TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL İKLİM İLE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ: ANKARA ÜNİVERSİTESİ TIP FAKÜLTESİ CEBECİ ARAŞTIRMA VE UYGULAMA HASTANESİ ÖRNEĞİ

Selcan Ülkü ÇAKIR

SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Yrd. Doç.Dr.Yasemin AKBULUT

2010- ANKARA

Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Sağlık Yönetimi Yüksek Lisans **Programı**
çerçevesinde yürütülmüş olan bu çalışma, aşağıdaki jüri tarafından
Yüksek Lisans **Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi: 19.02.2010

Doç.Dr. Birgül PİYAL
Ankara Üniversitesi

Doç.Dr. Bayram ŞAHİN
Hacettepe Üniversitesi

Doç.Dr. Afsun Ezel ESATOĞLU
Ankara Üniversitesi

Yrd. Doç.Dr. Ömer R. ÖNDER
Ankara Üniversitesi

Yrd. Doç.Dr. Yasemin AKBULUT
Ankara Üniversitesi
DANIŞMAN

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
Kabul ve Onay	i
İçindekiler	ii
Önsöz	iv
Simgeler ve Kısaltmalar	v
Şekiller	vi
Çizelgeler	vii
1. GİRİŞ	**1**
1.1. Örgütsel İklim	3
1.1.1. Örgütsel İklimin Tanımı Oluşum ve Süreci	3
1.1.2. Örgütsel İklimin Boyutları	8
1.1.2.1. Örgütsel Yapı	9
1.1.2.2. Ödüllendirme	10
1.1.2.3. Örgütsel Değerler ve Normlar	11
1.1.2.4. Örgütsel İletişim	13
1.1.2.5. Rol Belirsizliği	14
1.1.4. Örgütsel İklim Tipleri	15
1.1.6. Örgütsel İklim ile İlgili Yapılan Araştırmalar	18
1.1.7. Örgütsel İklim ve Örgüt Kültürü İlişkisi	22
1.1.7.1. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Unsurları	22
1.1.7.2. Örgüt Kültürü ve Örgütsel İklim İlişkisi	25
1.1.8. Örgütsel İklim ve Verimlilik İlişkisi	27
1.2. İş Tatmini	29
1.2.1. İş Tatmini ve Önemi	29
1.2.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	31
1.2.2.1. Bireysel Faktörler	31
1.2.2.2.Örgütsel Faktörler	32
1.2.3. İş Tatmininin Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Üzerine Etkisi	35
1.2.4. İş Tatmini ile İlgili Yapılan Araştırmalar	36

1.2.5. Örgütsel İklim ile İş Tatmini İlişkisi 40
2. GEREÇ VE YÖNTEM 45
2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 45
2.2. Araştırmanın Modeli 46
2.3. Araştırmanın Hipotezleri 47
2.4. Evren ve Örneklem 49
2.5. Sınırlılıklar 50
2.6. Verilerin Toplanması 50
2.7. Verilerin Değerlendirilmesi 53
3. BULGULAR 56
3.1. Araştırma Grubunun Sosyo-Demografik ve Çalışma Durumu Özellikleri 56
3.1.1. İdari Personelin Sosyo-Demografik Özellikleri 56
3.1.2. İdari Personelin Çalışma Durumu 57
3.2. Araştırma Grubunun Örgütsel İklim ve İş Tatminine Yönelik Değerlendirmeleri 59
4.TARTIŞMA 79
5. SONUÇ ve ÖNERİLER 88
ÖZET 94
SUMMARY 95
KAYNAKLAR 96
EKLER 115
Ek 1) Araştırmada Kullanılan Anketler 115
Ek 2) İzinler 118
ÖZGEÇMİŞ 119

ÖNSÖZ

Çalışanlar arasında sağlıklı ilişkilerin kurulması, hizmet kalitesinin yükseltilmesi, daha etkili ve verimli bir çalışma ortamının yaratılması ancak karmaşık örgüt yapılarında iş tatminsizliğinin bireysel ve örgütsel nedenlerinin daha iyi anlaşılması ve gerekli önlemlerin alınmasına bağlıdır. Bu yüzden iş tatmini hem çalışanlar hem de yöneticiler için çağdaş bir sorun olarak günümüzde de varlığını sürdürmektedir.

Belirli beklentilerle bir örgüte giren birey, bu beklentilerini gerçekleştirebildiği ölçüde yaptığı işten ve çalıştığı kurumdan tatmin sağlamaktadır. Örgütlerde iş tatmininin düşük olması, işgörende işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusu, işbirliği sağlayamama, işte hata yapma, isabetsiz karar verme ve verimli çalışamama gibi sonuçlara neden olacaktır.

Bu tezin hazırlanması sırasında görüşlerinden yararlandığım tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Yasemin AKBULUT a, araştırmanın uygulama kısmına ilişkin olarak analizlerin hazırlanmasında yardım ve önerilerini esirgemeyen Doç. Dr. S. Kenan KÖSE'ye ve Arş. Gör. Selcen PEHLİVAN'a, bütün sorularıma her zaman yanıt veren Öğr. Gör.Bayram GÖKTAŞ'a, hastanede uygulama yapılmasına memnuniyetle izin veren Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Dekanı Prof. Dr. İlker ÖKTEN'e, Cebeci Araştırma ve Uygulama Hastanesi Başhekimi Prof. Dr. Sancar BAYAR'a ve çalışanlarına, böyle bir çalışma yapmamı hep arzulayan ama göremeyen merhume annem Keziban'a, tezin hazırlanması sürecinde yardım ve desteklerini esirgemeyen eşim Selçuk'a, yalnız oynamaya razı olan canım kızım Nehir'e ve aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

KISALTMALAR

İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
TODAİE	Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi
CAUH	Cebeci Araştırma ve Uygulama Hastanesi
ÖİÖ	Örgütsel İklim Ölçeği
MİTÖ	Minessota İş Tatmin Ölçeği
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
ANOVA	Tek Yönlü Varyans Analizi
AÜTFH	Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi

ŞEKİLLER

Şekil 1.1.1: Örgütsel İklim Oluşum Süreci 7
Şekil 1.1.7.1: Kültür Düzeyleri 23
Şekil 1.1.7.2: Örgüt Kültürü ve İklimi İlişkisi 25
Şekil 1.1.9.1: Kültür, İklim ve Verimlilik Modeli 28
Şekil 1.2.4.2.3: Bireysel Amaçların Oluşması ve İş Başarısındaki Rolü 43
Şekil 1.2.5: Örgütsel İklim ile İş Tatmini İlişkisi 42
Şekil 2.2.1: Araştırmanın Modeli 46

ÇİZELGELER

Çizelge 2.6.1. Örgütsel İklim Ölçeği Boyutları ve Madde Numaraları 51
Çizelge 2.6.2. Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin Tatmin Alanları ve Madde Numaraları 51
Çizelge 2.6.3.İçsel Tatmini Ölçmek İçin Kullanılan Değişkenlerle İlgili Maddeler 52
Çizelge 2.6.4. Dışsal Tatmini Ölçmek İçin Kullanılan Değişkenlerle İlgili Maddeler 53
Çizelge 3.1.1. İdari Personelin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı 57
Çizelge 3.1.2. İdari Personelin Çalışma Durumu Özelliklerine Göre Dağılımı 58
Çizelge 3.2.1.Örgütsel İklim Boyutları ve İş Tatmini Boyutlarının Güvenirlilik Değerleri 59
Çizelge 3.2.2. İdari Personelin Örgütsel İklim ve İş Tatmini Puan Ortalamaları 61
Çizelge 3.2.3 İdari Personelin Cinsiyetine Göre Örgütsel İklim ve İş Tatmini Boyutlarının Dağılımı 64
Çizelge 3.2.4. İdari Personelin Yaşına Göre Örgütsel İklim ve İş Tatmini Boyutlarının Dağılımı 65
Çizelge 3.2.5. İdari Personelin Medeni Durumuna Göre Örgütsel İklim ve İş Tatmini Boyutlarının Dağılımı 66
Çizelge 3.2.6. İdari Personelin Öğrenim Durumuna Göre Örgütsel İklim

ve İş Tatmini Boyutlarının Dağılımı 68

Çizelge 3.2.7. İdari Personelin Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Örgütsel İklim ve İş Tatmini Boyutlarının Dağılımı 69

Çizelge 3.2.8. İdari Personelin Toplam Gelirine Göre Örgütsel İklim ve İş Tatmini Boyutlarının Dağılımı 71

Çizelge 3.2.9. İdari Personelin Görev Ünvanına Göre Örgütsel İklim ve İş Tatmini Boyutlarının Dağılımı 72

Çizelge 3.2.10. İdari Personelin Görev Yaptıkları Bölüme Göre Örgütsel İklim ve İş Tatmini Boyutlarının Dağılımı 74

Çizelge 3.2.10.İdari Personelin Kadro Durumuna Göre Örgütsel İklim ve İş Tatmini Boyutlarının Dağılımı 77

Çizelge 3.2.11. Örgütsel İklim ile İş Tatmini Boyutlarının İlişkisi 78

1. GİRİŞ

Son yıllarda çalışanların işletmenin en önemli kaynaklarından biri olduğunun anlaşılması ve insan kaynağına daha fazla önem verilmesi, çalışanların iş tatminleriyle ilgili araştırmaları da gündeme taşımıştır. Özellikle işletmelerin en üst düzeyde başarıyı ancak çalışanların hedefleri ile işletme hedeflerinin uyuştuğu noktada yakalayabileceğine olan inanç, iş tatmininin önemini daha da artırmıştır (İmamoğlu ve diğ., 2004:168).

Bilgi toplumuna geçiş sürecinde işletmeler, hiyerarşik ve bürokratik yönetim anlayışından ayrılmakta ve kendi kendini yöneten örgütlere doğru bir değişim yaşamaktadır. Böylece örgütler, bu gelişmelere paralel olarak yönetim anlayışlarını ve örgüt yapılarını insan odaklı ve daha katılımcı hale getirmektedirler. Bu bağlamda, örgütlerin amaçlarına ulaşmasında, motivasyon ve iş tatmini gibi kavramların ön plana geçtiği görülmektedir (Özdemir, 2006:1).

Hızlı ve köklü bir değişim sürecinde yer alan örgütler, araştırmacılar tarafından çok yönlü olarak inceleme altına alınmaktadır. Elde edilen bilgiler ışığında amaç bir yandan çalışanlar için sağlıklı ve uygun bir çalışma ortamı hazırlamak, diğer yandan örgütlerin etkinliğini ve verimliliğini artırmaktır. Söz konusu çalışmalara konu olan en önemli kavramlar arasında "örgütsel iklim" ve "iş tatmini" yer almaktadır. Bunun en önemli nedeni, son yıllarda yaygınlık kazanan "çalışanlara odaklanma" eğilimidir. Çalışanlarının verimli, etkin ve çalıştığı kuruma bağlı bireyler olmasını isteyen tüm yöneticiler için, sağlıklı örgütsel koşullar oluşturmak artık bir zorunluluk haline gelmektedir (Aksoy, 2005:58).

Örgütlerin kendilerine özgü iklimleri, onların kişiliğini belirler. Eğer örgütsel iklim çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkiliyor ise, bunun sonucunda örgütün etkinliğinin ve verimliliğinin yüksek olması beklenmektedir. Bu nedenle, başarı

hedefleyen her örgüt, var olan örgütsel iklimini değerlendirmeli ve ortaya çıkan bulgular doğrultusunda gerekli düzenlemeleri yapmalıdır.

Bir örgütte egemen olan iklimin anlaşılması yönetim sürecinin incelenmesinde ve sağlığa kavuşmasında önemli bir aşamadır. Örgütsel iklim bir örgütte, tüm örgüt üyelerince algılanan önemli bir faktör konumundadır. Örgütsel iklim aracılığıyla, iş tatmininin geliştirilmesi örgütlere büyük avantajlar sağlayacaktır.

Sağlık sektöründeki kuruluşlar insan sağlığı üzerinde odaklanan işletmelerdir. Bundan dolayı, bu işletmelerin profesyonellik niteliğinin yüksek olması ve yeniliğe açık olması gerekmektedir. Bunun sonucu olarak da hastanelerde uzmanlaşma, yapılan iş faaliyetlerinde karmaşıklık ve değişkenlik ön plana çıkmakta, takım çalışmaları ağırlık kazanmakta ve yapılan işin gereği olarak çalışanlar arasında yüksek düzeyde karşılıklı bağımlılık oluşmaktadır (Yerebakan, 2000:41).

Bu araştırma, hastanelerde konuyla ilgili eksiklikleri gidermede ve daha sonra yapılacak çalışmalara temel oluşturması açısından önemli görülmektedir. Çalışmada öncelikle örgütsel iklim değişkenleri ve boyutları incelenmiş, örgütte iş tatminini etkileyen faktörler ortaya konulmuştur. Daha sonra örgütsel iklim ile iş tatmini arasındaki ilişki saptanmıştır. Araştırma, Ankara Üniversitesi Cebeci Araştırma ve Uygulama Hastanesinde çalışan idari personelin katılımı ile gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel iklim, oluşum süreci ve örgütsel iklimi etkileyen faktörler; iş tatmini, öğeleri ve iş tatmini teorileri; ikinci bölümde araştırmanın yöntemi açıklanmıştır. Üçüncü bölümde, araştırmadan elde edilen bulgular, dördüncü bölümde tartışma son bölümde araştırma ile ilgili sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

1.1. ÖRGÜTSEL İKLİM

1.1.1. Örgütsel İklimin Tanımı ve Oluşum Süreci

Örgütsel iklimin tanımı ve oluşum süreci ile ilgili açıklamalara yer verilmeden önce örgütün tanımı ve özelliklerine değinilecektir. Örgüt kavramı birçok bilim dalına konu olmuş ve farklı bilim adamları tarafından tanımlanmıştır. Shein örgütü, iş ve işlev bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk düzeni içinde, önceden belirlenmiş ortak ve açık bir amacın gerçekleştirilmesi için, bir grup insanın etkinliklerinin akılcı koordinasyonu olarak tanımlamaktatır (Sarıbay, 1992:71). Koçel (2003:26), örgütü iki farklı anlamda ele almaktadır. Birinci anlamıyla örgüt, bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğunu ifade ederken; ikinci anlamıyla da bu yapının oluşturulması sürecini, organize etme işlevlerini ifade etmektedir. Hicks örgüt tanımlamasını aşağıda belirtildiği hali ile beş temele dayandırmaktadır (Öge,1996:6):

- Bir örgütte daima bireyler vardır.
- Bu bireyler arasında ilişki vardır.
- Bu ilişki bir yapı çerçevesinde düzenlenir ve ifade edilir.
- Örgüt üyesi olan bireylerin, bireysel amaçları davranışlarının nedenlerini oluşturur.
- Davranışlar, bireysel amaçlarla alakalı ve paralel ortak amaçların oluşmasına etki eder.

Örgüt bilimciler, örgüt tanımlarını önemli unsurlar çerçevesinde yapmıştır. Bu unsurlar; birden fazla bireyin olması, ortak bir amacın bulunması ve bu amacın işbirliği ve koordinasyon ile gerçekleştirilebilmesi ve bir yapının oluşturulması olarak sıralanabilir (Efil, 2002:134, Yaşar, 2005:5). Yapılan örgüt tanımlarında da bu unsurlar görülmektedir. Örneğin Şimşek (2002:30) örgüt kavramını, insanların tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlarını diğer bireylerle bir araya gelerek grup halinde çaba, yetenek ve bilgilerini bütünleştirmek suretiyle gerçekleştirmelerine olanak veren işbölümü ve koordinasyon sistemi, düzen ya da yapı olarak tanımlamıştır. Örgütler, bilgi

üreten ve tüketen, çevre değişimlerine uyum sağlayan sosyal sistemlerdir (İrban, 2004:1). Her örgütün çeşitli teknolojik unsurları olan makine, araç, materyal, teknik icatlar ile yapısal unsurları olan işbölümü, haberleşme, karar verme, statü gibi unsurları bulunmaktadır (Çelik, 1999:1; Özgen ve diğ., 2001:114).

Örgütün tanımından sonra, örgütsel iklim kavramının gelişimi üzerinde durulacaktır. Örgütsel iklim kavramı 1950'li yılların sonlarında sosyal bilimcilerin iş yaşamı ile ilgili yaptıkları çalışmalarda ortaya çıkmıştır. Ancak örgütsel iklim kavramı bu çalışmalardan çok, eğitim yönetimi alanında yapılan araştırmalarla tanınmıştır (Hoy ve diğ., 1991:3). Ertekin (1978:18), örgütsel iklim kavramının 1960'lı yıllardan itibaren kuramcıların, araştırmacıların ve uygulayıcıların ilgisini çektiğini; örgütlerin kişi ve kişilikler üzerindeki etkisini anlamaya yardımcı olduğunu ve örgütlerdeki insan davranışlarının çok yönlü boyutlarının genel bir başlık altında incelenmesine olanak sağladığını belirtmiştir.

Litwin ve Stringer (1968:101) örgütsel iklimi, iş çevresinin, bu çevrede yaşayan ve çalışan insanlar tarafından dolaylı ya da doğrudan algılanan, onların güdülerine ve davranışlarına etkide bulunduğu kabul edilen ölçülebilir özellikler dizgesi olarak tanımlamıştır. Bursalıoğlu'na (1987:24) göre örgütsel iklim, kişiler ve gruplar arası ilişkilerin, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi ile üyelerinin gereksinmelerinin karşılanma derecesinin ve örgütün içinde bulunduğu ortamın örgütle etkileşiminin bir ürünüdür. Bir başka anlatımla, örgütsel iklim, sosyal bir sistemin örgütsel ve bireysel boyutlarını dengelemeye çalışan grubun, yani çalışan ve yöneticilerin oluşturduğu bir sonuçtur. Bu sonuç paylaşılan değerleri, sosyal inançları ve sosyal standartları kapsamaktadır (Aydın, 1986:111). Örgütsel iklimi örgütün kimliği olarak tanımlayan yazarlar da bulunmaktadır (Tengilimoğlu, Yiğit, 2005:3). Buna göre örgütü oluşturan işgörenlerin amaçları, değer yargıları, zaman kavramları, iş anlayışları her örgüte kendine has bir özellik kazandırmaktadır. Literatürde en fazla atıf yapılan tanımına göre örgütsel iklim; "iş çevresinde çalışanlar tarafından dolaylı ya da dolaysız olarak algılanan ve çalışanların motivasyon ve davranışlarını etkilediği kabul edilen ölçülebilir

özellikler kümesidir" (İşcan ve Karabey, 2007:182). Bu nedenle her örgütün kendine has bir iklimi vardır. Çalışanların davranışları da bu iklimden etkilenmektedir. Örgütsel iklimin incelenmesi ile işgörenlerin davranışları ve örgütlerin ne ölçüde etkin oldukları belirlenebilir. Örgütte hakim olan iklimin niteliğini belirlemede aşağıda verilen konular kullanılabilir (Varol, 1989:221):

- İnanç, güvenme ve güvenlik duygularının durumu,
- Açıklık, açık kalplilik ve içtenlik duygularının durumu,
- Yardımlaşma ve yardımseverlik duygularının durumu,
- Katılım ve katılma duygularının durumu,
- Tatmin ve beklenti ile umutların durumu.

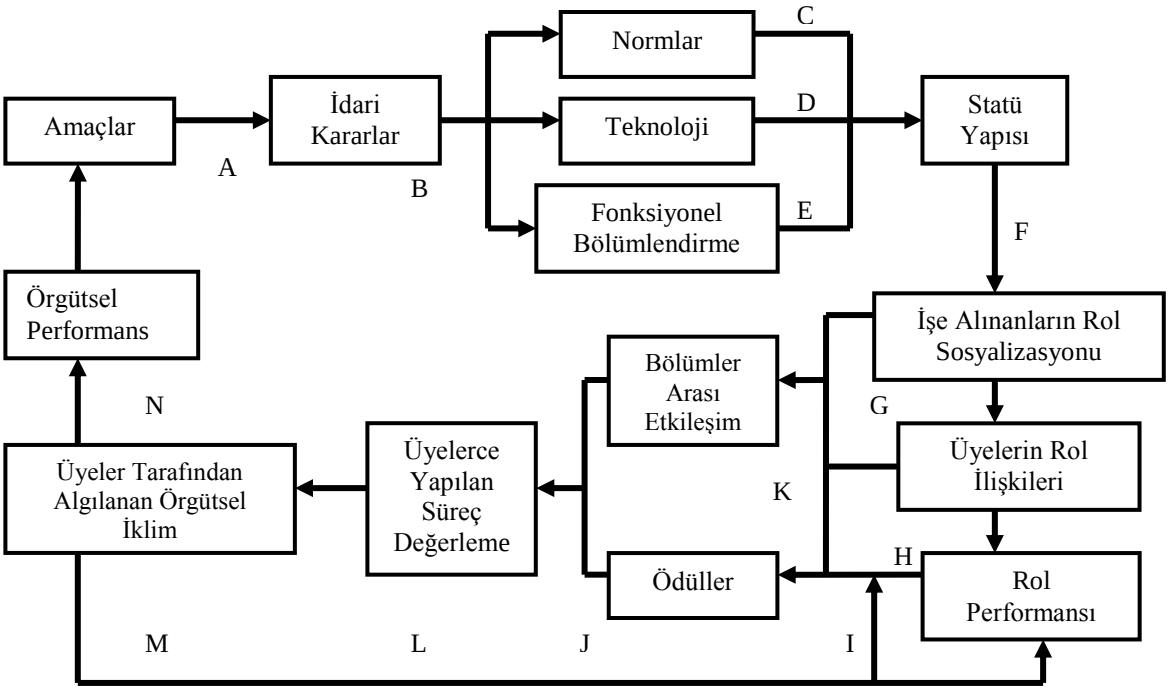
Yukarıda verilen tanımlardan hareketle, örgütsel iklim kavramını açıklayan üç grup değişkenden söz edilmektedir. Bunlar çevresel, kişisel ve sonuç değişkenleridir (Forehand, 1968 den aktaran Yaşar, 2005:11):

- Çevresel Değişkenler: Bireyin kendisinden kaynaklanmayan, örgüt üyelerine dışarıdan etki eden değişkenlerdir. Çevresel değişkenlere örnek olarak örgütün büyüklüğü ve yapısı, ekonomik şartlar ve sendikalaşma oranı verilebilir.
- Kişisel Değişkenler: Bu değişkenler örgüt üyelerinin yetenekleri, yaklaşımları, işe karşı ilgileri, karakteristik nitelikleri gibi bireysel olarak her bir işgörenin sahip olduğu özellikleri ya da değerleri ifade etmektedir.
- Sonuç Değişkenleri: Bu değişken grubu çevresel ve kişisel değişkenlerin bir araya gelmesi sonucunda oluşmaktadır. İş motivasyonu, memnuniyet ve verimlilik sonuç değişkenleri örnek gösterilebilir.

Bu üç grup değişken dikkate alındığında, örgütsel iklimin bireysel ve çevresel değişkenlerin etkileşimi olduğu görülmektedir.

Örgütlerde iklimin oluşması belirli bir süreci içermektedir Örgütsel iklimin oluşum süreci sistemli bir döngü özelliğini göstermektedir. Bu döngü sistemli ilişkileri

ve bunların geribildirimlerinin yarattığı etki sonucunda oluşan unsurları kapsamaktadır (Evan, 1968 den aktaran Yaşar, 2005:10). Örgütsel iklimin oluşumu, analizin temel öğeleri olan girdi, süreç, çıktı ve geribildirim çerçevesinde Şekil 1.1.1'de açıklanmaktadır. Buna göre; örgütsel amaçlar yönetimin aldığı kararlara yön vermektedir. Üst düzey yöneticilerin kararları şekildeki gibi üç unsuru etkilemektedir. Bunlar; işletmenin üreteceği ürün ve hizmet için hangi teknolojinin kullanılacağı, fonksiyonel alt birimlerin oluşturulması ve üyelerin davranışlarını düzenlemek için oluşturulan normlardır. Bu üç süreç sonucunda, yeni üyelerin sosyalizasyonunu etkileyen örgütün hiyerarşik yapılanması oluşmaktadır. Daha sonra yeni üye belirli bir rol üstlenmekte ve bu rol işgöreni üstleri, astları ya da takım arkadaşları ile bir etkileşim içine dahil etmektedir. Role dayalı ilişkiler, üyenin performansını ödüllerin dağıtımını etkilemektedir. Rol sosyalizasyon süreci ise, rol ilişkileri ve rol performansı bir araya gelerek bölümler arası ilişkinin türünü etkilemektedir. Üyelerin performansları nedeniyle aldıkları ödüller ile bölüm içi ve bölümler arası edindikleri deneyimler, onları örgütün karakterini değerlemeye yönlendirmektedir. Bu değerleme süreci üyelerin rollerine, alt birimlerine ve bütün olarak örgüte olan bağlılıklarından etkilenmekte ve algılanan örgütsel iklimin oluşumu ile sonuçlanmaktadır. Örgütsel iklim örgütsel performansı etkilemektedir. Örgütsel performansın kalitesi, düzeyi ise amaçlara ulaşma derecesini ve ileriye yönelik hedef belirlemeyi etkilemektedir.



Şekil 1.1.1: Örgütsel İklim Oluşum Süreci (Evan, 1968 den aktaran Yaşar, 2005:11).

Örgütsel iklim araştırmaları örgütsel davranış disiplini ile yakından ilgilidir. Bu ilgi örgütsel davranış biliminin, bireyin örgüt ortamındaki davranışlarını anlamaya, tanımaya ve betimlemeye çalışmasından kaynaklanmaktadır (Yaşar, 2005:16-17). Örgütsel iklimin incelenmesi de bir taraftan örgüt üyelerinin davranışlarını betimlerken diğer taraftan da örgütün etkinlik düzeyini ve değişim yapılması gereken unsurlarını ortaya koymaktadır (Karcıoğlu, 1997:82). Son olarak örgüt iklimi çalışanların iş çevresine algıları ve yorumlarını yansıttığı için psikolojik iklim olarak da adlandırılabilmektedir (Gündüz Çekmecelioğlu, 2009: 591). Psikolojik iklimi ayrıca tanımlayan yazarlar da bulunmaktadır. Örneğin Halis (2000:79), psikolojik iklimi, örgüt üyelerini içinde yer aldıkları olayların yorumlanmasında ortak düşünceyi paylaşmaya

yönelten ve ortak düşünceyi paylaşan örgüt üyelerinin birleşmesini ve kaynaşmasını sağlayan iklim olarak tanımlamıştır.

1.1.2. Örgütsel İklimin Boyutları

Örgüte kişilik veren, örgüt üyelerini etkileyen ve örgüt üyelerinin her biri tarafından farklı biçimlerde algılanan örgüt ikliminin boyutlarının neler olduğu konusunda da farklı görüşler bulunmaktadır (Bilgen, 1990:23). Ertekin (1978), çalışmasında örgüt iklimi boyutlarını bireysel, örgütsel, çevresel özellikler olarak üç grupta toplamıştır. Bireysel özellikler, tatmin, yükselme ve ilerleme olanakları, kişiye verilen önem ve saygınlık, engelleme, güven duygusu, öteki örgüt üyelerine karşı beslenen duyarlılık, tehlikeyi göze alabilme, arkadaşlık ilişkilerini ifade etmektedir. Örgütsel özellikler, örgüt yapısı, örgüt politikası, örgütün amacı, büyüklüğü, ödül düzeni ve ücret, örgütsel çatışma, örgütle bağdaşmazlık, çok sıkı gözetim ve denetim, iletişim, önderlik, karar verme, örgütün gelişme olanakları, örgütsel açıklık, sorumluluk olarak verilmektedir. Çevresel özellikler ise sınırlayıcı ve güdeleyici çevre, çalışma koşulları (sıkıcı, hoşnut edici), yönetsel destek, baskı, uyum, yönetimi eleştirmedir. Litwin ve Stringer (1968:108) örgütsel iklim boyutlarını ve örgüt üyelerinde uyandırdığı güdüleri inceledikleri araştırmada örgüt iklimine ilişkin sekiz boyut belirlemişlerdir. Bu boyutlar:

(1) Örgüt yapısı,
(2) Örgütü benimseme,
(3) Örgüt içi çatışmalar,
(4) Sorumluluk almada isteklilik,
(5) İş yapmanın standartları,
(6) Örgütte dayanışma ve arkadaşlık,
(7) Ödüller ve cezalar,
(8) Tehlikeyi göze almadır.

Koys ve DeCotiis (1991) yaptıkları çalışmada, psikolojik iklim kavramını sekiz boyutta ele almışlardır. Bu boyutlar otonomi, bağlılık, güven, baskı, destek, tanınma, dürüstlük ve yenilik kavramları olarak belirtilmektedir (Obel, 1999:6).

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde örgütsel iklim boyutlarından örgütsel yapı, ödüllendirme, örgütsel değerler ve normlar, örgütsel iletişim, rol belirsizliği ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

1.1.2.1. Örgütsel Yapı

Örgütlerin yapısı; insanların iş hayatı ve birbirleriyle olan ilişkilerini düzenlemektedir. Bunlar (Argun,1997:8):

- Örgütlerin içindeki bölümlerin tanımı,
- Yönetim biçimi,
- Çalışanların iş ve görev tanımları,
- Yöneticilerin kontrol alanları,
- Yetkinin nasıl ve ne kadar devredileceği,
- Fiziksel yerleşimdir.

Geleneksel örgütlerin yapısı bir piramide benzemektedir. Piramidin en üstünde patron, onun altında da yönetici kadro yer almaktadır. Yönetici kadronun altında yönetim, personel, muhasebe, pazarlama, satış sonrası hizmetlerden oluşan ticari ve yönetim hizmetleri bulunmaktadır. Bir alt basamakta araştırma ve geliştirme, en altta ise üretim bölümü yer almaktadır. Böyle bir yapıda alınan bir kararın en üst kademeden en alt kademeye kadar iletilmesi büyük zaman almaktadır. Bu tür bir örgüt yapısı, hızlı düşünüp, hızlı karar vermeyi gerektiren küresel dünyada pek geçerli değildir. Bilgi toplumundaki bir örgüt yapısında hiyerarşi ortadan kalkmıştır. Böylece örgüt içinde karar alma ve bu kararı uygulamaya geçirme süresi hızlandırılmıştır. Bu ortamda örgütlerin yapısında ortada bir genel müdür vardır. Bütün bölümler doğrudan genel müdüre bağlı olarak çalışmaktadır. Örgütün geleceği ile ilgili değişen süreçleri en iyi

uygulayacak kişilerle çalışmak, başarının temel anahtarı olarak görülmektedir. Örgütler ne kadar yalın, dinamik ve akışkan olursa, iletişim, karar verme ve ekip çalışması o kadar başarılı olacaktır. Hiyerarşik kademeleri azaltmak başarı için anahtar rolündedir. Rotasyon, ekibin birbirine kaynaşmasını sağlayan ve deneyimleri artıran bir araç niteliğini taşımaktadır; yeni göreve taze fikirler getirir, değişimi hızlandırır (Güzelcik, 1999:93).

