kullandıkları araçtır. Yapılan iş, bireyin beklentilerini karşıladığında ya da beklentiyi aştığında, olumlu duygular yaşanır. Bu olumlu duygular ''iş tatminini'' temsil eder. Birçok araştırmacı, iş tatmini için farklı tanımlamalar yapmıştır. Tanımlar çok çeşitli olsa da aralarındaki ortak nokta, iş tatmininin ''işle ilgili duygusal bir tepki'' olduğudur.[160]

Birincisi, bireyin işine karşı olan duygusal tutumudur. Bu nedenle doğrudan gözlenemez, ancak işyerine yansıyan davranışlardan anlaşılır. İkincisi, iş ile ilgili sonuçlar tarafından tayin edilir. Yani bireyin önem verdiği şeyler ne derece olumlu veya olumsuz biçimde karşılanıyorsa, iş tatminini tayin eden şey bu sonuçlardan kaynaklanmaktadır. Üçüncü olarak, iş tatmini birbiriyle ilgili tutumlardan oluşur.[161]

---

[159] Selma Söyük, ''Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma'', Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sos. Bil. Enst., İstanbul, 2007, s.56.

[160] Green Jutta, ''Job Satisfaction of Community College Chairpersons'', Faculty Of The Virginia Polytechnic Institute And State University, Doctor of Philosophy İn Educational Leadership and Policy Studies, 2000, Virginia, s.6.

[161] Enver Özkalp, Çiğdem Kırel, **Örgütsel Davranış,** Ed. Enver Özkalp, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1468, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 782, 2. Baskı, Ünite 4, 2004, Eskişehir, s.76.

İş tatmini ile ilgili ilk çalışmalar 1930'lu yıllara dayanır.[162] ''İş tatmini'' kavramı ilk olarak 1935 yılında Hoppock tarafından ortaya atılmıştır. Hoppock'a göre iş tatmini ''çalışma ortamında çalışanları hem fiziksel hem de psikolojik olarak neyin tatmin ettiği ile ilgili bir kavramdır''. İş tatminini sağlayan faktörler, çalışanların çalışma ortamına gösterdiği subjektif tepkilerdir. İş tatmini ile ilgili yapılan birçok farklı tanım, tüm işle ilgili faktörleri buna dahil ederken, işin kendisine odaklanan birçok tanım sonradan yapılmıştır. Bazı araştırmacılar, iş tatminini ''olumlu duygular veya agresif tepkiler'' olarak tanımlarken, bazıları ise ''çalışanın beklentileri ile ulaştığı durum arasındaki fark'' olarak tanımlamışlardır.[163]

Bireylerin gerçekleştirmek istedikleri hedefleri ile işletme hedeflerinin uyumu, bireylerin işten bekledikleri ödüller ile elde ettikleri ödüllerin karşılaştırılması, iş tatmini ile yakından ilgili konulardır.[164]

Diğer bir deyişle iş tatmini ''beklenilen durum ve fiili durumlar ararındaki tatmin düzeyinin farkı'' olarak tanımlanabilir. Bu durum çalışanların örgütsel davranışlarından ciddi bir şekilde etkilenir.[165] Yapılan iş çalışanın beklentilerine cevap veremiyorsa, aradaki fark iş tatminsizliğini oluşturur.

Ugboro ve Obeng(2000), iş tatminini ''bireyin tecrübe sahibi olduğu işi ya da, çalıştığı örgütle arasındaki uyum sonucu gelişen olumlu tutum ya da hoşa giden duygular'' olarak tanımlamıştır.[166] Bu tanıma göre iş tatmini, örgütle ilgili faktörlerden etkilenmektedir; özellikle çalışanın özellikleri, işin niteliği ve çalışan özellikleri arasındaki uyum çok önemlidir.

---

[162] Augustine O.Agho, James L. Price, Charles W. Mueller, ''Discriminant Validity Of Measures Of Job Satisfaction, Positive Affectivity And Negative Affectivity'', **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 1992, 65, s.185.

[163] Philip Cheng-FeiTsai, v.d., ''A study on motivating employees' learning commitment in the post-downsizing era: Job satisfaction perspective'', **Journal of World Business,** 42 (2007), s.160.

[164] Ö. Faruk İşcan, M. Kürşat Timuroğlu, ''ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BİR UYGULAMA'', **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2007, Cilt: 21, Sayı: 1, s.160.

[165] Tsai, v.d., a.g.e., s.160.

[166] Isaiah O. Ugboro, Kofi Obeng, ''Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, And Customer Staisfaction İn TQM Organizations: An Emprical Study'', **Journal Of Quality Management,** 2000, 5, s.253-254.

İş tatmini üniter bir kavramdır ve bireyin işine karşı gösterdiği tutum olarak ifade edilebilir. İş tatmininin üniter bir kavram olması çok boyutlu olmadığı anlamına gelmez. İş tatmini çok boyutlu bir kavramdır ve birey işinin bir boyutundan tatmin olabilirken, diğer bir boyutundan tatmin olmayabilir.[167]

İş tatmini, bireyin yaptığı iş ile ilgili duyguları ya da zihinsel bir süreç olarak tanımlanabilir.[168] İş tatmini, bireyin işine karşı hissettiklerini duygusal boyutu ile ele alan bir kavramdır. Birey, iş ile ilgili durum ve özellikleri zihinsel değerlendirmesi sonucu tatminin olumlu yönde geliştiği veya tatmin duygusunun yaşanmadığı değerlendirmesini yapar. Literatürde araştırmacıların bir bölümü tatminin zihinsel bir süreç olmaktan ziyade, duygusal boyutu olan bir kavram olduğu üzerinde durmuşlardır.

Kişisel olması sebebi ile yöneticinin yapacağı en önemli şey, işgörenlerine optimum seviyede bir tatmine ulaşmaları için yardımcı olmaktır. İş tatmini üzerinde yapılan araştırmalarda kavram; genel olarak örgütsel davranış geliştirme açısından ve verimlilik artışı sağlayan bir faktör olarak ele alınmıştır.[169] Buna göre, örgüt yönetimine çok önemli bir rol düşmektedir. Yönetimin idare tarzı, ast-üst ilişkileri, gözetim, çalışanların kararlara katılımlarının sağlanması... örgüt yönetimlerinin iş tatmini konusunda dikkat etmesi gereken konulardan bazılarıdır.

İş tatmini ''kişinin işini ne ölçüde sevdiğidir'' ve örgütlerde uzun bir süredir çalışılan kritik bir kavramdır.[170] Örgüt yönetimleri, çalışan ve iş arasındaki uyuma dikkat ederek, örneğin iş rotasyonu yaparak örgüt içinde çalışanların çalışmaktan hoşlandığı, daha fazla verimli olabileceği yerler tespit edilerek görev dağılımı yapabilirler.

---

[167] Arne L. Kalleberg, ''WORK VALUES AND JOB REWARDS: A THEORY OF JOB SATISFACTION*'', **American Sociological Review**, Vol. 42, No. 1 (Feb., 1977), s.126.
[168] Hamdia Mudor, Phadett Tooksoon, ''Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction, and turnover'', **Journal of Economics and Behavioral Studies**, Vol. 2, No. 2, s.41.
[169] İşcan, Timuroğlu, a.g.e., s.125.
[170] Agho, v.d., a.g.e., s.185.

Weiss(2002)'e göre iş tatmini ''kişini işine karşı tutumudur ama duygusal bir tepki değildir''.[171] İş tatmini iş ile ilgili tutumların en önemlisidir. İş tatmini çalışanların işin farklı yönleri hakkında nasıl hissettiğidir.[172]

İş tatmini, iş ve iş özelliklerine yönelik bir tutumdur. Örgütler, rekabet avantajını kullanmak ve sektörlerinde pazar sahibi olmak istiyorlarsa çalışanın yaptığı işi direkt olarak etkileyen iş tatmini konusuna gereken hassasiyeti göstermeliler.

2.2. İş Tatmininin Önemi ve Motivasyon İlişkisi

Çalışanların hislerine olan tutumlarına odaklanan iş tatmini, 1930'larda örgütsel davranış çalışmaları içinde yer almasından bu yana oldukça dikkat çekmiştir.[173]

İlk iş tatmini araştırmalarının 1. Dünya Savaşı Yıllarında F. Taylor tarafından yapılanlar olduğu söylenebilir. Klasik yaklaşım çerçevesinde değerlendirilen bu araştırmalarda insanların sosyal yönleri büyük ölçüde ihmal edilmiş; bilimsel yönetim ilkelerinin uygulanması ve örneğin ücretin arttırılması yoluyla iş tatmininin gerçekleşeceği ileri sürülmüştür. 1927 yılında başlatılan; 12 yıl süren deneyler dizisi şeklinde gerçekleştirilen ve Davranışsal(Neoklasik) yaklaşımın temelini oluşturduğu söylenen Hawthorne araştırmaları sonucunda ise tam tersine insanın sosyal yönleriyle de bir bütün olarak ele alınmasının önemi vurgulanmıştır.[174]

1880–1949 yılları arasında yaşayan Elton G. Mayo, asistanı Fritz J. Roethlisberger ile birlikte Western Electric Company Chicago ''Hawthorne''

---

[171] Howard M. Weiss, ''Deconstructing job satisfaction Separating evaluations, beliefs and affective experiences'', **Human Resource Management Review**, 12 (2002), s.175.
[172] Nazım Ali, ''Factors Affecting Overall Job Satisfaction and Turnover Intention'', **Journal of Managerial Sciences,** Volume II, Number 2, s.241.
[173] Emine Dağdeviren Gözen, ''İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama'', Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme A. B. D., 2007, Ankara, s.6.
[174] İlker H. Çarıkçı, Aygen Oksay, ''Örgütsel Yapı Ve Meslek Farklılıklarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma'', **Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, 2004, C.9, S.2, s.159.

tesislerinde 1924 yılında başlayan ve literatürde " Hawthorne Araştırmaları'' olarak bilinen bir dizi araştırma yapmıştır. Mayo bu araştırmalarda, psikolojik, fizyolojik ve ekonomik öğelerin tesislerde çalışan işçilerin tutumlarına olan etkilerini incelemiştir.[175]

Endüstri psikolojisi tarihi bakımından büyük önem taşıyan Hawthorne araştırması, 1927 ile 1932 yılları arasında Harvard Üniversitesi'nden bir grup psikolog tarafından Chicago yakınlarında Hawthorne'da Western Electric'te yapılan ve grup dinamiklerine dikkati çeken ünlü bir çalışmadır.[176]

Araştırmada ilk olarak çalışma koşulları, örneğin aydınlanma düzeyi ile verimlilik arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. İkinci olarak iki değişken arasında ters yönde ilişki aranmış ve aydınlanma düzeyinin azaltılmasına rağmen verimliliğin yine arttığı saptanmıştır. Bu sonuçlar grup olgusuyla açıklanmıştır. Buna göre, işçilere gösterilen ilgi, onların moral düzeyini ve öz saygılarını yükseltmiş ve bu duygu (örgüte gerekli bir insan olmaktan duyulan doyum), çalışanların, dış koşullardan bağımsız olarak işe yönelik motivasyonlarını korumaları sonucunu doğurmuştur.[177] Araştırma sonuçlarına göre, örgütle ilgili faktörler kadar, kişisel faktörlerin de çalışanların motivasyonun sağlamasında etkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Çalışanların iş tatminlerinin sağlanmasında, fziksel ve örgütle ilgili faktörler kadar işin kendisine yönelik faktörlerin(işin niteliği, iş ve çalışan arasındaki uyum..), kişisel özelliklerin(eğitim, cinsiyet, yaş..) de önemli yeri olduğunun farkına varılmıştır.

Motivasyon çeşitli insan ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir süreçtir. Yöneticinin bu ihtiyaçları bilmesi, davranışları analiz edebilmesi ve bütün insanların benzer olmadıklarının bilincinde olması gerekir. İş tatmini ile motivasyon arasındaki ilişki hakkında yönetim literatüründe bir çok çalışma mevcuttur. Bu çalışmalardaki

---

[175] (http://www.maliyetis.com/wpcontent/uploads/2010/05/elton_mayo.pdf Erişim: 03.05.2011.
[176] (http://www.baktabul.net/psikoloji/214830-hawthorne-etkisi-hawthorne-etkisi-nedir- hawthorne-etkisi-hakkinda.html Erişim: 03.05.2011.
[177] (http://www.baktabul.net/psikoloji/214830-hawthorne-etkisi-hawthorne-etkisi-nedir-hawthorne-etkisi-hakkinda.html Erişim: 03.05.2011.

ortak nokta bu iki kavramın farklı oldukları ancak birbirleriyle ilişkileri olduğu yönündedir.[178]

İnsanın ihtiyaçlarını gidermek suretiyle tatmin duygusunu yaşayıp, diğer ihtiyaçlara güdüleneceğini anlatan motivasyon teorilerinde tatmin ve güdü kavramları iç içe geçmiş durumdadır. Motivasyon teorilerinde, ihtiyaçların giderilmesi yoluyla kişide yaratılan duygunun tatmin, giderilmemesi yoluyla yaratılan duygunun ise tatminsizlik olarak adlandırılması, bazı yazarlarca bu teorilerin tatmin teorileri olarak adlandırılmasına yol açmıştır.[179] İş tatmininin çalışanların 'ihtiyacı'' olarak görülmesi ve bu ihtiyacın giderilmemesi durumunda çalışanda tatminsizlik yaratması nedeniyle, iş tatmini motivasyon kuramları çerçevesinde açıklanmıştır.

İş tatmini; bireyin özellikleri, çalıştığı örgüt ve örgüt dışından birçok faktörden etkilenen dinamik bir yapıya sahiptir. İş tatmini, dinamik ve çok boyutlu bir kavramdır. Çalışanlar, işin farklı boyutlarına karşı farklı tutumlar geliştirebilirler. Örgütlerde iş tatmininin sağlanması için iş tatminini etkileyen faktörler iyi tespit edilmeli ve örgütün insan kaynakları politikaları içinde yer almalıdır. İş tatmini bireylerin kişisel mutluluğunu sağladığı kadar hizmette verimliliği ve kaliteyi de arttırır. Hizmette ve üretimdeki kalite artışı, hizmet verdiği sektörede pay sahibi olma ve rakiplerine karşı rekabet avantajı elde edebilme örgütlerin ulaşmak istedikleri nihai hedeflerdir.

İş davranışlarına ilişkin tutumların iş tatmininde önemli bir payı vardır. Bu nedenle bireyin örgütüne olan tutumlarının iş tatmini ile yakından ilişkisi vardır.[180]

Günümüzde çalışanların, gününün önemli ve büyük bir kısmını iş yerinde geçirdiği düşünülürse, iş tatmininin önemi ve iş tatmininin çalışanların

---

[178] Söyük, a.g.e., s.59.
[179] Serdar Kesici, ''Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek'', Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Ü., Sos. Bil. Enst. , Denizli, 2006, s.50.
[180] Özkalp, Kırel, a.g.e., s.76.

performansındaki artış, motivasyon artışı ve örgütsel bağlılıkla ilişkilendirilebileceği daha net görülebilir.

İş tatmininin hem çalışanlar hem de işletme açısından önemli sonuçları olmaktadır. İnsanların hayatında önemli bir yer tutan iş hayatının bireylerin sağlığı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olması kaçınılmazdır. Bu insani boyutunun yanında ekonomik açıdan iş tatminiyle doğrudan bağlantılı olan işten ayrılma, iş devamsızlığı, verimlilik gibi sorunların önemli olduğu görülmektedir.[181]

İş tatmini, her meslek grubu için büyük bir önem taşımaktadır. Ancak özellikle insan hayatı söz konusu olduğundan sağlık sektörü için, ayrı bir önem taşımaktadır. Hizmet sektörünün bir kolu olan sağlık sektöründe müşteri memnuniyeti çok önemlidir. Ancak yaptığı işten memnun olmayan, tatmin sağlamayan bir sağlık çalışanının hizmet verdiği kişiyi memnun etmesi mümkün değildir. Hizmet sektöründe önemli bir yeri olan sağlık sektöründe de iş tatmini ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır.

Örneğin; Çarıkçı ve Oksay(2004)'ın yaptığı araştırmada, sağlık personelinin iş tatmini düzeyinde çalışılan kurumun yapısal özelliklerinin önemli bir etkisinin olduğu görülmüştür.[182]

Durak ve Serinkan'ın(2007) hemşireler üzerinde yaptığı bir araştırmada, hemşirelerin iş tatmini düzeylerinin mesleki eğitim düzeyleri(lise-yüksekokul) ve ailenin gelir durumlarına göre anlamlı farklılıklar gösterdiği sonucu ortaya çıkmıştır. Yine aynı araştırma sonuçlarına göre hemşirelerin en çok tatmin duydukları faktörler; 'başkaları için bir şey yapabilme, çalışanın yeteneği, başarı hissi ve ücret' iken, en çok tatminsizlik duyulan faktörleri ise 'yönetimle ilgili tatminsizlik ve şikayet konuları' oluşturmaktadır. Hemşireler yöneticilerin karar verme tarzından,

---

[181] Mustafa Konuk, ''İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE ÖNEMİ KONYA ŞEKER FABRİKASINDA BİR UYGULAMA'', Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sos. Bil. Enst., İşletme A. B. D., 2006, Konya, s.81.
[182] Çarıkçı, Oksay, a.g.e., s.165.

idare tarzından ve hastanede uygulanan terfi sisteminden en çok tatminsizlik duymaktadırlar.[183]

Rekabetin en üst seviyede yaşandığı, teknoloji ve bilimin sağlık sektörü ile beraber diğer tüm sektörlerde üst seviyede kullanıldığı ve örgütlerin varlıklarını korumak için çok fazla çalışmak zorunda olduğu bir dünyada yaşıyoruz. İşte tam burada kaliteli ve nitelikli insan gücünün önemi ortaya çıkmaktadır. İşini severek ve mutluluk duyarak yapan insan gücünün temin edilmesi ve dolayısıyla var olan iş tatmininin devamlılığının sağlanması örgütlerin amaçları arasında olmalıdır.

Sağlık hizmetlerinde, hizmet sürecinin vazgeçilmez unsuru olan sağlık personelinin, işleriyle ilgili olumsuz tutumları ve işlerini ele alış biçimleri hizmeti alanların, hizmet aldığı sağlık kuruluşu ve sağlık hizmetleri hakkındaki tutumlarını çok olumsuz hale getirebilir. Bu nedenle "hizmet alanların mutluluğunun hizmet sunanların mutluluğundan geçtiği" yaklaşımının gözardı edilmemesi gereklidir.[184]

Yapılan çalışmalar göstermektedir ki, sağlık personelinin yaşadığı tatmin, hasta ve hasta yakınlarına pozitif etki etmektedir. Kendilerini sağlık personelinin ellerine teslim eden hastalar başvurdukları sağlık kurumuna ve işgörenlerine sonsuz güven duyarak tedavi yoluna gitmektedirler. Bu güveni sarsan en ufak bir durum ise sağlık kurumlarının müşterisi olan hastaların tekrar aynı kuruluşu tercih etmemesiyle yani, işletmenin müşterisini kaybetmesiyle sonuçlanmaktadır. Dolayısıyla sağlık kuruluşlarının çalıştırdıkları personele uygun çalışma koşullarını sağlaması, yeterli teknik donanım ve altyapıyı kurması, adil örgüt politikası gütmesi, yeterli özerklik sağlaması vb. gerekmektedir. İşgörenlerine kaliteli bir çalışma ortamı sağlayan bir

[183] İbrahim Durak, Celalettin Serinkan, "Hemşirelerde İş Tatmini: Denizli Devlet Hastanesi Yoğun Bakım Ünitelerinde Bir Araştırma", **Karaman İİBF Dergisi**, Aralık 2007, Yıl: 9, Sayı:13, s.133-134.
[184] Dilaver Tengilimoğlu, Arzu Yiğit, "Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt:8, Sayı:3, s.379.

sağlık kuruluşu müşterilerine de kaliteli bir hizmet vereceği yeterince açık bir durumdur.[185]

2.3. İş Tatminini Açıklayan Motivasyon Kuramları

Motivasyon teorilerini iki ana grupta toplamak mümkündür. Birinci grup kapsam teorileri olarak adlandırılabilecek ve içsel faktörlere ağırlık veren teoriler, ikinci grup da süreç teorileri olarak adlandırılabilecek ve dışsal faktörlere ağırlık veren teorilerdir.[186] İnsanların gününün büyük bir kısmını işyerinde geçirdiği ve iş tatminsizliğinin bireyde psikolojik ve fiziksel rahatsızlıkların görülmesi ve iş ile ilgili olumsuz davranışlar(devamsızlık, düşük örgütsel bağlılık, işten ayrılma...) sergilemesine neden olduğu için iş tatmini çok önemli bir ihtiyaçtır.

2.3.1. Kapsam Kuramları

Kapsam- gereksinim kuramları olarak Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı, Alderfer'in V.I.G. Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi ve McClelland'ın Başarı Gereksinimi Kuramı incelenecektir.

Bu kuramlar kişinin içinde bulunan ve onu davranışa yönlendiren faktörleri anlamaya ağırlık vermektedirler.[187] Yöneticinin, çalışanı davranışa iten faktörleri anlaması ve çalışanı örgüt hedef ve amaçları doğrultusunda hareket etmesi için bu faktörleri kullanması temeline dayanır.

---

[185] Orhan Adıgüzel, Belma Keklik, "SAĞLIK KURUMLARINDAKİ İŞGÖRENLERİN İŞ TATMİNİ VE BİR UYGULAMA", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2011, Sayı:29, s.306.
[186] Koçel, a.g.e., s.636.
[187] Pınar Özer Süral, Tayfun Topaloğlu, **Liderlik ve Motivasyon, Motivasyonda Kapsam Kuramları**, Nobel Yayın Dağıtım, 2008, Ankara, s.1.

2.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Bu yaklaşımın iki ana varsayımı vardır. Bunlardan birincisi kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli gereksinimleri gidermeye yönelik olduğudur. Kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranır. Dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir faktördür.[188]

Yaklaşımın ikinci varsayımı ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Bu varsayıma göre kişi belirli bir sıralanma(hiyerarşi) gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt kademelerde ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademelerdeki ihtiyaçları kişiyi davranışa sevk etmez. Tatmin edilen bir ihtiyaç davranış saiki olma özelliğini kaybeder ve daha üst seviyedeki ihtiyaçlar davranışları etkilemeye başlar.[189]

Yaklaşıma göre kişinin ihtiyaçlarını; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak beş gruba ayırabiliriz. İhtiyaçlar hiyerarşisi piramitine göre kişi alt düzeydeki ihtiyaç giderilmediği sürece üst seviyedeki ihtiyaç motive edici olmaz ve davranışa dönüşemez. Örneğin kalacak bir evi olmayan bir kişi için ünlü olup herkes tarafından tanınmak hiç cazip olmayabilir.

Maslow'un İhtiyaçlar hiyerarşisinde belirtilen gereksinimler şunlardır:[190]

Fizyolojik ihtiyaçlar: Su, hava, gıda, uyku gibi, bireyin hayatta kalması için hayati önem taşıyan en önemli ihtiyaçlarını içerir. Maslow, fizyolojik ihtiyaçlar karşılanıncaya kadar, tüm ihtiyaçlar ikincil hale geldiğinden fizyolojik ihtiyaçların ihtiyaçlar hiyerarşisi içinde en temel ve içgüdüsel ihtiyaçlar olduğuna inanmaktadır.

Güvenlik ihtiyaçları: Bunlar emniyet ve güvenlik ihtiyaçlarını içerir. Güvenlik ihtiyaçları hayatta kalmak için önemlidir ancak fizyolojik ihtiyaçlar gibi zorlu

---

[188] Koçel, a.g.e., s.637-638.
[189] A.e., s.638.
[190] (http://psychology.about.com/od/theoriesofpersonality/a/hierarchyneeds.htm Erişim: 17.08.2011.

değildir. Düzenli bir iş, sağlık sigortası, güvenli bir ortam ve yaşamı devam ettirebilecek bir ev örnek verilebilir.

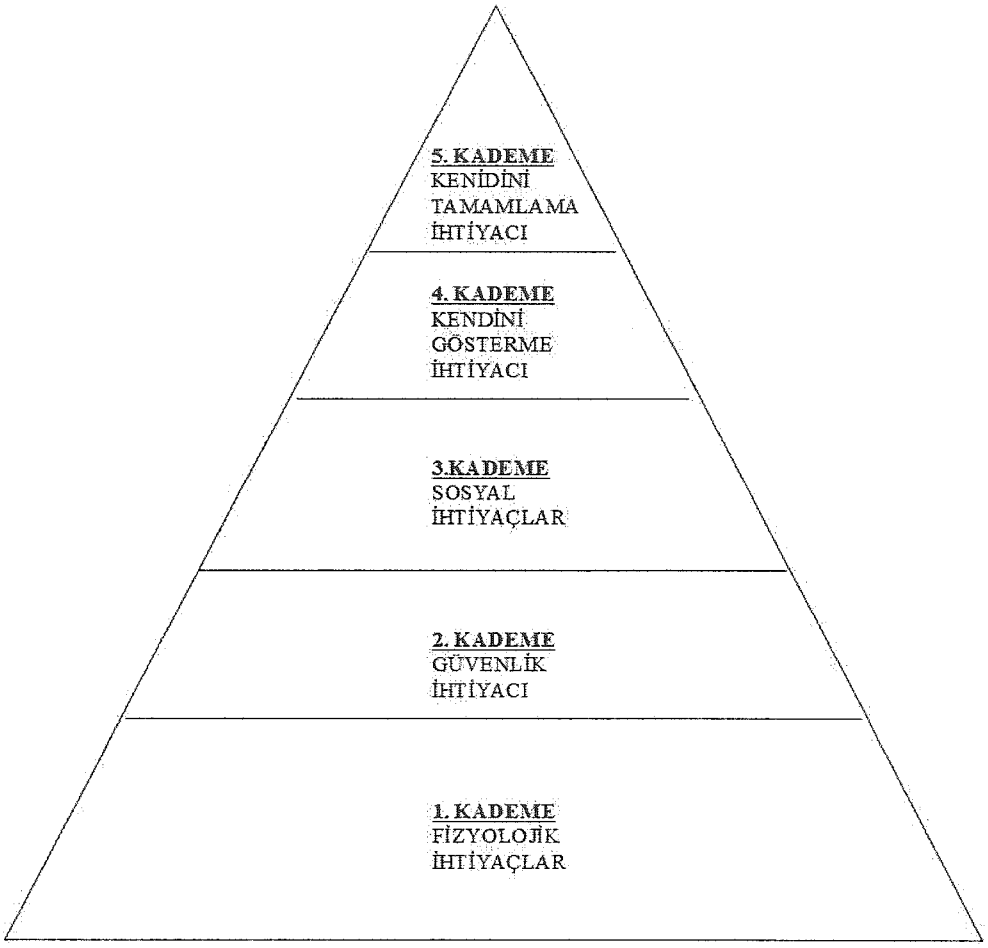
Sosyal ihtiyaçlar: Maslow'a göre birey fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra sıra sosyal ihtiyaçların karşılanmasına gelir. İyi arkadaşlık, dostluk ve aile ilişkilerinin olması, sosyal, dini ve toplumsal gruplara katılım sosyal ihtiyaçlara örnek verilebilir.

Saygınlık ihtiyacı: Piramitin ilk üç ihtiyacı temin edildikten sonra saygınlık ihtiyacı giderek daha önemli hale gelir. Kişinin kendine olan saygısı, kişisel değerleri, sosyal tanınmışlığı ve başarı ihtiyacı saygınlık ihtiyacına örnek verilebilir.

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı: Maslow'un pramitinin en üst bölümüdür. Kendini gerçekleştirme; kişinin başkalarının görüşleri ile daha az ilgili olması, kendi potansiyelinin farkında olması ve kişisel gelişimini sağlamış olması anlamına gelir.

Bu yaklaşımdan çıkartabileceğimiz sonuç; her seviyedeki ihtiyacın yeterince karşılanması sonucu başlıca ihtiyaçlar ortaya çıkmakta ve tatmin edilen ihtiyacın motivatör özelliği kaybolmaktadır. Yöneticilerin; çalışanlarını motive edilebilmeleri için hangi ihtiyaç seviyesinde olduklarını belirlemeleri gerekecektir.[191]

[191]Tuğba Şen, ''İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAGLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN HIZLI YEMEK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA'', Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sos. Bil. Enst., İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Bilim Dalı, 2008, İstanbul, s.10.



Şekil 6: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

KAYNAK: Tamer Koçel; 2005: "**İşletme Yöneticiliği**", Arkan Basım Yayım, 10. Bası, İstanbul, s.639.

2.3.1.2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Teorisini, ihtiyaçların tatmini ve bu doyumların güdüsel etkileri üzerine bir çalışmaya dayandıran Herzberg ve arkadaşları(Mausner,Snyderman), Pittsburg yöresinde çalışan 200 mühendis ve muhasebeciye, işleri hakkında kendilerini iyi ya da kötü hissettikleri zamanların neler olduğunu sormuş ve denekler bu tip duyguları

hissettikleri anları anlatmışlardır. Her bir denek'e göre, kendilerini bu gibi duygulara düşüren koşullar farklı farklıdır.[192]

Kişide tatmin sağlayan ya da tatminin oluşmasında gerekli olan bu faktörler hijyen faktörler ve motivasyon faktörleridir. Hijyen faktörlerinin yokluğu kişiyi tatminsizliğe iter, ancak tek başına hijyen faktörlerin varlığı tatmin sağlayamaz. Motivasyon faktörlerinin varlığı, iş tatmininin oluşumu için gereklidir, ancak hijyen faktörleri sağlanmadan tek başına motivasyonun sağlanması için yeterli değildir.

Herzberg'in motivasyon-hijyen kuramı kişinin gereksinimleri ve kişiyi tatmin eden ve etmeyen faktörlere ağırlık veren bir kuramdır.[193] Herzberg'e göre iş tatmininin içsel ve dışsal olmak üzere iki boyutu vardır. İçsel faktörler motivasyon faktörleri, dışsal faktörler de hijyen faktörleri olarak adlandırılır. Motivasyon faktörleri işin kendisi ile ilgilidir. Hijyen faktörleri ise iş ortamı ile ilgilidir.[194]

Hijyen faktörler: Ücret, iş güvenliği, çalışma koşulları, denetim düzeyi ve niteliği, şirket politikası ve yönetimi, kişiler arası ilişkiler,
Motivasyon faktörler: Başarı duygusu, tanınma, sorumluluk, işin kendisi, kişisel gelişim ve yükselme.[195]

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: Hijyen faktörleri bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa personeli motive etmek mümkün değildir. Ancak varlıkları, motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Motivasyon, motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleştirilebilir. Hijyen faktörlerini sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak personeli motive etmeye yetmeyecektir.[196]

---

[192] Deniz Yaşar Konur, "İşyerlerinde Motivasyon Teorileri Ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sos. Bil. Enst., İşletme A.B.D., İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, 2006, İstanbul, s. 37.
[193] Ferit Küçük, "Çalışanların İşe Güdülenmesinde Herzberg'in Motivasyon – Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama", **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi,** Cilt:44, Sayı:511, s.76.
[194] Green, a.g.e., s.8.
[195] Özer, Topaloğu, a.g.e., s.11.
[196] Koçel, a.g.e., s.642.

2.3.1.3. Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

Mc Clelland'ın yaklaşımına göre; birey hedeflerini gerçekleştirip başarıya ulaştığı takdirde, otorite sahibi olup gücünü kullandığı sürece ve başarılı sosyal ilişkiler kurup sevildiğini, bir gruba dahil olduğunu hissettiği ölçüde tatmin olacaktır.

Başarı Gereksinimi

Girişimcilik psikolojisi ile ilgili en umut verici yaklaşımlar, başarı güdüsü ile ilgili yapılan teorik ve ampirik literatür üzerine kurulmuştur.[197] Bu alanda yapılan birçok çalışma, girişimci davranış ve başarı güdüsü nitelikleri arasındaki ilişki üzerine yoğunlaşmıştır. Araştırmacılar başarı güdüsünü; kişinin içinde var olan ve kişinin başarı ve mükemmelliğe ulaşmasında karşılaştığı zorluklarla yüzleşmesi için kullandığı bir motivatör olarak tanımlamışlardır. Bu yaklaşıma göre başarı güdüsü; zor bir işi üstlenme ya da belirsiz durumlarla karşı karşıya kalındığında başarıya ulaşmak için kişisel sorumluluk alma gibi davranışlarla ifade edilir.[198]

Bağlılık Gereksinimi

İnsanlar, başka insanlarla bir arada olmak, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi, duygu ve düşüncelerini onlarla paylaşmak isterler. Bu ihtiyacı kuvvetli olan kişiler, ilişki kurma ve geliştirmeye önem verirler.[199]

---

[197] Abraham Sagie, Dov Elizur, "Achievement Motive Andentrepreneurial Orientation: A Structural Analysis", **Journal of Organizational Behavior**, 1999, Volume:20, Issue:3, s.375.
[198] A.e., s.376.
[199] Esra Kılıç, "İŞ TATMİNİ VE İŞ ROTASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE İLİŞKİN OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sos. Bil. Enst., İşletme A.B.D., İnsan Kaynakları Bilim Dalı, 2008, İstanbul, s.11.

Güç Gereksinimi

Kişilerin güç ve otorite kazanma ihtiyacını ifade eder. Bu ihtiyacı kuvvetli olan kişiler başkalarında otorite kurma ve gücü elinde tutmak isterler.[200]

Bireyin bir örgütte başarılı olmasını sağlamak için, bireyin gereksinim odaklarının belirlenmesi, motive edici kaynaklarının ortaya konması gerekmektedir. Çalışanlarını tanıma, yöneticilerin onları örgüt amaçları doğrultusunda motive edebilmesi için ilk yapması gereken şeydir.[201]

2.3.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı

Teoride, temel ihtiyaçların küçük bir bölümü davranışların açıklanmasında kullanılır. Bunlar varlık ihtiyacı, bağlılık ihtiyacı ve gelişme ihtiyacıdır. Bu nedenle teori Alderfer'in ERG Teorisi olarak adlandırılmıştır. Alderfer'in teorisi, Maslow'un öne sürdüğü gibi ihtiyaçların hiyerarşik bir düzen içinde birbiriyle bağlantılı olduğunu varsayar. Teori hazlar tarafından etkilenmiş olmasının yanı sıra ihtiyaç hayal kırıklığı modeline dayanmaktadır. Yani Aldefer'in teorisinin hem olumlu hem de olumsuz tarafları bulunmaktadır.[202]

Varoluş ihtiyacı; Maslow'un teorisindeki fiziksel ve güvenlik gereksinimi gibi, mutlu bir şekilde hayatını devam ettirmek için gerekli olan temel gereksinimleri ifade eder. Bağlılık ihtiyacı; kişilerarası iletişim, sosyal ve duygusal olarak insanlar tarafından kabul görme, dikkate alınma gibi ihtiyaçları içerir. Gelişme ihtiyacı ise; kişinin kişisel gelişimini ve öz değer duygularını ifade eder. Gelişme ihtiyacı Maslow'un saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacına yakın düşünülebilir.[203]

---

[200] Kılıç, a.g.e., s.11.
[201] Özkan Elbir, "Motivasyon Araçlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri: Kütahya Ceza İnfaz Kurumu'nda Bir Uygulama", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sos. Bil. Enst., İşletme A.B.D., 2006, Kütahya, s.20.
[202] Kavita Singh, **ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR TEXTAND CASES**, Pearson Education, 1963, New Delhi, s.150.
[203] A.e.

Örgüt yönetimi çalışanlar için hangi ihtiyacın öncelikli olduğunu belirlemeli ve çalışanın o ihtiyacını gidermeye yönelik alternatifler üretmelidir. Örneğin çalışan örgüt içinde gelişme ihtiyacına öncelik veriyorsa, öncelikle eğitim, kişisel gelişim gibi bireysel gelişim alanları desteklenmelidir.

