



**ÖRGÜTÜN YAPISAL YÖNLERİ VE İŞ TATMİNİ:
SAĞLIK SEKTÖRÜNDE KARŞILAŞTIRMALI
BİR ARAŞTIRMA**

Murat KARATAŞ

**Doktora Tezi
İşletme Ana Bilim Dalı
Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK
2020
Her Hakkı Saklıdır**

**T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

Murat KARATAŞ

**ÖRGÜTÜN YAPISAL YÖNLERİ VE İŞ TATMİNİ:
SAĞLIK SEKTÖRÜNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK**

ERZURUM – 2020



TEZ BEYAN FORMU

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddelerine göre hazırlamış olduğum "ÖRGÜTÜN YAPISAL YÖNLERİ VE İŞ TATMİNİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA" adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Gereğini bilgilerinize arz ederim *.

- ☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☒ Tezimin/Raporumun makale için **altı ay**, patent için **iki yıl** süreyle erişiminin ertelenmesini istiyorum.

12.06.2020

Aslı ıslak imzalıdır.
Murat KARATAŞ

*** LİSANSÜSTÜ TEZLERİN ELEKTRONİK ORTAMDA TOPLANMASI, DÜZENLENMESİ VE ERİŞİME AÇILMASINA İLİŞKİN YÖNERGE**

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

Lisansüstü tezlerin erişime açılmasının ertelenmesi MADDE 6– (1) Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu **iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.**

(2) Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz **makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış** ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile **altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.**

Gizlilik dereceli tezler MADDE 7– (1) Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

(2) Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Graduate School of Social Sciences

TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Prof.Dr. Atılhan NAKTİYOK danışmanlığında, Murat KARATAŞ tarafından hazırlanan bu çalışma 12 / 06 / 2020 tarihinde aşağıda isimleri yazılı jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

İmza: Aslı ıslak imzalıdır.

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Ömer Faruk IŞCAN

İmza: Aslı ıslak imzalıdır.

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Muhammed Kürşad TİMURÖĞLU

İmza: Aslı ıslak imzalıdır.

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Oktay YANIK

İmza: Aslı ıslak imzalıdır.

Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Selman KOBANOĞLU

İmza: Aslı ıslak imzalıdır.

Prof. Dr. Sait UYLAŞ

Enstitü Müdürü

OF28_V4_03.11.2019

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	V
ABSTRACT	VI
TABLolar DİZİNİ	VII
ŞEKİLLER DİZİNİ	IX
KISALTMALAR LİSTESİ.....	X
ÖNSÖZ.....	XI
GİRİŞ	1
I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	1
II. ARAŞTIRMANIN TEORİK TEMELLERİ	2
III. ARAŞTIRMA SORULARI	4
IV. TEZİN YAPISI VE BÖLÜMLERİ.....	4

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL AÇIKLAMALAR

1.1. ÖRGÜTLERDE YAPI	6
1.1.1. Örgüt Kavramı.....	6
1.1.2. Örgütlerin Önemi	9
1.1.3. Örgütlerin Özellikleri	10
1.1.4. Örgütlerin Evrimi	12
1.1.4.1. Klasik Dönem	14
1.1.4.2. Neo-Klasik Dönem	18
1.1.4.3. Modern ve Post-Modern Dönem	20
1.1.5. Örgütlerde Yapı ve Tasarım	23
1.1.5.1. Örgüt Yapısının Tasarımına İlişkin Yapısal Boyutlar	26
1.1.5.1.1. Merkezileşme Düzeyi	28
1.1.5.1.2. Biçimselleşme (Formalleşme) Düzeyi.....	31
1.1.5.1.3. Uzmanlaşma Düzeyi	33
1.1.5.1.4. Profesyonelleşme Düzeyi	34
1.1.5.1.5. Yetki Hiyerarşisi	34
1.1.5.1.6. Karmaşıklık Düzeyi (Farklılaşma Düzeyi)	35
1.1.5.2. Örgüt Yapısının Tasarımına İlişkin Bağlamsal Boyutlar	37

1.1.5.2.1. Çevrenin Etkisi	38
1.1.5.2.2. Örgüt Teknolojisi	38
1.1.5.2.3. Örgüt Kültürü	39
1.1.5.2.4. Örgütün Yaşı ve Büyüklüğü	41
1.1.5.2.5. Örgüt Stratejisi	42
1.1.6. Örgüt Yapıları	43
1.1.7. Örgüt Yapısının Genel Görünümü	45
1.1.7.1. Geleneksel Örgüt Yapıları	45
1.1.7.1.1. Basit Yapılı Örgütler	45
1.1.7.1.2. Fonksiyonel Yapılı Örgütler	47
1.1.7.1.3. Matriks Yapılı Örgütler	48
1.1.7.1.4. Ürün Temelli Örgüt Yapısı	50
1.1.7.1.5. Müşteri Temelli Örgüt Yapısı	50
1.1.7.2. Çağdaş Örgüt Yapıları	50
1.1.7.2.1. Sanal Örgütler	50
1.1.7.2.2. Şebeke Tarzı Örgütler	52
1.1.7.2.3. Yalın Örgütler	54
1.1.7.2.4. Hücreli Örgütler	55
1.2. İŞ TATMİNİ	56
1.2.1. İş Tatmini Kavramı	56
1.2.2. İş Tatmininin Önemi	58
1.2.3. İş Tatmini ile İlişkili Kavramlar	60
1.2.3.1. Motivasyon	60
1.2.3.2. Performans	61
1.2.3.3. Yaşam Tatmini	63
1.2.4. İş Tatmininin Boyutları	63
1.2.4.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler	66
1.2.4.1.1. Yaş ve Deneyim	66
1.2.4.1.2. Kişilik ve Özellikleri	67
1.2.4.1.3. Eğitim Düzeyi	69
1.2.4.1.1.3. Cinsiyet	70
1.2.4.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler	70

1.2.4.2.1. Örgüt Büyüklüğü	71
1.2.4.2.2. Yönetim Biçimi.....	71
1.2.4.2.3. İş ve İşin Özelliği	72
1.2.4.2.4. Ücret.....	73
1.2.4.2.5. Çalışma Şartları.....	74
1.2.4.2.6. Terfi İmkânları	74
1.2.5. İş Tatminsizliği.....	75

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTÜN YAPISAL YÖNLERİ VE İŞ TATMİNİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ	78
2.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	85
2.3. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE SINIRLILIKLARI	102
2.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	103
2.4.1. Araştırma Evreninin Belirlenmesi ve Örneklem Seçimi.....	103
2.4.2. Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi.....	103
2.4.3. Analiz Yöntemleri	105
2.5. ANALİZ VE BULGULAR.....	107
2.5.1. Demografik ve Olgusal Özelliklere İlişkin Bulgular	107
2.5.2. Örgüt Yapısı Ölçeğine İlişkin Bulgular	108
2.5.2.1. Örgüt Yapısı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	108
2.5.2.2. Örgüt Yapısı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi.....	113
2.5.2.3. Örgüt Yapısı Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi	115
2.5.2.4. Örgüt Yapısı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	117
2.5.3. İş Tatmin Ölçeğine İlişkin Bulgular	119
2.5.3.1. İş Tatmin Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi.....	119
2.5.3.2. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	123
2.6. HİPOTEZ TESTLERİ	124
2.7. DEMOGRAFİK VE OLGUSAL VERİLERE İLİŞKİN BULGULAR.....	146
2.7.1. Cinsiyet Açısından Örgüt Yapısı ve iş Tatmini	146
2.7.2. Yaş Aralığı Açısından Örgüt Yapısı ve iş Tatmini	147

2.7.3. Meslekteki Görev Süresi Açısından Örgüt Yapısı ve iş Tatmini	149
2.7.4. Eğitim Düzeyi Açısından Örgüt Yapısı ve iş Tatmini	152
2.7.5. Medeni Durum Açısından Örgüt Yapısı ve iş Tatmini	155
2.7.6. Meslek Türü Açısından Örgüt Yapısı ve iş Tatmini	156
SONUÇ.....	159
KAYNAKLAR	175
EKLER.....	215
EK 1. Anket Formu	215
EK 2. Etik Kurul Raporu.....	219
ÖZGEÇMİŞ.....	222

ÖZET**DOKTORA TEZİ****ÖRGÜTÜN YAPISAL YÖNLERİ VE İŞ TATMİNİ:
SAĞLIK SEKTÖRÜNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA****Murat KARATAŞ****Tez Danışmanı: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK****2020, 222 sayfa****Jüri: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK****Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN****Doç. Dr. Muhammed Kürşad TİMURÖĞLU****Doç. Dr. Oktay YANIK****Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Selman KOBANOĞLU**

Sağlık sektöründe hizmet üretiminin büyük bölümünü üstlenen hastanelerde gerçekleştirilerek tamamlanan bu çalışmanın temel amacı, örgüt yapısı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi olarak belirlenmiştir.

Bu çerçevede, örgüt yapısını teşkil eden bileşenler ve iş tatminine yönelik kavramlar tanımlanarak, teorik kısım hazırlanmıştır. Araştırmanın yapıldığı bölümde ise sahiplik açısından sağlık bakanlığı, üniversite ve özel iştirak olarak ayrışan hastanelerde, örgüt yapısını oluşturan biçimselleşme, merkezileşme, karmaşıklık ve uzmanlaşma düzeylerinin, çalışanların içsel ve dışsal tatminlerine etkileri ortaya konulmuştur. Diğer taraftan, Türkiye’de mülkiyetleri itibarı ile ayrışan hastanelerin örgüt yapıları ve iş tatmin düzeylerine yönelik farklılıkları ya da benzerlikleri karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir.

Bu araştırma, yaklaşık 3000 hasta yatağı ve 22 hastanesi ile Doğu Karadeniz’in sağlık alanındaki toplanma merkezi olan Trabzon’da planlanmış olup, mülkiyet yapıları farklı olan Sağlık Bakanlığı, özel ve üniversite bünyesinde hizmet veren 3 hastanede 524 sağlık çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Yapısı, iş tatmini, biçimselleşme, merkezileşme, uzmanlaşma, karmaşıklık

ABSTRACT

Ph. D. DISSERTATION

**STRUCTURAL ASPECTS OF THE ORGANIZATION AND WORK
SATISFACTION: A COMPARATIVE RESEARCH IN HEALTH SECTOR**

Murat KARATAŞ

Advisor: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

2020, 222 Page

Jury: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

Assoc. Prof. Dr. Muhammed Kürşad TİMÜROĞLU

Assoc. Prof. Dr. Oktay YANIK

Assist. Prof. Dr. Mehmet Selman KOBANOĞLU

The main purpose of this study, which has been completed in hospitals that undertake most of the service production in the health sector, is to review the relationship between organizational structure and job satisfaction.

In this framework, the theoretical part of the thesis has been prepared by defining organizational components and concepts of job satisfaction. In the research part of the study, the effects of formalization, centralization, complexity and specialization levels on the intrinsic and extrinsic job satisfaction of the employers have been outlined in the hospitals separated as universities and private affiliates. On the other hand, the organizational structures and the differences or similarities toward job satisfaction levels of the hospitals with different properties have been evaluated comparatively.

This research is planned in Trabzon, which is the health gathering center of the Eastern Black Sea, with approximately 3000 patient beds and 22 hospitals, and is carried out on 524 healthcare workers in 3 hospitals serving in the Ministry of Health, private and university.

Keywords: Organizational structure, job satisfaction, formalization, centralization, specialization, complexity

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Yaşam Döngüsü Yaklaşımına Göre Örgütün Yapısal ve Bağlamsal Boyutları.....	27
Tablo 1.2. Mekanik ve Organik Örgüt Yapılarının Örgüt Boyutları Açısından Karşılaştırılması	45
Tablo 2.1. Ölçek Konusunda İncelenen Çalışmalar	104
Tablo 2.2. Demografik ve Olgusal Özelliklere İlişkin Bulgular	107
Tablo 2.3. Örgüt Yapısı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi: Birinci Adım.....	109
Tablo 2.4. Örgüt Yapısı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi: İkinci Adım	110
Tablo 2.5. Örgüt Yapısı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi: Üçüncü Adım	111
Tablo 2.6. Örgüt Yapısı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi: Dördüncü ve Son Adım.....	112
Tablo 2.7. Örgüt Yapısı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör	114
Tablo 2.8. Uyum Değerleri/ Uyum Aralıkları Tablosu	115
Tablo 2.9. Örgütsel Yapı Ölçeğine İlişkin DFA Uyum İndeksi Sonuçları	117
Tablo 2.10. Örgüt Yapısı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	118
Tablo 2.11. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin DFA Uyum İndeksi Sonuçları	121
Tablo 2.12. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin DFA Uyum İndeksi Sonuçları	123
Tablo 2.13. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	124
Tablo 2.14. Örgüt Yapısı ve İş Tatmini Boyutlarına ait Korelasyon Tablosu	126
Tablo 2.15. Bağımsız Değişkenlere Ait ‘VİF’ ve ‘TOLERANS’ Değerleri Tablosu ..	127
Tablo 2.16. Hastanelerdeki Biçimselleşme Düzeyinin, iş tatminine, içsel ve dışsal tatminine etkisi	127
Tablo 2.17. Hastanelerdeki Merkezileşme Düzeyinin, iş tatminine, içsel ve dışsal tatminine etkisi	129
Tablo 2.18. Hastanelerdeki Karmaşıklık Düzeyinin, iş tatminine, içsel ve dışsal tatminine etkisi	129
Tablo 2.19. Hastanelerdeki Uzmanlaşma Düzeyinin, iş tatminine, içsel ve dışsal tatminine etkisi	131
Tablo 2.20. Örgüt yapısı ve boyutlarının iş tatmini ve boyutları üzerindeki etkisi.....	132
Tablo 2.21. Örgüt Yapısı ile Sahiplik (Mülkiyet) Açısından Farklılaşan Kurumların Tanımlayıcı İstatistikler.....	134

Tablo 2.22. Sahiplik Açısından Farklılaşan Hastanelerin Örgüt Yapısı ve Boyutlarına ilişkin Karşılaştırma Tablosu	135
Tablo 2.23. İş Tatmini ve Boyutları ile Sahiplik (Mülkiyet) Açısından Farklılaşan Kurumların Tanımlayıcı İstatistikler	137
Tablo 2.24. Sahiplik Açısından Farklılaşan Hastanelerin İş Tatmini ve Boyutlarına ilişkin Karşılaştırma Tablosu	138
Tablo 2.25. Mülkiyetleri Farklılaşan Hastanelerin Korelasyon Karşılaştırma Tablosu	140
Tablo 2.26. Örgüt Yapısı ile İş Tatmininin Mülkiyet Yapısı Farklılaşan Hastanelerde Karşılaştırma Tablosu.....	142
Tablo 2.27. Örgüt Yapısı ile İçsel Tatminin Mülkiyet Yapısı Farklılaşan Hastanelerde Karşılaştırma Tablosu.....	143
Tablo 2.28. Örgüt Yapısı ile Dışsal Tatminin Mülkiyet Yapısı Farklılaşan Hastanelerde Karşılaştırma Tablosu.....	144
Tablo 2.29. Hipotez Değerlendirme Tablosu	145
Tablo 2.30. Cinsiyet Açısından Faktörlere İlişkin Bağımsız T-Testi Analizi.....	146
Tablo 2.31. Yaş Aralığı Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatminine İlişkin Varyans Analizi	147
Tablo 2.32. Çalışanların Yaş Aralığı Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatminine İlişkin Çoklu Karşılaştırma	148
Tablo 2.33. Meslekteki Görev Süresi Açısından Faktörlere İlişkin Varyans Analizi ..	149
Tablo 2.34. Meslekteki Görev Süresi Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatminine İlişkin çoklu Karşılaştırma	151
Tablo 2.35. Eğitim Düzeyi Açısından Faktörlere İlişkin Varyans Analizi	152
Tablo 2.36. Eğitim Düzeyi Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatminine İlişkin çoklu Karşılaştırma	154
Tablo 2.37. Medeni Durum Açısından Faktörlere İlişkin Bağımsız T-Testi Analizi...	155
Tablo 2.38. Meslek Türü Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatminine İlişkin Varyans Analizi	156
Tablo 2.39. Meslek Türü Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatminine İlişkin çoklu Karşılaştırma	158

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Bilimsel Dönemde Örgütlerin Evrimi	14
Şekil 1.2. Klasik Dönem ve Dört Kaide	17
Şekil 1.3. Bir Açık Sistem Olarak Organizasyon	21
Şekil 1.4. Örgüt Tasarımının Yapısal ve Bağlamsal Boyutları Arasındaki Etkileşim....	25
Şekil 1.5. Örgütsel Büyüklük ve İş Tatmini Arasındaki İlişki.....	42
Şekil 1.6. Örgüt Yapısının Verimlilik ve Öğrenme İlişkisi	44
Şekil 1.7. Basit Örgüt Yapısı	46
Şekil 1.8. Fonksiyonel Örgüt Yapısı	47
Şekil 1.9. Matriks Yapılı Örgüt Modeli	49
Şekil 1.10. Sanal Örgüt Modeli	51
Şekil 1.11. Şebeke Tarzı Organizasyon Örneği (İnşaat Yüklenicisi)	53
Şekil 1.12. Eğitim, Mesleğin Olumlu Özelliği ve İşgören Tatmini Arasındaki İlişki	69
Şekil 1.13. İş Özellikleri Modeli.....	73
Şekil 1.14. İşini Sevmeyen Çalışanın 4 Tepkisi	76
Şekil 2.1. T.C Sağlık Bakanlığı Ulusal Sağlık Politikası.....	80
Şekil 2.2. Örgütün Yapısal Yönleri ve İş Tatmini Arasındaki İlişki/Araştırma Modeli	85
Şekil 2.3. Katsıkea ve diğerlerinin Yapı/Tatmin modeli	88
Şekil 2.4. Örgüt Yapısı Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi.....	116
Şekil 2.5. İş Tatmin Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi	120
Şekil 2.6. İş Tatmin Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Doğrulamalı Faktör Analizi	122
Şekil 2.7. Örgüt Yapısı ve İş Tatmini ile Yaş Arasındaki İlişki	149
Şekil 2.8. Örgüt Yapısı ve İş Tatmini ile Görev Süresi Arasındaki İlişki	152
Şekil 2.9. Örgüt Yapısı ve İş Tatmini ile Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki Grafikleri	155

KISALTMALAR LİSTESİ

HHK	: Hususi Hastaneler Kanunu
KPSS	: Kamu Personeli Seçme Sınavı
KTU	: Karadeniz Teknik Üniversitesi
ÖHY	: Özel Hastaneler Yönetmeliği
SB	: Sağlık Bakanlığı
WHO	: Dünya Sağlık Örgütü



ÖNSÖZ

‘Bir akademik çalışmada önemli olanın literatüre katkı sağlamak olduğunu’ ifade eden ve doktora eğitimim süresince desteğini esirgemeyen, ara vermek zorunda kaldığım zamanlarda, deneyimleri ile yol göstererek tekrardan odaklanmamı sağlayan değerli hocam, danışmanım Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK’a teşekkürlerimi sunarım. Araştırmanın belirli dönemlerinde bilgi birikimlerinden yararlanmamı sağlayan Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN’a ve Doç. Dr. Muhammed Kürşat TİMÜROĞLU’na teşekkürü bir borç bilirim.

Tezin her aşamasında bilgisinden yararlandığım, mental zorluklar karşısında beni sabırla dinleme nezaketi gösteren değerli hocam Prof. Dr. Kemal SANCAK’a, Doç. Dr. Serkan DEMİREL’e, Prof. Dr. Beytullah ERDEM’e minnettarım. Ayrıca çalışmama sistematik ve planlı destek sağlayan Doç.Dr. Oktay YILDIZ’a da en kalbi duygularıyla teşekkür ederim. Analiz ve değerlendirme bölümünde emeğini esirgemeyen Dr. Öğretim Üyesi Mesut ÖZTÜRK ve Öğr. Gör. Burak ZİHNİ’ye, değerli vaktini ayırıp tezi baştan sona tashih eden kıymetli kardeşim Doç. Dr. Fatih YALÇIN’a sonsuz teşekkürler.

Söz ile taltif etmenin imkan dahilinde olmadığı, umudun inkisara uğradığı zamanlarda, toprağa bırakılan tohumlar gibi beni yeniden hayata bağlayan kıymetli anne ve babama, uzun doktora süresince verdiğim her türlü zahmete rağmen desteğini esirgemeyen sevgili eşime, oğullarım Ahmet Taha ve Mehmet Cemal’e ve son yılki çabalarımın mimarı kızım Fatma Rana’ya şükranlarımı, muhabbetlerimi sunarım.

Erzurum – 2020

Murat KARATAŞ

GİRİŞ

I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

21. Yüzyıl topluluklarının en önemli özelliği, akla gelebilecek her alanda ve her düzeyde örgütlü olma iradesidir (Yürür , 2008, s. 296). Aileden devlete kadar küçük ya da büyük örgütler içerisinde yer alarak güç sınırlarını genişleten modern dünyanın insanları, kişisel ve toplumsal beklentilerini bu şekilde karşılamak isterler. Bununla birlikte ekonomik özgürlüğünü elinde tutarak coğrafi çevreyi, teknolojik gelişmeleri, demografik yapıları, savaşları, kitlesel sağlık problemlerini, göçlerle gelen politik ve kültürel değişkenleri yönetebilmek için mücadele eden insanoğlu, biriktirmiş olduğu tecrübeleri gelecek kuşaklara miras olarak aktarmayı, dünya tarihinde yıkıcı anlayışlar etrafında toplananlara rağmen sürdürme gelmiştir. Geçmişten günümüze, bireysel beceri ve yeteneklerin sınırlı olması sebebiyle tanış olduğumuz ve ihtiyaç duyduğumuz örgütler bugün her alanında vardır. Günlük işlerimizden, zamana yayılmış etkinliklerimize kadar hayatımızın büyük bölümünü onlarla birlikte geçirir ya da çıktılarından etkileniriz. Doğrudan ve dolaylı olarak insanı tüketici olmasının dışında mal ve hizmet üreticisi olarak da kabul ederek günümüz dünyasının vazgeçilmez ögesi haline gelen örgütler, insanın olduğu her alanda artık söz sahibidir (Ordu & Tanrıöğen, 2013, s. 94).

İç dinamikleri ve insan toplulukları ile belirlemiş olduğu amaçlara ulaşmayı yol haritası olarak değerlendiren örgütler, yapılarını da bu çerçevede kurgulamak durumunda kalmışlardır. Örgütler, kaynakları ile paralel olarak, gerçekleştirmek istediklerini organize edebilmek ve verimli bir çalışma prensibi geliştirebilmek için yazılı dokümanlardan, emir komuta zincirinden, uzmanlaşmış ekiplerden, karmaşık ilişkileri yönetme yeteneğinden oluşan yapısal faktörlere ne oranda ihtiyaç duyacağından ve nasıl istifade edeceğinden hareketle, belirsizliklerin oluşturacağı risklerden de kurtulmak isterler. Bu açıdan bakıldığında örgüt yapısı, ortaya çıkan üç temel görevi yerine getirmek için tasarlanmalıdır (Hall R. , 1999, s. 48). Bunlar; amaca uygun çıktı üreterek örgütsel etkinliği yerine getirmek, bireylere yönelik farklılıkların oluşturduğu etkiyi bertaraf etmek ya da düzenlemek, bilgi akışını sağlam prensipler etrafında birleştirerek, örgütsel güç pozisyonlarını belirlemek. Böylece, farklı amaçlara sahip bireylerin aynı yöne bakabilmelerini ve bir organizasyon içerisinde

bulunabilmelerini sağlamak, örgütsel kaynakların etkinliği ve verimliliği açısından da son derece önemlidir. Bu çerçevede kendini güvende ve mutlu hisseden işgörenin varlığı öne çıkmakta, çalışanın tatmin duygusu ile örgüt yapısı arasında bir bağ kurulabileceği değerlendirilmektedir.

İnsanı sosyal yönleri ile bir bütün olarak değerlendirmenin önemini ortaya koyan Hawthorne Araştırmalarından(1927) günümüze değin, bir örgütün sahip olabileceği ve var olan yetenekleri ile farkındalık oluşturabileceği en değerli kaynak insan kaynağıdır (Şencan, Aydın, & Yeğenoğlu, 2013, s. 105). Bu itibarla insan kaynağının bağlılığı, örgütsel adalet inancı, güven duygusu gibi örgüt yapısının algılanış şekli de son derece önemlidir.

Sağlık hizmetlerinin her türlü senaryoya karşı hasta beklentilerini karşılayacağı ve toplumun sağlık sistemine yönelik güven duygusunu arttıracacağı hastane örgütlerinde çalışanların iş tatmini son derece önemlidir ve örgüt yapısından da etkilendiği değerlendirilmektedir. Çalışma, yapı ile tatmin arasındaki ilişkiyi mülkiyetleri itibarı ile farklılaşan hastanelerde ortaya koyarak karşılaştırmalı analizler yapmayı, iş tatmininin artırılması için yapısal değişkenler hakkında önerilerde bulunmayı amaçlamıştır.

II. ARAŞTIRMANIN TEORİK TEMELLERİ

‘Tek ve en iyi örgüt yapısı’ fikrinden, durum ve şartlara göre ortaya çıkarılabilecek en iyi örgüte uzanan gelişim sürecine katkı sunan araştırmalara göre, örgüt yapısını, üretim aşamalarından, karmaşıklık derecesine, emir komuta zincirinden örgütün büyüklüğüne, prosedür kullanım alışkanlıklarından iş bölümü ve uzmanlaşmaya kadar, örgüt stratejisi olarak da belirleyebileceğimiz değişkenler etkilemektedir. Literatürde, çalışanlarının ya da üyelerinin davranışlarını olgunlaştıran ve şekillendiren mekanizmalar olarak kabul gören örgüt yapısı, belirsizliklerin ortadan kaldırılmasına da katkı sunmaktadır (O'Neill, Beauvais, & Scholl, 1997, s. 22). Örgüt yapısının çalışanların davranışlarının şekillenmesinde etkili olması, iş tatmini üzerinde de etkili olabileceği gerçeği ile bizleri yüzleştirebilir. Bu çerçevede, yüksek düzeyde standardize edilmiş kurallar ve prosedürlerin, oluşturulmuş olan takdir yetkisinin, farklı işlerin aynı anda yürütülebilme iradesinin ve uzmanlaşma düzeyinin çalışanlarda, içten gelen sistemi hareket ettirme gücünü ortaya çıkardığı düşünülmektedir (Cerit & Akgün, 2015,

s. 1798). Örgütlerin belirlenmiş amaçları doğrultusunda, çalıştırılmak istenen işgörene ilişkin yetki ve sorumluluklarının bazıları yazılı olarak tanımlanmış olmakla birlikte, örgütsel vatandaşlık kavramı çerçevesinde değerlendirilebilen bazı davranışlar ise iş tatminine bağlı olarak kendilerinden beklenir. Örgütlerin başarısı açısından, örgüt yapısına ilişkin boyutların örgüt üyeleri açısından algılanış şekli ile çalışanlar açısından ortaya çıkan tatmin ya da tatminsizlik seviyesi arasında ilişki olduğu değerlendirilmektedir. Diğer bir ifade ile Pugh ve diğerlerinin uzmanlık, standardize olma, formal işleyiş yeteneği, merkezileşme ve biçimselleşme olarak sınıflandırdığı, Oldman ve Hackman'ın, örgüt büyüklüğü, merkezileşme, formalleşme ve biçimselleşme, Clegg ve diğerlerinin, uzmanlaşma, standardizasyon, formalleşme, merkezileşme ve biçimselleşme (Özcan , 2011, s. 10), Daft'ın ise biçimsellik, uzmanlaşma, hiyerarşi, merkezileşme, profesyonelleşme ve personel oranları ile ortaya koydukları ve açıklamaya çalıştıkları örgüt yapısının, çalışanların iş tatmini üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Yaşadığı iklimin, tarihi birikimin ve yetiştiği coğrafyanın etkileri ile yoğrulan her insanın birbirinden farklılaşan amaçları, ihtiyaçları, karakteri mizaç özellikleri ve değer yargıları vardır. Buna karşılık insan topluluğu olarak hizmet üreten ve ürettiğini yine insanlara dönük çıktılar olarak planlayan örgütlerin de ulaşmak istediği amaçları ve bu çerçevede ayrışan kültür tercihleri vardır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, örgüt yapısı ile iş tatmini arasında var olduğunu ifade ettiğimiz ilişki, ileri seviyede teknoloji kullanılıyor olmasına rağmen emek yoğun bir sektör olarak tanımlanan, sağlık sunum hizmetleri kapsamında toplumun teşhis ve tedaviye yönelik beklentilerini karşılamak üzere tesis edilen hastaneler açısından da benzerdir. Diğer bir ifade ile görevlerin uzmanlaştığı, yazılı kuralların hâkim olduğu, bilgi ve kontrolün üst makamlarda toplandığı, karmaşık yapılı özellikleri ile mekanik örgüt olarak değerlendirilen hastanelerin yapısal unsurlarına yönelik düzenlemelerinin sağlık çalışanları tarafından algılanış şekli ve kuruluş gerekçeleri birbirinden ayrışarak, mülkiyet yapıları açısından farklı düzenlemeler çerçevesinde faaliyetlerini sürdüren hastaneler arasında belirginleşen yapısal anlayışlar, çalışanların iş tatminlerini etkilemektedir.