Örgütlerin yapısı, rekabetin arttığı bir ortamda örgütleri başarıya ulaştırmak için büyük önem taşımaktadır. Katı, bürokratik ve hiyerarşik örgüt yapıları, başarının önündeki en büyük engellerdir. Başarı için, örgütlerin yapısının, değişime engel olmaması gerekmektedir. Hızlı düşünüp, hızlı karar vermeyi gerektiren örgüt yapısının, hiyerarşilerden ve katı bürokratik kurallardan arındırılmış olması gerekmektedir. Bu yeni yapının örgütlerde değişimde başarı sürecini hızlandırıcı bir etkisi olacağı öne sürülmektedir (Güzelcik, 1999:91). Özellikle örgütler büyüdükçe standart örgüt kalıpları sunmanın doğru olmadığı vurgulanmaktadır. Hem yönetim kademesinde hem de çalışanlar arasında değişime karşı direnme karşısında girişimcilerin uygulayabileceği en iyi ve en mantıklı metod katılımı sağlayacak, açık iklime sahip örgüt yapısını benimsemektir. Örgütteki işbirliği ve mükemmel iletişim, değişime karşı direnişi büyük ölçüde azaltacaktır. Düşünceleri başkalarına zorla kabul ettirmeye çalışmamak önemli görülmektedir (Akın ve diğ., 1998:65).

1.1.2.2. Ödüllendirme

Başarılar zamanında ödüllendirilmelidir. Personeli örgüte çekmek, seçmek, geliştirmek ve elde tutmak en önemli sorunlardan biridir. Bir örgüt en iyi insanları aramazsa, eğitmezse ve geliştirmezse, o zaman bir başkası bunu yapacaktır. Kurum için olumlu bir örgütsel iklimin oluşmasında en önemli engellerden biri, genellikle becerikli personele sahip olmamaktır. Yüksek performans sağlamak için iyi performansın görülüp, takdir edilip ödüllendirilmesi çok önemlidir. Çalışan kimseler, çabalarının takdir edildiğini gördükçe motive olurlar ve zor görevleri severler. Yöneticiler iyi performans

gösterenlerin farkına varmalı ve onları hemen ya da en kısa zamanda takdir ettiğini göstermelidir. Yöneticiler takdir edilecek ya da ödüllendirilecek işlerin neler olması gerektiğini titizlikle seçmelidir. Takdir ve olumlu geri besleme her fırsatta kullanılmalıdır (Dengiz, 2000:20, Özdemir, 2006:25).

Örgütlerde çalışanlardan gelen önerileri teşvik etmek amacıyla, sistematik ödüllendirme de, gündeme getirilebilmekte bu da katılım konusunda motive edici olmaktadır. Nitekim Japon yönetim modellerinde performans değerlendirilip ödüllendirmeye geçilince çalışanlara onurlandırma anlamındaki plaket veya hediyeler verilmekte, bu ödüllerin daha ziyade parasal ödüllere tercih edildiği görülmektedir. Bireylerin gösterdiği performansa bağlı olarak bireysel performans ücreti almaları toplam kalite anlayışında takım çalışmasını baltalayacağı ve olumlu örgütsel iklimi olumsuz yönde etkileyeceği düşüncesiyle fazla kabul görmemektedir (Ünal; 1998:6, Özdemir, 2006:25).

1.1.2.3. Örgütsel Değerler ve Normlar

Örgütler kendi iklimini geliştirirken bazı yasaklardan, geleneklerden ve ahlak kurallarından yararlanırlar. Bir örgütün iklimi hem formal örgütün değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtır. Nasıl ki toplumun bir kültür mirası varsa, sosyal örgütlerde de yeni örgüt üyelerine bırakılan örgütsel norm ve değer kalıpları bulunmaktadır (Ertekin, 1978). Örgütlerin sahip olduğu değerler, o değerlerin oluştuğu sistemden bağımsız değildir. Uzun süre yaşamak isteyen örgütlerin sahip olması gereken değerlerin ortaya konulmasından önce, istenilen değerlerin oluşabileceği örgütsel şartların ortaya konulması gerekmektedir. Bu yönden bakıldığında iki farklı örgütsel kültür yapısı ortaya çıkmaktadır (Gerloff, 1985:51-52). Bunlardan ilki, sonuç odaklılığı temel değer alan örgütlerdir. Bunların örgüt süreçlerinde karar ve kontrol mekanizması belirli bir kesimin elinde bulundurulmaktadır. Bu yapı, örgüt bütününde motivasyonel sinerjinin sağlanamadığı değişime kapalı süreçleri doğurmaktadır. Merkezi bakış açısının kısa süreli hedefler olduğu bu örgütler, örgütün

bütününde yaratıcılığı sağlayamadıklarından "makine örgütler" olarak değerlendirilmektedirler. Bu örgütler kapalı iklime sahiptirler.

Diğer örgüt yapısı ise süreç odaklı örgütlerde görülmektedir. Bu örgütlerde ise merkez kaç yönetimi esas almaktadırlar. Merkezin yetkilerini örgütün tabanına doğru yayarak karar ve kontrol mekanizmasını yerelleştirmişlerdir. "İşi en iyi yapan bilir" yaklaşımı doğrultusunda örgütün bütününe yayılmışlar, örgütsel sinerjinin ve yaratıcılığın sağlanması yoluyla sürekli kendini yenileyen süreçleri oluşturmuşlardır. Bu tip işletmeler enerjilerini sürekli öğrenmekten ve bilgiden almaktadırlar. Sürekli öğrenmeleri ve bilgiye sahip olmaları halinde değişimi yönlendirebilmekte ve yönetebilmekte, bu sayede de uzun süre yaşayabilmektedirler. "Organizma örgütler" olarak adlandırılabilecek bu örgütler günümüzün rekabetçi ve sosyal yapılı kurumlarını oluşturmaktadırlar. Bu örgütler açık iklime sahiptir ve yaratıcılığı teşvik eder. Bu açıdan bakıldığında uzun süre yaşayabilecek işletmelerin değerlerinin sağlanabileceği örgütsel yapıları oluşturmak esas olacaktır. Bu sorumluluk da işletmelerin vizyonlarını belirleyen tepe yöneticilerine düşmektedir. Bu yöneticiler; ya personelin bir makine olarak algılandığı ve kendini tabandan yenileyemeyen süreçlere sahip makine örgütleri, ya da personelin anlamlı bireyler olarak ele alındığı, yerinden yönetimi, fikir serbestisini, yaratıcılık ve değişimi esas alan organizma örgütleri yaratacaklardır (Gerloff, 1985:51-52, Özdemir, 2006:26).

Kurum içinde kuvvetli bir ahlaki değer duygusunun yaratılması için birlik ve beraberlik ruhu, dayanma ve vazgeçmeme arzusu, canlılık ve hareketlilik, tatminsizliğe veya hayal kırıklığına karşı direnme, amaçlara bağlılık gibi değerlerin çalışanlara benimsetilmeleri gerekmektedir (Yıldız, 1993:35). Zayıf bir moral duygusunun bileşenleri ise duygusuzluk, gevşeklik, kavga ve çekişmeler, kıskançlıklar, işbirliği ruhunun yokluğu ve kötümserliktir. Yapılan çalışmalar ahlaki değerlerin düzeyinin işletmenin faaliyet sonuçlarına olumlu etkiler yarattığını göstermektedir. Ancak bu etkiler her zaman iş verimliliğini olumlu ya da olumsuz yönde etkilemez. Moral üretim düzeyinde dolaylı bazen de dolaysız etki yapar. Çalışanın yapılan işte payı ve yeteneği

büyük olduğu zaman moralin verime etkisi fazladır. Düşük moral düzeyi ve ahlaki değerler dolaylı yollardan işletmeleri zarara sokmaktadır. Bu dolaylı yollardan birisi toplu halde direnmeler ve grevlerdir. Bunun yanında artan izin istekleri ve devamsızlıklar da dolaylı zararlara girmektedir. Daha ileri seviyelerde düşük iş tatminsizliğine ve örgütsel bağlılığa ve ters oranda yüksek personel devrine neden olacaktır (Yıldız, 1993:35-37).

1.1.2.4. Örgütsel İletişim

İletişim, iki ya da daha fazla kişi arasındaki bilgi değişimi olarak tanımlanmaktadır. İletişim, bireylerin ve örgütlerin içinde bulundukları toplumsal sistemde ve bu sistemdeki diğer birey ve örgütlerle aralarında olması gereken uyum ve etkileşimi sağlayan temel bir süreçtir. Bilgi ve anlayışın bir bireyden diğerine geçirilmesi süreci olan iletişim, esas olarak insanlar arasında anlam köprüsü oluşturmaktadır (Akıncı, 1999:22). Yönetimde en önemli unsur insan ilişkileridir, bu ilişkiler de iletişimle sağlanır. İletişim yazılı veya sözlü olarak yapılabilir. Konuşma ve davranışlar iç içedir ve birbirini takip eder. Bu alanda pek çok araştırma yapılmış ve bunlara bağlı olarak görüşler ortaya konmuştur. Örgüt içinde yapılan araştırmalarda geleneksel uygulamalarla yeni ortaya konan görüşler karşılaştırılmıştır. Bunlara bağlı olarak yönetsel seçim, ödüllendirme, eğitim ve geliştirme alanlarında performans ölçümüne yönelik değerlendirme merkezleri oluşturulmuştur (Özdemir, 2006:28). Bu da örgüt içinde ve dışında sürekli bilgi alışverişi açısından özel önem taşıyan örgütsel iletişimi gündeme getirmektedir. Örgütsel iletişim, birden fazla insanın bir amaç etrafında toplanmasını sağlayan ve bir araya gelen insanların güç birliği yaparak örgüt amaçları yönünde etkili bir biçimde çalışabilmeleri için aralarında olması gereken işbirliği ve çevreyle uyum sağlamada önemli rolü olan, biçimsel ve biçimsel olmayan yapılardaki anlam yükü taşıyan her türlü insan etkinliğinin paylaşılmasıdır. Bir başka tanıma göre, örgütsel iletişim, örgütün hedeflerine ulaşması için gereken üretim ve yönetim süreci içinde eşgüdümü, bilgi akışını, değerlendirmeyi, eğitimi, karar almayı ve denetimi

sağlamak amacıyla belli kurallar içerisinde gerçekleşen iletişim biçimidir (Akıncı,1999:22-25).

Örgüt hedeflerinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde iletişimin de önemli rolü olduğunun farkında olan yönetimler, kurum halkla ilişkiler veya iletişimcilerini stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesinde kullanmaktadır. Çünkü etkili iletişim çabaları, firmaların verimliliği artırmalarını, müşterilerinden zamanında geri bildirim almalarını, örgüte yenilikçiliği getirmeleri ve uzun dönemde gelişmelerini sağlamaktadır (Akıncı, 1999:22-25). Örgüt içinde sağlıklı bir iletişim ikliminin bulunması, etkili bir yönetimin gerçekleştirilmesi ve sağlıklı kararların alınabilmesi açısından önemlidir. Özellikle insan kaynağı yönetimiyle ilgili politika, karar ve uygulamalarda, yönetim çalışanlarından yeterince ve açık geri bildirim alamazsa, bireysel ve örgütsel ihtiyaçları bir seviyede tutmaya çalışan insan kaynakları yönetimi (İKY) ile ilgili kararlarının alınması zorlaşacağından ve karşılıklı beklentiler karşılanamayacağından İKY'ninde etkinliğini sağlamak da zorlaşacaktır (Akıncı, 1999: 22).

1.1.2.5 Rol Belirsizliği

İş hayatında yaşanan sürekli değişimde çalışan işinin alanını ve sorumluluklarını anlamak için çaba gösterecektir. Rol belirsizliği, çalışanın iş yerinde kendisine verilen görevde istenen performansı ortaya koyabilmesi için gerekli bilgiden yoksun olduğunda ortaya çıkmaktadır (Ceylan ve diğ., 2006:48).

Örgütlerde çalışanların rol belirsizliğini artıran unsurlar vardır. Bunlar; çalışanların yetkilerinin sınırlarını bilmemesi, işiyle ilgili açık ve planlı hedeflerinin ve ulaşması gereken standartların olmaması, işi ile ilgili sorumluluklarını bilmemesi ve görev tanımlarının açık ve net olmamasıdır (Ceylan ve diğ., 2006:49).

Özkalp ve Kırel. (1996:225) rol belirsizliğini iki grupta göstermiştir. Bunlar görev belirsizliği ve sosyal-duygusal belirsizliktir. Görev belirsizliği, örgütte çalışanın

yapılacak işle ilgili belirsizlik yaşamasıdır. Çalışanın rolünü yerine getirirken beklentilerin yerine getirilmesinde kullanılan yöntemlerin bilinmesindeki bilgi eksikliklerinin derecesi, rol belirsizliğinin derecesini belirlemektedir. Sosyal-duygusal belirsizlik ise, çalışanın kendisini başkalarının nasıl değerlendirdiğinden emin olamamasıdır. Çalışanların diğer çalışanlardan bir geribildirim alamadığı ve açık bir şekilde değerlendirme kriterlerinin belirlenemediği durumlarda sosyal-duygusal belirsizlik tipi oluşmaktadır.

Örgütte rollerin belirsiz ve tutarsız olması, çalışma şartlarının uygun olmayışı çalışanın motivasyon ve ilgisini azaltır (Gündüz Çekmecelioğlu, 2009:592). Çalışanların iş performansını artırmak için rol belirsizliğini düşürmeden önce iş tatminini artırma yoluna gidilmelidir. Çünkü rol belirsizliğini azaltmak doğrudan performansı artırmamaktadır (Ceylan ve diğ., 2006:56).

1.1.4. Örgütsel İklim Tipleri

Örgütsel iklim tipleri, örgüt bilimcilerce çeşitli biçimlerde sınıflandırılmıştır. Halpin ve Croft (1966, 178.'den aktaran Arslan, 2004:223), örgütsel iklim konulu çalışmalarında altı değişik örgütsel iklim tipi saptamıştır. Altı örgüt iklimi tipi ve özellikleri aşağıdaki gibidir:

1. *Açık İklim*: Yönetici ve çalışanlar uyum içindedir. Örgüt içinde münakaşa ve çekişme en alt düzeydedir. Çalışanlar arkadaşça ilişkilerinden hoşnutlardır ancak çok samimi olma ihtiyacı hissetmezler. Çalışanların iş doyumu yüksektir. Yöneticiler ve çalışanlar kendi işletmeleri ile gurur duyarlar.

2. *Bağımsız İklim*: Çalışanların morali açık iklim tipindeki kadar olmasa dahi yüksek sayılabilecek bir düzeydedir. Bu iklim tipi sosyal doyum ile sosyal gereksinimleri ön plana çıkarır. İşletme içinde küçük baskı grupları vardır ancak bu grupla uyum içinde çalışmaya engel teşkil etmemektedir. Çalışanlar

kırtasiyecilik gerektiren işlemlerle engellenmezler. Yönetici işgörenleri verimli olması için çalışanlar üzerinde baskı kurmaz (Karcıoğlu, 1997:63).

3. *Kontrollü İklim*: Görev bu iklim tipinde odaktır. İşgörenlerin morali açık iklim tipine göre düşüktür. Çalışanlar arkadaşça ilişkiler kurmazlar. Yardımlaşma ve ilgi oldukça düşük düzeydedir. Yönetici etkili ve emredici olarak nitelendirilir. Yönetici, işgörenlerin sosyal gereksinimlerini karşılamak için gayret sarf etmez (Akhun, 2000:55).

4. *Samimi İklim*: Hem çalışanlar hem de yönetici arkadaşça ilişkiler kurar. Sosyal gereksinimlerin giderilmesi ön plandadır. İşgörenlerin morali orta düzeydedir. Yönetici çalışanlarına mutlu bir aile oldukları imajını vermeye çalışır (Durmuş, 1998:11).

5. *Babaerkil İklim*: Bu iklim tipinde yönetici hem çalışanları kontrol etmek, hem de sosyal gereksinimlerini karşılamak ister, ancak her ikisinde de başarılı olamaz. Bu iklim tipi kapalı iklim tipine yakındır. İşgörenler uyum içinde değildir. Arkadaşlık ilişkisi kurulmaz. Yönetici herşeyi bilmesi gerektiğini düşünerek her yerde bulunur, izleyici ve kontrolcüdür.

6. *Kapalı İklim*: Bu iklim tipinde, örgüt içerisinde yüksek düzeyde münakaşa ve çatışma vardır. Buna karşın işgörenlerin moral düzeyi, iş doyumu ve çalışanlar arasındaki samimiyet oldukça düşük düzeylerdedir. Yönetici emredici niteliğindedir ve çalışanların başarılı olması için kolaylık sağlamaz. Verimlilik vurgusu yüksektir ancak uygulamada verim çok düşüktür.

Örgütsel iklim tiplerinin belirlenmesinde kullanılan bir ölçüt de, liderlik özellikleridir. Litwin ve Stringer'ın (1968:98-99) çalışmaları sonucunda ortaya koyduğu liderlik özelliklerine göre farklılık gösteren örgütsel iklim tipleri aşağıdaki gibidir:

1. *Otokratik Yapılı İklim*: Yöneticiler, formal yapının devamlılığına vurgu yaparlar. Örgüt üyelerinin rolleri tanımlanmış iş çevreleri kesin çizgilerle çizilmiştir ve onlar bu çerçeve içerisinde görevleri ile ilgili olarak tam performans göstermekle sorumludurlar. Ciddiyet, emir ve statü ağırlıkla vurgulanmaktadır. Bütün yönetim kademelerinde pozisyonun gerektirdiği otorite uygulanır ve örgütsel kuralların dışına çıkanlar cezalandırılır. İletişim dikey biçimde resmi olarak ve sadece işle ilgili konularda yapılır. Bu şekilde bir iklim tipinin örgütte var olması sonucunda işgörenler formal yapıya karşı tepki gösterir ve otorite sembollerine karşı saldırı yüksek düzeyde gerçekleşir. Bu durum sonucunda iş tatmini düşüktür.

2. *Demokratik Yapılı İklim*: Bu iklim tipinde gayri resmi bir yapı vardır. Grup bağlılığı, takım çalışması, dayanışma davranışları örgütte hakimdir. Yönetici de bu tür değerleri kendi davranışlarına yansıtır. Bütün kademelerde kararlara katılım söz konusudur. Ceza yerine yardım ve cesaretlendirme ön plandadır. Kişisel gelişime özel olarak önem verilir. Çalışanların birbirlerini daha iyi tanımaları için grup toplantıları düzenlenir. Bu iklim tipi örgüt üyeleri arasında birlik ve beraberlik duygusunu öne çıkarır. Kişiler arası ilişkilerin mükemmelliğine, iş mükemmelliğinden daha çok önem verilir. İş tatmini yüksek, etkinlik orta derecededir.

3. *Başarıya Yönelik İklim*: Bu iklim tipinde yüksek verimliliğe değer verilmektedir. Her çalışan kendi hedeflerini oluşturması ve sonuçlar için sorumluluk alması yönünde cesaretlendirilir. Yönetim tarafından yenilikçi ve yaratıcı çalışmalar desteklenir. Karşılaştırmalı geri besleme ile amaçlara giden süreç sürekli değerlendirilir. Mükemmel performans için ödül olarak onay ve tasdik, fazla ödeme ya da terfi kadar kullanılır. Çalışanların birbirlerinin yardımına koşması istenir, resmi olmayan iletişim sistemi hakimdir. Bu iklim tipinde performans geliştirmeye sürekli olarak vurgu yapıldığı için çalışanların hep daha iyisini gerçekleştirme eğiliminde olacakları düşünülmektedir.

1.1.6. Örgütsel İklim İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Örgütsel iklimle ilgili yapılan araştırmaların çoğunda, iklim algılamaları, işgörenlerin ve örgütün özelliklerinin etkileşimi olarak görülmektedir. Güçlüol (1979), "Milli Eğitim ve Kültür Bakanlıkları Merkez Örgütlerinde Örgütsel İklim" adlı çalışmasında, söz konusu bakanlıkların merkez örgütlerinin "orta derecede ılık iklim" türünde olduğunu, gözlenen iklimin ılıklık derecesinin Kültür Bakanlığı'nda daha yüksek olduğunu belirlemiştir.

"Örgüt İklimi" başlıklı araştırmasında Ertekin (1978), İçişleri Bakanlığı ve Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü'nün örgütsel iklimini karşılaştırmış, araştırma sonucunda, İçişleri Bakanlığı'nda erke ve biçimsel kurallara dayalı bir iklimin egemen olduğunu saptamıştır.

Paknadel (Çetinkanat) (1988) "Örgütsel İklim ve İş Doyumu" adlı çalışmasında, ilkokullarda görevli müdür ve öğretmenlerin örgütsel iklime ve iş doyumlarına ilişkin algılarını saptayarak, örgütsel iklim ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Buna göre, öğretmenlerin örgütsel iklim boyutlarından elde ettiği puan dağılımı ile iş doyumu puan ortalamaları arasında ilişki saptanmıştır. Öğretmenlerin kıdem durumlarına göre iş doyumlarına ilişkin algıları, güvenlik, saygınlık ve kendini gerçekleştirme alanlarında anlamlı ve pozitif yönde farklılıklar ortaya çıkmıştır.

"Hacettepe Üniversitesi ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi Rektörlük Örgütleri'nin Örgütsel Havası" adlı çalışmasında Korkut (1993), Orta Doğu Teknik Üniversiteli yöneticilerin, çalıştıkları fiziksel ortamı, Hacettepe Üniversitesi yöneticilerine oranla daha fazla tatmin edici bulduklarını ortaya koymuştur. Örgütün amacına ulaşması, hizmet-içi eğitim olanakları, kararlara katılma, iletişim ve denetim boyutlarının, ODTÜ' de yönetici konumunda görev yapan personelin, Hacettepe Üniversitesi'nde yönetici konumunda görev yapan personele oranla, daha iyi algılandığı gözlenmiştir.

"Milli Eğitim Bakanlığı Örgüt İklimi" başlıklı çalışmasında Bilgen (1990), Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu örgüt ikliminin "Ilık" ile "sıcak" iklim arasında olduğunu, kadın müfettişlerin erkek müfettişlere, müfettişlerin başmüfettişlere, kıdemsizlerin kıdemlilere, İzmir Merkez örgütündekilerin de diğerlerine göre örgüt iklimini daha sıcak bulduklarını saptamıştır.

Bülbül (1993), özel sektör statüsünde olan hayat sigorta şirketlerinde örgüt ikliminin yönetim işlevleri ile ilişkisini araştırdığı çalışmasında, hayat sigorta şirketlerinin; başarıyı ve yaratıcılığı özendiren bir iklim türüne sahip olduğunu, şirket çalışanlarının maddi açılardan çok, manevi yönü ağır basan (takdir edilme, kararlara katılma, ilişkilerde saygı gibi) araçlara gereksinim duyduklarını saptamıştır. Ayrıca yönetim işlevlerinin, örgütsel iklimin başarıya ve yaratıcılığa yönelik olmasında etkin bir rol oynadığı ortaya çıkmıştır.

Sabuncuoğlu ve Tüz (1998), "Örgütsel Psikoloji" adlı kitabında insanı kazanma ve etkin çalıştırma konusunda gerçekleştirilen kurumsal çalışmalar ve araştırmalar ayrıntılı olarak ele alınmış olup, insanın örgütle bütünleşerek daha etkin, üretken ve aynı zamanda daha mutlu olması için işletme yöneticilerine düşen görev ve sorumluluklar incelenmiştir.

Sağlık Bakanlığı (1998), "Örgüt Kültürü" konulu yaptığı araştırmada merkez ve taşra teşkilatlarında değişik yönetim pozisyonlarında çalışan toplam 240 kişiye 50 soruluk bir anket uygulamıştır. Bu araştırmada örgütsel amaç birliğinin nasıl algılandığı, iletişimin yeterli düzeyde olup olmadığı, yetkinin rasyonel dağılımını sağlanıp sağlanmadığı, örgütsel kaynakların optimal kullanılıp kullanılmadığı, örgütsel etkililik düzeyinin ne olduğu, personelin moral durumu, örgütün yeniliğe bakışı, örgütsel otonominin sağlanıp sağlanmadığı, adaptasyon yeterliğinin uygunluğu, problem çözme yeterliliğinin seviyesi konularında bilgiler verilmiştir.

Ankara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu'nun örgüt iklimini inceleyen Özbek (1999), aynı Yüksekokul'da orta derecede, ılık ve güvenli bir iklim saptamıştır. Öğretim üyeleri ile diğer öğretim elemanları arasında örgütsel iklimi algılamada genelde bir fark bulunmamıştır. Ancak işinden memnun olma, işyerinin fiziksel koşulları, siyasi görüş ayrılıkları gibi konularda ise, öğretim görevlileri ile öğretim üyeleri farklı düşünmektedir.

Çokluk (2001) çalışmasında, 1999-2000 Eğitim-Öğretim yılında Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi'nde görev yapan araştırma görevlilerinin, fakültenin örgütsel iklimine yönelik algı ve değerlendirmelerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma görevlilerinin mevcut örgütsel iklim ve ideal örgütsel iklim özelliklerini değerlendirilmeleri istenmiştir. Bu genel amaca uygun olarak yapılan analizlerde araştırma görevlilerinin; a) kadro durumlarına b) cinsiyetlerine c) medeni durumlarına d) yaşlarına, e) çalışma yıllarına göre mevcut örgütsel iklim ile ideal örgütsel iklim özelliklerini değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunup bulunmadığı araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlar, araştırma görevlilerinin fakültenin örgütsel iklimini, ideal örgütsel iklimden oldukça faklı bulduklarını, kadro durumlarına göre ise mevcut iklim özelliklerini değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunurken, ideal iklim özelliklerini değerlendirmeleri arasında anlamlı fark bulunmadığı saptanmıştır. Araştırma görevlilerinin cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaşlarına, çalışma yıllarına göre ise, iklim özelliklerini değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Çekmecelioğlu'nun (2005), örgüt ikliminin yaratıcılığı destekleme düzeyini ve yaratıcılık ilişkisini incelediği çalışmasında, yaratıcılığı destekleyen örgüt ikliminde iş doyumunun arttığı, işten ayrılma niyetinin azaldığı saptanmıştır. Yine Çekmecelioğlu (2009) tarafından örgüt iklimi, örgütsel vatandaşlık ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmada, örgüt ikliminin yönetim desteği ile işin iddialı olması değişkenlerinin çalışanların vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde, rol belirsizliği değişkenini ise negatif yönde etkilediğini saptamıştır.

Özdemir (2006), "Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma" çalışmasında, üst ve orta düzey yönetim kademelerinde görev yapan yöneticilerin yapan iş görenlerin görüşlerine dayanarak, örgütsel iklim ve iş tatmini ve bu unsurları etkileyen faktörleri ortaya koymuştur. Araştırmada iş tatmini bağımlı değişken, örgütsel iklim ise bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Araştırmaya katılan kadın ve erkek işgörenlerin, örgütsel iklim ve iş tatmini düzeyine yönelik olumlu görüşleri saptanmıştır. İş tatmini içsel faktörleri ile iş tatmini dışsal faktörleri arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Örgütsel iklim faktörleri ile iş tatmini faktörlerinin 5'li Likert ölçeğinde "4 katılıyorum" derecesine çok yakın olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel iklim ile iş tatmin düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırmada sonuç olarak; örgütlerde örgütsel iklim ve iş tatmin düzeyi arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Araştırmada, çalışanların eğitim düzeyinin yükselmesiyle birlikte, örgütlerinden beklentilerinin arttığı, yönetim uygulamalarını daha sorgulayıcı ve bilinçli bir şekilde değerlendirdikleri, yapılanları yeterli bulmadıkları saptanmıştır. Bunun da örgütsel iklimin olumlu olarak algılanma düzeyinde bir azalmaya neden olduğu belirlenmiştir.

McMurray (1994), North Coast Üniversitesi'nde, altı fakültede görev yapan akademik personelin örgüt iklimi konusundaki görüşlerini incelemiştir. Örgüt iklimini, araştırma, özerklik, baskı, grup bütünlüğü ve iletişim boyutlarında ele almıştır. Üniversite genelinde özerklik boyutu en olumlu düzeyde algılanırken, baskı boyutu en düşük düzeyde algılanmıştır.

Kraeger (1993), iki üniversitenin değişik fakültelerinde görev yapan akademik personelin, örgütsel iklim algıları ile örgütsel ve mesleki sözleşmeleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Örgüt iklimi, akademik politika, akademik gelişme, öğrenci politikası, karar verme, akademik yetiştirme, kaynak dağıtımı ve yönetimsel iklim olmak üzere sekiz boyutta incelenmiştir. Kaynak dağıtımı ve yönetimsel iklimin, örgütsel ve mesleki sözleşme ile pozitif yönde ve güçlü bir ilişkisi olduğu saptanmıştır.

Örgütsel iklim ile ilgili yapılan bütün çalışmaların genel amacı örgütteki çalışanların örgütsel davranışına etki eden öğelerin belirlenmesidir. Bu noktada örgütün daha etkili ve verimli olabilmesi için çalışanların davranışlarının yönlendirilmesi konusu üzerinde durulmaktadır (Özdemir, 2006:92).