2.3.2. Süreç Kuramları

Süreç teorileri, motivasyonun niçin ve nasıl sağlandığı konuları üzerine odaklanır ve insanların işyerinde bir davranışa karşı diğer davranışı seçmesini sağlayan düşünme süreçlerini araştırır. Süreç teorileri, kişisel faktörlerin nasıl etkileşime girdiği ve belirli davranış çeşitlerinin oluşması için nasıl birbirini etkilediğini araştırır.[204]

Süreç teorileri, bireyi davranışa iten dış faktörler ve bu faktörlerin çalışanı motive etmedeki kulanım alanı üzerine odaklıdır.

2.3.2.1. B.F. Skinner'ın Davranış Şartlandırma Kuramı

Bilindiği üzere şartlandırma kavramının birisi klasik şartlandırma diğeri sonuçsal(operant) şartlandırma olmak üzere iki yaklaşım bulunmaktadır.[205]

Klasik şartlandırma Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen bir şartlandırma türüdür. Bu tip şartlandırmada, davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçirilmektedir.[206] Örneğin okullarda öğrencilerin teneffüse çıkmaları için çalınan zil, öğrencileri dersten çıkması konusunda şartlandırmaktadır. Daha sonra herhangi bir zamanda çalınan zil öğrencinin teneffüse çıkma davranışını göstermesine neden olur.

---

[204] Ralhavoot Ruthankoon, Stephen Olu Ogunlana, "Testing Herzberg's Two-Factor Theory İn The Tai Construction Industry, Engineering", **Construction And Architectual Management**, 2003, Volume: 10, Number: 5, s.333.
[205] Koçel, a.g.e., s.645.
[206] A.e.

Motivasyon teorisi olarak kullanılan sonuçsal şartlandırma ise B.F. Skinner tarafından geliştirilmiştir. Sonuçsal şartlandırmanın ana fikri şudur: Kişi şu ya da bu nedenle(ihtiyaçlar, amaçlar, daha önceki şartlanma vs.) bir davranış gösterir. Bu davranışın karşılaşacağı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişi, ya aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir. Örneğin işe geç gelen bir personelin(davranış: geç gelme), geç gelme davranışını tekrarlamaması, büyük ölçüde karşılaşacağı sonuç (amirinin ikazı, uyarısı, cezalandırması, hiçbir şey söylememesi, hoş görülmesi) tarafından etkilenecektir.[207]

Sonuç olarak kişi yaptığı davranışlar sonucunda olumlu tepkilerle karşılaşırsa davranışı tekrarlama olasılığı artacaktır. Eğer davranış olumsuz karşılanırsa, bu davranışın örgütte hoş karşılanmadığı, tekrarlanmaması gerektiği çalışana hissettirilmeli ve cezalandırmadan ziyade uyarı şeklinde, çalışanın bu durumdan haberdar edilmesi çalışanın o davranışı tekrarlama olasılığını azalacaktır.

İş tatmini sağlanması konusunda örgütler tarafından kullanılması şu şekilde olabilir:[208]

_Örgüt açısından arzu edilen ve edilmeyen davranışlar açık ve seçik olarak belirlenmelidir.
_Bu davranışlar personele duyurulmalıdır.
_Mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanılmalıdır.
_Davranışlara hemen karşılık verilmelidir. Araya girecek uzun bir zaman süresi sonucun davranışlar üzerindeki etkisini azaltabilir.

[207] Koçel, a.g.e., s.646.
[208] A.e., s.648.

2.3.2.2. Vroom'un Bekleyiş Kuramı

Bekleyiş teorisine göre, herhangi bir durum için kişinin motivasyonu, performansına bağlı olarak; sonuca ulaşma arzusu, bireyin iş performansını diğer istenilen sonuçları elde etmesi konusunda kullanabileceğini algılaması ve son olarak kişinin gösterdiği çabanın sonunda beklenen amaca ulaşmayı sağlayacağı ihtimali olmak üzere üç boyutta oluşur.[209] Vroom'un teorisinde tatmin; bekleyiş (expectancy), valens(valence) ve araçsallık (instrumentality) olmak zere bu üç faktörün ürünüdür.

Bekleyiş: Bekleyiş kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir gayretin belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır. Eğer kişi gayret sarf etmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa (bunu bekliyorsa), daha fazla gayret sarf edecektir.[210]

Birey her davranışın sonucunda, bazen ödüllere bazen de cezalara sahip olacağına inanır veya bu beklenti ile işe başlar. Kurumsal olarak beklenti 0 ile 1 arasında bir değer alır. Belirli bir davranışın belirli bir sonucu ortaya çıkarmayacağına inanıldığında beklenti 0 belirli davranışın belirli sonucu ortaya çıkaracağına kesin olarak inanıldığında ise bu değer 1 olacaktır.[211]

Valens: Bilindiği gibi her ödülün veya cezanın birey üzerinde çekici ya da itici bir etkisi bulunmaktadır. Vroom 'un değer kavramı da en yalın haliyle bunu tanımlamaktadır. Vroom'a göre valance, bireyin çeşitli sonuçlar arasında seçim yapmasına yardımcı olan, zihninde canlandırdığı değerdir.[212]

---

[209] Nancy Borkowski, **Organizational Behavior İn Health Care**, Jones and Bartlett Publishers, Stempel School of Public Health - Department of Health Policy and Management, Florida International University, 2009, Second Edition, s.129.
[210] Koçel, a.g.e., s.649.
[211] Konur, a.g.e., s.50.
[212] Cengiz Anık, ''Eğiticinin Performansını Etkileyen Faktörler'', **Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi,** Sayı:43, 2007, s.138.

Valens -1 ile +1 arasında bir değer alır ve alacağı değer ödülün kişi tarafından ne kadar çok istenildiğini ya da kişi için hiçbir değer ifade etmediğini belirtir. Kişi ödülü ne kadar çok istiyorsa, o kadar çok çaba gösterecektir ve valensi yüksek olacaktır.

Araçsallık: Araçsallık daha iyi performans ve ödül arasındaki ilişkiyi algılamayı ifade eder. Bekleyiş teorisine göre, bireyler daha iyi performans ile ödül arasında pozitif ilişki olduğuna inanırlarsa motive olmuş hissederler ve tatmin konusunda farklı hesaplar yapabilir.[213] Örneğin iş yerinde alacağı bir terfinin daha sonra kişiyi çalıştığı sektörde kalifiye bir çalışan olmasında yardımcı olabileceği gibi. Burada terfi daha farklı sonuçlara ulaşmada ''araçsallık'' rolünü üstlenmiştir.

Araçsallık çeşitli kademeler arasındaki ilişkiye, bekleyiş ise gayret ile birinci kademe sonuçlar arasındaki ilişkiye işaret etmektedir.[214]

Bu modeli kullanmak isteyen bir yönetici aşağıdaki hususlara dikkat etmelidir:

_Kişi için hangi çeşit ve hangi düzeyde bir sonucun (ödülün) önemli olduğu,

_Organizasyon için ne tür bir davranış performansın arzulanır olduğu,

_Performans ile ödül arasındaki ilişki.[215]

Kısacası yöneticinin, örgütün çalışandan ne istediğini açıkça belirtmesi, çalışanlar için nasıl bir ödlün daha cazip olacağını bilmesi ve çalışanı örgütün istediği performansa nasıl ulaşacaklarına dikkat etmesi önemlidir.

2.3.2.3. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

Lawler ve Porter, Vroom'un kuramını biraz geliştirerek, bu kuramda olmayan başka tutumsal değişkenleri, kendi kuramlarında ele almışlardır. Süreç kuramları

---

[213] Shamima Ahmed, ''Assessing the Effectiveness of Welfare Reform Initiatives: The Relevance of Motivational Theories'', **Northern Kentucky University**, 1999, s.3.

[214] Koçel, a.g.e., s.650.

[215] M. E. Çatıkoğlu, ''Kurum Kültürü, Motivasyon Ve İş Memnuniyetine Etki Eden Faktörlerin Karşılaştırmalı Analizi'', Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sos. Bil. Enst., 2006, Aydın, s.92.

arasında yer alan bu kuram, istek ve çabanın her zaman beklenen başarıyı sağlayamayacağını, bilgi ve yeteneklerin bireyler için ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır.[216]

Eğer kişi gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar gayret sarfederse etsin performans gösteremeyecektir(iş başaramayacaktır). İkinci ilave değişken, kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Her organizasyon üyesi, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi halde rol çatışmaları ortaya çıkacak, bu durum da kişinin performans göstermesini engelleyecektir. Gayret, bilgi ve yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir.[217]

Tatmin, ödüllerin istenen ve beklenen düzeyin altında olması, tam o seviyede olması veya beklenen düzeyin üstünde olması durumuna göre değişir. Erişilen ödüllerin beklenen seviyede olması veya beklenen seviyenin üzerinde olması, bireyde doyum hissi yaratırken; beklenenden daha aşağı seviyede olması doyumsuzluk yaratacaktır. Bu kurama göre, işgörenin başarısının kendisine kazandıracağı tatmin düzeyinin yüksek olabilmesi için, işgörenin beklentileri ile işletme ödülleri arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir.[218]

2.3.2.4. Adams'ın Eşitlik Kuram

Eşitlik teorisi; stres ve tükenmişlik, devamsızlık, işten ayrılma, personel davranışları, iş tatmini ve personel performansı gibi çıktılara uygulanabilirliği açısından var olan diğer teorilere göre çok daha kapsamlıdır.[219]

---

[216] Elbir, a.g.e., s.16.
[217] Koçel, a.g.e., s.652.
[218] Elbir, a.g.e., s17.
[219] Philip Disley, Chris Hatton, Dave Dagnan, ''Applying Equity Theory To Staff Working With İndividuals With İntellectual Disabilities*'', **Journal of Intellectual & Developmental Disability**, March 2009, 34(1), s.56.

Teoriye göre; bir durumun adil olması, kişinin girdilerini(ödül) başkaları ile karşılaştırması sonucu algıladığı eşitliğe bağlıdır. Karşılaştırma; kişinin girdilerini ve ödüllerinin, yani çalışırken gösterdiği çaba ve gayret sonucu elde ettiği ödülleri aynı işi yapan diğer arkadaşı ile kıyaslaması anlamına gelir. Eğer kıyaslama sonucunda kişi başkaları ile arasında bir uyumsuzluk fark ederse eşitsizlik ortaya çıkar. Eşitsizlik bireyde gerilim ve sıkıntı yaratır. Sonuç olarak da kişi bu sıkıntı ve gerilimi ortadan kaldırma yönünde davranışlarda bulunur.[220]

Birey kendisini benzer işi yapan diğer çalışanlarla kıyasladığı zaman bir eşitsizlik olduğunu algılarsa bu bireyde iş tatminsizliği yaratır ve birey eşitsizliği giderici davranışlarda bulunur. Eğer bir eşitsizlik söz konusu değilse, motive olmuş çalışanlar girdiler ve çıktıların oranını mevcut düzeyde devam ettirirler ya da çıktıların artmasını istiyorlarsa girdileri de arttırma yoluna giderler. Çıktılar; ücret, yan ödemeler, statü, ilerleme fırsatları, iş güvenliği veya çalışanların çok istediği ve kurumdan aldığı herhangi bir şey olabilir. Girdiler; özel beceri, eğitim, iş deneyimi, iş için gösterilen özel çaba ve zaman ve çalışanların örgüte katkı olarak yaptığı çalışmalardır.[221]

Dolayısıyla bireyin üzerinde algıladığı bu eşitsizlik ve adaletsizlik durumu, bireyi daha fazla çaba göstermeye, farklı davranışlarda bulunmaya itecek ve bir şekilde motivatör rolü oynayacaktır. Birey kıyaslama sonucunda aynı işi yapan çalışanların eşit çıktılar aldığını fark ederse, bu durum bireyin tatmin olmasını sağlayacaktır.

2.3.2.5. Edwin Locke'un Bireysel Amaçlar Ve İş Başarma Kuramı

Yapılan çalışmalar, özel ve yüksek amaçların kolay ve belirsiz amaçlardan çok daha yüksek bir iş performansı gerektirdiğini ve yüksek hedeflerin kişinin elinden gelenin en iyisini yapmasında teşvik edici olduğunu belirtmiştir. Yani

---

[220] Disley, v.d., a.g.e., s.57.
[221] Green, a.g.e., s.9.

amacında kararlı, bunu elde etmek için gerekli yeteneklere sahip, çelişkili hedefleri olmayan bir kişinin hedef zorluğu ve görev performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.[222]

Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir.[223] Amacın net bir şekilde belirlenmiş olması, zorluk derecesi ve gerektirdiği çaba önemlidir. Amaç ne kadar net, ulaşması zor ise birey o derece fazla motive olacak ve çaba sarf edecektir. Bütün bu zorlukların ardından amacına ulaşması bireyin tatmin olmasını sağlayacaktır.

Teorinin temel taşları; geribildirim, hedefinde kararlı takip edilmesi gerekli olan çalışanlar, öz yeterliliği gelişmiş hedeflerini önemseyen; görev karmaşıklığı, görev bilgisi yettiği ölçüde karmaşık görevleri elde etmek için uğraşan çalışanlar ve durumsal kısıtlardır.[224]

2.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Özellikle Malcolm Baldridge Kalite Ödülünü almış ve toplam kalite yönetimi konusunda deneyimli örgütler, çalışanların iş tatminini etkileyen faktörlerin başında çalışma ortamı ile ilgili iyileştirmelerin(mevki, fiziki ortam, olanaklar) geldiğini işaret etmektedirler. İş tatminini etkileyen diğer faktörler ise sağlık ve güvenliğin sağlanması ve ulaşılabilirliği, kaliteli eğitim programları ve performans hedeflerine, planlama sürecine, terfi fırsatları ve kariyer fırsatlarına dahil olmadır. Ayrıca; toplam kalite sürecinde örgüt misyonunun, değerlerinin ve yönetim stratejilerinin bilinmesi ve çalışanın da bu programlara dahil edilmesi iş tatminini etkiler.[225]

---

[222] Edwin A. Locke, Gary P. Latham, ''New Directions in Goal-Setting Theory'', **Association for Psychological Science**, 2006, Volume 15, Number 5, s.245.
[223] Koçel, a.g.e., s.655.
[224] Locke, Latham, a.g.e., s.245.
[225] Ugboro, Obeng, a.g.e. ,s.254.

Çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve çalışma gayretini etkileyen önemli faktörlerden birisi de örgütteki organizasyon ve yönetimdir.[226]

Frank, Smith ve Hulin(1976)'in ABD'de sanayi işçilerini temsil eden bir grup üzerinde yaptığı çalışmaya göre, çalışanların 10 yıl içinde iş doyumu genel bir düşüş eğilimi göstermiştir. İş tatminindeki bu düşüş eğilimi; görev süresi, işin niteliği ve konum fark etmeksizin aynı tutarlılığı göstermiştir.[227] Frank ve arkadaşlarının(1976) çalışması, çalışma yılı arttıkça iş tatminin azaldığını öne sürerken, işe yeni başlayan çalışanlar için eğer yapılan iş, beklentilerini karşılamadıysa, iş tatmininde düşüş yaşayabilirler.

Jugoslav ve Angelos(1976) farklı etnik kökene ve farklı refah seviyesine sahip işçiler üzerinde yaptığı çalışmada, işçilerin iş tatminin farklılık gösterdiğini belirtmiştir. Bu çalışma kısaca toplum refahı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermiştir.[228] Aynı çalışmanın sonuçlarına göre; çalışanın kişiliği, değer sistemi, ihtiyaçları ve iç uyaranlardan etkilenen iş tatmini, aynı zamanda iş yeri, örgüt iklimi, toplum özellikleri gibi dış uyaranlardan da etkilenmektedir.[229] Yapılan çalışmalar göstermektedir ki iş tatmini; kişisel faktörler ve örgütsel faktörlerden etkilenen dinamik bir kavramdır.

---

[226] Tam Yeuk-mui May, Marek Korczynski, Stephen J. Frenkel, "ORGANIZATIONAL AND OCCUPATIONAL COMMITMENT: KNOWLEDGE WORKERS IN LARGE CORPORATIONS*", **Journal of Management Studies**, 39:6, September 2002, s.777.
[227] Frank Smith, Karlene H. Roberts, Charles L. Hulin, "Research Notes TEN YEAR JOB SATISFACTION TRENDS IN A STABLE ORGANIZATION^", **Academy Of Management Journal**, 1976, Volume 19, Number 3, s.465.
[228] Jugoslav S. Milutinovich, Angelos A. Tsaklanganos, "The Impact of Perceived Community Prosperity On Job Satisfaction Of Black And White Workers", **Academy Of Management Journal**, 1976, Volume 19, Number 1, s.62.
[229] A.e., s.64.

2.4.1. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler

2.4.1.1. İşin Niteliği

İş tatmininin sağlanmasında işin içeriği, işin başarılmasında gerekli özelliklerin işi yapan kişide bulunması, iş ve işi yapan arasındaki uyum oldukça önemlidir. Öncelikle çalışanın işini sevmesi gerekir, gerekli koşullar sağlandığı takdirde tatmin arkasından gelecektir.

Yapılan çalışmalar monoton, çok fazla özellik içermeyen işlerde çalışanların bir süre sonra iş tatminlerinde azalma olduğunu göstermiştir. Yine çok fazla bilgi, beceri veya yetenek isteyen işlerin de çalışanlarda stres yarattığı ve iş tatminsizliğine neden olduğu görülmektedir.

İşin niteliğinin, çalışana uyumu konusunda işletmelerde iş rotasyonu, alternatif çalışma programları, esnek çalışma saatleri, iş zenginleştirme, oryantasyon programları gibi alternatif çözüm yolları bulunmuş, yine çalışanın işe uyumu açısından da hizmet içi eğitim programları, seminerler gibi çalışan niteliğini arttırıcı yöntemlere başvurulmuştur.

Baş(2002)'ın, akademisyenlerin iş tatmini profillerini incelediği araştırma işin niteliğinin, çalışma arkadaşlarından sonra en yüksek ortalama tatmin puanına sahip olan iş tatmini boyutu olduğunu göstermiştir. Özellikle işini seven çalışanların daha üretken olacağı düşünüldüğünde, bu boyutun diğerlerine göre daha dikkatli incelenmesi gerekmektedir.[230]

Yapılan işin tek bir kişi tarafından yapılabilirliği, alternatif çalışma programları ve esnek çalışma saatlerinin uygulanabilirliği, yapılan işin işgörenin yaratıcılığını gerektirmesi, iş rotasyonu ve iş zenginleştirmenin mümkün olup

---

[230] Türker Baş, ''ÖĞRETİM ÜYELERİNİN İŞ TATMİN PROFİLLERİNİN BELİRLENMESİ'', **D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi**, Cilt:17, Sayı:2, Yıl:2002, s.28.

olmaması, iş tatminini doğrudan etkilemektedir. Bununla birlikte işgörene, fazla sorumluluk ve rol yükleyen işlerin de işgören üzerinde strese ve zihinsel anlamda tükenmişliğe yol açabileceği unutulmamalıdır.[231]

2.4.1.2. Terfi Olanakları

İşin açık uçlu olması, yetenek ve tecrübe artışı ile birlikte işte hiyerarşik yükselme olanağının bulunması anlamına gelir.[232] Terfi ya da kariyer gelişim fırsatlarının adaletli ve istenilen zamanda değerlendirilmesi iş tatmini yaratır. Terfi sistemlerinin örgütte açık, net bir şekilde belirlenmesi, başarı, kıdem ve süreyle ilişkili olarak yürütülmesi iş tatmini yaratır.[233]

Yükselmenin anlamı bireyden bireye değişmektedir. Her çalışanın yükselmeye bakış açısı farklı olunca yükselmenin yaratacağı tatmin düzeyi de farklı olacaktır. Terfinin adil bir biçimde yapılması da önemlidir. Terfiyi daha çok hak eden bir kimse varken, hak etmeyen bir bireyin terfi etmesi huzursuzluk yaratır ve tatmini olumsuz yönde etkiler.[234]

Örgütlerde terfinin iş tatmini yaratma süreci, adalet algısı ile beraber ele alınmalıdır. Çalışanlar terfinin adil bir şekilde gerçekleştiğine inandığı sürece terfi bir tatmin faktörü olabilir ve örgütler verim ve performans konusundan bundan faydalanabilirler.

---

[231] İşcan, Timuroğlu, a.g.e., s.125.
[232] Hasan Tutar, ''ERZURUM'DA DEVLET VE ÖZEL HASTANELERDE ÇALIŞAN SAĞLIK PERSONELİNİN İŞLEM ADALETİ, İŞ TATMİNİ VE DUYGUSAL BAĞLILIK DURUMLARININ İNCELENMESİ'', **S. D. Ü. İ. İ. B. F. D.**, 2007, C.12, S.3, s.103.
[233] Çiğdem Kırel, **Sosyal Psikoloji**, Ed. Sezer Ünlü, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1570, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 826, 1. Baskı, Ünite 5, Eskişehir Ekim 2004, s.77.
[234] Şen, a.g.e., s.30.

2.4.1.3. Ücret

Ücret, çalışanın yaptığı iş karşısında aldığı ekonomik değer olarak tanımlanabilir.

Günümüz işletmelerinde rekabet avantajı elde etme çabalarında ücret yönetimi, itici bir güç yaratmaktadır. Ücret yönetimi, hem işletme yönetiminin hem de çalışanların ve diğer ilgili tarafların ihtiyaçlarını karşılayan bir ücret sisteminin kurulmasını ve yürütülmesini sağlayacak önemli bir insan kaynakları yönetimi işlevidir.[235]

Çalışanlar için ücret, önemli bir ödül ya da sonuç olarak görülmektedir.[236] Ücretin yarattığı tatmin ile ilgili; kişi ve işi ile ilgili girdiler, parasal ve parasal olmayan çıktılar, ücret politikaları ve yönetim gibi birçok etkenden bahsedilmiştir. Ücretin adil bir şekilde dağıtımı Adams'ın Eşitlik Teorisine dayandırılmıştır ve kişinin bu konudaki tatmini ücretin dağıtımı konusundaki eşitliğe dair adalet duygusuyla açıklanmıştır.[237] Çalışanların çok yüksek ücret almalarından ziyade, işyerinde aynı işi yapanların eşit ücret almaları, yani ücretin adaletli bir şekilde dağıtılması ve işletmelerin ücret politikalarını açık ve net şekilde çalışanlara duyurmaları iş tatminini etkileyen faktörler arasında sayılabilir.

İşgörenlerin sadece ücret yönünden hoşnut edilmesi, iyi bir ücret ödenmesi, iş tatminin çok yüksek olduğu ve çalışanlardan yüksek verim alınacağını anlamına gelmez. Yüksek ücret alıp isinden tatmin olmayanlar da vardır. Bu nedenden dolayı ücretin diğer tatmin faktörleri ile birlikte değerlendirilmesi gereklidir.[238]

---

[235] Nusret Göksu, Bülent Öz, "ETKİN ÜCRET YÖNETİMİNİN İŞLETMEYE SAĞLAYACAĞI YARARLAR KONUSUNDA İŞGÖREN ALGILAMALARI: BİR ALAN ÇALIŞMASI", **Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi**, 2008, Sayı 20, s.420.

[236] Lillie Lum, v.d., "Explaining Nursing Turnover İntent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, Or Organizational Commitment?*", **JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR**, 1998, VOL. 19, s.306.

[237] A.e., s.307.

[238] Konuk, a.g.e., s.60.

2.4.1.4. Yönetim Tarzı

Günümüzde, klasik yönetimin varsaydığı gibi insanı bir makine gibi düşünmek dönemi geride kalmış ve insan faktörünün önemi ortaya çıkmıştır. İnsanın duygusal bir varlık olduğu, onun gereksinimlerini karşılamanın işletmenin görevleri arasında yer aldığı gerçeği görülmüştür. Bu yüzden yeni yönetim tarzlarının daha demokratik, daha ılımlı daha insancıl yönetim biçimleri olduğu görülmektedir.[239]

Yöneticiler işlerin çalışanları nasıl daha tatmin edici hale gelebileceği konusunda çalışmalı ve iyi bir performans sağlanmasını engelleyebilecek durumları ortadan kaldırmalıdır. Günümüzde örgütler arası rekabet oldukça fazladır. Bu nedenle her kuruluş diğer örgütlerle rekabet etmek zorundadır. Bu bağlamda organizasyon rekabet avantajını devam ettirmek için iş tatmini sağlamış, performansı yüksek çalışanlarını elinden kaçırmamak zorundadır.[240]

İş tatmininin sağlanmasında yönetim tarzının büyük bir önemi vardır. Çalışanların kararlara katılımlarının sağlanması, sorumluluk almaları ve insiyatif kullanmaları konusunda teşvik edilmeleri, yönetimin açık ve şeffaf davranması, çalışanların yönetime olan güvenini arttıracak hem de iş tatmininin artışında olumlu rol oynayacaktır.

Örgüt yönetimleri çalışanların performansını değerlendirmeli ve performansın kalite ve niceliği hakkında geribildirimde bulunmalıdır. Örgütlerin ödül dağıtımı da tarafsız olmalı, ödüller çalışanların yeterliliği veya deneyimlerine göre dağıtılmalı.[241] Şeffaf ve açık bir yönetim anlayışının sergilenmesi çalışanların örgüte güvenlerini arttıracak ve iş tatmininin olumlu eğilim göstermesine katkı sağlayacaktır.

---

[239] Şen, a.g.e., s.31.
[240] Balasundaram Nimalathasan, Valeriu Brabete, "JOB SATISFACTION AND EMPLOYEES' WORK PERFORMANCE: A CASE STUDY OF PEOPLE'S BANK IN JAFFNA PENINSULA, SRI LANKA", **Management&Marketing-Craiova**, S.1, 2010, s.43.
[241] A.e., s.46.

2.4.1.5. Çalışma Şartları

Çalışma şartları veya iş ortamının koşulları da iş tatminini etkileyen orta düzeydeki faktörlerdir. Eğer çalışma şartları düzgün ise, diğer bir deyimle işyeri temiz, ışıklandırma, ısı, renklendirme ve nem açısından insan sağlığına uygun koşullara sahip ise, bu çalışanları olumlu yönde etkileyerek iş tatmininin artmasına yol açar.[242] Örgütlerde uygun çalışma ortamlarının tasarlanmış olması, uygun ekipmanın sağlanması, iş molaları ve iş paylaşımı gibi kolaylıkların sağlanması çalışma şartları açısından önemlidir. Örgütlerin çalışanlar için iyi çalışma koşullarını geliştirmesi gerekmektedir. Bu, çalışanların daha etkin ve verimli çalışmasını kolaylaştıracaktır.[243]

İnsan, doğası gereği temiz, ferah, fiziki şartları güzel ortamlarda yaşamak isteyeceği gibi, yine bu tarz ortamlarda çalışmak ister. Uygun şartların sağlanmaması durumunda, çalışanlarda psikolojik veya fiziksel rahatsızlıkların oluşması kaçınılmaz olur. Bu durum, beraberinde iş tatminsizliğini getireceği gibi, işyerinde verimsizliğe de yol açar.

2.4.1.6. Çalışma Arkadaşları

Arne Kalleberg(1977) yaptığı çalışmada; kariyer, ücret, işin nitelikleri, kaynakların yeterliliği ve iş arkadaşları ile ilişkileri iş tatminini etkileyen dışsal faktörler olarak ifade etmiştir. İş arkadaşlarının yardımsever ve dostça yaklaşıp yaklaşmaması, iş arkadaşları arasındaki ilgi ve alaka iş tatminini etkiler.[244] Bireyler iş arkadaşları ve yöneticileriyle iyi ilişkiler kurarak sosyal yönden tatmin sağlayabilirler. Cana yakın ve yardımsever iş arkadaşları ile kurulan ilişkiler iş tatmininin artmasında rol oynar.[245]

---

[242] Özkalp, Kırel, a.g.e., s.77.
[243] Nimalathasan, Brabete, a.g.e., s.46.
[244] Kalleberg, a.g.e., s.128.
[245] Green, a.g.e., s.14.

İşyerinde belli bir gruba dahil olma, iş arkadaşları tarafında sevilme, beğenilme ve takdir edilme iş tatminini arttıran faktörler arasındadır. Çalışanların günlerinin büyük çoğunluğunu işyerinde geçirmeleri nedeniyle, iş arkadaşları ile kurulan iyi ilişkilerin tatminini arttıran faktörler arasında olduğu düşünülmektedir.

2.4.1.7. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgüt içi bireysel ve kolektif değerleri, inançları, yönetim strateji ve politikalarını kapsayan sürekli kendisini yenileyen bir süreçtir. Örgüt kültürü işletme içi değerlerin ve inançların paylaşımına zemin oluşturarak, çalışan ve yöneticileri ortak bir noktada birleştirmektedir. Örgüt çalışanları, iş hayatına ilişkin tutum ve davranışlarını oluşturmada, korumada ve geliştirmede örgüt kültüründen etkilenirler.[246]

Örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olması ile işgören tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu genel kabul gören bir anlayıştır. Örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olmasını kişilerarası ilişkiler, örgütsel bilgi akışı, kararlara katılım, yetki devri ve güçlendirme, işgörene verilen değer, yönetim tarzı, terfi ve ödüllendirme gibi örgütsel yapının değişkenleri belirler.[247]

2.4.1.8. İletişim

İletişim kişinin iç iletişiminden başlamak üzere kişiler arası, kişiler ile grup arası olmak üzere pek çok şekilde ortaya çıkarken aynı zamanda örgütlerin yaşamlarını sürdürmesinde de çok önemlidir. Örgütlerin faaliyetlerinde

---

[246] Yavuz Demirel, Himmet Karadal, "ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜT İÇİ BİREYSEL BECERİLERİN KULLANIMINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Y.**, 2007, C.12, S.3, s.254.

[247] Zeki Akıncı, "TURİZM SEKTÖRÜNDE İŞGÖREN İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER: BEŞ YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA", **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, (4) 2002, s.5.

koordinasyonun önemi ne derece büyük ise bu koordinasyonun sağlanmasında iletişimin de önemi o derece büyüktür.[248]

İşe yönelik iletişim şekilleri arasında talimat verme, bilgilendirme, geri bildirim ile olumlu ve olumsuz izlenimler yer alır. Bu iletişim şekilleri çalışanların iş tatminleri üzerinde etkili olurken, yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişim kalitesinin artması da çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri üzerinde etkili olmaktadır.[249] Özellikle üst-ast ilişkilerinde çalışanın amirinin ondan ne istediğini bilmesi, açık ve etkili iletişimin en önemli sonuçlarından birisidir. Örgüt içi iletişimin sıkıntılı olduğu örgütlerde, belirsizlik ve çatışma yaşanması beklenen bir durumdur.

Eroğluer(2011), iletişim ve iş tatmin boyutlarını(yönetim politikası, ücret, çalışma arkadaşları, yönetici, işin niteliği) incelediği araştırmada, iletişim ve iş tatmini boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulmuştur.[250]

Yöneticiler işgörenleri olumlu tutum ve davranışlara yönelterek örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çaba göstermektedirler. Bu süreçte, işgören ile yönetici arasındaki iletişimin işgörenlerin tutum ve davranışları üzerinde önemli bir payı bulunmaktadır.[251] Örgütlerde iletişim sistemlerinin yetersiz olması örgüt için birçok olumsuzluğa neden olmasına karşın, örgütlerde açık ve net iletişimin varlığının iş tatminine olumlu yansıması muhtemeldir. İletişimin iş tatminine etkisi iş tatmininin boyutlarına göre farklılıklar gösterebilir. Yaş, eğitim, çalışma süresi gibi kişisel faktörlerde iletişimin şekli, işleyişi farklı işleyebilir. Örneğin eğitim düzeyi fazla olan çalışanlarla daha rahat, etkin bir iletişime geçilirken, yaşı büyük olan çalışanlarla yaşı genç olanlara göre farklı iletişim tekniklerinin kullanılması gerekebilir.

---

[248] Kemal Eroğluer, ''Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme'', **EGE AKADEMİK BAKIŞ**, 2011, Cilt: 11, Sayı: 1, s.122.
[249] A.e., s.126.
[250] A.e., s.132.
[251] İhsan Yüksel, "İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma'', **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2005, 6(2), s.303.

2.4.2. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

2.4.2.1. Cinsiyet ve Evlilik

İş tatmini araştırmalarında en çok araştırılan konulardan birisi de cinsiyettir. Cinsiyet ve iş tatmini arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğu birçok araştırmanın yanında, cinsiyetin ve iş tatmininde etkisinin olmadığı çok sayıda araştırma da mevcuttur. Bu nedenle cinsiyet konusu diğer faktörlerle birlikte ele alınması doğru olacaktır.

Clark(1997)'ın cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi analiz ettiği araştırmada, kadınların bireysel ve iş özellikleri açısından iş tatmini, erkeklere göre anlamlı derecede yüksek bulunmuştur.[252] Benzer işi yapan kadın ve erkekler arasında yapılan bu araştırmada kadınların iş beklentilerinin düşük olmasının tatminde artışa neden olabileceği düşünülmektedir.[253] İspanya'da işçiler üzerinde yapılan bir başka çalışmada, kadınların iş tatminin erkeklerden daha az olduğu, ücret, işin kendisi, çalışma saatleri ve çalışma koşullarının iş tatminsizliğine neden olan faktörler arasında olduğu öne sürülmüştür. Aynı çalışmada evli olmanın iş tatmini üzerinde çok az bir etkisi olduğu, bekarların çalışma koşulları açısından evlilere göre daha fazla tatmin oldukları fakat işin kendisi ve istikrarlı iş faktörleri açısından evlilerden daha az tatmin oldukları belirtilmiştir.[254]

Cinsiyetlerin farklı olması; beklentilerin, işe dair amaç ve hedeflerin farklı olmasına, dolayısıyla iş tatmin düzeylerinin de farklı olmasına yol açar. Ancak kadın ve erkeklerin hangisinin iş tatmin düzeyinin yüksek ya da düşük olduğu konusunda bir sonuca varılamamıştır. Kültür, etnik köken gibi faktörler de farklı toplumlarda cinsiyetler arasında farklı sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilir. Örneğin;

---

[252] Andrew E. Clark, "Job Satisfaction And Gender: Why Are Women So Happy At Work? ", **Labour Economics**, 4 (1997), s.364.
[253] A.e., s.341.
[254] Luis E. Vila, Belen Garcia-Mola, "Education And the Determinants Of Job Satisfaction'', **Education Economics**, Vol. 13, No. 4, 2005 December, s.418.

kadının çalışmasına hoş bakılmayan toplumlarda, iş ve iş ile ilgili faktörlerden önce sadece çalışıyor olmak bile kadın için iş tatminine neden olabilir. Yine farklı kültürlerde evlilik ve iş tatmini arasındaki ilişki hakkında farklı sonuçlar ortaya çıkabilir örneğin; doğu ve batı toplumlarında evliliğe yüklenen anlam ve misyon algıları kültürler arasında farklı sonuçlar çıkmasına neden olabilir.

2.4.2.2. Yaş

Literatürde iş tatmini ve yaş arasındaki ilişki konusunda yapılan araştırmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Herzberg ve arkadaşları(1957) iş tatmini literatüründe yaptıkları kapsamlı bir araştırma sonucunda, yaş ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi U harfine benzetmişlerdir. Başlangıçta çalışanın memnuniyeti yüksektir, daha sonra azalır ve çok düşük bir seviyeye gelir, yaşın artması ve çalışma hayatının devamı ile birlikte tekrar artar(Aktaran: Jutta Green).[255] Vila ve Garcia-Mora yaptıkları çalışmada, düzenli bir işte çalışanların iş tatmininin yaşla orantılı bir şekilde artış gösterdiğini belirtmişlerdir.[256]

Hulin ve Smith(1965) iş tatmini ile yaş arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki olduğunu belirtmiştir. İşçiler üzerinde yaptıkları çalışmada, yaşlı işçilerin yaptıkları işten daha fazla memnun olma eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir. Yaşlı işçilerin beklentilerinin gençlerden daha düşük olmasını ve bulundukları konuma daha kolay uyum göstermelerini neden olarak göstermişlerdir.(Aktaran: Green).[257]

İşe yeni başlayan yaşı az olan çalışanın, beklentilerinin yüksek olması, kariyerinin daha başında olması, hedef ve beklentilerini henüz gerçekleştirmemiş olması, çalışanı hayal kırıklığına uğratabilir ve iş tatmini azalma eğilimi gösterebilir. Yaşı ilerlemiş ve işinde belli bir zaman dilimini geçirmiş bir çalışanın da kariyerinde beli bir noktaya gelmiş olması, beklentilerinin gerçekleşmiş olması, iş tatmini düzeyinin artma eğilimi göstermesine neden olabilir.