III. ARAŞTIRMA SORULARI

Çalışanlar tarafından algılanan örgüt yapısına ait değişkenlerin; iş tatmini üzerindeki etkilerinin belirlenmeye çalışıldığı, içsel ve dışsal tatmin açısından değerlendirmelerin yapıldığı, mülkiyet yapıları farklı kurumlardan elde edilen verilerin karşılaştırmalı olarak irdelendiği bu çalışma ile teorik yaklaşımlar ışığında şu soruların cevapları aramaktadır:

1. Hastanelerdeki biçimselleşme düzeyi ile iş tatmini arasında bir ilişki var mıdır?
2. Hastanelerdeki merkezileşme düzeyi ile iş tatmini arasında bir ilişki var mıdır?
3. Hastanelerdeki karmaşıklık seviyesi ile iş tatmini arasında bir ilişki var mıdır?
4. Hastanelerdeki uzmanlaşma düzeyi ile iş tatmini arasında bir ilişki var mıdır?
5. Aynı sektörde faaliyetlerini sürdürmekle birlikte mülkiyet yapıları, örgüt yapısında farklılaşmaya sebep olabilir mi?
6. Aynı sektörde faaliyet gösteren örgütlerde, mülkiyet yapıları çalışanların iş tatmin seviyelerinde farklılaşmaya sebep olabilir mi?
7. Sağlık çalışanlarına yönelik cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve medeni durumlarına ilişkin demografik özellikleri ile meslek türü, görev süresi ve çalışılan kurum türüne ilişkin olgusal özellikleri; örgüt yapısının özelliklerini algılamada farklılığa neden olur mu?
8. Sağlık çalışanlarına yönelik cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve medeni durumlarına ilişkin demografik özellikleri ile meslek türü, görev süresi ve çalışılan kurum türüne ilişkin olgusal özellikleri; tatmin düzeylerinde farklılığa neden olur mu?

IV. TEZİN YAPISI VE BÖLÜMLERİ

Örgütün yapısal yönleri ve iş tatmini arasındaki ilişkinin irdelenmeye çalışıldığı ve bu çerçevede sağlık sektöründe karşılaştırmalı analizlerin yapılmasının amaçlandığı tez çalışması iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, örgüt kavramına ve iş tatminine dair kuramsal çerçevenin belirlenmesine çalışılmış olup, karşılaştırmalar, değerlendirmeler ve literatürdeki görüşler ışığında açıklamalar yapılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde örgüt yapısı ve iş tatmini arasındaki ilişkilere yönelik olarak yapılan bazı çalışmaların sonuçları değerlendirilmiştir. Ayrıca bu bölümde araştırmanın modeline, örneklem seçimine, ölçüm araçlarının belirlenmesine, veri toplama yöntemleri ile analizlerine yönelik olarak açıklamalar yapılmıştır. Son kısmında verilerin analiz edilmesiyle elde edilen bulgular değerlendirilerek ulaşılan sonuçlar yorumlanmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL AÇIKLAMALAR

1.1. ÖRGÜTLERDE YAPI

Çalışmanın bu bölümünde örgüt kavramı, örgütlerin evrimi, geleneksel ve çağdaş örgüt biçimleri ile örgüt yapısına ilişkin kavramlar ele alınmıştır.

1.1.1. Örgüt Kavramı

Örgütlerin varlığına karşı yaklaşımımız farklı olabilir. Lakin türlü gerekçelerle onların etkisi altında kalmış olduğumuz yadsınamaz bir gerçektir. Günümüzde insanoğlunun hastane örgütlerinde doğumu ile başlayan hayat süreci, yaşantısının tamamına yakın bir bölümünde ilgi, istek ve ihtiyaçlarını gerçekleştirebilmek maksadı ile örgütlerle etkileşim içerisinde devam etmekte ve genellikle dünya hayatı ile bulunduğu sağlık örgütlerinde nihayetlenmektedir. Temel ihtiyaçların karşılanmasından, karmaşık ve içinden çıkılması güç ve uzmanlık gerektiren işlerin tamamlanmasına kadar hemen her alanda insanlar, örgüt olarak tarif edilen işbirliği sistemine dahil olmaktadır. Lewin'e göre örgütler, birlikte çalışmanın değerini ve işbirliğinin anlamını yaşadığı tecrübeler ile öğrenen insanoğlunun, toplumun bütününe ilgilendiren ihtiyaçların giderilmesi amacıyla bir araya toplanarak oluşturdukları yapılardır (Hicks & Gullett, 1981, 10). İşbirliği ve organizasyon düşüncesi ile bireysel olarak aşılamayacak problemlerin üstesinden gelinebileceğini ifade eden Bernard, örgütleri; bireyin, işçi, güvenlik görevlisi, doktor, bilim adamı, asker, politikacı, ekonomi uzmanı ya da yönetici rollerini üstlendiği yapılar olarak değerlendirmiştir (Barnard, 1956, 12). Hall ise örgütü, çalışan davranışlarını belirleyen, performansı etkileyen organizasyon yapısı olarak ifade etmiştir (Dalton, Tudor, Spendolini, Fielding, & Porter, 1980, 49).

İnsan davranışları arasında karşılıklı ilişkinin meydana gelmesi ile örgüt doğar (Hicks, 1979, 6). Bu itibarla hayatımızın her safhasında var olan örgütlerin tarihi, insanlık tarihi ile özdeştir. Var olan ihtiyaçlar ve bu ihtiyaçların zamanla değişimine yönelik baskılar, beklentiler, yönlendirmeler örgütlerin varlığını ve üzerinde bilimsel çalışmalar yapılması konusundaki arzuları ateşlemiştir. Daft, sosyal varlık olarak

gördüğü örgütleri, dış çevreleri ile uyumlu, bilinçli, koordineli faaliyetler ile belirlenmiş hedeflere ulaşmaya çalışan yapılar olarak tanımlamaktadır (Daft, 2015, 11). Örgütlerin; kişisel ya da toplumsal olarak biriken arzuların gerçekleşmesi, değer verilenin elde edilmesi açısından kullanılan araçlar bütünü olarak da değerlendirilebileceği ifade edilir (Jones, 2017, 2).

Ortak bir amacın varlığı, birden fazla insanın ortak amaca ulaşma çabası ile kurdukları iletişim, sonrasında ortaya çıkan motivasyon örgütlerin varlığına işaret eder. Ulaşılmak istenilen hedefleri görünür kılan örgütler, mevcut kaynakları ve yetenekleri ile sahip oldukları iç dinamiklerini, temas ettikleri çevre ile etkileşimleri çerçevesinde, büyüklüklerine, kullandıkları teknolojilerine, kültür değerlerine, hedef ve stratejilerine göre iş yapma biçimlerini, sevk ve kontrol yöntemlerini, doküman kullanma seviyelerini belirleyerek kendilerini diğerlerinden farklılaştıran yapısal bir boyut meydana getirirler. İnsanların talep ve beklentilerini karşılamaları açısından amaç tanımlaması yapan örgütler; kamu ya da özel kaynaklı kuruluşlar olabilmesinin yanında, ekonomik bir organizasyon, kar amaçsız dernek, toplumsal beklentileri yerine getirmek üzere organize edilen vakıf, eğitim, sağlık veya güvenlik odaklı bir merkez de olabilirler.

Örgütlerin verimliliklerini arttırmak üzerine yapılarını araştırmak isteyen yöneticiler ve danışmanlar ile endüstrileşen topluluklarda örgütlerin değişen şekillerine ve rollerine odaklanarak onları anlamaya çaba sarf eden ekonomistler ve sosyologlar on sekizinci ve on dokuzuncu yüzyılda ABD ve Avrupa'da örgütlerin tasarlanmasına yönelik çabaların artmasına etki etmişlerdir (Hatch & Cunliffe, 2013, 20). Bu amaçla örgütlerin gelişimlerini net bir biçimde ortaya koymak üzere metaforlar kullanılmışlardır. Kökeni itibarı ile Latinceye dayanan metafor; bir kavramı, işleyişi ya da dönemi, farklı olmakla birlikte, benzerlikleri açısından anlaşılabilir ve somutlaştırılabilir hale taşıyabilmek üzere söz sanatları ve sembollerle ifade etmek olarak tanımlanabilir. Soyut olandan somut olana doğru ortaya çıkan yönelişte benzerliklerden hareket edilmekte, farklılıklar gizlenmektedir. Önceden belirlenmiş hedeflere ulaşma yollarının tam ve anlaşılır olduğunu ortaya koyabilmek için örgüt gelişim evrelerinden olan klasik dönemi ifade etmek üzere kullanılan makine metaforu, yapı ile ilgili boyutları abartarak insanı göz ardı edişini bu şekli ile gizler (Morgan, 1998, 15). Türk Dilinde mecaz olarak değerlendirilebilecek kavramın oluşturduğu yöntemle, karmaşıklıkların giderilmesi ve anlam kaymalarının ortadan kaldırılması

(Alpaslan, 2015, 48), rekabetin, siyasetin, hukuki ve teknolojik değişkenlerin etkisi ile zorlu çevre şartlarında, hedeflerine ulaşmaya çabalayan örgütlere yönelik analizlerinin yapılması amaçlanır (Ertem, 2017, 214). Doğumla ölüm arasında ortaya çıkan bütün tabii süreçlerin örgüte dair ihtiyaçlar ve çevre ile ilişkiler çerçevesinde yönetilmesi mahareti, tabiatın örgütü biçimlendirebilme gücünü *organizma metaforu* ile açıklanmaktadır. Diğer taraftan esnek ve üretken olması bakımından öğrenme yeteneğini ön plana çıkararak rasyonel davranan ve bilgi depolayan örgütleri *beyin metaforu*, geleneklerden inanç sistemlerine, ahlaki değerlerden fikirler ve normlara kadar yapısal hassasiyetler ortaya konulurken hayal edilen örgütleri *kültür metaforu*, iktidara sahip olma adına ortaya çıkan güç ve otoritenin devamını sağlayarak, rekabet, kaçınma, işbirliği, uzlaşma, ayak uydurma yöntemleri ile çatışmaların önüne geçmeyi hedefleyen örgütleri *politik sistem metaforu*, bilinçle ya da bilinç dışı güdülenme ile bireylerin kendi güçlerinde zehirlenmeleri ve kendi başarılarından ve güçlü yönlerinden zafiyet alanları oluşabileceğini ortaya koydukları örgütleri, *ruhsal hapishane metaforu* ve başkalarını kendi buyruğu altında toplamayı tarz olarak belirleyen örgütleri *egemenlik aracı metaforu* ile izaha çalışılmaktadır (Morgan, 1998, 16-17).

İnsan yaşamında zaman ve mekân kavramlarını farklılaştırabilmeyi başaran örgütler, yapılacakların planlanması ve koordine edilmesi gibi klasik fonksiyonların gerçekleşmesinin ötesinde modern sonrası dünyanın sürekli değişen beklentilerine çözüm üretmesi gereken yeni fonksiyonları taşıma sorumluluğunu da üstlenmek zorunda kalmışlardır (İşcan & Naktiyok, 2005). Örgütler, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için neler yapılması gerektiğinin tespiti ile bunları kimlerin yapacağını ortaya koyan yapılar olarak tanımlanabileceği gibi, belirli amaçlara ulaşmak için fiziksel araçları bir araya getiren insanların düzenlemeleri ve yapıları şeklinde de geniş anlamda tanımlanabilir (Alpugan & diğerleri, 1997, 156). Enerjinin ve tecrübenin aynı anda var olabildiğini gördüğümüz yegâne yapılar olan örgütler, amaçlara ulaşılması ve yenilenmeyi başarabilmesine karşın zaman zaman insanlarda yorgunluk hissini de uyandırabilir. Diğer taraftan sosyal organizma olarak örgüt, kendi yapısına ve yeteneklerine özgü olarak belirlemiş olduğu amaçlara ulaşmayı hedefleyen bireylerin ya da grupların oluşturduğu yapılar olarak da tanımlanabilir (Efil , 1999, 247).

1.1.2. Örgütlerin Önemi

Gittikçe karmaşıklaşan dünya kendi gibi karmaşık örgütlerin ortaya çıkışına müsaade etmiş, kendi dünyasında yaşamakta olan insan da daha büyük hedeflerin peşinde koşabilmek için kendini bu karmaşık yapının içinde bulmuştur. İnsanoğlunun bu sayede hayalleri ile gerçekleştirebildikleri arasında yaşadığı paradoks tarihin eski çağlarından bu yana birlikteliği teşvik etmiş ve büyük gayelerin organizasyonlar yoluyla gerçekleştirilmesinin önünü açmıştır. Diğer taraftan toplumsal gelişmeler ve kent kültürünün zaruri neticeleri de bir takım ihtiyaçların giderilebilmesinde örgütlenmeyi gerekli kılmıştır (Işıl, 1965, 22-23). Toplumda değerli olarak kabul edilen ve sahip olunan varlıkların hemen tamamının örgütler aracılığı ile yönetilmesi ya da kontrolünün sağlanması, onlara duyulan önemin açık bir şekilde gerekçesi olarak değerlendirilmektedir. Sektörle birlikte gerçekleşen güçlenmeler, tüketime dayalı olarak oluşan algılar, tasarrufların yatırıma dönüştürülme çabaları, kredi bulma konusundaki zorlukların üstesinden gelinebilme yöntemleri gibi birçok konunun analizi ve çözümü örgütlerin önemini arttırmaktadır (Bolat & Seymen, 2006, 225). Bu değerlendirme bireyi, içinde yer aldığı örgütleri anlayabilmek adına simgeler kullanmaya itmektedir (Sargut, 2001, 128).

Birçok yönden hayatımızı şekillendiren örgütlenmiş etkinliklerin temel olarak bireye ve topluma sunduğu üstünlükler, müşteri beklentilerinin karşılanma başarısını beraberinde getirmektedir. Kaynakların birlikte koordine edilmesi ve kalite anlayışının tüketiciler nazarında oluşmuş olan istekleri karşılama başarısı yanında rekabet ortamının sınır tanımayışı, yenilik fikrinin sürekliliğini zorunlu kılmakta, bilgisayarlara dayalı tekniklerle sürdürülen modern uygulamaların verimli mal ve hizmet üretiminde ve dağıtımındaki önemini ortaya koymaktadır. Bunlarla birlikte çevreye uyum sağlamanın ve çevreyi etkileyebilmenin gücü, birey ve toplumun değişen beklentilerini karşılayabilme hızı, paydaşlarına değer kazandırabilme rolü ve ahlak, çeşitlilik, motivasyon ve koordinasyon konularında sağladığı uzlaşma biçimi örgütlerin ve örgütlenmiş etkinliklerin bireye ve topluma sağladığı önemli katkılardandır (Daft, 2008, 12-14) .

İşletme mantığının yerleştirilmesinin ötesinde, insan topluluklarının beklentilerine sistematik bir yöntem ile ulaşmayı hedefleyen örgütler, hem toplumu hem de kişiyi

öncelikli olarak değerlendirebildiği için, evrensel dünyanın başrol oyuncusu niteliğindedirler. İnsanları birlikte yaşamaya iten bugünün şartları ile tahammül, ortak çıkar ve huzur beklentisi örgütlü toplumları aynı zamanda zaruri hale getirmiştir (Aşkun & Tokat, 2017, 2). Yine, her geçen gün miktarı ve çeşidi artan ihtiyaçlara ulaşma zorluğu, kişisel yeteneklerin bir araya toplanarak güçlü birliklerin oluşturulmasını doğrudan etkilemiştir (Can, 2002, 75).

Örgütlerin sahip olması gereken önemli özelliklerden biri değişen şartlara intibak edebilecek kadar esnek olması, kuruluş gayesi ya da toplumdaki yeri değişmeden ilaveler ve değişiklikler yapılmasına imkân vermesidir. İçinde barındıkları toplumun bir yansıması olarak değerlendirilebilen örgütler, zaman zaman çevreden gelen değişim baskısına uymak zorunda kalmakta, kimi zaman da bütün çevre ile birlikte değişimi tetikleyebilmektedir (Sağlam, 1979, 61).

1.1.3. Örgütlerin Özellikleri

Katz ve Kahn örgütlerin özelliklerini dış çevreden enerji alma, alınan bu enerjiyi dönüştürme, ürün oluşturma şeklinde ortaya çıkan döngüsel bir mekanizma olarak ifade eder (Katz & Kahn, 1977, 21). Açık sistemler içinde var olan bu özelliklerin yanında, toplum için tesis edilmiş örgütler, kendilerine özgü unsurlara da sahiptirler. Fiziksel sınırların ötesinde, olgu ve olayların neticesinde ortaya çıkan örgütler sistemlerini işletebilecek bir güce ihtiyaç duyarlar. Bir anlamda insan kaynağına ihtiyaç duyan her örgüt, yapısal olarak beşeri sermayenin kusursuz olamayacağını bilir. Ve onları dolayısıyla da örgütü ayakta tutabilme gücünün biyolojik beklentilerden ziyade psikolojik olduğunu değerlendirir. Bu çerçevede çalışanlar arasında roller ortaya çıkar ve işbölümü ile işlevsel bir özellik haline dönüşür. Mevcut kaynakların kullanımıyla uygun otorite yapısı şekillenir. Örgüt içi düzenlemeler ve çevre ile etkileşimler için uygun düzenleyici mekanizmalar kurulur. Waal, yüksek performansa sahip örgütlerin özelliklerini, amaç, tasarım, analiz için kullanılabilecek bulgular, sınırlar, pratik uygulamalar ve özgünlük olarak ortaya koymuştur (Waal, 2007, 185).

Çevreden ihtiyacından daha fazla enerjiyi alan örgütler, yaşadıkları çevrenin önemli özellikleri olan belirsizlik, istikrarsızlık, hızlı değişim (İşcan & Naktiyok, 2005, 49) ile karşılaştıklarında depoladıkları bu enerjiyi oluşabilecek riskleri ortadan

kaldırmak için kullanırlar. Bu durum olumsuz entropi kazanmalarını sağlar (Can, 1992, 18). Yöneticiler, örgütsel anlayışın bilimsel yol ve yöntemler kullanılması ile fırsatlar oluşturduğunu ve tedbirsiz davranıldığında ise tehdit ettiğini bilmek durumundadır.

Örgütler, nasıl davranacaklarını anlamanın çok zor olduğu insanlarla, doludur. Örgütlerin karmaşık bir özelliğe sahip olmasını ortaya çıkaran bu yapısal gerçeklik büyük örgütlerde, karmaşıklık düzeyinin daha da artması anlamına gelir. Çevre şartlarının belirsizliği ve değişime yönelik olarak geliştirilen direnç karmaşıklık düzeyini arttırıcı bir rol oynar. Örgütlerin başka bir özelliği şaşırtıcı olmasıdır. ‘Dünün çözümleri genellikle geleceğin problemlerinin kaynağıdır’ düşüncesi ile örgütlerde, sonuca odaklı olarak alınan kararlar ya da uygulamalar beklentilerin çok ötesinde sonuçlar meydana gelmesini sağlayabilir. Kendisini olduğundan daha karlı gösteren ve bunun için denetim organizasyonlarından yardım alan Wall Street’in en gözde şirketlerinden Enron’un 2001’de iflası, örgütlerin nasıl şaşırtıcı olabildiğini ifade eden açık bir örnektir. Örgütlerin bir diğer özelliği aldatıcı olmasıdır. Zaman zaman üst yönetimin olumsuz netice veren uygulamalardan haberdar olmasını önlemek ya da ortaya çıkabilecek cezai sorumluluktan kaçınmak için çalışanların problemlerin üstünü örtme amacı aldatıcı bir görüntü oluşturur (Bolman & Deal, 2003, 57-58).

Örgütlerde aynı amaç doğrultusunda birlikte çalışan bireylerin kendilerine göre güçlü ve zayıf yönleri, örgütsel faaliyetler esnasında öne çıkan fırsat ve riskleri vardır. Bireysel iç dinamikler çerçevesince farklılaşan hayalleri, arzuları, heyecanları, beklentileri, gördükleri, baktıkları yanında renkleri, tonları, sesleri de farklıdır (Soysal, 2008, 9). Bu durum, bireylerin örgüt içi davranışlarını şekillendirmektedir. Tasarımın öneme sahip olan örgütlerde insan kaynaklarına ait farklılaşmaların büyük bölümü kişilik ile ilişkilendirilir. Bireysel amaçlar ile örgütsel amaçların örtüşmesi, aynı hedefe yönelme ve karşılıklı beklentilerin üstesinden gelinme iradesi kişinin çalıştığı yapı ile ilgili uyumunu ifade eder. Örgütün yapılanma sürecinde, bireylerin kişilik özelliklerinin değerlendirilmesi ve iyi analiz edilmesi olası davranışların tespiti ve örgüt yararına değerlendirilmesi açısından önemlidir. Örgütlerde bireylerin davranışlarını daha iyi anlamak ve belirli durumlarda oluşabilecek tepkilerini fark edebilmek, bireylerin kişilik özelliklerine odaklanmak örgüt yönetimleri açısından başarılı sonuç verir (Robbins & Judge, 2013, 135).

Kendi değerleri ile çalışmakta olduğu örgütün değerlerini örtüştürme çabası içinde olan iřęren örgüt-kii ilişkisini yorumlayabildiği ölçüde çalıştığı kuruma fayda örgütün yapısına da uyum sağlayabilecektir. Örgütsel çabanın ortaya konulmasında kurumsal amaçlar ve takım çalışması ile paralel olarak iřęörenlerin tespiti ve işe alınması hususu önemli olmasına karşın çalışanların zamanla artan ya da değişen beklentilerini karşılayabilme ve örgütün özelliklerine destek olabilecek sürece etkin katılımlarını sağlayabilme açısından yeterli değildir (zkan, 2004, 14). Bu açıdan örgüte ait özellikler toplum yararına beklentilerin bir uzantısı olarak değerlendirilebileceği gibi örgüt üyelerinin bireysel beklentilerinin bir yansıması olarak da görülebilir (Perrow, 1972, 146).

Yoğun rekabetin ve pazarlamanın etkisi altında var olan çevresel değişim süreci örgütün ortaya çıkacak yeni taleplerini etkilerken, örgüt-kiiilik ilişkisinde çalışanların kişisel ihtiyaçları ile sürekli bir çatışmayı da tetikleyecektir. Etzioni, ‘rgtsel çıkmaz’ adını verdiği yaklaşımda, örgütlerin amaçları ile çalışanların kişisel amaçlarının çelişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Etzioni, 1969). Bu yaklaşıma göre çalışanlar, baskılayıcı, çıkarıcı ve normatif g türlerine sırasıyla yabancılaşarak, hesaplayarak ve ahlaki davranarak katılım gösterirler (Bozkuş , 2016, 251)

Örgütler belirli hedeflere ulaşmak üzere bir araya gelen insanların etkileşimleri neticesinde oluşan yapılardır ki; sosyal kuruluş olma, hedef odaklı kurgulanma, planlı ve koordineli faaliyetlere odaklanmanın yanında genel ve yakın evre ile iletişim kurma gibi özelliklere de sahiptirler (zcan, 2010, 6-7).

1.1.4. Örgütlerin Evrimi

İnsanlık tarihini temel olarak aldığımızda ihtiyaçların karşılanması adına atılan her olumlu adımın geçmişten günümüze örgüt kavramının temellendirilmesinde ve yönetim anlayışlarının ortaya konulmasında önemli olduğunu söylenebilir. İşlam inancına göre ilk insan olan Hz. Adem’in çocukları arasında oluşturmaya çalıştığı denge ve onların isteklerinin karşılanması konusunda ilahi buyruklar dahilinde takındığı tavır, aldığı kararlar ve bu kararların uygulanması esnasında yaşadıkları ile başlayan örgütlü anlayış ve yönetim düşüncesi her geçen yüzyılda değişim göstererek örgütlerin

oluşmasına ve örgütlerin çağlar arasında mevcut kaynaklar ve ihtiyaçlar kapsamında yeni aşamalar kat edilmesine sebep olmuştur.

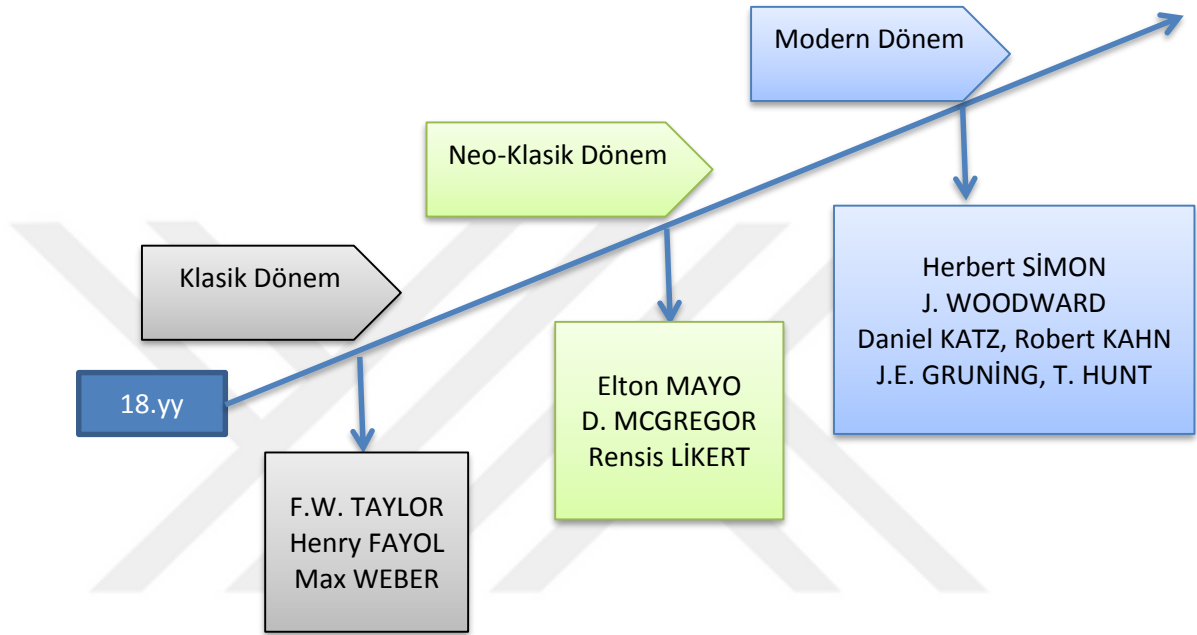
M.Ö IV. Binyılda Güney Mezopotamya’da insanlık tarihinde bilinen ilk büyük ölçekli sosyal örgütlenmeyi Sümerler gerçekleştirmiş ve bölgedeki araziye ıslah ederek sulama kanalları yapmışlardır (Mieroop, 2004, 39-55). Sümerlerin örgütlenme çabası ve iktisadi gelişmişlik düzeyi beraberinde yazının icadına uzanan bir kültür devrimini zaruri kılmıştır (Bottero, 2005, 23-31). Diğer taraftan M.Ö II. Binyılda aşağı Nil’den çıkarılan kayaların işlenmesi, ağaç sallarla taşınması, inşa alanının planlanması ve iâşe ihtiyacının belirlenmesi gibi sayısız yönetsel ve mesleki uygulamanın neticesinde yapımları tamamlanan piramitler, Mısırdaki örgütsel düşünce gelişiminin izlerini açıkça ortaya koymaktadır (Can, 1992, 41).