1.1.7. Örgütsel İklim ve Örgüt Kültürü İlişkisi

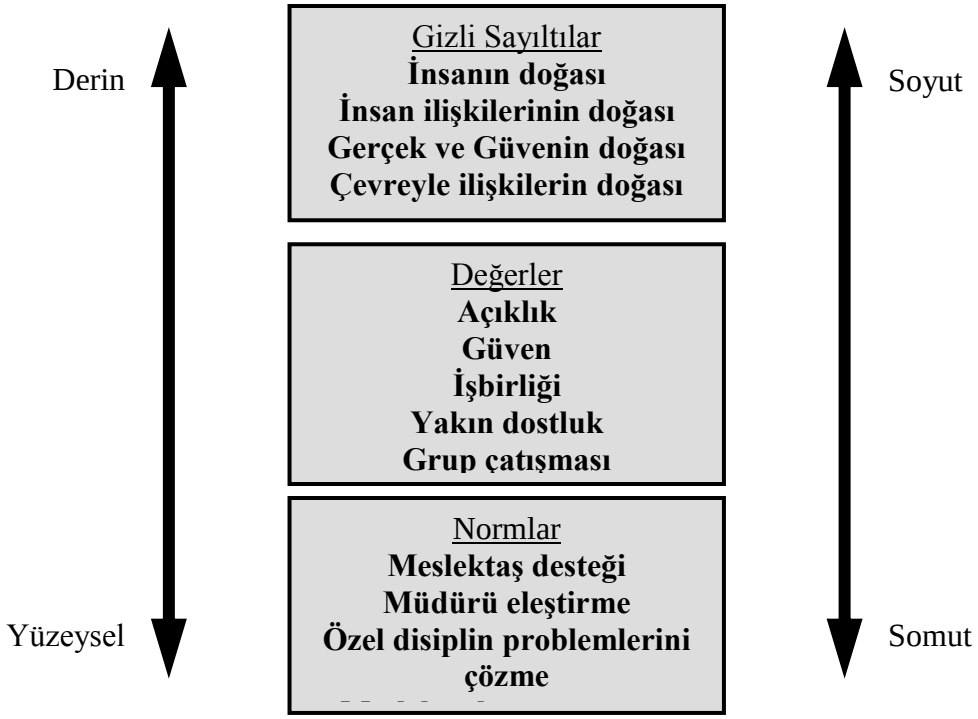
1.1.7.1. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Unsurları

Örgüt kültürü çalışmaları 1980'li yıllar ve sonrasında yoğunluk kazanmıştır. Örgüt kültürü veya diğer bir ifade ile örgütsel kültür, örgüt içinde insan davranışı için önemli bir kavramdır.

Örgüt kültürü, örgütün kendi yapısından kaynaklanan nitelikleri ile toplumsal değerlerin bileşimidir. Örgüt kültürü, üyeler tarafından benimsenen ve paylaşılan, bir örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Örgüt kültürünün üyeler üzerinde güçlü bir etkisinin olması amaç birliğini ve bu amaçlara ulaşılmasına yönelik olarak işbirliğini sağlayacaktır. Örgüt kültürü birtakım unsurlardan oluşmaktadır. Bu unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Berberoğlu, 2005:3-5):

- Amaç ve hedefler,
- Amaç ve hedeflere ulaşmada benimsenen genel yaklaşım ve yönetim anlayışı,
- Kuruluşta, geçmişte ve bugünkü dönemde mevcut önemli kişilikler ve olaylar,
- Biçimsel yapı ve bu yapıya bağlılık derecesi,
- Çalışma ilişkileri,
- İletişim kanallarının çalışma yönü ve biçimi,
- Biçimsel olmayan ilişkiler ve boyutları,
- Motivasyon anlayışı,
- Dış çevre ile etkileşim biçimi,
- Örgüte özel sembol, söylem, giyim tarzı ya da kullanılan dildir.

Güçlü (2003:150) ise, örgüt kültürü unsurlarını temelde değerler, normlar, varsayımlar ile görünen unsurlar olarak da seremoniler ve törenler, adetler, hikâyeler, semboller, dil ve kahramanlar olarak sıralamıştır. Buna göre değerler, kültürün öznel, gözle görülmeyen içsel yönünü oluşturmakta ve örgüte ait sorunların çözümünde makul, uygun çözüm biçimini ifade etmektedir. Normlar, örgüt içindeki davranışı etkileyen, sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir. Varsayımlar, örgüt üyelerinin örgütsel yaşamla ilgili olarak sahip oldukları doğru-yanlış, anlamlı-anlamsız, olanaklı-olanaksız gibi ön yargılarını, onların algı, düşünce ve davranışlarına yön vererek oluşturan tartışma kabul etmeyen doğrulardır. Kültürü oluşturan unsurlar düzeyler olarak Şekil 1.1.7.1'de verilmektedir.



Şekil 1.1.7.1: Kültür Düzeyleri (Atay, 1998:5)

Örgüt kültürünün görünen unsurları olarak seremoniler ve törenler, özel olaylardır. Statü, teşvik, bütünleşme, yenilenme, çatışmayı azaltıcı ve derece indirme gibi türleri vardır. Bu tür faaliyetlerin esas amacı belli bir mesajı iletmektir. Semboller, örgüt kültürünü sağlamlaştırmaya yardımcı olan maddesel unsurlardır. Binanın tasarımı, giysiler, mobilyalar, örgüt tarafından kullanılan logolar, ambalajlar sembollere örnek

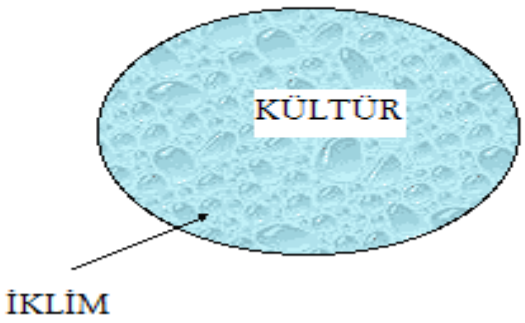
olarak gösterilebilir. Adetler, yazılı olmayan, sürekli tekrarlanan ya da günlük örgütsel davranışlarda görülen uygulamalardır. Hikâyeler ve efsaneler, örgütün geçmişine yönelik olayların abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Özellikle oryantasyon döneminde öne çıkmaktadırlar. Dil ve kahramanlar, örgütlerin kendilerine özgü dilini ifade eder. Örgüte özgü bu dil içinde deyimler, mecazlar, sloganlar yer almaktadır. Kahramanlar ise örgütü zafere ulaştıran kimselerdir. Bu kişilerin örgüt kültürü içinde önemli bir yeri vardır ve örgütün kültürünü dış çevrede temsil etmektedirler.

Her örgütün kendine özgü bir kültürü olduğu ve örgütlerin başarısında sahip oldukları kültürün önemli rol oynadığı iddiası araştırma bulguları ile desteklenmektedir. Örneğin Gürçay (1999), işletmelerde örgüt kültürü faktörlerinin farklı boyutlarda oluşmasında sektörel farklılığın etkisi konulu araştırmasında turizm ve bankacılıktan oluşan hizmet (49 yönetici) sektörü ile çimento ve inşaattan oluşan sanayi (59 yönetici) sektörlerinde rastlantısal olarak seçilen 5'er örgütün üst, orta ve alt düzey yöneticileri ile anket yapmıştır. Araştırma sonucunda, tüm kültürel faktörlerin ele alınması yerine sadece birkaç kültürel faktörün ele alınmasının yeterli olabileceği tespit edilmiş ayrıca; örgüt kültürüne ilişkin çalışmaların gözlemlerle desteklenmesi sonuçların sağlıklı olmasını sağlayabilir görüşü savunulmuştur. Ceylan ve diğ. (1998), örgüt kültürünün iş yapmaya yönelme ve güç mesafesi boyutlarının örgütsel bağlılığa etkisini inceledikleri çalışmada, denekler iş yapmaya yönelmiş bir kültüre sahip olduklarında örgütlerine karşı daha yüksek bağlılık göstermişlerdir. Örgütteki güç mesafesinin yüksek olduğu durumlarda ise daha az bağlılık sergilenmiştir. Yönetici ve akademisyenlerden oluşan iki farklı meslek grubundan akademisyenlerin iş yapmaya daha fazla yönelmiş bir kültüre sahip oldukları da görülmüştür. Atay (1999), 'Örgüt Kültürü ve Süreci' konulu araştırmasında, örgütlerin genellikle açık sistemler olduğunu ve her örgütün kendine has bir kültürünün olduğunu belirtmiş, örgütlerin kültürünü etkileyen birçok etmen olduğunu ve bu etmenlerin yöneticilerden (orta ve ast yöneticiler) oluştuğu görüşünü savunmuştur. Örgütün, dışarıdan girdisini alan işleyip tekrar dışarıya çıktı olarak sunan dolayısıyla örgüt kültürünü etkileyen dış çevrenin de var olduğu vurgulanmıştır. Örgüt kültürünü

doğrudan etkileyen dış çevre ise; şirket müşterileri, pazarlamacılar, şirketin bulunduğu toplum olarak sıralanmıştır.

1.1.7.2. Örgüt Kültürü ve Örgütsel İklim İlişkisi

Örgüt kültürü ve örgütsel iklimi birbiri ile çok yakın ancak farklı anlamlara sahip iki kavramdır. Örgüt kültürünün ayrılmaz bir parçası olan örgüt iklimi, örgüt kültürüne göre daha çabuk değişmektedir. Örgütsel iklimi, işgörenlerin kahve aralarında işle ilgili yaptıkları konuşmalar gibi, örgütün özel dili içinde bulunur. İklim, örgütün gözlemlenebilen rutin uygulamalarında ve desteklenen ve ödüllendirilen davranışlarında kendini belli eder. Örgüt kültürü ve iklimi arasındaki ilişki Şekil 1.1.7.2'de gösterilmektedir. Şekildeki kabarcıklar, örgüt kültürü içinde yayılan örgüt iklimini, arka planda yer alan kısım ise örgüt kültürünü göstermektedir (Schauber, 2001:30).



Şekil 1.1.7.2: Örgüt Kültürü ve İklimi İlişki (Schauber, 2001:30)

Örgütsel iklim, bireylerin iş çevrelerini algılama biçimleri olarak, örgüt kültürü ise bir örgütte işlerin yapılma biçimi olarak tanımlanmaktadır. Açıklama aradaki farkı ortaya koyması bakımından önemlidir. Örgüt iklimi ve kültürüne ait bu tanımlamalar, iklimin bireyin bir özelliği, kültürün ise örgütün bir özelliği olduğu sonucuna götürmektedir. Örgütsel iklim ile örgüt kültürü arasındaki ilişki dikkate alındığında kavramlar arasındaki farklılıklar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Karcıoğlu, 2001:278- 79):

- Örgütsel iklimin psikolojinin temel ilkeleri ile ilgili bir kavram olduğu görüşü, örgütsel iklimin motivasyon, liderlik ve iş tatmini unsurlarını içerdiği, bu unsurların örgütsel davranışın en önemli boyutları olduğu ve bu nedenle psikolojinin alanına dahil olması gerektiği çıkarımı ile desteklenmektedir.
- Örgütsel iklimi, işletmenin başarısı açısından örgüt kültüründen daha önemlidir; çünkü örgüt iklimi, motivasyon, liderlik, memnuniyet gibi verimlilik ve başarı faktörlerine doğrudan etki etmektedir.
- Örgüt kültürü belirleyici nitelik taşırken, örgüt iklimi değerleyici bir niteliğe sahiptir.
- Örgüt kültürü değerleri ve varsayımları paylaştığı için iklim kavramını da kapsamına almaktadır. Ancak kültür ideal çevrenin varsayımları iken, örgüt iklimi örgüt içi çevrenin maddi olmayan algılamalarıdır. Bu bağlamda, örgüt kültürü örgüt iklimine şekil vermektedir.
- İklim işgörenlerin davranışsal ve tutumsal özelliklerini ortaya koymaktadır ve daha çok deneyseldir ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Örgüt kültürü ise, daha çok örgütün görünen öğelerini ortaya koymaktadır. Örgütsel kültür, temel değerleri ve mesajları içerir; grup üyelerine soyut ve paylaşılmış örgütsel düşünce ve duyguları sunar. Bu durum örgütün dışındakiler tarafından kolayca anlaşılmayabilir (Atay, 1998:7).
- Örgütsel iklim, işgörenlerin örgüt içinde çalışmanın nasıl olmasına yönelik beklentileriyle ve bu beklentilerin nasıl olması gerektiğine yönelik algıları neticesinde ortaya çıkan genel bir havadır. Eğer işgörenler, örgütün kültürünü benimsiyorsa olumlu bir örgüt iklimi vardır, ancak örgüt kültürü çalışanlarca benimsenmiyorsa olumsuz ya da kötü bir örgüt iklimi vardır. Örgüt iklimi, örgüt kültürüne göre daha kısa sürelidir. Kısa zaman aralıkları içinde farklılaşabildiği için geçici niteliktedir (Hasanoğlu, 2004:50).
- Örgüt kültürü ve iklimi kavramları ortaya çıkış tarihleri bakımından da farklılık göstermektedir. Örgüt kültürü kavramı, örgütsel iklimin ortaya çıkması ve yaygınlaşmasından çok sonra, 1980'li yıllarda ortaya çıkmıştır (Unutkan, 1995:53).

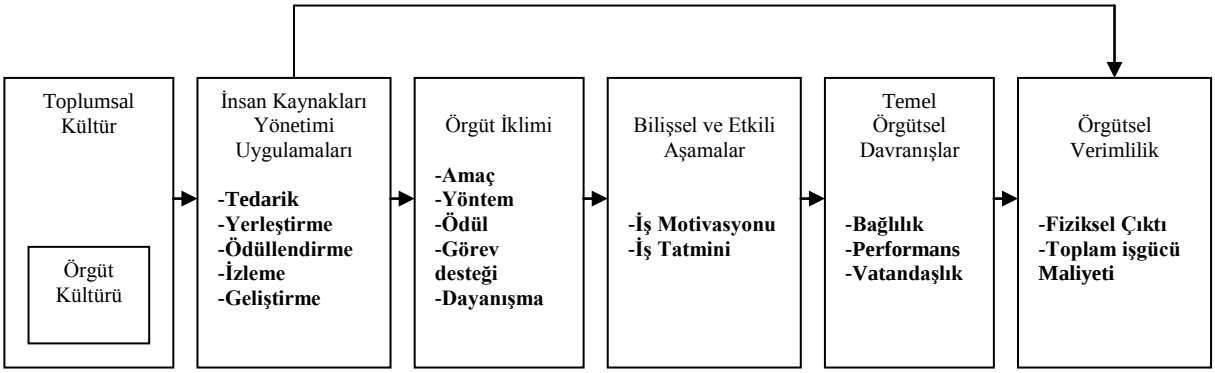
- Kavramlar arasındaki bir diğer farklılık kavramların ölçeklerinden kaynaklanmaktadır. İklim araştırmalarının çoğu kantitatif niteliğe sahip ölçeklerden yararlanarak yapılmaktadır ve karşılaştırmalı olarak bir çok örgüte uygulanabilinmektedir. Ancak örgüt kültürü araştırmalarında kalitatif ölçekler tercih edilmekte ve örgütlere tek tek odaklanılmaktadır (Patterson, 2005:381).

1.1.8. Örgütsel İklim ve Verimlilik İlişkisi

Örgütsel iklimin çalışanın verimliliği ile ilişkisi, ele alınması gereken diğer bir konudur. Verimli bir örgüt oluşturmayı sağlayacak bir örgütsel çevrenin ortaya çıkması için dört iklim tipine ihtiyaç olduğu öne sürülmektedir. Bunlardan ilki kaliteyi destekleyen iklim tipidir ve nitelikli amaçlara ulaşmayı teşvik eden bir ortam sağlayacaktır. İkinci olarak, işbirliğinin örgütsel iklimin unsurlarından olması örgütteki bireylerin ve grupların bir arada çalışabildiklerini göstermektedir. Bu durumu önemli kılan işletme açısından değer yaratan gelişmelerin örgüt üyelerinin ortak çabası sonucunda ortaya çıkmasıdır. Üçüncü olarak, yönetim ve çalışanlar arasında güven duygusunun olması, çalışanların nitelikli çabalarının yönetimce desteklendiği kanısını edinmeleri açısından önemli görülmektedir. Son olarak, örgütsel verimliliğe etki eden önemli bir etken kaliteli bir hizmet politikasının var olduğudur (Stetzer, 1997:253).

Verimlilikte artış sağlanması, çıktılardaki artış ya da işgücü maliyetlerinin düşmesi sonucunda oluşmaktadır. Örgütsel davranışlar sözü edilen her iki durumu da etkilemektedir. Buna göre verimliliğe etki eden davranışlar bağlılık, performans ve vatandaşlık olarak üç başlık altında açıklanmaktadır. Bağlılık davranışı, örgütle ilgilenmeyi ve örgütte kalmayı ifade etmektedir. Bağlılık davranışının yüksek olması, devamsızlık ve devir oranının düşük olmasına neden olacağından, verimlilikte artış yaşanacaktır. Performans davranışları işgörenin tanımlanmış örgütsel rolünü kapsayan belirlenmiş uygulamaları göstermektedir. Bunlar, iş tanımları ve performans değerleme formları gibi örgütsel dokümanlardır. Vatandaşlık davranışları, performans gibi iş tanımlarında belirtilmeyen ancak örgütsel etkililiğe katkıda bulunan yapıcı ve işbirlikçi davranışları ifade etmektedir. Bu tür fonksiyonel rol dışı davranışlara örnek olarak

diğerleriyle işbirliği içinde olma, örgütü muhtemel tehlikelere karşı koruma ve örgütün gelişimi için öneriler geliştirme verilebilir (Kopelman ve diğ., 1990:289-301).



Şekil 1.1.9.1: Kültür, İklim ve Verimlilik Modeli (Kopelman ve diğ., 1990:289-301).

Miller (1980), örgütün olumlu bir iklime sahip olması için dört koşulun sağlanması gerekliliğini belirtmektedir. Bu koşullardan ilki, örgüt üyelerinin ortak amaçlara ulaşmak adına etkileşim ve işbirliği içerisinde olması gerektiğidir. İkincisi, örgütte çalışan her bir bireyin moral düzeyinin yüksek olmasıdır. Yüksek moralli işgörenler, örgütle yakından ilgilenerek görev performanslarını artıracaklardır. Düşük moralli işgörenler ise önemli ölçülerde üretim ve hizmet maliyeti yaratacaktır. Üçüncü koşul, örgütte karşı bağlılık duygusunun oluşmasıdır. İşgörenlerde örgütsel bağlılık söz konusu olunca, örgütün değerleri, misyonu ve amaçları işgörenlerce daha çok benimsenecek ve örgüt gelecekte de başarılı bir şekilde var olmayı sürdürecektir. Son koşul ise, örgütte herkes tarafından bilinen yapı ve standartların olmasıdır. Örgütün belli bir sistem içinde işlemesi ve bazı kural ve standartlara dayalı olması belirsizliğe ve tutarsızlığa engel olarak objektif bir yönetim sağlayacaktır.

Olumlu örgütsel iklim ile çalışanlar arasında kurulan başarılı ilişkiler ve etkili iletişimin işletmeye getirileri, iş tatmini ve moral düzeyi yüksek çalışanlardır (Varol, 1989:221). Çünkü örgütsel iklim, çalışanların örgüt içindeki çalışmasının nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair

algılarınının sonunda oluşan genel havadır (Dinçer, 1998:211). Bu oluşan havada çalışanların verdikleri duygusal tepkiler ise iş tatmini olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle örgütler amaçlarına ulaşmada, örgütsel iklim ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi önemli görülmektedir.

Bundan sonraki bölümde örgütsel iklim ile ilişkili olan iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörler ayrıntılı olarak incelenmiştir.

1.2. İŞ TATMİNİ

1.2.1. İş Tatmini ve Önemi

İnsan yaşamının büyük bir kısmı iş yerinde geçmesi nedeni ile iş, insan yaşamında önemli bir yere sahiptir. İş bireye toplum içinde belli bir rol, statü ve ekonomik fayda sağlamakta; mutlu, başarılı ve tatmin olmuş insan ise; örgüt verimliliğini artırmaktadır (Kayapınar, 2007:10). Dolayısı ile kişilerin başarılı, mutlu ve üretken olabilmelerinin en önemli gereklerinden biri olan iş tatmini, işin bireye sağladıklarının algılanmasıyla oluşan hoşnutluk duygusu olarak tanımlanmaktadır (Kurçer, 2005:10). Bu duygular, bireyin önceki iş yaşantılarına, beklentilerine ve sahip oldukları seçeneklere bağlıdır (Çetinkaya ve Özbaşaran., 2004:57). İş tatmini denilince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelmektedir (Akıncı, 2002:2). Soyut bir kavram olan iş tatmini için işi sevme, işe bağlılık, işe kendini coşkuyla verme gibi tanımlar da kullanılmaktadır. Tatmin kavramı doyum, zevk alma, hoşlanma ve memnuniyet ile aynı anlamdadır (Karadal, 1999:78).

Çalışanları iş tatmini arttıkça, performans ve işe bağlılıklarının artacağı, böylelikle örgütle bütünleşerek daha etkin, daha üretken, aynı zamanda çalışma mutluluğuna ulaşan bir birey olma duygusuna sahip olabileceklerinin üzerinde durulmaktadır (Uçkun ve diğ., 2004:40). Çalışanın işinden sağladığı tatmin, hem kendi

mutluluğu hem de verdiği hizmetin kalitesini yükseltmesi açısından önemlidir (Telman ve Ünsal, 2004:11).

Bir iş yerinde çalışma koşullarının bozulduğunu gösteren en önemli kanıtlardan biri iş tatmininin düşük olmasıdır. Bu nedenle yöneticiler, iş tatmininin ölçülmesi faaliyetlerine daha yoğun ilgi göstermektedirler (Tütüncü, 2000:108). Buna göre yöneticilerin, çalışanların salt bir üretim faktörü olduğu yönündeki önyargılarından kurtulmaları gerektiği öne sürülmektedir. Diğer bir deyişle, yöneticiler, çalışanların sadece ekonomik bir varlık olmadığını, aynı zamanda sosyal yönlerinin de bulunduğunu, ekonomik beklentilerinin dışında farklı sosyal ve psikolojik beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmalıdırlar (Toker, 2007:94). Organizasyonlarda işgörenlerin iş tatminin düşük olması diğer bir ifade ile iş tatminsizliğinin yaşanması sadece bireysel anlamda olumsuz sonuçlar doğurmayacaktır. Olayın örgütsel sonuçlarına baktığımızda işgörende işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusu, işbirliği sağlayamama, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği, isabetsiz kararlar verme ile nitelik ve nicelik düşmesi yaşanabilecektir. Yani iş tatmininin organizasyonel önemi de mevcuttur (Ardıç ve Baş, 2002:4).

İş tatminini sağlayan faktörler kişiden kişiye değişir. Bu değişimin temelinde, tatmin faktörlerinin kişilerin tutumlarını etkileme derecesinin farklılığı bulunmaktadır. Güney (2000: 119) iş tatminini bir kurumda sağlam bir örgütsel ortamın oluşturulmasının ölçüsü olarak değerlendirir. Ayrıca işgörenin çalıştığı yerin iklimi işgörenin tatmini açısından önemlidir. İşyerindeki mevcut olumlu iklim çalışanın işyerine daha fazla bağlanmasına yol açacaktır (Keser, 2006:96). Bu bağlanma ne kadar çok olursa o oranda iş tatmini gerçekleşecektir. İş tatmini örgütün genel durumuyla da ilgilidir; işgörenin tatmin duygusunda, örgütün başlıca politikaları, genel personel uygulamaları, toplumdaki statüsünün rol oynadığı düşünülmektedir.

Hastanelerde, işgörenin önemi diğer sektörlere göre daha fazladır. Çünkü işgörenin yapacağı ufak bir hata telafisi mümkün olmayan bir zarara veya hastanın hayatına mal olabilir. Hizmeti alan hasta ile hizmeti sunan işgörenin yoğun bir iletişim içerisinde olduğu bu sektörde, iş tatmini düşük olan işgörenin kaliteli bir hizmet sunması ve hasta tatminini sağlaması mümkün görülmemektedir. Hastaların yüksek düzeyde kaliteli, bir sağlık hizmeti alabilmesi ve hizmetten memnun kalması için işgörenlerin de işlerinden ve işyerlerinden tatmin olmaları gerektiği vurgulanmaktadır (Tengilimoğlu, Yiğit, 2005:375).

1.2.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatminini etkileyen faktörler bireysel ve işin kendisinden kaynaklanan faktörler olmak üzere ikiye ayrılır (Özgen ve diğ., 2002: 45). İş tatmini etkileyen bireysel faktörler; işgörenin beklentileri, işgörenin kişiliği, işgörenin iş tecrübesi, işgörenin sosyal kişiliği, işgörenin hizmet süresi, işgörenin eğitim düzeyidir. Diğer yandan işin genel görünümü ve zorluk derecesi, ücret, işletmenin sosyal görünümü, çalışma koşulları ve iş güvenliği, ilerleme olanağı, uygun ödüllendirme sistemi, yönetici, işgörenlerin kararlara katılım derecesi, iş tatminini etkileyen iş ortamına bağlı faktörlerdir (Tümgan, 2007:35). İş tatminini etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler bundan sonraki bölümde ayrıntılı olarak incelenmektedir.

1.2.2.1. Bireysel Faktörler

İşgörenlerin değer yargıları, kişisel özellikleri, inançları birbirinden farklıdır. Birey kişisel özelliklerine, sosyal ve kültürel çevrelerine ve eğitim düzeyine göre yapacağı işi belirler. Bireyin iş hayatındaki beklentilerini kişisel özellikleri belirlediği için çalışanın kişiliği iş tatminini etkileyen faktörlerin başında gelmektedir (Erdoğan, 1996:74).

İşgörenler yaptıkları işlere karşı bir beklenti içerisindedir ve iş tatmini, işgörenin işinden beklentileri ile orantılıdır. İşgörenin işinden ve tüm yaşamından beklentileri kendi kişiliği ile ilgilidir. Yüksek baskıcılık, dogmatizm ve düşük öz saygınlık gibi kişilik niteliklerinin iş tatminine etkileri farklıdır. Otoriter ve baskıcı kişiliğin iş tatminini azalttığı ve iş ortamında tatminsizlikten kaynaklanan çatışmaları artırdığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda işgörenin kendisine olan saygısının düşük olması, diğer işgörenleri ve üstlerini saldırgan ve düşman olarak algılamasına yol açtığı ve iş tatminini azalttığı ortaya çıkmıştır (Kılınç, 1985:314 -315). Diğer yandan işe yeni başlayan, tecrübesi az olan kişiler genellikle bir uyum süreci içerisindedirler. Bir işletmeye arzuladığı pozisyonda çalışmak amacıyla başvuran ve işe alınan kişi, gerçekçi olmayan üst seviyede beklentiler içindedir (Erdoğan, 1996:234). Zamanla beklentilerini karşılayamayınca tatminsizlik duygusuna kapılır. Ancak tecrübe ve belirli bir işte çalışma süresi arttıkça iş tatmini düzeyinin de arttığı söylenebilir.

Yüksek öğrenim görmüş, düşünce ve kültürel birikimleri farklı işgörenlerin, çalışma değerlerinin farklı ve beklentilerinin yüksek olduğu söylenebilir. Ancak aynı koşullarda yüksek öğrenimli işgörenlerin, düşük öğrenimli işgörenlere kıyasla tatmin düzeylerinin düşük olduğu bilinmektedir (İncir, 1990:53).

İş tatmini etkileyen diğer bir faktör ise, işgörenin evli veya bekar olmasıdır. Medeni durum, sahip olunan çocuk sayısı ve çocukların okul durumu iş tatmini üzerinde etkilidir. Buna göre iş-aile çatışması, çocuk sahibi olup olmamaya bağlı olarak değişim gösterecektir. Sahip olunan çocuk sayısının özellikle kadın çalışanların iş tatmini üzerinde etkili olduğu gözlenmektedir (İnce, 2003:25).

1.2.2.2. Örgütsel Faktörler

Yöneticiler, işgörenlerin tatmin sağlayacakları davranışları geliştirerek onları güdülemeye çalışırlar. Geliştirilen bu davranışlar hem işgörenlerin kişisel tatminlerini sağlar hem de işletme amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunur. İnsan

davranışlarının nedenlerinin açıklanmasının güç oluşu ve insanlar arasındaki kişisel farklılıkların da bu güçlüğe katkıda bulunduğu göz önüne alınırsa, güdüleme konusunda genel ilkeler geliştirmenin ne kadar zor olduğu daha iyi anlaşılmış olacaktır (Gülnar, 2007:109). İşgörenlerin motivasyonu örgütün genel durumuyla ilgilidir. Örgütün politikaları, toplumdaki statüsü ve işgörene verdiği ücret örgütün motivasyonunu etkileyecektir. Motivasyon, personelin yaptığı işe karşılık olarak elde ettiği maddi ve maddi olmayan çıkarlarla ilgilidir. Ancak işgören, sağladığı bu karşılıkların örgüt içerisinde adil bir biçimde dağıtıldığı inancında olması gerekir. Bundan dolayı bir işletmede tatmin sağlayan faktörler diğer bir örgütte aynı oranda tatmin sağlayamayabilir.

Üzerinde durulması gereken önemli diğer konu özünde işgörenin çalışma nedeninin ekonomik temele dayanmasıdır. İşgörenleri çalışmaya iten en önemli güç yaşamını ve ailesinin yaşantısını sürekli kılacak yeterli bir ücret elde etmektir. Ücret sadece işgörenin ekonomik gücünü geliştirmekle kalmaz. Yüksek ücret bireyin toplum içinde sağladığı saygınlık ve otoriteyi de artırmış olur (Sabuncuoğlu,1995:108). Ücret düzeyi iş tatmini ile olumlu bir ilişki içindedir. Ücret arttıkça kişisel ihtiyaçları tatmin etme olasılığı da artar (Silah, 2001:107). Fazla ücretin sağladığı imkânlar çalışanların sosyal statülerini belirlemede oldukça etkilidir. Ancak; çalışanların ücret yönünden tatmin edilmesi, iyi bir ücret ödenmesi moralin iyi olduğuna ve personelden iyi verim alınacağını işaret etmeyebilir. Ücretin, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayamayacak kadar yetersiz olması durumunda ise, bu durumun iş tatminsizliğine neden olacağı açıktır.