---

[255] Green, a.g.e., s.11.
[256] Vila, Garcia-Mola, a.g.e., s.418.
[257] Green, a.g.e., s.11.

2.4.2.3. Kişilik

Yapılan araştırmalarda iş tatmin düzeylerinde kişisel farklılıkların etkili olduğu görülmüştür. Genelde yetenekleri sınırlı ve çevreye uyum sağlayamamış kişiler iş tatminsizliği göstermiştir. Kendine güvenen öz benlik duygusunu gerçekleştiren işgörenler, bu özelliklerini daha aşağı düzeyde gerçekleştirenlere göre daha çok doyum sağlamaktadır.[258]

Dorman ve Zapf(2001) yaptıkları çalışmada, kişilik özelliklerinin iş tatmini üzerinde önemli bir rol oynadığını, ancak bu etkinin dolaylı olduğunu belirtmişlerdir.[259] İçine kapalı, sosyal gelişimini sağlamamış, iletişimi zayıf, asosyal bireylerin iş ortamlarında kendilerini iyi ifade edemedikleri bunun da iş tatminini olumsuz etkileyeceği söylenebilir.

2.4.2.4. Eğitim

Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yapılan araştırmalarda, bu iki değişken arasındaki ilişkinin her zaman tutarlı olmadığı ortaya çıkmıştır. Bazı araştırmalar, eğitim seviyesi yüksek olan kişilerin yeteneklerini gerçekleştirme isteğinden dolayı yüksek iş tatminine sahip olduklarını ortaya çıkarmış; bazıları da, eğitim seviyesi yüksek kişilerin işten beklentilerinin de yüksek olması ve bu beklentilerin karşılanma olasılığının düşük olmasından ötürü düşük iş tatminine sahip olduklarını ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla, eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenirken, iş tatminini etkileyen diğer faktörlerde göz önünde bulundurulmalıdır.[260]

---

[258] Zekeriya Çalışkan, "İŞ TATMİNİ: MALATYA'DA SAĞLIK KURULUŞLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA", **Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları,** 2005, Cilt 4, Sayı 1, s.10.

[259] Christian Dorman, Dieter Zapf, "Job Satisfaction: A Meta-Analysis Of Stabilities", **Journal Of Organizational Behavior,** 2001, 22, s.498.

[260] Ahmet Reşat Güner, "SAĞLIK HİZMETLERİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞE BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN MODELLENMESİ", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sos. Bil. Enst., 2007, Antalya, s.58.

Eğitim düzeyi ne boyutta olursa olsun, eğitim ve yapılan iş arasındaki uyum yoksa iş tatmini azalır. Ayrıca çalışanların, mevcut işleri sonucunda elde ettikleri ödüllerin sahip oldukları eğitim düzeyi ile ilgili olduğunun farkına varmaları da iş tatminini arttırır.[261] Bireylerin aldıkları eğitim düzeyi doğrultusunda çalışmaları iş tatmini açısından daha uygundur. Az eğitimli bir çalışandan kompleks bir iş yapması istendiğinde, bunu başaramaması durumunda yaşadığı başarısızlık hissi iş tatminini olumsuz etkileyecektir.

Aldıkları eğitim ile ilgili işlerde çalışanlar, bilgi ve tecrübelerini işlerinde kullanabilecekleri için iş tatmininde artışa neden olacaktır. Diğer yandan yaptıkları işte kendisini yeterli görmeyen çalışanlarda da, iş tatmin düzeyi azalacak ve daha çok tatmin sağlayan ya da daha az beceri ve yetenek isteyen işlerde çalışmak isteyeceklerdir.[262]

2.4.2.5. Kıdem/ Statü

Kıdem ve statü yaşa bağlı olarak değişiklik gösteren değişkenlerdir. Aynı iş yerinde uzun süre çalışanlar, yıllar sonra hizmetleri karşılığında aldıkları ödül, maaş.. yeterli görmeyip hayal kırıklığına uğrayabilirler. Ya da işe karşı olumsuz çatışmalar içine girebilir veya tam tersi olumlu duygular geliştirebilirler. Örneğin kıdemi arkadaşlarından fazla olan ve yaptığı saygıyı hak ettiğini düşünen bir çalışan arkadaşlarından beklediği saygıyı görmezse bu o kişide iş tatminsizliğine yol açacaktır.[263]

Aynı çalışmada, üst düzey meslek gruplarının daha iyi çalışma koşullarında çalıştıklarını, bundan dolayı daha yüksek ücret aldıklarını ve bu durumun daha düşük

---

[261] Vila, Garcia-Mola,a.g.e.,s.419.
[262] A.e., s.420.
[263] Reyhan Bilgiç, ''The Relationship Between Job Satisfaction And Personal Characteristics Of Turkish Workers'', **The Journal Of Psychology,** 1998, 132(5), s.55-56.

seviyedeki pozisyonlarda çalışanlardan yüksek iş tatminine neden olduğunu vurgulanmıştır.[264]

Bozkurt ve Bozkurt'un(2008) iş tatminini etkileyen işletme içi faktörler üzerine yaptıkları çalışmaya göre, meslekte yeni olan çalışanların iş tatmini düzeyi meslekte daha eski olanlara göre daha yüksektir. Bunun anlamı da, yıllar geçtikçe meslekte beklentilerine cevap bulamayan personelin iş tatmini düzeyi düşmektedir. Ancak meslekte ilerledikçe tecrübenin ve uyumun artması ile iş tatmini yeniden yükselebilmektedir.[265] Kıdem ve statü olarak işyerinde belli noktaya gelmiş çalışanlar, kendilerini diğer iş arkadaşları ile kıyasladığında bir şeyler başarmış olma, kurumu benimseme ve kurumla özdeşleşme duygularını yaşayabilirler. Statüsü yüksek mesleklerde çalışanların daha çok yönetici konumunda çalışmaları, kararların alınmasında rol oynamaları, bilgi ve yeteneklerini uygulama serbestliklerinin olması da iş tatminlerinin alt statüde çalışanlardan yüksek olmasının bir diğer nedeni olarak gösterilebilir.

2.5. İş Tatminsizliğinin Olası Sonuçları

İş tatmininin sonuçları, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını, organizasyonun çalışma barışını ve verimliliğini, toplumun gelişme ve huzurunu etkilemesi bakımından göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir.[266] İş tatminsizliği ise bireyin fiziksel ve ruhsal sağlığını olumsuz etkileyebileceği gibi, aile ve sosyal yaşamını da olumsuz yönde etkileyebilir. Örgütsel bağlılığın azalması, performansta azalma, işten ayrılma niyetinin artması, personel devir hızında artış gibi örgütlerin hiçbir zaman istemeyeceği tutum ve davranışlar, iş tatminsizliğinin örgüt açısından olumsuz sonuçları arasında sayılabilir.

---

[264] Bilgiç, a.g.e., s.555.
[265] Öznur Bozkurt, İlhan Bozkurt, "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 9(1), 2008, s.16.
[266] Kök, a.g.e., s.295-296.

İşten doyumsuzluk ise bireyin fiziksel ve ruhsal sağlığı üzerinde olumsuz etkilere neden olmaktadır. Bireyin maruz kaldığı bu durum onun işten soğumasına, yabancılaşmasına, devamsızlık yapmasına, hatta işten ayrılmayı düşünmesine yol açmaktadır. Nitekim yapılan araştırmalarda işten tatminsizlik ile devamsızlık ve işten ayrılma; iş tatminsizliği ile yabancılaşma ve iş tatminsizliği ile psikosomatik rahatsızlıklar arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.[267]

Ruh Sağlığına Etkisi

İşgörenler, yaptıkları iş veya iş ortamlarından memnun oldukları ölçüde verimli çalışırlar. Bu nedenle, yöneticiler işgörenlerin salt ekonomik ve sosyal gereksinimlerini değil, aynı zamanda psikolojik gereksinimlerini de karşılamaya çalışmalıdırlar.[268] İş tatminsizliğinin çalışanlarda yaratacağı olumsuz sonuçlara örnek olarak; işe gitmede isteksizlik, kendini yetersiz görme, karar almada yetersizlik gösterebilir. İş hayatında yaşanan memnuniyet duygusu, bireyin aile ve sosyal hayatını da olumlu etkiler.

Beden Sağlığına Etkisi

İş tatminsizliği sonucu gelişebilecek ruhsal sorunlar direk veya dolaylı olarak beden sağlığını da olumsuz etkiler. Tatminsizlik sonucu yaşanan kaygı, endişe, stres, mutsuzluk duygu durumları kalp, mide vb hastalıklarına neden olabilirler.

Çalışan memnuniyetsizliğine neden olan faktörler tespit edilmezse fiziksel bozukluklar, kas ve eklemlerde sertlik gibi bedensel hastalıklara neden olabilirler. Bu durumlar da doğrudan ya da dolaylı olarak örgütte maliyet oluşturur.[269] Çalışanların ruh ve beden sağlığının olumsuz yönde gelişmesi, örgütlerde maddi ve manevi

---

[267] Mehmet Turan, Gülşah Parsak, ''Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Araştırma'', **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2011, Cilt.20, Sayı.2, s.7.
[268] Sedat Yumuşak, ''İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması'', **S.D.Ü.İ.İ.B.F.D.**, 2008, C.13, S.3, s.246.
[269] Ali, a.g.e., s.240.

kayıplarla direkt olaraka ilişkilidir. Bu nedenle özellikle son yıllarda iş yerlerinde hekim ve sağlık çalışanı bulundurulması, özellikle hükümetlerin ve kurumların üzerinde önem gösterdikleri konular haline gelmiştir.

Devamsızlık

İşe devamsızlık, çalışan kişinin herhangi bir mazereti olmaksızın işverene ve yöneticiye bilgi vermeden işe gelmemesidir. Bu durum ya kişisel nedenlerden (hastalık, aile üyelerinin durumu, alkolü fazla kaçırma vb.) ya da işyerlerindeki nedenlerden (ağır, standart olmayan ve monoton çalışma, fiziksel açıdan güvenli olmayan koşullar vb.) kaynaklanmaktadır.[270]

İş tatmini yüksek olan çalışanların, düşük olan çalışanlara göre işe devamsızlık yapması daha az görülen bir durumdur. Teşviklerle işe devamın sağlanması, işe devamsızlık durumunda ceza yönteminin kullanılması işe devamsızlığı azaltır. Hastalık durumunda alınan izin politikalarının çok fazla serbestlik tanıması, işinden son derece memnun olan çalışanlar da dahil olmak üzere işe devamsızlığın artış göstermesine neden olabilir.[271]

Personel Devir Hızında Artış ve İşten Ayrılma Niyeti

Yüksek iş tatmini, düşük personel devir hızına yol açar. Genel olarak iş tatmini düşük olan çalışanların, işten ayrılma olasılığı tatmin olmuş çalışanlar göre daha fazla olduğu bilinmektedir.[272] İş tatmini ve personel devir hızı arasında, temelde iş tatminin direkt olarak devir hızını etkilediği bir ilişki vardır. İş tatmini, bireylerin bir pozisyonda uzun süreli olarak çalışmasında etkili olan en önemli faktörlerden birisidir ve örgütlerde personel devir hızı nedeniyle oluşabilecek işe alım

---

[270] Bünyamin Bacak, Yusuf Yiğit, "İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler", **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi,** 2010, (5:1), s.29.
[271] Green, a.g.e., s.15.
[272] A.e.

maliyetlerini aza indirgeyebilecek bir faktördür. Bu nedenle örgütler çalışanların iş tatminine gereken dikkati vermelidirler.[273]

Yapılan bir çok çalışmada, iş tatmini boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif korelasyon bulunmuştur.[274] Rahman ve arkadaşları(2008) işten ayrılma niyetini inceledikleri araştırmada, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit etmişlerdir.[275] Ali(2008), iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı şekilde negatif bir ilişki tespit etmiştir.[276] Çalışanların sürekli değişmesi, yeni işe başlayan personelin eğitimi, oryantasyonu.. örgütlerde yüksek maliyete neden olur. Bu nedenle personel devir hızının ve işten ayrılma niyetinin fazla olduğu örgütlerde çalışanların tam randımanlı olarak çalışması ve yapılan işten yüksek verim alınması beklenmeyen durumlardır.

Performansta Azalma

İş tatmini ile verimlilik ilişkisi konusunda yapılan araştırmalarda yüksek bir pozitif ilişki bulunmamakla birlikte, iş tatmini yüksekliğinin doğrudan bireysel performans artışından ziyade, örgütsel düzeyde bir artışa ve örgütün genel başarısının artışına neden olduğu ifade edilmektedir.[277]

Gül ve arkadaşları(2008), sağlık sektöründe iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performans ilişkisini inceledikleri araştırmada, iş tatmini-örgütsel bağlılık ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki saptamışlardır.[278] Buna karşın, iş tatmini –performans ilişkisini inceleyen literatürde tartışmalı yaklaşımlar söz konusu olmuştur. Önceleri iş tatmini ve performans arasında zayıf bir ilişkinin varlığından

---

[273] Mudor, Tooksoon, a.g.e., s.41.
[274] Ali, a.g.e., s.242.
[275] Abdul Rahman, S.M.M. Raza Naqvi, M. Ismail Ramay, "Measuring Turnover İntention: A Study Of IT Professionals İn Pkistan", **International Review Of Business Research Papers**, Vol.4, No.3, June 2008, s.52.
[276] Ali, a.g.e., s.248.
[277] Kök, a.g.e., s.294.
[278] Hasan Gül, Ercan Oktay, Hasan Gökçe, "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", **Akademik Bakış**, 2008, Sayı 15, s.8.

söz edilirken, daha sonra profesyonel meslek gruplarında tatmin ve performans ilişkisinin daha güçlü ve pozitif olduğu ileri sürülmüştür.[279] Dolayısıyla tüm bu literatür araştırmalarına dayanarak iş tatmini ve performans arasındaki ilişkinin eğer varsa pozitif yönlü olabileceğini ve iş tatminsizliğinin performansta azalma meydana getireceğini söylemek mümkündür.

Yabancılaşma

Örgüt içi ilişkiler, yönetim, hiyerarşi, bürokrasi, çalışma koşulları, liderlik anlayışı, denetim, işgörenin yönetime katılma durumu, terfi imkanı vb. pek çok etkenden dolayı işgören iş tatminsizliğine ve yabancılaşmaya sürüklenmektedir. İş tatminsizliği ve yabancılaşma, bireylerde çeşitli psikosomatik rahatsızlıklar ortaya çıkarırken örgüt açısından devamsızlık, iş gücü devri, iş geciktirme gibi sonuçlar doğurmaktadır. İşinden memnun olmayan birey yaptığı işe yabancılaşarak mutsuzluğa sürüklenmektedir, bu mutsuzluk bireyin yalnızca çalışma hayatına değil yaşamının her alanına etkide bulunarak bireyi kuşatma altına almaktadır[280].

İş tatmini ve yabancılaşma arasında ters yönlü bir ilişki olması muhtemeldir. Nitekim literatür çalışmaları da bunu destekler yöndedir. Turan ve Parsak(2011), bir devlet üniversitesinde idari personelin iş tatmini ve yabancılaşma ilişkisini incelediği çalışmasında, iş tatmini ve yabancılaşma arsında anlamlı ve negatif bir ilişki bulmuşlardır.[281] Huang(2006), voleybol antrenörlerinin iş tatmini, bağlılık, yabancılaşma ve koçluk etkinliği arasındaki ilişkileri incelediği araştırmasında, iş tatmini, bağlılık ile yabancılaşma kavramları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulmuştur.[282] Yaptığı işten tatmin duymayan, örgütte işe yaramadığı hissine sahip

---

[279] Lise M. Saari, Timothy A. Judge, ''Employee Attitudes And Job Satisfaction'', **Human Resource Management**, Vol.43, No.4, 2004, s.398.
[280] Turan, Parsak, a.g.e., s.7-16.
[281] A.e., s.15.
[282] Ya-Chen Huang, ''The relationships among job satisfaction, professional commitment, organizational alienation, and coaching efficacy of school volleyball coaches in Taiwan'', United States Sports Academy, Doctoral Dissertation, United States Sports Academy, 2006,Taiwan, s.131-136.

olan, alınan kararlara katılımı olmayan, varlığının örgüt için önemli olmadığı düşüncesine sahip çalışanlar örgütüne karşı yabancılaşırlar.

2.6. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

İş tatmini daha çok iş çevresi ile ilişkilendirilmesine karşılık, örgütsel bağlılık örgütün geneline karşı duyulan olumlu duygu ve tutumlar olarak ifade edilmektedir. Birbiriyle ilişkili görünen bu iki kavram arsındaki temel farklılık, bağlılığın daha çok örgütün amaçları ve değerlerinin bütününe uygunluğu temsili iken, iş tatmininin sadece işin çeşitli boyutlarıyla ilişkili olmasıdır.[283]

Örgütsel bağlılık bir çalışanın örgütüne olan bağlılığını ifade ederken, iş tatmini ise işe karşı olumlu değerlendirmeyi ifade eder. Örgütsel bağlılığın duygusal boyutları ve iş tatmini; iş performansı, devamsızlık ve iş gücü devir hızının önemli belirleyicileridir. Literatürde rol çatışması ve rol belirsizliği iş tatmini ve örgütsel bağlılığı belirleyen faktörler olarak öne sürülmüştür.[284]

İş tatmini, örgüt ve bireye ait özelliklere son derece duyarlıdır. Belirli durumlarda tatmin kaynağı olan bir faktör kişi, durum veya koşullar değiştiğinde aynı tatmini sağlamayabilir. Dolayısıyla, farklı kültür ve organizasyonlarda yapılan araştırmaların birbiri ile çelişkili sonuçlar vermesi şaşırtıcı değildir. İş tatmini içsel ve dışsal iş tatmini faktörlerinden oluşmaktadır. Birey, bu faktörlerin belli bir bölümüne karşı olumlu tutum sergilerken belli bir bölümüne olumsuz tutum geliştirebilir. Örneğin iş tatmini faktörlerinden ücret ve yönetim boyutunda tatmin sağlarken, işin kariyer imkanları çalışanda tatmin sağlamayabilir.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi için dört model oluşturulmuştur. Bunlar:[285]

---

[283] Kök, a.g.e., s.300.
[284] Anton, a.g.e., s.187.
[285] Kök, a.g.e., s.300.

1- İş tatmini örgütsel bağlılığa neden olur
2- Örgütsel bağlılık iş tatminine neden olur
3- Örgütsel bağlılık iş tatmini karşılıklı olarak ilişkilidir
4- Örgütsel bağlılık iş tatmini bağımsızdır.

Yapılan çalışmalar iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında kurulan bu modellerden ikisini önemli ölçüde desteklemektedir. Bunlardan birincisi iş tatminini örgütsel bağlılığın nedeni olarak gören modeldir. Diğeri ise, karşılıklı ilişki modelidir.[286] Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında karşılıklı ilişki modeli araştırmamızın da modelini oluşturmaktadır.

Bağlılık örgütlerde doğal olarak gelişen ve örgüte olumlu katkılarda bulunan bir değer olarak düşünülebilir. Sadakat, özveri, sorumluluk, fedakarlık ve sözleşme özelliklerini taşır.[287] Özellikle sağlık sektöründe, sağlık personelinin örgütsel amaç ve değerleri içselleştirmesi ve örgütle bütünleşmesi anlamına gelen örgütsel bağlılığın sağlanılması; çalışanların yaptıkları işe ve işyerlerine iyi duygular beslemesi anlamına gelen iş tatmin düzeylerinin yükseltilmesi ve işten ayrılma niyetlerinin azaltılması önemli bir faktör haline gelmiştir. Zira iş tatmini ve örgütsel bağlılığı sağlanılmış çalışanların müşteri memnuniyetine, hizmet kalitesine ve işletmenin başarısına katkı sağlayacağı ileri sürülmektedir.[288]

Aşan ve Özyer yaptığı çalışmada, iş tatmini örgütsel bağlılık ilişkisini üç ana görüş açısından değerlendirmiştir. Buna göre bağlılığın gelişimi, tatminden daha fazla zaman alır ve tatmine göre sabittir. İkinci görüş, tatmin ile bağılık arasındaki etkinin yönünün yukarda anlatılanın tersi olduğu seklindedir. Üçüncü görüş ise tatminin ve bağlılığın ayrı bir şekilde isten ayrılma sürecine katkıda bulundukları

---

[286] Kök, a.g.e., s.300.
[287] Dennis M. Marchiori, Alan B. Henkin, ''Organizational Commitment Of A Health Profession Faculty: Dimensions, Correlates And Conditions'', **Medical Teacher**, 2004, Vol.26, NO.4, s.353.
[288] Gül, v.d., a.g.e., s.7-8.

seklindedir.[289] Aynı araştırmaya göre çalışanların örgütlerine karsı sahip oldukları duygusal bağlılık ile genel olarak iş tatminleri arasında olumlu yönde güçlü bir ilişki söz konusudur.[290]

İş tatmininin firmanın rekabet avantajı sağlaması açısında örgütsel bağlılıkla arasında çok yakın bir ilişki söz konusudur. Örgüt yönetimleri eğer çalışanların iş tatminine maksimum konsantre olurlarsa, çalışanların yönetimle ilgili problemlerinin çözümlenmesi, düşük moral, artan rol çatışması, gruplar arası gerilim, kötü performans ve disiplin sorunları en aza indirilebilir.[291] Örgütlerde iş tatmini, örgütün örgütsel bağlılık da dahil bir çok probleminin çözüm kaynağını oluşturabilir.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki vardır. Yöneticiler, çalışan mutluluğunun sağlanması için ilgi göstererek, iş ortamlarının iyileştirilmesi konusunda çaba sarf etmeli, çalışan memnuniyetini teşvik etmelidir. Bu çabalar çalışanların işten ayrılma isteğinde azaltmada yardımcı olacaktır. Örgütüne bağlı olan çalışanlar, diğer şirketlerde iş fırsatları aramak için daha az bir eğilime sahip olacaklardır. Çalışanlarına iyi kariyer fırsatları, ilerleme imkanları ve eğitim fırsatları sağlayan yöneticiler yüksek iş tatmini ve örgütsel bağlılığın sağlanmasında başarıya ulaşırlar. Buna karşılık istikrar ve kaliteli bir hizmet için büyük bir engel olan personel devir hızında azalma meydana gelecektir.[292] Tatmin- bağlılık modeline göre de örgütsel bağlılık iş tatmininden gelişir. Modele göre örgütsel bağlılık işe karşı pozitif bir tutum oluşturur.[293]

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında karşılıklı bir etkileşim vardır. Örgütsel bağlılık iş tatminini olumlu yönde etkilerken, iş tatmini de örgütsel bağlılığı aynı

---

[289] Öznur Aşan, Kubilay Özyer, ''Duygusal Bağlılık İle İş Tatmini ve İş Tatmininin Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Analiz Etmeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma'', **S.D.Ü.İ.İ.B.F.D.**, C.13, S.3, s.136-137.
[290] A.e., s.145.
[291] Woo Gon Kim, Jerrolg K. Leong, Yong-Ki Lee, ''Effect Of Service Orientation On Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Intentation Of Leaving İn A Casual Dining Chain Restaurant'', **Hospitality Management**, 2005, 24, s.190.
[292] A.e., s.191.
[293] Ching-Fu Chen, ''Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Fliğht Attendants' Turnover İntentions: A Note'', **Journal Of Air Transport Management**, 2006, 12, s.274.

yönde etkiler. Başka bir ifade ile işlerinde tatmin olan çalışanlar örgütlerine daha çok bağlı olma, tatminsiz çalışanlar ise, örgüte zarar verebilecek davranış gösterme eğilimindedirler.[294]

Özellikle, günümüzde çalışanların sıradan bir üretim faktörü olmadığının anlaşılması ve uzun dönemde rekabette başarılı olmanın asli unsuru olarak insanın kabul edilişiyle birlikte, örgütlerin nitelikli işgücü talebi artmıştır. Çalışanların nitelik düzeyinin artışı ise yeni sorunları ortaya çıkarmıştır. Bunların başında nitelik düzeyi artan çalışanların örgüte bağlılığını sağlamak gelmektedir. Örgütlerde çalışanlar arasında profesyonelleşme arttıkça, bağlılık sağlamak daha fazla güçleşmektedir. Çünkü profesyonel kişilerin bağlılığı, çalıştıkları kurumdan ziyade işlerinedir. Dolayısıyla kendileri için iş yerinde kalmak; isteklerinin karşılanması ve tatmin olmalarıyla yakından ilişkilidir. Bu anlamda örgütler bu ilişkiyi destekleyecek ortam ve uygulamalar için çalışmaktadırlar.[295]

2.7. İş Tatminini Oluşturan İçsel ve Dışsal Faktörler

Örgütler, işinden memnun olmayan bir işgörenin işletme içinde yarattığı olumsuz etkiyi, verimsizliği, başarısızlığı, devamsızlığı ve işten ayrılmaları gördükçe işgörenlerinin memnuniyetini sağlamaya daha fazla odaklanmışlardır. Zaman içerisinde hangi unsurların işgörenleri memnun ettiği, hangilerinin ise mutsuzluğa ve tatminsizliğe yol açtığı ortaya çıkmıştır. Literatürde bu konuda çok çeşitli varsayımlar ve incelemeler olsa da temeli Herzberg'in çalışmalarına ve çift faktör teorisine dayanmaktadır.[296] İçsel faktörler kişide tatmin yaratan faktörlerdir ancak dışsal faktörler olmadan tek başına iş tatmini sağlamazlar.

---

[294] Hilal Özden Özdemir, ''Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Uygulama'', Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sos. Bil. Enst., 2007, İstanbul, s.148.
[295] Kök, a.g.e., s.300.
[296] Adıgüzel, Keklik, a.g.e., s.305.

İçsel faktörler, tutumlar gibi kişisel özelliklere dayanmaktadır. Dışsal faktörler durumsaldır, örneğin iş ortamı gibi çevresel faktörlere dayanmaktadır.[297]

Araştırmamızda Weiss ve arkadaşları(1967), tarafında oluşturulan Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin 20 maddeden oluşan kısa formu kullanılmıştır.[298] Minnesota iş tatmin ölçeğinin kısa formu yirmi maddeden ve kendi içinde üç skaladan oluşmaktadır: İçsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve genel iş tatmini. [299]

1.Alt Boyut (İçsel doyum): 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20 maddelerden oluşmuştur. Bu boyutun maddelerinden elde edilen puanlarının 12'ye bölünmesi ile İçsel Doyum Puanı elde edilmektedir.[300] Yeteneklerin kullanımı, başarı, işin niteliği, terfi imkanı, yapılan iş karşılığında alınan ücret ve ödüller, iş arkadaşları ile uyum, yaratıcılık, bağımsız çalışabilme, ahlaki değerler, sosyal hizmet, sosyal statü ve çalışma koşulları içsel iş tatmini boyutlarını oluşturmaktadır.[301]

2. Alt Boyut (Dışsal doyum): 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19 maddelerinden oluşmuştur. Bu boyutun maddelerinden elde edilen puanların toplamının 8'e bölünmesi ile dışsal doyum puanı bulunur.[302] Şirket politikaları ve uygulamaları, yetki, takdir edilme, sorumluluk alma, işin güvence vermesi, yönetimin çalışanları idare tarzı, yönetimin çalışanların kararlara katılımını sağlaması ve iş koşulları dışsal iş tatmini boyutlarını oluşturmaktadır.[303]

3.Genel İş Tatmini: Ölçeğin içerdiği 20 maddenin tümüm genel iş tatmini ortaya koymaktadır.[304]

---

[297] Alina I. Petrescu, Rob Simmons, ''Human Resource Management Practices And Workwrs' Job Satisfaction'', **International Journal Of Manpower**, 2008, Vol.29, No.7, s.653.
[298] David J. Weiss, v.d., **Manual For The Minnesota Satisfaction Questionnaire**, Minnesota Studies İn Vocational Rehabilitation: XXII, 1967, s.111.
[299] A.e., s.2.
[300] Atilla Yelboğa, ''Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi'', **Sosyal Bilimler Dergisi**, 2007, 4(2), s.7.
[301] Weiss, v.d., a.g.e., s.1-2.
[302] Yelboğa, a.g.e., s.7.
[303] Weiss, v.d., a.g.e., s.1-2.
[304] A.e.

İçsel ve dışsal iş tatmini ayrımının yapılmasının nedeni, örgüt üyelerinin işin ve iş çevresinin hangi yönlerinden daha fazla tatmin ya da tatminsizlik duyduklarını belirleyerek, içsel ve dışsal iş tatmini sağlayan unsurların farklılığına dikkat çekmesidir. Örneğin, bir grup örgüt üyesi yapmış oldukları işten aynı düzeyde tatmin olduklarını ifade edebilirler, ancak onların iş tatmininde etkili olan faktörler farklı olabilir. Genel tatmin düzeyi aynı olmakla birlikte bazı örgüt üyeleri daha fazla içsel tatmin duyarken, bazıları daha fazla dışsal tatmin duyabilir.[305] Bireyin kendisinden kaynaklanan faktörler içsel faktörler, örgüt ve iş çevresinden kaynaklanan yönetim tarzı, çalışma arkadaşları, işin kendisi.. gibi faktörler iş tatminini etkileyen dışsal faktörler olarak nitelendirilmektedir. Örgütler tatmin faktörlerinden hangisinin çalışanda tatmin ya da tatminsizlik yarattığını öğrenirlerse, tatminsizlik yaratan faktörlerin iyileştirmesi yoluna giderek çalışanlarını kazanırlar.

[305] Hatice Özutku, ''Yönetici-Ast Etkileşimi İle İş Tatmini Arasındaki İlişki'', **Amme İdaresi Dergisi**, 2007, Cilt.40, S.2, s.87.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM AİLE HEKİMLİĞİ

3.1. Sağlık Kavramı

Sağlık 1946'da Dünya Sağlık Örgütü(DSÖ) anayasasında şöyle tanımlanmıştır: ''Sağlık sadece hastalık ve sakatlığın olmayışı değil, bedence, ruhça ve sosyal yönden tam iyilik halidir. Bu tanım sağlıklı olmanın bütün alanlarını taşırken yakın zamanda buna ''sosyal ve ekonomik olarak üretici bir yaşam sürebilme'' de eklenmiştir.[306] Kısacası bireyde fiziksel ve ruhsal olarak hastalık halinin olmayışı, aile ve sosyal çevre içinde uyumu ve varlığını devam ettirebilmesi, ekonomik olarak geçimini sağlar düzeyde çalışıyor olması ve üretkenlik halinin devamlılığı ''sağlıklı olmak'' olarak tanımlanabilir.

3.2. Sağlık Hizmetinin Sınıflandırılması

Sağlık hizmetlerinin etkin sunumu, toplumsal gelişmenin en temel öğelerinden birisini oluşturmaktadır.[307] Sağlık hizmetleri amaçlarına göre; koruyucu, tedavi edici ve rehabilite edici olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Sağlık hizmetleri hükümetler tarafından planlanır ve sunumu sağlık personeli tarafından gerçekleştirilir. Dünya sağlık standartlarında olması, bilimsel yaklaşımlarla sunulması, sağlık sunucuları arasındaki işbirliği, herkese aynı şekilde ulaşması ve eşit olması önemlidir.

Koruyucu Sağlık Hizmetleri: Çevreye ve kişiye yönelik hizmetleri kapsar. Çevreye yönelik hizmetler çevre sağlığını olumsuz yönde etkileyen fiziksel, biyolojik, kimyasal, sosyal, ekonomik vb. etmenleri yok ederek ya da bu etmenlerin kişileri

---

[306] Coşkun Kesgin, Ahmet Topuzoğlu, ''Sağlığın Tanımı; Başaçıkma'', **Journal Of İstanbul Kültür University,** 2006/3, s.47.

[307] Asuman Altay, ''SAĞLIK HİZMETLERİNİN SUNUMUNDA YENİ AÇILIMLAR VE TÜRKİYE AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ'', **Sayıştay Dergisi,** 2005, Sayı 64, s.33.

olumsuz şekilde etkilemelerini önleyerek, çevreyi olumlu duruma getirmeye yönelik hizmetlerdir.[308]

Tedavi Edici Sağlık Hizmetleri: Tedavi edici sağlık hizmetleri ise, koruyucu sağlık hizmetlerine göre çok daha fazla maliyet ve organizasyon gerektiren hizmetlerdir. Yetişmiş personel ve fiziki imkanlar ile yönetim ve finansman gibi çok önemli boyutları vardır.[309] Tedavi edici sağlık hizmetleri adından da anlaşılacağı gibi sağlığın bozulması, hastalık riskinin ortaya çıkması durumunda tedavi edici hizmet veren sağlık hizmetidir. Üç grupta incelenebilir:

_Birinci Basamak Tedavi Hizmetleri: Hastanın ilk başvurduğu hekim ya da sağlık personeli tarafından sağlık kuruluşunda veya evde, ayakta muayene edilmesini ve tedavisini kapsar.[310] Sağlık evi, aile hekimliği, muayenehaneler, dispanserler örnek verilebilir.

_İkinci Basamak Tedavi Hizmetleri: Devlet hastaneleri, özel hastaneler ve askeri hastaneler ikinci basamak tedavi hizmeti veren sağlık kuruluşlarıdır. Hastalıkların teşhis edildiği ve bireylerin yatarak tedavi hizmeti aldıkları yerlerdir.

_ Üçüncü Basamak Sağlık Hizmetleri: İleri tetkik ve tedavi gerektiren hastalıkların tedavi edildiği, spesifik branşlaşmanın olduğu, birinci ve ikinci basamak sağlık kuruluşunun veremeyeceği araştırma gerektiren sağlık hizmeti, üçüncü basamak sağlık hizmetini oluşturur. Üniversite hastaneleri, eğitim ve araştırma hastaneleri, özel dal hastaneleri örnek verilebilir. Bilim ve teknolojinin yüksek seviyede kullanıldığı, özel eğitilmiş çalışanların hizmet verdiği, ekonomik açıdan maliyeti yüksek sağlık hizmetinin verildiği sağlık kuruluşlarıdır.

---

[308] Ayşe Tekin, ''SAĞLIK-HASTALIK OLGUSU VE TOPLUMSAL KÖKENLERİ(Burdur Örneği)'', Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Anabilim Dalı, 2007, Isparta, Tekin, a.g.e., s.44.
[309] Altay, a.g.e., s.35.
[310] Tekin, a.g.e., s.45.

Rehabilite Edici Sağlık Hizmetleri: Hastalık ve kazalara bağlı olarak kalıcı bozukluklar ve sakatlıkların günlük hayatı etkilemesini engellemek veya bu etkiyi en aza indirgemek, kişinin bedensel ve ruhsal yönden başkalarına bağımlı olmadan yaşamasını sağlamak amacıyla düzenlenen tıbbi rehabilitasyon ve sosyal rehabilitasyon hizmetleridir.[311]

3.3. Temel Sağlık Hizmeti

Temel sağlık hizmeti genel anlamıyla koruyucu sağlık hizmetlerini önemli bir oranda kapsayan, esasen birinci basamakta verilen, birinci basamak sağlık hizmetini de içinde barındıran sağlık hizmetidir. Alma-Ata Konferansı'nın sonucunda tüm ülkelere temel sağlık hizmetleri yaklaşımı olarak, karmaşık ve uzmanlık gerektiren hizmetlerden ziyade, ulaşılabilir yani daha ucuz ve rasyonel olan verimli bir sisteme doğru ilerleme önerilmiştir.[312]

3.4. Birinci Basamak Sağlık Hizmetleri ve Özellikleri

Birinci basamak sağlık hizmeti "vatandaşın", çeşitli nedenlerle başvurduğu ilk sağlık kurumu ve bu kurumda üretilen sağlık hizmeti "birinci basamak sağlık hizmeti" olarak tanımlanabilir.[313]

Birinci basamak sağlık hizmetlerinin toplum sağlığı açısından önemi Alma Ata Temel Sağlık Hizmetleri Konferansı'nda belirtilmiştir. Türkiye'de ise Alma Ata Konferansı öncesinde 1961'de kabul edilen''Sağlık Hizmetlerinin Sosyalleştirilmesi

---

[311]H. Erdin Gündüz, **Sağlık Kurumlarında Maliyet Yönetimi**, Ed:Kerim Banar, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, Açıköğretim Fakültesi Yayın No:759, 2002, s.3.
[312] Sinan Korukluoğlu, v.d., **Aile Hekimliği Türkiye Modeli**, Ed. Sabahattin Aydın, Sağlık Bakakanlığı, Mavi Ofset, Ankara 2004, s.43.
[313]Zeliha Öcek, Ata Soyer, **BİRİNCİ BASAMAK SAĞLIK HİZMETLERİ BİRİKİMİMİZ: 2000-2004 TÜRKİYE FOTOĞRAFI**, Türk Tabipleri Birliği Yayınları, Birinci Baskı, Aralık 2007, Ankara, s.11.