Tecrübeler neticesinde kabul edilebilir prensipler belirleyerek örgütlemeyi, planlamayı, yürütmeyi ve kontrol süreçlerini sistemli olarak ortaya koymaya çalışan Çinli filozof Lao Tsu, yöneticileri, yönetici olmayan çalışanların gözlemleri ile inanılan, sevilen, övülen, korkulan, eleştirilen kişiler olarak değerlendirmiştir. Diğer taraftan kamu idaresindeki üst düzey yöneticilerin sahip oldukları ödüllendirme ve cezalandırma yöntemlerini sınıflandırmıştır (Bursalıoğlu, 2003, 2). M.Ö 5yy. Sun Tsu, örgüt yönetimlerinde uzmanlaşma ilkesini sistemleştirmiştir (Nişancı, 2015, 264).

Koroyu yöneten bir kişinin ordu yönetimi konusunda başarılı olup olamayacağına dair bir soruya karşılık, M.Ö. 4yy. yaşamış olan Yunan filozofu Sokrat, Nicomachides’le söyleşisinde şunları ifade etmiştir (Tümer, 1995, 16); Yönettiğiniz şey bir koro, bir ordu, bir aile, bir devlet ya da bir kent olabilir. Eğer ihtiyaçları belirleyip yerine getirme konusunda sıraya koyabiliyorsanız başarılı bir yönetici olabilirsiniz. Dolayısıyla aile gibi dar çerçevede ortaya çıkan yönetim mahareti küçümsenebilecek bir durum değildir. Zira işlerin yürütülmesinde büyüklük dışında fark yoktur. Diğer taraftan insan kaynağını yetenekleri doğrultusunda yönlendiremeyenler hataya düşeceklerdir. Sokrat’ın ifadelerindeki derinlik eski Yunanlıların örgütsel konulara ilgi duyduklarının bir göstergesidir (Can, 1992, 42).

Bilimsel yöntemlerin ön plana çıktığı 18.yy. ortalarına kadar, inanç sistemlerine, yürütülen tarım politikalarına, askeri ve iktisadi gerekçelere dayandırılarak gelişme gösteren örgüt ve yönetim düşüncesi, endüstri devrimi ile son derece önemli

değişimlerin kapısını aralamıştır (Nişancı, 2015, s. 261) . Adam Smith tarafından 1776 yılında yazılan ‘Milletlerin Zenginliği’ kitabı ve 1789 yılında yaşanan Fransız İhtilali sosyal yapılanmayı ve üretim ilişkilerini derinden değiştiren sebeplerden olmuştur (Aydoğan, 2018, s. 2). Bununla birlikte görünür farklı sebepler etrafında ortaya çıkan örgüt kuramındaki değişimleri tarihi bakış içerisinde üç grupta değerlendirmek mümkündür (Ertekin, 2017, s. 68);



Kaynak: Ertekin, 2017: 68

Şekil 1.1. Bilimsel Dönemde Örgütlerin Evrimi

1.1.4.1. Klasik Dönem

Yüzyıllar içerisinde değişime uğrayan örgüt dinamiği buluşlar ve özellikle buhar gücüyle çalışan makinelerin yeni bir sanayi devri açması ile birlikte bilimsel prensiplerle buluşmuştur. İnsan becerilerinin makine karşısında çaresiz kalması, büyük üretimlerin zanaatkarları işsiz bırakması yeni dönemin kodlarını oluşturmuş; işbölümü ve uzmanlaşma örgüt kavramını biçimlendirmeye başlamıştır. Örgütler açısından çevre fark edilmiş ve belirleyici olmuştur. Öyle ki örgütlerin canlı varlıklar gibi düşünülmesi ve kendi yapıları içerisinde diğer örgütlerle de etkileşim içinde olduklarının kabulü geçirilen evrimin ana gerekçelerini oluşturmuştur (Baum & Singh, 1994, 381). Çevre, örgütlerin dönüşürken etkilendikleri en önemli faktörlerdendir. Çevreleri ile birlikte evrimleşen örgütler, bir tarafından etkiye açık hale gelmekte, diğer taraftan ise

içerisinde bulundukları çevreyi de etkileyebilmektedir. İnsanı yaşadığı coğrafyanın çocuğu olarak tarif eden İbn-i Haldun'un benzetmesi gibi örgütlerde yaşadığı, ulaştığı, hizmet ettiği bölgenin tesirini bütün kurumsal kodlamalarında hissetmektedir.

Bilim ve aklın ortak kullanılmasını hedefleyen Klasik Dönem'in özellikleri; beşeri unsurlar dışında kalan faktörlere yönelik geliştirilen ilgi, örgüt yapısı özelinden dışa doğru rasyonellik, bilimsel metotların kullanım alışkanlığı, çevreden etkilenmeyen kapalı örgüt sistemleri şeklinde sıralanabilir (Aydoğan, 2018, 2).

Yönetim ve örgütsel düşünce alanındaki çalışmalar 1900'lü yıllarda sanayileşmenin ortaya çıkardığı problemleri çözerek örgüt yapılarında verimliliği arttırmaya odaklanmıştır (Koçel , 1998, 120-121). Frederick Winslow Taylor'un zaman ölçüsüne dayanan iş standartları ve işlevsel uzman gereğini ifade eden 'Parça Başı Sistemi' adlı makalesi ile 1880'de Midvale Çelik Şirketinde yapılan deneylerine dayanan Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Henry Fayol'un öncülüğünde etkinlik ve rasyonellik fikrinden sapmadan organizasyonun tamamına odaklanarak geliştirdiği Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Alman sosyolog Max Weber tarafından ideal bir organizasyonun yapısını ifade eden Bürokrasi Yaklaşımı, klasik dönem olarak yönetim bilimi tarihine geçen bu süreçte konuşulan üç temel yaklaşım olmuştur.

Sistemik yöntemin önemini ortaya koymaya çalışan Taylor'a göre, sistem insandan önce gelmekle birlikte, sistemlerin sahip olması gereken öncelikli amaçlardan biri, yeteneklerinin farkında olan çalışanın başarılı olacağından hareketle, birinci sınıf insan yetiştirmektir (Taylor, 1997, 17). Taylor, 1895 yılında 'Parça Başı Sistemi' isimli makalesinde ifade etmiş olduğu, zaman ölçüsüne dayanan iş standartları yolu ile, çalışan işçiyi çalışmayandan, işlevsel uzman görüşü ile de planlama yapanı bizzat atölye görevinde bulunandan ayırmayı amaçlamıştır. 1911 yılında yayınlamış olduğu, Bilimsel Yönetim İlkeleri (The Principles of Scientific Management) kitabında, iş gücünün etkinliğini arttırmak için, iş görme yöntemleri, işçi-işveren ilişkileri, işçilerin iş genelindeki tutumlarına yönelik önerilerde bulunmuş, örgüt yapısı hakkındaki düşüncelerini detaylı olarak açıklamıştır (Tortop, İşbir, & Aykaç, 1999, 21). Yönetim Bilimine katkıları çerçevesinde Taylor, felsefesinin temelini dört ilkeye dayandırır (Can, Tuncer, & Ayhan, 1991, 110);

- En iyi iş yapma yolları için bilimsel yöntemlerin kullanılması,

- İşin gereklerine uygun kişinin seçilmesi için bilimsel yaklaşımlardan istifade edilmesi,
- Bilimsel yöntemlerin ışığında işçiye kendini geliştirme imkânı sağlanması,
- Yönetim ve çalışanları işleri itibarı ile ayırmakla birlikte, işbirliğinin ve iletişimin gereğince teşvik edilmesi.

Modern iş dünyasında hareket ve zaman etütlerinden, dinlenme süreleri ve parça başı ödeme sistemlerine yönelik düşünceleri ve prensiplerinden bugün de yararlanılıyor olmasına karşın, örgütlerin verimlilik artışı hususunda insanı göz ardı etmiş olması Taylor'u eleştirilerin merkezine itmiştir (Asunakutlu & Coşkun, 2005, 158).

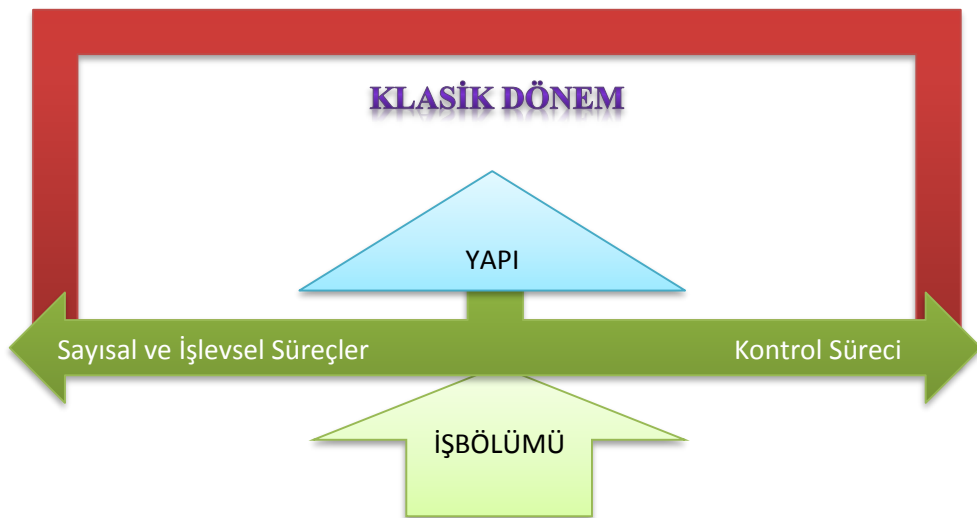
Yönetim Süreci yaklaşımı ile örgüt ve yönetim konusuna daha fazla zaman ayıran, Genel ve Endüstriyel Yönetim (General And Industrial Management) kitabının yazarı Henry Fayol, ortaya koyduğu prensiplerle planlamanın, örgütlemenin, iş akışı açısından birimler arasındaki uyumun ve denetlemenin önemini vurgulamıştır. Fayol, kavramsal açıdan on dört yönetim ilkesi ortaya koymuştur. Bunlar; işbölümü, otorite, disiplin, kumanda birliği, yönetim birliği, örgüt çıkarlarının kişisel çıkarlardan üstün oluşu, ücrette adalet, merkezileşme, otorite hattı, düzen, eşitlik, çalışanın devamlılığı, girişimcilik, kurumsal birliktir (Fayol, 1949, 20).

Alman toplum bilimci Weber'in temsilini üstlendiği Sosyolojik modellemede ise, endüstri devrimi sonrası örgütlerin yetersiz kaldığı unsurlar üzerinde durulmuş, akılcı bir yapılanma, etkin ve kişisel çıkarları öteleyen bir ilkeler dizini ile bürokrasi yaklaşımına geçiş hedeflenmiştir. Resmi olarak rasyonel düşünceyi benimseyen Weber, mal sahipleri tarafından yönetim seçimi ya da özerklik, üretim hattının teknik şartlarının ortaya konulabilirliği, kamu idaresinin işleyişinin hesaplanabilirliği, temel sözleşme özgürlüğü gibi prensipleri de ortaya koymuştur (Weber, 1947, 51). Max Weber tarafından örgütsel tasarım ve yaklaşım modeli olarak çalışılan bürokrasi; işleri zora sokan, geciktiren, iş sürelerini uzatan bir anlayıştan çok öte ideal olanı, karmaşayı önleyen düzeni ifade etmektedir (Şimşek & Çelik, 2009, 100). İşbölümü, yetkinin aşama gözetilerek sınıflandırılması, biçimsel seçim süreci, resmi kural ve düzenlemeler ve kariyer yönetimi, ideal bürokrasinin nitelikleri olarak değerlendirilmektedir (İşcan & Naktiyok, 2005, 16).

Bürokratik anlayışın modernleşmeye ayak uyduramayacağını ortaya koyan araştırmacılar, çalışan sayısı ile yapılacak işin ters orantılı olacağından hareketle Parkinson Kanununu, bürokratik yapıya sahip örgütlerde kişiler yetenekleri ile orantısız kademelere yükselir düşüncesi ile Peter İlkesini ifade ederek Weber'in Bürokrasi yaklaşımını eleştirmişlerdir (Efil , 1999, 37).

Geçmişlerinin kendi ilgi alanlarına özgü özelliklerini yansıtmakla birlikte klasik yaklaşımların, kurallı bir örgüt oluşturma iradesi, insan unsuru dışındaki faktörler üzerinde durulması, teknik bilgiye dayalı yaptırım gücünün hâkim olması ve nihayetinde örgütsel verimlilik ve etkinliğe ulaşılması gibi ortak özelliklerinin olduğu söylenebilir (Şimşek & Çelik, 2009, 108-109). Akılcı bir anlayışla, organizasyonu en yüksek seviyede üretkenliğe ulaştırabilmek için çalışanın göz ardı edildiği bu dönemde, sıkı kontrol sistemlerine odaklanılarak, etkin ve verimli iş temposuna yönelik adımlar atılmıştır (Sayılı, 2008, 184).

Klasik dönem, dört temel kaide üzerinde şekillenmiştir. Hiç şüphesiz bunlardan en önemlisi işbölümüdür ki diğerleri bunun doğal sonucudur. Bölümlendirme ve uzmanlaşmanın varlığı sayısal ve işlevsel büyümeyi gerekli hale dönüştürmekte, örgütlerin kurumsal yükselişi ile birlikte de örgüt yapısı da önem kazanmaktadır. Ve son olarak kontrol süreci de uzmanlığın bir türevi olarak etkin bir şekilde denetlenebilecek astların sayısı ile ilgilidir (Scotun, 1961, 9). Şekil 1.2'de klasik dönem örgüt düşüncesini oluşturan faktörler birlikte verilmiştir.



Kaynak: Scotun, 1961:9

Şekil 1.2. Klasik Dönem ve Dört Kaide

Mekanik unsurlara odaklanarak, biçimselliğin önemini ortaya koymaya çalışan klasik örgüt kuramları, mevcut kaynakların verimliliğini arttırmayı hedeflerken göz ardı ettikleri doğal süreçlerden, çalışan insana yani işgücüne gereğinden fazla değer aktarmadıklarından, formal olmayan ilişkileri önemsemediklerinden, ekonomik ihtiyaçların yetersiz olabileceğini anlamadıklarından, bireyin inisiyatifini umursamadıklarından, örgütü bir makine, insanı da makinanın parçası olarak gördüklerinden dolayı yoğun bir şekilde eleştirilmekle birlikte, örgüt yönetimlerine ilişkin ortaya konulan prensipleri itibarı ile bugünün anlayışına ve yöneticilerine ilham kaynağı olmuştur.

1.1.4.2. Neo-Klasik Dönem

Örgüt modellerinin ve yönetsel düşünce anlayışının işleyişine 1930'lara kadar yol gösteren klasik yönetim düşüncesi, organizasyonlarda göz ardı edilen insan faktörü, sisteme dair yaşanan sorunlar ve 1929 tarihinde New York borsasında hisse senetlerinin değer kaybetmesi ile birlikte bütün dünyayı etkileyen ekonomik kriz sebebiyle örgütsel düşüncede paradigma değişimine yönelecek şekilde etkilenmiştir (İşcan & Naktiyok, 2005, 18). Örgütlerde verimliliği nasıl daha fazla arttırabiliriz düşüncesi ile ortaya konan çabalar, yeni yaklaşımlarla birlikte sosyoloji, psikoloji gibi davranış bilimlerinin gelişmesine aracılık etmiştir. Biçimsel kalıpların ve işleyişin yetersiz kaldığı neo-klasik dönem örgütlerinde insan ilişkileri ile oluşan informal grupların önemi üzerinde durulmuştur. Yönetim yazınında Hawthorne Araştırmaları olarak bilinen ve psikologlar Elton Mayo, Fritz J. Roethlisberger ve William J. Dickson tarafından yürütülen deneyler yolu ile başlangıçta çalışma ortamındaki ışığın işçilerin üretimi yani verimlilikleri üzerindeki etkisi araştırılmak istenmiştir (Bursalıoğlu, 2003, 27). Ancak, bulgular neticesinde, klasiklerin aksine gözetim şekli, motivasyon, yönetime katılma, tatmin ve çalışanlar arası ilişkiler gibi sosyal faktörlerin üzerinde durulmuş, bu kavramların işçilerin verimliliği açısından fiziksel faktörlerden daha etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Akat, Budak, & Budak, 2002, 59). Hawthorne Deneyleri ile örgütler (Aşkun & Tokat, 2017, 48);

- Birimler arası karşılıklı dayanışmanın ve bağlılığın olduğu sosyal sistemler,
- Bir taraftan mal ve hizmet üreten, diğer taraftan çalışanların beklentilerini karşılarken denge rolünü üstlenen yapılar,

- Teknik ve insani değerlere sahip olma çabasındaki oluşumlar,
- Kişilerin birikmiş tecrübeleri ışığında sosyal sistemler yanında his ve duygu sistemleri olarak tanımlanmışlardır.

Elton Mayo, örgütte çalışan işgörenin, toplumsal ihtiyaçlarına, ekonomik özendiricilerden daha büyük önem atfettiğini ortaya koymuştur (Tok, 1996, 615). Bu düşüncesi ile şekillenen neo-klasik dönemde davranışsal teoriler, klasik yönetimin makine yaklaşımına ilk kez insan ve davranışı üzerine yapılan çalışmaların verilerini sokmaya başlamışlardır (Can, Tuncer, & Ayhan, 1991, 112-113). Bu çerçevede Douglas Mc Gregor'un, 'Organizasyonların Beşeri Yönü' adlı kitabında yönetici davranışlarını baskıcı X ve insancıl Y teorileri ile açıklamaya çalıştığını, Chris Argyris'in Olgun ve Olgun olmayan kişi modeli ile çalışanları tasnif ederek klasik yönetim düşüncesine hayat veren yol göstericilerin, kişilerin olgun insan özelliklerine doğru gelişmesini önleyici olduğunu ifade etmişlerdir (Koçel, 1998, 149-150).

Mc Gregor, Taylor'un düşünceleri kapsamında ortaya çıkan klasik yönetim anlayışını tasvir ederek X Kuramı'nı oluşturmuş, eleştirilerini de Y Kuramı diye isimlendirdiği insani ilişkiler yardımı ile paylaşmıştır. Y Kuramı uygulamalarında, tahammül, nezaket, işgörenlerin beklentilerini karşılama ve iş tatminini gerçekleştirmeye yönelik bir çaba söz konusudur (Tekin, Baş, & Gökdemir, 2016, s. 83). Mc Gregor Y Kuramında, şartlar uygunsa sorumluluk alabilen, çalışmayı oyun gibi doğal değerlendiren, geçmiş uygulamaların aksine korkutma ve cezalandırma dışında farklı yollarla örgüte dair amaçlara odaklanabilen, insan durumundan bahseder. İnsan tutum ve davranışlarının örgütlere yansıyan etkilerini inceleyen Chris Argyris'e göre de formal yapılı örgütlerin özellikleri insanların olgunlaşmasına engel teşkil etmektedir. Ve birçok sosyal, psikolojik ve yönetsel problem olgun insan davranışının ortaya konulmamasından kaynaklanmaktadır. Örgütler uyguladıkları yönetim biçimleri ile olgunlaşmayı destekleyebilecekleri gibi, engel de olabilirler (Öztürk, 2016, 3088).

Üsdiken ve Leblebici'ye göre, sanayileşme ile birlikte Klasik ve neo-klasik dönemlerde sıklıkla tartışılan verimlilik ve etkinlik kavramları ile insan ilişkileri temeline dayanan davranışçı yaklaşımlar günümüz örgüt kuramlarının kökenini teşkil etmiştir (Sargut & Özen, 2007, 14). Neo-klasik dönemde, rasyonel düşüncenin, etkinlik ve düzen inşa etmenin, sanayileşme ile birlikte zenginliği arttıracığına odaklanan klasik

teorisyenler, geç de olsa fark edilen beşeri kaynakların duygularına değer verilmesi gerektiğinden hareketle, davranış, grup, güdüleme, yönetime katılma ve tatmin gibi kavramların örgütsel yapılarla buluşturulması suretiyle kazanç sağlamayı hedefleyen davranışsal teorisyenlere dönüşmüşlerdir.

1.1.4.3. Modern ve Post-Modern Dönem

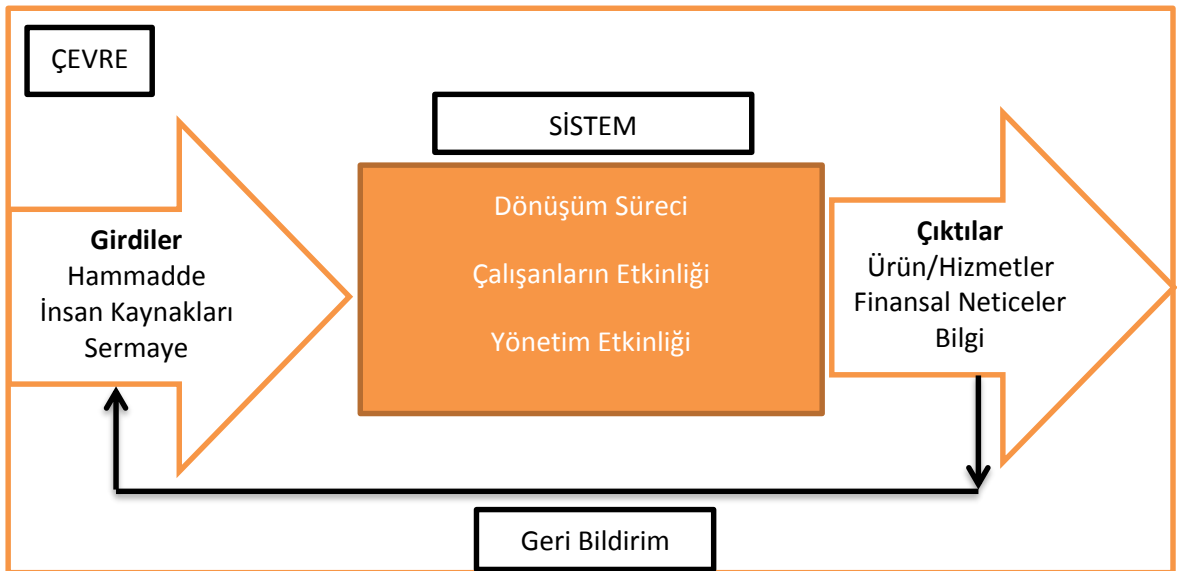
Modern Dönem Örgüt Anlayışı, Taylor, Fayol, Weber'in düşüncelerini inkar etmekten ziyade, onların belirlemiş olduğu prensipleri temel alarak, cevabını arayan soruların çözümüne odaklanmıştır. Modern dönem kuramcıları, örgütü sadece biçimsel yönlü ya da insan davranışları eksenli görmeyip, sistem olarak tarif ettikleri bütünü parçaları ile değerlendirmişlerdir. Maksimum kazanç, etkin ve verimli yönetim anlayışı, öngörülebilirlik, hesap verilebilirlik ölçü alınmıştır (Aytaç, 2004, 214). Değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya konulmaya çalışıldığı, sistem ve adaptasyon yaklaşımlarının öncelikli olarak değerlendirildiği modern örgüt sürecinde, klasik ve neo-klasik dönemlerden farklı olarak açık sistem görüşü benimsenmiş, örgütsel çevre önemli bir konu haline dönüşerek yönetim düşüncesini de derinden etkilemiştir (Özkan & Barca, 2010, 13). Yönetim bilim mi, sanat mı tartışmaları ile geçen 1930-1970 yılları arası dönemde insan davranışlarını etkileyen faktörler, kararlar merkezi olarak değerlendirilen merkezi karar süreçleri ve içinde bulunduğu ortamdan etkilenen örgütün açık bir sistem olarak değerlendirilmesi baskın değişimler olarak ön plana çıkmıştır (Nişancı, 2015, 267).

Sistem düşüncesi, bir yapının riskli kısımları arasındaki bağlantıların farkına varmaya, bunları bütünü oluşturan tutarlı görüntüler haline dönüştürmeye odaklanır. Bu çerçeveden bakıldığında kuruluşlar çevre ve örgütsel belirsizliklerle başa çıkmaları gereken sosyal güç birliklerini ve anlayışlarını geliştirirler (Maon, Lindgreen, & Swaen, 2008, 415). Bir düşünce tarzı ve metodolojik bakış olarak ortaya çıkan sistem yaklaşımı, yönetim maharetini ortaya koyan örgütün, yapı, süreç ve sonuç açısından düşünüldüğünde çevre ile aktif etkileşimi açık bir sistem olarak algılanmasına gerekçe olmuştur. Dolayısıyla sistem yaklaşımı yolu ile örgüt içi ve dışı faktörlerin farkına varan, yorumlayan, sonuç çıkaran örgüt yöneticilerinin örgüte uyarlama faaliyetlerini de yerine getirmesi beklenmektedir (Şahin, 2004, 534-535). Klasik ve neo-klasik dönem düşüncelerinin ötesinde, uygun olanın sistem yaklaşımı ile modeller, kavramlar ve

yapılar olduğu ifade edilir. Sosyal hayat, teknolojik yeterlilik, iktisadi ve çevreyle ilgili değişkenler ve etkileyenlerin oluşturduğu alt sistemlerin, karmaşası üzerinde durulur (De Greene, 1993, 4).

Yönetim ve Organizasyon açısından geneli ifade eden ve bütünü görmeye yönlendiren sistem yaklaşımı, belirli sınırlar içerisinde ortaya çıkan olayları, diğer etkileyenlerle birlikte değerlendirmenin, anlama, yorumlama ve kontrol süreçlerine katkı sunacağından hareketle analitik model tasarlayarak, problemlere çözüm bulmaya odaklanmıştır (Aşcı & Koçak, 2017, 1554).

1950’li yıllara gelindiğinde örgütü birbiri ile ilişkili ve birbiri ile bağımlı parçalardan oluşan bir bütün olarak gören bu anlayış yönetim ve örgüt düşüncesine yeni bir bakış açısı kazandırmıştır. Yönetim düşüncesinin dönemsel değerlendirmesinde modern olarak isimlendirilen bu evrede teknoloji ve çevre gibi durumsal faktörlerden etkilenen örgüt açık sistem olarak değerlendirilmiştir (İşcan & Naktiyok, 2005, 18). Farklı birimlerin karşılıklı entegrasyonunu sağlamaya çalışan sistem düşüncesinde, çevreye karşı etkileşim halinde olmayan kapalı sistemlerden ziyade her durumda çevre ile etkileşim halinde olan dinamik açık sistemlerin varlığı üzerinde durulur (Çınaroğlu & Avcı, 2013, 89). Şekil 1.3’de çevresi ile sürekli bir etkileşim içerisinde olan açık sistem modeli gösterilmiştir.



Kaynak: Çınaroğlu & Avcı, 2013:91

Şekil 1.3. Bir Açık Sistem Olarak Organizasyon

Chester Barnard'ın 1938'de yayımlanan 'The Function of the Executive' adlı eserinde formal örgütü 'iki ya da daha çok sayıda kişinin bilinçli bir biçimde eşgüdümlenen faaliyetlerinin bir sistemi' olarak tanımlamış olup örgütü parçalarından daha fazla bir bütün olarak görür. Yönetim ve örgüt düşüncesi ile modern çağın anlayışını şekillendiren sistem yaklaşımı biçimsel örgütü bireyler ve onların genel anlayışları, iletişimin eşgüdüm için önemi, bireylerin örgüt amaçları için güdülenmesi ve amacın önemi başlıkları olmak üzere dört noktada değerler (Can, 1992, 55).

Modern yönetim anlayışı kapsamında sistem yaklaşımı ile birlikte ortaya çıkan bir diğer yaklaşım olan durumsallık yaklaşımının temel görüşü, organizasyonun kullandığı teknolojinin ve ilişkili olduğu çevresel unsurların, örgüt yapı ve süreçlerini belirleyen unsurlar olduğu konusundaki yaklaşımıdır (Öğütoğulları & Akpınar, 2016, 46). Sistem yaklaşımının yanında en iyi örgüt modelini ortaya çıkararak, ilkeler etrafında toplanmayı ve değerler dizisi oluşturmayı gaye edinen klasik düşüncelerin aksine, modern dönemin önemli yaklaşımlardan durumsallık yaklaşımı her ortam ve her zamana uygun en iyi örgüt yapısının olmadığı, içinde bulunulan şartlara göre en iyi örgütün oluşabileceği ifade eder (Koçel , 1998, 181). Diğer bir ifadeyle kendi yapısına ait iç ve dış kaynakların kullanımı konusunda etkin ve verimli hamleler yapabilmeyi, çevre tarafından sunulan fırsatları değerlendirebilmeyi, risklerden korunabilmeyi öngören örgütler en iyi modellerine ulaşan örgütler olarak değerlendirilmektedir.