İş tatminini etkileyen bir diğer örgütsel faktör yükselme olanaklarıdır. İşgörenler işlerinde yükselme olanaklarına sahip olmak isterler. Bunun en önemli nedenlerinden biri; çalışanların deneyim kazandıkça işlerinin monotonlaşması bunun bir sonucu olarak da çalışanların yetkilerini ve sorumluluklarını yetersiz bulmalarıdır. Dolayısıyla daha yüksek yetki ve sorumluluklara sahip olmak isteyeceklerdir. Kurum içindeki yükselme olanağının olması da işgörenin tatmininde yükselme isteğinin derecesine göre değişecek

biçimde önemli bir etken olmaktadır. İşgören, istediği düzeyde yükselme olanağını görebildiği ve yükselme politikasının adil olduğuna inandığı oranda işinden tatmin sağlamaktadır. Ancak yükselmenin anlamı bireyden bireye değişmektedir. Yükselme, bir bireye göre yüksek kazanç, diğerine göre daha yüksek bir toplumsal statü elde etme anlamına gelebilir. Her bireyin yükselmeye bakış açısı değişik olunca, yükselmenin bireylerde yaratacağı tatmin ya da tatminsizlik de değişik olmaktadır (Baysal, 1996:74). Ödüllendirme sisteminde iş tatmininin de önemli bir yeri vardır. İşgörenlerin yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlamak için uygun ve eşit "edeceği hissi uyandırılmalıdır. Örgütte eşit bir şekilde dağıtılmayan ödüller, önemli bir iş tatminsizliği kaynağı olarak karşımıza çıkabilir.

Bunun yanında işin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi ve bir sorumluluk gerektirmesi, iş tatmini açısından önemlidir.İş kişiye ne kadar ilginç ve yenilikçi geliyorsa o derece iş tatmini sağlamaya dönük olabilir. İşin zorluk derecesi tatmini etkiler. Zihinsel olarak zor olan bir iş, kişi tarafından başarılıyorsa ve çevre bu başarıyı fark ediyorsa işgören üst düzeyde tatmin sağlayacaktır (Erdoğan, 1999:43).

Çalışma ortamı ve iş arkadaşları ile ilişkiler de iş tatmininin belirleyicileri arasında yer alır. Çünkü, çalışma ortamında işgören üstleriyle, astlarıyla ve eşit pozisyonda çalıştığı işgörenlerle sosyal ve iş ilişkisi içerisindedir. Çalışma arkadaşlarıyla kurulan pozitif ilişkiler iş tatmininin artmasıyla sonuçlanmaktadır. Bireyin hayatının önemli bir kısmı, bir iş sahibi olma ve sonrasında da sahip olduğu işinde kendisine ve çevresine karşı sorumluluklarını yerine getirme çabası içinde geçmektedir. Birey günlük yaşamının önemli bir bölümünü iş ortamında geçirmekte, hatta özel yaşantısından daha fazla zamanını işine ayırmak zorunda kalmaktadır. Bu nedenle iş, birey için yalnızca ekonomik açıdan değil, psikolojik açıdan da bireyin yaşantısında önemli bir role sahiptir (Özdemir, 2006:73). Ayrıca yapılan işin çalışan için tehlikeli olması, iş ortamının aşırı sıcak ya da soğuk olması, işyerinin kişinin oturduğu yere uzak olması gibi değişkenler iş tatminini etkilemektedir. Bunun temelinde iş görenlerin fiziksel ihtiyaçlarını

karşılayarak rahatlık sağlaması ve çalışma amaçlarını gerçekleştirme imkânı bulmalarının yattığı söylenebilir. Çalışma şartlarının uygun olması durumu ise işgörenleri olumlu olarak etkileyecektir ve iş tatmininin artmasını sağlayacaktır (Varol,1989:207).

1.2.3. İş Tatmininin Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkisi

İş tatmininin sonuçları, işgörenin fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplumun huzurunu, ekonomik gelişmesini, tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkilemesi açısından göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Modern yönetim anlayışına göre, örgütlerin başarısı ve gösterdiği performans sadece karlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi maddi verilere dayanan değişkenlere göre değil, insan boyutu ile de ölçülmelidir. Örgütler açısından iş tatmini her şeyden önce sosyal bir sorumluluk ve etik bir gereklilik olarak değerlendirilmelidir (Erdoğan, 1994:378).

Bir örgütte işlerin bozulduğunu gösteren en iyi kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği gizli biçimlerde işin yavaşlamasına, iş başarısının, verimliliğin düşmesine, işe bağlılığın azalmasına, isteğe bağlı işgücü devir oranının, iş kazalarının ve işyeri şikayetlerinin artmasına neden olmaktadır (Davis, 1988:95). Bunun yanında, İşgörenlerin zihinsel ve fiziksel sağlıklarıyla iş tatmini arasında yakın bir ilişki olduğu bilinmektedir. Stresli ortamlarda çalışan işgörenlerde psikolojik tatminsizlik oluşmakta ve bunun sonucunda zihinsel ve fiziksel davranış bozuklukları ortaya çıkmaktadır (Eren, 1998: 255).

Yapılan bilimsel çalışmalar sonucunda, daha önceki "iş tatmini başarıyı artırır" görüşünün aksine, bugün "iş tatmini başarıya zemin hazırlar" görüşü daha fazla desteklenmektedir. İş tatmini ile başarı arasındaki ilişkinin anlamlı olabilmesi için işgörenin kişilik özelliklerinin yanı sıra, ödül beklentisi ve eşitlik duygusu gibi bir çok destekleyici değişkenin de olması gerekmektedir. İş tatmini yüksek işgörenlerin, iş

tatmini düşük olan işgörenlere oranla daha fazla başarı sağlama güdüsü olduğu söylenebilir.

Örgüt yöneticileri, örgütün istenilen hedeflere ulaşmasında önemli bir etkiye sahip olan iş tatminini ve onu etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak için iş tatmini konusunda gereken özeni göstermelerinin kendileri ve örgütleri açısından önemini dikkate almalıdırlar.

1.2.4. İş Tatmini İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Türkiye'de iş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalar klasik yaklaşımlar doğrultusunda eğitim kurumları, emniyet müdürlükleri, hastane, banka ve diğer kamu kurum ve kuruluşlarında; ücret, işin niteliği, çalışma koşulları ve arkadaşları, gelişme ve yükselme olanakları, yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu ve unvan gibi değişkenler göre ele alınarak yapılmıştır. Bu çalışmalarda bazen iş tatmini doğrudan ölçülürken, bazen de verimlilik, örgütsel bağlılık ve moral ilişkiler bağlamında ele alınmıştır (Sun, 2002:7).

Korkut (1996) tarafından üniversitelerde idari görevlerde çalışan 329 kişi üzerinde yapılan iş tatmini ve örgütle özdeşleşme konulu araştırma sonuçlarına göre, erkeklerin iş tatmin ve örgütle özdeşleşme düzeylerinin kadınlardan daha yüksek olduğu bulunmuştur. 1-10 yıl ve 23-40 yıl arası hizmet yılına sahip çalışanlarda iş tatmin düzeyi düşük bulunurken, 15-18 yıl arası hizmet yılına sahip çalışanlar ile doktora düzeyinde eğitim alanların iş tatminleri en yüksek düzeyde bulunmuştur.

Karlıdağ ve diğ. (2000) Malatya İl Merkezi'nde 384 hekimin katılımıyla yaptıkları çalışmada, hekimlerin iş tatmini ve tükenmişlik düzeylerinin bazı sosyo demografik değişkenlerle ilişkisi araştırılmış; çalışma sonucunda iş tatmin düzeyleri öğretim görevlisi hekimlerde ve 6-10 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip kişilerde daha yüksek, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyleri kadınlarda erkeklerden daha düşük bulunmuştur.

Sertçe (2002) tarafından İzmir İl Emniyet Müdürlüğünde 286 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre fiziksel özellikler, ücret, kararlara katılım ve iletişim açısından karakolda çalışanların tatmin düzeyleri şubelerde çalışanların tatmin düzeylerine göre daha düşük bulunurken, büro hizmeti veren şubelerde çalışanlar ile aktif şubelerde görev yapan çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Sun (2002) tarafından Merkez Bankası Banknot Matbaası'nda çalışan 346 kişi üzerinde yapılan iş doyum düzeyi araştırmasında; unvan, cinsiyet ve medeni durum değişkenlerinin, genel iş doyumunda farklılık yaratmadığı, çalışılan birim, kıdem ve öğrenim durumunun genel doyum düzeyi üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Yapılan çalışmada; üretimde çalışan personel işinden en az doyum sağlayan grupta yer alırken, iş doyum düzeyleri en yüksek olanların ise, en az ve en fazla kıdeme sahip grupta olduğu ve öğrenim düzeyi yükseldikçe işten sağlanan doyumun azaldığı bulunmuştur. Araştırma kapsamında yönetim, sosyal haklar, işin yapılma şekli ve çalışma koşulları en az doyum sağlanan boyutlar olarak bulunmuştur.

Bakan ve Büyükbeşe (2004), örgütlerde iletişimin güdüleyici ve tatmin edici özelliği olduğunu vurgulamışlardır. Örgütsel iletişimle iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler konusundaki akademik örgütlerde yaptıkları araştırma sonucuna göre; akademisyenlerin yaptıkları işi niteliğinden tatmin, kurumlarından tatmin, yöneticiden tatmin, yönetsel yaklaşımdan tatmin, çalışma arkadaşlarından tatmin oldukları saptanmıştır. Ancak öğretim elemanları hak ettikleri maaşı alamamakta olduklarını ve maddi problemleri olduğunu bildirmişlerdir. Öğretim elemanları her ne kadar yöneticilerden memnun olsalar da yönetsel yaklaşımdan genel olarak memnuniyetsizliklerini ifade etmişlerdir. Yönetsel yaklaşımla ilişkili olarak; üniversitenin imkânlarından tüm öğretim elemanlarının eşit şekilde yararlanmadığı, üniversite de yeni düşünce ve davranışlara fırsat verilmediği akademik personelin problemlerinin hızla çözülemediği anlaşılmaktadır.

Sarı (2004) tarafından Türkiye'deki özel okullarda görev yapan öğretmen ve idarecilerin tükenmişlik ve iş doyumunun analizi ve iş doyumlarını etkileyen faktörleri araştırmak amacıyla, dört farklı coğrafi bölge ve 14 şehirden toplam 295 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre; idareciler kendilerini öğretmenlerden daha az başarılı görürken, iki grubun tükenmişlik düzeyleri arasında bir farklılık gözlenmemiştir. Cinsiyete göre yapılan analizler sonucunda erkekler daha az duygusal yoğunluk ve yorgunluk yaşarken, kadınların ise daha çok şahsiyete dökmekle birlikte iş doyum düzeyleri daha yüksek çıkmıştır.

Alçıkaya ve diğ. (2005) toplam kalite çerçevesinde hemşirelerde iş tatmin düzeyinin ölçülmesi konulu araştırmasında Gülhane Tıp Akademisi Haydarpaşa Eğitim Hastanesinde çalışan hemşirelerin iş tatmin düzeyleri incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre hemşirelerin çalışma arkadaşları ile anlaşabilme, işyerinde verimli çalışma ve yapılan işi sevme konularında yüksek tatminli oldukları, en az tatmin oldukları konuların ise işyerinde kreş imkânları, aile yardımları ve lojman imkânları gibi fizyolojik imkânlar olduğu görülmüştür. Ayrıca servis başhemşiresi olarak çalışan hemşirelerin ve hemşirelik yüksek okulu mezunu hemşirelerin iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Kurçer (2005) tarafından Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde görev yapan 135 hekimin iş tatmini, tükenmişlik düzeyi ve bunları etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla yapılan araştırmada; hekimlerin yaş gruplarına, cinsiyetlerine, medeni durumlarına, eşinin çalışıp çalışmamasına ve meslekte geçen sürelerine göre, iş tatmini, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı noksanlığı puan ortalamaları arasında anlamlı fark bulunamamıştır. Nöbet tutan hekimler tutmayan hekimlere göre, uzman hekimler uzmanlık öğrencisi hekimlere göre başarı noksanlığı puanları anlamlı düzeyde yüksek bulunmuş, iş doyumu puan ortalamaları yönetici konumundaki hekimlerde diğer hekimlere göre anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Ceylan ve Ulutürk (2006) tarafından çeşitli sektörlerde çalışan 151 kişi üzerinde yapılan rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırma sonuçlarına göre; rol çatışmasının iş tatmini ile negatif yönlü, iş tatmininin performans ile pozitif yönlü, rol çatışması ve rol belirsizliğinin birbirleri ile pozitif yönlü bir ilişki içinde oldukları görülmüştür. Ancak rol çatışması ile performans arasında ve rol belirsizliği ile performans ve iş tatmini arasında beklenen ilişkiler bulunamamıştır. Rol çatışmasının, rol belirsizliğinin hem iş tatmini hem de performans üzerindeki etkilerini yok ettiği gözlemlenmiştir.

Oksay (2005) tarafından 410 doktor, hemşire, ebe ve diğer sağlık personelinin iş tatmin düzeylerini ölçmek, onları tatmin eden, onlarda tatminsizlik yaratan unsurları belirlemek ve tatmini artırabilmenin yollarını araştırmak amacıyla araştırma yapılmıştır. Sağlık personelinin işle ilgili beklentilerinin görevlere bağlı olarak farklılık gösterdiği; ancak genel olarak tüm çalışanların öncelikli beklentilerinin, iyi bir maaş ve iş güvencesi olduğu saptanmıştır. Ayrıca beklentilerle, tatmin yaratan unsurların birbiriyle paralel olduğu bulunmuştur. Buna göre ‘iş güvencesi’ ve ‘işini sevmek’ tatmin yaratan unsurlar; ‘ücret dışı gelirlerin adilane dağıtılmadığı düşüncesi’, ‘fazla iş yükü’, ‘çalışma ortamının yetersiz oluşu’ ve yönetimin bulaşıcı hastalıklara karşı duyarsız kalması’ tatminsizlik yaratan unsurlar olarak belirlenmiştir.

Bingöl (2006) tarafından İnönü Üniversitesi Turgut Özal Tıp Merkezi’nde çalışan 418 hemşirenin uyku kalitesi, iş doyumu düzeyleri ve aralarındaki ilişkiyi incelemek amacıyla araştırma yapılmıştır. Hemşirelerin uyku puan ortalamaları ile iş doyum puan ortalamaları arasında negatif yönde zayıf ilişki saptanmıştır. Hemşirelerin uyku kalitesi yükseldikçe, iş doyumu artmaktadır. Çalışmada, gece veya gündüz çalışma şekli, haftalık çalışma saati, gece nöbetinin getirdiği zorluklar, çalışma programlarını gereksinimlerine göre değiştirebilme, vardiya değişiminin uyku problemine neden olma durumu, mesai saatlerindeki değişime bağlı uyku problemleri gibi faktörlerin iş tatminini olumsuz etkilediği saptanmıştır. Araştırma sonucunda, hemşirelerin uyku kalitelerinin düşük, iş tatminlerinin orta düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Toker'in (2007) demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri konusundaki çalışmasına göre çalışanların yaşlarının ilerledikçe iş tatminlerinin arttığı bunun nedeninin ilerleyen yaşla birlikte; deneyim nedeni ile uyumun artması olabileceği belirtilmiştir. Diğer taraftan daha genç çalışanların yükselme ve diğer iş koşullarına yönelik aşırı beklentilere sahip olmaları nedeniyle, işe yeni başlayanlarda tatminsiz olma olasılıkları oldukça yüksektir. Çalışmada kadın ve erkek çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında farklılık bulunmadığı saptanmıştır. Bununla birlikte kadın çalışanların annelik rolleri ile işteki rolleri çatışmakta ve rol çatışması işteki rollerinde belirleyici olmaktadır. Genel olarak toplumda, aile ve bakım sorumluluğunu kadınların üstlenmesi beklenmekte ve kadın kendini çoğu zaman anne ve eş rolleri kapsamında gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Araştırmada lise mezunu çalışanlar ile üniversite mezunu çalışanlar arasında iş tatmini bakımından farklılık bulunmaktadır.

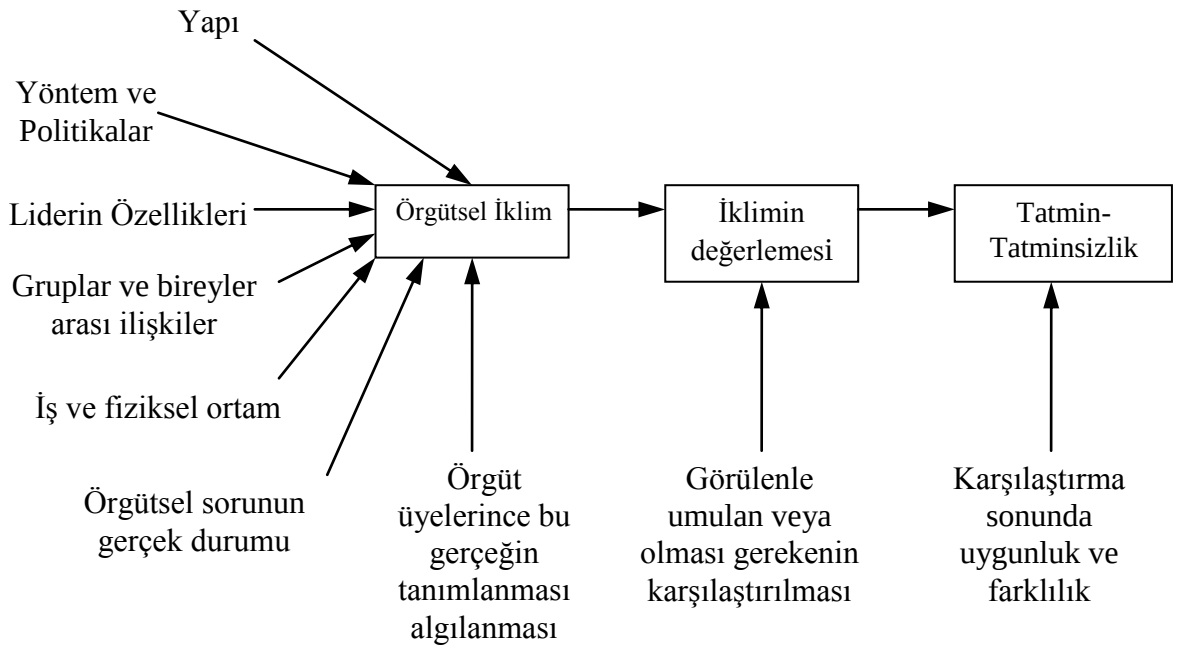
Cox (2003:153) tarafından 141 hemşire üzerinde yapılan kişisel, grup içi ve gruplararası çatışmaların takım performansı ve iş doyumu üzerindeki etkisinin araştırıldığı çalışmada, grup içi çatışmaların ekip performansı ve iş doyumu üzerinde negatif etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

1.2.5. Örgütsel İklim ile İş Tatmini İlişkisi

Örgütsel iklim ile iş tatmini ilişkisini inceleyen araştırmalar, iki kavramın ayrıntılı olarak tanımlanması gereğini ortaya koymuştur. Örgütte algılanan örgütsel iklimi belirlemeye yönelik çalışmalarda, var olan durumu tanımlayıcı sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Örgütsel ikilimin tanımlanmasında sadece çalışanların algılaması temel nokta olarak alındığında, çalışanlara sorulan sorular değerlendirici niteliktedir. Bu nedenle, iş tatmini ile örgütsel iklim birbirine yakın kavramlar olarak ortaya çıkmaktadır. Yönetim psikolojisi alanında da iki kavram çoğu zaman birlikte ele alınmaktadır. Johanesson (1973), örgütsel iklim ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı çalışmada örgütsel iklim ile iş tatmininin birbirine benzer kavramlar olduğunu ortaya koymuştur. Örneğin Schneider'in örgütsel iklim ölçümleri ile iş tatmini araçlarını karıştırarak hangi aracın

hangi kavrama ait olduğu ile ilgili sorusuna öğrencilerden aldığı cevaplar farklı olmuştur. Öğrencilerin büyük çoğunluğu bu soruyu doğru olarak cevaplandıramamıştır. Bu sonuç örgütsel iklim ile iş tatmini arasındaki benzerliği göstermektedir (Özdemir, 2006:92; Schneider, 1975 den akt. Arslan, 2004:203).

Örgütsel iklim, çalışanların bireysel algılamalarından çok, örgütsel ve çevresel faktörler dikkate alınarak tanımlandığında, iş tatmini ile arasındaki fark daha açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Örgütsel özelliklere, bireysel algılamalardan daha fazla önem verilerek tanımlanan örgütsel iklim iki yönlü bir kavramdır. Örgütsel iklim örgütteki çalışanların davranışlarına etkide bulunurken, örgütsel yapı, ücret düzeni, disiplin düzeni, çatışma gibi bazı unsurlar da örgütsel iklimin oluşmasında etkili olmaktadır. İş tatmini ise, çalışanların meslekleri ile ilgili olarak duygusal değerlendirmeleri olup; hoşlanıp hoşlanmama, beğenip beğenmeme şeklindeki sorulara verilen cevapları içermektedir. İş tatmini personelin duygusal tepkileridir. Dolayısıyla bu iki kavramın aynı olduğunu söylemek doğru bir yaklaşım olarak değerlendirilmemekle birlikte, birbirinden kesin çizgilerle ayırmak da oldukça güçtür (Özdemir, 2006:92; Schneider, 1975 den akt. Arslan, 2004:203). Özellikle örgütsel iklim ve iş tatmini kavramları arasındaki farklılıklar dikkate alındığında, iki kavram arasındaki ilişki Şekil 1.2.5'de gösterilmektedir.



Şekil 1.2.5: Örgütsel İklim ile İş Tatmini İlişkisi (Bergson (1979)'dan, akt. Efil, 1990:112).

Örgütsel iklimin çalışanlarca olması gerekenle, mevcut durumun karşılaştırılarak değerlendirilmesi sonucunda, iş tatmini ortaya çıkmaktadır. Çalışanlarca gerçeğin tanımlanması ve algılanması, görülenle olması gerekenin karşılaştırılması, karşılaştırma sonunda uygunluk veya farklılık, iş tatminini oluşturmaktadır. Buna göre, iş tatmini, örgütsel iklimin değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan bir durum olarak gösterilmektedir (Bergson, 1979 dan akt.Efil, 1990:112).

Örgütsel iklim ve iş tatmini ilişkisinin sağlık kurumları özelinde incelenmesi, özellikle algılan örgütsel iklimin iş tatmini üzerindeki etkisinin belirlenmesi, üzerinde durulması gereken diğer bir konudur. Sağlık kurumlarında hizmet sunumunun temel belirleyicisi çalışanlar, hizmetin kalitesinin de büyük ölçüde belirleyicisidir (Kavuncubaşı, 2000). Sağlık kurumunda çalışanların iş tatminini belirlemeye yönelik olarak yapılan araştırmalarda genellikle çalışanların tatminlerinin düşük olduğu

sonucuna varılmıştır (Erigüç, 2000). Örneğin; Piyal ve diğ. (2000) tarafından Ankara'da üç farklı hastanede yapılan araştırmada, üç hastanenin de iş tatmin ölçeği standart puanlarının, ölçekten alınabilecek en çok puanının yarısından az çıkması dikkat çekici bulunmuştur. Üniversite hastanesi çalışanlarının iş tatmini, beklendiği gibi, birbirine yakın özellikler gösteren, SSK ve devlet hastaneleri çalışanlarından daha fazladır. Çalışmada, iş tatmin sorununun hastane farkı gözetmeyen, yaygın ve ağır bir sorun olduğu ileri sürülmektedir.

Türkçe yazında sağlık kurumlarında örgütsel iklim ile iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesi üzerine yapılmış çalışmalara rastlanmamıştır. Ancak sağlık kurumlarında çalışanların örgütsel iklim algılamaları ile liderlik, stres, mobbing ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere yönelik çalışmalar yapılmıştır. Örneğin; Yılmaz ve diğ. (2008) tarafından örgütsel iklim ile mobbing (yıldırma) ilişkisine yönelik yapılan çalışmada, örgütsel iklimin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı etkilediği ve yıldırmaya neden olduğu saptanmıştır. Kötü örgütsel iklim sonucunda, örgütlerde yıldırma oluşmakta, çalışanların iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları azalmakta ve işgören devir hızı artmaktadır.

Konu ile ilgili yapılan bir diğer çalışmada, bir üniversite hastanesinin modern bir örgüt tanımına uygun örgütsel iklim özelliği taşıyıp taşımadığı incelenmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel özelliklerin algılanma düzeyinin, belirlenen ölçütlere göre ortalamanın altında olduğu bulunmuştur. Bu durum hastanenin modern bir örgütte olması gereken iş iklimi özelliklerine sahip olmaması ile açıklanmıştır. Doktor ve hemşirelerin işyerinde algıladığı stres düzeyinin yüksek, örgütsel ikliminin istenen düzeyde olmamasına karşın işi bırakma niyetlerinin düşük düzeyde olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlar hastanenin bir kamu üniversite hastanesi olmasına bağlanmıştır (Yahyagil ve Deniz, 2004).

Gayef (2006) özel hastanelerde çalışan tepe yöneticilerin liderlik yaklaşımlarının astlarının takım çalışması ve örgütsel iklim algılamaları üzerindeki etkisini araştırmış, tepe yöneticilerin dönüşümsel liderlik yaklaşımlarının, astlarının takım çalışması ve

örgütsel iklim algılamaları üzerinde güçlü ve pozitif yönde artırıcı etkisi olduğunu bulmuştur. Sağlık kuruluşlarında tepe yöneticilerin astlarının örgüt iklimi algılamaları üzerindeki etkisinin belirlenmesi sonucunda, daha olumlu ve güçlü bir örgütsel iklimin yaratılması, astların iş tatmin düzeylerinin artırılması, değişik yönetim sorunlarının çözüme kavuşturulması ve kaliteli hizmet vermenin yaygınlaştırılması için tepe yöneticilerin tedbirler almasının, değişim ve rekabetin çok yoğun bir şekilde yaşandığı sağlık hizmetleri açısından önemli olduğu ileri sürülmüştür.

ABD'de bir üniversite hastanesinde çalışanların örgütsel iklim algılamaları ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir çalışmada, hemşire ve yöneticilerin örgütsel iklimi farklı algıladıkları saptanmıştır. Farklı örgütsel iklim boyutlarının hemşirelerin ve yöneticilerin iş tatminini etkilediği bulunmuştur. Örgütsel iklimin öncelikle kişisel bir değer ve gelişme olgusu olarak, meslek grupları için ayrı ayrı çözümlenmesi gerektiği vurgulanmıştır. Meslek grupları üzerinde örgütsel iklimin en önemli etkisi, kendini gerçekleştirme (başarı duygusu ve terfi) boyutunda bulunmuş, özerklik (hedefler koyma, eğitim ve deneyimi kullanmak) ve saygınlık (hastanenin iç ve dış çevredeki önemi) boyutlarında daha düşük bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır (Lyon ve Ivancevıch, 1974).

2.GEREÇ VE YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışma, örgütsel iklim ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu temel amaç doğrultusunda hastanede çalışan idari personelin örgütsel iklim algılamaları ile iş tatmin düzeylerinin sosyo demografik ve çalışma durumu özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı belirlenmiştir.

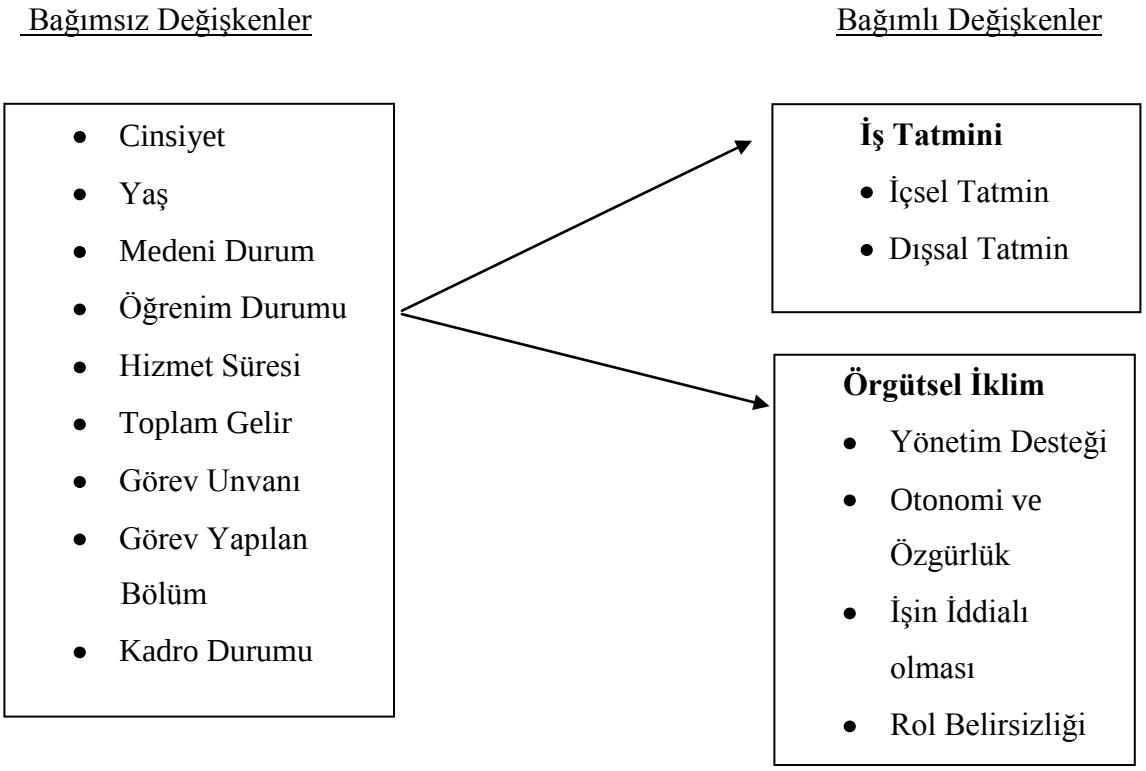
Diğer örgütlerde olduğu gibi hastanelerde de sahip olunan kaynakların en önemlisi insangücüdür. Sağlık hizmetlerine olan talebin giderek artması hastanelerdeki iş yükü artışını da beraberinde getirmektedir. Mevcut insan kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılmaması, hastanelerin en önemli sorunları arasında gösterilmektedir (Tengilimoğlu, Yiğit, 2005:5).

Bu araştırmanın önemi, hastane yönetimlerinin mevcut insan kaynaklarını etkin ve verimli kullanabilmek için, örgütsel iklim ile iş tatmini arasındaki ilişkilerin sağlayabileceği katkıları ortaya koyma çabasından kaynaklanmaktadır. Örgütlerde çalışanların örgütsel iklimi değişik boyutlarda nasıl algıladıklarının anlaşılması, örgütlerin kendi yönetim sorunlarını anlamalarını ve çözümler üretebilmelerini sağlamada önemli görülmektedir (Gündüz Çekmecelioğlu, 2006:155).