Yasası'' ile bu hizmetlerin önemi benimsenerek birinci basamak sağlık örgütü kurulmuştur.[314]

Yapısal Özellikler

1. Alt Yapı ve İnsan Gücü Dağılımı: Ülkenin bir bütün olarak ele alınıp bölgelerin gelişmişlik düzeyine göre eşit ve orantılı bir şekilde altyapının kuruması ve insan gücünün dağıtılması.
2. Finansman: Sağlık hizmetinin devlet tarafından ya da bireylerin kendisi tarafından finanse edilmesi.
3. Birinci Basamak Hizmetini Sunan Sağlık Çalışanı: Doktor, ebe, hemşire, çevre sağlığı teknisyeni, tıbbi sekreter, sosyal çalışmacı, psikolog, diş hekimi, eczacı ve fizyoterapist gibi diğer sağlık çalışanları da yer alır. Birinci basamak ekibine farklı sağlık profesyonellerinin katılımı, sosyal, psikolojik ve tıbbi bilgi ve becerilerinin ortak kullanımını, bunun sonucunda da hastalara yönelik hizmet çerçevesinin genişletilmesini, sorunların kapsayıcı bir bakış ile değerlendirilmesini, hastane sevklerinin azalmasını, bakımın kesintisizliğini, entegre hizmet sunumunu, hizmet tekrarlarının önlenmesini ve maliyetlerin azalmasını sağlar.[315]

Uygulama Özellikleri

1. İlk Başvuru: Bireylerin sağlık sorunları ile karşılaştıklarında ilk başvurdukları yer olması.
2. Kapsayıcılık: Hizmet kapsamı ile ilgili temel ilke, birinci basamağın hangi tipte olursa olsun toplumda sık görülen tüm sağlık sorunlarını tanımlayabilecek ve müdahale edebilecek düzeyde olmasıdır.[316]
3. Süreklilik: Çeşitli sağlık sorunları ile ilgili sağlık hizmetlerinin hiçbir engele uğramadan zaman içinde çözümlenmesinin sürekliliği.

---

[314]Sarp Üner, v.d., "Ankara'da Birinci Basamak Sağlık Kurumlarında Çalışan Hekimlerin Sunulan Hizmetlere İlişkin Öz Değerlendirmeleri'', **Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi**, 2005, Cilt 14, Sayı 7, s.143.
[315] Öcek, Soyer, a.g.e., s.16.
[316] A.e., s.19.

4. Eşgüdüm: Sağlık hizmetinin sunumunda sunucular arsında koordinasyon ve işbirliğinin sağlanması.

3.5. Aile Hekimliği

Aile hekimliğinden esas kastedilen, bireylerin ve aile fertlerinin ikametlerinin yakınlarında ya da kolaylıkla ulaşabilecekleri bir yerde bulunan, ilk başvuracakları ve sağlık hizmetini alacakları doktorluk uygulamasıdır. Bu doktorlar, koruyucu hekimlik uygulamaları yanında ayakta tanı ve tedavi işlemlerinin büyük çoğunluğunu üstlenirler.[317]

Günümüzde tıptaki gelişmeler doğrultusunda birinci basamak sağlık hizmetlerinin bu alanda uzmanlaşmış bir hekim tarafından verilmesi ihtiyacı doğmuştur. Bu nedenle özellikle 1970'li yıllardan başlayarak aile hekimliği ayrı bir tıp disiplini olarak gelişmiş ve birinci basamak sağlık hizmetleri bu disiplinin elemanları tarafından verilmeye başlanmıştır. Avrupa Birliği ülkeleri de dahil olmak üzere gelişmiş ülkelerin tamamında birinci basamak hekimlik uygulaması için en az 3 yıllık bir mezuniyet sonrası eğitim şartı aranmaktadır. Ülkemizde ise aile hekimliği bir disiplin olarak gelişmiş olmakla birlikte birinci basamak sağlık hizmetlerinin bu alanda eğitim almış hekimler tarafından verilmesi koşulu aranmamaktadır. Sağlıkta yeniden yapılanma projesi çerçevesinde birinci basamakta çalışmak isteyen ve halen bu alan için özel bir uzmanlık eğitimi almamış hekimlerin bir defaya özgü olmak üzere aile hekimliği prensiplerine uygun bir geçiş eğitimine tabi tutulmaları kararlaştırılmıştır.[318]

Sağlık Bakanlığı tarafından, aile hekimliğinde çalışan veya çalışacak hekimler ve aile sağlılığı elemanları için eğitim programları hazırlanmıştır.

---

[317] Korukluoğlu, a.g.e., s.15.

[318] Süleyman Görpelioğlu, **GEÇİŞ DÖNEMİ EĞİTİM PROGRAMI GEREKLİLİĞİ, AMACI VE YAPISI, Aile Doktorları İçin Kurs Notları 1. Aşama,** T.C. Sağlık Bakanlığı, 2004, Ata Ofset, 1. Basım, Ankara, s. 7.

Geçiş dönemi eğitimi disiplinin temel özelliklerini içeren bir adaptasyon eğitiminden oluşan 10 günlük bir birinci aşama eğitimi ve ardından esas olarak görev yerinde eğitim ve koçluk yöntemlerinin kullanılacağı 1 yıllık bir eğitimden oluşmaktadır.[319] Bu programda başarılı olan hekimler "Uyum Programı Katılım Sertifikası" ile aile hekimi olarak birinci basamak sağlık hizmeti vermeye yetkili olmuşlardır.

Kişisel, bütüncül ve kesintisiz olarak birinci basamak sağlık hizmeti sunan, bu konuda uzmanlık eğitimi görmüş, tıp doktoru ülkemizde Sağlık Bakanlığı'nın 1985'de tıp fakültesi eğitimi sonrası en az 3 yıl uzmanlık eğitimini benimsediği adla 'Aile Hekimi'dir''. Bazı ülkelerde ise uluslararası standartlara göre mezuniyet sonrası eğitim almış olan birinci basamak hekimi, 'Genel Pratisyen' adını almaktadır.[320]

WONCA (Dünya Aile Hekimleri Birliği) 2002 tanımına göre: Aile Hekimliği disiplini ilkelerine göre eğitilmiş ve kendi sağlık sistemi içinde genel tıp uygulayarak çalışan hekimlerdir. Kişisel hekimlerdir; öncelikli sorumlulukları yaş, cinsiyet ve hastalıktan bağımsız olarak sağlık hizmetine gereksinim duyan herkese kapsamlı sağlık hizmeti sunmaktır. Bireylere kendi aile, toplum ve kültür ortamlarında hizmet verirler. Sorunların çözümünü hastaları ile paylaşırken fiziksel, psikososyal ve sosyal etkenleri birlikte değerlendirir ve tekrarlayan karşılaşmalarla oluşturulmuş güveni kullanırlar. Aile hekimleri mesleksel rollerini, sağlığı geliştirerek, kişilerin gereksinimleri ve toplumun kaynakları doğrultusunda doğrudan veya dolaylı olarak tedavi, bakım veya destek sağlayarak ve gerektiğinde hastalarının var olan hizmetlere ulaşmasına yardımcı olarak yerine getirirler.[321]

---

[319] Görpelioğlu, a.g.e., s.7.
[320] Pemra Ünalan, **Aile Hekimliğinin Tanımı Ve Temel İlkeleri, Aile Doktorları İçin Kurs Notları 1. Aşama,** T.C. Sağlık Bakanlığı, 2004, Ata Ofset, 1. Basım, Ankara, s.12.
[321] Nilgün Özçakar, **Aile Hekiminin Görev Tanımı, Aile Doktorları İçin Kurs Notları 1. Aşama,** T.C. Sağlık Bakanlığı, 2004, Ata Ofset, 1. Basım, Ankara, s.17-18.

3.5.1. Dünyada Aile Hekimliğinin Gelişimi

Diğer tüm uzmanlık dallarında olduğu gibi aile hekimliği (AH)'nin doğuşu da bir gereksinim sonucu olmuştur. AH'ne olan gereksinim ilk kez 1923 yılında Francis Peabody tarafından gündeme getirilmiştir. Tıp bilimlerinde oluşan aşırı uzmanlaşma sonucu hastaların ortada kaldığını ve insanları bir bütün olarak ele alacak bir uzmanlık dalının gerekliliğini savunan Peabody'nin bu görüşü, ilk yankısını yıllar sonra İngiltere'de göstermiş ve 1952 yılında Royal College of General Practitioners (Genel Pratisyenlik Kraliyet Koleji) kurulmuştur. Bunu takiben, American Medical Association (Amerikan Tıp Birliği)'ın 1966 yılında Millis Raporu ve Willard Raporu olarak bilinen iki raporu yayınlaması sonrasında birincil bakım konusunda çalışan yeni bir uzmanlık dalı olan 'Aile Hekimliği' tanınmıştır.[322]

Bu gelişmelerle idari kabul aşamasını tamamlayan AH uzmanlığının tüm dünyada kabul edilmiş bir tanımının yapılması gerekliliği ortaya çıkmış ve 1974 yılında Hollanda'da "Avrupa Aile Hekimleri Eğitimi" toplantısı yapılmıştır. Burada birinci basamak hekimliğinin, insanı organ ya da sistemlerini esas alarak inceleyen diğer klinik uzmanlık dallarından farklı bir uzmanlık dalı olduğu vurgulanarak, AH'nin tanımı yapılmıştır.[323]

Dünya Aile Hekimleri Birligi (WONCA, World Organization of National Colleges, Academies and Academic Associations of General Practitioners/Family Physicians)(1991) yaptığı tanıma göre; "Genel pratisyen ya da aile hekimi, esas olarak tıbbi bakım arayan herkese kapsamlı bakım sağlama ve gerektiğinde diğer sağlık personelini harekete geçirme sorumluluğu taşıyan hekimdir. Genel pratisyen / aile hekimi, bakım arayan herkesi kabul eden bir genel tıp hekimi olarak işlev görür; buna karşılık diğer sağlık hizmeti sunucuları hizmet sunumunda yaş, cinsiyet ve tanıya bağlı sınırlamalar koyarlar.[324]

---

[322] (http://www.igdirsm.gov.tr/files/dokuman/dunyada_gelisim.pdf) Erişim: 07.10.2011.
[323] (http://www.igdirsm.gov.tr/files/dokuman/dunyada_gelisim.pdf Erişim: 07.10.2011.
[324] Justin Allen, v.d., "AİLE HEKİMLİĞİ / GENEL PRATİSYENLİK AVRUPA TANIMI", Çev. Ed. Okay Başak, **Türkiye Aile Hekimleri Uzmanlık Derneği Yayınları-3**, Haziran 2002, s.59-60.

1978 yılında yapılan Alma Ata Konferansı'nın çok önemli sonuçlarından birisi de dünya ülkelerine çağdaş tıp anlayışının bir sonucu olarak "2000 Yılında Herkese Sağlık" başlığı altında toplanan bir kısım hedefler ve stratejiler gösterilmiş olmasıdır. Özellikle birinci basamak sağlık hizmet sunumunun kendine özgü bilgi ve koşullar içerdiği ve bunun uzmanlaşmış hekimlerce verilmesi gerektiğinin vurgulanmasıyla tüm dünyada bu konuda çalışmalar başlatılmış ve ülkeler sağlık sistem ve politikalarını bu görüş doğrultusunda yeniden gözden geçirmişlerdir.[325] Dünyada esen bu uzmanlaşma rüzgarlarının Türkiye'deki yansıması 'Toplum Hekimliği'' olmuş ve bütüncül yaklaşımın 224 sayılı yasa ile basamaklandırılmış sağlık sisteminde birinci basamağa yerleştirilmesine çalışılmıştır.[326]

3.5.2. Türkiye'de Aile Hekimliği

Ülkemiz sağlık hizmetlerinin gelişimi ve organizasyonunda, koruyucu ve tedavi edici sağlık hizmetlerinin bireylere ulaştırılması yönündeki çalışmalar Cumhuriyetin ilanından günümüze kadar uzanan gelişim sürecinde hız kazanmıştır. Cumhuriyetin ilan edilmesinin ilk yıllarında itibaren ülkemizdeki bugünkü sağlık teşkilatlandırması ve sağlık hizmetlerinin temeli atılmıştır. Cumhuriyet döneminde bir yandan tedavi hizmet ağını genişletmek istenirken öteki yandan da koruyucu sağlık hizmetlerinde büyük bir atağa geçilmiştir.[327]

1960'dan sonra Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı Müsteşarlığı'na atanan Prof. Dr. Nusret Fişek **224 sayılı Sağlık Hizmetlerinin Sosyalleştirilmesi Yasası**'nı hazırlamıştır. Sosyalleştirme Yasası basamaklı, hakkaniyetli, yaygın, koruyucu ve tedavi edici sağlık hizmetlerinin bir arada, tam gün ve hizmetin tek elden yürütülmesi ilkelerine dayanmaktadır.[328]

---

[325] İlhami Ünlüoğlu, Sevgi Özcan Paycı, **DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE AİLE HEKİMLİĞİ, Aile Doktorları İçin Kurs Notları,1. Aşama,** T.C. Sağlık Bakanlığı, 2004, Ata Ofset, 1. Basım, Ankara, s.23.

[326] (http://www.igdirsm.gov.tr/files/dokuman/dunyada_gelisim.pdf) Erişim: 07.10.2011.

[327] (http://www.ailehekimligi.gov.tr/index.phpoption=com_content&view=category&layout=blog&id=54&Itemid=213) Erişim: 23.10.2011.

[328] Ünlüoğlu, Paycı, a.g.e., s.27.

Ülkemizde sağlık hizmetinin sunumunda 4 farklı dönemden bahsedilebilir:[329]

1. 1923-1950 Dönemi: Bu dönemde koruyucu sağlık hizmetlerine öncelik verilmiş; sıtma, frengi, trahom, lepra ve tüberküloz gibi önemli sağlık sorunları ile mücadele için tek amaçlı örgütler kurulmuştur.

2. 1950-1960 Dönemi: Bu dönemin temel karakteri Sağlık Bakanlığının tedavi hizmetlerine ağırlık vermesi ve hastane sayısındaki hızlı artıştır.

3. 1961-2003 Dönemi: Bu dönemin sağlık politikasını tanımlayan ilkeler 224 sayılı sağlık hizmetlerinin sosyalleştirilmesi hakkındaki kanunda yazılıdır. Buna göre sağlık hizmetleri nüfusa göre örgütlenmiş, sağlık ocakları kurulmuş, koruyucu ve tedavi edici hizmetlerin bir arada ve bir ekip tarafından verilmesi ilkesi kabul edilmiştir. Sağlık hizmetlerinin önemli ölçüde genel bütçeden finanse edilmesi benimsenmiştir.

4. 2004 ve Sonrası Dönem: Mevcut iktidar, "SAĞLIKTA DÖNÜŞÜM" programını başlatmış ve 9.12.2004 tarihinde yayımlanan 5258 Sayılı Aile Hekimliği Pilot Uygulaması Hakkında Kanun ile bu program resmen uygulamaya girmiştir.

Sağlıkta Dönüşüm Programı, aileye dayalı temel sağlık hizmetlerini ve topluma dayalı temel sağlık hizmetlerini, görevleri net tanımlanmış ve gerekli eğitim ve beceri ile donanmış ekipler eliyle, entegre bir şekilde sunmayı öngörmektedir.[330]

Sağlıkta Dönüşüm Programı, temel sağlık hizmetlerinin kurumsal konumunu diğer hizmet düzeyleri üzerinde yetki ve kontrol sahibi olacak bir yapıya kavuşturmayı hedeflemektedir. Bireylerin ve sağlık çalışanlarının durumlarını iyileştirmek bu konuda yapılacak yeniliklerin hareket noktasını oluşturmaktadır. Sağlıkta dönüşüm programının en belirgin özelliği bireylerin sağlıklı hayat

[329] Zafer Öztek, "Türkiye'de Sağlıkta Dönüşüm Programı Ve Aile Hekimliği", **Hacettepe Tıp Dergisi**, 2009, 40, s.7.
[330] Korukluoğlu, a.g.e., s.51.

programlarına erişiminin sağlanması, anne-bebek ölümlerinin azaltılması, bulaşıcı hastalıklarla ve kronik hastalıkların risk faktörleriyle mücadele etmeyi öncelemek bireylerin kendi sağlık durumlarını kontrol edebilme yetilerini geliştirmek ve koruyucu hekimlik yaklaşımını sağlığın merkezine tamamen yerleştirmektir.[331]

Bu amaçlara ulaşmak için birinci basamak sağlık hizmetlerinin çağdaş bir yaklaşımla yeniden düzenlenip yaygınlaştırılması ve tüm toplum bireyleri tarafından tercih edilebilir şekilde sunulması sağlanmaktadır. Herkesin kendi seçebileceği, kolayca erişebileceği, herhangi bir engelle karşılaşmasızın danışabileceği, başvurabileceği bir aile hekiminin olması bu yaklaşımın ana unsurlarının başında gelir.[332]

Sağlık hizmeti sunumunda, birinci basamak sağlık hizmetlerinin sürekli eğitimle geliştirilmesi ve güçlendirilmesi, çalışan hekimler ile diğer sağlık elemanlarının özendirilmesi, birey ihtiyaçlarının göz önünde bulundurularak koruyucu sağlık sistemine ağırlık verilmesi ve kabul edilebilir sevk sisteminin uygulanması ana ilkelerdir. Bu ilkeler ikinci basamakta yığılmayı engelleyecek, ikinci basamakta tedavi edilmesi gereken hastalara yeterince zaman ayrılmasını sağlayacaktır. Aile hekimliğinin multidisipliner bir sağlık yaklaşımı olduğu düşünülürse bütüncül bir sağlık hizmeti yaklaşımını öngörür. Güvene dayalı iletişim kurar, sorunları fiziksel, psikolojik ve sosyal yönleriyle ele alır. Birey merkezli olmasının yanında bütünleştiricilik, süreklilik, aile ve topluma yönelik olma özellikleri nedeniyle aile hekimliği uygulamasının önemli bir yapı taşıdır. Gittikçe artan orandaki yaşlı nüfusun temel sağlık hizmeti gereksinimleri, onları tanıyan ve kolay ulaşabilecekleri aile hekimleri vasıtasıyla çok daha etkili olarak karşılanabilecektir.[333]

---

[331](http://www.ailehekimligi.gov.tr/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=54&Itemid=213) Erişim:22.10.2011

[332](http://www.ailehekimligi.gov.tr/index.php?option=com_content&view=categor&layout=blog&id54&Itemid=213) Erişim:22.10.2011.

[333](http://www.ailehekimligi.gov.tr/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=54&Itemid=213) Erişim: 22.10.2011.

Aile Hekimliği Uzmanlığı 5 Temmuz 1983 tarihinde Tababet Uzmanlık Tüzüğü'nde yer almıştır. Ülkemizde ilk Aile Hekimliği Anabilim Dalı 1984 yılında Gazi Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde kurulmuştur. Aile hekimliği uzmanlık eğitimi ise; ilk olarak 1985 yılında Ankara, İstanbul ve İzmir'de Sağlık Bakanlığı'na bağlı eğitim hastanelerinde başlamıştır. Ancak bundan sonra 1990'lara doğru Türk Tabipleri Birliği (TTB) pratisyen hekimlerin sorunlarının çözümünde ayrı bir mesleki eğitimi öngörmüş ve bu anlayış giderek uzmanlık eğitiminin kabulüne dönüşmüştür.[334]

Ülkemizde AH uzmanlık eğitimi 3 yıl olup;

- 9 ay İç Hastalıkları
- 9 ay Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları
- 8 ay Kadın Hastalıkları ve Doğum
- 6 ay Cerrahi Ağırlıklı Acil
- 4 ay Psikiyatri rotasyonlarından oluşmaktadır.

1990 Tarihinde Ankara'da Aile Hekimleri Uzmanlık Derneği (AHUD) kurulmuş, 1998 yılında Bakanlar Kurulu kararıyla Türkiye Aile Hekimleri Uzmanlık Derneği (TAHUD) şeklinde isim değişikliği yapılmıştır. 16 Temmuz 1993 tarihinde Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK) 12547 sayılı kararı ile tıp fakültelerinde Aile Hekimliği Anabilim Dallarının kurulmasını uygun görmüştür. Bu karar aile hekimliğinin akademik gelişiminde önemli kilometre taşlarından biri olmuştur. 17 Eylül 1993'te Trakya Üniversitesi'nde Aile Hekimliği Anabilim Dalı kurularak üniversitelerde AH asistan eğitimi başlamıştır. AH uzmanları akademik kadrolarda 1994 yılında yer almaya başlamıştır.[335] Aile Hekimliği pilot uygulaması ilk olrak 2005 yılında Düzce'de başlamıştır. 2010 yılı sonu itibariyle ülkemizin 81 ilinde aile hekimliği sistemi uygulanmaya başlanmıştır.

Aile hekimliğinin uygulanmasına ilişkin esaslar:[336]

---

[334] Ünlüoğlu, Paycı, a.g.e., s.23.
[335] A.e., s.29.
[336] Korukluoğlu, a.g.e., s.74-76.

_ Aile hekimliği uygulaması başlangıç olarak bir sertifikasyon eğitimi ile başlayacak ve hekimlerimiz meslek içi eğitimle, önceden belirlenmiş müfredatın uygulanması yoluyla Avrupa Birliği'nin öngördüğü eğitim düzeyine ulaştırılacaktır. Bu hekimlerimiz mevcut pratik uygulamalarının yanında teorik eğitimlerini de sürdüreceklerdir.

_ Kamuda görevli hekimlerimizin ve diğer sağlık personelimizin aile hekimliği uygulamalarında görev yapmasına kendi tercihleri doğrultusunda öncelik tanınacaktır. Bu şekilde aile hekimliği uygulamalarında görev alan sağlık personelinin kadrolarından doğan özlük hakları korunacaktır.

_ Nüfusa oranla gönüllü aile hekiminin yetersiz kalması halinde serbest sözleşmeli aile hekimlerinin çalışılmasına fırsat tanınacaktır. Gerekli görülen durumlarda sağlık hizmetine eşit erişim ilkesinin korunabilmesi için kadrolu hekimler aile hekimi olarak görevlendirilebilecektir.

_ Belirli sayıdaki vatandaşın bölgelerindeki aile hekimine listelerle kayıtları sağlanıp, belirli bir süreden sonra hekimlerini değiştirebilmelerine fırsat verilecektir (aktif negatif kayıt). Böylece herkesin bir aile hekimi ile buluşması sağlanmış olmaktadır.

_ Aile hekimi bu aileleri ziyaret ederek kimlik ve sağlık kayıtlarını tamamlar. Kendileri için görevlendirilen aile hekiminden başka birini tercih etmek isteyen kişiler o hekime başvurarak tercihlerini bildirirler. Böylece kendi istekleri doğrultusundaki aile hekimine kayıt yaptırmış olurlar.

_ Ancak doktor değiştirme tercihinin kullanılabilmesi için yörede kolay erişilebilir diğer aile doktorlarının bulunması gereklidir. Doktor seçimi özgürlüğü esas olmasına rağmen, aynı hizmet bölgesinde aile doktoru sayısının az olmasının sınırlayıcı bir unsur olabileceği bilinmektedir.

_ Aile hekimi ihtiyacının belirlenmesinde, ilin nüfus yapısı, coğrafi özellikleri, hastalık örgüsü ve sağlık istatistikleri ışığında bölünmüş bölgeler dikkate alınır.

_ Sağlık hizmetlerini kullanma alışkanlıkları dikkate alınarak ortalama 3.000 kişiye bir hekim düşecek şekilde plânlama yapılacaktır.

_ Aile hekimliği uygulaması yapan hekimler süreç içinde eğitimlerine devam edeceklerdir. Uzmanlık eğitimi olsun veya olmasın, aile hekimliği uygulaması ile birlikte sürdürülecek eğitim, hekimlerimizin kendilerine güvenini ve birinci basamak sağlık hizmeti kalitesini artıracaktır.

3.5.3. Aile Hekimliği Sistemi İle İlgili Kavramlar

Aile Hekimi: Aile hekimi; yaş veya cinsiyeti ne olursa olsun, kişiyi bir bütün olarak incelemek için eğitilmiştir. Akut ve kronik hastalıkların tedavi edilmesine ek olarak, hastalıkların gelişmesini önlemek amacıyla düzenli sağlık taramalarını gerçekleştirir ve sağlıkla ilgili konularda danışmanlık hizmetini sağlar. Aile hekimi tarafından tespit edilen sağlık sorununun tedavisi, başka bir uzmanlık dalını ilgilendiriyor ve spesifik tedavi gerektiriyorsa, kişinin bu hizmete ulaşmasında koordinasyonun sağlanması da aile hekiminin görevidir[337]

Aile Hekimliği / Genel Pratisyenlik, kendine özgü eğitim içeriği, araştırması, kanıt temeli ve klinik uygulaması olan akademik ve bilimsel bir disiplin ve birinci basamak yönelimli klinik bir uzmanlıktır.[338]

Aile Sağlığı Elemanı: Aile hekimi ile birlikte hizmet veren, sözleşmeli çalıştırılan veya Bakanlıkça görevlendirilen hemşire, ebe, sağlık memuruna denir.[339] Bakanlığın aile hekimliği ile ilgili yaptığı yeni düzenlemelerle acil tıp teknisyenleri(ATT) de aile hekimliği birimlerinde aile sağlılığı elemanı olarak çalışmaktadırlar. Kamu görevlisi

---

[337] (http://www.ailehekimligi.gov.tr) Erişim: 04.10.2011.
[338] Allen, a.g.e., s.10.
[339] (http://www.ailehekimligi.gov.tr) Erişim:04.10.2011.

olmayan ebe, hemşire, sağlık memuru ve acil tıp teknisyenleri de 30 saatlik bir uyum eğitimi ile aile sağlığı elemanı olarak çalışabilmektedirler.

Aile Hekimliği Birimi: Bir aile hekimi ve en az bir aile sağlığı elemanından oluşan yapı.[340]

Aile Sağlığı Merkezi: Bir veya daha fazla aile hekimi ve aile sağlığı elemanının görev yaptığı aile sağlılığı kuruluşu.

.

3.5.4. Aile Hekiminin Görev ve Sorumlulukları

1. Aile sağlığı birimini yönetmek, birlikte çalıştığı ekibi denetlemek ve hizmet içi eğitimlerini sağlamak,
2. Çalıştığı bölgenin sağlık planlamasının yapılmasında ilçe sağlık idaresi ile işbirliği yapmak,
3. Hekimlik uygulaması sırasında karşılaştığı toplum ve çevre sağlığını ilgilendiren durumları kamu sağlığı merkezine ve ilçe sağlık idaresine bildirmek,
4. Kişiye yönelik rehberlik hizmetleri ile, sağlığı geliştirici ve koruyucu hizmetleri vermek; bu kapsamda ana-çocuk sağlığı ve aile planlamasını periyodik muayeneleri (meme kanseri taraması, rahim kanseri taraması gibi), bireysel koruyucu sağlık hizmetlerini (rutin aşılar), ruh sağlığı hizmetlerini ve yaşlı sağlığı hizmetlerini yerine getirmek,
5. İlk kayıtta ev ziyareti ile sağlık durumunun tespitini yapmak ve Bakanlığın öngördüğü sıklıkta ev ziyaretlerini tekrarlamak,
6. Aile sağlığı biriminde ve gerektiğinde evde birinci basamak tanı, tedavi ve rehabilitasyon hizmetlerini vermek,
7. Birinci basamakta tanı ve tedavisi yapılamayan hastaları ilgili uzmanlık dalına sevk etmek, sevk edilen hastaların geri bildirilen muayene, tetkik, tanı, tedavi ve

---

[340](http://www.saglik.gov.tr/TR/belge/1-10376/aile-hekimligi-uygulama-yonetmeligi.html) Erişim:04.10.2011

yatış bilgilerini değerlendirmek, ikinci ve üçüncü basamak tedavi ve rehabilitasyon hizmetleri ile evde bakımın koordinasyonunu yapmak,
8. Temel laboratuar hizmetlerini vermek veya verilmesini sağlamak,
9. Aile hekimliği uygulamaları ile ilgili kayıt ve bildirimleri yapmak,
10. İlk yardım ve acil müdahale hizmetlerini vermek veya verilmesini sağlamak,
11. Yerel sağlık idaresince belirlenmiş olan ilaç temininde zorluk çekilen yerlerde ilgili mevzuata göre ecza dolabı açmak veya ilaçların teminini sağlamak.[341]

3.5.5. Aile Sağlığı Elemanının Görev ve Sorumlulukları

Aile sağlığı elemanı, birinci basamak sağlık hizmetlerinin yerine getirilmesinde görev alır ve aile hekimi ile işbirliği içinde çalışır.

1. Aile sağlığı elemanı, aile hekimi ile birlikte ekip anlayışı içinde kişiye yönelik koruyucu, tedavi ve rehabilite edici sağlık hizmetlerini sunmak ve görevinin gerektirdiği hizmetler ile ilgili sağlık kayıt ve istatistiklerini tutmakla yükümlüdür.

2. Aile sağlığı elemanı Bakanlıkça belirlenen usul ve esaslar çerçevesinde;
a)Kişilerin yaşamsal bulgularını ölçer ve kaydeder,
b)Aile hekiminin gözetiminde, talimatı verilen ilaçları uygular,
c)Yara bakım hizmetlerini yürütür,
ç) Tıbbi alet, malzeme ve cihazların hizmete hazır bulundurulmasını sağlar,
d) Poliklinik hizmetlerine yardımcı olur, tıbbi sekreter bulunmadığı hallerde sevk edilen hastaların sevk edildiği kurumla koordinasyonunu sağlar,
e) Gereken tetkikler için numune alır, eğitimini aldığı basit laboratuar tetkiklerini yapar veya aldığı numunelerin ilgili laboratuar tarafından teslim alınmasını sağlar,
f) Gezici ve yerinde sağlık hizmetleri, sağlığı geliştirici ve koruyucu hizmetler ile ana çocuk sağlığı ve aile planlaması hizmetlerini verir, evde bakım hizmetlerinin verilmesinde aile hekimine yardımcı olur,
g) Bakanlıkça belirlenen hizmet içi eğitimlere katılır,

[341] Korukluoğlu, v.d., a.g.e., s.57.

ğ) Sağlık hizmetlerinin yürütülmesi ile ilgili olarak görev, yetki ve sorumlulukları kapsamında aile hekiminin verdiği diğer görevleri yerine getirir,
h) Bakanlıkça ve ilgili mevzuat ile verilen diğer görevleri yapar.
Aile sağlığı elemanı(ebe, hemşire, sağlık memuru), Aile Hekimliği Uygulama Yönetmeliğinde Madde.4'te belirtilen aile hekiminin görev ve sorumluluklarını yerine getirmesinde aile hekimi ile birlikte çalışır.[342]

3.5.6. Aile Hekimleri ve Aile Sağlığı Elemanlarının Eğitimi

Bütün dünyada aile hekimliği uygulamalarında görev alan hekimlerin gittikçe artan oranda aile hekimliği uzmanlık eğitimi alması öngörülmektedir. Ülkemizde aile hekimliği uzmanlığını almış olan hekimlerin sayısı yetersiz olduğundan yeni döneme geçişte birçok ülkede uygulandığı gibi mevcut hekimler görev alacaktır. Dolayısı ile geçiş dönemi eğitimi büyük önem kazanmaktadır.[343]

Uyum eğitimini almış olan hekimlerin sertifikalarının geçerliliği, aile hekimliği uygulamasına devam etme ve kalıcı sertifika için öngörülen ikinci aşama eğitim modüllerini tamamlama şartlarına bağlıdır. İkinci aşama eğitim, birinci aşama eğitimin ardından başlar, 9 ay ile 3 yıl içerisinde verilir. Bu eğitim mesleki bilgilerin güncelleştirilmesi ve iyileştirilmesini hedeflemektedir. İkinci aşama eğitimleri modüler tarzda ve sürekli tıp eğitimi şeklinde belirlenir.[344] Hemşire, ebe, sağlık memuru ve acil tıp teknisyenleri Bakanlığın planladığı uyum eğitimlerine katılarak aile sağlığı elemanı olarak çalışmaktadırlar.

---

[342](http://www.saglik.gov.tr/TR/belge/1-10376/aile-hekimligi-uygulama yonetmeligi.html) Sağlık Bakanlığı Aile Hekimliği Uygulama Yönetmeliği. Erişim: 09.10.2011.
[343] Korukluoğlu, v.d. ,a.g.e., s.77-78.
[344] A.e., s.79.

3.5.7.Aile Hekimliği Sisteminde Denetim, Yönetim ve Uygulama

Aile hekimliğinde yönetim ve işleyişle ilgili konular hakkında Aile Hekimliği Kanunu ve Aile Hekimliği Uygulama Yönetmeliği'nde konu ile ilgili hazırlanmış maddeler çerçevesinde aşağıdaki bilgilere yer verilmiştir.

Aile hekimi ile aile sağlığı elemanı ekip anlayışı içinde çalışır. Aile hekimi, birlikte çalıştığı aile sağlığı elemanını yönlendirmek ve denetlemek yetkisine sahiptir. Aile hekimi, aile sağlığı elemanının görev tanımında belirtilen işleri yapmaması veya eksik yapması, meslek ilkelerine aykırı davranması, çalışma huzurunu bozucu davranışlarda bulunması, kılık-kıyafet ve mesai saatlerine uyum göstermemesi gibi durumlarda sözleşmeyi sona erdirmek üzere il sağlık müdürlüğüne teklifte bulunma yetkisine sahiptir. Aile hekimleri ve aile sağlığı elemanları ile sözleşme imzalamaya vali veya görevlendireceği merci yetkilidir. Standart bir sözleşme imzalatılmakta ve tüm haklar, tek taraflı olarak düzenlenmektedir.[345]

Denetim, sorumluluk ve mal bildirimi

Madde 6- Aile hekimleri ve aile sağlığı elemanları, mevzuat ve sözleşme hükümlerine uygunluk ile diğer konularda Bakanlık, ilgili mülkî idare ve sağlık idaresinin denetimine tâbidir. Aile hekimi ve aile sağlığı elemanları, görevleriyle ilgili ya da görevleri başında işledikleri veya kendilerine karşı işlenen suçlarda Devlet memurları gibi kabul edilir. Aile hekimi ve aile sağlığı elemanları, 3628 sayılı Mal Bildiriminde Bulunulması, Rüşvet ve Yolsuzluklarla Mücadele Kanunu gereğince mal bildiriminde bulunmakla yükümlüdür (Aile Hekimliği Kanunu Madde-6). [346]

---

[345](http://www.hekimce.com/index.php?kiid=4928) Erişim: 21.12.2011.

[346](http://www.ailehekimligi.gov.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=122:aile-hekimlii-pilot-uygulamas-hakknda-kanun-&catid=39:kanunlar&Itemid=216) Aile Hekimliği Kanunu Madde 6. Erişim. 22.01.2012.