Verimliliğin çok önemli kabul edildiği kitle üretimlerine uygun bürokratik organizasyon yapılarında, 1980'li yıllardan sonra değişim, küreselleşme ve rekabetin sınırları aşması neticesinde hızlanmış, çağdaş ve post modern örgüt yapıları esnek üretim anlayışı ve uzmanlaşma ile ortaya çıkmıştır (Kambur, 2008, 388). Örgütün dışında yaşayan dünyayı yorumlayabilmek için yeni bir yol arayışını ifade eden post-modern anlayış, bilginin doğasına, kapsamına ve kaynağına yönelik bir yolculuk dönemi olarak da isimlendirilebilir. Esnek uzmanlaşmanın yanında bilgiye dayanan, merkeziyetçilikten uzak yapıların ortaya çıktığı, katılımcı ve demokratik enstrümanların yeni örgütleri şekillendirdiği, hiyerarşinin, ağ tipi organizasyonlara dönüştüğü yönetim anlayışını post-modern olarak tanımlayabiliriz (Alpaslan & Kutanis, 2007, 54).

Geçmiş dönem uygulamalarına kıyasla kişilik kavramının ve buna bağlı olarak insan hak ve özgürlüklerinin önem kazanması, ulusal ve uluslararası rekabetin artması, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki baş döndüren gelişmeler örgüt yapılarını da değişime zorlamıştır. Bu çerçevede insan aklı ile hayal sınırlarını zorlayan bir şekilde ortaya çıkan olgular ve bunların kısa sürede uygulanabilirliği modern sonrası örgüt anlayışını bütünüyle etkilemiştir. Yapıların ve süreçlerin tekrar düşünülmesini zorlayan bu gelişmeler geleneksel bakış açısının değişimini hızlandırmıştır. Yine bu süreçte, esnek üretime uygun, küçük ölçekli, yoğun bilgi teknolojileri kullanan, vasıflı işgücüne dayalı, hiyerarşiden uzak katılımcı ve adem-i merkezi örgüt yapılarını tercih eden kuramlar sisteme dahil olmuştur. Kaynak bağımlılığı, örgütsel strateji, bilgi işleme, işlem maliyeti ve kurumsallaşma kuramı bu çerçevede de sayılmaktadır (Koçel, 2005, 353-362) .

Çevre şartları ve kullanılan teknolojinin örgütü etkilediği düşüncesi *durumsallık kuramının*, sürdürülebilir bir başarı adına, örgüt dışı kaynaklardan yararlanmayı, çevredeki diğer örgütlerle ilişkiler geliştirmeyi, kaynak bağımlılığını yönetmeyi ve farklılaşarak rekabette üstünlük elde etmeyi gaye edinip, çevresel belirsizliklerin azaltılması için çalışılması da *kaynak bağımlılığı kuramının temel özelliklerini ortaya koyar*. Çevrelerine uyum sağlamak üzere saldırgan ya da savunmacı bir politika takip etmeyi amaçlayan *stratejik yaklaşıma* karşılık, *işlem maliyeti kuramı*, ekonomik değişimlerin nasıl yönetileceği üzerinde durarak, kaynaklara dayalı işlemlerin yoğunluğunu, örgüte uygunluğunu ve varsa belirsizliklerin çözümünü ele almaktadır. Diğer taraftan çevresel belirsizlikleri yönetebilmek üzere bilginin işlenmesini esas alan, *bilgi işleme kuramı* ve pazar beklentilerinin ötesinde sosyolojik olarak ortaya çıkan inançların, beklentilerin ve baskıların etkisini yönetmeyi hedefleyen *kurumsallaşma kuramı* da post-modern dönemin diğer yaklaşımlarıdır.

1.1.5. Örgütlerde Yapı ve Tasarım

Uzun zamandır resmi organizasyon ile eş anlamlı olarak değerlendirilen örgüt yapısı, bir taraftan gücün merkezileşmesini ve kurumsal rollerin biçimselleşmesini tanımlarken, diğer taraftan ise karar verme, hiyerarşik katılım, iş bölümü ve otoriteyi tanımlar (Glisson, 2002, 236). Hangi amaç doğrultusunda kurulursa kurulsun bütün organizasyonların bir yapıya ihtiyaç duyduğunu ifade etmiştik. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütün birimleri arasında kurulmuş ilişkilerin nasıl olması

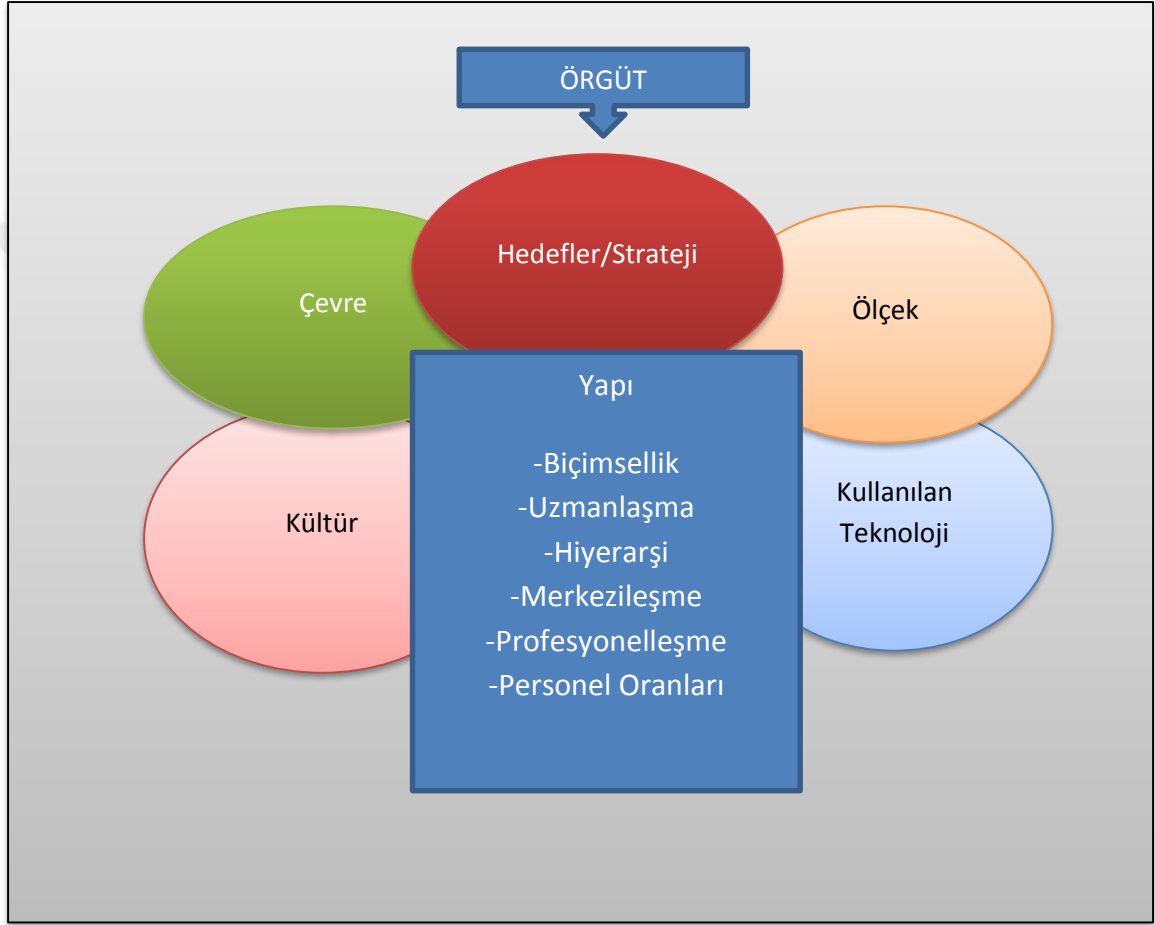
gerektiğini ifade eden yapıyı, örgüt içindeki fonksiyonların düzenleyicisi olarak değerlendirebiliriz (Ülgen, 1993, 49). Örgüt yapısının oluşturulmasındaki amaç, faaliyetlerin bölünebilirliklerine göre alt gruplara ayrılarak koordine edilmesi yoluyla kuruluş hedeflerine ulaşabilmek ve kontrol faaliyetlerini başarı ile gerçekleştirebilmektir (Huczynski & Buchanan, 2013, 503). Bu çerçevede örgütsel düzeni ifade eden örgüt yapısı kavramı, örgütsel stratejilerin gerçekleştirilmesine imkân sağlayacak şekilde ödüllendirme ve cezalandırma süreçleri de dahil, görevlerin ve karar verme biçimlerinin düzenlenmesi olarak tanımlanabilir (Caves, 1980, 64). Biçimsel olarak iş rollerinin resmi dağılımı, işle ilgili faaliyetlerin bir araya getirilmesi ve kontrolün sağlanması için yönetsel bir araç olan yapı, örgütün görünen özellikleri olarak da açıklanabilir (Demir & Okan, 2009, 58). Sahip olunan her seviyenin işleyişi için önemli kabul edilen örgüt yapısı, sosyal bir sistem olma özelliğinin yansıması olarak bölümler arası ilişkilerinde gerçekleşme düzeneğini ortaya koyar. Görevle uyumlu olmayan, kimin kime karşı sorumlu olacağını net bir şekilde tanımlayamayan örgüt yapısı, problemlerin ana kaynağı olarak değerlendirilir (Glass, 1991, 5).

Mintzberg örgütte yapıyı, koordinasyonun sağlanabilmesi için işlerin belirlenmiş görevlere bölünmesi olarak tanımlarken (Mintzberg, 1979, 2), Daft yapı ile ilgili üç temel kaideden bahsetmektedir (Daft, 2008, 190):

1. Örgüt yapısı, biçimsel ilişkileri ve ast-üst ilişki seviyesinin sayısını içerir, yöneticilerin denetim alanını çizer.
2. Örgüt yapısı, organizasyonun bütün bölümleri ile bu bölümlerdeki bireylerin gruplandırılmasını kapsar.
3. Örgüt yapısı, etkili iletişim çabaları ile sistemin koordinasyonunun sağlanmasını kapsamaktadır.

Bir örgütün yapısı, örgüt şemaları oluşturarak biçimsel olarak çizilebilir (Koçel, 2003, 171). Bu tür şemalar yoluyla, örgüt içindeki astlık üstlük ilişkisinin nasıl şekillendiği, bölümler ve birimler arasındaki iletişimin nasıl olduğu görülebilmektedir (Hodge vd, 1996, 32). Aldemir, “örgütsel yapı” tanımlamasının genelde araştırmacıların bağlı olduğu disiplinin etkisinde kalınarak şekillendiğini ifade etmektedir (Aldemir, 1985: 55). Diğer taraftan, örgüt yazınında “yapı” ile birlikte “tasarım” (design) kavramının da kullanıldığı görülmektedir (Hodge vd., 1996, 32). Diğer bir sınıflama

şekline göre örgütsel boyutlar, bağlam (context) ve yapı (structure) olarak tanımlanmaktadır. Bağlamsal boyutlar; kültür, çevre, strateji ve amaç, büyüklük ve teknoloji olarak belirlenirken; yapısal boyutlar ise biçimselleşme, uzmanlaşma, yetki hiyerarşisi, merkezileşme, profesyonelleşme ve personel oranıdır. Bu yaklaşıma göre, yapısal boyutları bağlamsal boyutlar belirlemektedir (Daft, 2001, 17-18). Şekil 1.4 örgüt tasarımının yapısal ve bağlamsal boyutlarını ortaya koymaktadır.



Kaynak: Daft, 2001: 17

Şekil 1.4. Örgüt Tasarımının Yapısal ve Bağlamsal Boyutları Arasındaki Etkileşim

1.1.5.1. Örgüt Yapısının Tasarımına İlişkin Yapısal Boyutlar

Örgütleri açık sistemler olarak değerlendiren, örgütlenme için birçok en iyi yol olabileceğini ve atılacak adımların her bir örgüt için aynı neticeyi veremeyeceğini ortaya koyan koşul-bağımlılık yaklaşımı örgüt yapısına dair boyutların; merkezileşme, biçimselleşme, uzmanlaşma, yetki hiyerarşisi, çalışan oranları ve profesyonelleşme gibi değişkenlerden oluştuğunu ifade eder. Merkezileşme ve biçimselleşme gibi kontrol stratejilerini bağımsız kavramlar olarak düşünenler var olmakla birlikte yaygın görüş; karmaşıklık, biçimselleşme, merkezileşme ve idari yoğunluğu örgütsel tasarıma ilişkin yapısal boyutlar olarak değerlendirmektedir (Ford & Slocum, Jr., 1977, 562).

Gibson ve diğerlerine göre yöneticiler, organizasyonun tasarımı için dört kavram ile ilgili karar vermelidirler; uzmanlaşma derecesi, işlerin farklılıklar ve benzerlikler çerçevesinde bölümlendirilmesi, hiyerarşik kontrol alanlarının belirlenmesi ve otoritenin yetkilendirilmesi ya da merkezileşme düzeyinin takdir edilmesi (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Jr., & Konopaske, 2012, 400). Roller, yetkiler ve güç çevresi ile çalışanları birbirine bağlayan ve koordine eden mekanizmaları işaret eden örgüt yapısı, bireylerin davranışlarını paylaşılan değerler, normlar ve hedefler yoluyla düzenler (Kanten, Kanten, & Gürlek, 2015). Kendi örgütlerinin yapısını dizayn etmeyi amaçlayan yöneticiler biçimselleşme, merkezileşme ya da merkezden uzaklaşma, denetim alanı, emir komuta zinciri, bölümlendirme ve işin özelliği de dahil altı unsuru dikkate almalıdırlar (Robbins & Judge, 2013, 488).

Pugh, organizasyonun yapısını, uzmanlaşma, standardizasyon, biçimselleştirme, merkezileştirme, yapılandırma ve esneklik olarak boyutlandırırken, yüksek ve düşük performanslı organizasyonlarda yapısal farklılıklar üzerine de çalışan Reimann ise örgüt yapısının boyutlarını merkezileşme derecesi, uzmanlaşma ve biçimselleşme olarak belirtmiştir (Reimann, 1974, 693). Örgütlerin karakteristik olarak üç temel boyutunun bulunduğunu ifade eden araştırmacılar bunları merkezileşme derecesi, biçimselleşme ve karmaşıklık düzeyi olduğunu ve bu boyutların aynı zamanda karar verme sürecinin en etken parametreleri olduğunu ifade ederler (Fredrickson, 1986, 282).

Örgütlerin yapısal ve bağlamsal değişkenlerin araştırmacıların görüşleri doğrultusunda değerlendirilmesi aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 1.1. Yaşam Döngüsü Yaklaşımına Göre Örgütün Yapısal ve Bağlamsal Boyutları

Çalışma	Bağlamsal Boyut	Yapısal Boyut
Adizes, 1989	Yaş, Büyüklük, Normal sorunlar ve geçişler	Yapısal görünüm, Politika ve yönelimler, Lider özellikleri, Yetki hiyerarşisi, Karmaşıklık
Churchill ve Lewis, 1983	Yaş, Büyüklük, Büyüme oranı, Temel stratejiler	Yönetim biçimi, Örgütün yapısı ve düzeyleri Biçimselleşme derecesi, Yönetişim ilişkileri
Flamholtz, 1986	Yaş, Büyüklük, Büyüme oranı, Kritik görevler	Yönetim fonksiyonlarına ve yönetim sistemlerine dönük biçimselleşme seviyesi, Liderlik, Karar alma
Galbraith, 1982	Yaş, Büyüklük, Büyüme oranı, Yapılması gerekenler	Yapısal Görünüm, Uzmanlaşma, Ödüllendirme sistemi, Biçimselleşme süreci, Merkezileşme, Liderlik tarzı
Greiner, 1972	Yaş, Büyüklük, Büyüme oranı Yönetim merkezi	Örgütün yapısı, Biçimselleşme, Üst yönetimin yaklaşımı Denetim sistemi, Ödüllendirme
Kazanjian, 1988	Yaş, Büyüklük, Büyüme oranı, Hakim yönetim sorunları	Yapısal form, Biçimselleşme, Merkezileşme, Üst yönetim oluşumu
Quinn ve Cameron, 1983	Yaş, Büyüklük Örgütsel etkililiğin kıstasları	Yapısal form, Biçimselleşme Merkezileşme, Liderlik, Kültür
Smith, Mitchell ve Summer, 1985	Yaş, Satış büyüklüğü, Çalışan Sayısı, Büyüme oranı, Üst yönetim öncelikleri	Yapısal form, Ödüllendirme sistemi (Biçimselleşme), Merkezileşme, Üst yönetim oluşumu
Scott ve Bruce, 1987	Yaş, Büyüklük, Büyüme oranı, Sektör konumu, Özel durumlar -Finans kaynağı -Temel yatırımları -Ürün/Pazar alanı	Yapısal form, Biçimselleşme, Üst yönetim rolü (merkezileşme)
Miller ve Friesen 1984	Yaş, İşgücü sayısı, Satışların büyüme oranı, Rakipler, Ortakların etkisi, Çevresel hareketlilik, türdeş olma ve çatışma durumu Stratejiye dayalı değişkenlerin etkisi Çeşitlenme Coğrafik genişleme	Örgütün temeli, Katılımcı yönetim, Bilgi Toplama sistemlerinin karmaşıklığı, Performans denetimi, Eylem planları, Çevresel tarama, Resmi denetimleri, İç iletişim biçimleri, Gücün merkezileşmesi, Rutin kararların bildirim biçimi Uzmanlaşma derecesi, Kaynak temini, Farklılaşma durumu Karar alma Yöntemleri

Kaynak: Hanks, S. H.; Chandler, Gaylen N.; Jansen, E.; Watson, Collin J. 1993. Tightening the life cycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high technology organizations.

Entrepreneurship: Theory and Practice, 18 (2): 5-30.

Örgüt yapısını ortaya koyan en belirgin üç boyutun varlığından bahseden Child'e göre, merkezileşme; örgütlemeyi etkileyen ve hiyerarşinin üst düzeyiyle sınırlı olan kararlar alma yetkisini, uzmanlaşma; resmi görevlerin, fonksiyonel alanlar arasında hangi ölçüde bölündüğünü, standardizasyon ise; prosedürlerin, kuralların ve talimatların yazılma derecesini ortaya koymak için kullanılır (Sathe, 1978, 228) .

Rekabetin sertleştiği dünyamızda beklentilerin karşılanması açısından, teorisyenler tarafından örgütsel tasarım yaklaşımına yönelik yapılan çalışmalar çok sayıda yapısal boyutu ortaya çıkarmış olmakla birlikte tam bir fikir birliği de sağlanmış değildir. Diğer taraftan örgüt yapısını oluşturan unsurlarla ilgili olarak yapılan son dönem araştırmalarında, merkezileşme, biçimselleşme, uzmanlaşma, karmaşıklık, kontrol alanı gibi boyutlar ön plana çıkarılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde, örgütün yapısal boyutları olarak merkezileşme düzeyi, biçimsellik(formalleşme) düzeyi, uzmanlaşma düzeyi, profesyonelleşme, yetki hiyerarşisi ve karmaşıklık düzeyi ele alınmıştır.

1.1.5.1.1. Merkezileşme Düzeyi

Merkezileşme; karar verme iradesine sahip olan hiyerarşik seviyeyi ve yetki verme düzeyini ifade etmektedir. Örgütte karar verme yetkisinin düzeyini ve şeklini içeren merkezileşme aynı zamanda karar yetkisinin gücüne ve yoğunluğuna işaret eder (Bradish, 2003, s. 16). Gücün bir noktada buluşmasına merkezileşme adı verilir (Schminke, Cropanzano, & Rupp, 2002, 884). Bu açıdan yetki, stratejik üst yönetimde toplanmış ise yapı merkezi, orta ve alt kademelere doğru bir yetki devri söz konusu ise ve bu sayede karar alma sürecine örgüt üyelerinin katılımı ile organizasyonun bütününe erişilebilmişse yapı ademi merkezidir. (Jaworski & Kohli, 1993, 56; Daft, 2008, 15; Koçel , 1998, 173). Bir başka ifade ile merkezileşme, örgütsel hiyerarşi boyunca karar vermenin yukarı yönlü hareketliliği iken, adem-i merkeziyetçilik, hiyerarşik seviyedeki bu hareketliliğin aşağı yönlü olmasıdır (Kolarska, 1977, 63). Merkezileşme, yetki alanının belirlenmesi, finans, değerlendirme, iş ilişkileri ve karar alma süreçleri ile ilgili değerlendirme ölçütü olarak da tanımlanır (Weels, 1990, 2). Bu yapısal boyut profesyonel çalışanların varlığını zorunlu kılar. Merkezi yapılarda karar verme yetkisi örgütün üst yönetimi ile sınırlandırılırken, merkezi olmayan yapılarda yetki örgütün alt kademelerine devredilmektedir. Bu şekilde çalışanlar karar alma uygulamalarına dahil

olabilmektedir (Efil, 2002, 324). Karar verme etkinliğinin odağı ile ilişkilendirilmekte olan merkezileşme, rızası olması gereken son kişinin kim olduğu sorusu ile ilişkilendirilir (Pugh, Hickson, Hinings, & Turner, 1968).

Üst yönetimde karar verme yetkisinin yoğunlaşması, alt kademe yönetiminin talimatları yerine getirmesi merkezileşmeyi arttıracaktır. Kontrolün merkezileşmesinin çevreden kaynaklanan gerginlikle ilişkili olduğuna dair çalışmaların yanında yapısal olarak adem-i merkezi örgütlerde, temel düşünce dinamik teknoloji kullanımının olduğudur (Preffer, 1997,161). Otorite gücünün yayılması yerinden yönetim olarak da tanımlanabilir. Bu tanımlamalar formal otoriteyi, yani bir kişinin organizasyondaki mevkiinden kaynaklanan haklarını ifade eder. Merkezileşmemiş örgüt çalışanları, kendi iş yaşamlarına dair karar vericilerle yabancılaşmadan ortak karar alma süreçlerini işleterek daha hızlı hareket etme eğilimindedir (Robbins & Judge, 2013, 493). Ademi-merkezi organizasyonlar, örgüt yapısının büyüklüğüne göre uyumlaştırılabilirse özellikle üst yönetimin politik ve stratejik konulara, çalışan motivasyonu ile iş ahlakına ve örgütsel iletişime daha fazla zaman ayırmasına imkan tanıyacağı için avantajlı olabilecektir. (Miller & Monge, 1986, 730)

Merkezileşmenin iki boyutu tanımlanmaktadır (Jerald & Michael, 1967, 77,78);

- Birinci boyut; Örgütsel politikaların belirlenmesi ve kaynakların ayrılmasına yönelik karar alma süreçlerine katılımdır. Çalışanlar bu sayede yeni hizmet süreçlerine, yeni politikalara, terfi ve yeni personel alımlarına katıldıklarını ifade etmektedirler.
- İkinci boyut; Sosyal pozisyonlar arasındaki gücün nasıl ve ne şekilde dağıtıldığını gösteren yetki sınıflandırmasıdır. Karar alma gücünün tekelleşmesini ifade etmektedir. Örgütte yönetici olmayan çalışanların karar süreçlerine katılımı ne kadar düşükse yetki sınıflandırılması o oranda yüksek olup merkeziyetçilik eğilimi artmış olacaktır.

Karar verme sürecinin merkezileşmesi ile biçimselleşme arasında pozitif bir ilişkinin olmadığını teyit eden Aston'un çalışmalarının aksine, merkezileşmenin yapılandırmayı olumsuz etkilediği de ifade edilebilir. Örgüt açısından merkezileşmenin azalması bir noktaya kadar biçimselleşmeyi de azaltmaktadır. Diğer bir ifadeyle adem-i

merkezi yapıdan uzaklaşma, biçimselleşme seviyesini de arttırmaktadır (Kolarska, 1977, 72).

Sonuca yönelik doğru adımların ve uygulamaların değerlendirilmesine odaklanarak açıklanmaya çalışılan merkezileşme derecesi, bir taraftan organizasyonun karar süreçlerini koordine ederken diğer taraftan yöneticilerin bilişsel yeterliliklerini talep eder (Frederickson, 1986, 282). Geçmiş örgüt yapıları üzerinden bir genellemeye gidildiğinde gözlemlenen merkeziyetçilik, sertleşen rekabetin, örgütsel karmaşıklığın ve çalkantılı çevresel etkilerin gölgesinde yerini yerelleşmeye bırakmıştır. Bu manada adem-i merkeziyetçilik, sadece karar mercilerindeki değişikliklere değil, çalışanların yorumlamak ve yol açmak için kullandıkları kurallara, prosedürlere, değer yargılarına ve simgelere de yansımaktadır (Zhang & Morand, 2014, 974).

Kendi çalışma ortamlarında karar yeteneğini kullanan işgörenlerin, araştırma merakları ile verimlilikleri artmasına karşın (Witt & Beorkrem , 1989, 36-37), merkezileşmenin esnemesi ile karar süreçlerine dahil edilen çalışanların yöneticilerine karşı tepkileri azalmaktadır (King, Anderson, & West, 1991, 337). Adem-i merkeziyetçi uygulamaların örgütlere farklı açılardan avantaj sağladığı söylenebilir. Bunlar (Grabski, 1985, 34);

- Yönetimin kontrol süresi ya da denetim faaliyetleri; alt yönetim düzeyinde alınacak belli kararları teşvik ederek işlem kabiliyetini arttırmak yoluyla etkin ve verimli bir denetleme sağlamak.
- Yönetim geliştirme faaliyetleri; bağımsız bir şirketi yönetmek kadar karmaşık olan büyük bölümlerin yönetimi ile yöneticilerin tecrübelenmelerine katkı sağlamak.
- Yönetimin motivasyonu; bölümlerin yürütme sorumluluğunun ve yöneticiye sağlanan yetkinin performansa doğrudan etki etmesini desteklemek.

Örgütlerde kararlara güçlü katılımın sağlanması amacıyla çalışanların bilgilendirilmesi ve karar süreçlerinin operasyonel seviyeye uygun olarak dağıtılması yönetim stratejileri açısından adem-i merkezi anlayışın ortaya konması ile kolaylaştırılmaktadır (Acorn, Ratner, & Crawford, 1997, 53).

Üniversite ve hastaneler gibi uzmanlıklarına dayalı yetenekleri ile ön plana çıkan çalışanlardan dolayı profesyonel örgüt özelliklerine sahip olan örgütlerin merkezileşme

düzeyleri düşüktür. Bu itibarla mekanik yapıdan uzaklaşan profesyonel örgüt yapısı, organik yapıli örgüte benzer ve adem-i merkezi bir özellik ortaya koyar (Mintzberg, 1989, s. 176). Diğer taraftan, yapısı merkeziyetçi olan örgütler, hayatta kalmanın önemli olduğu durumlarda kabul edilebilir görölürken, çabuk çözüm üretmenin önemli olduğu zamanlarda adem-i merkezi yapılar tercih edilir (Schermerhorn, Hunt, Osborn, & Uhl-Bien, 2010, 223).

Temel olarak kurallara bağlanmış iş kavramı, rutin uygulamalar ve standartlar yoluyla formel iletişimin kurgulandığı yapılarda merkezileşme düzeyinin yüksek olması beklenir. Bu durum, örgüt etkililiğine katkı sağlarken, girişimsel engellerin oluşmasına sebep olur ve çalışanların bireysel inisiyatif almalarını engeller. Diğer taraftan fırsatları takip eden yenilikçi ve dinamik anlayış organik yapıli örgütleri ön plana çıkarır ki, bu örgüt yapısında adem-i merkezi anlayış çalışanların motivasyonunu ve örgüt bağlılığını olumlu etkiler (Cerit & Akgün, 2015, 1791).