Hastanelerde çalışan hemşirelerin, doktorların ve hastane yöneticilerinin iş tatminleri hakkında yapılan birçok çalışma bulunmaktadır. Örgütsel iklim konusunda da farklı örgütlerde çalışmalar yapılmıştır. Ancak örgütsel iklim ile iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesi ile ilgili yapılmış çalışmaların sayısı kısıtlıdır. Bu çalışmada ilk kez bir üniversite hastanesinde algılanan örgütsel iklim ile hastanede çalışan idari personelin iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenecek olması, araştırmanın önemini artırmaktadır.

2.2. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, ACAUH ’de çalışan idari personelin algıladıkları örgütsel iklim ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik, kesitsel türde tanımlayıcı bir araştırmadır. Tanımlayıcı araştırma modelinin amaçları eldeki problemi, problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaktır (Akçay ve Gürcan, 2007:28). Bu araştırmada, kullanılan araştırma modeli aşağıda yer almaktadır.



Şekil 2.2.1: Araştırmanın Modeli

2.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri aşağıda verilmektedir.

1. İdari personelin örgütsel iklim alt boyutlarından yönetim desteği puan ortalaması

1.a. cinsiyete göre,

1.b. yaşa göre,

1.c. medeni duruma göre,

1.d. öğrenim durumuna göre,

1.e. hizmet süresine göre,

1.f. toplam gelire göre,

1.g. görev unvanına göre

1.h. görev yapılan bölüme göre,

1.ı. kadro durumuna göre, farklılık göstermektedir.

2. İdari personelin örgütsel iklim alt boyutlarından otonomi ve özgürlük puan ortalaması

2.a. cinsiyete göre,

2.b. yaşa göre,

2.c. medeni duruma göre,

2.d. öğrenim durumuna göre,

2.e. hizmet süresine göre,

2.f. toplam gelire göre,

2.g. görev unvanına göre

2.h. görev yapılan bölüme göre,

2.ı. kadro durumuna göre, farklılık göstermektedir.

3. İdari personelin örgütsel iklim alt boyutlarından işin iddialı olması puan ortalaması

3.a. cinsiyete göre,

3.b. yaşa göre,

3.c. medeni duruma göre,

3.d. öğrenim durumuna göre,

3.e. hizmet süresine göre,

3.f. toplam gelire göre,

3.g. görev unvanına göre

3.h. görev yapılan bölüme göre,

3.ı. kadro durumuna göre, farklılık göstermektedir.

4. İdari personelin örgütsel iklim alt boyutlarından rol belirsizliği puan ortalaması

4.a. cinsiyete göre,

4.b. yaşa göre,

4.c. medeni duruma göre,

4.d. öğrenim durumuna göre,

4.e. hizmet süresine göre,

4.f. toplam gelire göre,

4.g. görev unvanına göre

4.h. görev yapılan bölüme göre,

4.ı. kadro durumuna göre, farklılık göstermektedir.

5. İdari personelin iş tatmini alt boyutlarından içsel tatmin puan ortalaması

5.a. cinsiyete göre,

5.b. yaşa göre,

5.c. medeni duruma göre,

5.d. öğrenim durumuna göre,

5.e. hizmet süresine göre,

5.f. toplam gelire göre,

5.g. görev unvanına göre

5.h. görev yapılan bölüme göre,

5.ı. kadro durumuna göre, farklılık göstermektedir.

6. İdari personelin iş tatmini alt boyutlarından dışsal tatmin puan ortalaması
6.a. cinsiyete göre,
6.b. yaşa göre,
6.c. medeni duruma göre,
6.d. öğrenim durumuna göre,
6.e. hizmet süresine göre,
6.f. toplam gelire göre,
6.g. görev unvanına göre
6.h. görev yapılan bölüme göre,
6.ı. kadro durumuna göre, farklılık göstermektedir.

7. İdari personelin örgütsel iklim ile iş tatmini boyutlarından
7.a. Yönetim desteği puan ortalaması ile içsel tatmin puan ortalaması arasında,
7.b. Yönetim desteği puan ortalaması ile dışsal tatmin puan ortalaması arasında,
7.c. Otonomi ve özgürlük puan ortalaması ile içsel tatmin puan ortalaması arasında,
7.d. Otonomi ve özgürlük puan ortalaması ile dışsal tatmin puan ortalaması arasında,
7.e. İşin iddialı olması puan ortalaması ile içsel tatmin puan ortalaması arasında,
7.f. İşin iddialı olması puan ortalaması ile dışsal tatmin puan ortalaması arasında,
7.g. Rol belirsizliği puan ortalaması ile içsel tatmin puan ortalaması arasında,
7.h. Rol belirsizliği puan ortalaması ile dışsal tatmin puan ortalaması arasında, anlamlı bir ilişki vardır.

2.4. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, hastanenin tüm idari çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında örneklem seçilmemiş, hastanede çalışan 461 idari personelin tümüne ulaşılmıştır. Araştırma grubunu oluşturan idari personelin kadrolarına göre dağılımı aşağıda verilmektedir.

Genel idare hizmetler sınıfı (memur, sekreter)	163 kişi
Teknik hizmetler sınıfı (Teknisyen, Teknisyen yard.)	116 kişi
Sözleşmeli personel(4-b büro elemanı)	182 kişi
TOPLAM	**461 kişi**

2.5. Sınırlılıklar

Araştırmanın bir üniversite hastanesinde yapılmış olması en önemli sınırlılığı oluşturmaktadır. Araştırma grubunun iş tatminleri, Minnesota İş Tatmin ölçeğindeki maddelerle, örgütsel iklim algılamaları ise Örgütsel İklim ölçeğindeki maddelere verilen yanıtlarla sınırlıdır.

2.6. Verilerin Toplanması

Araştırmada verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Anket araştırmacı tarafından yüz yüze görüşme yöntemi ile uygulanmıştır.

Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır (EK-1). Anketin birinci bölümünde işgörenlerin kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik 9 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde işgörenlerin örgütsel iklim değerlendirmelerini belirlemek üzere 17 sorudan oluşan "Örgütsel İklim Ölçeği (ÖİÖ)" kullanılmıştır. Bu ölçek birden fazla çalışmanın referans alınması ile oluşturulmuştur (Gündüz Çekmecelioğlu ve diğ., 2009:593). Yapılan araştırmalarda ölçeğin farklı boyutlarda ve geçerli ve güvenilir olduğu saptanmıştır. (Gündüz Çekmecelioğlu (2005), Gündüz Çekmecelioğlu ve diğ. (2008), Gündüz Çekmecelioğlu ve diğ.(2009)) Örgütsel iklim ölçeği dört boyuttan oluşmaktadır. Boyutlar Çizelge 2.6.1'de verilmektedir. Örgütseli iklim ölçeği dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin puanlamasında "Kesinlikle Katılıyorum-5", "Katılıyorum-4", "Kararsızım-3", "Katılmıyorum"-2, "Kesinlikle Katılmıyorum-1" şeklinde Likert tipi (1-5) puanlama kullanılmıştır.

Çizelge 2.6.1: Örgütsel İklim Ölçeği Boyutları ve Madde Numaraları

Boyutlar	Madde Numaraları
Yönetim Desteği	1,2,3,4,5,6,7
Otonomi ve Özgürlük	8,9,10
İşin İddialı Olması	11,12,13,14
Rol Belirsizliği	15,16,17

Boyutlara ilişkin hesaplanan puan ortalamaları, her bir boyutta beş aşamalı olarak verilen puanların toplamının madde sayısına bölünmesi ile elde edilmiştir. Buna göre, yönetim desteği boyutunda verilen puanları toplamı madde sayısı olan yediye, otonomi ve özgürlük boyutunda üçe, işin iddialı olması boyutunda dörde, rol belirsizliğinde ise üçe bölünerek hesaplana yapılmıştır. Ölçekte rol belirsizliği boyutuna ilişkin sorular ters yönlü sorulardır.

Anketin son bölümünde işgörenlerin iş tatminlerini ölçmeye yönelik olarak 20 sorudan oluşan, Weiss ve arkadaşları (1967) tarafından geliştirilen "Minnesota İş Tatmin Ölçeği (MİTÖ)" kullanılmıştır. Akademik araştırmalarda, işgörenlerin iş tatminlerini ölçmek için en fazla tercih edilen anketlerden MİTÖ 20 farklı iş özelliğine bağlı olarak bireysel iş tatminini ya da tatminsizliğini ölçmeye çalışmaktadır. Ölçekte ters yönlü soru bulunmamaktadır. MİTÖ'de 1-5 arasında puanlanan beşli Likert tipi bir ölçektir. MİTÖ' de yer alan tatmin alanları ve madde numaraları aşağıda Çizelge 2.6.2.'de gösterilmektedir.

Tablo 2.6.2: MİTÖ Tatmin Alanları ve Madde Numaraları

Tatmin Alanları	Madde Numaraları
İçsel tatmin	1,2,3,4,7,8,9,10,11,15,16,20
Dışsal tatmin	5,6,12,13,14,17,18,19

İçsel tatmin puanı, 1,2,3,4,7,8,9,10,11,15,16,20 içsel faktörleri oluşturan maddelerden elde edilen puanların toplamının 12'ye, dışsal tatmin puanı 5,6,12,13,14,17,18,19 dışsal faktörleri oluşturan maddelerden elde edilen puanların toplamının 8'e bölünmesi ile elde edilmektedir.

Ölçeğin içsel tatmin boyutunun içerdiği alt değişkenler ve bu değişkenlerle ilgili maddeler (Ergeneli ve Eryiğit, 2001:167) Çizelge 2.6.3 'de gösterilmiştir:

Çizelge 2.6.3: İçsel Tatmini Ölçmek İçin Kullanılan Değişkenlerle İlgili Maddeler

Değişkenler	İlgili Maddeler
Aktivite	Her zaman meşgul olabilmek
Bağımsızlık	İş ortamında tek başına çalışma şansı
Çeşitlilik	Başka işler yapabilme
Sosyal Statü	Toplumda birisi olabilme şansı
Ahlaki Değerler	Bir başkasının vicdanıyla çelişmeyecek işler yapabilme
Güvenlik	İşin kişiye kalıcı bir iş sağlayabilme şansı
Sosyal Hizmet	Başkaları için bir şeyler yapabilme şansı
Otorite	Başkalarına gerekeni söyleme şansı
Yetenek Kullanımı	Kişilerin yeteneklerini kullanabileceği işler yapma şansı
Sorumluluk	Kişinin kendi yargılarını kullanabilme özgürlüğü
Başarı	Kişinin yaptığı işin üstesinden gelebildiğini hissetmesi
Yaratıcılık	Kişinin yaptığı işin yöntemlerini değiştirme şansı

Ölçeğin dışsal tatmin boyutunun içerdiği alt değişkenler ve bu değişkenlerle ilgili maddeler Çizelge 2.6.4'de gösterilmiştir:

Çizelge 2.6.4: Dışsal Tatmini Ölçmek İçin Kullanılan Değişkenlerle İlgili Maddeler

Değişkenler	İlgili Maddeler
• İlerleme	İşinde ilerleyebilme şansı
• Şirket Politika ve Uygulamaları	Şirket politikalarının uygulamaya konuş şekli
• Çalışanlar	Çalışanların birbirleriyle geçinebilme şekli
• İtibar Edilme	İyi bir iş karşılığı kişinin aldığı ödül
• Çalışma Ortamı	Çalışma koşulları
• Bedel	Kişinin yaptığı iş karşılığında aldığı para
• Yönetim	Üstün çalışanları yönetim biçimi
• Teknik Yönetim	Üstün karar verme yetkisi

MİTÖ nün uzun ve kısa olarak iki şekli bulunmaktadır. Bu araştırmada kısa şeklinden (Short-Form MSQ) yararlanılacaktır. Ölçeğin Türkçeye uyarlama, geçerlik ve güvenirlik çalışması Baycan (1985) tarafından yapılmış ve Cronbach alpha katsayısı 0,77 olarak hesaplanmıştır**.** Bodur ve diğ. (1997), Akdoğan (2002), Hazar (2002), Çam ve diğerleri (2005), Kurçer (2005), Özmen (2005), Serinkan (2005) ve Şanlı (2006) Ceylan ve Ulutürk (2006), Bingöl (2006), Erdem ve diğ.(2008) ve Yıldırım (2009) iş tatmini ile ilgili farklı alanlardaki çalışmalarda bu ölçeği kullanmışlardır.

2.7. Verilerin Değerlendirilmesi

Araştırmadan elde edilen verilerin değerlendirilmesinde, SPSS 15.0 (Statistical Package for the Social Sciences for Windows) program kullanılmıştır. Araştırmaya katılan idari personelin sosyo-demografik özelliklerini incelemek için tanımlayıcı istatistikler (ortalama, frekans, standart sapma vb.) kullanılmıştır.

İdari personelin iş tatmini ve çalıştıkları hastanenin örgütsel iklimi ile ilgili değerlendirmelerinin sosyo-demografik özelliklerle olan ilişkisinin incelenmesinde ise çeşitli istatistikî yöntemler kullanılmıştır. Kurumdaki hizmet süresi, toplam gelir, görev unvanı ve görev yapılan bölümün örgütsel iklim ve iş tatmini ile ilişkisinin

incelenmesinde Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) uygulanmıştır. İkiden fazla ortalama arasında fark olup olmadığını inelemek için kullanılan bu yöntemde iki temel varsayım vardır. Bu varsayımlara göre, her grup normal dağılım gösterir ve homojendir. Varyans analizinden elde edilen sonuçlara göre gruplar arasında bir fark bulunduysa farlılığın hangi gruplardan kaynaklandığını görebilmek için Posthoc testlerden LSD testi kullanılmıştır (Albayrak, 2006).

Cinsiyet ve kadro durumunun örgütsel iklim ve iş tatmini ile olan ilişkisinin incelenmesinde ise bağımsız iki örnek t-testi kullanılmıştır. İki farklı örneklem grubunun ortalamalarını karşılaştıran bu test, gruplar arasında gözlenen farkın anlamlı olup olmadığını ya da bu farkın şans eseri oluşup oluşmadığını incelemektedir (Albayrak, 2006).

Örgütsel iklim ile iş tatmini boyutlarının medeni durum ve öğrenim durumuna göre incelenmesinde ise; medeni durumu diğer olanların sayısı (n=9), öğrenim durumu açısından ilköğretim(n=16) ve lisansüstü (n=2) parametrik test varsayımları için gerekli olan sayının (n>30) altında olduğu için Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır.

Öğrenim durumu, kadro durumu ve görev unvanının örgütsel iklim ile iş tatmini ilişkisini incelemek amacıyla, bir değişkene ilişkin iki grubun karşılaştırılmasında kullanılan testlerden, Mann-Whitney U (MWU) testi kullanılmıştır. Bu test, bağımsız örnekler için kullanılan t-testlerinin parametrik olmayan alternatifi olup iki grubun ortalamalarını karşılaştırmak yerine medyanlarının karşılaştırılmasını içermektedir. Sürekli değişkenlerin iki grup içerisinde değerlerini sıralı hale dönüştürerek, gruplar arasındaki sıralamanın farklı olup olmadığını incelemektedir (Albayrak, 2006).

Son istatistiksel analiz olarak uygulanan Pearson Korelasyon Katsayısı örgütsel iklim ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının belirlenmesinde kullanılmıştır. Korelasyon katsayısı (r) iki değişken arasındaki ilişkinin ölçüsüdür. r değeri -1 ile +1 arasında değişir. r >0 ise ilişki aynı yönlü yani pozitiftir ve +1'e

yaklaştıkça güçlenir. r <0 ise ilişki ters yönlü yani negatiftir ve -1'e yaklaştıkça ters yönlü ilişki güçlenir. r =0 ise iki değişken arasında ilişki yoktur. Korelasyon katsayısı 0'a yaklaştıkça ilişki azalmaktadır (Özdemir, 2008:268).

3. BULGULAR

ACAUH'de idari personelin örgütsel iklim değerlendirmelerini ve iş tatmin düzeylerini belirlemek, örgütsel iklim ile iş tatminine ilişkin değerlendirmelerinin sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ve örgütsel iklim ile iş tatmini arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymak için 461 kişinin katılımı ile yapılan çalışma ile ilgili bulgular aşağıda verilmiştir. Birinci bölümde tanımlayıcı bulgular, diğer bölümlerde ise idari personelin iş tatmini ve örgütsel iklim algılamalarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Grubunun Sosyo- Demografik ve Çalışma Durumu Özellikleri

3.1.1. İdari personelin Sosyo- Demografik Özellikleri

Araştırma grubundaki idari personelin sosyo demografik özelliklerine göre dağılımı Çizelge 3.1.1 de gösterilmiştir. Buna göre idari personelin %53,1 i erkek, 46,9 u kadın; %47,7'si 27-36 yaş arası, %35,4'ü 37-46 yaş arasındadır. İdari personelin medeni durumuna göre incelenmesinde, %73,5'i evli, %24,5'i bekar, %48'i lise, %29,6'sı ön lisans, %18,5'i ise lisans mezunu olduğu bulunmuştur.

Çizelge 3.1.1. İdari Personelin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı (n=461)

SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER		n	%
Cinsiyet	Erkek	245	53,1
	Kadın	216	46,9
Medeni Durumu	Evli	339	73,5
	Bekar	113	24,5
	Diğer	9	2,0
Yaş (Yıl)	26 ve altı	47	10,2
	27-36	220	47,7
	37-46	163	35,4
	47 ve üzeri	31	6,7
Ortalama±Standart Sapma= 35,52±6,857; Min-Max.=20-59			
Öğrenim Durumu	İlköğretim	16	3,5
	Lise	222	48,0
	Önlisans	136	29,6
	Lisans	85	18,5
	Lisansüstü	2	0,4

3.1.2. İdari Personelin Çalışma Durumu Özellikleri

İdari personelin aylık hane halkı gelirleri incelendiğinde %57,3'ünün 1000-1500 TL arasında, %6,7'sinin 1501-1999 TL arasında ve %36'sının 2000 TL ve üzerinde aylık hane halkı gelirine sahip olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre araştırmaya katılan idari personelin 2/3'ünün hane halkı geliri 1000-1500 TL arasındadır. İdari personelin, %18,9'ı cerrahi tıp bilimlerinde, % 31,7'si dahili tıp bilimlerinde, %12,6'sı başhekimliğe bağlı birimlerde, %11,9'u yardımcı üretim yerlerinde (eczane, laboratuar, kan merkezi), %24,9'u yardımcı destek hizmetlerde (teknik ve güvenlik) çalışmaktadır. İdari personelin %53,1'nin sözleşmeli, %46,9'nun kadrolu olduğu bulunmuştur. İdari personelin görev unvanları incelendiğinde, %2,0'ı memur, %39,3'ü büro elemanı, %13,5'i sekreter, %25,2'si teknik personel olarak ve %21,7'si bu işyerinde 5 yıl ve altında, %35,7'si 6-10 yıl, %20,6'sı 11-15 yıl, %12,4'ü 16-20 yıl, %9,6'sı 21 yıl ve üzerinde görev yapmaktadır. İdari personelin %11,1'i toplam olarak 5 yıl ve altında, %35,0'ı 6-10 yıl, %19,7'si 11-15 yıl, %20,9'u 16-20 yıl, %13,3'ü 21 yıl ve üzerinde görev yapmaktadır.

Çizelge 3.1.2. İdari Personelin Çalışma Durumu Özelliklerine Göre Dağılımı (n=461)

		n	%
Görev Yapılan Bölüm	Başhekimliğe Bağlı Birimler	58	12,6
	Dahili Tıp Bilimleri	146	31,7
	Cerrahi Tıp Bilimleri	87	18,9
	Yardımcı Üretim Yerleri	55	11,9
	Yardımcı Destek Hizmetler	115	24,9
Görev Yapılan Kadro	Sözleşmeli	245	53,1
	657 kadrolu	216	46,9
Hizmet Süresi (YIL)	5 ve altı	100	21,7
	6-10	164	35,7
	11-15	95	20,6
	16-20	57	12,4
	21 ve üzeri	45	9,6
Ortalama±Standart Sapma= 11,1±6,83			
Toplam Hizmet Süresi (YIL)	5 ve altı	51	11,1
	6-10	161	35,0
	11-15	91	19,7
	16-20	96	20,9
	21 ve üzeri	62	13,3
Ortalama±Standart Sapma= 13,14±6,88			
Toplam Gelir Durumu (TL)	1000-1500	264	57,3
	1501-1999	31	6,7
	2000 ve üzeri	166	36,0
Ortalama±Standart Sapma= 1677,42±711,33			
Görev Unvanı	Memur	101	22,0
	Büro Elemanı	182	39,3
	Sekreter	62	13,5
	Teknik ve Güvenlik Personeli	116	25,2

3.2. Araştırma Grubunun Örgütsel İklim ve İş Tatminine Yönelik Değerlendirmeleri

3.2.1. Örgütsel İklim ile İş Tatmini Boyutlarının Güvenirlilik Değerleri

Ölçeklerin güvenirlik analizi için Cronbach alpha güvenirlik katsayısı hesaplanmış, güvenirlik değerleri Çizelge 3.2.1' deki gibi bulunmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeklerin tüm boyutlarında güvenirlilik değerleri yüksek bulunmuştur.

Çizelge 3.2.1: Örgütsel İklim Boyutları ve İş Tatmini Boyutlarının Güvenirlilik Değerleri

Örgütsel İklim Boyutları	**Cronbach Alpha**
Yönetim Desteği	,915
Otonomi ve Özgürlük	,806
İşinin İddialı Olması	,824
Rol Belirsizliği	,718
İş Tatmini Boyutları	
İçsel Tatmin	,863
Dışsal Tatmin	,872

3.2.2. Örgütsel İklim ve İş Tatmini Boyutlarına Göre Puan Ortalamaları

Hastanede çalışan idari personelin örgütsel iklim alt boyutlarına ilişkin puan ortalamaları incelendiğinde, yönetim desteği (X=3,11±0,99), otonomi ve özgürlük (X=2,87±1,04), işin iddialı olması (X=4,13±0,81) ve rol belirsizliği (X=3,59±1,10) olarak bulunmuştur.

Hastanede çalışan idari personelin iş tatmini alt boyutlarına ilişkin puan ortalamaları incelendiğinde, içsel tatmin (X=3,45±0,69) ve dışsal tatmin (X=2,82±0,91) olarak bulunmuştur.

Yönetim desteği boyutunda 'bağlı olduğum yönetici iş ile ilgili sorunların çözümünde bana yardımcı olur' ifadesi en yüksek puan ortalamasına sahiptir. 'Yöneticim yaptığım iyi işler için beni ödüllendirir' ifadesi ise en düşük puan ortalamasında olduğu bulunmuştur. Otonomi ve özgürlük boyutunda 'bu organizasyonda işimizi nasıl yaptığımız konusunda bize çok fazla müdahale edilmez' ifadesi en yüksek puan ortalamasına sahiptir. İşin iddialı olması boyutunda 'yerine getirmem gereken görevlerin önemli olduğunu düşünüyorum' ifadesi en yüksek puan ortalamasına sahiptir. Rol belirsizliği boyutunda ise 'işimi nasıl yapacağımı bilmiyorum' ifadesi en yüksek puan ortalamasına sahiptir.

İçsel tatmin boyutunda 'şimdiki işimden bana sabit bir iş sağlaması bakımından'ifadesi en yüksek puan ortalamasına sahiptir. Dışsal tatmin boyutunda ise, 'şimdiki işimden çalışma arkadaşlarımın birbirleriyle anlaşmaları açısından' ifadesi en yüksek puan ortalamasına sahiptir.

Çizelge 3.2.2. İdari Personelin Örgütsel İklim ve İş Tatmini Puan Ortalamaları

YÖNETİM DESTEĞİ BOYUTU	**n**	**Ortalama**	**Standart Sapma**
1.Bağlı olduğum yönetici iş ile ilgili sorunların çözümünde bana yardımcı olur.	461	3,57	1,19
2.Yöneticim yeteneklerimi geliştirmemi ve yeni beceriler elde etmemi cesaretlendirir.	461	3,33	1,15
3.Yöneticim çalışanların önemli kararlara katılmasını cesaretlendirir.	461	3,21	1,19
4.Bağlı olduğum yönetici çalışanların düşünceleri ve hisleri hakkında bilgi sahibidir.	458	3,21	1,23
5.Yöneticim yapılan işleri över.	461	2,93	1,30
6.Yöneticim yaptığım iyi işler için beni ödüllendirir.	458	2,60	1,30
7.Yöneticim yaptığım iş ve işin sonuçları ile ilgili bana bilgi verir.	460	2,95	1,22
Genel Puan Ortalaması	**455**	**3,11**	**0,99**
OTONOMİ VE ÖZGÜRLÜK BOYUTU	**n**	**Ortalama**	**Standart Sapma**
8.İşimdeki hedeflere nasıl ulaşacağım konusunda özgür olduğumu hissediyorum.	460	2,85	1,19
9.İşimde ulaşacağım hedefleri seçme konusunda özgürüm.	460	2,73	1,23
10.Bu organizasyonda işimizi nasıl yaptığımız konusunda bize çok fazla müdahale edilmez.	458	3,04	1,26
Genel Puan Ortalaması	**457**	**2,87**	**1,04**
İŞİN İDDİALI OLMASI BOYUTU	**n**	**Ortalama**	**Standart Sapma**
11.Yerine getirmem gereken görevlerin önemli olduğunu düşünüyorum.	460	4,19	0,98
12.Yapmakta olduğum görevler iddialıdır.	458	3,99	1,02
13.İşim hastanemizin başarısı açısından önem taşımaktadır.	461	4,18	1,00
14.Yerine getirmekte olduğum iş yapılmaya değer bir iştir.	459	4,16	1,00
Genel Puan Ortalaması	**455**	**4,13**	**0,81**
ROL BELİRSİZLİĞİ BOYUTU	**n**	**Ortalama**	**Standart Sapma**
15.İşimi yaparken sorumluluklarımın ne olduğunu bilmiyorum.	460	3,22	1,48
16.İşimde benden ne gibi sonuçlar beklendiği tam olarak bilmiyorum.	461	3,61	1,25
17.İşimi nasıl yapacağımı bilmiyorum.	461	3,95	1,39
Genel Puan Ortalaması	**460**	**3,59**	**1,10**

Çizelge 3.2.2. İdari Personelin Örgütsel İklim ve İş Tatmini Puan Ortalamaları (Devamı)

İÇSEL TATMİN BOYUTU	n	Ortalama	Standart Sapma
1.İşimin beni her zaman meşgul etmesi bakımından	461	3,54	1,12
2.Tek başıma çalışma olanağım olması bakımından	456	3,18	1,18
3.Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından	457	3,13	1,18
4.Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından	461	3,76	1,11
7.Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	458	3,46	1,02
8.Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	461	4,01	0,94
9.Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından	461	3,90	0,98
10.Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	460	3,40	1,14
11.Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından	460	3,49	1,15
15.Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	460	2,74	1,14
16.İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	460	3,12	1,12
20.Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	461	3,74	1,13
Genel Puan Ortalaması	**446**	**3,45**	**0,69**
DIŞSAL TATMİN BOYUTU	**n**	**Ortalama**	**Standart Sapma**
5.Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	461	3,13	1,22
6.Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	456	3,11	1,24
12.İşle ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından	459	2,90	1,28
13.Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	461	2,11	1,30
14.İş içinde terfi olanağımın olması açısından	456	2,08	1,27
17.Çalışma şartları bakımından	461	2,86	1,34
18.Çalışma arkadaşlarımın bir birleriyle anlaşmaları açısından	460	3,63	1,09
19.Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	461	2,83	1,31
Genel Puan Ortalaması	**448**	**2,82**	**0,91**

3.2.3. İdari Personelin Cinsiyetine Göre Örgütsel İklim ve İş Tatmini Boyutlarının Değerlendirilmesi

Araştırma grubunu oluşturan idari personelin örgütsel iklim ile içsel ve dışsal tatmin puan ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda, yönetim desteği ve içsel tatmin boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0.05$). Bu sonuca göre kadın ve erkek personelin yönetim desteği ile içsel tatmin puan ortalamaları birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir (Çizelge 3.2.3).

Cinsiyete göre örgütsel iklim alt boyutlarından otonomi ve özgürlük, işin iddialı olması ve rol belirsizliği ile iş tatmini alt boyutlarından dışsal tatmin düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0.05$). İşin iddialı olması ve rol belirsizliği boyutlarında kadınların puan ortalamaları erkeklere göre daha yüksek bulunmuş iken, otonomi ve özgürlük ile içsel tatmin boyutunda erkeklerin puan ortalamaları daha yüksek bulunmuştur.

Hastanede çalışan idari personelin cinsiyeti açısından, örgütsel iklim alt boyutlarından yönetim desteği ve içsel tatmin puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamış, 1a ve 5a hipotezleri reddedilmiştir. Otonomi ve özgürlük, işin iddialı olması ve rol belirsizliği puan ortalamaları ile dışsal tatmin puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre 2a, 3a, 4a ve 6a hipotezleri kabul edilmiştir.

Çizelge 3.2.3. İdari Personelin Cinsiyetine Göre Örgütsel İklim ve İş Tatmini Boyutlarının Dağılımı

BOYUT	CİNSİYET	n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Yönetim Desteği	Erkek	240	3,14	,99	,730	,466
	Kadın	215	3,07	1,00		
Otonomi ve Özgürlük	Erkek	242	2,99	1,04	2,54	**,011**
	Kadın	215	2,74	1,02		
İşin İddialı Olması	Erkek	243	4,03	,88	-2,70	**,007**
	Kadın	212	4,23	,70		
Rol Belirsizliği	Erkek	244	3,47	1,07	-2,42	**,016**
	Kadın	216	3,72	1,12		
İçsel Tatmin	Erkek	235	3,49	,72	1,27	,207
	Kadın	211	3,41	,66		
Dışsal Tatmin	Erkek	238	2,97	,89	3,85	**,000**
	Kadın	210	2,65	,89		

3.2.4. İdari Personelin Yaşına Göre Örgütsel İklim ve İş Tatmini Boyutlarının Değerlendirmesi

Araştırma grubunu oluşturan idari personelin örgütsel iklim ve iş tatmini puan ortalamalarının yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi ve Kruskal Wallis-H sonucunda, idari personelin örgütsel iklim ve iş tatmini puan ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı bulunmadığı saptanmıştır (Çizelge 3.2.4).