Yönetmelikler

Madde 8- Aile hekimi ve aile sağlığı elemanlarının çalışma usul ve esasları; çalışılan yer, kurum ve statülerine göre öncelik sıralaması; aile hekimliği uygulamasına geçişe ve nakillere ilişkin puanlama sistemi ve sayıları; aile sağlığı merkezi olarak kullanılacak yerlerde aranacak fizikî ve teknik şartlar; meslek ilkeleri; iş tanımları; performans ve hizmet kalite standartları; hasta sevk evrakı, reçete, rapor ve diğer kullanılacak belgelerin şekli ve içeriği, kayıtların tutulması ile çalışma ve denetime ilişkin usul ve esaslar, Sağlık Bakanlığınca çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir (Aile Hekimliği Kanunu Madde-8).[347]

Denetim

MADDE 29 – (1) Aile sağlığı merkezi, aile hekimleri ve aile sağlığı elemanları, mevzuat ve sözleşme hükümlerine uygunluk ile diğer konularda Bakanlık, ilgili mülkî idare amirleri ve yerel sağlık idare amirleri veya bunların görevlendireceği personelin denetimine tâbidir. Denetim yapmaya yetkili amir, ilgili mevzuat ve sözleşme şartlarına aykırılığı doğrudan kendisi tespit edebileceği gibi, tespiti yapmak üzere incelemeci veya soruşturmacı da görevlendirebilir. Bu denetimler Bakanlıkça belirlenen denetleme formları ile gerçekleştirilir. Mevzuat ve sözleşme şartlarına aykırılık tespit edildiği takdirde, Aile Hekimliği Pilot Uygulaması Kapsamında Sağlık Bakanlığınca Çalıştırılan Personele Yapılacak Ödemeler ve Sözleşme Şartları Hakkında Yönetmelikte belirtilen hükümler çerçevesinde ilgililer hakkında işlem tesis edilir (Aile Hekimliği Uygulama Yönetmeliği Madde-29).[348]

Aile hekimliği sisteminde, aile hekimleri ve aile sağlığı elemanları valilik kararı ile bağlı oldukları il sağlık müdürlüğü ile yapılan sözleşmeye bağlı olarak çalışmaktadırlar. Daha önce 657 Sayılı Kanuna bağlı olarak çalışan sağlık personeli sözleşmesi fes edildiği takdirde daha önce var olan haklarına aynen sahiptir. Aile hekimliğinde çalışan sağlık personeli denetim, sorumluluk ve yönetimleri

[347](http://www.ailehekimligi.gov.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=122:aile-hekimlii-pilot-uygulamas-hakknda-kanun-&catid=39:kanunlar&Itemid=216) Aile Hekimliği Kanunu Madde 8 Erişim. 22.01.2012.

[348] (http://www.saglik.gov.tr/TR/belge/1-10376/aile-hekimligi-uygulama-yonetmeligi.html) Aile Hekimliği Uygulama Yönetmeliği Madde-29 Erişim:22.01.2012.

bakımından Sağlık Bakanlığı'nın organizasyon yapısı içinde bulunmaktadır. 663 Sayılı Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname Yürürlüğe girmiş Bakanlık Teşkilatı yeni bir yapılanma içine girmiştir. Yeni yapılanma sonucunda Aile Hekimliği Birimleri ve Aile Sağlığı Merkezleri Halk Sağlığı Müdürlüklerine devredilmiştir.

3.6. Sağlık Alanında İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yapılan Çalışmalar

Örgütlerin rekabet avantajı elde edip bunu devam ettirebilmeleri ve varlıklarını devam ettirebilmeleri için en önemli faktör "insan" faktörüdür. Örgütlerde yönetim anlayışının değişmesi, iş hayatının makineleşmeden insan merkezli çalışma yaşamına doğru kayması "insan faktörünü" iş hayatının merkezine oturtmuştur. Bu nedenle örgütler, işine ve çalıştığı örgüte sadık, örgütüne karşı güçlü aidiyet duygusuna sahip, örgütünün amaç ve hedeflerini benimsemiş ve işini severek ve haz duyarak yapan çalışanlara sahip olmak isterler. Güçlü örgütsel bağlılık ve iş tatminine sahip çalışanlar, örgütlerin sahip olmak istedikleri vazgeçilmez değerlerdir. Bu nedenle, geçmişi 1900'lü yıllara dayanan örgütsel bağlılık çalışmaları ve 1930'lu yıllardan beri akademisyenlerin ilgisini çeken iş tatmini çalışmaları günümüze kadar artarak devam etmiştir. Tüm alanlarda olduğu gibi, hizmet sektöründe özellikle sağlık sektöründe de üzerinde durulan bir konu haline gelmiştir. Çünkü iş tatmini ve örgütsel bağlılığı sağlanmış çalışanların; örgütün verimliliğinde artış, performans artışı, verilen hizmet kalitesinin ve hizmet standartlarının artışı ve dolayısıyla müşteri memnuniyetinde artışla ilişkilendirilmesi mümkündür.

Buna karşın örgüte bağlılığın düşük olmasının örgütlerde verimlilik sorunları, iş doyumsuzluğu, işe devamsızlık, işe geç gelme, işten ayrılma gibi olumsuz durumlara neden olduğu belirtilmekte ve bu nedenle de çalışanın işten ayrılma davranışını ve beklenmedik durumları önceden tahmin etmede çalışanların örgütsel bağlılıklarına bakıldığı bilinmektedir.[349]

---

[349] Sergül Duygulu, Fatoş Korkmaz, "HEMŞİRELERİN ÖRGÜTE BAĞLILIĞI, İŞ DOYUMLARI VE İŞTEN AYRILMA NEDENLERİ", **C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi,** 2008, 12(2), s.11.

Özellikle sağlık sektöründe, sağlık personelinin örgütsel amaç ve değerleri içselleştirmesi ve örgütle bütünleşmesi anlamına gelen örgütsel bağlılığın sağlanılması; çalışanların yaptıkları işe ve işyerlerine iyi duygular beslemesi anlamına gelen iş tatmin düzeylerinin yükseltilmesi ve işten ayrılma niyetlerinin azaltılması önemli bir faktör haline gelmiştir. Zira iş tatmini ve örgütsel bağlılığı sağlanılmış çalışanların müşteri memnuniyetine, hizmet kalitesine ve işletmenin başarısına katkı sağlayacağı ileri sürülmektedir.[350] Sağlık sektöründe iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine yapılan birçok çalışma vardır.

Örs ve arkadaşlarının(2003), hekim ve hemşirelerin örgütsel bağlılıkları üzerine yaptığı araştırmada; araştırma grubundaki hekimler ile hemşirelerin örgütsel bağlılık algılarının mesleğe göre farklılaştığı ve hekimlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algıları hemşirelerden daha yüksek düzeyde bulunmuştur.[351]

Duygulu ve Korkmaz(2008), hemşirelerin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerine yaptığı çalışmada, hemşirelerin iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur.[352] Güner(2007), sağlık personelinin orta düzeyde örgütsel bağlılığa ve iş tatminine sahip olduğunu belirtmiştir.[353]

Karahan(2009), hekimlerin iş tatminleri ile örgütsel bağlılığın üç boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulmuştur. Araştırma sonucuna göre, hekimlerin iş tatminlerinin arttırılabilmesi için örgütsel bağlılık düzeylerinin yükseltilmesi ya da örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılması için iş tatmin düzeylerinin yükseltilmesi gerektiğini söyleyebiliriz.[354] Araştırma sonuçlarının çoğu örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında ilişki modelini destekler niteliktedir.

---

[350] Gül, v.d., a.g.e., s.7-8.

[351] Mukaddes Örs, v.d., ''ANTALYA TIP FAKÜLTESİ HASTANESİ'NDE, ANTALYA SOSYAL SİGORTALAR KURUMU HASTANESİ'NDE VE ANTALYA DEVLET HASTANESİ'NDE ÇALIŞAN HEKİMLER İLE HEMŞİRELERİN ÖRGÜTLERİNE BAĞLILIKLARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ'', **ANKARA UNİVERSİTESİ TIP FAKULTESİ MECMUASI,** Cilt 56, Sayı 4, 2003, s.222.

[352] Duygulu, Korkmaz, a.g.e., s.20.

[353] Güner, a.g.e., s.116.

[354] Atila Karahan, ''Hekimlerin Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği'', **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2009, Sayı.23, s.430-431.

Örgütlerin tatmin ve bağlılık konularını birlikte ele almaları, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı birbirini tetikleyici faktörler olarak kullanmaları örgütlerin yararına olacaktır.

Cengiz(2001), sağlık personelinde kişisel özelliklerin örgütsel bağlılığa etkisini incelediği araştırmasında, kişisel özelliklerin(yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim), çalışanların örgüte bağlanmasında çok düşük derece etkili olduğunu bulmuştur. Bu yönde bir sonuç literatür ile paralellik göstermektedir.[355] Aynı araştırmada kişisel özellikler ve işin özelliklerine kıyasla örgüte ilişkin özelliklerin örgütsel bağlılık üzerinde daha etkili olduğu anlaşılmıştır. Doktor ve hemşireler üzerinde yapılan araştırmada, sağlık personelinin örgütlerine bağlılık düzeylerinde belirgin bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır.[356]

Tatlı(2008), hekimlerin iş doyumları ve örgütsel bağlılığı üzerine yaptığı çalışmada, örgütsel bağlılık alt ölçeklerinden duygusal bağlılık düzeylerinin en fazla olduğunu, normatif bağlılık düzeylerinin orta seviyede olduğunu ve devam bağlılığının en düşük seviyedeki bağlılık türü olduğunu tespit etmiştir. Farklı statülerde hizmet veren üç hastanede yapılan araştırmada devlet hastanelerinde çalışan hekimlerin iş doyumları ve örgütsel bağlılıkları düşük bulunmuştur.[357] Örgütlerde de en fazla istenen bağlılık türü duygusal bağlılıktır. Çalışanın örgütünü benimsemiş olması, örgütle arasında duygusal bir bağın gelişmesi örgütler tarafından istenilen bir durumken, araştırma sonucunda da olduğu gibi çıkar ilişkisine dayanan devam bağlılığı örgütlerin arzu etmediği bir bağlılık türüdür.

Hemşirelerde iş tatmini konulu başka bir araştırmaya göre, hemşirelerin en çok tatmin duydukları hususlar "yetenek ve başarı, karar alma ve yöntem esnekliği ve işin kendisi" iken, en çok tatminsizlik duydukları hususlar "yöneticilerin karar

---

[355] Aytül A. Cengiz, "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Ü., Sos.Bil. Enst., 2001, Eskişehir, s.124.
[356] A.e., s.128-129.
[357] Tatlı, a.g.e., s.67-81.

verme tarzı, idare tarzı ve hastanede uygulanan terfi sistemidir''.[358] Araştırmamızın uygulama alanını oluşturan özellikle aile hekimliği sisteminde terfi yollarının kapalı olması yardımcı sağlık personeli açısında en çok sıkıntı yatan durumlardan birisini oluşturmaktadır.

Hekim ve hemşirelerin iş tatmini düzeyleri ile ilgili bir başka araştırmada da, hekim ve hemşirelerin iş doyum düzeyleri yüksek olmamakla birlikte, hekimlerin ve hemşirelerin genel, içsel ve dışsal iş doyum düzeyleri kıyaslandığında hekimlerin puan ortalamalarının hemşirelerden anlamlı düzeyde yüksek olduğu bulunmuştur.[359]

Hekimlerin iş tatmini üzerine yapılan bir araştırma, iş doyumu ile yaş ve hizmet süresi arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Mesleki faktörlerle iş doyumu arasındaki ilişkiye bakıldığında ise sırasıyla kariyer, meslek seçiminde doğru tercih, düzenli yayınları izleme ve konu ile ilgili etkinliklere katılım olguları ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Evli, daha büyük bir yerleşim merkezinde yaşayan, devlet hastanesinde çalışıp muayenehanesi olan, bu mesleğin kendi seçimi olduğunu ifade eden, bu mesleği seçerek "doğru" davrandığını düşünen hekimlerin iş doyumlarının daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.[360] Araştırma sonuçlarına dayanarak kariyer hedefleri olan ve bunu için çaba gösteren ve mesleğini benimseyip, mesleki gelişime önem veren hekimlerin iş doyumlarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

Hann ve arkadaşlarının(2010), İngiltere'de aile hekimlerinin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine yaptıkları çalışmada, iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür.[361]

---

[358] Durak, Serinkan, a.g.e., s.130.
[359] Emine Topal, ''Hekim ve Hemşirelerin İş Doyum Düzeyi'', Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bil. Enst., 2008, Ankara, s.64.
[360] Figen Sevimli, Ömer F. İşcan, ''Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu'', **Ege Akademik Bakış Dergisi,** 2005, Cilt.5, Sayı.1-2, s.63.
[361] Mark Hann, David Reeves, Bonnie Sibbald, ''Relationships Between Job Satisfaction, Intentions To Leave Family Practice And Actually Leaving Among Family Physicians In England'', **European Journal of Public Health,** 2010, Vol. 21, No. 4, s.501.

Tözün(2008) ve arkadaşlarının Eskişehir il merkezinde birinci basamak sağlık kurumlarında çalışan hekimlerin iş tatmini üzerine yaptıkları çalışmada; hekimlerin genel, içsel ve dışsal iş tatminlerinin orta düzeyde olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışmada toplum sağlığı merkezlerinde ve aile hekimliği merkezlerinde çalışan hekimlerin içsel ve dışsal iş tatmin puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.[362] Aynı çalışmada; hekimlerin cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sahibi olma, eşin çalışması, kurumdaki toplam hizmet süresi gibi demografik değişkenler ile iş tatmini arasında anlamlı bir fark bulunamazken, iş tatmini ile aile hekimliği sistemi içinde çalışma süreleri 2–12 ay arasında olan hekimlerin genel iş doyum puan ortalamaları, çalışma süreleri 13–20 ay olan hekimlerden anlamlı bir şekilde daha yüksek bulunmuştur.[363] Zamanla iş tatmininde azalma olmasına yeni bir sistem karşısında hekimlerin beklentilerini çok yüksek tutması ya da sistem tam anlamıyla oturuncaya kadar geçiş döneminde oluşan aksaklıklar neden olarak gösterilebilir.

3.7. Aile Hekimliğinde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini

Ülkemizde sağlık alanında, örgütsel bağlılık ve iş tatmini konularında birçok araştırma yapılmasına rağmen, aile hekimliği alanında çalışan sağlık personelinin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerine yeterli sayıda araştırma mevcut değildir. Tez araştırmamızın bu konu üzerinde yoğunlaşmasının en önemli nedeni de budur. Aile Hekimliği İstanbul'da 1 Kasım 2010 tarihinden itibaren uygulanmaya başlamıştır. Yeni bir sistem olması nedeniyle sağlık çalışanlarının bağlılık ve tatmin düzeylerinde farklılık yarattığı hatta azalmaya neden olduğu düşünülmüştür. Nitekim yapılan az sayıda araştırma da bunu destekler özelliktedir.

Hueston (1998), aile hekimlerinin iş tatmini üzerine yaptığı çalışma sonuçlarına göre, aile hekimlerinin kariyerlerinden memnun olduğunu ve tekrar

---

[362] Mustafa Tözün, Abdullah Çulhacı, Alaettin Ünsal, "Aile Hekimliği Sisteminde Birinci Basamak Sağlık Kurumlarında Çalışan Hekimlerin İş Doyumu (Eskişehir)", **TAF Preventive Medicine Bulletin**, 2008: 7(5), s.380.
[363] A.e., s.381.

seçme şansı verilse, yine aile hekimliğini seçeceklerini ifade etmiştir.[364] Ancak sistemin ülkemizde çok uzun bir geçmişinin olmaması, İstanbul bir buçuk yıldır uygulanıyor olması bizi aile hekimliğinde çalışan sağlıp personeli üzerine bir araştırmaya yönlendirmiştir.

Bilecik'te aile hekimlerinin iş memnuniyet düzeylerinin performanslarına etkisi üzerine yapılan bir çalışmada; aile hekimlerinin aldıkları ücretten genel olarak memnun oldukları, ancak hekimlerin genel olarak Aile Hekimliği Uygulamasına yönelik yasal düzenlemeleri yeterli bulmadıkları görülmüştür. Bu durumla beraber aile hekimlerinin kendilerini yasal olarak güvencede hissetmedikleri için hata yapma endişelerinin de aynı düzeyde arttığı görülmüştür.[365] Aile hekimliği sistemi ile beraber gerek hekim gerekse yardımcı sağlık personeli sözleşme imzalayarak çalışmaktadırlar. Daha önce var olan 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'na dayalı hakları devam etmekte ancak sözleşmenin getirdiği uygulamalara da uymak zorundadırlar(peformans kesintileri, çalışma saatleri...). Bunun yanında kamu çalışanı olmayan sağlık personelinin de aile hekimliğinde çalışma hakkı getirilmesi ile beraber, aynı işi yapan farklı statüde personel bir arada çalışmak durumunda kalmışladır. Yasal uygulamalar ile pratik arasındaki farklar sağlık çalışanların sisteme olan güvenini sarsabilir, bu çalışanların bağlılık ve tatmin düzeylerinde azalmaya neden olabilir.

Aile hekimliğinin pilot olarak ilk uygulanmaya başlayan illerden birisi olan Denizli'de, Aile Hekimleri Derneği'nin internet sayfasında çıkan bir yazı da bunu destekler niteliktedir. ''Bakanlık ve müdürlüklerimiz, bir hekim ve bir Aile Sağlığı Elemanının gücünü ve kapasitesini aşan iş yüklerini peş peşe yüklemeye devam etmekte, bunun yanı sıra ceza ve performans kesintileri en ağır şekliyle uygulanmaktadır. Aile Hekimliği sistemi uygulanmaya başladığında Aile Hekiminin

---

[364] William J. Hueston, ''Family Physicians' Satisfaction With Practice'', **Arch Fam Med.**, 1998;7, s.246.

[365] Hatice Çelik; Sevgül Yılmaz; ''Bilecik İlinde Aile Hekimlerinin İş Memnuniyet Düzeylerinin Performanslarına Etkisi'', Ed: 3. Uluslar arası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Poster Bildirileri El Kitabı, 2011, Ankara, s.74.

sadece koruyucu hekimlik ve birinci basamak tanı tedavi hizmetlerinden sorumlu olacağı, birinci basamakta çalışan hekimlerin üzerindeki yüklerin büyük oranda azaltılacağını vurgulayan bakanlığımız, Aile Hekimliği uygulamasından önceki iş yükünü mumla aratır hale gelmiştir....Entegre hastane uygulamasıyla Aile Hekimlerimize ve Aile Sağlığı Elemanlarımıza kırk saatin üzerine bir de acil nöbeti yükleyerek dinlenme hakkı vermeden ve karşılığını ödemeden işçilere bile yüklenemeyen fazla mesai Aile Hekimlerimize yüklenmiştir.... Nasıl Sağlık tanımında kişinin bedenen, ruhen ve sosyal olarak tam iyilik hali olarak niteleniyorsa; Aile hekimlerimiz ve Aile Sağlığı Elemanlarımız öncelikle insandır ve bu haklara sahiptir, hem de sayılan niteliklerinin sürdürülmesinde asıl rol de onlarındır. O halde Sağlık çalışanlarının bedenen, ruhen ve sosyal olarak herkesten daha iyi olması gerekir''. [366] Aile hekimlerinin ve aile sağlığı elemanlarının iş yükünün artması, çalışma saatlerindeki artış, prosedürlerin çok fazla olması, uygulama sahasında bölgelerinde bulunan her aileye ulaşılamaması, nüfus kayıtlarının ya da muhtarlık kayıtlarının tam oluşturulmamış olması, aile hekimliği birimine bağlı vatandaşların fiziki olarak farklı bölgelerde oturuyor olmaları, özellikle aile sağlığı elemanlarının görevleri dışında birçok iş yapmak(tıbbi sekreterlik gibi) durumunda kalmaları yaptıkları işten aldıkları memnuniyet duygusunun ve kurumlarına olan bağlılık düzeyinin farklılaşmasına neden olduğu düşünülmektedir.

Sağlık Bakanlığı Refik Saydam Hıfzıssıhha Merkezi Başkanlığı Hıfzıssıhha Mektebi Müdürlüğü tarafından yapılan ''Sağlık Personeli Memnuniyet Araştırması'' sonuçlarına göre; ''Aile hekimliği uygulaması ile sözleşmeli çalışma nedeniyle iş güvencesinin olumsuz etkilenmeyeceğini ya da etkilenebileceğini düşünen sağlık personeli oranı aynı olup bu oran %30'dur. Ayrıca bu durum bölge, hizmet basamağı, meslek ve yerleşim yeri açısından farklılık göstermemektedir''. [367] Araştırma sonuçlarının da sağlık personelinin sözleşmeli çalışma nedeniyle iş

[366] http://dahed.com/?&Syf=22&Mkl=303737&/Her-Zamankinden-Fazla-Birliktelik Erişim Tarihi: 30.03.2012

[367] Salih Mollahaliloğlu, v.d.; 'Sağlık Personeli Memnuniyet Araştırması'', Ed: Recep Akdağ, T. C. Sağlık Bakanlığı Hıfzıssıhha Merkezi Müdürlüğü, 2010, s.34.

güvencesi konusunda sıkıntı yaşadıklarını göstermiştir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidine göre iş güvencesi, piramidin ikinci basamağında bulunmaktadır ve bireyin fiziksel ihtiyaçlarını karşılandıktan sonra gelen önceliklerinden bir tanesidir. Yani iş tatminini çalışanın en önemli ihtiyaçlarından birisi olarak düşünüyorsak, memnuniyetin sağlanması için iş güvencesi olmazsa olmaz faktörlerden birisini olduğunu bilmeliyiz.

Birçok meslekten sağlık personeli üzerinde yapılan aynı araştırma sonucuna göre aile hekimleri tatmin ve bağlılık düzeyi en yüksek olan grup içinde yer alırken, ebe ve hemşireleri iş tatmini ve bağlılık düzeyi düşük olan grup içinde yer aldığı görülmüştür.[368] Yardımcı sağlık personelinin terfi, ilerleme imkanlarının aile hekimliğinde kısıtlı olması ya da hiç olmayışı, eğitim aldıkları alanlar dışında çalışmak durumunda kalmaları, sağlık hizmetini alan vatandaşla genelde ilk iletişimi onların kurmaları, tıbbi sekreterlerin sayı olarak yetersiz kalmaları ve zamanlarının büyük çoğunluğunu evrak kaydı ile harcamaları yardımcı sağlık personelinin aile hekimlerine göre olumsuz görüşler beslemesine neden olarak gösterilebilir.

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramları; kişisel özellikler, iş ve örgütle ilgili faktörlerden etkilenen kavramlardır. Bağlılık ve tatmin, belirli durumlar ve faktörler sonucu benzerlik, tutarlılık eğilimi gösterseler bile, örneğin aynı sektör ve aynı meslek grubunda çoğunlukla yakın sonuçlar elde edilse bile, birçok faktörün etkisi altında olan kavramlardır. Bu nedenle yapılan çalışmaların birbirine yakın ya da farklı sonuçlar vermesi oldukça muhtemeldir.

Çalışmamızda, aile hekimliğinde çalışan personelinin iş tatmini düzeyi ve örgütsel bağlılık düzeyi ile aralarındaki ilişki saha çalışması sonucunda yapılacak analizlerle ortaya konulacaktır. Çalışma sonuçlarının aile hekimliğinda çalışan sağlık personelinin, işlerinden duydukları memnuniyet duygusu ve örgütlerine karşı geliştirdikleri bağlılıkları konusunda oluşan sorulara yanıtlar vermesi bakımından aydınlatıcı olması beklenmektedir.

---

[368] A.e., s.43.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM ARAŞTIRMA

AİLE HEKİMLİĞİNDE ÇALIŞAN SAĞLIK PERSONELİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmada; aile hekimliğinde çalışan sağlık personelinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Genel iş tatmininin, örgütsel bağlılık ve üç boyutu üzerindeki etkisinin ortaya konulması ve demografik özelliklerin örgütsel bağlılık ve genel iş tatmini düzeyi üzerinde farklılık yaratıp yaratmadığının belirlenmesi, araştırmanın yanıt aradığı konuları oluşturmaktadır.

Kurumuna güçlü örgütsel bağlılık geliştiren ve iş tatmini sağlamış çalışan varlığının, kurumlar açısından önemi bilinen bir gerçektir. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini, yönetim ve sağlık alanında çok defa çalışılmış konular olmasına rağmen, aile hekimliğinde çalışan sağlık personeli üzerinde yapılmış ayrıntılı çalışmalar mevcut değildir. Çalışma sonuçlarının, ülkemizde altı yıldan fazla, İstanbul'da bir yılı aşkın bir süredir uygulanan aile hekimliğinde çalışan aile hekimleri ve aile sağlığı elemanları için faydalı olacağı düşünülmektedir.

4.2. Araştırmanın Örneklemi, Varsayımları ve Kısıtlılıkları

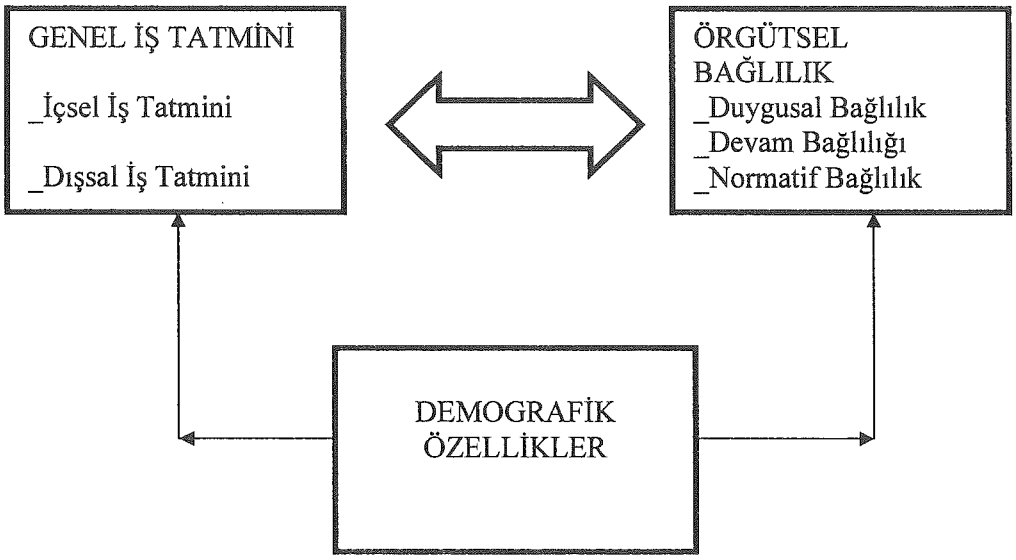
1 Kasım 2010 tarihinden itibaren Aile Hekimliği uygulanmaya başlayan İstanbul'da çalışan aile hekimleri ve aile sağlığı elemanları, çalışmamızın evrenini oluşturmaktadır. Ancak zaman, ulaşım v.b. kısıtlılıkların aile hekimliği birimlerinin hepsine ulaşılmasına imkan vermemesi nedeniyle, İstanbul'un bir ilçesi seçilmiş(kolayda örnekleme yöntemi) ve bu ilçede bulunan 47 Aile Hekimliği

Birimi'nde çalışan 94 sağlık personeli tez araştırmamızın örneklem grubunu oluşturmuştur. Araştırmanın yapılabilmesi için İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'nden gerekli izinler alınmış, sağlık personelinin hepsine ulaşılmış, toplam 94 anket formundan 85 tanesi geri dönmüştür. Anketlerin cevaplanma oranı % 90,42'dir. Çalışmaya alınan hekim ve aile sağlığı elemanlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerinin, diğer aile sağlığı birimlerinde çalışan sağlık personelinden farklı olmadığı varsayılmıştır. Çalışmanın belirli bir ilçe sınırları içinde yapılmış olması nedeniyle genelleme yapılamaması, araştırma sonuçlarının örneklem grubuna ait sonuçları vermesi, ancak evren hakkında fikir sahibi olma imkanını vermesi araştırmanın kısıtlılıklarıdır. Katılımcıların doğru ve samimi yanıtlar verdiği ve uygulanan analiz tekniklerinin uygun olduğu varsayılmıştır.

4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmamız; aile hekimliğinde çalışan sağlık personelinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini ve aralarındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik tanımlayıcı nitelikte bir araştırmadır. Çalışmamızda, aile hekimliğinde çalışan sağlık personelinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişki ortaya konulmuştur. Genel iş tatmininin, örgütsel bağlılık ve alt boyutları üzerindeki etkisi ve demografik özelliklerdeki değişimin örgütsel bağlılık ve genel iş tatmini düzeyinde fark yaratıp yaratmadığı sorularına da yanıtlar aranmıştır.

Şekil 7: Araştırma Modeli: İş Tatmini Örgütsel Bağlılık İlişkisi



Araştırmamızın modeline göre; çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile iş tatmini düzeyleri arasında bir ilişki olduğu kabul edilmiştir. Araştırmamız; örgütsel bağlılık ile genel iş tatmini arasında ve örgütsel bağlılık alt boyutları ile içsel ve dışsal iş tatmini arasında ilişki var olduğu hipotezleri üzerine kurulmuştur.

Ana Hipotez:

H1:

Aile hekimliğinde çalışan sağlık personelinin, örgütsel bağlılık düzeyi ile genel iş tatmini düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotezler:

H2:

Aile hekimliğinde çalışan sağlık personelinin, duygusal bağlılık düzeyi ile içsel ve dışsal iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3:
Aile hekimliğinde çalışan sağlık personelinin, normatif bağlılık düzeyi ile içsel ve dışsal iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4:
Aile hekimliğinde çalışan sağlık personelinin, devam bağlılığı ile içsel ve dışsal iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışmamızda ayrıca aşağıdaki sorulara da yanıtlar aranmıştır:

_Çalışanların demografik özelliklerinin dağılımı nasıldır?
_Çalışanların genel iş tatmini düzeyi, demografik özelliklere göre farklılık gösteriyor mu?
_Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi demografik özelliklere göre farklılık gösteriyor mu?
_ Genel iş tatmininin, örgütsel bağlılık ve üç boyutu(duygusal, normatif ve devam bağlılığı) üzerinde etkisi var mıdır?

4.4. Veri Toplama Aracı ve Kullanılan Analiz Yöntemleri

Araştırmamızda veri toplama aracı olarak; demografik özellikler, örgütsel bağlılık anketi ve iş tatmini anketi olmak üzere 3 bölümden oluşan bir anket formu uygulanmıştır. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini anketinin sağlık birimlerinde uygulanabilmesi için İstanbul İl Sağlık Müdürlüğünden gerekli izinler alınmıştır ve aile sağlığı merkezlerinde yüz yüze uygulanmıştır.

Literatürde örgütsel bağlılık kavramının araştırılması için çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Tez araştırmamızda Allen ve Meyer(1990,2001)[369] tarafından geliştirilen ''Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Organizational Commitment Questionnaire)'' kullanılmıştır. Ölçeğin maddeleri beşli likert ölçeğiyle derecelendirilmiştir.

[369] Lee, vd., a.g.e., s.602.

(1-Tamamen katılıyorum, 2-Katılıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılmıyorum, 5-Hiç katılmıyorum). Anket formu, örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutunu değerlendiren toplam 18 maddeden oluşmaktadır.

Araştırmamızda, iş tatminini ölçmek için Minnesota İş Tatmini El Kitabı'nda bulunan 20 soruluk Minnesota İş Tatmini/Doyumu Ölçeği Kısa Formu kullanılmıştır.[370] Ölçeğin maddeleri beşli likert ölçeği ile derecelendirilmiştir (1-Çok memnunum 2-Memnunum, 3-Kararsızım, 4-Memnun değilim, 5-Hiç memnun değilim). İş tatmini ölçeğinde; 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20 No'lu maddeler içsel iş tatmini faktörleridir. 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19 No'lu maddeler dışsal iş tatmini faktörleridir. İçsel iş tatmini faktörleri, işin kendisinden duyulan memnuniyet duygusunu, dışsal iş tatmini faktörleri ise çalışılan örgüte yönelik tatmini ölçen faktörlerdir.

Çalışmanın istatistiksel çözümlemesinde, ele alınan ölçütler ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde değerleri ile tanımlanmıştır. Normal dağılıma sahip değişken ortalamalarının karşılaştırılması için; iki farklı grup(evli-bekar, kadın-erkek..) kıyaslamasında T Testi, ikiden fazla grup(yaş, ücret, çalışma süresi..) ortalamasının karşılaştırılmasında "Tek Yönlü Varyans Analizi" (One-Way ANOVA), ANOVA Testi ile anlamlı fark bulunan değişkenlerde alt grupların arasındaki farkların yorumlanması için alt grupların ikili kıyaslamalarında Tukey Testi kullanılmıştır.

Değişkenler arasındaki bağıntıları saptamak için Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Yorumlamalarda anlamlılık sınırı p=0.05 alınmıştır. İstatistiksel analizlerde SPSS (Sürüm :17.5) paket programı kullanılmıştır.

---

[370] Weiss, v.d., a.g.e., s.111.

4.5. Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde; ölçeklerin faktör analizleri ve güvenilirlik değerlerine, demografik özelliklerin frekans dağılımlarına, örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkiye, genel iş tatminin örgütsel bağlılık ve boyutları üzerindeki etkisine, örgütsel bağılık ve genel iş tatmini düzeyinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik fark analizlerine yer verilmiştir.

4.5.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Aile hekimliğinde çalışan sağlık personelinin örgütsel bağlılıklarının ölçülmesinde, Allen ve Meyer'ın hazırladığı 18 maddeden oluşan Örgütsel Bağlılık Ölçeği(Organizational Commitment Questionnaire) kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach's Alfa) yararlanılmıştır.

18 maddelik Örgütsel Bağlılık Ölçeği için Cronbach Alfa Değeri 0,561 bulunmuştur. Bu sonuç orta düzeyde bir iç tutarlılık göstergesi olarak yorumlanabilir (Tablo 2).

Tablo 2. Güvenilirlik Değeri

Cronbach's Alpha	N
0,561	18

Ölçeği oluşturan maddelerin güvenilirliğe etki değerleri incelendiğinde; 4. ve 7. maddelerin ölçeğin iç tutarlılığını olumsuz etkilediği düşünülerek maddeler ölçekten çıkartılarak analiz tekrarlanmıştır. Analiz sonucunda Örgütsel Bağlılık 4. maddenin Cronbach Alfa değerini etkilemediği görülmüş ve 4. madde göz ardı edilmiştir. Örgütsel Bağlılık 7. maddenin çıkartılması halinde Cronbach Alfa Değerinin 0,640'a yükseldiği görülmüştür, analize ölçeğin 7. maddesi çıkartılarak devam edilmiştir (Tablo 3).

Tablo 3. Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
ÖrgBağlılık1	53,83	45,470	,306	,527
ÖrgBağlılık2	52,80	47,081	,319	,531
ÖrgBağlılık3	53,01	46,040	,363	,523
ÖrgBağlılık4	53,64	50,288	-,014	,582
ÖrgBağlılık5	53,52	47,091	,175	,549
ÖrgBağlılık6	53,61	46,700	,194	,546
ÖrgBağlılık7	53,72	56,718	-,349	,640
ÖrgBağlılık8	53,27	47,360	,157	,552
ÖrgBağlılık9	54,00	45,432	,293	,528
ÖrgBağlılık10	53,71	48,724	,072	,568
ÖrgBağlılık11	53,76	43,969	,433	,506
ÖrgBağlılık12	53,76	49,401	,032	,575
ÖrgBağlılık13	53,91	48,815	,111	,558
ÖrgBağlılık14	53,27	48,252	,164	,550
ÖrgBağlılık15	54,37	44,670	,365	,517
ÖrgBağlılık16	53,65	46,338	,223	,541
ÖrgBağlılık17	53,73	42,495	,481	,493
ÖrgBağlılık18	54,49	44,226	,384	,512

Tekrarlanan analiz sonrasında ölçeğin iç tutarlılığının α=0,561'den, α=0,640'e yükseldiği belirlenmiştir. Ölçek güvenilirdir (Tablo 4).

Tablo 4. Güvenilirlik Değeri

Cronbach's Alpha	N
0,640	17

Anketin güvenilirlik analizi yapıldıktan sonra kuramsal olarak belirlenen faktör yapısının geçerliliğini test etmek amacıyla Faktor Analizi yapılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğine ait verilerin faktör analizi ve varimaks döndürülmesi sonucunda örgütsel bağlılık ölçeğinin 17 maddesinin 3 faktör altında toplandığı görülmüştür. Üç faktörün toplam varyansı açıklama oranı % 51,587'dir (Tablo 5).