1.1.5.1.2. Biçimselleşme (Formalleşme) Düzeyi

Standartlaşma olarak da ifade edebileceğimiz biçimselleşme, kodlanmış ve tanımlanmış işlerin oluşturduğu kurallar bütünü (Hage & Aiken, 1970, 22-23), en temel örgüt yapısı boyutu (Pugh, Hickson, Hinnings, & Turner, 1968), organik yapıdan bürokratik yapıya geçiş parametresi (Mintzberg, 2014, 87), kurumun belirli bir rol için beklentileri (Zeitz, 1984, 302) organizasyonun iç konsepti (Bodewes, 2002, 215-216), ne zaman ve nasıl sorularının cevaplarını bulacağı işe ilişkin öngörüler tekniği olarak tanımlanabilir. Örgütsel misyon ve mesleki hedefler arasındaki uyumu ifade eden biçimsellik, bu özelliği ile organizasyon ve profesyonel gereklilikler arasında yaşanabilecek gerginliği azaltmakla birlikte, güvenilir kurum imajının doğmasını da destekler (Organ & Greene, 1981, 250). Rollerin tanımlanmasındaki kuralların derecesi, otorite ilişkileri, iletişim, normlar, yaptırımlar ve prosedürler olarak da tanımlanan biçimselleşme düzeyi örgütteki yazılı dokümanların miktarı ile de ilişkilidir (Jaworski & Kohli, 1993, 56) (Daft, 2008, 15). Bununla birlikte kurallar ve izlenecek yollar her zaman yazılı olmayabilir. Üstelik yazılı olmayan kurallar, yazılı kurallar kadar etkili de olabilir. Bu itibarla biçimselleşme düzeyi içerisinde yazılı olmayan kurallar da önemlidir ve değerlendirilmesi gerekir (Robbins S. , 1990, 94). Bir örgütte beş temel biçimselleşme yönteminden bahsedilebilir:

1. İşgören Seçimi (Selection): Başvuru formlarından, çalışanların seçimi sürecinde istifade edilen yazılı test teknikleri ve mülakat dahil bir çok yöntemle seçim süreci karmaşık bir durum almıştır.
2. Görev Gerekliliği (Role Requirements): Biçimselleşmenin yüksek olduğu örgütlerde görevler açık ve net bir şekilde ifade edilmiştir.
3. Kurallar, Prosedürler ve Politikalar (Rules, procedures, policies): İş akışının standardizasyonunu sağlamak için işgörenlere açık olarak neyi yapacaklarını, nelerden kaçınacaklarını söyleyen yönergelerdir. Örgütlerde yol haritasını çizen politikalar ise aynı zamanda çalışan davranışlarını da etkileyerek biçimselleşme derecesini arttırır.
4. Eğitim (Training) : Tecrübenin bir sonraki davranış üzerindeki etkisi olarak tanımlanan ve çalışma hayatının ayrılmaz bir parçası olan eğitim ve öğrenme, sürekli gelişme türü olarak görülmektedir.
5. Gelenekler (Rituals): Biçimselleşme düzeyinin yerleşmesinde önemli bir paya sahip olan gelenekler yazılı olmamakla birlikte örgütte ast-üst ilişkilerini belirlemektedir.

Biçimselleşme düzeyindeki artış, çalışanların tercihler arasında karar alma ve alternatif davranışlara yönelme imkânını ortadan kaldırır ya da azaltır (Bozkuş , 2016, 253). Bir örgütün biçimselleşme düzeyi, verilen kararlarda kullanılan resmi politikalardan, resmi ve bağlayıcı iş ilanlarından, yazılı doküman kullanma alışkanlığından, ödüllendirme konusunda örgüt hedefleri ile uyumlu sistemler kullanılmasından anlaşılır. Açıklamalar ışığında çalışanların görevlerine ait açıklayıcı ve ayrıntılı bilgilerin varlığı ile görevlerin nasıl yerine getirileceği net bir şekilde yazıya dökülüp belgelendirilmiş örgütlerin, biçimselleşmiş bir yapıya sahip oldukları söylenebilir. Örgüt yapısının resmi durumunu biçimsellik düzeyi oluştururken; yapının sosyal yönü biçimsel olmayan örgüt olarak değerlendirilmektedir (Uçar & Duygulu, 2016, 27). Koçel, örgüt yapısı açısından biçimselleşmeyi, işlerin yapılma usullerinde spesifik ilkelere ve yöntemlere uyulması olarak tanımlarken, neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağı önceden tespit edilmiş örgütlerin biçimselleşme düzeyinin yüksek olduğunu ifade eder (Koçel, 2005, 173).

1.1.5.1.3. Uzmanlaşma Düzeyi

Uzmanlaşma benzer yeteneklere sahip olmayan örgüt çalışanlarının etkin sonuçlara ulaşabilmeleri için tekrarlar yoluyla yaptıkları işte başarılı olmalarını amaçlayarak (Robbins & Judge, 2013, 489), örgütsel sorumlulukların ayrı ayrı işlere bölünme seviyesidir (Daft, 2008, 15). Görevlerin ve çabaların daha küçük birimlere bölünmesi konusunda karar verici olanlar, özel faaliyet ve sorumlulukları tanımlayabilmenin yanında örgütlerin uzmanlık düzeyini ortaya koyma ile ilgili önemli sorumluluk alırlar. Uzmanlaşmanın olmayışı, görevlerin ancak sınırlı kısımlarının gerçekleştirilebileceğine işaret eder. Örgütlere ait kaynakların etkinliğini ve verimliliğini arttırmak için yapılması gereken görevlerin bölünmesi sureti ile uzmanlaşma gerçekleşmiş olur. Uzmanlaşma, bir örgüt içinde var olan farklı meslek unvanlarının ve ya farklı fonksiyonel aktivitelerinin sayısı olarak tanımlanmıştır (Pugh, Hickson, Hinnings, & Turner, 1968) . Kimi araştırmacılar tarafından örgütsel karmaşıklık ve uzmanlaşma derecesine dair kavramlar, aynı kapsam içerisinde değerlendirilmiş olmakla birlikte, bazı çalışmalarda ayrı kavramlar olarak ele alınmıştır. Örgüt üyeleri tarafından zamanla edinilen deneyimlerin ve eğitimler yoluyla sağlanan kazanımların örgüte yansması olarak tanımlanan uzmanlaşma seviyesinin ölçülebilmesi için, yapılan işin çeşitliliği ile çalışanlar arasındaki bilgi düzeyinin, örgütte çalışan profesyonellerin toplam çalışanlara oranının, görev yapılarındaki farklılıkların, yeni işe alımlarında teknik ve uzmanlık gerektiren yeteneklerin değerlendirilmesi gerekir (Corvin, 1975, Daft & Becker, Innovative Organization, 1978).

Uzmanlaşmayı, fonksiyonel ve sosyal uzmanlaşma olarak inceleyen Robbins, bir alana ait özel bilgi ve yetenek gerektiren uzmanlaşmayı sosyal uzmanlaşma olarak tarif ederken basit ve tekrarlanabilir parçalara ayrılmış işin üzerinden sorumluluk oluşturulmasına dair gerçekleşen uzmanlaşmayı da fonksiyonel uzmanlaşma olarak tarif etmiştir. Uzmanlık gerektiren işlerin artması örgütte karmaşıklık düzeyinin de artması anlamına gelmektedir (Robbins, 1990, 83) . Bununla birlikte, medikal, paramedikal ve nonmedikal hizmetlerinin sunumu ile karmaşık yapıli örgütlerden biri olarak değerlendirilen sağlık sektörü gibi sektörlerde, işbölümü ve uzmanlaşma seviyesine dair örgüt yapısı içerisinde bir düzenleme yapılmaması çatışmayı kaçınılmaz olarak artıracaktır. Diğer taraftan uzmanlaşma ile gelen karmaşıklık ekip çalışması ile koordine

edilebilirse örgütsel etkinlik seviyesi de olumlu yönde etkilenecektir (Karahana, 2007, s. 87). Uzmanlaşmayı, biçimselleşmenin bir ölçütü olarak değerlendiren araştırmacılar olmuş olsa da, kurumsal olarak uzmanlık düzeyi, örgüt yapısının ortaya çıkarılması sürecinde, faaliyetlerin ne ölçüde farklılaştığını, benzer işler arasındaki görev ve sorumluluk çizgisinin belirginleştirilmesini ifade eder (Walton, 1981, 158).

McGregor ile birlikte Chris Argyris de insan kişiliğinin yönetim uygulamalarına ters düşme eğiliminde olduğunu ifade eder. Yapısal bir kavram olan görevde uzmanlaşma yolu ile verimlilik artışı sağlama düşüncesi, çalışan kişinin monotonluğuna sebep olması dolayısıyla rasyonel mantığa sahip olmasına rağmen etkin uygulanamaz (Bolman & Deal, 2003, 151).

1.1.5.1.4. Profesyonelleşme Düzeyi

Örgüt çalışanlarının mesleki yeteneklerinin formal çerçevede geliştirilmesi ve denetlenebilmesini ifade eden profesyonelleşme, eğitim seviyesi ve meslek mensubiyetinin yüksekliği oranında artış gösterir. Bilgi paylaşımının ve bilgide uzmanlaşmanın temel kıstas olarak değerlendirildiği örgütlerde, profesyonelleşme artmakta, organizasyon yapısı esnek hale dönüşmektedir. (Aytaç, 2004, 192)

Beklentileri karşılama düşüncesi ile gelişen kalite anlayışı, kaynakların niteliğini de gerekli kılmaktadır (Savcı & Acaray , 2018, 354). İnsan faktörünün yeteneği ile birlikte mesleki donanımına sahip olması olarak tanımlanabilen profesyonelleşme, “yüksek oranda uzmanlık, bilgi, beceri, tutum ve davranış biçimi” olarak açıklanmaktadır. Bu itibarla profesyonelleşme, işe ait gerekliliklerin mükemmel şekilde karşılanması olarak da tanımlanabilir (Dikmen, Yonder, Yorgun, Usta, Umur, & Aytekin, 2014, 158). Pavalko(1971), profesyonel olmanın göstergelerini 8 boyutta ortaya koymuştur. Bunlar; teorik bilgi yükü, toplama ait sosyal değerlerle bağlantı, eğitim süresi, otonomi, mesleğe bağlılık, birlik bilinci, topluma hizmet sunma ve meslek etiği şeklinde ifade edilebilir (Altıok & Üstün, 2014, 152).

1.1.5.1.5. Yetki Hiyerarşisi

Örgütsel büyüklükle bağlantılı olarak çok sayıda insan kendi aralarında sistemli ve planlı bir şekilde iletişim kuramaz ve bilgi akışını örgüt amaçları doğrultusunda

sağlayamazken, seçilen birkaç kişinin sorumluluğu ile başlayan hiyerarşi ortaya çıkacak fikirleri güç birliğine dönüştürecektir (Galbraith, 2014, 23). Kullanılması gereken yetkiye dair oluşan hiyerarşi, her bir yöneticiye denetim alanı hakkında bilgi verirken, kişilerin sorumluluklarını da tarif eder. Dikey çizgilerle ifade edilen hiyerarşi, bir yöneticiye bağlı çalışan sayısı ile de ilişkilendirilir (Daft R. , 2015, 15). Modern örgütü, özellikleri ile birlikte açıklamaya çalışan Weber'e göre; dikey olarak sıralanmış hiyerarşik yapı kaçınılmazdır. Otoritenin hiyerarşiye ait bir parça olarak değerlendirildiği örgütsel yapılarda, her seviyede çalışan bir üstü tarafından denetlenmelidir. (Weber, 1987, 212) Uzmanlaşma ve formalleşme neticesinde dizayn çalışmaları neticelenmiş örgütlerde gruplandırmanın nasıl olması gerektiği ya da birimlerin oluşturulması süreci hiyerarşinin ortaya çıkmasını sağlar. Bu esnada yönetimin çizimini yaptığı örgüt şeması, hiyerarşinin temsili görselinden ibarettir (Mintzberg, 2014, 104). Çalışanlara ait görev tanımları, yetki ve sorumluluk alanlarının net bir şekilde ortaya çıkarılması ve aşama aşama yukarıdan aşağıya doğru sınırların belirlenmesi organizasyon açısından önemlidir. Çalışan sayısına bakılmaksızın örgütlerde en alt kademeden en üst kademeye kadar dikey koordinasyonun sağlanması adına, ast kime karşı sorumlu olduğunu, uygulanan prosedürlerin neler olduğunu açıkça bilmek durumundadır (Eren, 1991, 120). Bir taraftan yetkinin, hiyerarşinin, birimlerin, bölümlerin ve aralarındaki uyum mekanizmasının belirlendiği organizasyon yapısı, diğer taraftan görev ve sorumlulukların dağıtıldığı kişilerin örgütlenme biçimidir (Carpenter & Sanders, 2009). Hiyerarşi piramidi dik olan örgütlerde yöneticiler resmi organizasyon yapısına güvenirken, çapraz fonksiyona sahip yatay örgütlerde takım ruhu üst yönetimin işini kolaylaştırır.

1.1.5.1.6. Karmaşıklık Düzeyi (Farklılaşma Düzeyi)

James, yapısal manada karmaşıklığı; büyük ve önemli aktivitelerinin, hiyerarşik seviyenin ve alt bölümlerin sayısı olarak tarif ederken (James & Jonnes, 1976, 79), Hage, bir organizasyonda karmaşıklık ve uzmanlık seviyesinin eşdeğer olduğunu değerlendirerek, mesleki uzmanlıkların sayısı ve her birimin gerektirdiği eğitimin uzunluğu ile ölçmektedir. Jackson, karmaşıklık düzeyini uzmanlık alanlarına göre meslek sayısı, ihtiyaç duyulan mesleki eğitim seviyesi ve mesleki organizasyonların yaygınlığı üzerinden tanımlamaktadır (Jackson, 2007, 67). Diğer bir ifade ile örgüte

dahil edilen mesleki uzmanlıkların sayısı ve her birinin ihtiyaç duyduğu eğitim uzunluğu, organizasyonun karmaşıklık düzeyi ile ilgili önemli göstergelerdir (Hall, Johnson , & Haas, 1967, 905). Bu değerlendirme kavramsal olarak araştırmacılar arasında bir ortak düşüncenin olmadığına işaretler. Metodolojik açıdan ortaya çıkan farklılıklar ve karmaşıklık düzeyinin belirlenmesine yönelik zorlukların ölçülebilmesi için, örgütte gerçekleştirilen görev sayısı, azami uzman sayısı ve verim artışının varlığı ya da yokluğuna dair değerlere odaklanılır (Anderson & Warkov, 1961, 25). Örgüt içerisindeki farklılaşma seviyesini ifade etmek için kullanılan karmaşıklık düzeyi veya farklılaşma derecesi kavramına yönelik olarak Robbins yatay ve dikey olmak üzere iki çeşit farklılaşma tanımından bahsetmektedir (Robbins, 1990, 83). Yatay farklılaşmanın dar görüşlülüğü ve amaç çeşitliliğini arttırabileceği ifade edilir (Thompson, 1996, 104). Bununla birlikte organizasyondaki bölüm ve kademe sayısı açısından değerlendirildiğinde karmaşıklık olarak ta tanımlayabileceğimiz örgütsel farklılaştırma düzeyi; yatay, dikey ve bölgesel (coğrafi olarak) boyutları ile birlikte değerlendirilir. Farklı örgütsel hedeflerin sayısı ve birden fazla büyük örgütsel faaliyet ile genel bir karmaşıklık ifade edilirken, bölgesel genişliğin neticesinde insan kaynaklarının ve yerleşkelerinin dağılımı ile bölgesel farklılaşma, kademe derinliği ile dikey farklılaşma, birimler arası yatay ayrımların derecesi ile de yatay farklılaşma ortaya konulur ve yatay ayrımların artması ile karmaşıklığın artması doğrusal orantılıdır (Hall & Tolbert, 2005, s. 27-34). Bu bağlamda bir örgütte farklı mesleklerin gereğine ihtiyaç duyuldukça ve bu bağlamda görevler arttıkça karmaşıklık seviyesi de artacaktır (Hage & Aiken, 1970, s. 16). Örneğin sağlık örgütlerini temsilen hastalıkların teşhis ve tedavisini birincil görevi olarak değerlendiren hastaneler, mesleki çeşitlilik sayısı ve kademe derinliği açısından son derece karmaşık örgütlerdir. Bu büyüklükteki örgütlerde yöneticiler, değer oluşturabilmek ve beklentileri karşılayabilmek için gerekli faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi açısından kontrol ve koordine süreçlerine büyük önem vermek durumundadırlar. Farklılaşma örgütsel hedeflerin gerçekleştirilebilmesi adına uzmanlaşma derecesi ile işgören tahsisinin sağlanması ve kontrol mekanizmasının kurulması olarak ifade edilir (Jones, 2004, 95).

Bir ya da birkaç kişinin işleri üstlendiği küçük örgütlerde uzmanlaşma da karmaşıklık düzeyi de düşük iken örgütler büyüdüğünde farklılaşma derecesi artacaktır. Bu görüş her zaman için kabul edilmemekle birlikte çoğu kez büyük örgütler küçük

örgütlere kıyasla daha karmaşık olarak değerlendirilir (Hall & Tolbert, 2005, 40). Diğer bir ifade ile bir örgütte bilgi ve yeteneğe ihtiyaç duyulan işler ortaya çıktıkça ve uzmanlık seviyesi arttıkça karmaşıklık düzeyi de artacaktır (Robbins, 1990, 83). Meslekler ve çalışanların rolleri, birim sayısı, iş bölümü ile yapısal çerçevede farklılaşmanın gerçekleşmesine işaret eden karmaşıklık seviyesi, basit yapıdan karmaşık yapıya doğru anlaşılması güç parçalardan kurulu bir sistemin işleyiş sürecine verilen addır. Bu açıdan farklı meslekler arasındaki dağılımın ölçüsü dışında, faaliyet çeşitliliğini ifade eden karmaşıklık, bu yönüyle Rushing'in iş bölümü kavramı ile de ayrışan bir yapıya sahiptir. Örgütte farklı mesleki etkinliklerin yüksekliği ve mesleki topluluklar tarafından mesleklerin desteklenmesi karmaşıklığın iki yönünü ifade etmektedir (Aiken & Hage, 1968, 920).

Örgütün çalışanına yüklediği roller, farklılaşmanın temelini oluşturmaktadır. Görevini yerine getirerek başarıya ulaşmaya çalışan işgören kaynak kullanımının da sorumluluğunu sahiplenecektir. Bu itibarla örgütsel karmaşıklık düzeyinde roller ile görev, yetki ve sorumluluk düzeylerinin uyumlu olması açıkça ortaya konulmalıdır. Çalışanın bu konuda sahip olduğu açık ve net bilgi üstleri tarafından gerçekleştirilecek kontrol uygulamalarının performansına ve motivasyonuna etkisini arttıracaktır (Jones, 2004, 99).

Organizasyonun sahip olduğu faaliyetlerin etkin bir şekilde kontrol edilebilmesi ve bu çerçevede tasarımda karşı karşıya kalınan güçlüklerden biri olarak bilinen karmaşıklık düzeyinin ayarlanması açısından değerli kabul edilen örgütsel rollerin miktarı ve niteliği de önemlidir (Merton, 1968, s. 396). Bununla birlikte benzer bilgi ve teçhizat ile faaliyetleri sürdürmekte olanların oluşturduğu departmanlar, bu departmanların bir araya gelmesi ile oluşan bölümler de örgüt içinde farklılaşmanın temel taşlarındandır (Jones, 2004, 97).

1.1.5.2. Örgüt Yapısının Tasarımına İlişkin Bağlamsal Boyutlar

Küresel rekabetin varlığı örgütün yeni deneyim ve bilgilerini geleceğe taşımasını zorunlu kılmaktadır. Daft, örgütlerin analiz edilebilmesi için yapısal boyutlarının yanında bağlamsal boyutların da varlığını ifade ederken bunların her birinin birbirleri ile karşılıklı bağlılığının önemine değinmiştir (Daft, 2015, 14-16). Müşteri beklentileriyle

ile birlikte çevrenin değişmesi, organizasyonu yeni modeller denemeye ve değişime hazırlıklı olmaya iter. Buna direnç örgütsel entropiyi tetikler (Argyris & Schön, 1978, 18).

1.1.5.2.1. Çevrenin Etkisi

Örgütlere ev sahipliği yapan çevrenin genel özelliği, kendini oluşturan parçaların çokluğu sebebi ile kaos ve belirsizliktir. Çevrenin bu çalkantılı varlığı, sürekli değişebilme yeteneği ve dinamik yapısı, örgütleri amaçlarını gerçekleştirmeleri için çevreye ayak uydurmaya zorunlu bırakmakta ve tasarımlama çabalarını devamlı kılmaktadır (Naktiyok, 2000, 205). Genel bir bakış açısı ile sosyal, kültürel, ekonomik ve fiziksel şartların bütünü olarak insanı ve örgütü etkisi altına alan çevre, örgütün işleyişini etkiler. Bir örgütün varım diyebilmesi için kurumsal çevre içinde meşruiyet kazanması gerekmektedir (Leblebici, 2004, 286). Bu da her organizmada olduğu gibi, örgütün kendi kaynakları ve kendi yapısı içerisinde uygun olmasının yeterli olmayacağını ortaya koyar. Bir örgüt mekanizmasının etkinliği, onun çevresi ile birlikte yakaladığı uyum dikkate alındığında ölçülebilir (Tosun, 1992, 109). Çevre her durumda örgütleri etkileme gücüne sahipken, örgütlerin de çevreyi belli oranlarda etkileyebilme gücü yok değildir. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgüt ile çevresi arasında karşılıklı bağlılık ve etkileşimin varlığı, örgütün çevresinden bağımsız olarak düşünülmesini imkansız kılmaktadır (Gültekin, 2013, 65).

Talepteki ve genel çevredeki hızlı değişime uyum sağlayamayan örgütler, bugünün dünyasında başarısızlığa mahkum olurlar. Çevresel belirsizlikleri tahmin edip, önlem alan örgütler, karşılaşılan kötü senaryonun üstesinden gelebilirler (Euske, McNair, & McNair, 1993, 278). Bu anlamda örgütlerin mekanik ve ya organik yapıya göre değerlendirilmesi önemlidir. Araştırmacılar, çevrenin kuşatıcılığı karşısında durgun çevreler için mekanik yapıli örgütleri, dinamik çevreler için ise organik yapıli örgütleri işaret etmişlerdir (Mirze, 2016, 253).

1.1.5.2.2. Örgüt Teknolojisi

Örgüt teknolojisi, girdilerin çıktılarına dönüştürülmesi yolunda faaliyetlerin, nesnelerin ve bilginin kullanılma süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu manada

teknolojinin örgüt içinde, çevrenin ise örgüt dışında konumlandırılıyor gibi kodlanmasına karşın her iki kavram iç içe değerlendirilmektedir (Hatch & Cunliffe, 2006). Teknoloji kavramının örgüt çatısı altında var olabilmesi operasyon, malzeme ve bilgi teknolojileri kapsamındaki gelişmişlik düzeyleri ile ifade edilir (Hickson, Pugh, & Pheysey, 1969, 380). Örgütler kendi kaynaklarını örgütsel amaçlarına ulaşacak şekilde ürün ve hizmete dönüştürebilmek için teknolojiye ihtiyaç duyarlar (Robbins & Judge, 2013, 595). İş çevrelerinde organizasyona dair yaşanan değişim belirsizliğe yönelik endişeleri arttırmaktadır. Etkinlik ve verimlilik gibi iki önemli kavramın gereğine dair biçimlendirme yapma çabası örgütleri teknolojiden yararlanmaya itmektedir. Sertleşen rekabet, teknoloji kullanımını ve teknoloji seviyesini tartışılır kılmakla birlikte, örgütlerin rekabet edebilirliği açısından zorunlu değerlendirmektedir. Woodward, teknoloji ile bağlantılı olarak tasarlanan örgütlerin büyük örgütsel değişimleri de tetikleyeceğini ifade etmektedir (Woodward, 1965, 72). Teknolojinin gelişmesi ile meydana gelen değişim örgüt işleyiş ve yapısına da sirayet ederek organizasyonun değişimine de sebep olmaktadır (Gültekin, 2013, 429). Bu bağlamda teknoloji örgüt yapısını değişime zorlarken, yapı da örgütsel değişim sürecini hareketlendirmiş olacaktır (Liker, Haddad, & Karlin, 1999, 582).

Kullanılan üretim teknolojinin örgüt yapısı üzerinde oluşturduğu etki başarma ve amaçlara ulaşma iradesi ile doğrudan ilişkilidir. Teknoloji kullanımı ile ne tür işlerin hangi niteliklere sahip çalışanlar tarafından yapılacağına, işgörenin tatmin seviyesine, kalite çerçevesince ulaşılan üretim miktarına ve iletişim yöntemlerine karar verilir. Örgüt yapısı ile doğrudan etkileşimin kurulduğu bu süreçte; kişiler, guruplar, örgüte ait ilişkiler ve yönetim teknikleri teknolojiden etkilenecektir. Yüksek seviyede ve karmaşıklık düzeyinde kullanılmaya başlayan teknoloji, örgüt yapısında koordinasyonun önemini de arttıracaktır (Koçel, 2005, 273).

1.1.5.2.3. Örgüt Kültürü

Bireylerin kendine ait kişilik özellikleri olduğu gibi örgütlerin de diğer örgütlerden ayrılabilmesini sağlayan bir takım özellikleri vardır. Örgütlerin sahip oldukları bu özellikler, karakteristik olarak farklılıklarını ön plana çıkarmakta, örgütsel kültürün bileşenlerine işaret etmektedir. Örgüt kültürü, çalışanlar arasında paylaşılan anlayış, inanç, değer ve normlar bütünüdür. Var olan ortak anlayış, etik davranış

kalıpları ile işgörenlerin çalışmasını destekleyen imkânlar ve onlardan beklenen verimlilik ile görünür kılınabileceği gibi, müşteri beklentilerine cevap verebilme şekilleri ile de ilgili olabilir. Amaç örgüt üyelerinin birliğini sağlayarak bütün yapıyı bir arada tutmaktır (Daft, 2015, 17). Kültüre dayalı olarak ortaya çıkan unsurlar örgütün dışındaki çevreyi biçimlendirebilme gücüne sahip olmakla beraber örgüt içi ilişkileri yönlendirebilme yetkinliğine de sahiptir. Bu açıdan değerlendirildiğinde kültür, örgüt amaçlarından ziyade örgüt yapısını etkiler (Ertürk, 2012, 94). Diğer bir ifade ile örgüt davranışlarını biçimsel ilişkiler, ekonomik kaygılar, güç ve politik manevraları, kültür kadar etkileyemez. Örgüt kültürü karar süreçlerinin, kaynak kullanımının ve hedef belirlemenin ayrılmaz parçasıdır (Gültekin, 2013, 59).

Örgüt kültürü, baskın bir düşüncenin neticesinde paylaşılan değerler olarak sembolik bir takım yansımalarla ortaya çıkan, hikayeler, ritüeller ve kullanılan dil yolu ile çalışanlar tarafından anlamlandırılan kuşatıcı ve bütünleyici bir mesajdır (Şimşek, 1998, 27). Bir organizasyonun kültürü, rasyonel ve görüntü ile ilgili çeşitli araçlardan oluşur. İşletmenin sahip olduğu amaç ve hedefler, kullanılan teknoloji, örgüt yapısı, politika ve düzenlemeler ile iletişim metotları rasyonel kültür araçları; kullanılan dil, maddi semboller, simgeler, estetik anlayışlar, inançlar, hikâyeler ve tecrübeler ise kültürü anlamamızı sağlayan görüntü araçları olarak ifade edilir (Koçel, 2005, 31).