Bu sonuca göre 1b, 2b, 3b, 4b, 5b ve 6b hipotezleri reddedilmiştir.

Çizelge 3.2.4. İdari Personelin Yaşına Göre Örgütsel İklim ve İş Tatmini Boyutlarının Dağılımı

BOYUT	YAŞ(YIL)	n	Ortalama	Standart Sapma	F/ KW	p
Yönetim Desteği	26 ve altı	46	3,13	,94	,565	,638
	27-36	218	3,15	,98		
	37-46	160	3,02	1,02		
	47 ve üzeri	31	3,17	1,02		
Otonomi ve Özgürlük	26 ve altı	47	2,90	1,04	1,311	,270
	27-36	218	2,81	,99		
	37-46	161	2,88	1,10		
	47 ve üzeri	31	3,20	,95		
İşin İddialı Olması	26 ve altı	47	4,17	,70	1,837	,140
	27-36	219	4,04	,88		
	37-46	159	4,23	,73		
	47 ve üzeri	30	4,18	,77		
Rol Belirsizliği	26 ve altı	47	3,68	1,03	,931	,426
	27-36	219	3,64	1,10		
	37-46	163	3,55	1,11		
	47 ve üzeri	31	3,32	1,11		
İçsel Tatmin	26 ve altı	47	3,49	,62	,532	,661
	27-36	211	3,45	,71		
	37-46	157	3,41	,68		
	47 ve üzeri	31	3,57	,75		
Dışsal Tatmin	26 ve altı	47	2,71	1,07	4,926*	,177
	27-36	215	2,88	,90		
	37-46	155	2,72	,83		
	47 ve üzeri	31	3,04	1,03		

* KW analizi yapılmıştır.

3.2.5. İdari Personelin Medeni Durumuna Göre Örgütsel İklim ve İş Tatmini Boyutlarının Değerlendirilmesi

Araştırma grubunu oluşturan personelin iş tatmin ve örgütsel iklim puan ortalamalarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis varyans analizi sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$) (Çizelge 3.2.5).

Medeni duruma göre örgütsel iklim ve iş tatmini boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığından, 1c, 2c, 3c, 4c, 5c ve 6c hipotezleri reddedilmiştir.

Çizelge 3.2.5. İdari Personelin Medeni Durumuna Göre Örgütsel İklim ve İş Tatmini Boyutlarının Dağılımı

BOYUT	MEDENİ DURUM	n	Ortalama	Standart Sapma	KW	p
Yönetim Desteği	Evli	333	3,10	,99	3,563	,168
	Bekar	112	3,17	,98		
	Diğer	9	2,47	1,04		
Otonomi ve Özgürlük	Evli	335	2,89	1,03	1,099	,577
	Bekar	112	2,83	1,05		
	Diğer	9	2,59	1,02		
İşin İddialı Olması	Evli	335	4,09	,83	2,605	,272
	Bekar	110	4,22	,76		
	Diğer	9	4,25	,35		
Rol Belirsizliği	Evli	337	3,58	1,07	1,158	,560
	Bekar	113	3,66	1,14		
	Diğer	9	3,51	1,22		
İçsel Tatmin	Evli	328	3,45	,69	,805	,669
	Bekar	109	3,48	,66		
	Diğer	8	3,07	,99		
Dışsal Tatmin	Evli	326	2,85	,87	2,374	,305
	Bekar	112	2,75	1,00		
	Diğer	9	2,45	,97		

3.2.6. İdari Personelin Öğrenim Durumuna Göre Örgütsel İklim ve İş Tatmini Boyutlarının Değerlendirilmesi

Araştırma grubunu oluşturan idari personelin örgütsel iklim ile iş tatmin puan ortalamalarının öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis testi sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark yönetim desteği, işin iddialı olması ve içsel tatmin boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Çizelge 3.2.6).

Otonomi ve özgürlük, rol belirsizliği ve dışsal tatmin düzeylerinde ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuş ve bu farklılığında nedeni Mann Whitney U testi ile araştırılmıştır. Mann Whitney U testi sonucunda otonomi ve özgürlük boyutunda (p=0,034) farklılığın lise ve önlisans öğrenim düzeyinde olanlar arasındaki farklılıktan kaynaklandığı (p=0,008) bulunmuştur. Lise mezunlarının önlisans mezunlarına göre otonomi ve özgürlüğün daha yüksek olduğu görülmektedir.

Mann Whitney U testi sonucunda rol belirsizliği boyutunda (p=0,000) farklılığın ilköğretim ile önlisans (p=0.009) ve lisans ve üzeri (p=0.001) öğrenim düzeyinde olanlar; lise ile önlisans (p=0.007) ve lisans ve üzeri (p=0.002) öğrenim düzeyinde olanlar; lise ile önlisans (p=0.012) öğrenim düzeyinde olanlar; lise ile lisans ve üzeri (0.001) öğrenim düzeyinde olanlar arasındaki farklılıktan kaynaklandığı bulunmuştur. Öğrenim düzeyi yükseldikçe, rol belirsizliğinin arttığı bulunmuştur.

Mann Whitney U testi sonucunda dışsal tatmin boyutunda (p=0,000) farklılığın önlisans mezunu olanlar ile ilköğretim (p=0.013), lise (p=0,000) ve lisans ve üzeri (p=0.019) eğitim düzeyinde olanlar arasındaki farklılıktan kaynaklandığı bulunmuştur. Öğrenim düzeyi yükseldikçe dışsal tatmin azalmaktadır.

Öğrenim düzeyi düştükçe iş tatmini azalmaktadır. Bu sonuçlara göre 2d, 4d ve 6d hipotezleri kabul edilmiş, 1d, 3d ve 5d hipotezleri reddedilmiştir.

Çizelge 3.2.6. İdari Personelin Öğrenim Durumuna Göre Örgütsel İklim ve İş Tatmini Boyutlarının Dağılımı

BOYUT	ÖĞRENİM DURUMU	n	Ortalama	Standart Sapma	KW	p
Yönetim Desteği	İlköğretim	16	2,95	1,17	5,345	,148
	Lise	217	3,14	,99		
	Önlisans	136	2,97	1,01		
	Lisans ve üzeri	85	3,26	,93		
Otonomi ve Özgürlük	İlköğretim	15	3,06	1,13	8,662	**,034**
	Lise	218	3,00	,99		
	Önlisans	136	2,70	1,11		
	Lisans ve üzeri	87	2,77	,99		
İşin İddialı Olması	İlköğretim	16	4,00	,79	3,599	,308
	Lise	219	4,08	,84		
	Önlisans	134	4,20	,79		
	Lisans ve üzeri	85	4,15	,76		
Rol Belirsizliği	İlköğretim	16	2,93	1,22	18,074	**0,000**
	Lise	220	3,42	1,16		
	Önlisans	136	3,74	1,02		
	Lisans ve üzeri	87	3,91	,90		
İçsel Tatmin	İlköğretim	15	3,58	,36	4,979	,173
	Lise	214	3,49	,69		
	Önlisans	133	3,37	,71		
	Lisans ve üzeri	83	3,45	,72		
Dışsal Tatmin	İlköğretim	15	3,12	,73	21,635	**,000**
	Lise	214	2,97	,89		
	Önlisans	132	2,54	,89		
	Lisans ve üzeri	86	2,82	,90		

3.2.7. İdari Personelin Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Örgütsel İklim ve İş Tatmini Boyutlarının Değerlendirilmesi

Araştırma grubunu oluşturan idari personelin örgütsel iklim ile iş tatmin puan ortalamalarının bu kurumdaki hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark yönetim desteği, otonomi ve özgürlük, işin iddialı olması, rol belirsizliği ve dışsal tatmin boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. İçsel tatmin düzeyinde ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuş ve bu farklılığında nedeni Posthoc testlerden LSD testi ile araştırılmıştır (Çizelge 3.2.7).

LSD testi sonucunda içsel tatmin boyutunda (p=0,042) farklılığın kurumda hizmet süresi ‘21 yıl ve üzeri’ olanlar ile ‘11-15 yıl’ (p=0.007) ve ‘16-20 yıl’ (p=0.026) arasında olanlar, ‘5 yıl ve altında olanlar’ ile ‘11-15 yıl’ hizmet süresi (p=0.037) olanlar arasındaki farklılıktan kaynaklandığı bulunmuştur.

Bu sonuca göre 5e hipotezi kabul edilmiş, 1e, 2e, 3e, 4e ve 6e hipotezleri reddedilmiştir.

Çizelge 3.2.7. İdari Personelin Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Örgütsel İklim ve İş Tatmini Boyutlarının Dağılımı

BOYUT	KURUMDAKİ HİZMET SÜRESİ (YIL)	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Yönetim Desteği	5 ve altı	99	3,26	,96	1,338	,255
	6-10	163	3,13	,95		
	11-15	94	2,95	1,06		
	16-20	54	3,01	1,01		
	21 ve üzeri	44	3,14	1,03		
Otonomi ve Özgürlük	5 ve altı	99	2,98	1,04	1,959	,100
	6-10	164	2,85	1,00		
	11-15	93	2,67	1,03		
	16-20	56	2,85	1,06		
	21 ve üzeri	44	3,15	1,11		
İşin İddialı Olması	5 ve altı	100	4,12	,75	1,197	,311
	6-10	162	4,10	,82		
	11-15	94	4,14	,88		
	16-20	57	4,02	,82		
	21 ve üzeri	41	4,37	,61		
Rol Belirsizliği	5 ve altı	100	3,62	1,18	,829	,507
	6-10	164	3,68	1,03		
	11-15	94	3,45	1,12		
	16-20	57	3,60	1,01		
	21 ve üzeri	44	3,47	1,20		
İçsel Tatmin	5 ve altı	95	3,53	,70	2,494	**,042**
	6-10	159	3,46	,65		
	11-15	94	3,32	,75		
	16-20	55	3,35	,70		
	21 ve üzeri	42	3,67	,60		
Dışsal Tatmin	5 ve altı	98	2,95	,94	1,692	,151
	6-10	159	2,81	,91		
	11-15	93	2,67	,88		
	16-20	54	2,76	,87		
	21 ve üzeri	43	3,01	,87		

3.2.8. İdari Personelin Toplam Gelirine Göre Örgütsel İklim ve İş Tatmini Boyutlarının Değerlendirilmesi

Araştırma grubunu oluşturan idari personelin örgütsel iklim ile iş tatmini puan ortalamalarının toplam gelire göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark yönetim desteği, otonomi ve özgürlük, işin iddialı olması, rol belirsizliği içsel tatmin ve dışsal tatmin boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Çizelge 3.2.8).

Bu sonuca göre 1f, 2f, 3f, 4f, 5f ve 6f hipotezleri reddedilmiştir.

Çizelge 3.2.8. İdari Personelin Toplam Gelirine Göre Örgütsel İklim ve İş Tatmini Boyutlarının Dağılımı

BOYUT	TOPLAM GELİR(TL)	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Yönetim Desteği	1000-1500	260	3,10	1,02	,276	,759
	1501-1999	31	2,99	,90		
	2000 ve üzeri	164	3,13	,97		
Otonomi ve Özgürlük	1000-1500	260	2,90	1,05	,696	,499
	1501-1999	31	2,66	,95		
	2000 ve üzeri	166	2,87	1,03		
İşin İddialı Olması	1000-1500	261	4,15	,84	1,929	,147
	1501-1999	31	3,85	,62		
	2000 ve üzeri	163	4,14	,79		
Rol Belirsizliği	1000-1500	263	3,58	1,06	1,956	,143
	1501-1999	31	3,24	1,14		
	2000 ve üzeri	166	3,67	1,14		
İçsel Tatmin	1000-1500	254	3,46	,70	,229	,795
	1501-1999	31	3,38	,70		
	2000 ve üzeri	161	3,44	,68		
Dışsal Tatmin	1000-1500	260	2,82	,94	,129	,879
	1501-1999	31	2,89	,77		
	2000 ve üzeri	157	2,80	,88		

3.2.9. İdari Personelin Görev Unvanına Göre Örgütsel İklim ve İş Tatmini Boyutlarının Değerlendirilmesi

Araştırma grubunu oluşturan idari personelin örgütsel iklim ile iş tatmin puan ortalamalarının yaptıkları görev unvanına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi ve Kruskal Wallis sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark yönetim desteği, otonomi ve özgürlük, iddialı olması, rol belirsizliği, içsel tatmin ve dışsal tatmin boyutlarında ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuş ve bu farklılığında nedeni Posthoc testlerden LSD testi ile araştırılmıştır (Çizelge 3.2.9).

LSD testi sonucunda Yönetim desteği boyutunda (p=0,000) farklılığın memur ile büro elemanı (p=0.026), teknik personel ile memur (p=0.000), büro elemanı (p=0.004) ve sekreter (p=0.011) olarak görev yapanlar arasındaki farklılıktan kaynaklandığı bulunmuştur. En fazla yönetim desteğini teknik personelin, en düşük ise memurların aldığı saptanmıştır.

LSD testi sonucunda otonomi ve özgürlük boyutunda (p=0,000) farklılığın teknik personel ile memur (p=0.000), büro elemanı (p=0.000) ve sekreter (p=0.000) olarak görev yapanlar arasındaki farklılıktan kaynaklandığı bulunmuştur. Teknik personelin otonomi ve özgürlük puan ortalamalarının en yüksek, sekreterlerin ise en düşük olduğu saptanmıştır.

LSD testi sonucunda rol belirsizliği boyutunda (p=0,001) farklılığın teknik personel ile büro elemanı (p=0.002) ve sekreter (p=0.001) olarak görev yapanlar ve memur ile, büro elemanı (p=0.011) ve sekreter (p=0.005) arasındaki farklılıktan kaynaklandığı bulunmuştur. Sekreterlerin rol belirsizliği puan ortalaması en yüksek, teknik personelin ise en düşük olduğu saptanmıştır.

LSD testi sonucunda içsel tatmin boyutunda (p=0,002) farklılığın teknik personel ile memur (p=0.000), büro elemanı (p=0.010) ve sekreter (p=0.017) olarak görev yapanlar arasındaki farklılıktan kaynaklandığı bulunmuştur.

Yapılan Mann Whitney U testi sonucunda işin iddialı olması boyutunda (p=0,014) farklılığın memur ile büro elemanı (p=0.001) olarak görev yapanlar ve memur ile sekreter (0.045) olarak görev yapanlar arasındaki farklılıktan kaynaklandığı bulunmuştur.

Mann Whitney U testi sonucunda dışsal tatmin boyutunda (p=0,000) farklılığın teknik personel ile memur (p=0.000), büro elemanı (p=0.000) ve sekreter (p=0.000) olarak görev yapanlar arasındaki farklılıktan kaynaklandığı bulunmuştur.

Mann Whitney U testi sonucunda dışsal tatmin boyutunda (p=0,000) farklılığın teknik personel ile memur (p=0.000), büro elemanı (p=0.000) ve sekreter (p=0.000) olarak görev yapanlar arasındaki farklılıktan kaynaklandığı bulunmuştur. Teknik personelin tüm tatmin boyutlarında en yüksek puan ortalamasına sahip olduğu saptanmıştır. Ayrıca memurların içsel tatmin puan ortalamalarının en düşük grup olduğu saptanmıştır.

Bu sonuca göre 1g, 2g, 3g, 4g, 5g ve 6g hipotezleri kabul edilmiştir

Çizelge 3.2.9. İdari Personelin Görev Unvanına Göre Örgütsel İklim ve İş Tatmini Boyutlarının Dağılımı

BOYUT	GÖREV ÜNVANI	n	Ortalama	Standart Sapma	F/KW	p
Yönetim Desteği	Memur	99	2,82	,99	7,119	**,000**
	Büro elemanı	179	3,09	,98		
	Sekreter	62	3,03	1,00		
	Teknik Personel	114	3,43	,93		
Otonomi ve Özgürlük	Memur	99	2,74	,97	8,467	**,000**
	Büro elemanı	180	2,81	1,04		
	Sekreter	62	2,54	,97		
	Teknik Personel	115	3,26	1,02		
İşin İddialı Olması	Memur	99	3,95	,83	10,652*	**,014**
	Büro elemanı	178	4,24	,73		
	Sekreter	62	4,20	,67		
	Teknik Personel	115	4,06	,93		
Rol Belirsizliği	Memur	100	3,40	1,07	5,859	**,001**
	Büro elemanı	181	3,75	1,07		
	Sekreter	62	3,90	,94		
	Teknik Personel	116	3,35	1,16		
İçsel Tatmin	Memur	97	3,30	,60	4,919	**,002**
	Büro elemanı	172	3,43	,69		
	Sekreter	61	3,38	,79		
	Teknik Personel	115	3,65	,68		
Dışsal Tatmin	Memur	98	2,72	,81	35,040*	**,000**
	Büro elemanı	173	2,64	,96		
	Sekreter	62	2,71	,79		
	Teknik Personel	114	3,24	,82		

* KW analizi yapılmıştır.

.

3.2.10. İdari Personelin Görev Yaptıkları Bölüme Göre Örgütsel İklim ve İş Tatmini Boyutlarının Değerlendirilmesi

Araştırma grubunu oluşturan idari personelin örgütsel iklim ile iş tatmin puan ortalamalarının görev yapılan bölüme göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi ve Kruskal Wallis-H sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark, işin iddialı olması ve rol belirsizliği

boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Yönetim desteği, otonomi ve özgürlük, içsel tatmin ve dışsal tatmin boyutlarında ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuş ve bu farklılığın nedeni Posthoc testlerden LSD testi ile araştırılmıştır (Çizelge 3.2.10).

LSD testi sonucunda yönetim desteği boyutunda (p=0,000) farklılığın başhekimliğe bağlı birimlerde çalışanlar ile dahili (p=0.001) ve cerrahi (p=0.009) hizmetlerde çalışanlar, yardımcı destek hizmetlerde çalışanlar ile dahili (p=0.000), cerrahi (p=0.001) ve yardımcı üretim hizmetlerinde (p=0.015) çalışanlar arasındaki farklılıktan kaynaklandığı bulunmuştur.

LSD testi sonucunda otonomi ve özgürlük boyutunda (p=0,000) farklılığın başhekimliğe bağlı birimlerde çalışanlar ile dahili (p=0.039) birimlerde çalışanlar, yardımcı destek hizmetlerde çalışanlar ile dahili (p=0.000), cerrahi (p=0.000) ve yardımcı üretim birimlerinde (p=0.012) çalışanlar arasındaki farklılıktan kaynaklandığı bulunmuştur.

LSD testi sonucunda içsel tatmin boyutunda (p=0,008) farklılığın yardımcı destek hizmetlerde çalışanlar ile dahili (p=0.003), cerrahi (p=0.009) ve yardımcı üretim birimlerinde (p=0.002) çalışanlar arasındaki farklılıktan kaynaklandığı bulunmuştur.

LSD testi sonucunda dışsal tatmin boyutunda (p=0,000) farklılığın başhekimliğe bağlı birimlerde çalışanlar ile cerrahi (p=0.018) ve yardımcı destek hizmet (p=0.019) birimlerinde çalışanlar, yardımcı destek birimlerinde çalışanlar ile dahili (p=0.000), cerrahi (p=0.000) ve yardımcı üretim birimlerinde (p=0.000) çalışanlar arasındaki farklılıktan kaynaklandığı bulunmuştur.

Bu sonuçlara göre 1h, 2h, 5h ve 6h hipotezleri kabul edilmiş, 3h ve 4h hipotezleri reddedilmiştir.

Çizelge 3.2.10. İdari Personelin Görev Yaptıkları Bölüme Göre Örgütsel İklim ve İş Tatmini Boyutlarının Dağılımı

BOYUT	GÖREV YAPILAN BÖLÜM	n	Ortalama	Standart Sapma	F/KW	p
Yönetim Desteği	Başhekimliğe bağlı birimler	57	3,39	,88	6,982	**,000**
	Dahili tıp bilimleri	146	2,87	1,02		
	Cerrahi tıp bilimleri	87	2,96	1,02		
	Yardımcı üretim hizmetleri	52	3,03	,91		
	Yardımcı destek hizmetler	113	3,42	,93		
Otonomi ve Özgürlük	Başhekimliğe bağlı birimler	58	2,98	,94	6,863	**,000**
	Dahili tıp bilimleri	146	2,66	1,04		
	Cerrahi tıp bilimleri	87	2,67	,99		
	Yardımcı üretim hizmetleri	52	2,83	1,00		
	Yardımcı destek hizmetler	114	3,26	1,02		
İşin İddialı Olması	Başhekimliğe bağlı birimler	56	4,02	,90	2,305*	0,68
	Dahili tıp bilimleri	145	4,11	,80		
	Cerrahi tıp bilimleri	85	4,27	,59		
	Yardımcı üretim hizmetleri	55	4,20	,73		
	Yardımcı destek hizmetler	114	4,06	,93		
Rol Belirsizliği	Başhekimliğe bağlı birimler	58	3,64	,99	1,888	,111
	Dahili tıp bilimleri	146	3,65	1,02		
	Cerrahi tıp bilimleri	87	3,71	1,15		
	Yardımcı üretim hizmetleri	54	3,67	1,12		
	Yardımcı destek hizmetler	115	3,35	1,17		
İçsel Tatmin	Başhekimliğe bağlı birimler	54	3,48	,62	3,470	**,008**
	Dahili tıp bilimleri	140	3,38	,75		
	Cerrahi tıp bilimleri	84	3,38	,60		
	Yardımcı üretim hizmetleri	54	3,29	,71		
	Yardımcı destek hizmetler	114	3,64	,68		
Dışsal Tatmin	Başhekimliğe bağlı birimler	58	2,91	,86	10,299	**,000**
	Dahili tıp bilimleri	143	2,65	,83		
	Cerrahi tıp bilimleri	87	2,56	,94		
	Yardımcı üretim hizmetleri	47	2,69	,96		
	Yardımcı destek hizmetler	113	3,24	,83		

* KW analizi yapılmıştır.

3.2.11. İdari Personelin Kadro Durumuna Göre Örgütsel İklim ve İş Tatmini Boyutlarının Değerlendirilmesi

Araştırma grubunu oluşturan idari personelin içsel ve dışsal tatmin ve örgütsel iklim puan ortalamalarının görev yaptığı kadroya göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi ve MWU testi sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$). Buna göre sözleşmeli ve 657 kadrolu personelin örgütsel iklim ve içsel ve dışsal tatmin puan ortalamalarının birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir (Çizelge 3.2.11).

Kadro durumuna göre örgütsel iklim ve iş tatmini boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığından, $1_ı$, $2_ı$, $3_ı$, $4_ı$, $5_ı$ ve $6_ı$ hipotezleri reddedilmiştir.

Çizelge 3.2.11. İdari Personelin Kadro Durumuna Göre Örgütsel İklim ve İş Tatmini Boyutlarının Dağılımı

	Kadro	n	Ortalama	Standart Sapma	t /MWU	p
Yönetim Desteği	Sözleşmeli	243	3,17	,96	1,441	,150
	657 kadrolu	212	3,03	1,03		
Otonomi ve Özgürlük	Sözleşmeli	244	2,89	1,02	,445	,656
	657 kadrolu	213	2,85	1,05		
İşin İddialı Olması	Sözleşmeli	242	4,16	,76	,982	,327
	657 kadrolu	213	4,09	,85		
Rol Belirsizliği	Sözleşmeli	245	3,65	1,12	1,226	,221
	657 kadrolu	215	3,52	1,07		
İçsel Tatmin	Sözleşmeli	235	3,47	,69	,788	,431
	657 kadrolu	211	3,42	,69		
Dışsal Tatmin	Sözleşmeli	237	2,82	,96	-0,100*	,920
	657 kadrolu	211	2,82	,85		

* MWU testi yapılmıştır.

3.2.12. Örgütsel İklim ile İş Tatmini Boyutlarının İlişkisinin Değerlendirilmesi

İdari personelin iş tatmini boyutlarının örgütsel iklim boyutları ile olan ilişkisi incelenmiştir. Örgütsel iklim alt boyutlarından yönetim desteği ve otonomi ve özgürlük boyutları ile iş tatmini boyutlarından içsel tatmin ve dışsal tatmin boyutları arasında anlamlı ($p< 0.05$) ve pozitif yönde bir ilişki vardır (Çizelge 3.2.12).

İçsel tatmin boyutunun işin iddialı olması boyutu ile pozitif ve zayıf, rol belirsizliği boyutunun içsel tatmin ile pozitif ve zayıf, dışsal tatmin boyutuyla ise negatif ve zayıf bir ilişkisi olduğu istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Buna göre yönetim desteği, otonomi ve özgürlüğün iş tatminini olumlu etkilediği; işin iddialı olmasının içsel tatmini olumlu yönde etkilediği, rol belirsizliğinin dışsal tatmini olumsuz etkilediği saptanmıştır.

Bu sonuca göre 7a, 7b, 7c, 7d, 7e, 7g, 7h hipotezleri kabul edilmiş ve 7f hipotezi reddedilmiştir. Örgütsel iklimin alt boyutları ile iş tatmininin alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Çizelge 3.2.12. Örgütsel İklim ile İş Tatmini Boyutlarının İlişkisi

		İçsel Tatmin	**Dışsal Tatmin**
Yönetim Desteği	r	,546	,660
	p	**,000**	**,000**
Otonomi ve Özgürlük	r	,504	,545
	p	**,000**	**,000**
İşin İddialı Olması	r	,252	,024
	p	**,000**	,611
Rol Belirsizliği	r	,095	-,108
	p	**,045**	**,022**

4. TARTIŞMA

İdari personelin örgütsel iklimi ile iş tatmini ilişkisini inceleyen araştırmanın bu kısmında bulgular bölümünde elde edilen verilerin literatür bilgileri ile tartışması yapılmaktadır.

Araştırma kapsamında bulunan idari personelin sosyo-demografik bulguları incelendiğinde; yarıdan fazlasının %53,1'i erkek (245 kişi), 46,9'u (216 kişi) kadın olduğu saptanmıştır. İdari personelin cinsiyetine göre otonomi ve özgürlük, işin iddialı olması ve rol belirsizliği boyutlarında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Buna göre kadın personel rol belirsizliğinden erkeklere kıyasla daha çok etkilenmekte ve iddialı işler kadın personeli daha fazla ilgilendirmektedir. Erkek personel ise işlerinde kadınlara kıyasla daha özgür olmak istemektedir. Yönetim desteği boyutu ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. İdari personelin cinsiyetine göre dışsal tatmin boyutunda anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Buna göre iş tatminini etkileyen ilerleme, itibar, ücret ve çalışma ortamı gibi konular erkekleri kadınlara kıyasla daha fazla etkilemektedir.

İş tatmini ve cinsiyet değişkeni ile ilgili Türkiye'de yapılmış araştırmalara bakıldığında da birbiriyle tutarlı sonuçlara ulaşılamamış olduğu görülmektedir. Çarıkçı (2004) tarafından yapılan bir araştırmada, iş tatminini etkileyen en önemli özelliğin cinsiyet olduğu belirlenmiştir. Buna göre, kadınların iş tatminleri erkeklerin iş tatmininden daha düşüktür. Araştırmacı bu sonucun kadınlarda tatminsizlik yaratan asıl faktörün çalışma saatlerindeki düzensizlik olduğunu belirtmiştir.

Şahin (2003) yöneticilerin iş tatmini üzerine yaptığı araştırmada iş tatmininin cinsiyete göre farklılık göstermediği bulunmuştur. Bilgiç (1998) cinsiyetin genel iş tatmini ile bir ilişkisi olmadığını ancak ücret ve fiziksel koşullar hakkında kadınların daha düşük tatmine sahip olduklarını ifade etmiştir. Keleş (2008) ise yaptığı çalışmada, kadın çalışanların işlerini daha anlamlı bulduklarını ve işlerinde yetkin olduklarına

inandıklarını tespit etmiştir. Sertçe (2002) ise kamu kuruluşlarında (İzmir Emniyet Teşkilatı Örneği) yöneticilerin iş tatmininin cinsiyete göre anlamlı bir fark saptamamıştır. Yaşar (2005) tekstil ve boya firmasında yaptığı çalışmasında, çalışanların cinsiyeti ile örgütsel iklim arasında anlamlı bir fark saptamamıştır. Yıldırım (2009) hekim ve hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada, hekimlerin genel tatmininin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermediği bulunmuştur.

İdari personelin büyük çoğunluğunun %73,5'i evli (339 kişi), %24,5'i (113 kişi) bekar olduğu bulunmuştur. Medeni duruma göre, örgütsel iklim ve iş tatmini boyutlarında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Çokluk (2001) çalışmasında, araştırma görevlilerinin medeni durumlarına göre örgütsel iklim özelliklerini değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olmadığını tespit etmiştir. Erdem ve diğ.,(2008) hastanede hemşire, hekim ve idari çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmada, evli çalışanların, hem dışsal tatmin puanı hem de genel tatmin puanı bekar çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Yıldırım (2009) hekimlerin içsel, dışsal ve genel tatmin düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı fark saptamamıştır.

Araştırma grubu, yaşlarına göre dört grupta incelenmiş ve çoğunluğunu %47,7'si (220 kişi) 27-36 yaş ve %35,4'ü (163 kişi) 37-46 yaş arasındaki personel oluşturmuştur. Yaşa göre örgütsel iklim ve iş tatmini boyutlarında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Yelboğa (2007) araştırmasında iş tatmini boyutları ile yaş arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Buna göre değişkenlerden bağımsız olarak yaş ilerledikçe iş tatmini artmaktadır. Çokluk (2001) yaptığı çalışmada araştırma görevlilerinin yaşlarına göre örgütsel iklim özelliklerini değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığını belirtmiştir. Küçükgöde (2005) öğretim üyeleri ile yaptığı çalışmada yaşça büyük olan öğretim üyelerinin örgüt ikliminin unsurlarına daha pozitif baktıkları tespit etmiştir. Yaşar (2005) ise yaptığı çalışmada çalışanların yaş ile örgütsel iklim arasında anlamlı bir ilişki saptamamıştır. Erdem ve diğ. (2008) yaşa göre iş tatmininde önemli bir farklılık oluşmadığını bulmuştur. Yıldırım (2009) çalışmasında hekimlerin yaşa göre, iş tatmin

düzeyi puan ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulmuştur. Buna göre yaş arttıkça hekimlerin iş tatminlerinin daha çok arttığı saptanmıştır.