Sosyal bilimlerde çok faktörlü desenler için açıklanan varyansın % 40 ile % 60 arasında olması yeterlidir.[371]

Faktör analizi sonucunda, Örgütsel Bağlılık 13. maddenin normatif bağlılık yerine devam bağlılığı içinde yükleme değerine sahip olduğu görülmektedir. ''Şu anki işverenimle çalışmaya devam etme konusunda, herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum'' maddesinin katılımcılar tarafından devam bağlılığı altında algılanmış olabileceği düşünülerek, devam bağlılığında değerlendirmeye alınmıştır.

[371] Mustafa Akdağ, **SPSS'de İstatistiksel Analizler**, 2011 , s.27.

Tablo 5. Faktör Analizinden Elde Edilen Faktör Yapısı

	Duygusal Bağlılık	Normatif Bağlılık	Devam Bağlılığı
ÖrgBağlılık6	,810		
ÖrgBağlılık5	,809		
ÖrgBağlılık4	,624		
ÖrgBağlılık3	,593		
ÖrgBağlılık1	,436		
ÖrgBağlılık2	,360		
ÖrgBağlılık15		,763	
ÖrgBağlılık18		,742	
ÖrgBağlılık16		,690	
ÖrgBağlılık17		,630	
ÖrgBağlılık14		,471	
ÖrgBağlılık8			,782
ÖrgBağlılık10			,738
ÖrgBağlılık12			,650
ÖrgBağlılık9			,644
ÖrgBağlılık11			,493
ÖrgBağlılık13			,325

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktörleri (Alt boyutları);

1. Faktör : Duygusal Bağlılık : 1,2,3,4,5,6. maddeler

2. Faktör : Devamlılık Bağlılığı : 8, 9,10,11,12,13. maddeler

3. Faktör : Normatif Bağlılık : 14,15, 16, 17,18 maddeler olarak belirlenmiştir.

Verilerin ve örneklem büyüklüğünün seçilen analize uygun ve yeterli olup olmadığına ilişkin KMO Testi ve değişkenler arasındaki ilişkinin yeterli düzeyde olup olmadığını görmek için Bartlett Testi uygulanmıştır (Tablo 6).

Tablo 6. KMO ve Bartlett's Testleri

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,672
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	472,560
	df	136
	Sig.	,000

Tablo 6'ya göre, Örgütsel Bağlılık için, KMO=0,672 bulunması, örneklem büyüklüğünün analiz için uygun olduğunu göstermektedir. Aynı şekilde Bartlett Testinin sonucunda (p=0,000) bulunması, değişkenler arasında yüksek korelasyonlar olduğunu ve dolayısıyla veri setimizin faktör analizi için uygun olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 7. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarının Güvenilirlik Değerleri

BOYUTLAR	Cronbach's Alfa	Madde Sayısı
Duygusal Bağlılık	0,717	6
Devam Bağlılığı	0,753	6
Normatif Bağlılık	0,737	5

Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarının alfa değerleri Tablo 7'de verilmiştir. Duygusal bağlılık alt boyutunun Cronbach's Alfa Değeri=0,717, devam bağlılığı alt boyutunun Cronbach's Alfa Değeri=0,753 ve normatif bağlılık alt boyutunun Cronbach's Alfa Değeri=0,737 olarak bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarının oldukça güvenilir olduklarını söyleyebiliriz.

4.5.2. Minnesota İş Tatmini Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Aile hekimliğinde çalışan sağlık personelinin iş tatminlerinin ölçülmesinde, Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin Kısa Formu (Minnesota Satisfaction Questionnaire) kullanılmıştır. R.V Davis, D.J. Weiss, G.W England ve L.H. Lofquist tarafından hazırlanan ölçek iş tatminini; genel iş tatmini, içsel iş tatmini ve dışsal iç tatmini faktörler açısından değerlendiren 20 maddeden oluşmaktadır.

20 maddeden oluşan iş tatmini ölçeğinin Cronbach's Alfa Değeri Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8. Güvenilirlik Değeri

Cronbach's Alpha	N
,951	20

Analiz sonucunda Cronbach's Alpha Değeri=0,951 bulunmuştur. Bu sonuç çok iyi düzeyde bir iç tutarlılığın göstergesi olarak yorumlanabilir (Tablo8).

İş tatmini ölçeğinin maddelerinin güvenilirliğe etkisi Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9. Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
İşTatmini1	62,62	228,185	,594	,950
İşTatmini2	62,38	226,869	,637	,949
İşTatmini3	62,81	222,238	,694	,948
İşTatmini4	62,48	220,148	,763	,947
İşTatmini5	62,61	223,820	,639	,949
İşTatmini6	62,60	223,033	,634	,949
İşTatmini7	62,22	228,701	,653	,949
İşTatmini8	62,49	221,622	,744	,947
İşTatmini9	62,08	231,704	,517	,950
İşTatmini10	62,17	226,090	,725	,948
İşTatmini11	62,30	225,317	,665	,949
İşTatmini12	62,53	222,331	,793	,947
İşTatmini13	63,03	227,368	,526	,951
İşTatmini14	63,57	227,695	,579	,950
İşTatmini15	62,87	218,404	,774	,947
İşTatmini16	62,70	219,107	,767	,947
İşTatmini17	62,83	218,747	,753	,947
İşTatmini18	62,36	223,392	,660	,949
İşTatmini19	62,74	218,011	,792	,947
İşTatmini20	62,39	221,399	,765	,947

İş tatmini ölçeğinin güvenilirlik analizinden sonra faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin faktör analizine sokulması ve varimaks rotasyon analizi sonucunda, 20 maddenin 2 faktör altında toplandığı görülmüştür. İki faktör toplam varyansın % 61,25'ini açıklamaktadır. Faktör analizi sonucunda, ölçeğin orijinalinde içsel iş tatmini faktörlerinin içinde bulunan 1, 2, 7 ve 8. maddeler, dışsal iş tatmini faktörleri altında toplanmıştır. Ölçekte işin kendisine ait iş tatminini yansıtan 1, 2, 7 ve 8. maddelerin, işin kendisi dışında örgüte ait iş tatminini etkileyen dışsal faktörler altında çıkması nedeniyle ve faktör yükleri göz önünde bulundurularak ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Bu 4 madde ölçekten çıkartılarak analize devam edilmiştir ve 16 maddeden oluşan ölçeğin toplam varyansı açıklama oranı % 61,25'den % 66.03'e yükselmiştir.

Tablo 10. Faktör Analizinden Elde Edilen Faktör Yapısı

	Genel İş Tatmini Faktörleri	
	Dışsal Faktörler	**İçsel Faktörler**
İş Tatmini 5	**,824**	
İş Tatmini 6	**,814**	
İş Tatmini 17	**,736**	
İş Tatmini 18	**,677**	
İş Tatmini 13	**,674**	
İş Tatmini 12	**,639**	
İş Tatmini 2	**,638**	
İş Tatmini 19	**,621**	
İş Tatmini 1	**,616**	
İş Tatmini 8	**,574**	
İş Tatmini 7	**,540**	
İş Tatmini 14	**,489**	
İş Tatmini 10		**,834**
İş Tatmini 11		**,834**
İş Tatmini 9		**,809**
İş Tatmini 20		**,738**
İş Tatmini 15		**,686**
İş Tatmini 16		**,685**
İş Tatmini 3		**,682**
İş Tatmini 4		**,638**

Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin Alt Faktörleri(boyutları):

İçsel Faktörler: 3, 4, 9, 10, 11, 15, 16 ve 20. maddeler

Dışsal Faktörler: 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18 ve 19. maddeler olarak belirlenmiştir.

Tablo 11. Güvenilirlik Değeri

Cronbach's Alpha	N
,942	16

İş tatmini ölçeğinin güvenilirlik analizi tekrarlanmıştır ve ölçeğin Cronbach's Alfa değeri 0,942 bulunmuştur. Bu değer çok iyi derecede bir iç tutarlılığın göstergesidir (Tablo 11).

İş tatmini ölçeğinde verilerin ve örneklem büyüklüğünün seçilen analize uygun ve yeterli olup olmadığına ilişkin KMO Testi ve değişkenler arasındaki ilişkinin yeterli düzeyde olup olmadığını görmek için Bartlett Testi uygulanmıştır (Tablo 12).

Tablo 12. KMO ve Bartlett's Uygunluk Testleri

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		**,880**
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1015,036
	df	120
	Sig.	**,000**

Minnesota İş Tatmini ölçeği için uygulanan KMO ve Bartlett's Testleri sonucuna göre, KMO=0,880 bulunması örneklem büyüklüğümüzün analiz için uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett Testinin sonucunda (p=0,000) bulunması,

değişkenler arasında yüksek korelasyonlar olduğunu ve dolayısıyla veri setimizin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 13. İş Tatmini Ölçeği Alt Boyutları Güvenilirlik Değerleri

BOYUTLAR	Cronbach's Alfa	Madde Sayısı
İçsel İş Tatmini	0,925	8
Dışsal İş Tatmini	0,901	8

İş tatmini ölçeğinin alt boyutlarının alfa değerleri Tablo 13'de verilmiştir. İçsel iş tatmini alt boyutunun Cronbach's Alfa Değeri=0,925, dışsal iş tatmini alt boyutunun Cronbach's Alfa Değeri=0,901 olarak bulunmuştur. İçsel ve dışsal iş tatmini alt boyutlarının çok iyi derecede bir iç tutarlılığa sahip olduğunu, ölçeklerin çok iyi derecede güvenilir olduklarını söyleyebiliriz.

4.5.3. Demografik Değişkenlerin Frekans ve Yüzde Tabloları

Katılımcıların mesleklerine göre dağılımı Tablo 14'de sunulmuştur.

Tablo 14. Katılımcıların Mesleklerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Aile Hekimi(AH)	41	48,2	48,2
Aile Sağlığı Elemanı(ASE)	44	51,8	51,8
Toplam	85	100,0	100,0

Katılımcıların (% 48,2) bölümünü aile hekimleri, (%51,8) bölümünü aile sağlığı elemanları(hemşire, ebe, sağlık memuru) oluşturmaktadır.

Katılımcıların cinsiyet durumlarına göre dağılımları Tablo 15'de sunulmuştur.

Tablo 15. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Kadın	47	55,3	55,3
Erkek	38	44,7	44,7
Toplam	85	100,0	100,0

Katılımcıların (%55,3) bölümünü kadınlar, (%44,7) bölümünü erkek çalışanlar oluşturmaktadır.

Katılımcıların yaşlarına göre dağılımı Tablo 16'da sunulmuştur.

Tablo 16. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
20-30 yaş arası	14	16,5	16,5
31-40 yaş arası	34	40,0	40,0
41-50 yaş arası	37	43,5	43,5
Toplam	85	100,0	100,0

Katılımcıların büyük bir kısmını (%40,0) 31-40 yaş arası çalışanlar ile (% 43,5) bölümünü 41-50 yaş arası çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların (%16,5) bölümünü 20-30 yaş arası çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların yaş dağılımlarına göre çalışanların büyük bir bölümünü orta yaş ve üzerinde olduğunu söyleyebiliriz.

Katılımcıların medeni durumları Tablo 17'de sunulmuştur.

Tablo 17. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Bekar	18	21,2	21,2
Evli	67	78,8	78,8
Toplam	85	100,0	100,0

Katılımcıların büyük bir kısmı (%78,8) evlidir. Bekar olanlar (%21,2) oranındadır.

Katılımcıların çocuklarının olup olmama durumu Tablo 18'de sunulmuştur.

Tablo 18. Katılımcıların Çocuk Sahibi Olma Durumu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Çocuğu var	65	76,5	76,5
Çocuğu yok	20	23,5	23,5
Toplam	85	100,0	100,0

Katılımcıların büyük bir kısmının (%76,5) çocuğu var. Çocuk sahibi olmayanlar (% 23,5) oranındadır.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımı Tablo 19'da sunulmuştur.

Tablo 19. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
	Lise	7	8,2	8,3
	Ön Lisans	21	24,7	25,0
	Lisans	51	60,0	60,7
	Lisansüstü (uzman)	5	5,9	6,0
	Total	84	98,8	100,0
Kayıp	Sistem	1	1,2	
	Toplam	85	100,0	

Katılımcılardan bir kişi eğitim sorusunu yanıtlamamıştır. Buna göre eğitim sorusunu yanıtlayan katılımcıların (%60,7) büyük bölümü lisans mezunu, (% 25,0) bölümü ön lisans, (% 8,3) bölümü lise ve (% 6,0) bölümü yüksek lisans(uzman) eğitimi almıştır. Aile sağlılığı elemanlarının(hemşire, ebe, sağlık memuru, acil tıp teknisyeni) eğitimleri lise ve lisansüstü arasında eğitim grupları içinde yer

almaktadır. Ancak hekimlerin en az lisans mezuniyetine sahip olmaları nedeniyle lisans mezuniyeti çalışmamızda yüksek çıkmıştır.

Katılımcıların görev durumlarına göre dağılımı Tablo 20'de sunulmuştur.

Tablo 20. Katılımcıların Görev Durumlarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
	Hekim	41	48,2	48,2
	Hemşire	16	18,8	18,8
	Ebe	28	32,9	32,9
	Toplam	85	100,0	100,0

Katılımcıların (%48,2)'si doktor, (%18,8)'i hemşire, (%32,9)'u ebedir.

Katılımcıların aylık gelir durumu Tablo 21'de sunulmuştur.

Tablo 21. Katılımcıların Aylık Gelir Dağılımı Tablosu

Aylık Gelir	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
1000-2000 Lira arası	25	29,4	29,4
2000-3000 Lira arası	18	21,2	21,2
3000-4000 Lira arası	10	11,8	11,8
4000 Lira üzeri	32	37,6	37,6
Toplam	85	100,0	100,0

Katılımcıların (%37,6) bölümü 4000 Lira ve üzeri, (%29,4) bölümü 1000-2000 Lira arası, (%21,2) bölümü 2000-3000 Lira arası, (%11,8) bölümü ise 3000-4000 Lira arası aylık gelire sahiptir.

Katılımcıların toplam iş tecrübesi Tablo 22'de sunulmuştur.

Tablo 22. Katılımcıların Toplam İş Tecrübesi Dağılımı

Toplam Tecrübe	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
1-5 yıl arası	14	16,5	16,5
6-10 yıl arası	11	12,9	12,9
10 yıldan fazla	60	70,6	70,6
Total	85	100,0	100,0

Katılımcıların büyük bölümünü (% 70,6) toplam iş tecrübesi 10 yıl ve üzeri olanlar oluşturmaktadır. Toplam iş tecrübesi 6-10 yıl arası olanlar (% 12,9), 1-5 yıl arası olanlar ise (% 16,5) oranındadır.

Katılımcıların mevcut kurumdaki çalışma süresi Tablo 23'de sunulmuştur.

Tablo 23. Katılımcıların Mevcut Kurumda Çalışma Süresi Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
1 yıldan az	15	17,6	17,9
1-5 yıl arası	51	60,0	60,7
10 yıldan fazla	18	21,2	21,4
Toplam	84	98,8	100,0
System	1	1,2	
Total	85	100,0	

Ankette çalışma süresi sorusunu yanıtlayan katılımcıların yarısından fazlası (% 60,7) mevcut kurumda 1-5 yıl arası çalışmaktadır. Bunu (% 21,4) ile 10 yıldan fazla çalışanlar, (% 17,9) ile 1 yıldan az çalışanlar takip etmektedir.

Katılımcıların Aile Hekimliğinde çalışma süresi Tablo 24'de sunulmuştur.

Tablo 24. Katılımcıların Aile Hekimliğinde Çalışma Süresi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
0-6 ay	11	12,9	12,9
6 ay-1 yıl	17	20,0	20,0
1-3 yıl	56	65,9	65,9
5 yıl ve üzeri	1	1,2	1,2
Toplam	85	100,0	100,0

Katılımcıların büyük bir bölümü (% 65,9) AH'de 1-3 yıl arası çalışmaktadır. İstanbul'da Aile Hekimliğinin yaklaşık bir buçuk yıldır uygulanıyor olması buna neden olarak gösterilebilir. Bunu (% 20,0) oran ile 6 ay-1 yıl arası çalışanlar, (%12,9) ile 0-6 ay arası çalışanlar ve (%1,2) oran ile 5 yıl ve üzeri çalışanlar izlemektedir.

4.5.4. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle İş Tatmini Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Veriler nicel ve normal dağılıma sahip olduğu için örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkinin analizinde Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Korelasyon katsayısının (+) işareti taşıması değişkenlerin bir paralellik içerisinde değiştiğini yani ilişkinin aynı yönde olduğunu, (-) işareti taşıması ise değişkenlerin ters yönde bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Korelasyon katsayısının geçerliliği ulaşılan p değerine göre yorumlanır. $p > 0,05$ ise geçerli değil,
$p < 0,05$ ve $p < 0,01$ ise geçerlidir.

Genel iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında % 49,7 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı ($p<0,01$), genel iş tatmini ile normatif bağlılık arasında % 55,9 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı ($p<0,01$), genel iş tatmini ile duygusal bağlılık arasında % 49,2 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı ($p<0,01$) ilişki bulunmuştur. Sonuçlara göre genel iş tatmini arttıkça örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık artmaktadır.

Analiz sonuçlarına göre; dışsal iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında % 46,2 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı ($p<0,01$), dışsal iş tatmini ile normatif bağlılık arasında % 55,9 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı ($p<0,01$), dışsal iş tatmini ile duygusal bağlılık arasında % 43,8 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı ($p<0,01$) ilişki bulunmuştur. Dışsal iş tatmini arttıkça örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık artmaktadır.

İçsel iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında % 45,8 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı ($p<0,01$), içsel iş tatmini ile normatif bağlılık arasında % 47,9 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı ($p<0,01$), içsel iş tatmini ile duygusal bağlılık arasında % 47,2 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı ($p<0,01$) bir ilişki bulunmuştur. İçsel iş tatmini arttıkça örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık artmaktadır.

Diğer bir ifade ile örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık, genel iş tatmini ve boyutları ile aynı yönlü paralel ilişki içindedir.

İş tatmini düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki korelasyon Tablo 25'de sunulmuştur.

Tablo 25. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle Genel İş Tatmini Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık	İçsel İş Tatmini	Dışsal İş Tatmini
Devam	r	-,142					
Bağlılığı	p	,195					
Normatif	r	**,307***	-,149				
Bağlılık	p	,004	,175				
Örgütsel	r	**,648****	**,461****	**,628****			
Bağlılık	p	,000	,000	,000			
İçsel İş	r	**,472****	-,109	**,479****	**,458****		
Tatmini	p	,000	,329	,000	,000		
Dışsal İş	r	**,438****	-,144	**,559****	**,462****	**,718****	
Tatmini	p	,000	,196	,000	,000	,000	
Genel İş	r	**,492****	-,137	**,559****	**,497****	**,927****	**,926****
Tatmini	p	,000	,221	,000	,000	,000	,000

** p<0,01
* p<0,05

Aile hekimliğinde çalışan sağlık personelinin, örgütsel bağlılık düzeyi ile iş tatmini düzeyi arasındaki ilişki incelendiğinde; örgütsel bağlılık düzeyi ile genel iş tatmini düzeyi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur, **H1 hipotezi kabul edilmiştir.** Aile hekimliğinde çalışan sağlık personelinin duygusal bağlılık düzeyi ile içsel ve dışsal iş tatmini arasındaki ilişkiler incelendiğinde, pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir, **H2 hipotezi kabul edilmiştir.** Aile hekimliğinde çalışan sağlık personelinin normatif bağlılık düzeyi ile içsel ve dışsal iş tatmini arasındaki ilişkiler incelendiğinde, pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir, **H3 hipotezi kabul edilmiştir.** Aile hekimliğinde çalışan sağlık personelinin devam

bağlılığı düzeyi ile içsel ve dışsal iş tatmini arasındaki ilişkiler incelendiğinde, anlamlı bir ilişki saptanmamıştır, **H4 hipotezi red edilmiştir.**

4.5.5. İş Tatmini Düzeyinin Örgütsel Bağlık ve Boyutları Üzerindeki Etki Analizi Sonuçları

Analizin bu bölümünde; genel iş tatmininin, örgütsel bağlılık ve boyutları üzerindeki etkisini gösteren iki değişkenli doğrusal regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Regresyon analizinde, devam bağlılığı regresyon modeline girememiştir. Genel iş tatmininin; aile hekimliğinde çalışan sağlık personelinin örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeylerindeki değişimi % 5 anlamlılık seviyesinde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 26. İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi Tablosu

Model		B	Std. Hata	Beta	t	Sig.
1	**Sabit**	2,286	,175		13,035	**,000**
	Genel İş Tatmini	,268	,052	,497	5,119	**,000**

** $p<0,01$ $R=,497^a$ $R^2=0,247$

İki değişkenli doğrusal regresyon analizi sonucuna göre; bağımsız değişken durumundaki genel iş tatmini, bağımlı değişken durumundaki örgütsel bağlılık değişkenine ait varyansı % 24,7 oranında açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile genel iş tatmini, örgütsel bağlılığı % 5 anlamlılık düzeyinde % 24,7 oranında etkilemektedir.

Tablo 27. İş Tatmininin Normatif Bağlılık Üzerinde Etkisi Tablosu

Model		B	Std. Hata	Beta	t	Sig.
1	Sabit	1,094	,309		3,546	**,001**
	Genel İş Tatmini	,555	,092	,559	6,035	**,000**

** p<0,01 R=,559[a] R^2=0,31

İki değişkenli doğrusal regresyon analizi sonucuna göre; bağımsız değişken durumundaki genel iş tatmini, bağımlı değişken durumundaki normatif bağlılık değişkenine ait varyansı % 31,3 oranında açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile genel iş tatmini, normatif bağlılığı % 5 anlamlılık düzeyinde % 31,3 oranında etkilemektedir.

Tablo 28. İş Tatmininin Duygusal Bağlılık Üzerinde Etkisi Tablosu

Model		B	Std. Hata	Beta	t	Sig.
1	Sabit	2,025	,284		7,118	**,000**
	Genel İş tatmini	,429	,085	,492	5,057	**,000**

** p<0,01 R= ,492[a] R^2=0,242

Genel iş tatmini bağımsız, duygusal bağlılık bağımlı değişken olarak yapılan iki değişkenli doğrusal regresyon analizi sonucuna göre; genel iş tatmini, bağımlı değişken durumundaki duygusal bağlılığa ait varyansı % 5 anlamlılık düzeyinde % 24,2 oranında açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile genel iş tatmini, duygusal bağlılığı % 24,2 oranında etkilemektedir ya da duygusal bğlılıktaki değişimin % 24,2'si genel iş tatmini ile açıklanabilir.

4.5.6. Normal Dağılıma Sahip İki Farklı Grupta Gözlenen Değişken Ortalamalarının T Testi İle Karşılaştırılma Sonuçları

Araştırmamızın bu bölümünde cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olma demografik özellikleri T Testi ile analiz edilmiştir.

Tabloya 29'a göre; cinsiyet alt grup ortalamalarının T Testi ile kıyaslama sonuçlarına göre hiçbir değişken için ortalamalar arasında gözlenen fark anlamlı değildir ($p>0.05$). Aile hekimliğinde çalışan sağlık personelinin genel iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Tablo 29. Ölçüt Değişkenleri Ortalamalarının Cinsiyet Alt Gruplarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik T Testi Sonuçları

	CİNSİYET	N	Ortalama	SD	p
Örgütsel Bağlılık	Kadın	47	3,1502	,38919	,655
	Erkek	38	3,1935	,50229	
Genel İş Tatmini	Kadın	46	3,2493	,81300	,961
	Erkek	36	3,2582	,84533	

Medeni durum alt grup (bekar/evli) ortalamalarının T Testi ile kıyaslama sonuçlarına göre; katılımcıların örgütsel bağlılık ve genel iş tatmini düzeyleri evli ya da bekar olmalarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir (Tablo 30).

Tablo 30. Ölçüt Değişkenleri Ortalamalarının Medeni Durum Alt Gruplarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik T Testi Sonuçları

	MEDENİ DURUM	N	Ortalama	SD	p
Örgütsel Bağlılık	Bekar	18	3,0488	,54899	,193
	Evli	67	3,2020	,40612	
Genel İş Tatmini	Bekar	18	3,3438	,88551	,600
	Evli	64	3,2277	,80904	

Çocuk sahibi olma alt grup ortalamalarının T Testi ile kıyaslama sonuçlarına göre, "örgütsel bağlılık" ortalamasının ''çocuğum var'' yanıtı verenlerde anlamlı (p=0,049) olarak yüksek olduğu saptanmıştır. Çocuk sahibi olan katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri, çocuk sahibi olmayanlara göre anlamlı olarak farklılık göstermektedir. Diğer bir ifade ile katılımcıların çocuk sahibi olmaları, örgütsel bağlılık düzeylerini farklılaştırmaktadır (Tablo 31).

Tablo 31. Ölçüt Değişkenleri Ortalamalarının Çocuk Sahibi Olma Alt Gruplarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik T Testi Sonuçları

	ÇOCUK SAHİBİ OLMA	N	Ortalama	Std. Deviation	p
Örgütsel Bağlılık	Çocuğum var	65	3,2217	,39974	**,049**
	Çocuğum yok	20	3,0000	,53130	
Genel İş Tatmini	Çocuğum var	62	3,2552	,77586	,969
	Çocuğum yok	20	3,2469	,97427	

4.5.7. Normal Dağılıma Sahip Değişkenlerde, İkiden Fazla Grup Ortalamasının Karşılaştırılması İçin "Tek Yönlü Varyans Analizi" (One-Way ANOVA) Sonuçları

Analizin bu bölümünde ikiden fazla grup ortalamasını karşılaştırmak için One-Way Anova Testi Uygulanmıştır. Anlamlı fark bulunan değişkenlerde alt gruplar arasındaki farkların yorumlanması için Tukey Testi sonuçları kullanılmıştır.

Aile hekimliğinde çalışan sağlık personelinin, örgütsel bağlılık ve genel iş tatmini düzeyi ortalamalarının ve yaş grubu ortalamalarının Anova Testi ile kıyaslanması sonucunda, ortalamalar arasında gözlenen farklar anlamlı değildir (p>0,05). Katılımcıların örgütsel bağlılık ve genel iş tatmini düzeylerinde yaş değişkeni anlamlı farklılık yaratmamaktadır (Tablo 32).

Tablo 32. Ölçüt Değişkenleri Ortalamalarının Yaş Gruplarındaki Ortalamalar Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) İle Kıyaslama Sonuçları

	YAŞ	N	Ortalama	Std. Deviation	Sig.
Örgütsel Bağlılık	20-30 yaş arası	14	2,9622	,49410	,068
	31-40 yaş arası	34	3,1408	,43005	
	41-50 yaş arası	37	3,2745	,40919	
Genel İş Tatmini	20-30 yaş arası	14	3,3839	,70364	,788
	31-40 yaş arası	33	3,2513	,93123	
	41-50 yaş arası	35	3,2027	,77156	

Aile hekimliğinde çalışan sağlık personelinin, örgütsel bağlılık ve genel iş tatmini düzeyi ortalamalarının ve eğitim grubu ortalamalarının Anova Testi ile kıyaslanması sonucunda, ortalamalar arasında gözlenen fark anlamlı değildir ($p>0,05$). Eğitim değişkeni, katılımcıların örgütlerine bağlılık düzeyinde ve genel iş tatmininde anlamlı fark yaratmamaktadır (Tablo 33).

Tablo 33. Ölçüt Değişkenleri Ortalamalarının Eğitim Gruplarındaki Ortalamalar Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) İle Kıyaslama Sonuçları

EĞİTİM		N	Ortalama	SD	p
Örgütsel Bağlılık	Lise	7	3,2930	,42627	,838
	Ön Lisans	21	3,1741	,36532	
	Lisans	51	3,1384	,48867	
	Lisans Üstü(uzman	5	3,2235	,29235	
Genel İş Tatmini	Lise	7	3,6429	,62157	,181
	Ön Lisans	20	3,0283	,85116	
	Lisans	50	3,2393	,82404	
	Lisans Üstü(uzman	5	3,7458	,72490	

Örgütsel bağlılık ve genel iş tatmini ortalamalarının ve görev grubu ortalamalarının Anova Testi ile kıyaslanması sonucunda, ortalamalar arasında gözlenen fark anlamlı değildir (p>0,05). Katılımcıların örgütsel bağlılık ve genel iş tatmini düzeyleri, görevlerine göre farklılaşmamaktadır (Tablo 34).

Tablo 34. Ölçüt Değişkenleri Ortalamalarının Görev Gruplarındaki Ortalamalar Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) İle Kıyaslama Sonuçları

	Görev	N	Ortalama	Std. Deviation	p
Örgütsel Bağlılık	Hekim	41	3,1980	,49649	,820
	Hemşire	16	3,1186	,40559	
	Ebe	28	3,1571	,38178	
Genel İş Tatmini	Hekim	39	3,2928	,83070	,885
	Hemşire	16	3,1719	,97187	
	Ebe	27	3,2441	,73891	

Örgütsel bağlılık ve genel iş tatmini düzeyleri ortalamalarının, aylık gelir grubu ortalamalarının ANOVA Testi ile kıyaslanması sonucunda, genel iş tatmininde gözlenen farkın istatistiksel açıdan anlamlı (p= 0,011) olduğu görülmektedir. Alt gruplar arasındaki farklılıklar Tukey Testi sonucuna göre; 2000-3000 Lira arası gelire sahip katılımcıların ortalamasının, 1000-2000 Lira arası gelire sahip katılımcıların ortalamasından anlamlı (p= 0,039) bir şekilde yüksek olduğu ve bunun genel iş tatmininde anlamlı farklılık yarattığı tespit edilmiştir. Bireylerin yaşamlarını idame ettirebilmeleri için en önemli faktörlerden birisi olan ücret faktörünün, araştırma sonuçlarına göre genel iş tatminini farklılaştırması beklenen bir sonuçtur. Literatürde yapılan araştırmalar da, ücretin iş tatminini etkileyen önemli faktörler arasında olduğunu destekler niteliktedir (Tablo 35).

Tablo 35. Ölçüt Değişkenleri Ortalamalarının Aylık Gelir Gruplarındaki Ortalamalar Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) İle Kıyaslama Sonuçları

	AYLIK GELİR	N	Ortalama	Std. Deviation	Sig.
Örgütsel Bağlılık	1000-2000 Lira arası	25	3,0611	,42543	,479
	2000-3000 Lira arası	18	3,1963	,36635	
	3000-4000 Lira arası	10	3,1529	,49852	
	44000 Lira üstü	32	3,2445	,47486	
Genel İş Tatmini	1000-2000 Lira arası	24	2,9151	,94092	**,011**
	2000-3000 Lira arası	18	3,5785	,53790	
	3000-4000 Lira arası	10	2,8813	,84546	
	4000 Lira üstü	30	3,4525	,73854	

Örgütsel bağlılık ve genel iş tatmini düzeyleri ortalamalarının, toplam iş tecrübesi grubu ortalamalarının ANOVA Testi ile kıyaslanması sonucunda, örgütsel bağlılıkta anlamlı bir farklılaşmanın (p=0,039) olduğu görülmektedir. Alt gruplar arasındaki farklılıklar Tukey Testi sonucuna göre; toplam iş tecrübesi 10 yıldan fazla olan katılımcıların, örgütsel bağlılık ortalamalarının toplam iş tecrübesi 1-5 yıl arası olan katılımcılardan anlamlı (p=0,05) bir şekilde yüksek olduğu bulunmuştur. Tablo 36'ya göre katılımcıların toplam iş tecrübesi arttıkça, örgütsel bağlılık ortalamalarının da arttığı görülmektedir (Tablo 36).

Tablo 36. Ölçüt Değişkenleri Ortalamalarının Toplam İş Tecrübesi Gruplarındaki Ortalamalar Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) İle Kıyaslama Sonuçları

	Toplam İş Tecrübesi	N	Ortalama	Std. Deviation	Std. Error	p
Örgütsel Bağlılık	1-5 yıl arası	14	2,9622	,51157	,13672	**,039**
	6-10 yıl arası	11	3,0107	,43212	,13029	
	10 yıldan fazla	60	3,2471	,40823	,05270	
Genel İş Tatmini	1-5 yıl arası	14	3,4330	,74697	,19964	,294
	6-10 yıl arası	10	2,9063	,79399	,25108	
	10 yıldan fazla	58	3,2696	,83934	,11021	

Örgütsel bağlılık ve genel iş tatmini düzeyleri ortalamalarının ve mevcut kurumdaki çalışma süresi grubu ortalamalarının Anova Testi ile kıyaslanması sonucunda, ortalamalar arasında gözlenen fark anlamlı değildir (p>0,05) (Tablo 37).

Tablo 37. Ölçüt Değişkenleri Ortalamalarının Mevcut Kurumda Çalışma Süresi Gruplarındaki Ortalamalar Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) İle Kıyaslama Sonuçları

	Kurumda Çalışma Süresi	N	Ortalama	SD	p
Örgütsel Bağlılık	1 yıldan az	15	3,0392	,51072	,329
	1-5 yıl arası	51	3,1668	,42046	
	10 yıldan fazla	18	3,2712	,44310	
Genel İş Tatmini	1 yıldan az	15	3,3917	,59221	,705
	1-5 yıl arası	48	3,1911	,87599	
	10 yıldan fazla	18	3,2829	,87959	

Örgütsel bağlılık ve genel iş tatmini düzeyleri ortalamalarının ve aile hekimliğinde çalışma süresi grubu ortalamalarının Anova Testi ile kıyaslanması sonucunda, ortalamalar arasında gözlenen fark anlamlı değildir (p>0,05) (Tablo 38).

Tablo 38. Ölçüt Değişkenleri Ortalamalarının Aile Hekimliğinde Çalışma Süresi Gruplarındaki Ortalamalar Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) İle Kıyaslama Sonuçları

	Aile Hekimliğinde Çalışma Süresi	N	Ortalama	SD	P
Örgütsel Bağlılık	0-6 ay	11	3,0000	,39019	,210
	6 ay- 1 yıl	17	3,0891	,56544	
	1-3 yıl	57	3,2263	,40299	
Genel İş Tatmini	0-6 ay	11	3,4943	,58727	,300
	6 ay- 1 yıl	17	3,0147	,86481	
	1-3 yıl	54	3,2792	,84337	

4.5.8. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Ölçekleri ve Boyutlarının Ortalama Değerleri

Tablo 39'a göre örgütsel bağlılığın en yüksek ortalamaya sahip boyutu 3,44 ortalama ile duygusal bağlılıktır. Devam bağlılığının ortalaması 3,11 iken, normatif bağlılık 2,91 ile en düşük ortalamaya sahip boyuttur. Örgütler tarafından çalışanlarda yüksek olması arzu edilen, çalışanların kurumla özdeşleşmesi, kurumu benimsemesi, kurum amaç ve hedeflerini kendi amaç ve hedefleriymiş gibi önemseyen çalışan varlığını temsil eden duygusal bağlılık boyutu araştırmamızda da örgütsel bağlılığın en yüksek ortalamaya sahip boyutu olmuştur.

İş tatmini ölçeğinde; işin kendisine odaklanan faktörleri temsil eden içsel iş tatmininin ortalaması 3,40 iken iş dışında kuruma ait faktörleri temsil eden dışsal iş tatmininin ortalaması 3,09'dur. İşin kendisinden duyulan memnuniyeti temsil eden içsel iş tatmini 3,40 ile iyi düzeyde sayılabilecek bir ortalamaya sahiptir. Aile hekimliğinde çalışan sağlık personelinin yaptıkları işin kendisinden duydukları memnuniyet duygusunun yüksek olduğunu söylemek mümkündür, ancak dışsal faktörlere ait ortalamanın (amir, yönetim, çalışma saatleri...) orta değerlerde olmasının kurum tarafından değerlendirilmesinin, kurumun yararına olacağı düşünülmektedir.