Örgüt kültürü, toplumunun ürünü olarak ortaya çıkarken işgörenler tarafından da kabul edilmek durumundadır. Aksi bir tutum içerisine girildiğinde örgütsel baskı ile karşılaşılır. Bu anlamda çalışanlar örgütün ortaya koyduğu anlayışı eleştirmekten ziyade kültürel kabullere uygun davranmayı tercih ederler (Başaran, 1982, 111). Örgütü oluşturan bireylerin rutin ve rutin dışı aktiviteleri ile kendi aralarında geliştirdikleri bilgi alışverişi, örgüt kültürü olarak tanımlanmakla birlikte, P.Roddins, ‘örgüt kültürünün ne olduğunu tanımlayamam, lakin gördüğümde ne olduğunu anlarım’ diyerek uyum sağlama ve iç birlikteliğin görünür hale gelmiş olmasını ortaya koymaktadır (Özkalp, 1999, 438). Bu manada kültür bir örgütü diğer örgütlerden ayıran ve kaynağını derinlerde biçimlenmiş inanç ve değerlerden alan özel bir formdur. Her örgüt için iş yapma yöntemlerini ortaya koyan bir kültür mutlaka vardır (Can, Aşan, & Aydın, 2006, 427). Aynı sektörde iş yapmalarına, aynı müşteri grubuna hitap etmelerine, aynı çevreden işgücü çekmelerine rağmen tarzı, tavrı ve karakteri ile birbirinden farklı anlayışların anlamlı kılınmasıdır örgütsel kültür. Ve sahip olunan kültür,

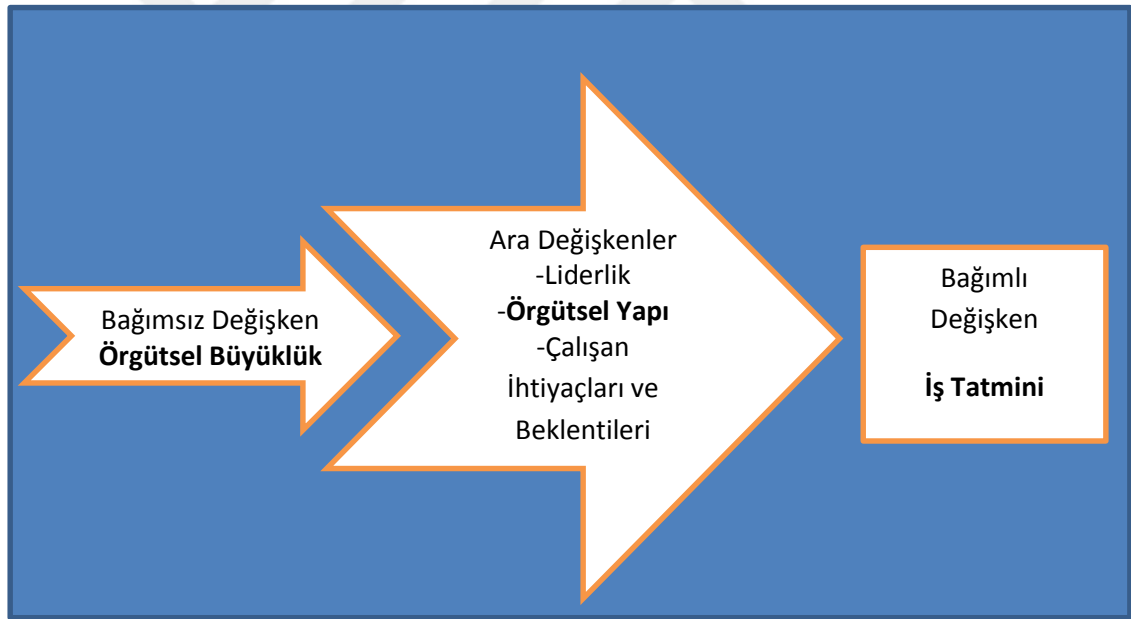
organizasyonun tasarımını da şekillendirecektir. Bu manada bürokratik anlayışın hakim olduğu bir kültürde katı bir hiyerarşik düzen ile daha fazla uzmanlaşma ve biçimselleşme hakimken, esnek bir kültürde bu unsurların etkisi azalmaktadır (İşcan & Naktiyok, 2005, 13).

1.1.5.2.4. Örgütün Yaşı ve Büyüklüğü

Yatay ve dikey farklılaştırma ölçütü olarak değerlendirilen alt birimlerin ve hiyerarşi düzeyinin sayıları yanında denetçilerin çokluğu da büyüklüğün parametresi olarak ifade edilir. Teknoloji ve çevresel değişkenler, nitelikleri itibarı ile örgütsel yapının ilişkilendirilebilir boyutlarını ihtiva etmekle birlikte, yapı büyüklüğün bir sonucudur (Meyer, 1972, 436). Örgüt büyüklüğü ile örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi anlamlandırmaya yönelik olarak çalışmalarda tam bir tutarlılık gözlemlenmemiştir. Örgütsel biçimsellik ve karmaşıklık seviyesinin büyüklükle doğrusal orantıya sahip olduğuna dair var olan varsayımlara karşın (Caplow, 1957, 488) (Grusky, 1961, 261), büyüklüğün etkisiz kaldığını iddia eden araştırmacılar da yok değildir. Dubin, büyük şirketlerin ilişkilerini yönetmek için daha fazla çalışana ihtiyaç duyduğunu söylerken, işgören sayısındaki artışın özel yönetim anlayışı ile yönetilebileceği de ifade edilmektedir (Dubin, 1987, 366). Dahası büyük örgütlerin küçük örgütler ve organizasyonlara nispetle uzmanlaşma ve departmanlaşma seviyelerinin yüksek, dikey hiyerarşiye ve kurallara sahip olduğu söylenebilir. Büyümenin etkisi ile organizasyonun gelişmesi arasında var olan ilişki büyüme arttıkça azalan bir önem arz etmektedir. (Robbins S. , 1990, 470-471). Eğitim, imalat, kamu gibi birbirlerinden farklı hizmet kollarında 6 ile 9000 çalışan arasındaki 75 örgüt üzerinde Hall ve diğerleri tarafından yapılan çalışmada, boyut ve karmaşıklık ilişkilendirilmiş, bir örgütte gerçekleşen faaliyetlerin ve işlevlerin artırılmasına yönelik kararların, insan kaynağının artışına gerekçe olacağı ve karmaşıklığı arttırabileceği ifade edilmiştir (Hall, Johnson , & Haas, 1967, 912). Büyüyen örgütlerde farklılaşmanın yavaşlayan bir hızla artmaya devam edeceğini ortaya koyan Blau'ya göre, paralel artışın mümkün olmadığı bu süreçte, direnç oluşmakla birlikte karmaşıklaşan yapı zamanla bürokratik ve mekanik yapıya dönüşecektir (Çubukçu, 2018, 180).

Örgütlerin büyüklük derecesi örgütsel yapının bir özelliği olması açısından da önemlidir (Bozkurt, Kalkan, & Mutlu, 2014, 223). Literatürde genellikle çalışanların

sayısı ve üretim kapasitesi açısından büyüklük değerlendirilmekte iken, nispeten az çalışana sahip olmakla birlikte yüksek otomasyon seviyesine ulaşmış örgütlerin büyüklük derecesini değerlendiren Price, örgütsel büyüklük derecesini, faaliyetlerin ölçeği, çalışan sayısı, varlıkların değeri ve örgütlerdeki harcama seviyesinin durumu ile ilişkilendirmektedir (Price, 1972). Bununla birlikte örgütlerin büyümesi, üretim aşamasında yaşanan mekanikleşmenin ya da alışkanlıkların yanında, işbirliği ve koordinasyonun, planlama ve denetleme süreçlerinin öneminin artması ile de ilişkilendirilir. Örgütlerin büyüyor olması kuralların, prosedürlerin, talimatların ve iletişimlerin yazılı olduğu biçimsel düzeyin yükselmesine sebep olmakta ve bürokratik yapıyı arttırmakta iken (Burns & Stalker, 1971, 103-104), bu durum örgütsel karmaşıklık seviyesi ile pozitif yönlü bir etkileşimi de ortaya koymaktadır. Ayrıca örgütü büyüklüğü yağı etkileyerek iş tatmini de etkilemektedir. Şekil 1.5 örgüt büyüklüğü ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi göstermektedir.



Kaynak: Beer, 1964: 37

Şekil 1.5. Örgütsel Büyüklük ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

1.1.5.2.5. Örgüt Stratejisi

19.yy'a kadar askeri alanda kullanılan strateji kavramı, örgüt içi kaynak ve imkanların ışığında zayıf ve güçlü yönlerin ortaya konularak, dış çevre analizinin yapılması, mevcut durum ile istenilen durum arasındaki farkın kapatılmasına yönelik

alınan kararlar bütünü olarak tanımlanır (Sevinç, 2014, 218). Örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik sistematik bir yaklaşım olan stratejik yönetim, belirsiz çevre şartları altında bilgiyi organize etme süreci, örgütün iç ve dış etkileyenlerini, karar verme sürecine dâhil ederek tehditleri gidermeye yönelik bir anlayış biçimidir.

Belirsizlikler karşısında örgüt yapısı ve kontrol sistemlerinin tasarımı ile yöneticilerin kararları önemlidir. Ayrıca böylesi bir durumda örgüt, ortaya çıkacak rekabeti farklılaşma, maliyet liderliği ve odak stratejilerle şekillendirmeye, bilgiye olan ihtiyacı gidermek için de yenilenme eğilimine uygun davranmalıdır (Yeloğlu, 2008, 161).

Kendi çevre dinamikleri arasında her örgütü diğerlerinden ayıran hedef ve stratejileri vardır. Amaç cümlesi olarak da ifade ettiğimiz hedeflere karşılık, çevreyi dikkate alarak örgütsel hedeflere ulaşacak eylem planlarını ortaya koyma sürecini strateji ile belirleriz (Daft, 2008, 17). Belirli amaçlara ulaşmak için ortaya çıkan strateji aynı zamanda örgütsel yapı taşlarının da oluşmasına etki eder. Böylece hedef ve stratejilerdeki değişimler yapıda da değişimi gerekli kılar (İşcan & Naktiyok, 2005, 12).

1.1.6. Örgüt Yapıları

Biçimsel raporlama açısından hiyerarşik seviyenin tespiti, birey-grup, grup-bölüm, bölüm-örgüt ilişkilerinin belirlenmesi ve örgüt amaçlarına uygun iletişim, koordinasyon yöntemleri ile tasarım çabalarının buluşturulduğu unsurların tespiti ile ortaya çıkarılan örgüt yapısı, dikey bağlantı hatları ile kontrolü sağlamaya çalışırken, yatay bağlantılar yardımıyla eşgüdüm ve iş birliğini oluşturmak için planlanır (Daft, 2015, 56-58). Şekil 1.6'da gösterildiği gibi yatay bağlantıların varlığı kontrol gücünü daraltırken, dikey bağlantılar kontrolü, üst yönetimin elinde tutmak için oluşturulur.



Kaynak: Daft R. , 2015: 58

Şekil 1.6. Örgüt Yapısının Verimlilik ve Öğrenme İlişkisi

İş performansının artırılması ve organizasyonun bütününe dair fotoğraflamanın yapılabilmesi açısından vazgeçilmez bir yönetim aracı olarak değerlendirilen örgüt yapısı, ürün, süreç ya da bileşimleri açısından yatay ve dikey olarak yorumlanmış olsa da Burn's ve Stalker'in bu kapsamdaki mekanik ve organik örgüt sınıflandırması daha çok kabul görmüştür (Ghani, Jayabalan, & Sugumar, 2002, 159). İstikrarlı, dikey yapılı ve güçlü uzmanlık alanlarının olduğu örgütlerde tanımlanan mekanik örgüt düzenine karşılık, resmi ilişki düzeyi düşük, yanal iletişim ağlarının güçlü olduğu örgütler organik örgütler olarak kategorize edilmektedir (Freeman, 1969, 404). Yapılmakta olan işlerin ölçeği ve görevlerin karmaşıklığı üzerinden değerlendirildiğinde, organik organizasyonların küçük ölçekli, karmaşık işler için, mekanik organizasyonların büyük ölçekli, basit işler için daha iyi sonuçlara ulaştığı ifade edilebilir (Hull & Hage, 1982, 565). Uyum ve esnekliğin ön plana çıktığı, danışma ve yardımlaşmanın emir-komuta zincirini erittiği, iletişim kanalları ve işbirliği süreçlerinin varlığı ile karakterize edilen organik örgüte karşın, mekanik örgütler daha katı, uzmanlaşmış ve hiyerarşik yapılar olarak değerlendirilir (Hunt, 1970). Diğer bir ifade ile, mekanik yapılı örgütler yüksek derecede biçimsel olan merkeziyetçi örgütlerdir. Bununla beraber mekanik ve organik yapıya dair ortaya çıkan unsurlar çoğu zaman örgütlerin işleyişine göre birlikte de kullanılabilirler.

Mekanik örgüt yapıları, belirlenmiş görevlerle uzmanlık seviyesinin arttığı, işlerin ayrı parçalara bölünüp, belirgin çizgilerle ifade edildiği, biçimselliğin ön plana çıkarılarak, katı yetki hiyerarşisinin etkisi ile kontrol mekanizmalarının üst yönetimde toplandığı ve iletişimin dikey olarak işletildiği yapılardır. Buna karşılık ortaya çıkan organik yapılı sistemler ise, çalışanların her türlü göreve katkı sunabilecekleri, takım çalışmasının önemli kabul edildiği, kontrol ve yetki hiyerarşisinin az olduğu ve iletişimin yatay olduğu örgütler olarak değerlendirilir. Tablo 1.2’de temel örgüt boyutları açısından mekanik ve organik örgütler arasındaki benzerlik ve farklılıklar ifade edilmiştir.

Tablo 1.2. Mekanik ve Organik Örgüt Yapılarının Örgüt Boyutları Açısından Karşılaştırılması

Mekanik Örgüt	Temel Örgüt Boyutları	Organik Örgüt
Yüksek Derecede yatay ve dikey farklılaşma	Karmaşıklık Düzeyi (Farklılaşma)	Yüksek Derecede yatay ve dikey bütünleşme
Merkezi yapı	Merkezileşme Düzeyi	Adem-i Merkezi Yapı
Yüksek	Uzmanlaşma Düzeyi	Düşük
Yüksek	Standardizasyon Düzeyi	Düşük
Güçlü-Uzun	Yetki Hiyerarşisi	Zayıf-Basık

Kaynak: Mary Jo Hatch, Ann L. Cunliffe, Organization Theory: Modern Symbolic and Postmodern Perspectives , Oxford University Press, Oxford, 2006, s.111

1.1.7. Örgüt Yapısının Genel Görünümü

Çalışmada geleneksel örgüt yapılarından, basit yapılı örgütlere, fonksiyonel yapılı örgütlere ve matriks yapılı örgütlere yönelik açıklamalar yapılmıştır.

1.1.7.1. Geleneksel Örgüt Yapıları

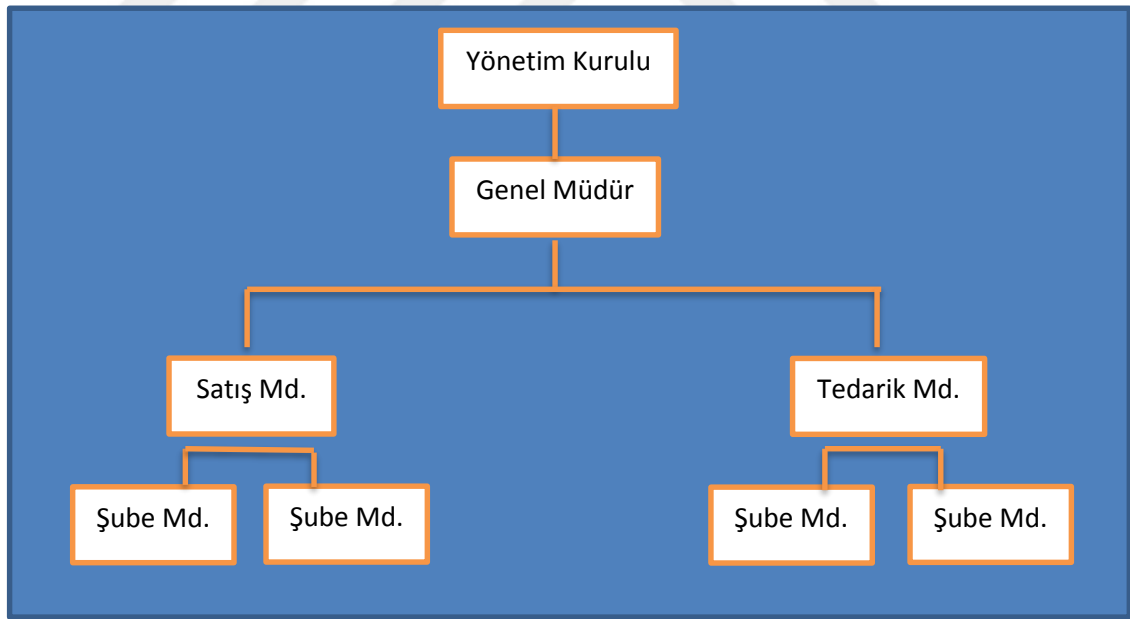
Geleneksel örgüt yapısı içinde, basit yapılı, fonksiyonel yapılı, matriks yapılı, ürün ve müşteri temelli örgüt yapıları açıklanmıştır.

1.1.7.1.1. Basit Yapılı Örgütler

Belirsizliklerle mücadele etme yeteneği sınırlı olan basit yapılı örgütler karmaşıklıktan uzak, olabildiğince az sayıda uzman ve destekleyici insan kaynağını,

esnek işbölümü ile değerlendiren hiyerarşik organizasyonlardır (Mintzberg, 2014, 306). Kısa dönem planlamaları ile finansal beklentilerin ötesinde satış ve üretime odaklanmış olan basit yapılı örgütler çevreye uyma konusunda yetenekli olmakla birlikte, teknoloji yetersizliğini de değerlendirdiğimizde yapısal dönüşümlere karşı yetersiz kalırlar (Kayışkan, 2018, 62). Görev ve sorumlulukların sahip ve sınırlı sayıda çalışan arasında dağıtıldığı ve kontrol mekanizmasının doğrudan işletildiği basit yapılı örgütlerde geleceğe dönük stratejik hamlelerden temel operasyonel tercihlere kadar bütün kararlar sahibi ve ortaklar tarafından alınır (Pearce & Robinson, 2015, 298).

Her işgörenin bir yöneticiden emir aldığı ve sadece kendisine bağlı çalışanlara emir verdiği, dikey iletişim kanallarının esas kabul edildiği, yetki-sorumluluk ilkesinin açık ve anlaşılır olduğu örgütler basit yapılı örgütlerdir. Amaçlara ulaşabilmek açısından örgütün büyük olmadığı durumlarda basit örgüt modeli yeterlidir. Yöneticinin karar verme ve uygulamaya geçirme hızını artırırken, çalışanları ile yakından ilgilenebileceği bir ortamın oluşmasını da kolaylaştıran basit yapılı örgüt modeli şekil 1.7’de gösterilmiştir (Ertürk, 2012, 116).

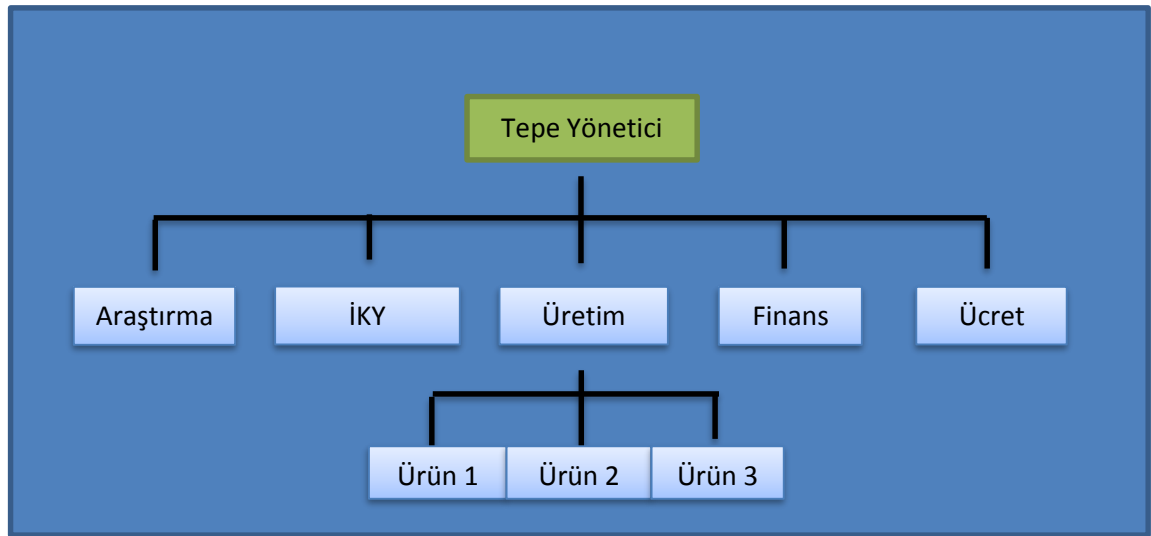


Kaynak: Ertürk, 2012: 116

Şekil 1.7. Basit Örgüt Yapısı

1.1.7.1.2. Fonksiyonel Yapılı Örgütler

Örgütsel yapılar içinde en yaygın olarak görüleni fonksiyonel yapıları olanlardır. Uluslararası anlamda çeşitlilik göstererek büyüyen örgütler de dâhil bütün organizasyonlar temelde işlevsel amaçları etrafında faaliyetlerine başlarlar (Galbraith, 2014, 57). Örgütsel beklentileri yerine getirmeye çalışanları yönlendirme konusunda nitelikli insan gücünün öne çıktığı, pazarlama, üretim ve finans gibi işlevsel farklılıkların gözetildiği örgütler olarak bilinen fonksiyonel yapılar, uzmanlaşmanın verimlilik üzerindeki etkisinin fark edilmesi sonucunda ortaya çıkmış, örgütün uzmanlık alanlarına göre ayrılması temelinde şekillenmiştir. Kendisini belli bir alanda yetiştirmiş bilgi ve beceri sahibi olan bir kimseye, uzmanlık konusu kapsamında, çalışanlara talimat ve emir verme yetkisi tanımlanıyorsa, komuta yöneticiliği ifade ediliyorsa, burada işlevsel bir yetki ilişkisi kurulmuş olacaktır. Örgüt içinde artan bu ilişki modeli fonksiyonel bir anlayışın ortaya çıkmasını sağlayacaktır (Can, Tuncer, & Ayhan, 1991, 146). Diğer bir ifade ile bu tür örgütler, üretim, pazarlama, satış, finans gibi alt başlıklar altında gruplandırılırlar (Huczynski & Buchanan, 2013, 576). Şekil 1.8’de örgüt fonksiyonlarının oluşturduğu yapı gösterilmektedir.



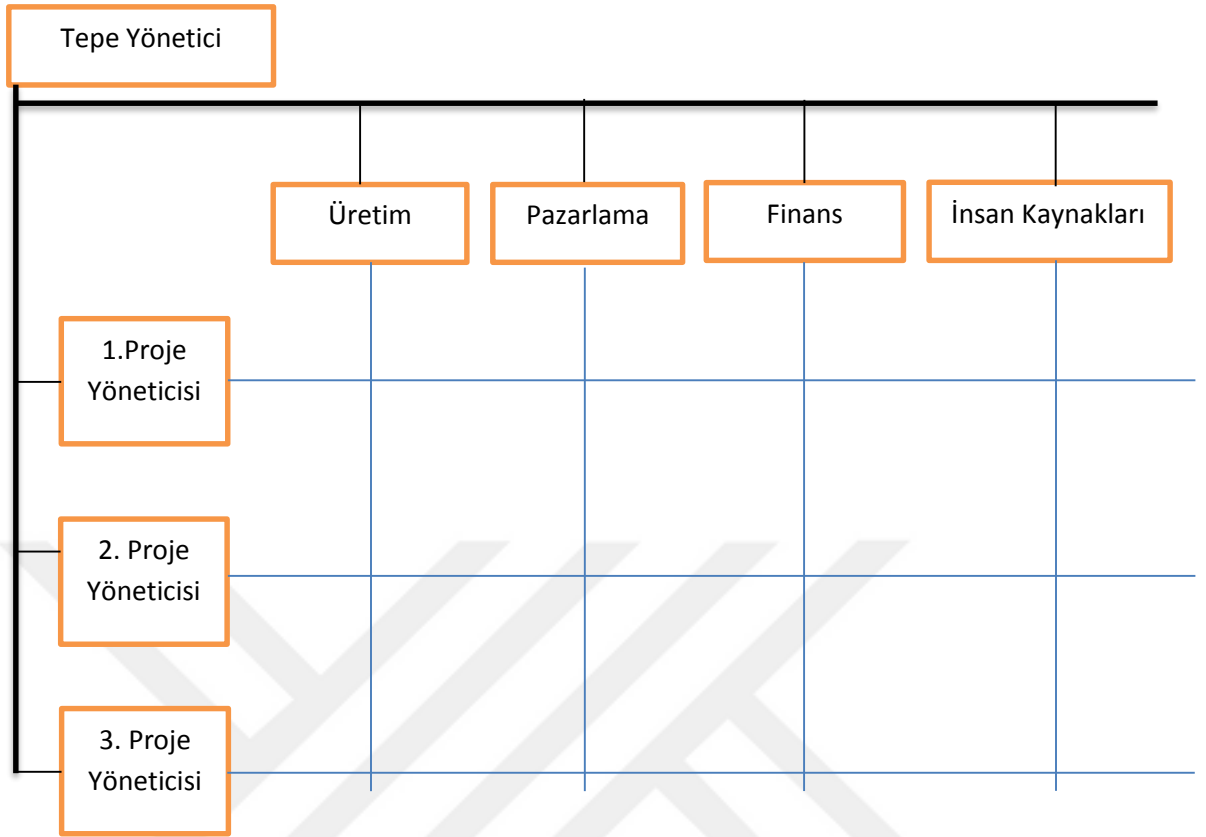
Kaynak: Huczynski & Buchanan, 2013: 576

Şekil 1.8. Fonksiyonel Örgüt Yapısı

1.1.7.1.3. Matriks Yapılı Örgütler

Matris yapı, genişlemeye bağlı olarak karmaşıklaşan organizasyonda, karar verme, koordinasyon ve kontrol süreçlerinde ortaya çıkan problemlerin çözümlenebilmesi için kullanılan yapıdır. Fonksiyona ve ürüne dayalı örgüt yapılarının niteliklerini bir araya getirerek, proje tabanlı bir anlayışla geçici ya da sürdürülen faaliyetlere odaklanarak devamlı bir özellik gösterir (Ertürk, 2012, 119).

İkili otoriteye izin veren matriks yapıli organizasyonlarda ilişkiler birleştirilebileceği gibi fonksiyonel yapılara da bölünebilir (Harris & Raviv, 2002). Belirli bir proje temelinde her bir alt düzey yöneticinin, biri komuta yöneticisi diğeri ise proje yöneticisi olmak üzere iki orta düzey yöneticiye rapor vermek durumunda olduğu yapılar olarak tanımlanan matriks örgütlerde (Aşkun & Tokat, 2017,94), ileri teknoloji detaylı ve koordine edilmiş bir yapıda çalıştırılır. Matriks yapı bu özelliği ile diğeri yaklaşım ve yapısal farklılıklardan ayrılır (Koçel , 1998, 229). Bu örgütlenme yapısında, belli başlı görevleri yerine getirmek üzere hâkim otorite, ihtiyaç duyulan uzmana verilir, sorumluluk ise birkaç farklı pozisyon arasında dağıtılmaktadır. Yetki akımı ile ilgili dağılımın belirlendiği matriks örgüt yapısında, fonksiyonel bölüm çalışanları arasında, üst düzey yöneticilerden alt düzey yöneticilere doğru dikey biçimde belirlenen yetki, proje temelli birimler ile fonksiyonel bölümlerin yönetim düzeyleri arasında yatay olarak şekillenir. Basit yapıli örgütlere karşılık karmaşıklık derecesinin yüksek olduğu matriks örgüt yapısında, ürün ve bölge temeli ekseninde şekillenen hiyerarşi ve denetim alanının çizilmesi de zordur. Şekil 1.9’da matriks örgüt yapısı gösterilmiştir.