Öğrenim durumuna göre, araştırma grubu dört grupta ele alınmıştır. Buna göre, idari personelin %48'i (222 kişi) lise, %29,6'sı (136 kişi) iki yıllık ön lisans, %18,5'i (85 kişi) ise lisans mezunu olduğu bulunmuştur. Araştırmaya katılan idari personelin çoğunluğu lise mezunudur. Bu durum personelin liseyi tamamladıktan sonra ekonomik şartlar nedeniyle hemen işe girdiklerini göstermektedir. İdari personelin öğrenim durumuna göre örgütsel iklim alt boyutlarından otonomi ve özgürlük ve rol belirsizliği ile anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Otonomi ve özgürlük boyutunda (p=0,034) farklılığın lise ve önlisans eğitim düzeyinde olanlar arasındaki farklılıktan kaynaklandığı (p=0,008) bulunmuştur. Rol belirsizliği boyutunda farklılığın tüm öğrenim düzeyinde olduğu görülmüştür. Aksoy (2006) mavi yakalı ve beyaz yakalı 172 çalışanın katılımı ile yaptığı çalışmada, algılanan örgütsel iklim puanları ve öğrenim düzeyi arasında anlamlı negatif ilişki olduğunu saptamıştır. Buna göre, katılımcıların öğrenim düzeyleri arttıkça, örgütsel iklim ile ilgili algılamalarının olumsuz yönde etkilendiği bulunmuştur. Yaşar (2005) yaptığı çalışmada öğrenim düzeyi ile örgütsel iklim arasında anlamlı bir ilişki bulmazken, Özdemir (2006) tekstil sektöründe yaptığı çalışmada çalışanlarda öğrenim düzeyi yükseldikçe, örgütsel iklimin olumlu olarak algılanmasında bir azalma görüldüğünü saptamıştır. Öğrenim düzeyi yükseldikçe, işgörenler örgütte yönetim uygulamalarını daha sorgulayıcı ve bilinçli bir şekilde değerlendirdikleri için yapılanları yeterli bulmamaktadır. Bu durum örgütsel iklimin olumsuz algılanmasına neden olmaktadır.

İdari personelin öğrenim durumuna göre iş tatmini alt boyutlarından dışsal tatmin ile anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Buna göre, öğrenim düzeyi arttıkça iş tatmini puan ortalamaları düşmektedir. Benzer olarak, Toker (2007) çalışmasında lise mezunu çalışanların üniversite mezunu çalışanlara göre, işlerinden daha çok tatmin elde ettiklerini saptamıştır. Bu farklılık üniversite mezunu çalışanların yüksek beklenti içerisinde olmaları ile açıklanabilir. Sun (2002) Merkez Bankasında yaptığı çalışmasında

öğrenim durumu ile genel iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Buna göre öğrenim düzeyi yükseldikçe işten sağlanan tatmin azalmaktadır. Yelboğa (2007) ise finans sektöründe yaptığı çalışmada, personelin iş tatmin puanlarında öğrenim durumuna göre anlamlı bir ilişki saptamamıştır. Erdem ve diğ. (2008) hastanelerde yaptığı çalışmasında, önlisans mezunu çalışanların lisans ve lisansüstü öğrenim düzeyine sahip çalışanlara göre, hem içsel tatmin hem de genel tatmin boyutlarından düşük puan aldıklarını, dışsal tatmin boyutunda ise öğrenimin herhangi bir farklılığa neden olmadığı saptamıştır. Yıldırım (2009) çalışmasında öğrenim düzeyi yüksek hemşirelerin genel tatmin puan ortalamalarının daha yüksek olduğunu bulmuştur. Ancak öğrenim durumlarına göre hemşirelerin genel iş tatmin düzeyinin istatiksel olarak anlamlı fark göstermediği saptanmıştır.

Araştırma grubunu oluşturan personelin kurumdaki hizmet süresi beş grupta incelenmiştir. Buna göre, %21,7'si (100 kişi) bu işyerinde 5 yıl ve altında, %35,7'si (164 kişi) 6-10 yıl, %20,6'sı (95 kişi) 11-15 yıl, %12,4'ü (57 kişi) 16-20 yıl, %9,6'sı (44 kişi) 21 yıl ve üzerinde görev yapmaktadır. Personelin kurumdaki hizmet süresine göre, örgütsel iklim alt boyutlarında anlamlı bir fark bulunmamış, iş tatmini alt boyutlarından içsel tatmin ile anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu farklılık 5 yıl ve altında hizmeti olan ve 21 yıl ve üzeri hizmeti olan personelden kaynaklanmaktadır. Bu duruma göre, iş yaşamına yeni başlamış olan kişiler işlerinden tatmin sağlama eğiliminde olmakta ve bu dönemdeki teşvikler, becerilerin ve yeteneklerin gelişimini de kapsamaktadır. Çünkü iş yeni olduğu için kişiye ilginç ve çekici görünebilir. Ancak, uzun süre aynı kurumda hizmet eden personelin kurumunu daha çok benimsemesi nedeniyle iş tatmini de artmaktadır. Bilgiç (1998) araştırmasında hizmet süresinin dışsal iş tatmini ile negatif bir ilişki içinde olduğunu saptamıştır. Bu araştırma aynı işte uzun sürelerle çalışan bireylerin, çalıştıkları yıllar boyunca aldıkları ödüllerin yetersiz olduğunu fark etmelerinin bu bulgunun bir nedeni olabileceğini ortaya koymaktadır. Sun (2002) çalışmasında hizmet süresinin genel tatmin üzerinde etkili olduğunu bulmuştur. Bu doğrultuda, iş tatmin düzeyleri en yüksek personel en fazla hizmet süresine sahip olanlardır. Benzer olarak Erdem ve diğ. de (2008) hastanede çalışanların çalışma

süresinin içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin boyutlarında anlamlı farklılığa neden olduğunu, deneyimli çalışanların iş tatminlerinin daha yüksek olduğunu saptamıştır.

Çokluk (2001) araştırma görevlilerinin, çalışma sürelerine göre örgütsel iklim özelliklerini değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığını belirtmiştir. Özdemir (2006) çalışmasında örgütsel iklim boyutları ve iş tatmini boyutları olan içsel tatminin ve dışsal tatminin tüm hizmet süresi grupları arasında anlamlı bir ilişki saptamamıştır. Kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada (Çarıkçı, 2004) ise, çalışma sürelerinin iş tatmini üzerinde etkili olmadığı bulunmuştur.

Araştırma grubunu oluşturan personelin aylık hane halkı gelirleri incelendiğinde ise %57,3'ünün (264 kişi) 1000-1500 TL arasında, %6,7'sinin (31 kişi) 1501-1999 TL arasında ve %36'sının (166 kişi) 2000 TL ve üzerinde aylık hane halkı gelirine sahip olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre araştırmaya katılan idari personelin 2/3'ünün hane halkı geliri 1000-1500 TL arasında olduğu ve çoğu idari personelin hanesinde başka gelir getiren kimsenin olmadığını göstermektedir. Ancak hekimlerle yapılan çalışmada Madaan (2008), en güçlü tatminsizlik yaratan faktörü maaş ve iş yerinde motive edici teşviklerin azlığı olarak tespit etmiştir. Buna göre asistan hekimler özellikle teşvik edici unsurların yetersizliği, fazla iş yükü, uzun çalışma saatleri ve iş yerinde yetkinin, promosyonların ve transferlerin azlığı nedeniyle düşük tatmine sahiptirler. Erdem ve diğ.(2008), gelir düzeyinin iş tatmini boyutlarında farklılaşmaya neden olmadığı saptanmıştır.

Can ve diğ. (2009) yaptıkları araştırmada futbolcuların iş tatmin düzeyleri ile ekonomik gelir düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki gözlenmiştir. Bunun nedenini, sporcuların özellikle çalıştıkları spor kulübüne sadakat duymamalarına ve kulüpte çalışmalarının bariz bir ekonomik neden olarak görmelerine bağlamışlardır. Soyer ve Can (2007) beden eğitimi öğretmenleri üzerinde yaptığı çalışmada gelir düzeyleri ile iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki saptamıştır. İş tatmini ile ücret değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yüksek gelir düzeyine sahip grubun, iş tatmin

düzeyi düşük çıkmıştır. Bu veri, bireyin iş tatmininin yanlızca ücret değişkenine bağlı olmadığını gösteren önemli bir sonuçtur. Orta düzey gelire sahip olan grubun, iş tatmininin yüksek olduğu tespit edilmiştir. İş tatmini orta düzey olan grubun, çoğunlukla mavi yakalı lise mezunu işçiler olduğu görülmektedir. Bu durum göz önüne alındığında, "iş güvencesine sahip olmalarının", iş tatmininin yüksek olmasına neden olduğu düşünülebilir.

İdari personelin %22,0'si (101 kişi) memur, %39,3'ü (181 kişi) büro elemanı, %13,5'i (62 kişi) sekreter, %25,2'si (116 kişi) teknik personel olarak bulunmuştur. Örgütsel iklim ile iş tatmin puan ortalamalarının yapılan göreve göre, yönetim desteği, otonomi ve özgürlük, işin iddialı olması, rol belirsizliği, içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre, teknik hizmetler sınıfında çalışanların en yüksek puan ortalamasına sahip olduğu saptanmıştır. İdari personelin en fazla görev unvanına önem verdiği söyleyenebilir. Piyal ve diğ. tarafından (2000) üç ayrı sağlık kurumunda iş tatmini farklılıklarını meslek gruplarına değerlendirmesinde, meslek gruplarının üç hastanedeki iş tatmin puan ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. En yüksek iş tatmin puan ortalamasının teknik hizmetler sınıfında çalışanların oluşturduğu saptanmıştır. En düşük puan ortalamasına sahip olan meslek grupları ise, AÜTFH'nde çalışan hemşireler, SSK Ankara Eğitim Araştırma Hastanesi'nde çalışan hemşireler, Sağlık Bakanlığı Ankara Onkoloji Eğitim Hastanesi'nde çalışan genel idari hizmet sınıfında çalışanlar olduğu bulunmuştur. Hemşirelerin iş tatmini, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetleri ile algıladıkları örgütsel iklim arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan bir çalışmada (Jackson-Malik, 2005) yönetim uygulamalarının en tutarlı örgütsel iklim belirleyicisi olduğu saptanmıştır. Yaşar (2005) tekstil ve boya sanayisinde yaptığı çalışmada işletmedeki pozisyon ile örgütsel iklim arasında 0,05 seviyesinde pozitif yönlü bir ilişki saptamıştır.

İdari personelin, %18,9'ı (87 kişi) cerrahi tıp bilimlerinde, % 31,7'si (146 kişi) dahili tıp bilimlerinde, %12,6'sı (58 kişi) başhekimliğe bağlı birimlerde, %11,9'u (55 kişi) yardımcı üretim yerlerinde, %24,9'u (115 kişi) yardımcı destek hizmetlerde

çalıştığı görülmüştür. Araştırma grubunu oluşturan idari personelin örgütsel iklim ile iş tatmin puanlarının görev yaptığı bölüme göre, yönetim desteği, otonomi ve özgürlük, içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

İdari personel görev yaptığı kadroya göre incelendiğinde; yarıdan fazlası %53,1'i (245 kişi) sözleşmeli ve %46,9'u (216 kişi) kadrolu olarak çalışmaktadır. Personelin görev yaptığı kadroya göre örgütsel iklim ve iş tatmini boyutlarında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu sonuca göre sözleşmeli ve 657 Devlet Memurları Kanununa göre kadrolu personelin örgütsel iklim puanları ile içsel ve dışsal tatmin düzeylerinin birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Bu durum sözleşmeli kadrodaki personelin de 657 Devlet Memurları Kanununa göre 4/b sınıfına geçirilmesi nedeniyle özlük haklarının iyileştirilmesi ile açıklanabilir.

Araştırma kapsamında bulunan idari personelin örgütsel iklim alt boyut puan ortalamaları incelendiğinde, işin iddialı olması (X=4,13±0,81), yönetim desteği (X=3,11±0,99), otonomi ve özgürlük (X=2,87±1,04) ve rol belirsizliği puanından (X=3,59±1,10) yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum idari personelin hizmet sunumunda yerine getirmekte oldukları işi önemli ve değerli bulduklarını açıklayabilmektedir. İş tatmini alt boyut ortalamaları incelendiğinde, içsel tatmin puanının (X=3,45±0,69) dışsal tatmin (X=2,82±0,91) puanından yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre, idari personelin işiyle meşgul olması, iş ortamında tek başına çalışması ve yeteneklerini kullanabileceği işleri yapması iş tatminini artıracağını açıklayabilmektedir.

İdari personelin iş tatmini boyutlarının örgütsel iklim boyutları ile olan ilişkisi incelendiğinde; iş tatmini boyutlarının örgütsel iklim boyutlarıyla olan ilişkisi yönetim desteği ve otonomi ve özgürlük boyutlarıyla pozitif ve güçlü, işin iddialı olması boyutunda pozitif ve zayıf, rol belirsizliği boyutunda içsel tatmin ile pozitif ve zayıf, dışsal tatmin boyutuyla ise negatif ve zayıf bir ilişkisi olduğu bulunmuştur.

Buna göre personelin en fazla yönetim desteği ile otonomi ve özgürlüğe önem verdiği görülmektedir. Benzer olarak Özdevecioğlu (2004) algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki saptamıştır. İş tatmininin %51,7'si, $p<0.01$ anlamlılık düzeyinde örgütsel destekle açıklanmaktadır. Bu destek yöneticiler, iş arkadaşları, astlar ve işletmenin sahiplerinden gelebilir. Özellikle çalışanların bir üstlerindeki yöneticileri tarafından desteklemeleri iş tatminlerini artırmaktadır. Yönetimin tutumu ve desteği, insan kaynakları uygulamaları, grup kültürü gibi birçok unsur ve iş çevresinin doğasını oluştururken, personelin işteki yaratıcılığını ve başarısını da etkiler. Başarısız olan personelin performansı ve tatmini de düşük olacaktır. Hastanede yönetimin desteği arttıkça, çalışan idari personelin iş tatmini artmaktadır. Hastanede çalışan idari personelin rol belirsizliği arttıkça, iş tatmini düşmektedir. Rol belirsizliği ve rol çatışmasının iş tatmini ile negatif yönlü bir ilişki içinde olduğu görülmüştür. Ceylan ve Ulutürk (2006) yaptıkları çalışmada rol belirsizliğinin iş tatmini ile negatif yönlü bir ilişki içinde olduğunu saptamışlardır.

Gündüz Çekmecelioğlu (2005) yaptığı çalışmasında yönetimin desteği, işin iddialı olması değişkenlerinin iş tatminini pozitif, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini saptamıştır.

Özgürlük ve otonomi, kişilerin örgütün hedeflerini kendi hedefleri olarak benimsemeleri, personeli örgütteki güç sisteminin kabul edilebilirliğine ve pozitif davranışlara doğru yönlendiren bir etmendir. İş yerindeki özgürlüğün derecesi yükseldikçe, yaratıcılık derecesinin de artacağı bilimsel olarak kanıtlanmıştır.

Sağlık personeli üzerinde yapılan bir araştırmada üst yönetimin desteği, grup etkileşimi, iletişim, motivasyon düzeyi ve karar verme yaklaşımları gibi örgütsel iklim unsurları ile iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma eğilimi gibi iş tutumları ile rol çatışması ve rol belirsizliği arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir (Bedeian et al, 1981).

Kimya sektöründe faaliyet gösteren dört boya sanayi işletmesinin 130 beyaz yakalı çalışanı üzerinde yapılan bir araştırmada; yaratıcılığı destekleyen örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde bazı etkileri olduğu bulgulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, yaratıcılığın pozitif olarak desteklendiğinin algılandığı bir iklimde iş tatmininin arttığı ve işten ayrılma niyetinin azaldığı görülmektedir (Gündüz Çekmecelioğlu, 2005).

Paknadel Çetinkanat (1988) tarafından okul müdürleri ve öğretmenler üzerinde yapılan çalışmada da örgütsel iklim ve iş tatmini arasında değişkenlere göre anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Hastanede çalışan hemşirelerin iş tatmini, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetlerinin örgütsel iklim faktörleri ile (kaynak yeterliliği, çalışanların desteklenmesi, hekim-hemşire ilişkisi ve yönetim uygulamaları) ilişkisinin araştırıldığı bir çalışmada (Jackson-Malik, 2005) örgütsel iklim faktörlerinin tatminsizliği, tükenmişliği ve personel devrini azalttığı bulunmuştur. Özdemir (2006) de tekstil sektöründe yaptığı araştırmada, örgütlerde örgütsel iklim ile iş tatmini düzeyi arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Buna göre araştırmanın bulguları diğer araştırmalarca da destelenmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

- İdari personelin örgütsel iklim ile içsel ve dışsal tatmin puan ortalamalarının cinsiyete göre, yönetim desteği ve içsel tatmin boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu sonuca göre kadın ve erkek personelin yönetim desteği ile içsel tatmin puan ortalamaları birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir.

- Cinsiyete göre idari personelin otonomi ve özgürlük, işin iddialı olması ve rol belirsizliği ile dışsal tatmin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. İşin iddialı olması ve rol belirsizliği boyutlarında kadınların puan ortalamaları erkeklere göre daha yüksek bulunmuş iken otonomi ve özgürlük ile içsel tatmin boyutlarında erkeklerin puan ortalamaları daha yüksek bulunmuştur.

- İdari personelin iş tatmin ve örgütsel iklim puan ortalamalarının medeni duruma göre, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

- İdari personelin örgütsel iklim ve iş tatmini puan ortalamalarının yaşa göre, puan ortalamaları arasında fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

- İdari personelin örgütsel iklim ile iş tatmin puan ortalamalarının öğrenim durumuna göre, grup ortalamaları arasındaki fark yönetim desteği, işin iddialı olması ve içsel tatmin boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Otonomi ve özgürlük, rol belirsizliği ve dışsal tatmin düzeylerinde ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Otonomi ve özgürlük boyutunda lise ve önlisans eğitim düzeyinde olanlar arasındaki farktan kaynaklandığı bulunmuştur. Lise mezunlarının önlisans mezunlarına göre otonomi ve özgürlüğü puanlarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Rol

belirsizliği boyutunda ise, lisans ve üzeri ile ilköğretim öğrenim düzeyinde olanlar arasındaki farktan kaynaklandığı bulunmuştur. Öğrenim düzeyi yükseldikçe, rol belirsizliğinin arttığı bulunmuştur. Dışsal tatmin boyutunda farklılığın önlisans mezunu olanlar ile ilköğretim, lise ve lisans ve üzeri eğitim düzeyinde olanlar arasındaki farklılıktan kaynaklandığı bulunmuştur. Öğrenim düzeyi yükseldikçe dışsal tatmin azalmaktadır. Öğrenim düzeyi düştükçe iş tatmini azalmaktadır.

- İdari personelin örgütsel iklim ile iş tatmin puan ortalamalarının görev yapılan bölüme göre, grup ortalamaları arasındaki fark, işin iddialı olması ve rol belirsizliği boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Yönetim desteği, otonomi ve özgürlük, içsel tatmin ve dışsal tatmin boyutlarında ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yönetim desteği, otonomi ve özgürlük boyutlarında farklılık dahili tıp bilimlerinde çalışanlar ile yardımcı destek hizmetlerde çalışanlar arasındaki farklılıktan kaynaklandığı bulunmuştur. İçsel tatmin boyutunda farklılığın yardımcı destek hizmetler ile yardımcı üretim birimlerinde çalışanlar arasındaki farklılıktan kaynaklandığı bulunmuştur. Dışsal tatmin boyutunda, cerrahi tıp bilimleri ve yardımcı destek hizmet birimlerinde çalışanlar arasındaki farklılıktan kaynaklandığı saptanmıştır.

- İdari personelin içsel, dışsal tatmin ve örgütsel iklim puan ortalamalarının görev yaptığı kadroya göre, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Buna göre sözleşmeli ve 657 kadrolu personelin örgütsel iklim ve içsel, dışsal tatmin puan ortalamalarının birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir.

- İdari personelin örgütsel iklim ile iş tatmin puan ortalamalarının bu kurumdaki hizmet sürelerine göre, grup ortalamaları arasındaki fark yönetim desteği, otonomi ve özgürlük, işin iddialı olması, rol belirsizliği ve dışsal tatmin boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. İçsel tatmin düzeyinde

ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. İçsel tatmin boyutunda farklılığın kurumda hizmet süresi ‘21 yıl ve üzeri’ olanlar ile ‘5 yıl ve altında olanlar’ arasındaki farklılıktan kaynaklandığı bulunmuştur.

- Toplam çalışma sürelerine göre idari personelin örgütsel iklim ile iş tatmin puan grup ortalamaları arasındaki fark yönetim desteği, otonomi ve özgürlük, işin iddialı olması, rol belirsizliği içsel tatmin ve dışsal tatmin boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

- İdari personelin örgütsel iklim ile iş tatmini puan ortalamalarının toplam gelire göre, grup ortalamaları arasındaki fark yönetim desteği, otonomi ve özgürlük, işin iddialı olması, rol belirsizliği içsel tatmin ve dışsal tatmin boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

- İdari personelin örgütsel iklim ile iş tatmin puan ortalamalarının yaptıkları görev unvanına göre, grup ortalamaları arasındaki fark yönetim desteği, otonomi ve özgürlük, işin iddialı olması, rol belirsizliği, içsel tatmin ve dışsal tatmin boyutlarında ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yönetim desteği boyutunda farklılığın memur ile teknik personel olarak görev yapanlar arasındaki farklılıktan kaynaklandığı bulunmuştur. En fazla yönetim desteğini teknik personelin, en düşük ise memurların aldığı saptanmıştır. Otonomi ve özgürlük boyutunda farklılığın teknik personel ile sekreter olarak görev yapanlar arasındaki farklılıktan kaynaklandığı bulunmuştur. Teknik personelin otonomi ve özgürlük puan ortalamalarının en yüksek, sekreterlerin ise en düşük olduğu saptanmıştır. Rol belirsizliği boyutunda farklılığın teknik personel ile sekreter olarak görev yapanlar Sekreterlerin rol belirsizliği puan ortalaması en yüksek, teknik personelin ise en düşük olduğu saptanmıştır. İşin iddialı olması boyutunda farklılığın memur ile büro elemanı olarak görev yapanlar arasındaki farklılıktan kaynaklandığı bulunmuştur. İçsel tatmin boyutunda farklılığın teknik personel ile memur olarak görev yapanlar arasındaki farklılıktan, dışsal tatmin boyutunda

farklılığın teknik personel ile büro elemanı olarak görev yapanlar arasındaki farklılıktan kaynaklandığı bulunmuştur. Teknik personelin tüm tatmin boyutlarında en yüksek puan ortalamasına sahip olduğu saptanmıştır. Ayrıca memurların içsel tatmin puan ortalaması en düşük grup olduğu saptanmıştır.

- İdari personelin örgütsel iklim boyutları ve iş tatmini boyutları ile olan ilişkisi incelendiğinde; yönetim desteği, otonomi ve özgürlük boyutlarıyla pozitif ve güçlü, içsel tatmin ve işin iddialı olması boyutu ile pozitif ve zayıf, rol belirsizliği boyutunun içsel tatmin ile pozitif ve zayıf, dışsal tatmin boyutuyla ise negatif ve zayıf bir ilişkisi olduğu istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Buna göre yönetim desteği, otonomi ve özgürlüğün iş tatminini olumlu etkilediği; işin iddialı olmasının içsel tatmini olumlu yönde etkilediği, rol belirsizliğinin dışsal tatmini olumsuz etkilediği saptanmıştır.

- Örgütsel iklim alt boyutları ile iş tatmini alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Bu çalışmanın ortaya koyduğu bulgular çerçevesinde şu öneriler yapılabilir:

- Yönetim desteği puan ortalamasında (X=3,11±0,99) bulunmuştur. Özellikle memurlar yönetimden en az destek gördüğünü belirten gruptur. Bu nedenle sadece sağlık personelinin değil idari çalışanların da bu hizmete katkısının büyük olduğu önemsenmelidir. Çalışanların işle ilgili sorunlarına çözüm getirilmesinin, çalışanların yeteneklerini geliştirecekleri faaliyetlerin desteklenmesini, başarılı olan personelin övülmesinin ve ödüllendirilmesinin, çalışanların kararlara katılım sağlayacak mekanizmaların oluşturulmasının yönetim desteğinin yükseltilmesinde önemli olduğu söylenebilir.

- Yapılan işte algılanan otonomi ve özgürlük puan ortalaması (X=2,87±1,04) bulunmuştur. Özellikle sekreterler ve memurlar en düşük puan ortalamasına

sahiptir. Buna göre özellikle eğitim düzeyi yüksek personelin işini yaparken müdahale edilmemesi, işin yapılışını etkileyecek biçimde işe karışılmaması gerektiği söylenebilir. Yöneticiler çalışanların görevlerini unvanlarına ve bilgi düzeylerine göre insiyatif kullanmalarına izin verebilir.

- İşin iddialı olmasına inanç bütün çalışanlarda (X=4,13±0,81) düzeyindedir. Çalışanların bilgilerinin artırılması için hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi veya düzenlenen faaliyetlere katılımlarının sağlanması gerekmektedir. Bu durum, hem işgörenin kendini hastanenin önemli bir çalışanı olarak görmesi, hem de örgüte bağlılık açısından önemli görülebilir.

- Rol belirsizliği puan ortalamasının (X=3,59±1,10) olduğu saptanmıştır. Buna göre rol belirsizliğini en aza indirmek için rol belirsizliğine neden olan faktörler araştırılabilir. Özellikle rol belirsizliğini en fazla yaşayan sekreterlerin ve cerrahi tıp bilimlerinde çalışanların çalışma koşulları incelenmelidir. Tüm cerrahi branşlara hizmet veren sekreterlerin çok yoğun ve bir arada çalışmaları bu durumun oluşmasında etken olabilir. İdari personelin tümünün görev tanımlarının açık bir şeklide yapılmasının rol belirsizliğinin azaltılmasında etkili olduğu söylenebilir. Rol belirsizliğin giderilmesi, çalışanın performansını ve iş tatminini artırdığı bilinmektedir.

- İş tatmini alt boyutlarından içsel tatmin alt boyutu puan ortalaması (X=3,45±0,69) , dışsal tatmin boyutu puan ortalaması (X=2,82±0,91) düzeyinde bulunmuştur. Buna göre dışsal tatmin düzeyini yükseltecek çalışma koşullarının iyileştirilmesi, işte ilerleyebilme şansının tanınması önemli olduğu söylenebilir. Dışsal tatmin belirleyicilerinden biri ücrettir. Büro elemanlarının sözleşmeli 4/b sınıfında çalışması, döner sermaye katkısı almamaları dışsal tatmini etkilediği söylenebilir.

- Örgütsel iklim ile çalışanların iş tatmini ile ilgili algılamalarını ilişkilendirmek için daha çok araştırmaya ihtiyaç bulunmaktadır. Örgütsel destek bu çerçevede düşünülebilir.

Araştırma bulguları dışında, konuyla ilgili genel öneriler aşağıda verilmektedir:

- İdari personele ilerleme imkânının sağlanması, ödüllendirilmesi, çalışma ortamlarının iyileştirilmesi, çalışanlar arasında iletişimin artırılması için etkinlikler planlanması, iş tatminini artıracağı söylenebilir.

- Yöneticilerin çalışanlarını takdir etmesi, çalışanların yeteneklerini kullanabilmelerine olanak vermesi ve yaratıcı düşünceleri değerlendirmesi genel iş tatmin düzeyini artırmada ve örgütsel iklimi iyileştirmede büyük ölçüde etken olabilir.

- Yönetici ile çalışanlar arasında katılımcı güven ile açık iletişimin geliştirilmesi ve iş tanımları belirlenmiş çalışanlara, işlerini yerine getirirken özerklik sağlanması olumlu örgütsel iklim oluşturma açısından etkili olabilir.

- Bu çalışmada ilk kez bir üniversite hastanesinde algılanan örgütsel iklim ile hastanede çalışan idari personelin iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesi yararlı olmakla birlikte, birden fazla hastaneyi kapsayan, örgütsel desteğin önemini araştıran daha geniş kapsamlı araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

ÖZET

Örgütsel İklim ile İş Tatmini İlişkisi:Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Cebeci Araştırma ve Uygulama Hastanesi Örneği

Örgütsel iklim, iş çevresinin çalışanlar tarafından dolaylı ya da doğrudan algılanan ve çalışanların motivasyon ve davranışlarını etkilediği kabul edilen ölçülebilir özellikler kümesidir. İş tatmini ise, işin özellikleriyle bireylerin kendinde bulduğu özelliklerin uyum içinde olması şeklinde tanımlanabilir.

Bu çalışma, örgütsel iklim ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu temel amaç doğrultusunda Ankara Üniversitesi Cebeci Araştırma ve Uygulama Hastanesi'nde (ACAUH) örgütsel iklim ile hastanede çalışan idari personelin iş tatmini arasındaki ilişkinin saptanması, çalışanların örgütsel iklim ve iş tatmini ile ilgili değerlendirmelerini etkileyen sosyo demografik ve çalışma koşulları ile ilgili faktörlerin belirlenmesi, mevcut durumun ortaya konulması ve konu ile ilgili çözüm önerilerin geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmada örneklem seçilmemiş, 2009 yılında görev yapan 461 idari personel araştırma kapsamına alınmıştır. Veri toplama aracı olarak Minnesota İş Tatmini Ölçeği ve örgütsel iklim ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklerin güvenirlilik değerleri alt boyutlarına göre hesaplanmış ve yüksek düzeyde güvenilir bulunmuştur.

Araştırma bulgularına göre erkeklerin kadınlara göre, iş tatminlerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. İlköğretim mezunu çalışanların iş tatmin düzeylerinin, diğer öğrenim düzeylerine göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Yardımcı destek hizmetler bölümünde görev yapan ve 21 yıl üzerinde çalışan personelin iş tatmin düzeyleri, yüksek bulunmuştur. Meslek grupları karşılaştırıldığında, teknik personelin iş tatmin düzeyinin en yüksek olduğu belirlenmiştir.

Yönetim desteği, otonomi ve özgürlüğün tüm iş tatmini boyutlarını, işin iddialı olması içsel tatmini olumlu yönde etkilediği; rol belirsizliğinin dışsal tatmini olumsuz etkilediği bulunmuştur.