Tablo 39. Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Ölçekleri Ortalama Değerleri

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Deviation
Duygusal Bağlılık	85	1,50	5,00	3,4478	,72638
Devam Bağlılığı	85	1,00	5,00	3,1165	,79013
Normatif Bağlılık	85	1,20	5,00	2,9106	,80386
Örgütsel Bağlılık	85	1,76	4,12	3,1696	,44108
İçsel İş Tatmini	82	1,00	5,00	3,4094	,88664
Dışsal İş Tatmini	82	1,00	5,00	3,0954	,88812
Genel İş Tatmini	82	1,13	4,94	3,2532	,82219

4.6. Araştırma Sonuçları

"Aile Hekimliğinde Çalışan Sağlık Personelinin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma" başlıklı tez çalışmamızın analizi sonucu elde edilen bulgular şöyledir:

Demografik Özellikler:

_ Katılımcıların (% 48,2) bölümünü aile hekimleri(A.H.), (%51,8) bölümünü aile sağlığı elemanları(hemşire, ebe, sağlık memuru) oluşturmaktadır.

_ Katılımcıların (%55,3) bölümünü kadınlar, (%44,7) bölümünü erkek çalışanlar oluşturmaktadır.

_ Katılımcıların büyük bir kısmını (%40,0) 31-40 yaş arası çalışanlar ile (% 43,5) 41-50 yaş arası çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların (%16,5) bölümünü 20-30 yaş arası çalışanlar oluşturmaktadır.

_ Katılımcıların büyük bir kısmı (%78,8) evlidir. Bekar olanlar (%21,2) oranındadır.

_ Katılımcıların büyük bir kısmının (%76,5) çocuğu var. Çocuk sahibi olmayanlar (% 23,5) oranındadır.

_ Katılımcıların (%60,7) büyük bölümü lisans mezunu, (% 25,0) bölümü ön lisans, (% 8,3) bölümü lise ve (% 6,0) bölümü yüksek lisans(uzman) mezunudur.

_ Katılımcıların (%48,2)'si doktor, (%18,8)'i hemşire, (%32,9)'u ebedir.

_ Katılımcıların (%37,6) bölümü 4000 Lira ve üzeri, (%29,4) bölümü 1000-2000 Lira arası, (%21,2) bölümü 2000-3000 Lira arası, (%11,8) bölümü ise 3000-4000 Lira arası aylık gelire sahiptir.

_ Katılımcıların büyük bölümünü (% 70,6) toplam iş tecrübesi 10 yıl ve üzeri çalışanlar oluşturmaktadır. Toplam iş tecrübesi 6-10 yıl arası olanlar (% 12,9), 1-5 yıl arası olanlar ise (% 16,5) oranındadır.

_ Ankette mevcut kurumda çalışma süresi sorusunu yanıtlayan katılımcıların yarısından fazlası (% 60,7) kurumda 1-5 yıl arası çalışmaktadır. Bunu (% 21,4) ile 10 yıldan fazla çalışanlar, (% 17,9) ile 1 yıldan az çalışanlar takip etmektedir.

_ Katılımcıların büyük bir bölümü (% 65,9) aile hekimliğinde 1-3 yıl arası çalışmaktadır. İstanbul'da aile hekimliğinin bir buçuk yıldır uygulanması neden olarak gösterilebilir. Bunu (% 20,0) ile 6 ay-1 yıl arası çalışanlar, (%12,9) ile 0-6 ay arası çalışanlar ve (%1,2 ile) 5 yıl ve üzeri çalışanlar izlemektedir.

Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri ve iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkilere ait sonuçlar:

_ Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyi ile genel iş tatmini düzeyi arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur. Örgütsel bağlılık arttıkça genel iş tatmini artmaktadır, diğer bir ifade ile genel iş tatmini arttıkça örgütsel bağlılık artmaktadır.

_ Duygusal bağlılık boyutu ile içsel ve dışsal iş tatmini arasındaki ilişkiler incelendiğinde, pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir

_ Normatif bağlılık boyutu ile içsel ve dışsal iş tatmini arasındaki ilişkiler incelendiğinde, pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

_ Devam bağlılığı boyutu ile içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Devam bağlılığı; çalışanın başka iş alternatifinin olmadığı, örgüte yaptığı yatırımlardan vazgeçemediği durumlarda oluşan bir bağlılık türüdür. Duygusal olmaktan ziyade zorunluluk ifade etmesi nedeniyle, iş ve çevresindeki faktörlerden duyulan memnuniyet duygusu yani tatmin duygusuyla arasında ilişki bulunmaması araştırma sonuçları açısından beklenen bir durumdur.

Katılımcıların genel iş tatmininin örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde etkisine yönelik sonuçlar:

_ Katılımcıların, genel iş tatmini; örgütsel bağlılık üzerinde % 24,7 etkiye sahipken, duygusal bağlılık üzerinde % 24,2 etki oranına, normatif bağlılık üzerinde % 31,3 etkiye sahiptir. Etkilerin hepsi $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Katılımcıların demografik özelliklerine ait farklılık analizleri sonuçları:

_ Katılımcıların örgütsel bağlılık ve genel iş tatmini düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.

_Katılımcıların örgütsel bağlılık ve genel iş tatmini düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

_ Katılımcıların çocuk sahibi olmaları, örgütsel bağlılıklarını($p=0,049$) anlamlı bir şekilde farklılaştırmaktadır. Çocuk sahibi olan katılımcıların, örgütsel bağlılık düzeyi çocuk sahibi olmayan katılımcılardan anlamlı bir şekilde yüksek bulunmuştur.

_ Katılımcıların örgütsel bağlılık ve genel iş tatmini düzeyleri; yaş, eğitim ve görev gruplarına göre farklılaşmamaktadır.

_ Katılımcıların genel iş tatmini düzeyi, aylık gelir gruplarına göre anlamlı ($p=0,011$) farklılık göstermektedir. Sonuçlara göre 2000-3000 Lira arası gelire sahip katılımcıların genel iş tatmini düzeyinin, 1000-2000 Lira arası gelire sahip katılımcılardan anlamlı ($p=0,039$) bir şekilde yüksek olduğu bulunmuştur.

_ Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyi toplam iş tecrübesine göre anlamlı ($p=0,039$) farklılık göstermektedir. Sonuçlara göre toplam iş tecrübesi 10 yıldan fazla olan katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyi, toplam iş tecrübesi 1-5 yıl arası olan katılımcılardan anlamlı ($p=0,05$) bir şekilde yüksek çıkmıştır. Meslekte yeni olan çalışanların işlerinde beklediklerini bulamamaları, yeni iş arayışları içinde olmaları, iş alternatiflerinin fazla olması gibi nedenler arasında gösterilebilir. Mesleğinde belli bir zamanı geçirmiş olan çalışanların kurumlarını benimsemiş olmaları, beklentilerinin geçmişe göre azalmış olması, çalışmakta oldukları kuruma bağlanmalarını, kurumu aileleriymiş görmelerini sağlayabilir.

_ Katılımcıların mevcut kurumda çalışma süreleri ve aile hekimliğinde çalışma süreleri örgütsel bağlılık ve genel iş tatmini düzeylerinde anlamlı fark oluşturmamaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

''Aile Hekimliğinde Çalışan Sağlık Personelinin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma'' başlıklı tez çalışmamızda; sağlık personelinin (aile hekimleri ve aile sağlığı elemanları) örgütsel bağlılık düzeyi ve genel iş tatmini düzeyi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırmamızın temel hipotezi kabul edilmiş olup literatür çalışmaları ile de uyumlu bulgular elde edilmiştir. Duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ile içsel ve dışsal iş tatmini ilişkilerini analiz ettiğimiz alt hipotezlerimiz sonucunda; sadece devam bağlılığı boyutu ile içsel ve dışsal iş tatmini arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Aile hekimliğinde çalışan sağlık personelinin devam bağlılığı işinden kendisinden kaynaklanan iş tatmini faktörleri ve iş dışında kuruma ait faktörlerden oluşan iş tatmini faktörleri ile ilişki içinde değildir. Katılımcıların iş tatmini düzeyi ile örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutlarının birlikte değerlendirilmesinin, kurum açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

Araştırmamız, bağlılık ve tatmin ilişkisi dışında; ''genel iş tatmininin örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerine etkisi var mıdır?'' sorularına da yanıtlar aramıştır. Genel iş tatmini, aile hekimliğinde çalışan sağlık personelinin örgütsel bağlılığını, duygusal bağlılığını ve normatif bağlılığını etkilemektedir. Diğer bir ifade ile örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılıktaki değişimi % 24 ile % 31 arasında değişen oranlarda genel iş tatmini ile açıklayabiliriz. Aile hekimliği sisteminin yönetim ve uygulama birimlerinde çalışan yöneticilerin; çalışanların kuruma örgütsel bağlılığını, bağlılığın daha çok ahlaki boyutunu temsil eden normatif bağlılık ve kurumu benimseme, özdeşleşme boyutunu temsil eden duygusal bağlılık düzeylerini geliştirmek istiyorlarsa, sağlık personelinin genel iş tatminini geliştirme yollarına gitmelerinin, faydalı olacağı düşünülmektedir.

Demografik özelliklerin, örgütsel bağlılık ve genel iş tatmini düzeylerinde fark oluşturup oluşturmadığına dair yapılan fark analizleri sonucunda boyutların;

cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, görev, mevcut kurumda çalışma süresinden bağımsız olduğunu söyleyebiliriz. Literatürde; kadın çalışanların örgüte bağlılıklarının daha yüksek olduğu, evli olmanın örgüte bağlılıkta fark yarattığı, statüsü yüksek mesleklerde çalışanların örgüte bağlılıklarının daha fazla olabileceği, eğitim seviyesi arttıkça örgüte bağlılığın azaldığı gibi eğilimler mevcuttur. Ancak çalışmamızda bu demografik özelliklerin katılımcıların iş tatmini ve örgüte bağlılıklarını anlamlı şekilde farklılaştırmadığını görüyoruz. Ancak araştırma sonuçlarına göre yaş arttıkça örgütsel bağlılık ortalamalarının arttığı görülmektedir. Bu durumda, kurum yöneticilerinin bağlılık ve tatmin düzeylerinde fark yaratabilecek demografik özellikler dışında, kuruma ait faktörler üzerine yoğunlaşmalarının anlamlı olduğu düşünülmektedir.

Çalışmamızda bir başka merak edilen konu, aile hekimliğinde çalışma süresinin katılımcıların örgütsel bağlılık ve genel iş tatmini düzeylerini farklılaştırıp farklıklaştırmadığıdır. Çalışma sonuçlarına göre; aile hekimliğinde çalışma süresi sağlık personelinin örgütsel bağlılık ve genel iş tatmini düzeylerini farklılaştırmamaktadır. Katılımcıların örgütsel bağlılık ortalamalarının, aile hekimliğinde çalışma süresi arttıkça çok az artış gösterdiği, iş tatmini ortalamalarının istikrarlı olmadığı görülmektedir. İstanbul'da yaklaşık iki yıldır uygulanan aile hekimliği sisteminde çalışma süresi arttıkça; çalışanların sistemi daha iyi anlayıp benimsemiş olmaları ve sistemden memnun olmalarının, aslında kurum yöneticilerinin beklentileri arasında olduğu düşünülmektedir. Kurum yöneticilerine, bu konuyu dikkate almaları, çalışanlar kurumlarına karşı olumsuz bir yönelim içine girmeden örgütsel bağlılık ve iş tatminini arttıracak örgütsel davranışlar içine girmeleri tavsiye edilmektedir.

Aylık gelir düzeyinin, genel iş tatmini düzeyinde anlamlı fark oluşturduğu bulunmuştur. Gelir düzeyinin temel fizyolojik ihtiyaçların giderilmesinde önemli bir rol oynadığı düşünülecek olursa, çalışanın genel iş tatmininde fark yaratan en önemli faktörlerden birisi olması beklenilen bir sonuçtur.

Mesleğinde 10 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip katılımcıların, 1-5 yıl arası çalışma süresine sahip katılımcılardan daha fazla örgütlerine bağlı oldukları ve meslekte toplam çalışma süresi arttıkça örgütsel bağlılık ortalamalarının arttığı görülmektedir. Kurumun; mesleğine yeni başlamış, mesleğinin başında olan çalışanlarına kendilerini ifade etme, kararlara katılım olanağı vermesi, taze bilgilerini pratikte uygulama olanağı vermesinin, örgütlerine bağlılık düzeylerini arttırma konusunda yararlı olacağı düşünülmektedir.

Çocuk sahibi olmanın, katılımcıların örgütsel bağlılık boyutunu farklılaştırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Aile, çocuk.. gibi faktörler çalışana daha fazla sorumluluk yüklemektedir bu nedenle kurumlarına güçlü bir şekilde bağlanmalarında rol oynadığı düşünülmektdir.

Aile hekimliğinde çalışan sağlık personelinin en yüksek ortalamaya sahip örgütsel bağlılık boyutu 3,44 ile duygusal bağlılık boyutudur. Bunu devam bağlılığı ve normatif bağlılık izlemektedir. Örgütlerde en fazla istenilen bağlılık türü duygusal bağlılık olduğu gibi en az arzu edilen bağlılık ise devam bağlılığıdır. Ancak çalışmamızde duygusal bağlılığı, devam bağlılığı izlemektedir. Aile Hekimliği ile var olan sağlık ocağı kavramının değiştirilmesi ve 1. Basamak Sağlık Hizmetlerindeki yeni yapılanmanın, katılımcıların var olan özlük haklarının değiştirilmesi konusunda endişelendirmiş olabilir. Bu durumda kuruma yapılan kişisel yatırımları temsil eden devam bağlılığı boyutu, ahlaki açıdan bağlanmayı temsil eden normatif bağlılık boyutundan yüksek çıkmış olabilir. En yüksek ortalamaya sahip iş tatmini boyutu 3,40 ile içsel iş tatmini boyutudur. Aile hekimleri ve aile sağlılığı elemanlarının kurumlarına olan en yüksek bağlılığının duygusal olması ve yaptıkları işe dair faktörlerden kaynaklanan iş tatminlerinin yüksek olması kurum için çok önemli bir durumdur.

Çalışanın kurumuna duygusal yaklaşması, işini severek yapması, kurum tarafından da uygun şartlar oluşturulduğunda; kuruma performans, verimlilik, iş gücü devri, devamsızlık ve performansta azalma ve en önemlisi kaliteli hizmet artışı ile

geri dönecektir. Sağlık yöneticileri, sağlık hizmetlerinin en önemli çıktılarından birisi olan müşteri memnuniyetinin, öncelikle çalışanın kurumunu benimsemesi ve işini severek yapmasından geçtiğinin bilincinde olmalıdırlar. Bu nedenle toplumun sağlık hizmetini alırken ilk karşılaştığı sağlık personeli olan aile hekimleri ve aile sağlığı elemanlarının, sağlık sistemimizin yapı taşlarından birisi olduğu unutulmamalıdır.

Aile hekimliğinde çalışan sağlık personelinin 3,16 ortalama ile orta düzeyde bir örgütsel bağlılığa, 3,25 ortalama ile orta düzeyde genel iş tatminine sahip olduklarını söyleyebiliriz. Aile hekimliği, İstanbul'da bir buçuk yıldır uygulanmaktadır. Sistemin yeni olmasından kaynaklanan aksaklıkların kısa zamanda giderilmesi, sağlık personelinin şikayet konusunu olşturan; terfi olanakları, gelir, çalışma saatleri, izinler, fiziki koşullar(aile sağlığı merkezine ulaşımın zor olması, yeterli şekilde ısıtılmaması, hizmet bölgesinin geniş olması..) gibi konularda iyileştirmelerin yapılmasının, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ortalamalarının iyileşmesinde önemli rol oynayacağı düşünülmektedir.

Çalışmamızda örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisi üzerine elde edilen bulguların "Aile Hekimliği" alanında ileride yapılacak araştırmalara ışık tutması, aile hekimliğinde çalışan sağlık personelinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini konularında geliştirilmesi gereken noktalar konusunda, sağlık yöneticileri tarafından göz önünde bulundurulacağı ümit edilmektedir.

KAYNAKLAR

Adıgüzel, Orhan; Keklik, Belma; 2011: ''Sağlık Kurumlarındaki İşgörenlerin İş Tatmini ve Bir Uygulama'', **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.29, s.305-318.

Agho, O. Augustino; Price, L. James; Mueller, W. Charles; 1992: ''Discriminant Validity Of Measures Of Job Satisfaction, Positive Affectivity And Negative Affectivity'', **Journal of Occupational and Organizational Psychology,** 65, pp.185-196.

Ahmed, Nora; Nelson, Oranye, Ositadimma; 2010: ''Empowerment, job satisfaction and organizational commitment: acomparative analysis of nurses working in Malaysia and England'', **Journal of Nursing Management**,18, pp.582-591.

Ahmed, Shamima; 1999: ''Assessing the Effectiveness of Welfare Reform Initiatives: The Relevance of Motivational Theories'', Northern Kentucky University

Akbar, Sajjad; Zaman, Sameera; 2011: ''Impact of Strategic Leadership on Organizational Commitment in Telecommunication Sector of Pakistan'', **JOURNAL OF BUSINESS STRATEGIES**, VOL.5, Issue 1, JUNE 2011, pp.1-10.

Akdağ, Mustafa; 2011: **SPSS'de İstatistiksel Analizler,** 2011, Malatya

Akıncı, Zeki; 2002: ''TURİZM SEKTÖRÜNDE İŞGÖREN İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER: BEŞ YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA'', **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi,** (4), s.1-25.

Ali, Nazım; 2008: ''Factors Affecting Overall Job Satisfaction and Turnover Intention'', **Journal of Managerial Sciences,** Volume II, Number 2, pp.239-252.

Allen, Justin; v.d.; 2003: ''**AİLE HEKİMLİĞİ / GENEL PRATİSYENLİK AVRUPA TANIMI**'', Çev. Ed. Okay Başak, Türkiye Aile Hekimleri Uzmanlık Derneği Yayınları 3, Haziran- 2003.

Allen, J. Natalie; Meyer, P. John; 1990: '' The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization'', **Journal Of Occupational Psychology(1990)**, 63, pp.1-18.

Allen, J. Natalie; Grisaffe, B. Dougles; 2001: ''Employee Commitment To The Organization And Customer Reactions Mapping The Linkages'', **Human Resource Management Review,** 11(2001), pp.239-236.

Altay, Asuman; 2005: ''SAĞLIK HİZMETLERİNİN SUNUMUNDA YENİ AÇILIMLAR VE TÜRKİYE AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ'', **Sayıştay Dergisi**, 2005, Sayı 64, s.33-58.

Angle, L. Harold; Perry, L. James; 1981: ''An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness'', **Administrative Science Quarterly**, Vol.26, No.1, (Mar., 1981), pp.1-14.

Anık, Cengiz; 2007: ''Eğiticinin Performansını Etkileyen Faktörler'', **Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi,** Sayı:43, s.133-168.

Anton, Concha,; 2009: ''The Impact of Role Stress on Workers' Behaviour Through Job Satisfaction and Organizational Commitment'', **INTERNATIONAL JOURNAL OF PSYCHOLOGY**, 44 (3), pp.187–194.

Aşan, Öznur; Özyer, Kubilay; 2008: ''Duygusal Bağlılık İle İş Tatmini ve İş Tatmininin Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Analiz Etmeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma'', **S.D.Ü.İ.İ.B.F.D.**, C.13, S.3, s.129-151.

Bacak, Bünyamin; Yiğit, Yusuf; 2010: ''İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler'', **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi,** (5:1), s.29-44.

Baş, Türker; 2002: ''ÖĞRETİM ÜYELERİNİN İŞ TATMİN PROFİLLERİNİN BELİRLENMESİ'', **D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi,** Cilt:17, Sayı:2, Yıl:2002, s.19-37.

Bayram, Levent; 2006: "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", **Sayıştay Dergisi,** (59), s.125-139.

Becker, S. Howard; 1960: ''NOTES ON THE CONCEPT OF COMMITMENT'', **The American Journal of Sociology,** Vol.66, No.1, (Jul., 1960), pp.32-40Published.

Bilgiç, Reyhan; 1998: ''The Relationship Between Job Satisfaction And Personal Characteristics Of Turkish Workers'', **The Journal Of Psychology**, 132(5), pp.549-557.

Borkowski, Nancy; 2009: **''Organizational Behavior İn Health Care''**, Jones and Bartlett Publishers, Stempel School of Public Health - Department of Health Policy and Management, Florida International University, Secon Edition.

Brunetto, Yvonne; Farr-Wharton, Rod; Shacklock, Kate; 2010: ''The İmpact Of Supervisor–Subordinate Relationships On Morale: İmplications For Public And Private Sector Nurses' Commitment'', **Human Resource Management Journal,** Vol 20, No.2, pages 206–225.

Bozkurt, Öznur; Bozkurt, İlhan; 2008: ''İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması'', **Doğuş Üniversitesi Dergisi,** 9(1), s.1-18.

Buchanan, Bruce; 1974: ''Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations'', **Administrative Science Quarterly**, 19, 4, pp.533-546.

Bülbül, Muharrem; 2007: ''Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Bir Araştırma'', Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme A.B.D., Kahramanmaraş.

Cengiz, A. Aytül; 2001: ''Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama'', Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Ü., Sos.Bil. Enst., Eskişehir

Chen, Ching-Fu; 2006: ''Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Fliğht Attendants' Turnover İntentions: A Note'', **Journal Of Air transport Management,** 12, pp.274-276.

Chughtai,A. Aamir; Zafar, Sohail; 2006: ''Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers'', **Applied H.R.M. Research**, Volume 11, Number 1, pages 39-64.

Clark, E. Andrew; 1997: ''Job Satisfaction And Gender: Why Are Women So Happy At Work?'', **Labour Economics,** 4, pp.341-372.

Cohen, Aaron; 1992: ''Antecedents Of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis'', **JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR**, VOL.13, pp.539-558.

Cohen, Aaron; 1993: ''Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis'', **BASIC AND APPLIED SOCIAL PSYCHOLOGY**, 14(2), pp.143-159.

Çakar, D. Nigar; Ceylan, Adnan; 2005: ''İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri'', **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 6(1), s.52-66.

Çalışkan, Zekeriya; 2005: ''İŞ TATMİNİ: MALATYA'DA SAĞLIK KURULUŞLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA'', **Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları,** Cilt 4, Sayı.1, s.9-18.

Çarıkçı, H. İlker; Oksay, Aygen; 2004: ''Örgütsel Yapı Ve Meslek Farklılıklarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma'', **Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi,** C.9, S.2, s.157-172.

Çatıkoğlu, M.E.; 2006: ''Kurum Kültürü, Motivasyon Ve İş Memnuniyetine Etki Eden Faktörlerin Karşılaştırmalı Analizi'', Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Çelik, Hatice; Yılmaz, Sevgül; 2011: ''Bilecik İlinde Aile Hekimlerinin İş Memnuniyet Düzeylerinin Performanslarına Etkisi'', Ed: 3. Uluslar arası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Poster Bildirileri El Kitabı, s. 66-75, Ankara.

Çöl, Güner; Gül, Hasan; 2005: ''Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama'', **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 9, Sayı:1, s.291-306.

Çuhadar, T. M.; 2008: ''The Sectoral Analyse Of Role Conflict And Rol Ambıguity With Job Satisfaction And Organizational Commıtment: A Study İn The East Mediterranean Regıon'', **Journal Of Global Strategic Management**, 2008(4), s.108-117.

Demirel, Yavuz; Karadal, Himmet; 2007: ''ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜT İÇİ BİREYSEL BECERİLERİN KULLANIMINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR

ARAŞTIRMA'', **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Y.**, C.12, S.3, s.253-270.

Demirgil, Aslı; 2008: ''İŞLETMELERDE MOBBİNG UYGULAMALARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA'', Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme A.B.D., İstanbul.

Dhavan, Vahibhab; Mulla, R. Zubin; 2011: ''The Role of Pay and Leadership in Developing Organizational Commitment^ '', **SOUTH ASIAN JOURNAL OF MANAGEMENT**, Volume 18, No 2, pp.60-75.

Disley, Philip; Chris, Hatton; Dagnan, Dave; 2009: ''Applying Equity Theory To Staff Working With İndividuals With İntellectual Disabilities*'', **Journal of Intellectual & Developmental Disability**, March 2009; 34(1), pp.55–66.

Doğan, Selen; Kılıç, Selçuk; 2007: ''ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SAĞLANMASINDA PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN YERİ VE ÖNEMİ'', **Erciyes Üniversitesi İdari ve İktisadi Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 29, s.37-61.

Dormann, Christian; Zapf, Dieter; 2001: ''Job Satisfaction: A Meta-Analysis Of Stabilities'', **Journal Of Organizational Behavior,** 22, pp.483-504.

Durak, İbrahim; Serinkan, Celalettin; 2007: ''Hemşirelerde İş Tatmini: Denizli Devlet Hastanesi Yoğun Bakım Ünitelerinde Bir Araştırma'', **Karaman İİBF Dergisi**, Yıl: 9, Sayı:13, s.119-135.

Durna, Ufuk; Eren, Veysel; 2005: ''ÜÇ BAGLILIK UNSURU EKSENINDE ÖRGÜTSEL BAGLILIK'', **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 6 (2) 2005, s.210-219.

Duygulu, Sergül; Korkmaz, Fatoş; 2008: ''HEMŞİRELERİN ÖRGÜTE BAĞLILIĞI, İŞ DOYUMLARI VE İŞTEN AYRILMA NEDENLERİ'', **C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi**, 12(2), s.9-20.

Elbir, Özkan; 2006: ''Motivasyon Araçlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri: Kütahya Ceza İnfaz Kurumu'nda Bir Uygulama'', Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kütahya.

Eroğlu, Erhan; Sarıkamış, Çiğdem; 2008: ''ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ÖRGÜTE BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİ: BAŞARI TEKNİK SERVİS A.Ş'DE BİR UYGULAMA'', **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi,** 2008 (32), s.53-66.

Eroğluer, Kemal; 2011: ''Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme'', **EGE AKADEMİK BAKIŞ**, Cilt: 11, Sayı:1, s.121 -136.

Ersoy, Sevdiye; 2007: ''KARİYER GELİŞTİRME PROGRAMLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARASTIRMA'', Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sakarya.

Göksu, Nusret; Öz, Bülent; 2008: ''ETKİN ÜCRET YÖNETİMİNİN İŞLETMEYE SAĞLAYACAĞI YARARLAR KONUSUNDA İŞGÖREN ALGILAMALARI: BİR ALAN ÇALIŞMASI'', **Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi,** Sayı 20, s.419-436.

Görpelioğlu, Süleyman; 2004: **''GEÇİŞ DÖNEMİ EĞİTİM PROGRAMI GEREKLİLİĞİ, AMACI VE YAPISI'', Aile Doktorları İçin Kurs Notları 1. Aşama''**, T.C. Sağlık Bakanlığı, Ata Ofset, 1. Basım, Ankara, s.7-8.

Gözen, D. Emine; 2007: ''İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama'', Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Green, Jutta; 2000: ''Job Satisfaction of Community College Chairpersons'', Faculty Of The Virginia Polytechnic Institute And State University, Doctor of Philosophy İn Educational Leadership and Policy Studies, Virginia.

Gül, Hasan; 2002: ''Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi'', **Ege Akademik Bakış Dergisi,** 1/2, s.37-55.

Gül, Hasan; 2003: ''Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı Ve Değerlendirmesi'', **YÖNETİM VE EKONOMİ,** Yıl:2003, Cilt:10, Sayı:1, s.73-83.

Gül, Hasan; Oktay, Ercan; Gökçe, Hakan; 2008: ''İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama'', **Akademik Bakış,** Sayı 15, s.1-11.

Gündoğan, Tamer; Eylül 2009: ''ÖRGÜTSEL BAĞLILIK: TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI UYGULAMASI'', Yayımlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, Ankara.

Gündüz, H. Erdin; 2002: ''**Sağlık Kurumlarında Maliyet Yönetimi**'', Ed: Kerim Banar, Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi Yayını, Açıköğretim Fakültesi Yayın No:759.

Güner, R. Ahmet; 2007: ''SAĞLIK HİZMETLERİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞE BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN MODELLENMESİ'', Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Halis, Muhsin; 2001: ''Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler", **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:2, s.109-135.

Hann, Mark; Reeves, David; Sibbald, Bonnie; 2010: ''Relationships Between Job Satisfaction, Intentions To Leave Family Practice And Actually Leaving Among Family Physicians In England'', **European Journal of Public Health,** Vol. 21, No. 4, pp.499–503.

Hausknecht, John; Hiller, J. Nathan; Vance J.Robert; 2008: ''Deconstructing Absenteeism: Satisfaction, Commitment, and Unemployment'', **Policy & Issue Briefs, Paper** , 45. pp.1-3.

Huang, Ya-Chen; 2006: ''The relationships among job satisfaction, professional commitment, organizational alienation, and coaching efficacy of school volleyball coaches in Taiwan'' , United States Sports Academy, Doctoral Dissertation, United States Sports Academy, Taiwan.

Hueston, J. William; 1998: ''Family Physicians' Satisfaction With Practice'', **Arch Fam Med.,** 7, pp.242-247.

İbicioğlu, Hasan; 2000: ''Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri'', **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi,** Cilt 15, Sayı 1, ss.13-22.

İşcan, F.Ömer; Naktiyok, Atılhan; 2004: "Çalışanların Örgütsel Bağdaşımlarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları", **S.B.F. Dergisi,** C.59, S. 1, s.181-201.

İşcan, Ö. Faruk; Timuroğlu, M. Kürşat; 2007: ''ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BİR UYGULAMA'', **İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER DERGİSİ,** Cilt. 21, Sayı.1, s.119-135.

Jamaludin, Zaini; 2011: ''DEVELOPING A "TOUGH TO COPY" COMPETATIVE ADVANTAGE(ORGANIZATIONAL COMMITMENT) THROUGH PERCEIVED ORGANIZATIONALJUSTICE'', **JOURNAL OF GLOBAL MANAGEMENT**, JANUARY 2011, VOLUME1, NUMBER1, pp.56-69.

Jaros, J. Stephen; 1997: ''An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions'', **JOURNAL OF VOCATIONAL BEHAVIOR,** 51, pp.319-337.

Kafdağlı, Tuğçe; 2007: ''ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE BAĞLILIKLARI İLE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA'', Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme A.B.D., İstanbul.

Kalleberg, L. Rane; 1977: ''WORK VALUES AND JOB REWARDS: A THEORY OF JOB SATISFACTION*'', **American Sociological Review**, Vol. 42, No. 1, pp.124-143.

Kanter, M. K.;1968: ''COMMITMENT AND SOCIAL ORGANIZATION: A STUDY OF COMMITMENT MECHANISMS IN UTOPIAN COMMUNITIES *'', **American Sociological Review**, August, 1968, Volume 33, No.4, pp.499-517.

Karahan, Atila; 2009: ''Hekimlerin Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği'', **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** Sayı.23, s.421-432.

Kesgin, Coşkun; Topuzoğlu, Ahmet; 2006: ''Sağlığın Tanımı; Başaçıkma'', **Journal Of İstanbul Kültür University,** 2006/3, s.47-49.

Kesici, Serdar; 2006: ''Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek'', Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Ü., Sos. Bil. Enst. , Denizli, 2006.

Kılıç, Esra; 2008: ''İŞ TATMİNİ VE İŞ ROTASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE İLİŞKİN OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA'', Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Bilim Dalı, İstanbul.

Kırel, Çiğdem; 2004: **''Sosyal Psikoloji''**, Ed: Sezer Ünlü, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1570, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 826, 1. Baskı, Ünite 5, Eskişehir Ekim 2004.

Kim, Gon, Woo; Leong, K. Jerrold; Lee, Yong-Ki; 2005: ''Effect Of Service Orientation On Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Intentation Of Leaving İn A Casual Dining Chain Restaurant'', **Hospitality Management**, 24, pp.171-193.

Knights, A. Janice; Kennedy, J. Barbara; 2005: ''Psychological Contract Violation: Impacts on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Australian Senior Public Servants'', **Applied H.R.M. Research**, Volume10, Number2, pages57-72.

Koçel, Tamer; 2005: **''İşletme Yöneticiliği''**, 10. Baskı, Arıkan Basım Yayım, İstanbul.

Konuk, Mustafa; 2006: ''İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE ÖNEMİ KONYA ŞEKER FABRİKASINDA BİR UYGULAMA'', Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya.

Konur, Y. Deniz; 2006: ''İşyerlerinde Motivasyon Teorileri Ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma'', Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Korsgaard, A. M.; Schweiger, M. D.;Sapienza, J. H.; 1995: ''BUILDING COMMITMENT, ATTACHMENT, AND TRUST IN STRATEGIC DECISION MAKING TEAMS: THE ROLE OF PROCEDURAL JUSTICE'', **Academy Of Management Journal**, Vol.38, No., pp.60-84.

Korukluoğlu, Sinan; v.d.; 2004: **''Aile Hekimliği Türkiye Modeli''**, Ed: Sabahattin Aydın, Sağlık Bakanlığı, Mavi Ofset, Ankara 2004.

Kök, Bayrak, Sebahat; 2006: ''İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA'', **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:20, Nisan 2006, Sayı:1, s.291-310.

Küçük, Ferit; 2007: ''Çalışanlarının İşe Güdülenmesinde Herzberg'in Motivasyon – Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama'', **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi,** Cilt:44, Sayı:511, s.75-94.

Lamsa, Anna-Maija; Savolainen, Taina; 2000: ''The Nature Of Managerial Commitment To Strategic Change'', **Leadership & Organization Development Journal**, 21., 6, pp.297-306.

Lee, Kibelom; Allen, J. Natalie; Meyer, P. John; Rhee, Kyung-Yong; 2001: ''The Three Component Model Of Organizational Commitment: Ann Application To South Korea'', **APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW**, 50 (4), pp. 596-614.

Leong, C. S.; Furnham, A.; Cooper, C. L.; 1996: " The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship'', **Human Relations**, 49, 10, pp.1345-1361.

Locke, A. Edwin; Latham, P. Gary; 2006: ''New Directions in Goal-Setting Theory'', **Association for Psychological Science,** Volume 15, Number 5, pp.265-268.

Loi, Raymond; Hang-yue, Ngo; Foley, Sharon; 2006: ''Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support'', **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, (2006), 79, pp.101–120.

Lok, Peter; Crafword, John; 1999: ''The relationship Between Commitment And Organizational Culture, Subculture, Leadership Style And Job Satisfaction İn Organizational Change And Development'', **Leadership & Organization Development Journal**, 20/7 [1999], pp.365-373.

Lum, Lillie; Kervin, John; Clark, Kathleen; Reid, Frank; Sırola, Wendy; 1998: ''Explaining Nursing Turnover İntent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, Or Organizational Commitment?*'', **JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR,** VOL.19, pp.305-320.

Marchiori, M. Dennis; Henkin, B. Alan; 2004: ''Organizational Commitment Of A Health Profession Faculty: Dimensions, Correlates And Conditions'', **Medical Teacher**, Vol.26, No.4, pp.353-358.

Markovits, Yannis; Ullrich, Johannes; Dick, Van, Rolf; Davis, J. Ann; 2008: ''Regulatory foci and organizational commitment'', **Journal of Vocational Behavior**, 73(2008), pp.485-489.7.

May, Y. Tam; Korczynski, Marek; Frenkel, J. Stephen; 2002: ''ORGANIZATIONAL AND OCCUPATIONAL COMMITMENT: KNOWLEDGE WORKERS IN LARGE CORPORATIONS*'', **Journal of Management Studies,** 39:6, pp.775-801.

Meyer, J. P.; Allen, N. J.; 1991: ''A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment'', **Human Resource Management Review,** Volume 1, Number 1, Pages 61-89.

Meyer, P. J.; Allen, N.; Smith, C.;1993: ''Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization'', **Journal of Applied Psychology**, Volume 78, pp.538–551.

Meyer, P. John; Herscovitch, Lynne; 2001: ''Commitment İn The Workplace Toward A General Model'', **Human Resource Management Review,** 11(2001), pp.299-326.

Meyer, P. John; Stanley, J. David; Herscovitch, L.; Topolnytsky, L.; 2002: ''Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences'', **Journal of Vocational Behavior**, 61, pp.20–52 (2002).

Milutivonich, S. Jugoslav; Tsaklanganos, A. Angelos; 1976: ''The Impact of Perceived Community Prosperity On Job Satisfaction Of Black And White Workers'', **Academy Of Management Journal**, Volume 19, Number 1, pp.49-65.