Kaynak: Aşkun & Tokat, 2017: 95

Şekil 1.9. Matriks Yapılı Örgüt Modeli

Matriks yapıyı oluşturan çekirdek kadro, ortaya koyduğu olumlu ve uyumlu çalışma anlayışı ile sorumluluğu dağıtabilmekte, grup yönetimini, uzmanlığı ve karar süreçlerini yönlendirebilmekte, klasik hiyerarşik anlayışı göz ardı edebilmeyi başarabilmektedir. Matriks yapılı örgütlerin, proje tabanlı işlerde başarılı bir biçimde uygulanmasının en önemli sebebi, farklı disiplinlere mensup işgörenlerin bilgisine ve birlikte çalışmasına imkân sağlamasındandır (Keskin, et al., 2019, 70). Ayrıntılı çalışma gerekliliğinden ötürü koordinasyona ihtiyaç duyulan ve ileri seviye teknoloji kullanımı tercih eden başta finans, sağlık ve inşaat sektörlerinde faaliyet gösteren örgütlerde gözlemlenen matriks yapılanma, yönetici olmayan çalışanların kararlara katılımını, yatay iletişim kanallarının kullanımını, çevre ile daha sıkı etkileşim kurulmasını sağlamaktadır (Ergeneli & Alsirt, 2003, 91).

1.1.7.1.4. Ürün Temelli Örgüt Yapısı

Ürün kategorilerine dayandırılarak bölümlendirilen örgüt yapısı, her ürün için ayrı ayrı mühendislik, pazarlama ve üretim gibi birimlerin oluşmasını gerekli kılar. Birbirleri ile benzerlikleri olan ve farklı çeşitliliklere sahip mamulleri üreten örgütler, ürün temelli örgüt yapısını temel alarak verime odaklanmayı amaçlarken, koordinasyon ve bütünlleştirme ile ilgili problemlerin çözümünü de hızlandırır. Diğer taraftan, nitelikli işgücü bulma ve uzmanlar arasında iletişim kurma açısından çeşitli kısıtlarla karşılaşılan ürün temelli örgüt yapısında, yeni ürünlerin üretilmesi ve değişim düşüncesine ayak uydurmak da zordur (Litterer, 1978, 154).

1.1.7.1.5. Müşteri Temelli Örgüt Yapısı

Müşteri temeline dayanan örgüt yapısında, faaliyetler organizasyonun ulaşmak istediği müşteri gruplarına göre bölümlenir. Bu çerçevede ve özellikle farklı müşteri gruplarının olduğu örgütlerde, grupları bölümlere ayırmak faydalı olacaktır. Böyle bir bölümlendirmede müşteri beklenti ve ihtiyaçları esas alınarak bir ayrışmaya gidilir.

1.1.7.2. Çağdaş Örgüt Yapıları

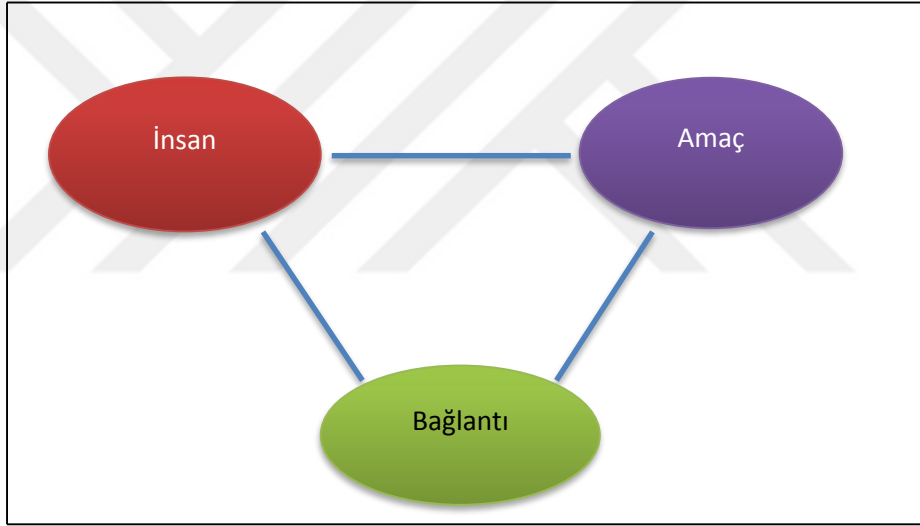
Geçmiş dönem uygulamalarına kıyasla insan hak ve özgürlüklerinin önem kazanması, ulusal ve uluslararası rekabetin artması, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki baş döndüren gelişmeler örgüt yapılarını da değişime zorlamıştır. Daha esnek, daha yalın, iletişime önem veren yeni örgüt yapıları, geleneksel örgüt anlayışının değişimini hızlandırmıştır. Bu yapılar, sanal örgütler, şebeke tarzı örgütler, yalın örgütler ve hücrel örgütler başlıkları altında incelenebilir.

1.1.7.2.1. Sanal Örgütler

Gerçekte mevcut olmamakla birlikte varmış gibi zihinde canlandırılanı anlatmak için kullanılan sanal kavramı, günümüz örgüt modelleri içerisinde, farklı coğrafyalarda hizmet eden örgütlerin iletişim ve haberleşme teknolojilerinin desteği ile birbirlerine bağlanmalarını ve tek bir örgüt gibi faaliyetlerini koordine etmelerini ifade eder (Yüksel & Murat, 2001, 113). Kuruluş amacı ve belirlenmiş hedefleri doğrultusunda, mekanlara

bağlı kalmaksızın mal veya hizmetlerinin üretimine odaklanan sanal örgütler, çalışanlar arasında eşgüdümü, iletişim ve haberleşme teknolojileri kullanılarak sağlarlar. Diğer taraftan uzmanlık gerektiren durumların üstesinden gelebilmek için işbirliğine gidilerek büyük örgütlerin kaynaklarından yararlanan bu örgütlerin başarısı üç kavram ile açıklanabilir (Lipnack & Stamps, 1997, 14-15);

- İnsanlar; her seviyede ve her türde gruplarla ya da takımlarla ilişkilendirilir.
- Amaçlar; grupları ya da takımları bir araya getiren en önemli olgudur. Paylaşılan amaçların açıklanması ile görevler de ortaya çıkar.
- Bağlantılar; kurgulanan örgüt yapısının zamanla gelişmesi için kanal, iletişim ve etkileşim süreçlerinin devamlılığının koruması olarak ifade edilir. İnsan, amaç ve bağlantılarını belirten sanal örgüt modeli şekil 1.10'da gösterilmiştir.



Kaynak: (Lipnack & Stamps, 1997, s. 15)

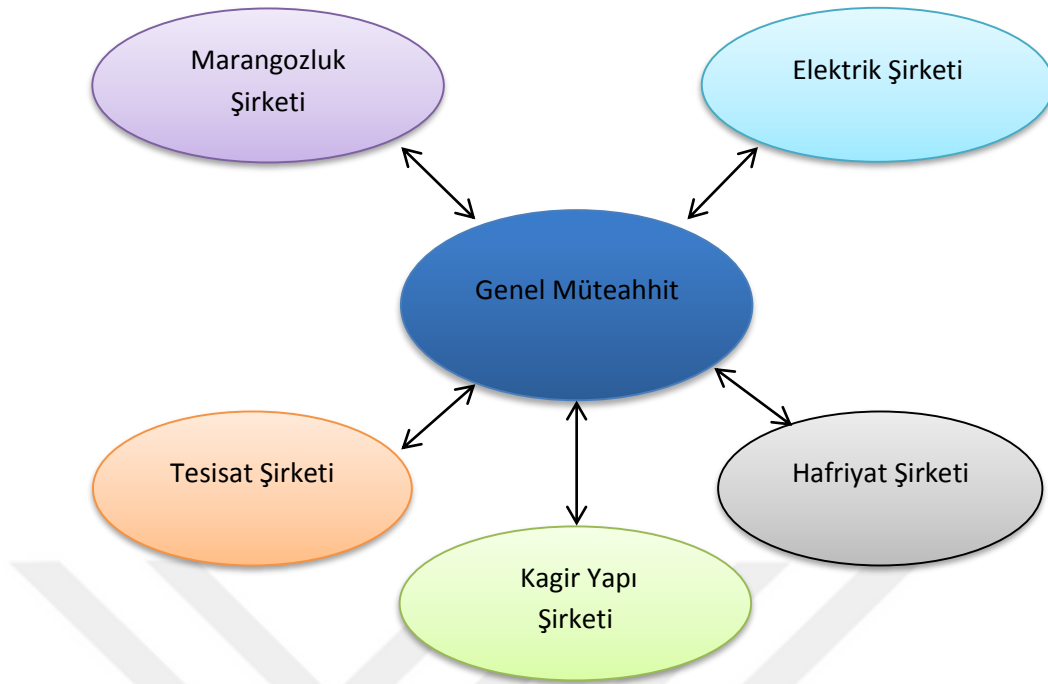
Şekil 1.10. Sanal Örgüt Modeli

Sanal örgütlenme bir ağı andırmasından ötürü, şebeke türü örgütlenmeye benzetilmesine karşın, projelerin amaca ulaşması ile sona eren geçici niteliğe sahip olması, lider değişkenliği, kişiye kadar inebilen bölünme ve/veya eklenme özelliği ile farklılaşmakta, şebeke tarzı örgütlemenin özel bir şekli olarak kabul edilmektedir (Yüksel & Güven, 2001, 114).

1.1.7.2.2. Şebeke Tarzı Örgütler

Şebeke örgüt, iki veya daha fazla örgütün üretim amacıyla bir araya gelerek uzun dönemli işbirliğine karar vermeleri ve işbölümüne gitmeleri şeklinde gerçekleşen örgüt modelidir. Birbirini tamamlayan uzmanlıkların aynı amaç doğrultusunda kullanıldığı şebeke tarzı örgütlerde, hiyerarşi az, yapısal modelleme yatay öngörülmektedir. Dinamik, dengeli ve dahili şebekeler olarak üç grup altında toplanan şebeke tarzı örgütlerden, dinamik şebekeler, belirsiz ve hızla değişen çevre şartlarında sürdürülebilir rekabet gücüyle, rakiplere üstünlük sağlayabilmek amacıyla oluşturulan yapılardır. Dengeli şebekeler, tek bir lider örgütün etrafında, yine bu örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine katkı sunmak için güven ilkesi kapsamında kümelenen örgütlerin oluşturduğu yapılar iken, dahili şebekeler, kaynak israfının önüne geçerek piyasadan gelecek talebi en kısa sürede karşılamayı amaçlayan örgütlerdir.

Drucker'ın ifadesi ile işin insanların bulunduğu yerlere taşındığı ve örgütsel faaliyetlerin bazılarının, hizmet satın alma yolu ile farklı örgütlere devredildiğine dair uygulamaların örgütlenme yöntemlerine hükmettiği dönemlerde yaşamaktayız (Ballıoğlu, 2012, 6). Bu süreç, her bir örgütün elinde bulundurduğu temel kabiliyeti ya da yeteneği piyasa mekanizması yolu ile farklı tiplerde şebekeye dönüştürmektedir. Örneğin, dış kaynaklardan kaçınmakla birlikte, rekabet gücünü arttırmak isteyen örgütler, içsel girişimciliği geliştirerek hareket kabiliyetlerinin arttırıldığı dahili şebekelere yönelebilirken, kaynaklarının etkinliğine odaklanabilmek üzere esnek bir anlayışla, kendi temel konuları dışındaki faaliyetleri uzun dönemde dışarıdan temine yönelerek dengeli şebeke örgütlenmesi de kurgulanabilmektedir. Diğer ikisinden farklı olarak proje bazlı bir anlayışla dinamik şebeke organizasyonu da tercih edilebilmektedir (Lewis, Goodman, Fandt, & Miclitsch, 2007, 222). Şekil 1.11 şebeke tarzı örgütlenmeyi özetlemiştir.



Kaynak: Lewis, Goodman, Fandt, & Miclitsch, 2007: 220

Şekil 1.11. Şebeke Tarzı Organizasyon Örneği (İnşaat Yüklenicisi)

Uluslararası rekabetin etkisi ile kalite standartlarının sürdürülebilirliği ve maliyetlerin kontrolünden, ürün geliştirmeye, üretimden dağıtımına kadar gerçekleşen hizmetlerin yürütülmesinde örgütler açısından üstlenilen sorumluluk; etkinlik ve verimlilik gibi performansa dayalı göstergelerin önemi de düşünüldüğünde her geçen gün artmakta, zaman baskısı ile örgütleri karşı karşıya bırakmaktadır (Şimşek & Çelik, 2009, 232). Kaynakların tek bir örgüt yerine farklı yetenekleri olan örgütlere dağıtıldığı, hiyerarşik kademe sayısının azaltılarak yatay ilişkilerin ön plana çıkarıldığı örgütler olarak değerlendirilen şebeke tipi yapılar stratejik birlikteliklerin ortaya çıkmasını desteklemesi bakımından önemlidir (Koçel , 1998, 283). Herhangi bir üstünlüğe sahip olmamakla birlikte mal ve hizmet üretiminin ve satışının planlanması konusunda ortaya çıkan işbirliği, şebeke örgüt modelinin en belirgin özelliğidir (Eren, 2001, 391). Örgütler, makroekonomik gerekçelerden, sektöre dair beklentilerin farklılaşmasından ya da kurumsal tercihlerden kaynaklı olarak uzmanlık alanlarının dışında değerlendirdikleri işleri, ekonomik beklentiler ışığında başka örgütlere yaptırmayı tercih edebilirler. Değişen dünyanın kapısını açmak için yapıyı esnek kılan şebeke tarzı örgütleri, stratejik beraberlikler, ortak girişimlerle hedeflere ulaşmayı gaye edinen yakınlaşmalar olarak

tanımlayabileceğimiz gibi, aynı örgüt içerisinde biçimsellikten uzak ilişkileri düzenlemek için ortaya konan çabanın sonucunda beliren yapı olarak da tanımlayabiliriz (Naktiyok, 2004, 121). Diğer taraftan bu yapılar iş ve işlemler ile kaynak kullanımlarına dair tercihlerini tek bir örgüt bünyesinde toplamak yerine temel yetenekleri ile rekabet üstünlüğü sağlayabilecek farklı örgütlerin enerjilerinden bir bütün oluşturmayı hedeflerler. Şebeke tarzı örgütlenme bir taraftan dış kaynaklardan yararlanma çabasının ve dikey ayrışımın bir sonucu olarak, diğer taraftan ortak girişim şekli olarak ifade edilmektedir (Sayli, Kurt, & Baytok, 2006, 32).

1.1.7.2.3. Yalın Örgütler

Karışık olmayan, kolay anlaşılan, gösterişsiz, süssüz, sade anlamlarında kullanılan yalın, örgütlerde temel hedefe odaklanmayı ifade etmektedir. Bu amaçla örgütler gereksiz olarak düşünülen bütün işlemlerden ve süreçlerden uzaklaşarak, varılmak istenen yere götürecek değerler etrafında buluşulacaktır. Diğer bir ifade ile yalın örgütlenme, verimliliğin artırılması noktasında gidere sebep olan işlemlerden kaçınılarak, gelir getirici adımlara yönelmek olarak ta açıklanabilir (Özkoç, 2004, 121). Öncelikle iş akışını gözden geçiren yöneticiler kurumsal açıdan değerli olanı ortaya koyarak yalın örgüt felsefesini işletirler. Ancak süreç genellikle çalışanların ve örgüt fonksiyonlarının ihtiyaçlarını da değerlendirmeyi dikkate alır (Womack & Jones, 1994, 94). Sade ve lüzumsuz detaylardan arınarak, işleri geciktirmeden sürdürmeyi ortaya koyan yalın örgütler, müşteri beklentilerine uygun kalite ve standartlara yönelik çabaları hızlı koordine etme iradesini ortaya koymayı amaç edinirler (Koçel , 1998, 314).

Organizasyonlarda her sürecin, yatırımın ve birimin temel bir amacı vardır. Yalın örgütler, yapıya, değer oluşturma temelli bir bakış açısı kazandırarak eşsiz organizasyona ulaşmayı hedefler. Yalın örgüt, grup anlayışından sıyrılarak takım ruhunun hâkim olduğu, müşterilerin yönlendirmesi ile sürekli gelişmeye odaklanmış yatay bir örgütlenme içerisinde, yetki devrinin fiilen uygulanabildiği ve basitleştirilmiş görevlerin yüksek etkinlik çerçevesince yerine getirildiği yapılar olarak tanımlanır, Yalın örgütlerin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Efil , 1999, 339):

- Üretim, montaj, dağıtım gibi organizasyonun uzmanlığını ortaya koyan bölümlerde faaliyetler bütün hızıyla devam ettirilirken, yeteneklerin gelişmediği destek hizmetleri örgüt dışı kurumlardan talep edilir.
- Yetkinin işe yapana devredilmesi, örgüt piramidini tabana yayar.
- Tasarımlama faaliyetlerinin basit ve güvenilir olmasına önem verilir. İşin başarılması için gerçekleştirilecek aşamalar en aza indirgenir ve başarıma hızı arttırılır.
- Yapı piramidi basık, kademe sayısı düşüktür. Süreç, müşteri ve ürün temelinde planlanan her bir aşama planlama-örgütlenme-yönetme ve denetleme fonksiyonlarına odaklanmaktadır.

Müşteri beklentilerine odaklanılması ve teknolojik yeterlilik, yalın örgütlerin pazar şartlarına hızlı ve esnek uyumunu kuvvetlendirir. Diğer taraftan yenilikçi anlayış, üretim tekniklerinde değişmelere sebep olurken, tedarikçiler de giderek önem kazanan sürecin etkin bir parçası olurlar (Jenner, 1998, 398).

1.1.7.2.4. Hücresel Örgütler

Güçlü örgüt yapıları oluşturabilmek için, tek başlarına işleyebilme kabiliyetine sahip olmuş olsalar da farklı hücre yapıları ile birlikte çalışmaya yönelme isteği hücresel organizasyonların, yeni bir tasarım olarak ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Hiyerarşik ya da matris organizasyondan farklı olarak şekillenen hücresel örgütler, örgüt düzeneğini etkili ve yetenekli hale taşıma iradesi, farklı iş birimleri ile hücresel ilişkiler kurabilmeyi mümkün kılmıştır. Bu tür örgütlenme mantığında amaç, yenilik ve farkındalık oluşturmayı eylemsel olarak gerçekleştirecek bilginin ve tecrübenin paylaşılmasına imkan sağlamaktır.

Hücresel organizasyon bilginin ortaya çıkarılması ve kullanma becerisi sayesinde farklılaşarak ulaştığı katma değeri, örgütsel çözümleri ortaya koymak için kullanır. Kendini organize ederek yönetsel bir vizyonun yolunda ilerleyen hücresel örgütler, yeteneklerin kullanımları için büyük çaba ortaya koyarlar (Miles, Snow, Mathews, Miles , & Coleman, 1997, 17).

Modern yönetim anlamında, hücresel örgütler, kurumsal kültürün parçası olarak değerlendirilebilen bağımsız ya da yarı bağımsız hücrelerden oluşan organizasyonlardır.

Mackenzie hücresel örgütlerin temel bileşenlerini on maddede ortaya koymuştur (Schley, 2009, 129). Bunlar; bütünün genel özelliklerini desteklemesi, yönlendirme-koordine ve kontrol gibi adımlarda minimum çaba, etkin bir arşiv sistemi, esnek ve sürekli uyum faaliyetleri, adaptasyon açısından yeterlilik, felsefelerine bağlı kalarak belirsizliklere karşı dayanıklılık, temel özelliklerini koruyabilme gücü, güçlü liderliğe karşı duyarlılık, örgütsel ilkelere uymayan lidere karşı hoşgörüsüzlük ve maksimum üretkenliktir.

1.2. İŞ TATMİNİ

Çalışmanın bu bölümünde iş tatmini kavramı, iş tatminin önemi, iş tatmini ile ilişkili kavramlar, iş tatmininin boyutları, iş tatminini etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ele alınmıştır.

1.2.1. İş Tatmini Kavramı

Çalışma hayatına dahil olduğu andan itibaren işgören, hangi kademedeki görev yaptığına bakılmaksızın zaman zaman hoşnut olacağı, kendini güvende hissedeceği, zaman zaman da işinden ve iş çevresinden sıkılarak uzaklaşmak isteyeceği ve mutsuz olacağı bir takım durumlarla karşılaşır (Karataş & Gökmen, 2018, 105). İş tatmini, emeğini ortaya koyan çalışanın, bu süre içerisinde yaşamış olduklarının neticesinde ortaya çıkan duygu birikimidir ki, işi ile ilgili olarak hissettiklerinin toplamını ifade eder. Çalışma hayatında işgörenin yaşadıklarına dair birikmiş olan bu hissediş tatmin ya da tatminsizlik olarak ortaya çıkabilir (Spector, 1997, 2).

Örgütsel açıdan iş tatmini kavramını çalışanın kendini mutlu hissetmesi ve sorumluluklarını haz duygusu eşliğinde yerine getirmesi olarak tanımlayabiliriz. Çalışma hayatında iyi hisseden ve yüksek motivasyonla mesleğinin gereğini yerine getiren çalışanların iş yeri davranışları, sahip olunan iş tatmininin açık bir yansıması olarak değerlendirilir (Brent, John, Evan, & Jeanette, 2017, 380). Diğer bir bakış açısında ise Vroom, kavramı çalışanın işine ve işyerine karşı geliştirdiği duygusal tepkileri olarak tanımlamakta, kişinin pozitif manada şekillenen tepkilerini iş tatmini, negatif yönlü oluşan tepkilerini de iş tatminsizliği olarak adlandırmaktadır (Vroom, 1967, 99).

Gerçek çıkarımları ile arzulanan ve öngörülen beklentileri arasındaki farklılıkları kıyaslama yolu ile ortaya koyan çalışan, işine karşı geliştirdiği bilişsel tepkileri bir araya getirerek duygusal dünyasını şekillendirir (Oshagbem, 1999, 108). Örgüt açısından son derece önemli olan etkinlik ve verimlilik hedefleri, çalışanların iş tatmini ile mümkün olacaktır (Kocaman, 2017, 66). Müşteri memnuniyetinin çalışan davranışına, beden duruşuna ve yeterli bilgi aktarımına bağlı olarak şekillenmesi, iş tatmininin örgüt amaçları ile ne denli uyumlu olması gerekliliğini ortaya koymaktadır (Naktiyok & Küçük, 2003, 240). Kişinin değerlendirmesi neticesinde olumlu duygusal durumu ifade eden Locke, hem motive edici unsurların hem de hijyenik unsurların tatmin ya da tatminsizliğine sebep olabileceğini belirterek, çalışanın yaptığı işi sevmesinin, başarı için yeni şeyler öğrenmeye yönelik arzularının ve işin önemli olduğuna dair inancının zihinsel iddiaları beraberinde getireceğini ifade etmiştir (Locke, 1976).

Tatmin ediciliği ve durumsal faktörlerin belirleyiciliği açısından değerlendirildiğinde iş tatmini, çalışanın işinden ne istediği ile aldığı arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması ile tespit edilebilir (Gerhart, 1987, 366). İş tatmini, çevresel ve kişisel etkilenmeler, eğitim ve uygulamalar neticesinde tecrübe sahibi olan ve bu itibarla duygularını şekillendiren işgörenin, çalıştığı örgütle arasındaki işbirliğini gösterir. Diğer taraftan, çalışanların motivasyonunu sağlamaya yönelik örgütsel imkanların varlığı, daima iş tatmininin varlığı demek de değildir. Örgütsel tasarımın gerçekleştiği, örgütlenmeye yönelik farklı uygulamaların yürürlüğe girdiği dönemlerde işgörenin tepkisi kişisel özelliklerine bağlı olarak da şekillenmektedir (Judge , Heller, & Mount, 2002, 531-532).

İş Tatmini, örgütlerde psikolojik inceleme konularının en kapsamlıları arasında değerlendirilir. İş tatminini bir duygu olarak tanımlayan Barutçugil, bu duygunun, çalışanın kişisel bakış açısı, beklentileri ve değerleri ile sürdürmekte olduğu işi ve ulaştıklarının uyumlaştırılması neticesinde oluştuğunu ifade etmektedir. Tanım irdelendiğinde iş tatmininin bazı özellikleri ortaya çıkmaktadır (Barutçugil, 2004, 389);

-Hedefe ulaşma çabası içerisinde mücadele eden çalışan açısından iş tatmini, değer verdiklerinin bir neticesi olarak ortaya çıkar.

-Çalışanların kişisel farklılıkları değer algılamalarına da etki edeceğinden belirli bir duruma karşı birbirlerinden farklı tatmin düzeyleri gözlemlenebilir.

-Bireysel sezinleme ile de ilişkilendirilen iş tatmini, çalışan tarafından her zaman algılanamayabilir ve gözlemlenmesi de bu itibarla çoğu kez zordur.

-Zaman içerisinde çalışanın içinde yaşadığı toplumdan ya da kişisel özelliklerinden kaynaklı olarak değişen beklentileri iş tatminini sağlayan iş özelliklerini de farklılaştırabilmektedir.

İnsan kaynağının örgütsel amaçlar çerçevesince motive olmasında, işten ayrılmayı düşünmesinde, iş performansının artırılmasında iş tatmini, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kadar önemli bir yere sahiptir. Çalışanların iş tatmini, işin kendisi başta olmak üzere, yönetsel yapı ve işin sonuçlanması sonrasında elde edilen ücretler ve ödüller olmak üzere üç faktör tarafından şekillenir (Tutar, 2007, 102).

İş tatmininin ortaya konulması ile ilgili deneysel çalışmalarda, araştırmacıların içsel ve dışsal olmak üzere iki farklı tatmin çeşidine odaklandığı gözlenmektedir. İşgören açısından işin kendisi ile ilgili olumlu durum içsel tatmin, çevresel etkilerin de neticesinde ortaya çıkan mutluluk hali de dışsal tatmin olarak tarif edilir. Çalışanlar işlerine dair uygulamalarda adil ve hakkaniyetli bir davranışla karşılaştıklarında tatmin olmakla birlikte, fonksiyonel olarak bütüncül bir etkinin oluşması diğer faktörlerin de çalışanı olumlu etkilemesi ile mümkün olacaktır (Özpehlivan, 2018, 46).

1.2.2. İş Tatmininin Önemi

Genel bir değerlendirme yapıldığında işin bazı özellikleri ile iş tatmini kavramı anlaşılabılır. Çalışana ödenen ücret, ek haklar, kurumsal ve kişisel statü, karar süreçlerinde özerklik, faaliyetlerde çeşitlilik, etki, iş arkadaşları ile kurulan iletişimin kalitesi, meslektaşların yetkinliği, daha iyi iş ve araştırma fırsatları, görünürlük, işin zorluk düzeyi, yetki ve sorumluluk uyumu, iş güvenliği, , aile ile geçirilecek zamanın varlığı ile boş zaman için var olan fırsatlar, tatmin edilmişliği ortaya koyan parametrelerdir (Solomon & Tierney, 1977, 415). İş tatmini çalışanın kendisini güvenli hissetmesine, olumlu düşüncelere sahip olmasına ve öz güven geliştirmesine yardımcı olduğu kadar, ailesini, arkadaşlarını ve hayata bakışını da etkiler. Bununla birlikte araştırmalar, çalışma şartları ile iş tatmini arasındaki ilişkinin kişilik özellikleri ve sezgisel ekonomik açıklamalarla sistematik bir bağ oluşturduğunu ortaya koymaktadır (Borjas, 1979, 22).

Çalışanların kendi aralarında yaşadıkları çatışmalar, bireysel ve örgütsel çerçevede karşılaştıkları tepkiler, amaçlara ulaşma konusundaki motive oluşları, işlerine yönelik gelişen memnuniyetleri ya da memnuniyetsizlikleri kuruluşların genel performansı ve etkinliği üzerine doğrudan etki eder. Bu açıdan yüksek verimlilik, yüksek iş tatmini ve moral düzeyinden doğrudan etkilenir (Tannenbaum, 1992, 51).

Profesyoneller arasında iş tatmininin önemli bir belirleyicisi olarak değerlendirilen özerklik ve destekleyici düzenlemeler, bir örgütün biçimselleşme ve merkezileşme derecelerinin yansıması olarak değerlendirilir (Pollard, 1995, 683).