Yönetim desteğinin sağlanması, rol belirsizliğini azaltıcı önlemlerin alınması, idari personele ilerleme imkânının sağlanması, çalışma ortamlarının iyileştirilmesi, çalışanların birbirleri ile ilişkilerinin artırılması için etkinliklerin planlanması, yöneticilerin işgörenleri takdir etmesi, yeteneklerini kullanabilmelerine ve kararlara katılmasına olanak verilmesi, yaratıcı düşüncelerinin değerlendirilmesi önemlidir.

Anahtar Kelimeler: Örgüsel İklim, İş Tatmini, İdari Personel, Hastane, Minnesota İş Tatmini Ölçeği

SUMMARY

The Relationship between Organizational Climate and Job Satisfaction: Ankara University, Cebeci Research and Application Hospital Example

Organizational climate is measurable features group of business environment which is perceived directly or indirectly by employees and accepted that it affects motivation and behaviour of employees. Job satisfaction can be defined as being in harmony of job's features and individual's.

This study is made to determine relationship between organizational climate and job satisfaction. On direction of this basic purpose it is aimed to identify relationship between organizational climate in Ankara University Cebeci Research and Application Hospital and job satisfaction of administrative personnel working in the hospital, determine the socio-demographic and related to working conditions that affect the personal organizational climate and job satisfaction, put forward the current situation and develop solution proposals.

Sample is not selected in the study, 461 administrative personnel who served in 2009 were taken in the research. As means of gathering information Minnesota Job Satisfaction Scale and organizational climate scale were used. Reliability values of scales were calculated according to sub dimensions and it is found that they are highly reliable.

According to the research results it is found that job satisfaction of men is higher than women. It is stated that job satisfaction level of employees who graduated from primary school is higher than others. Job satisfaction level of personnel who serves in asistant support services and works for over 21 years is found high.When job groups are compared it is determined that job satisfaction of technical personnel is the highest.

According to this it is found that administration support,otonomy and freedom affect all job satisfaction dimensions, job's being assertive affects internal and general satisfactions positively, role uncertainty affects external satisfaction negatively.

Providing administration support, taking role uncertainty reducing preventions,providing administrative personnel progress opportunities, improvement of working environment, planning activities to increase employees relationship between each other, appreciating employees, giving opportunities to use their abilities and involve in decisions, evaluating creative ideas are important.

Key Words: Job Satisfaction, Organizational Climate, Administrative Personnel, Hospital, Minnesota Job Satisfaction Scale

KAYNAKLAR

AÇIKALIN, A.(1996). Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği. Ankara: Pegem Yayınları No:10.

AKÇAY A., GÜRCAN İ.S. (2007). Epidemiyolojik Araştırma Yöntemleri ve Hastalık Nedenlerine İlişkin İstatistiksel Oranlar. *Veteriner Hekimler Derneği Dergisi*, **78(2):** 26-34.

AKDOĞAN, E. (2002). Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

AKHUN, K. (2000). Yönetimin Davranışsal Boyutu Açısından Örgüt İklimi. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

AKIN, B., ÇETİN, C., EROL, V. (1998). Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi. İstanbul: Beta Basım Yayım.

AKSOY, B. (2005). Bilgi Teknolojilerinin Yarattığı Örgütsel Değisim: Nasıl Bir İnsan Kaynakları Yönetimi? *Bilgi Dünyası*, **6(1):** 58-77.

AKSOY, H. (2006). Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ALBAYRAK, A.S. (2006).Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Ankara: Asil Yayınevi.

AKINCI, Z.B. (1999). İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliğinde İletişim. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

AKTAN, C. (1999). 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği. İstanbul:Tügiad Yayını.

ALÇIKAYA, Y., AYTEKİN, T., GÜRBÜZ, Y., ÖZVERİ, H., AKDAŞ, A. (2005). Toplam Kalite Çerçevesinde Hemşirelerde İş Tatmini Düzeyinin Ölçülmesi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınları.

ARDIÇ, K., BAŞ, T. (2002) The Impact of Age on The Job Satisfaction of Turkish Academicans. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **4(3):** 89-102.

ARGUN, T. (1997). Değişim ve Gelecek. *Executive Exellence Dergisi*, **9:** 7-15.

ARSLAN, N.T. (2004). Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, **9:** 203-228.

ATAY, O. (1998). Örgüt Kültürü ve Süreci. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **16** (3): 1-14.

AYDIN, M. (1986). Çağdaş Eğitim Deneyimi. Ankara: Milli Eğitim Yayınları.

AYDIN, M. (1991). Eğitim Yönetimi. Ankara: Hatip Oğlu Yayınevi.

AYTAÇ, S. (2003). Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, **5 (2):** 2-5.

BAKAN, İ., BÜYÜKBEŞE, T. (2004). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler; Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi,* **7:** 1-30

BAYAT, B. (1988). Büro Hizmetlerinde Çalışanların İş Doyumu İle Yöneticilerin Davranışları Arasındaki İlişkiler. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

BAYCAN, A. F. (1985). Analysis of the Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups. Unpublished Master's Thesis, Bogazici University Institute of Social Sciences.

BAYSAL, A., C. (1996). Çalışma Yaşamında İnsan**.** İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.

BEDİAN, A.G., FERRİS, G.R., KACMAR, K.M. (1992). Age, Tenure and Job Satisfaction: a Tale of Two Perspectives. *Journal of Vocational Behavior,* **40:** 33-48.

BENGÜ, Ü. (2005). Hemşirelerin İş Doyumu Düzeyleri ve Empatik Eğilim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

BERBEROĞLU, G. Akademik Organizasyonlarda Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örneği. www.yonetim-organizasyon.org (10.10.2009).

BİLGEN, N. (1990). Örgüt İklimi. Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları. No: 235, Ankara.

BİLGİÇ, R. (1998). The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers. *The Journal of Psychology*, **132 (5):**549-557.

BİNGÖL, N. (2006). Hemşirelerin Uyku Kalitesi, İş Doyumu Düzeyleri ve Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

BURSALIOĞLU, Z. (1987). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Pagem Yayıncılık.

BÜLBÜL, S. E. (1993). Örgüt İkliminin Yönetim İşlevleri ile İlişkisi ve Hayat Sigorta Şirketlerinde Uygulamalı Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

BODUR, S., GÜLER, S. (1997). Sağlık Yöneticilerinde İş Doyumu. *Genel Tıp Dergisi,* **7(1):**12-14

CAN, Y., SOYER, F., BAYANSALDUZ, M. (2009). Sporcuların İş Tatmini ile Lider Bağlılığı ve Örgütsel Bağlılık Duyguları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi,* **3(3):** 76-87.

COX, K. B. (2003). The Effects of Intrapersonal, Intragroup, And Intergroup Conflict On Team Performance Effectiveness And Work Satisfaction, *Nursing Administration*, **2:**153-163.

CEYLAN, A. (1998). Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler, Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi.

CEYLAN, A., ULUTÜRK, Y.H. (2006). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1) 48-58

CEYHAN, Ö. (2002). Ödül Yönetiminin Çalışanlarda İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Yaratmadaki Rolü ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü.

CLARK, A.E. (1997). Why are Women So Happy At Work? *Labour Economics,* **4:**341-372.

ÇAM O., AKGÜN, E., BABACAN GÜMÜŞ,A., BİLGE, A.,ÜNAL G. (2005). Bir Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hastanesinde Çalışan Hekim ve Hemşirelerin Klinik Ortamlarını Değerlendirmeleri ile İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, **(6):**213-220.

ÇARIKÇI, İ.H. (2004). Hizmet İşletmelerinde Çalışan Kamu ve Özel Sektör Personelinin İş Tatmininin Karşılaştırılması. *Amme İdaresi Dergisi,* **37(4):**83-95.

ÇELİK, V. (1990). İş Doyumunun Çağdaş Eğitim Denetimindeki Yeri ve Önemi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi***, 4(1):** 61-68.

ÇELİK, S. (1999). İş Doyumu ve Motivasyonun Verimlilik Üzerine Etkileri. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÇETİNKAYA, A., ÖZBAŞARAN, F. (2004). Üniversite Hastanesinde Görev Yapan Hemşirelerin İş Doyumu Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi***, 20 (1) :** 57-76.

ÇITAK, M.A., KOLDERE, Y., ÜNSAR, S., ERGİN, G. (2008). İstanbul İlinde Görev Yapan Kamu ve Özel İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 1**0(2):** 173-189.

ÇOKLUK, Ö. (2001). Örgütsel İklime Yönelik Algı ve Değerlendirmeler. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

DAVIS, K. (1988). İşletmelerde İnsan Davranışı. (Çev. K. Tosun ve ark.). İstanbul Üniversitesi Yayını.

DENGİZ, M.G. (2000). Takım Çalışması Teknikleri. Ankara: Academyplus Yayınevi.

DİNÇER, Ö. (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Yayınları

DURMUŞ, A. (1998). Özel Sektörlerde Örgütsel İklim (Enka Ve Kutlutaş Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EFİL, İ. (1990). İşletmelerde Yönetim Organizasyon. Bursa: Sidre Yayıncılık, s.

EFİL, İ. (2002). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. 7. Baskı. Alfa Yayınevi, İstanbul.

ERDEM, R., RAHMAN, S., AVCI, L., GÖKTAŞ, B., ŞENOĞLU, B., FİRAT, G. (2008). Investigating Job Satisfaction and Burnout Levels of the Persons Working for the Hospitals at City Center of Elaziğ, Turkey. *Journal of Applied Science Research,* **4 (2):**188-201.

ERDOĞAN, İ. (1994). İşletmelerde Davranış. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

ERDOĞAN, İ. (1996). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.

EREN, E. (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları.

ERGENÇ, A. (1981). İş Doyumunun Belirleyicileri Olarak Beklenti Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri. Yönetim Psikolojisi II, TODAİE Yayınları, Ankara.

ERGENELİ A., ERYİĞİT M. (2001).Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara'da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması. *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, **19(2):**39-55.

ERGİN, C. (1997). Bir İş Doyumu Ölçümü Olarak "İş Betimlemesi Ölçeği": Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi,* **12 (39)**:25-36.

ERİGÜÇ, G. (2000). Sağlık Personelinin Kişisel Özelliklerine Göre İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 5(3):7-39.

ERTEKİN, Y. (1978). Örgüt İklimi. Ankara: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No:174.

GAYEF, A. (2006). Özel Hastanelerde Uygulanan Liderlik Yaklaşımlarının Üst Düzey Yöneticilerin Takım Çalışması ve Örgüt İklimi Algılamaları Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

GERLOFF, E. A. (1985). Organizational Theory and Design A Strategic Approach for Management, Mc Graw-Hill , **51:** 193-194.

GLISSON, C., LAWRENCE R. J. (2002). The Cross-level Effects of Culture and Climate in Human Service Teams. *Journal of Organizational Behavior*, **23:** 767-794.

GÜÇLÜ, N. (2003). Örgüt kültürü. *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, **6:** 147-159.

GÜÇLÜOL, K. (1979). Milli Eğitim Bakanlığı ve Kültür Bakanlıkları Merkez Örgütlerinde Örgütsel İklim. Doktora Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi.

GÜLER, N. (1997). Örgütsel Sağlık ve Denge; Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesi'nde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

GÜLNAR, B. (2007). Araştırma Görevlilerinin İş Tatminini Sağlama Aracı Olarak Örgütsel İletişim ve İletişim Doyumu: Kamu ve Özel Üniversite Karşılaştırması. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.·

GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU, H. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, **6(2):** 75-89.

GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU, H. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *İş, Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, **8(2):**153-168.

GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU, H.; KELEŞ Ö. (2009). Örgüt İklimi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş performansı arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Araştırma. *17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, ss: 590-596.

GÜNEY, S. (2000). Yönetim ve Kurum El Kitabı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

GÜRÇAY, C. İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi. http/isguc.org/cgurcay/htm. (15.08.2009)

GÜZELCİK, E. (1999). Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

HALİS, M. (2000). Örgüt İklimi ve Türkiye'de Örnek Olarak Seçilen İki Örgütte Uygulamalı Bir Araştırma. Sosyal Siyaset Konferansları, İstanbul Üniversitesi Yayını, İstanbul.

HASANOĞLU, M. (2004). Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi. *Sayıştay Dergisi*, **52:** 43-60.

HAZAR, S.E. (2002). The Effects of Leadeship Prototypes and Perceived Leadership Outcomes and the Effects of Self-Construals on Leadeship Prototypes.Yüksek Lisans Tezi, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

HOY K.,W., TARTER, T., KOTTKAMP, B., R. (1991). Open Schools/Healthy Schools, Sage Puplications, USA.

IŞIKHAN, V. (1996). Toplumsal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Ölçütü: İş Doyumu. *Milli Prodüktivite Merkezi Verimlilik Dergisi*. **1:**118-124.

İMAMOĞLU, S. Z., KESKİN, H., ERAT, S. (2004). Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, **11(1):** 167-176.

İNCE, Ö. (2003). İş Tatminine Etki Eden Başlıca Faktörler ve Uygulamadan Bir Örnek. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İNCİR, G. (1990). Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme. Ankara: Milli Prodüktivite MerkeziYayınları.

İRBAN, H. (2004). Jandarma Okullar Komutanlığı Öğretim Başkanlığı Personelinin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılıkları. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

İŞCAN, F., KARABEY,Ö. (2007). Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* **6 (2):** 180-193

JOHANESSON, E. R. (1973). Some Problems in the Measurement of Organizational Climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, **10:**122-131.

KARADAL, H. (1999). Yönetici Yaşam Biçimleri ile Yöneticinin Etkinliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bazı Sektörlerde Bir Araştırma. Adana: Çukurova Üniversitesi Matbaa Yayıncılık.

KARAYEL, B. (1999). İşletme Yöneticilerinin Önderlik Davranışları ve İşgören Tatmini Üzerine Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KARCIOĞLU, F. (1997). Özelleştirme ve Örgüt İklimi (Çimento Fabrikalarında Bir Uygulama). Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KARCIOĞLU, F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* **15 (1-2):** 265-283.

KARLIDAĞ, R., ÜNAL, S., YOLOĞLU, S. (2000). Hekimlerde İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyi, *Türk Psikiyatri Dergisi,* **11 (1):** 49-57.

KAVUNCUBAŞI, Ş. ve ERSOY E. (1998). Sağlık İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi. *Modern Hastane Yönetimi* **2(8):**4-6.

KAVUNCUBAŞI, Ş. (2000). Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi.

KAYAPINAR, İ. (2007). Yöneticilerin Çalışanlar Tarafından Algılanan Yönetim ve Liderlik Anlayışlarının Çalışanların İş Doyum Düzeyleri Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KELEŞ, Ö.(2008) Örgüt İklimi Boyutlarının Çalışanların Güçlendirme Algılarıyla İlişkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi,. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KESER, A. (2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon. İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayın.

KILINÇ, T. (1985). Örgütlerde Çatışma, Mahiyeti ve Nedenleri. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.

KOÇEL, T. (2003). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayıncılık.

KORKUT, H. (1993). Hacettepe Üniversitesi ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi Rektörlük Örgütlerinin Örgütsel Havası. Ankara:Yüksek Öğretim Kurulu Matbaası.

KOPELMAN, R.E., BRİEF, A., GUZZO, R. (1990). The Role of Climate and Culture in Productivity. In B.Schneider (Eds), *Organizational Climate And Culture*, Jossey-Bass Publishers, Oxford, pp. 289-301.

KRAEGER, B. J. (1993). The Relationship Between Individually Perceived Organizational Climate and Faculty Members Organizational and Professional

Commitment in two Institutions of Higher Learning. Hofsra University, New York (http://proquest.umi.com. (11.01.2010).

KURÇER, M.A. (2005). Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Hekimlerinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri, *Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi,* **2(3):** 10-15.

KÜÇÜKGÖDE, V. (2005). Çukurova Üniversitesi Ziraat Fakültesi Öğretim Üyelerinin Örgüt İklimi Hakkındaki Düşünceleri. Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

LITWIN, H., G., STRINGER, A., R. (1968). Motivation and Organizational Climate, Harvard University, Boston.

LYON, H., IVANCEVICH, J.M. (1974). An Exploratory Investigation of Organizational Climate and Job Satisfaction in a Hospital. *The Academy of Management Journal,* **7(4):**635-648.

MADAAN, N. (2008). Job Satisfaction Among Doctors in a Tertiary Care Teaching Hospital. Journal of Medical Education and Research, **10 (2):**78-89.

MARŞAP A. (2003). Yaratıcı Liderlik. Ankara: Öncü Kitapları.

MCMURRAY, A. J.,(1994). The Relationship Between Organisational Culture and Organizational Climate with Reference to a University Setting.

MILLER, H. (1980). Forecasting The Weather and Controlling The Organizational Climate. *Vital Speeches Of The Day,* **7(1):**610-613.

OBEL, B. (1999). Tension and Resistance To Change in Organizational Climate: Anagerial Implications For a Fast Paced World.http://www.lok.cbs.dk (03.10.2009)

OKSAY, A. (2005). Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ONARAN, O. (1971). Örgütlerde Karar Verme. Ankara Üniversitesi S.B.F.Yayın No:321

ÖGE, S. (1996). Örgüt İklimi. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÖZBEK, O. (1999). Ankara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu'nun Örgütsel İklimi. *Çağdaş Eğitim Dergisi,* **255:**39-46

ÖZDAMAR, K. (2003). Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Eskişehir: Kaan Kitabevi.

ÖZDEMİR, F. (2006). Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÖZDEMİR, A. (2008). Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar. İstanbul:Beta Basım A.Ş.

ÖZDEVECİOĞLU (2004) Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri" *Amme İdaresi Dergisi* **37** (4): 97-115.

ÖZGEN, H., ÖZTÜRK, A. ve YALÇIN, A. (2001). Temel İşletmecilik Bilgisi. Adana: Nobel Kitabevi.

ÖZGEN, H.; ÖZTÜRK, A.; YALÇIN, A. (2002): İnsan Kaynakları Yönetimi. Adana: Nobel Kitabevi.

ÖZKALP E., KIREL Ç.(1996). Örgütsel Davranış.Eskişehir.

ÖZKOÇ, Ö. (2005). Hastanelerde İşgücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler ve Çalışanların İş Gücü Verimliliği Konusundaki Tutumlarını Ölçmeye Yönelik Özel Bir Hastanede Yapılan Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÖZMEN, N.İ. (2005). Leadership Style of Turkish Middle Level Managers in Private Sector and Its Relationship With Subordinate Performance, Satisfaction and Commitment. Unpublished Master Thesis, Middle East Technical University.

PAKNADEL(ÇETİNKANAT), C. (1988). Örgütsel İklim ve İş Doyumu. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

PATTERSON, G. (2005). Validating The Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation**.** *Journal Of Organizational Behavior*, **26:** 379–408

PİYAL, B., PİYAL, B., ÇELEN, Ü. (1999). Sağlık Çalışanlarının İş Doyumu Farklılıklarının Hastaneler ve Meslekler Temelinde Çözümlenmesi. Ulusal Sağlık ve Hastane Yönetimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı, 20-35.

SAĞLIK BAKANLIĞI (1998). Örgüt Kültürü Araştırma Özeti. Ankara.

SABUNCUOĞLU, Z. (1995). Örgütsel Psikoloji. Bursa:Ezgi Kitabevi.

SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M. (1998). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları.

SARI, H. (2004). An Analysis of Burnout and Job Satisfaction Among Turkish Special School Headteachers and Teachers and the Factors Effecting Their Burnout and Job Satisfaction, *Educational Studies,* **30(3):**231:244.

SARIBAY, A.Y.(1992). Siyasal Sosyoloji. Ankara: Gündoğan Yayınları.

SERİNKAN, C., HAYBAT, A. (2005). Pamukkale Üniversitesi Öğretim Elemanlarının İş Tatmini ve Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

SERTÇE, S. (2002). Kamu Kurulularında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma (İzmir Emniyet Teşkilatı Örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Ekonomi ve Endüstri İlişkiler Ana Bilim Dalı.

SEVİMLİ, F., İŞCAN, Ö., F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi,* **5(1):** 26-38

SCHAUBER, A. (2001). Effecting Extension Organizational Change Toward Cultural Diversity: A Conceptual Framework. *Journal of Extension,* **39(3):**25-35.

SCHEIN, H., E. (1965). Organizational Psychology. Prentice-Hall Inc. United States of America.

SCHOAF, C. (2004). Improving Performance and Quality of Working Life: A Model for Organizational Health Assessment in Emerging Enterprises. *Human Factors And Ergonomics in Manufacturing,* **14(1):** 81–95

SCHNEIDER, B., SYNDER R.A. (1975). Some Relations Betwen Job Satisfaction and Organizational Climate. *Journal of Applied Psychology,* **60:**319'dan aktaran ARSLAN, N.T. (2004). Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, **9:** 203-228

SİLAH, M. (2001). Çalışma Psikolojisi. Ankara: Selim Kitabevi.

SOUDEK, M. (1983). Organizational Climate and Professional Behavior of Academic Librarians. *Journal of Academic Librarianship*, **8:**334-372

SOUSA-POZA, A. (2000). Well-Being at Work: A Cross-National Analysis of the Levels and Determinants of Job Satisfaction. *Journal of Socio-Economics*, **29(6):** 517-539.

STETZER A. (1997). Organizational Climate and Ineffectiveness: Evidence From 25 Outdoor Work Crew Divisions. *Journal of Quality Management,* **2(2):** 251-265

SOYER, F., CAN, Y. (2007). İş Tatmini ile Mesleki Beklenti ve Mesleki Destek Algılaması Arasındaki İlişki: Beden Eğitimi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, **11(3)**:23-36

SUN, H.Ö. (2002). İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara.

STETZER A. (1997). Organizational Climate and Ineffectiveness: Evidence From 25 Outdoor Work Crew Divisions. *Journal of Quality Management,* **2(2):** 251-265

ŞAHİN, A. (2003). Yöneticilerin İş Tatmini ve Memnuniyeti. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, **1(5):**137-157

ŞANLI, S. (2006). Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

ŞİMŞEK, Ş., AKGEMCİ, T., ÇELİK, A. (1998) Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

ŞİMŞEK, Ş. (2002). Yönetim ve Organizasyon. Konya: Günay Ofset.

TELMAN, N., ÜNSAL, P. (2004). Çalışan Memnuniyeti. İstanbul: Epsilon Yayınları.

TENGİLİMOĞLU D., YİĞİT A. (2005). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi,* **8(3):**375-400

TOKER, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, **8(1)**: 92-107.

TÜMGAN, C.(2007). Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve Tatmin. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TÜTÜNCÜ, Ö. (2000). Karayolu Ulaştırma İşletmelerinde İşten Ayrılma Eğilimlerinin Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **2(4):** 106-120.

TÜZÜN, B. (2002). Çalışanların İş Memnuniyetlerindeki Yetersizliklerin İşe Olumsuz Etkileri ve Bunun Saptanması için Bir Ölçek Geliştirme, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

ULUSOY, T. (1993). İşletmelerde İş Tatmini ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

UNUTKAN, G. A. (1995). İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**.** İstanbul: Türkmen Kitabevi.

ÜNAL, A. (1998). Performansa Dayalı Ücret. Ankara: Kamu-İş Yayını.

VAROL, M. (1989). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi. Ankara Üniversitesi *S.B.F.Dergisi*, **VI**:195-222, Ankara.

WEISS, D.J., R.V. DAWIS, G.W. ENGLAND ve L.H. LOFQUIST (1967). Manual For The Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, Vol. 2, University of Minnesota Industrial Relation Center, MN Minneapolis.

WIENER, Y. (1988). Forms of Value Systems: a Focus on Organizational Effectiveness and Culture Change and Maintenance. *Academy of Management* **13:** 534-535

YAHYAGİL, Y.M, DENİZ, Y. (2004). Bir Sağlık Kuruluşu Çalışanlarının Örgüt İklimi ile Stres Unsurlarını Algılamaları ve İşi Bırakma Niyetleri. (http:/yahyamet.net/Saglik-Kurulusunda-iklim-ve-stres.doc-18.01.2010).

YAŞAR, Ö. (2005). Örgütsel Güvenin Örgüt İklimine Etkisi; Gaziantep Sanayi İşletmelerinde bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YELBOĞA, A. (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi: *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* **4(2):**1-19

YEREBAKAN, M. (2000). Özel Hastaneler Araştırması. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayını.

YILDIRIM, Y. (1999). Sağlık Bakanlığına Bağlı Genel Hastanelerde Çalışan Hastane Yöneticilerinin İş Doyumu. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

YILDIRIM, T. (2009).). Avrupa Birliğinde Serbest Dolaşım ve Sağlık Hizmetleri: Ankara ve Muş İllerinde Sağlık Bakanlığı'na Bağlı Hastanelerde Çalışan Hekim ve Hemşirelerin Serbest Dolaşıma İlişkin Görüşleri ve Potansiyel Göç. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

YILDIZ, Y. (1993). A Study on the Relationship Between Organizational Climate and Organizational Commitment. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YİĞİT, A. (2004). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YILMAZ, A., ÖZLER ERGUN, D., MERCAN, N. (2008). Mobbing ve Örgüt İklimi ile İlişkisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma. *Electronic Journal of Social Sciences,* **7(26):**334-357.

ZOHAR, D. (1980). Safety Climate in Industrial Organizations: Theoretical and Applied Implications. *Journal of Applied Psychology,* ***65*****(1):**96-102

EK 1

DEĞERLİ KATILIMCI,

Yüksek lisans tezi olarak "Örgütsel İklim ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Ankara Üniversitesi Cebeci Araştırma ve Uygulama Hastanesi Örneği" konulu bir çalışma yürütmekteyim. Araştırmada toplanan veriler, sadece tez çalışmasında kullanılacaktır. Araştırma sonuçlarının gizliliği esastır. Bu konuda göstereceğiniz yakın ilgi ve işbirliğinden dolayı teşekkür ederim.

Selcan Ülkü ÇAKIR
Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü
Sağlık Kurumları Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Cinsiyetiniz — Erkek ( ) Kadın ( )

2. Yaşınız …….

3. Medeni durumunuz — Evli ( ) Bekar ( ) Diğer ( )

4. Öğrenim durumunuz — İlköğretim ( ) Lise ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü ( )

5. Bu hastanedeki çalışma süreniz …… yıl

6. Haneye giren aylık geliriniz …….TL

7. Görev ünvanınız …….

8. Çalıştığınız bölüm ……

9. Kadro Durumunuz Sözleşmeli ( ) 657 Kadro( )

ÖRGÜTSEL İKLİM ANKETİ

Aşağıdaki ifadeleri, hastaneniz için doğru bulma düzeyinize göre, her ifadenin sağında yer alan ölçekteki rakamlardan birini "X" ile işaretleyerek değerlendiriniz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1.	Bağlı olduğum yönetici iş ile ilgili sorunların çözümünde bana yardımcı olur.	1	2	3	4	5
2.	Yöneticim yeteneklerimi geliştirmemi ve yeni beceriler elde etmemi cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
3.	Yöneticim çalışanların önemli kararlara katılmasını cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
4.	Bağlı olduğum yönetici çalışanların düşünceleri ve hisleri hakkında bilgi sahibidir.	1	2	3	4	5
5.	Yöneticim yapılan işleri över.	1	2	3	4	5
6.	Yöneticim yaptığım iyi işler için beni ödüllendirir.	1	2	3	4	5
7.	Yöneticim yaptığım iş ve işin sonuçları ile ilgili bana bilgi verir.	1	2	3	4	5
8.	İşimdeki hedeflere nasıl ulaşacağım konusunda özgür olduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
9.	İşimde ulaşacağım hedefleri seçme konusunda özgürüm.	1	2	3	4	5
10.	Bu organizasyonda işimizi nasıl yaptığımız konusunda bize çok fazla müdahale edilmez.	1	2	3	4	5
11.	Yerine getirmem gereken görevlerin önemli olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
12.	Yapmakta olduğum görevler iddialıdır.	1	2	3	4	5
13.	İşim hastanemizin başarısı açısından önem taşımaktadır.	1	2	3	4	5
14.	Yerine getirmekte olduğum iş yapılmaya değer bir iştir.	1	2	3	4	5
15.	İşimi yaparken sorumluluklarımın ne olduğunu bilmiyorum.	1	2	3	4	5
16.	İşimde benden ne gibi sonuçlar beklendiği tam olarak bilmiyorum.	1	2	3	4	5
17.	İşimi nasıl yapacağımı bilmiyorum.	1	2	3	4	5

İŞ TATMİN KOŞULLARI ÖNEM DERECESİ

	Şimdiki işimden;	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Menmunum	Çok menmunum
1.	İşimin beni her zaman meşgul etmesi bakımından	1	2	3	4	5
2.	Tek başıma çalışma olanağım olması bakımından	1	2	3	4	5
3.	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından	1	2	3	4	5
4.	Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
5.	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	1	2	3	4	5
6.	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	1	2	3	4	5
7.	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	1	2	3	4	5
8.	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
9.	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından	1	2	3	4	5
10.	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	1	2	3	4	5
11.	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından	1	2	3	4	5
12.	İşle ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından	1	2	3	4	5
13.	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	1	2	3	4	5
14.	İş içinde terfi olanağımın olması açısından	1	2	3	4	5
15.	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
16.	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
17.	Çalışma şartları bakımından	1	2	3	4	5
18.	Çalışma arkadaşlarımın bir birleriyle anlaşmaları açısından	1	2	3	4	5
19.	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	1	2	3	4	5
20.	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

1. BİREYSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: Selcan Ülkü ÇAKIR

Doğum Yeri ve Tarihi: Ankara 25.05.1977

Uyruğu: Türkiye Cumhuriyeti

Medeni Durumu: Evli

İletişim Adresi ve Telefonu: sscakir77@hotmail.com

2. EĞİTİMİ

Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans-…….

Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sağlık İdaresi Bölümü- 2000

Çankaya Anadolu Lisesi- 1994

Petolozzi Schule-Almanya- 1988

Yabancı Dil

İngilizce (Orta Düzey)

Almanca (İyi Düzey)

3. MESLEKİ DENEYİMİ

Gazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Satınalma Memuru- 2000

Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Dekanlığı İdari ve Mali İşler 2000-2006

Ankara Üniversitesi Cebeci Araştırma ve Uygulama Hastanesi Mali İşler Sorumlusu 2006-2008

Ankara Üniversitesi Cebeci Araştırma ve Uygulama Hastanesi Hastane Müdür Yardımcısı 2009-….