Mollahaliloğlu, Salih; v.d.; 2010: ''Sağlık Personeli Memnuniyet Araştırması'', Ed: Recep Akdağ, **T. C. Sağlık Bakanlığı Hıfzıssıhha Merkezi Müdürlüğü**, 2010.

Mowday, T. Richard; 1998: ''REFLECTIONS ON THE STUDY AND RELEVANCE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT'', **Human Resource Management Review**, Volume 8, Number 4, pp.387-401.

Mudor, Hamdia; Tooksoon, Phadett; 2011: ''Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction, and turnover'', **Journal of Economics and Behavioral Studies** , Vol.2, No.2, pp.41-49.

Newton, A. L.; Shore, M. C.; 1992: ''A MODEL OF UNION MEMBERSHIP: INSTRUMENTALITY, COMMITMENT, AND OPPOSITION'', **Academy Of Management Review,** Vol.17, No.2, pp.275-298.

Nijhof, W.J.; Jong, J.de, Margriet; Beukhof, Gijs; 1998: "Employee Commitment In Changing Organizations:An Exploration", **Journal Of European Industrial Training**, 22 (6), pp.243-248.

Nimalathasan, Balasundaram; Brabete, Valeriu; 2010: ''JOB SATISFACTION AND EMPLOYEES' WORK PERFORMANCE: A CASE STUDY OF PEOPLE'S BANK IN JAFFNA PENINSULA, SRI LANKA'', **Management&Marketing-Craiova**, S.1, pp.43-47.

Omolayo, Bunmi; Owolabi, A.B.; 2007: ''Monetary Reward: A Predictor of Employees' Commitment to Medium Scale Organizations in Nigeria'', **Bangladesh e-Journal of Sociology**. Volume 4, No. 1, January 2007, pp.42-48.

O'Reilly, A. Charles; Caldwell, F. David; 1981: ''The Commitment And Job Tenure Of New Employees: Some Evidence Of Postdecisional Justification'', **Administrative Science Quarterly**, 26(1981), pp.597-616.

Öcek, Zeliha; Soyer, Ata; 2007: **"BİRİNCİ BASAMAK SAĞLIK HİZMETLERİ BİRİKİMİMİZ: 2000-2004 TÜRKİYE FOTOĞRAFI"**, Türk Tabipleri Birliği Yayınları, Birinci Baskı, Aralık 2007, Ankara.

Örs, Mukaddes; Acuner, M. Ahmet; Sarp, Nilgün; Önder, R. Ömer; 2003: "ANTALYA TIP FAKÜLTESİ HASTANESİ'NDE, ANTALYA SOSYAL SİGORTALAR KURUMU HASTANESİ'NDE VE ANTALYA DEVLET HASTANESİ'NDE ÇALIŞAN HEKİMLER İLE HEMŞİRELERİN ÖRGÜTLERİNE BAĞLILIKLARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ", **ANKARA ÜNİVERSİTESİ TIP FAKÜLTESİ MECMUASI**, Cilt 56, Sayı 4, s.217-224.

Özçakar, Nilgün; 2004: **"Aile Hekiminin Görev Tanımı", Aile Doktorları İçin Kurs Notları 1. Aşama,** T.C. Sağlık Bakanlığı, Ata Ofset, 1. Basım, Ankara, s. 17-22.

Özdemir, Ö. Hilal; 2007: "Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Uygulama" Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sos. Bil. Enst., İstanbul.

Özer P.S.; Topaloğlu T.; 2008: **"Liderlik ve Motivasyon, Motivasyonda Kapsam Kuramları"**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Özkalp, Enver; Kırel, Çiğdem; 2004: **"Örgütsel Davranış"**, Ed: Enver Özkalp, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1468, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 782, 2. Baskı, Ünite 4, Eskişehir.

Öztek, Zafer; 2009: ''Türkiye'de Sağlıkta Dönüşüm Programı Ve Aile Hekimliği'', **Hacettepe Tıp Dergisi**, 40, s.6-12.

Özutku, Hatice; 2007: ''Yönetici-Ast Etkileşimi İle İş Tatmini Arasındaki İlişki'', **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt.40, S.2, s.79-98.

Özutku, Hatice; 2008: ''Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi'', **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:37, Sayı:2, s.79-97.

Paksoy, Mahmut; 2002: ''**Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**'', Çantay Kitabevi, İstanbul.

Pasewark, R. William; Strawser, R. Jerry; 1996: ''The Determinants And Outcomes Associated With Job İnsecurity İn A Professional Accounting Environment'', **Behavioral Research İn Accounting,** Volume 8, pp.91-110.

Penley, E. Larry; Gould, Sam; 1988: ''Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations'', **Journal Of Organizational Behaviour,** Vol.9, pp.43-59.

Petrescu, I. Alina; Simmons, Rob; 2008: ''Human Resource Management Practices And Workwrs' Job Satisfaction'', **International Journal Of Manpower**, Vol.29, No.7, pp.651-667.

Pfeffer, Jeffrey; Langton, Nancy; 1993: ''The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively: Evidence fronn College and University Faculty'', **Administrative Science Quarterly**, 38(1993), pp.382-407.

Powell, M. Deborah; Meyer, P. John; 2004: ''Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment'', **Journal of Vocational Behavior**, 65 (2004), pp.157–177.

Rahman, Abdul; Naqvi, R.S.M.M.; Ramay, İsmail, M.; 2008: ''Measurıng Turnover İntention: A Study Of IT Professionals İn Pkistan'', **International Review Of Business Research Papers,** Vol.4, No.3, June 2008, pp.45-55.

Reıchers, E. Arnon; 1985: ''A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment'', **Academy Of Management Review,** Vol.10, No.3, pp.465-476.

RUTHANKOON, Ralhavoot; OGUNLANA, Stephen Olu; 2003: "Testing Herzberg's Two-Factor Theory İn The Tai Construction Industry, Engineering", **Construction And Architectual Management,** Volume:10, Number: 5, pp.333-341.

Saari, M. Lise; Judge, A. Timothy; 2004: ''Employee Attitudes And Job Satisfaction'', **Human Resource Management**, Vol.43, No.4, pp.395-407.

Sagie, Abraham; Elızur, Dov; 1999: ''Achievement Motive Andentrepreneurial Orientation: A Structural Analysis'', **Journal of Organizational Behavior,** Volume:20, Issue:3, pp.375-387.

Samadov, Sakit; 2006: ''İŞ DOYUMU VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK: ÖZEL SEKTÖRDE BİR UYGULAMA'', Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.

Sevimli, Figen; İşcan, F. Ömer; 2005: ''Bireysel ve İŞ Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu'', **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt.5, Sayı.1-2, s.55-64.

Shafer, E. William; Park, Jane, L.; Liao, M. Woody; 2002: ''Professionalizm, Organizational- Professional Conflict And Work Outcomes'', **Accounting, Auditing&Accountability Journal**, Vol.15, No.1, pp.46-68.

Shore, McFarlane, Lynn; Martin, J. Harry; 1989: ''Job Satisfaction and Organizational Commitment İn Relation to Work Performance and Turnover Intentions'', **Human Relations**, Volume 42, Number 7, pp.625-638.

Shore, M, Lynn; v.d. ; 2000: ''Construct Validity of Measures of Becker's Side Bet Theory'', **Journal of Vocational Behavior**, 57, pp.428-444.

Sığrı, Ünsal; 2007: ''İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer veAllen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma'', **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt/7, Sayı/2, s.261-278.

Simosi, Maria; Xenikou, Athena; 2010: ''The Role Of Organizational Culture İn The Relationship Between Leadership And Organizational Commitment: An Empirical Study İn A Greek Organization'', **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.21, No.10, August 2010, pp.1598–1616.

Singh, Kavita; 1963: **''ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR TEXTAND CASES''**, Pearson Education, New Delhi.

Smıth, Frank; Roberts, H. Karlene; Hulın, L. Charles; 197: ''Research Notes TEN YEAR JOB SATISFACTION TRENDS IN A STABLE ORGANIZATION^'', **Academy Of Management Journal**, Volume 19, Number 3, pp.462-469.

Solingen, N. Omar; Olffen, Van, Woody; Roe, A. Robert; 2008: ''Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment'', **Journal of Applied Psychology**, Vol.93, No.1, pp.70–83.

Somuncu, Funda; 2008: ''ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI GELİŞTİRME ARAÇLARI: ÖZEL BİR HİZMET İŞLETMESİNDE ARAŞTIRMA'', Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Sowmya, K. R.; Panchanatham, N; 2011: ''Factors influencing organizational commitment of banking sector employees'', **Journal of Economics and Behavioral Studies**, Vol.2, No.1, pp.19-25.

Söyük, Selma; 2007: ''Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma'', Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sos. Bil. Enst., İstanbul, 2007.

Steers, M., Richard; 1977: ''Antecedents and Outcomes Of Organizational Commıtment'', **Administrative Science Quarterly**, Vol.22, No.1, pp.46-55.

Sulıman, Abubakr; Iles, Paul; 2000: ''Is Continuance Commitment Beneficial To Organizations? Commitment-Performance Relationship: A New Look'', **Journal of Managerial Psychology,** Vol.15, No.5, 2000, pp.407-426.

Suliman, M. T. Abubakr; 2001: ''Is It Really A Mediating Consruct? The Mediating Role Of Organizational Commıtment İn Work Climate-Performance Relationshıp'', **Journal Of Mnagement Development,** 21, 3, pp.170-183.

Şen, Tuğba; 2008: ''İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAGLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN HIZLI YEMEK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA'', Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Bilim Dalı, İstanbul.

Tatlı, Halim;2008: ''Bingöl İl Merkezinde Bulunan Hastanelerde Görev Yapan Hekimlerin İş Doyumları Ve Örgütsel Bağlılıklarının Değerlendirilmesi'',

Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Biyoistatistik A.B.D., Elazığ.

Tekin, Ayşe; 2007: ''SAĞLIK-HASTALIK OLGUSU VE TOPLUMSAL KÖKENLERİ(Burdur Örneği)'', Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Anabilim Dalı, Isparta.

Tengilimoğlu, Dilaver; Yiğit, Arzu; 2005: ''Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması'', **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi,** Cilt:8, Sayı:3, s.374-400.

Tepper, J. Bennet; 2000: ''CONSEQUENCES OE ABUSIVE SUPERVISION'', **Academy Of Management Journal,** Vol. 43, No. 2, pp.178-190.

Topal, Emine; 2008: ''Hekim ve Hemşirelerin İş Doyum Düzeyi'', Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bil. Enst., Ankara.

Tözün, Mustafa; Çulhacı, Abdullah; Ünsal, Alaettin; 2008: ''Aile Hekimliği Sisteminde Birinci Basamak Sağlık Kurumlarında Çalışan Hekimlerin İş Doyumu (Eskişehir)'', **TAF Preventive Medicine Bulletin,** 2008: 7(5), s.377-384.

Tsai, C. Philip; Yen, Yu-Fang; Huang, Liang-Chih; Huang, Ing-Chung; 2007: ''A study on motivating employees' learning commitment in the post-downsizing era: Job satisfaction perspective'', **Journal of World Business,** 42 (2007), pp. 57–169.

Turan, Mehmet; Parsak, Gülşah; 2011: ''Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Araştırma'', **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Cilt.20, Sayı.2, s.1-20.

Turnley, H. William; Feldman, C. Danıel; 2000: ''Re-examining the efects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators'', **Journal of Organizational Behavior**, 21, pp.25-42.

Tutar, Hasan; 2007: ''ERZURUM'DA DEVLET VE ÖZEL HASTANELERDE ÇALIŞAN SAĞLIK PERSONELİNİN İŞLEM ADALETİ, İŞ TATMİNİ VE DUYGUSAL BAĞLILIK DURUMLARININ İNCELENMESİ'', **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** C.12, S.3 s.97-120.

Ugboro, O. Isaiah; Obeng, Kofi; 2000: ''Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, And Customer Staisfaction İn TQM Organizations: An Emprical Study'', **Journal Of Quality Management**, 5, pp.247-272

Uygur, Akyay; 2007: ''Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması'', **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 1, s.71-85.

Ünalan, Pemra; 2004: **''Aile Hekimliğinin Tanımı Ve Temel İlkeleri'', Aile Doktorları İçin Kurs Notları 1. Aşama,** T.C. Sağlık Bakanlığı, Ata Ofset, 1. Basım, Ankara, s. 11-15.

Üner, Sarp; v.d.; 2005: ''Ankara'da Birinci Basamak Sağlık Kurumlarında Çalışan Hekimlerin Sunulan Hizmetlere İlişkin Öz Değerlendirmeleri'', **Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi**, Cilt 14, Sayı 7, s. 143-156.

Ünlüoğlu, İlhami; Paycı, Ö. Sevgi; 2004 : **''DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE AİLE HEKİMLİĞİ'', Aile Doktorları İçin Kurs Notları 1. Aşama,** T.C. Sağlık Bakanlığı, Ata Ofset, 1. Basım, Ankara, s. 23-29.

Vila, E. Luis; Garcia-Mora, Belen; 2005: ''Education And the Determinants Of Job Satisfaction'', **Education Economics,** Vol.13, No.4, pp.409–425,

Wasti, S. Arzu; Önder, Çetin; 2003: ''Kültürlerarası Çalışmalarda Yöntem: Örgütsel Bağlılık Yazınından Dersler'',**Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 3(2), pp.1-31.

Wasti, S. Arzu; 2003: ''Organizational Connmitment, Turnover İntentions and The İnfluence of Cultural Values'', **Journal of Occupational and Or|anizaclonal Psychology**, 76, pp.303-321.

Wasti, Arzu; 2003: ''The Influence of Cultural Values on Antecedents of Organisational Commitment: An Individual-Level Analysis'', **APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW,** 52(4), pp.533-554.

Weiss, J. Davis; Davis V. Rene; England, W. George; Lofquist, H. Lloyd; 1967: **''Manual For The Minnesota Satisfaction Questionnaire'',** Minnesota Studies İn Vocational Rehabilitation: XXII.

Weiss, M. Howard; 2002: ''Deconstructing job satisfaction Separating evaluations, beliefs and affective experiences'', **Human Resource Management Review,** 12 (2002), pp.173–194.

Wiener, Yoash; 1982: ''Commitment in Organizations: A Normative View'', **Academy of Management Review,** Vol. 7, No.3, pp.418-428.

Yelboğa, Atilla; 2007: ''Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi'', **Sosyal Bilimler Dergisi**, 4(2), s.1-18.

Yıldırım, Fatma; 2003: ''Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet Örgüt Temelli Özsaygı Ve Bazı Kişisel Ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi'', **Mülkiye Dergisi**, Cilt.27, Sayı.239, s. 371-402.

Yumuşak, Sedat; 2008: ''İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması'', **S.D.Ü.İ.İ.B.F.D.,** C.13, S.3, s.241-251.

Yüksel, İhsan; 2005: ''İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma'', **Doğuş Üniversitesi Dergisi,** 6(2), s.291-306.

ELEKTRONİK KAYNAKLAR

1.(http://www.maliyetis.com/wp-content/uploads/2010/05/elton_mayo.pdf) Erişim:03.05.2011

2.(http://www.baktabul.net/psikoloji/214830-hawthorne-etkisi-hawthorne-etkisi-nedir-hawthorne-etkisi-hakkinda.html) Erişim: 03.05.2011

3.(http://psychology.about.com/od/theoriesofpersonality/a/hierarchyneeds.htm) Erişim: 17.08.2011

4.(http://www.igdirsm.gov.tr/files/dokuman/dunyada_gelisim.pdf) Erişim: 07.10.2011

5.(http://www.ailehekimligi.gov.tr/index.phpoption=com_content&view=category&layout=blog&id=54&Itemid=213) Erişim:22-23.10.2011

6.(http://www.ailehekimligi.gov.tr) Erişim: 04.10.2011

7.(http://www.saglik.gov.tr/TR/belge/1-10376/aile-hekimligi-uygulama yonetmeligi.html) Erişim: 04-09.10.2011

8.(http://www.hekimce.com/index.php?kiid=4928) Erişim: 21.12.2011

9.(http://www.ailehekimligi.gov.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=122:aile-hekimlii-pilot-uygulamas-hakknda-kanun&catid=39:kanunlar&Itemid=216) Erişim:22.012012

10. http://dahed.com/?&Syf=22&Mkl=303737&/Her-Zamankinden-Fazla-Birliktelik Erişim: 30.03.2012

EKLER

Ek-1

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu çalışmanın amacı Aile Hekimliğinde çalışan sağlık personelinin(hekim, ebe, hemşire, sağlık memuru, ATT) örgütsel bağlılık ve iş tatminlerinin belirlenmesidir. Anket sonuçları bireyselleştirilmeyecek ve kişisel bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır.

Anketimiz demografik bilgiler, örgütsel bağlılık anketi ve iş tatmin anketi olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır.

Anketimize içtenlikle cevap verdiğiniz ve araştırmamıza ışık tuttuğunuz için teşekkür ederiz.

Hemşire

HANİFE ÇELİK

1. BÖLÜM

DEMOGRAFİK BİLGİLER

S.1. Şuan Çalışmakta Olduğunuz Kurum.

.....

S.2. Cinsiyetiniz.

1.( )Kadın 2.( )Erkek

S.3. Yaşınız.

1.( )20-30 2.( )31-40 3.( ) 41-50 4.( )51 ve üzeri

S.4. Medeni Durumunuz

1.( )Bekar 2.( ) Evli

S.5. Çocuğunuz Var mı?

1.( ) Evet 2.( ) Hayır

S.6. Eğitim Durumunuz.

1.( )Lise 2.( )Ön Lisans 3.( ) Lisans 4.( )Lisans Üstü(Uzman)

S.7.Göreviniz.

1.( )Doktor 2.( )Hemşire 3.( ) Ebe 4.( ) Sağlık Memuru 5. ( ) ATT

S.8. Gelir Durumunuz (Aylık).

1.( )1000-2000 lira arası 2.( )2000-3000 lira arası 4.( )3000-4000 lira arası 5. ( ) 4000 lira üzeri

S.9. Toplam İş Tecrübeniz.

1.( )1 yıldan az 2.( )1-5 yıl arasında 3.( )6-10 yıl arasında 4.( )10 yıldan fazla

S.10.Mevcut Kurumdaki Çalışma Süreniz.

1.( )1 yıldan az 2.( )1-5 yıl arasında 3.( )6-10 yıl arasında 4.( )10 yıldan fazla

S.11.Aile Hekimliği Birimindeki Çalışma Süreniz.
1.( ) 0-6 ay 2.( ) 6 ay-1 yıl 3.( )1-3 yıl 4.( ) 3-5 yıl 5.( ) 5 yıl ve üzeri

2. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ

		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
1	Kariyerimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.					
2	Kurumun problemleri, kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.					
3	Kurum, kişisel açıdan benim için büyük bir öneme sahiptir.					
4	Bu kuruma karşı güçlü bir ''aidiyet duygusu'' hissetmiyorum.					
5	Bu kuruma karşı kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.					
6	Kurumumda kendimi ailenin bir parçası gibi görmüyorum.					
7	Şu anda kurumda çalışmaya devam etmem, bunu					

	istemekten çok zorunluluktan kaynaklanmaktadır.					
8	Kurumumdan ayrılmak istesem bile, şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu.					
9	Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar verseydim, hayatımdaki pek çok şey paramparça olurdu.					
10	Kurumdan ayrılma düşüncesi karşısında, çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum.					
11	Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey katmasaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12	Bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, mevcut iş alternatiflerinin azlığıdır.					
13	Şu anki işverenimle çalışmaya devam etme konusunda, herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.					
14	Benim için avantajlı olsa bile, şu anda kurumumdan ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum.					
15	Kurumdan şimdi ayrılırsam, kendimi ''suçlu'' hissederim.					
16	Bu kurum benim ''sadakatimi'' hak ediyor.					

17	Kurumumdan şu anda ayrılmazdım, çünkü burada çalışan insanlara karşı yükümlülük hissediyorum.					
18	Kurumuma karşı büyük bir minnet borcum var.					

3. BÖLÜM

MİNNESOTA İŞ TATMİNİ ANKETİ

	ŞİMDİKİ İŞİMDEN	Çok memnunum	Memnunum	Kararsızım	Memnun değilim	Hiç memnun değilim
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2	Tek başıma çalışma imkanı vermesi bakımından					
3	Zaman zaman farklı şeyler yapma imkanı vermesi bakımından					
4	Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından					
5	Amirimin çalışanlarını idare tarzı bakımından					
6	Amirimin karar verme yeteneği bakımından					
7	Vicdanıma ters düşmeyecek şeyleri yapabilme imkanını vermesi açısından					
8	İşimin bana istikrarlı bir iş hayatı sağlaması bakımından					
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme şansı vermesi açısından					
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					

11	Yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapma şansını bana verdiği için					
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya geçmesi bakımından					
13	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
14	İşimin getirdiği terfi ve yükselme fırsatları açısından					
15	Kendi kararlarımı uygulamam için gerekli özgürlüğü bana sağlaması açısından					
16	Çalışırken bana kendi yöntemlerimi kullanma şansı vermesi açısından					
17	Çalışma koşulları bakımından					
18	Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle geçinmesini sağlaması bakımından					
19	İyi çalıştığım için övgü almam açısından					
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından					

Ek-2: Ölçüt Değişkenleri Ortalamalarının Cinsiyet Alt Gruplarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	SD	p
Duygusal Bağlılık	Kadın	47	3,4199	,67253	,695
	Erkek	38	3,4825	,79581	
Devam Bağlılığı	Kadın	47	3,2035	,76507	,261
	Erkek	38	3,0088	,81737	
Normatif Bağlılık	Kadın	47	2,7830	,81383	,104
	Erkek	38	3,0684	,77289	
Örgütsel Bağlılık	Kadın	47	3,1502	,38919	,655
	Erkek	38	3,1935	,50229	
İçsel İş Tatmini	Kadın	46	3,4227	,84158	,879
	Erkek	36	3,3924	,95298	
Dışsal İş Tatmini	Kadın	46	3,0730	,85674	,798
	Erkek	36	3,1240	,93819	
Genel İş Tatmini	Kadın	46	3,2493	,81300	,961
	Erkek	36	3,2582	,84533	

Ek-3: Ölçüt Değişkenleri Ortalamalarının Medeni Durum Alt Gruplarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik T Testi Sonuçları

	MEDENİ DURUM	N	Ortalama	SD	p
Duygusal Bağlılık	Bekar	18	3,4574	,73785	,950
	Evli	67	3,4453	,72888	
Devam Bağlılığı	Bekar	18	2,6574	,79925	**,005**
	Evli	67	3,2398	,74640	
Normatif Bağlılık	Bekar	18	3,0333	,96100	,469
	Evli	67	2,8776	,76114	
Örgütsel Bağlılık	Bekar	18	3,0488	,54899	,193
	Evli	67	3,2020	,40612	
İçsel İş Tatmini	Bekar	18	3,4792	1,00573	,708
	Evli	64	3,3898	,85791	
Dışsal İş Tatmini	Bekar	18	3,2083	1,01822	,545
	Evli	64	3,0636	,85421	
Genel İş Tatmini	Bekar	18	3,3438	,88551	,600
	Evli	64	3,2277	,80904	

Ek-4: . Ölçüt Değişkenleri Ortalamalarının Çocuk Sahibi Olma Alt Gruplarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik T Testi Sonuçları

	ÇOCUK SAHİBİ OLMA	N	Ortalama	Std. Deviation	p
Duygusal Bağlılık	Çocuğum var	65	3,4600	,74219	,783
	Çocuğum yok	20	3,4083	,68926	
Devam Bağlılığı	Çocuğum var	65	3,2779	,69959	**,000**
	Çocuğum yok	20	2,5917	,85579	
Normatif Bağlılık	Çocuğum var	65	2,8831	,76884	,573
	Çocuğum yok	20	3,0000	,92452	
Örgütsel Bağlılık	Çocuğum var	65	3,2217	,39974	**,049**
	Çocuğum yok	20	3,0000	,53130	
İçsel İş Tatmini	Çocuğum var	62	3,4064	,84455	,957
	Çocuğum yok	20	3,4188	1,03020	
Dışsal İş Tatmini	Çocuğum var	62	3,1020	,80492	,922
	Çocuğum yok	20	3,0750	1,13221	
Genel İş Tatmini	Çocuğum var	62	3,2552	,77586	,969
	Çocuğum yok	20	3,2469	,97427	

Ek-5: Ölçüt Değişkenleri Ortalamalarının Yaş Gruplarındaki Ortalamalar Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) İle Kıyaslama Sonuçları

	YAŞ	N	Ortalama	Std. Deviation	Sig.
Duygusal Bağlılık	20-30 yaş arası	14	3,2262	,50893	,444
	31-40 yaş arası	34	3,5176	,79257	
	41-50 yaş arası	37	3,4676	,73327	
Devam Bağlılığı	20-30 yaş arası	14	2,7857	,82800	**,038**
	31-40 yaş arası	34	2,9980	,83230	
	41-50 yaş arası	37	3,3505	,67976	
Normatif Bağlılık	20-30 yaş arası	14	2,8571	,74184	,874
	31-40 yaş arası	34	2,8765	,83559	
	41-50 yaş arası	37	2,9622	,81491	
Örgütsel Bağlılık	20-30 yaş arası	14	2,9622	,49410	,068
	31-40 yaş arası	34	3,1408	,43005	
	41-50 yaş arası	37	3,2745	,40919	
İçsel İş Tatmini	20-30 yaş arası	14	3,3929	,94673	,852
	31-40 yaş arası	33	3,4756	,93282	
	41-50 yaş arası	35	3,3536	,83879	
Dışsal İş Tatmini	20-30 yaş arası	14	3,3750	,65962	,435
	31-40 yaş arası	33	3,0244	1,03771	
	41-50 yaş arası	35	3,0505	,81245	
Genel İş Tatmini	20-30 yaş arası	14	3,3839	,70364	,788
	31-40 yaş arası	33	3,2513	,93123	
	41-50 yaş arası	35	3,2027	,77156	

Ek-6: Ölçüt Değişkenleri Ortalamalarının Eğitim Gruplarındaki Ortalamalar Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) İle Kıyaslama Sonuçları

EĞİTİM		N	Ortalama	SD	p
Duygusal Bağlılık	Lise	7	3,6905	,67651	,668
	Ön Lisans	21	3,3095	,68119	
	Lisans	51	3,4359	,72871	
	Lisans Üstü(uzman)	5	3,5000	,79057	
Devam Bağlılığı	Lise	7	3,2143	,91142	,364
	Ön Lisans	21	3,3635	,81356	
	Lisans	51	3,0085	,75492	
	Lisans Üstü(uzman	5	3,2333	,83832	
Normatif Bağlılık	Lise	7	2,9714	1,11612	,920
	Ön Lisans	21	2,8000	,73756	
	Lisans	51	2,9412	,81711	
	Lisans Üstü(uzman	5	2,8800	,70143	
Örgütsel Bağlılık	Lise	7	3,2930	,42627	,838
	Ön Lisans	21	3,1741	,36532	
	Lisans	51	3,1384	,48867	
	Lisans Üstü(uzman	5	3,2235	,29235	
İçsel İş Tatmini	Lise	7	3,7857	,67204	,058
	Ön Lisans	20	3,1223	,89716	
	Lisans	50	3,3925	,88208	
	Lisans Üstü(uzman	5	4,2000	,66497	
Dışsal İş Tatmini	Lise	7	3,5000	,64145	,504
	Ön Lisans	20	2,9313	,85212	
	Lisans	50	3,0850	,93567	
	Lisans Üstü(uzman	5	3,2893	,84378	
Genel İş Tatmini	Lise	7	3,6429	,62157	,181
	Ön Lisans	20	3,0283	,85116	
	Lisans	50	3,2393	,82404	
	Lisans Üstü(uzman	5	3,7458	,72490	

Ek-7: Ölçüt Değişkenleri Ortalamalarının Görev Gruplarındaki Ortalamalar Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) İle Kıyaslama Sonuçları

	Görev	N	Ortalama	Std. Deviation	p
Duygusal Bağlılık	Doktor	41	3,4756	,79718	,860
	Hemşire	16	3,3583	,77436	
	Ebe	28	3,4583	,60073	
Devam Bağlılığı	Doktor	41	3,0325	,79950	,578
	Hemşire	16	3,2688	,77560	
	Ebe	28	3,1524	,79708	
Normatif Bağlılık	Doktor	41	3,0634	,78159	,194
	Hemşire	16	2,6625	,99791	
	Ebe	28	2,8286	,68792	
Örgütsel Bağlılık	Doktor	41	3,1980	,49649	,820
	Hemşire	16	3,1186	,40559	
	Ebe	28	3,1571	,38178	
İçsel İş Tatmini	Doktor	39	3,4135	,92354	,925
	Hemşire	16	3,3359	1,07792	
	Ebe	27	3,4471	,72618	
Dışsal İş Tatmini	Doktor	39	3,1722	,90573	,758
	Hemşire	16	3,0078	,94700	
	Ebe	27	3,0364	,85073	
Genel İş Tatmini	Doktor	39	3,2928	,83070	,885
	Hemşire	16	3,1719	,97187	
	Ebe	27	3,2441	,73891	

Ek-8: Ölçüt Değişkenleri Ortalamalarının Aylık Gelir Gruplarındaki Ortalamalar Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) İle Kıyaslama Sonuçları

	AYLIK GELİR	N	Ortalama	Std. Deviation	Sig.
Duygusal Bağlılık	1000-2000 Lira arası	25	3,2840	,75167	,070
	2000-3000 Lira arası	18	3,6741	,50014	
	3000-4000 Lira arası	10	3,0500	,84638	
	4000 Lira üstü	32	3,5729	,72702	
Devam Bağlılığı	1000-2000 Lira arası	25	3,2973	,95160	,189
	2000-3000 Lira arası	18	2,8963	,63461	
	3000-4000 Lira arası	10	3,4167	,65851	
	4000 Lira üstü	32	3,0052	,73991	
Normatif Bağlılık	1000-2000 Lira arası	25	2,5360	,90870	**,038**
	2000-3000 Lira arası	18	3,0000	,57394	
	3000-4000 Lira arası	10	2,9600	,96056	
	4000 Lira üstü	32	3,1375	,70104	
Örgütsel Bağlılık	1000-2000 Lira arası	25	3,0611	,42543	,479
	2000-3000 Lira arası	18	3,1963	,36635	
	3000-4000 Lira arası	10	3,1529	,49852	
	44000 Lira üstü	32	3,2445	,47486	
İçsel İş Tatmini	1000-2000 Lira arası	24	3,1979	1,02212	,118
	2000-3000 Lira arası	18	3,6567	,53380	
	3000-4000 Lira arası	10	3,0000	,93912	
	44000 Lira üstü	30	3,5667	,87637	
Dışsal İş Tatmini	1000-2000 Lira arası	24	2,6295	,96286	**,002**
	2000-3000 Lira arası	18	3,5000	,60330	
	3000-4000 Lira arası	10	2,7625	,82590	
	4000 Lira üstü	30	3,3363	,81437	
Genel İş Tatmini	1000-2000 Lira arası	24	2,9151	,94092	**,011**
	2000-3000 Lira arası	18	3,5785	,53790	
	3000-4000 Lira arası	10	2,8813	,84546	
	4000 Lira üstü	30	3,4525	,73854	

Ek-9: Ölçüt Değişkenleri Ortalamalarının Toplam İş Tecrübesi Gruplarındaki Ortalamalar Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) İle Kıyaslama Sonuçları

	Toplam İş Tecrübesi	N	Ortalama	Std. Deviation	Std. Error	p
Duygusal Bağlılık	1-5 yıl arası	14	3,1071	,61187	,16353	,157
	6-10 yıl arası	11	3,5455	,44153	,13313	
	10 yıldan fazla	60	3,5094	,77620	,10021	
Devam Bağlılığı	1-5 yıl arası	14	2,7857	,79644	,21286	,125
	6-10 yıl arası	11	2,9394	,81060	,24440	
	10 yıldan fazla	60	3,2261	,77050	,09947	
Normatif Bağlılık	1-5 yıl arası	14	3,0000	,60764	,16240	,130
	6-10 yıl arası	11	2,4545	,77507	,23369	
	10 yıldan fazla	60	2,9733	,83196	,10741	
Örgütsel Bağlılık	1-5 yıl arası	14	2,9622	,51157	,13672	**,039**
	6-10 yıl arası	11	3,0107	,43212	,13029	
	10 yıldan fazla	60	3,2471	,40823	,05270	
İçsel İş Tatmini	1-5 yıl arası	14	3,5357	,98964	,26449	,543
	6-10 yıl arası	10	3,1375	,70821	,22396	
	10 yıldan fazla	58	3,4258	,89297	,11725	
Dışsal İş Tatmini	1-5 yıl arası	14	3,3304	,80951	,21635	,200
	6-10 yıl arası	10	2,6750	,98988	,31303	
	10 yıldan fazla	58	3,1111	,87856	,11536	
Genel İş Tatmini	1-5 yıl arası	14	3,4330	,74697	,19964	,294
	6-10 yıl arası	10	2,9063	,79399	,25108	
	10 yıldan fazla	58	3,2696	,83934	,11021	

Ek-10: Ölçüt Değişkenleri Ortalamalarının Mevcut Kurumda Çalışma Süresi Gruplarındaki Ortalamalar Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) İle Kıyaslama Sonuçları

	Kurumda Çalışma Süresi	N	Ortalama	SD	p
Duygusal Bağlılık	1 yıldan az	15	3,3111	,53403	,716
	1-5 yıl arası	51	3,4882	,72825	
	10 yıldan fazla	18	3,4444	,88930	
Devam Bağlılığı	1 yıldan az	15	2,9333	,75013	,127
	1-5 yıl arası	51	3,0608	,82434	
	10 yıldan fazla	18	3,4444	,68121	
Normatif Bağlılık	1 yıldan az	15	2,8400	,67273	,947
	1-5 yıl arası	51	2,9176	,80714	
	10 yıldan fazla	18	2,8889	,91065	
Örgütsel Bağlılık	1 yıldan az	15	3,0392	,51072	,329
	1-5 yıl arası	51	3,1668	,42046	
	10 yıldan fazla	18	3,2712	,44310	
İçsel İş Tatmini	1 yıldan az	15	3,5417	,83408	,800
	1-5 yıl arası	48	3,3635	,92434	
	10 yıldan fazla	18	3,4028	,88446	
Dışsal İş Tatmini	1 yıldan az	15	3,2417	,76103	,655
	1-5 yıl arası	48	3,0171	,92931	
	10 yıldan fazla	18	3,1597	,91836	
Genel İş Tatmini	1 yıldan az	15	3,3917	,59221	,705
	1-5 yıl arası	48	3,1911	,87599	
	10 yıldan fazla	18	3,2829	,87959	

Ek-11: Ölçüt Değişkenleri Ortalamalarının Aile Hekimliğinde Çalışma Süresi Gruplarındaki Ortalamalar Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) İle Kıyaslama Sonuçları

	Aile Hekimliğinde Çalışma Süresi	N	Ortalama	SD	P
Duygusal Bağlılık	0-6 ay	11	3,1818	,59840	,382
	6 ay- 1 yıl	17	3,4098	,78588	
	1-3 yıl	57	3,5105	,72987	
Devam Bağlılığı	0-6 ay	11	2,9545	,60595	,688
	6 ay- 1 yıl	17	3,2216	1,12571	
	1-3 yıl	57	3,1164	,70733	
Normatif Bağlılık	0-6 ay	11	2,8364	,65003	,163
	6 ay- 1 yıl	17	2,6000	1,01980	
	1-3 yıl	57	3,0175	,74477	
Örgütsel Bağlılık	0-6 ay	11	3,0000	,39019	,210
	6 ay- 1 yıl	17	3,0891	,56544	
	1-3 yıl	57	3,2263	,40299	
İçsel İş Tatmini	0-6 ay	11	3,6818	,49801	,299
	6 ay- 1 yıl	17	3,1586	1,01480	
	1-3 yıl	54	3,4329	,89867	
Dışsal İş Tatmini	0-6 ay	11	3,3068	,86488	,410
	6 ay- 1 yıl	17	2,8666	,91282	
	1-3 yıl	54	3,1243	,88649	
Genel İş Tatmini	0-6 ay	11	3,4943	,58727	,300
	6 ay- 1 yıl	17	3,0147	,86481	
	1-3 yıl	54	3,2792	,84337	