İşgörenin işine karşı beslediği duygular topluluğu olarak 1920'lerde tartışılmaya başlayan iş tatmini, 1929'da dünyayı etkileyen ekonomik dalgalanmalar ve krizlerden sonraki on yıl içerisinde önemli hale gelmiştir. Çalışanın kendini mutlu hissetmesi ve hayattan lezzet alması anlamını üstlenen iş tatmini doğrudan üretkenlikle ilişkili gibi görülmesine de stres ve takım uyumu gibi dolaylı etkileri ortaya koyması açısından da dikkat çekicidir (Sevimli & İşcan, 2005, s. 55). 1992 yılında yapılan bir çalışma, sosyal bilimciler açısından daima gözde olan işgören tatmininin 5000'in üzerinde araştırmada kullanıldığını, bütün makale ve bildiriler dikkate alındığında ise 7000'e yakın bir sayıya eriştiğini ifade etmekte olup, kavramın çalışma dünyası için önemi vurgulanmıştır (Kök, 2006, 292).

Eylemsel ve yönetsel etkinlik açısından iş tatmini ile çalışanların performansları arasındaki ilişki daima dikkat çekmiştir. Kabul edilebilir bir anlayışa göre, işgören tatmini, çalışmakta olduğu işini ve çalışma hayatındaki tecrübelerini değerlendiren çalışanın hissettiği anlamlı duygusal durum olarak ifade edilir (Locke, 1976, 1300). Diğer taraftan çalışanın işine karşı hissettiği olumlu yansımaların bütünü olarak da tanımlanabilir (Arnold & Feldman, 1989, 86). İnsan kaynaklarının sürdürülebilir rekabetin önemli bir parçası olarak görüldüğü dünyamızda iş tatmini, çalışanların örgütten beklentilerini karşılayabildikleri durumlarda ortaya çıkan duygusal doyumu ifade etmek için kullanılmaktadır (Izgar, 2008, 133). Organizasyonun bütünü açısından incelendiğinde işinde tatmin olmuş çalışanın motivasyonu, verimliliği ve etkinliği arttıracak, işten ayrılma, kayıtsızlık, devamsızlık, düşük performans ile kişinin ruhsal ve fizyolojik olarak kendini kötü hissetmesi gibi örgüt açısından olumsuz durumlar azalacak ya da ortadan kalkacaktır.

İş tatmini ile ilgili ifade edilebilecek yegâne unsur kavramın sürdürülebilir olmasıdır. Diğer bir anlatımla tatmini bir süreç olarak tanımladığımızda dinamik olması gerektiği açıktır (Naktiyok, 2002, 168). İç ve dış etkenlerin neticesinde hızla sağlanabileceği gibi, gözden kaçırılmış bir ya da birkaç zincirleme hata neticesinde de aynı hızla ortadan kalkabilir ya da zayıflayabilir. Bedeni bir dayanıklılığın önemli ölçütü olarak değerlendirebileceğimiz bağışıklık sisteminin gücü gibi örgütlerde iş tatmin düzeyinin varlığı ile oluşan güç benzerlik göstermektedir. Bağışıklık sisteminin zayıf düşmesi halinde ortaya çıkabilecek hastalıklara müdahale edemeyen beden gibi, iş tatmin düzeyinin düşük olduğu örgütlerde, iç ve dış çevreye bağlı olarak ortaya çıkan tehlikelerin savuşturulması mümkün olmayacaktır (Akıncı, 2002, 3).

1.2.3. İş Tatmini ile İlişkili Kavramlar

İş tatmini ile ilişkili çok sayıda kavram olmakla birlikte zaman zaman iş tatmini ile karıştırılması nedeniyle motivasyon, performans ve yaşam tatmini kavramlarının açıklanması önemlidir.

1.2.3.1. Motivasyon

Latince movere kelimesinden gelen güdüleme ya da motivasyon, oluşturulan iş ortamı ile beklentilerine ulaşmak isteyen örgüt ve bireyin harekete geçirilmesi amacıyla isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Can, Akgün, & Kavuncubaşı, 1994, 391). Davranışları tetikleyen itici güçle (Şimşek & Çelik, 2009, 64), istek ve arzularının peşinden giden (Koçel, 1998, 434) ve belirli bir hedefe doğru devamlı bir şekilde hareket eden insanın davranışları onun motivasyonudur (Eren, 1993, 316). Koçel, motivasyonun kişiye özel olduğunu yani birini motive eden herhangi bir olayın ya da durumun bir diğerini motive etmeyebileceğini ve ancak insan davranışlarında gözlemlenebileceğini ifade etmektedir.

Ekonomik, psiko-sosyal ve yönetsel motivasyon araçları özendirici bir etkiye sahiptir (Şimşek, Akgemici, & Çelik, 2005). Motivasyon, farklı beklentilere ve ihtiyaçlara sahip olan çalışanlara ait davranışların, yöneticileri tarafından analizi ve değerlendirilmesini de içine alan çabalar toplamıdır. Çalışana, duygulardan ve

beklentilerden uzak yalnızca işe yönelik sorumlulukları yerine getiren kişi gözü ile bakmak hatalı olacaktır (Altındağ & Akgün, 2015, 285).

Benzer özendirme ve teşvik yöntemleri ile çalışanların motive edilmesi mümkün olmadığı gibi yöneticiler tarafından yapılacak bu tarzda hatalar örgütsel amaçlara ulaşılmasını da engelleyecektir. Çalışan ile yöneticisi arasında kurulan psikolojik sözleşme çerçevesinde yerine getirilmeyen, akde aykırı her türlü davranış motivasyon sorunlarına sebep olacaktır (Sökmen & Ekmekcioğlu, 2013, 91). İhtiyaçların giderilememesi yoluyla oluşan gerginlik, çevrenin, kültürün ve çalışanın kişisel tercihlerinin etkisi ile yeni bir algılamaya bağlı olarak tepkiye ve davranışlara sebep olabilir (Davis, 1988, 52-53). Motivasyonun bir fonksiyonu olarak beklentileri karşılanmayan çalışanın iş tatmininden de bahsetmek mümkün olmayacaktır.

1.2.3.2. Performans

Örgütsel amaçlara ulaşılabilmesi ve bu manada karşılaşılan rekabete dayalı zorlukların üstesinden gelinebilmesi adına ortaya konulan mücadeleye ve gösterilen çabaya performans adı verilir. Başka bir anlatımla performans, bir işin gerçekleştirilmesi ya da bir görevin tamamlanması için işgörenin üzerine düşeni kusursuz bir biçimde yerine getirme düzeyi olarak da ifade edilir (Gümüştekin & Öztemiz , 2005, 280). Kavramın ön plana çıkmasında günümüz rekabet ortamı belirleyicidir. Dolayısıyla performans, rekabet gücünü arttırarak bir avantaj sağlamak ve örgüt kaynaklarını sürdürebilmeye yönelik adımları tarif etmek olarak da kullanılmaktadır (Kılınç & Mesci, 2008, 29). 1970 ve 1976 yıllarında tatmin-performans ilişkisini sırasıyla değerlendiren Schwab ve Cummings ve Nord düşüncelerini üç kategoride özetlemişlerdir (Petty, McGee, & Cavender , 1984, 712):

-Tatmin performans sebebidir; Hawthorne araştırmalarından esinlenilerek ifade edilen bu görüşün temelinde memnuniyet seviyesi yüksek olan ya da diğer bir ifade ile tatmin olmuş olan çalışan vardır.

-Performans tatmin sebebidir; varsayımın tersine çevrilmesi ile açıklanan bu düşüncede performans, ödüllerin ortaya çıkmasına sebep olmakta, ödüller de tatmine temel oluşturmaktadır.

-Tatmin-performans arasındaki ilişki çok sayıda faktör tarafından şekillenmektedir; üretimin artması için ortaya çıkan baskı, performansı arttırırken tatmini azaltabileceği gibi, iş uyumu, denetim mekanizmaları, işin zorluğu gibi bir çok faktör tatmin-performans ilişkisini biçimlendirmektedir.

1935 yılında Hoppock tarafından ilk kez ifade edilmiş olan İş tatmini, performans ve verimlilik kavramları çerçevesinde değerlendirilmiştir (Eren, 1993, 111). Performans ve iş tatminine yönelik olarak yapılan araştırmalar literatürde beklenti teorileri olarak adlandırılmaktadır. İş tatmininin performansı arttırdığı, performansın iş tatminini ortaya çıkardığı ya da örgütte dağıtılan ödüllerin her ikisini ortaya çıkardığına dair görüşler olmakla birlikte iş tatmini ile performans arasında tam bir uyumun olmadığı da farklı bakış açılarından değerlendirilmektedir. Şöyle ki; baskıcı bir yönetim anlayışına sahip örgütlerde yüksek performansa karşılık düşük iş tatmini gerçekleşebilirken, tersi durumlarda yok değildir. İş tatmini yüksek olmakla beraber iş performansı düşük organizasyonlar gözlemlenmektedir (Bingöl, 1990, 206). Bununla birlikte birçok uzman, iş tatmin düzeyi yüksek olan çalışanlarda iş performansının da yüksek olduğunu gözlemlemiştir. İş tatmini ile performans arasındaki ilişkinin ortaya konulabilmesi adına yapılan çalışmalarda iyi derecede gerçekleşmiş bir performans neticesinde işgörenin elde etmiş olduğu ödüllerin tatmini ortaya çıkardığı görülmektedir. (Dunn & Stephens, 1972, 15). Buna karşılık düşük performans da çalışanın örgütte olan bağını zayıflatmakta ve iş tatminini ortadan kaldırmaktadır. Porter ve Lawler'ın ortaya attıkları kurama göre örgütte performansa dayalı ödül sistemindeki adalet algısı da başlı başına tatmini etkilemektedir. Dolayısıyla adil olarak dağıtılmayan ödüller, performans ile birlikte iş tatmin düzeyini de olumsuz etkilemektedir. Ayrıca teoriye göre birey ehliyet ve liyakate sahip değilse ne kadar mücadele ortaya koyarsa koysun işe yönelik etkili performans sergileyemeyecektir (Eren, 2004, 542).

Bu bağlamda iş tatmini ile performans arasında bir döngü olduğunu söyleyebiliriz. Üst düzey performans sergilendiğinde kazanılan içsel ve dışsal ödüller işgören tarafından adil olarak algılandığında iş tatmini gerçekleşmekte ve olumlu bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan işgören tatmini ile performans arasındaki sebep-sonuç ilişkisinde memnuniyetin mi yüksek performansa yoksa yüksek performansın mı memnuniyete sebep olduğuna dair kesin bir kanı da yoktur (Crossman & Bassem, 2003, 369).

1.2.3.3. Yaşam Tatmini

Yaşam tatmini, kişinin akıp giden bir süreç olarak bazen farkına vardığı, bazen de gözden kaçırdığı hayatına karşı genel tutumudur ki, iş dışındaki bütün zamanını kapsayan duygusal hissedişini ortaya koyar (Keser, 2005, 80). Yaşam Tatmini, beklentileri hiç bitmeyen insanoğlunun elinde olanlarla istekleri arasında kurmaya çalıştığı bağın adıdır. Bu çerçevede mutluluk diye de tarif ettiğimiz kavramı, kişinin hayata dair beklentileri ile gerçek durumun karşılaştırılması sonucunda oluşan tutumlar dizisinin toplamı olarak tanımlamak mümkündür. Çeşitli boyutları ile birlikte kişinin bütün yaşamını içeren yaşam tatmini, yapılan işle de sıkı bir şekilde ilişkilidir (Iverson & Christin, 2000, 808). Aralarında her hangi bir etkileşimin olmadığına dair çalışmalar yazında yer almakla birlikte, aralarındaki ilişkinin pozitif çift yönlü olduğu ve iş tatmininin yaşam tatmini üzerinde daha fazla bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır (Baştemur, 2006, 28). Zamanının büyük bölümünü çalışarak geçirmek durumunda olan kişi, işyerine odaklanarak, işini hayatının merkezine kaydırmış olur.

İş ile yaşam tatmini arasında nedenselliğe bağlı olarak var olan ilişki kalitesi hem iş verimini ve hem de bütünü kuşatıcı olması dolayısıyla yaşam tatmini de arttırmakta, dolayısıyla çalışanların hayat kalitesine etki etmektedir (Rice, McFarlin, Hunt, & Near, 1985, 298). İç içe geçmiş iki kavram olarak iş tatmini ile yaşam tatmini, birbirini tamamlar ve birbirinin üzerine anlamlı izler bırakır. İş yaşamında karşılaşılan iyi ve örnek tablolar kişinin ailesine ve arkadaşlarına duygusal ve davranışsal olarak yansırken, kötü geçen bir çalışma günü ve yanlış uygulamalar da yakın çevre tarafından rahatlıkla gözlemlenebilir (Dikmen , 1995, 115).

1.2.4. İş Tatmininin Boyutları

Hayatlarının önemli bir bölümünü iş ortamında geçiren işgörenlerin mutlu veya hayat doyumlarının yüksek olması son derece önemlidir (Price, 1986, 470). Dengeli ve adil ödüller, iş arkadaşlığının önemli olduğu destekleyici çalışma şartları, iş tatmini oluşturan en önemli faktörlerdendir (Locke, 1976, 1319). Fiziksel ve zihinsel refahın iş tatmini ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu yapılan çalışmalarla kanıtlanmış olmakla birlikte (Blegen, 1993, 40) işgören memnuniyetine katkı sunan faktörlerin anlamlandırılması da gerekmektedir (An, Cha, Moon, Ruggiero, & Jang, 2014, 127).

Yapılan birçok çalışma işgören tatmini ile ilgili olarak farklı etkileyenlerin olduğunu ortaya çıkarıyor olsa da stratejilerdeki çeşitlilik üç farklı bakış etrafında toplanmaktadır (Seo, Ko, & Price, 2004, 438). Bunlar; işin nesnel özellikleri ile memnuniyet arasındaki ilişki, olumlu ya da olumsuz hislerin ön planla olacağı kişilik özellikleri ile memnuniyet arasındaki ilişki ve örgütü etkileyen çevresel faktörlerin etkisi ile ortaya çıkan memnuniyet arasındaki ilişkidir. Son 20 yılda yapılan çalışmalar, performans temelli kültürlerde (Agarwal & Ferratt, 2001, 61), örgütsel karlılığının artırılabilmesi için işgücü eksikliğini ortadan kaldıran ve çalışanın işinde kalma niyetini sağlamlaştıran, iş tatmininin itici güç olduğunu ortaya koymuştur (Niederman & Sumner, 2004, 50). Bu itibarla yönetim biçimi, çalışanların nasıl teşvik edildiklerinde kilit bir rol oynar. Etkiyi arttırmak isteyen yöneticinin iş tatmininin ana faktörlerini yani, demografik, kişilik ve yeteneklerle farklılaşmış olan çalışanı, ödüllerle desteklenmiş işin kendisini ve örgütsel özellikleri değerlendirmesi gerekir (Chen, 2008, 108) .

İş tatmininin karmaşık bir kavram olduğunu ve zor ölçüldüğünü ifade eden Mullins'e göre; kişilik, eğitim, zeka ve kabiliyetler, yaş, medeni durum, oryantasyon gibi bireysel faktörler, meslektaşları ile ilişkiler, grup çalışmaları, informal organizasyonlar gibi sosyal faktörler, tutumlar, inançlar ve değerlerden oluşan kültürel faktörler, büyüklük, formal yapı, insan kaynakları politikası ve uygulamaları, örgüt doğası, teknoloji gibi organizasyonla ilgili faktörler, ekonomik, sosyal, yasal ve yönetsel manada ortaya çıkan çevresel faktörler iş tatmin seviyesini etkiler (Mullins, 1996, 521).

Literatür incelendiğinde, işe ait beş ile on üç arasında tespit edilen unsurun tatminin varlığını doğrudan etkilediği, içsel ve dışsal sınıflandırmaları oluşturduğu görülür (Karaman & Altunoğlu, 2007, 110). Çalışanların iş ile ilgili tutumlarının iki farklı açıdan incelenebileceğini ifade eden Herzberg'e göre, doyumsuzluk faktörleri olarak isimlendirilen birinci bakış açısında, çalışma şartları, örgüt politikaları, maaş ve güvenlik gibi dışsal değişkenler değerlendirilirken, memnuniyet faktörleri olarak kabul edilen ikinci bakış açısında, kabul görme, gelişme, büyüme, sorumluluk alma gibi çalışanın içsel değişkenlerine odaklanılır (Ünalın , Çetinkaya, Özyurt, & Kayabaşı, 2006, 3).

Her yönetici işini seven, çalışma disiplininin ödün vermeden mücadele eden, mesleki sorumluluğunun bilincinde, örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyip amaçlarını örgütsel amaçlarla uyumlu hale getirmiş işgörenlerle çalışmak ister ve insan kaynaklarına ait planlamalarına bu çerçeveden bakar. İşinden tatmin olan çalışanın ortaya koyabileceği bu tarz davranışlar; ücret, adalet, güvenlik, terfi, liderlik, yönetim tarzı, çalışma şartları, arkadaşlık ortamı, ödüllendirilme ve işin kendisi gibi faktörlerin üzerinde düşünmeyi gerektirir ki bunların iş tatminini önemli ölçüde etkilediği ortaya çıkmıştır. Dahası işgören memnuniyeti ya da iş tatmini statik bir olgu da değildir. Bireysel ve çevresel faktörlerden kaynaklı olarak tatmin veya tatminsizlik şeklinde değişkenlik gösterebilir (Lam, 1995, 73-74). Başlangıçta çalışanın motivasyonunu arttıran bazı beklentiler bir zaman sonra etkisini kaybedebilir. Ya da tersi bir değerlendirme ile işgöreni örgütsel amaçlara yönelik güdüleyebilir. Yine araştırmalara göre çalışanın özerkliği, geri bildirim, yetenekleri, görev tanımı ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki vardır (Friday & Friday, 2003, 430).

Örgütlerde iş tatminini etkileyen faktörleri tespit etmek kaynak kıtlığının hakim olduğu günümüz rekabet ortamında para, emek ve zaman nedeniyle yaşanacak iş kaybını asgari düzeye indirecektir. Çünkü işinden tatmin olma, çalışanın üretkenliğini ve başarısını tetikleyecektir (Soysal & Tan, 2013, s. 48). Bu çalışmaların ışığı altında çalışanın hayatına dair değer verdiklerinin, işi tarafından ne ölçüde sağlandığı ile ilişkilendirilen iş tatmininin üç boyutunun olduğu söylenebilir (Luthans, 2011, 141-142).

- İş tatmini, işe karşı geliştirilen duygusal bir tepkidir. Hislerle fark edilebilir.
- İş tatmini, genellikle sonuca odaklı, beklentilerin karşılanmasına bağlıdır. Çalışmalarının karşılığının verilmediği kanaatine varan işgören, yöneticilerine ya da iş arkadaşlarına negatif tutum geliştirmenin yanında kendilerini huzurlu hissedecekleri yeni iş arayışlarına yönelir.
- İş tatminini; işin sağladığı imkanlar, yapılan işin tam karşılığı olarak ödenen ücret, terfi imkanı, bilgi desteği, iş arkadaşları ile geliştirilen ilişkiler, sosyal beceriler ve çalışma şartları gibi faktörler etkiler.

1.2.4.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

Çalışana ait hissedişlerin şekillenmesine ve psikolojik beklentilerin ortaya çıkmasına etki eden bireysel farklılıklar, örgütsel bağlılığı ve verimliliği arttırmak, işten ayrılma oranı ile devamsızlığı azaltmak isteyen yöneticinin önem vermesi gereken bir çalışma alanıdır. Yaş, cinsiyet, ırk, örgütsel aidiyetlik benzeri kişisel unsurlar ile iş aile dengesi de işgören tatminini etkileyen bireysel faktörler olarak görülebilir (Ryzin, 2011, 2).

1.2.4.1.1. Yaş ve Deneyim

İş tatmini ve yaş arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasına yönelik yapılan çalışmalar, iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında, yaş, iş tatmininin şekillenmesinde diğer etkileyenlerden daha da güçlüdür. Araştırmalar üç farklı görüşün etrafında toplanmıştır. Bunlardan ilki, yaş ilerledikçe iş tatmininin arttığını ve aralarında doğrusal bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Yaş ilerledikçe elde edilen deneyime bağlı olarak işveren tarafından devredilen yetkiler iş tatminini arttırmakta olup bu süreç iş performansına ve sonrasında da iş tatminine dönüşmektedir (Sevimli & İşcan, 2005, 57). Bir diğer görüş ise yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkinin ‘U’ şekli ile ifade edildiği anlayıştır. Uzun çalışma hayatının başlangıcında heyecanlarını gerçekleştirebilme kararlılığını ortaya koyan, tatmin düzeyi yüksek işgörenler zaman ilerledikçe umutsuzluğa düşmekle birlikte yaşa ve çalışma yılına bağlı olarak mesleki deneyim kazanıldığında ve olgunlaşma seviyesine gelindiğinde, kalan yıllarına değer vermekte olup, iş tatmin düzeyi yeniden artmaktadır. Yaş ile iş tatmini arasında orta yaş krizine benzer bir anlayışın varlığını ifade eden Herzberg’e göre ‘U’ şekli bu süreci en iyi anlatan semboldür. Umutların güçlü olduğu gençlik döneminde yüksek olan iş tatmini, orta yaşla birlikte yaşanan hayal kırıklıkları ve hayat çizgisinden kaybolan zamanın etkisi ile azalmasına karşın yaş ilerledikçe, deneyime bağlantılı olarak artmaktadır (Petty & Brewer, 2005, 61). Alternatif iş imkanları zaman içerisinde azalan yaşlı işgörenlerin genç olanlara karşın işlerinden daha fazla tatmin oldukları (Davis K. , 1988, 99), yaşla birlikte değişen rollere uyumlu olarak iş performanslarının da arttığı görülmektedir (Hopkins, 1982, 372).

Bu konudaki son görüş ise, yaş ile doğrusal artış gösteren iş tatmini, çalışma hayatında emeklilikle yüzleşilince ya da birtakım ek gelir imkanlarının sınırlandırılması gibi faktörlerin varlığı hissedilince düşüş eğilimine girmekte, iş tatmin düzeyi azalmaktadır (Güven, Bakan, & Yeşil , 2005, 134). Dolayısıyla çalışanın yaşına bağlı olarak belirli bir düzeye kadar artan iş tatmin düzeyi, zirve yaptıktan sonra aşağı yönlü hareket etmektedir (Sales & Otis, 1964, 428). Tecrübe, yaş ile iş tatmini arasında var olan ilişkinin güçlenmesini sağlamaktadır.

1.2.4.1.2. Kişilik ve Özellikleri

Kişilik, kalıtımın, çevrenin, tecrübelerin etkisi ile bir insanı diğerlerinden ayıran ve onu eşsiz kılan, bedensel, zihinsel ve ruhsal özelliklerinin bütünüdür (Tosi & Mero, 2003, 2). Bireyin durumlara nasıl tepki verdiği, günlük aktivitelerini planlama ve uygulama şekilleri, yakın ve uzak çevresi ile iletişim kurma yöntemleri kişiliği ortaya koyan benzersiz özelliklerdir (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013, 227). Kişilik, geçmişin izleri üzerine inşa edilmeye çalışılan yapının kazanılan deneyimler ile geleceği şekillendirmesidir. Bireyin içindeki dinamik bir organizasyon olarak kişilik, psikososyal düzenlemelerle çevreye uyum göstermeye çalışır (Robbins & Judge, 2013, 135). Topluma ait alışkanlıklarla şekillenen zihin yapısının üretkenlik üzerinde oluşturduğu etki gibi, kişiliğin de işgören tatmini üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Kişiliğin oluşması için dört farklı etkenin varlığından bahsedilebilir (Eren, 2004, 83);

- Bireyi fiziksel olarak diğerlerinden ayıran dış görünüş,
- Bireyin sorumluluk almaya başladığı yaşlardan itibaren üstesinden geleceği faaliyetlerdeki rolü ve görevi,
- Sorumluluklarını gerçekleştirebilmek üzere çeşitli roller ve görevler üstlenen bireyin tutku, anlayış, ahlak ve akıl gibi potansiyel yetenekleri,
- Bireyin yaşamış olduğu topluma ait hukuki, ahlaki, kültürel ve inanç temelli özellikleridir.

Her birey kendi kişilik özellikleri ile eşsiz olsa da, içinde yaşadığı çevre şartlarından dolayı ortak noktaları ile sınıflandırılmaktadır. Bu gerekçe ile literatürde farklı değerlendirmeler ve ayrımlar yapılmıştır. Örgütler açısından işgöreni işe alma ve insan davranışlarını anlama yanında, kariyer yönetimi, liderlik, müşteri ilişkileri ve

takım çalışması gibi birçok aktivite açısından da kişilik özelliklerinin belirlenmesi önemlidir (Özsoy & Yıldız, 2013, 9). Myers-Brigs Tip sınıflandırması, beş faktör kuramı, içsel odaklı ve dışsal odaklı tipler, A tipi kişilik ve B tipi kişilik ve Makyavelizm bu değerlendirmeler doğrultusunda kişilik üzerine yapılan sınıflandırmalardandır.

Myers-Briggs Tip sınıflandırması iki seçenekli dört tercihten oluşan ve yaygın olarak kullanılan bir kişilik sınıflandırmasıdır. Araştırmacılar; dışadönük-içe dönük, algısal-sezgisel, düşünen-hisseden ve yargılayan-kabul eden özellikler çerçevesinde kişiliği tanımaya çalışmaktadır. Bu sınıflandırma, örgütlerin ulaşmak istedikleri amaçlar açısından önemli ve farkındalık oluşturabilecek insan kaynağının seçiminde ve doğru iş için tespitinde son derece önemli bir sınıflandırma yöntemidir.

‘Beş faktör kuramı’ ya da diğer bir ifade ile ‘Beş boyutlu kişilik modeli’ durumları farklı karşılayan ve gözlemleyen davranışlara göre kişiliği sınıflandırmıştır. Buna göre, sosyal çevre ile iyi iletişim kuran, girişken ve hoşgörü sahibi olanlar *dışadönük*; güvenilir, iş birlikçi ve anlayışlı olanlar *uzlaşmacı*; başarı odaklı, ısrarcılara *sorumlu*; kaygı düzeyi düşük, duygusal ve rahat olanlara *dengeli* ve hayal gücü yüksek, değişimi arzulayanlara da *değişime açık* kişilik olarak tanımlanır. (Lounsbury, Loveland, Gibson, & Levy, 2014, 514).

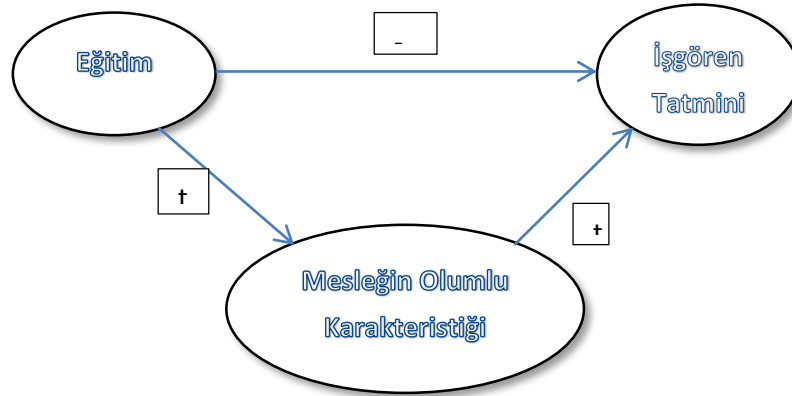
İçsel ve dışsal odaklı kişilik anlayışında, bireylerin hayatlarına nüfuz eden ve onları yönlendiren güçlere karşı takındıkları davranışlara göre bir ayırım söz konusudur. Bu manada içsel odaklı tip, kişisel çabalara önem verip, davranışlarını ve tavrını belirleyenlerin oluşturduğu kişilik, dışsal odaklı tipler, hayatlarını etkileyen faktörlerin dışarıda olduğunu düşünenlerden oluşan kişilik olarak tanımlanır (Özcan, 2010, 77).

Örgütsel davranışları belirlemede bir başka ayırım ise A tipi kişilik ve B tipi kişiliktir. Agresif, sabırsız, aşırı rekabetçi ve kendini işine adanmış kişilik türü olan A tipi kişilik, kısa zamanda çok başarı hedefleyen ve güdülenme konusunda zorluk çekmeyen bir kişilik türüdür. Hareket, saldırganlık, ihtiras ve ben merkezlilik ön plandadır. Buna karşılık, B tipi kişilik, hayata karşı daha dengeli ve rahat bir yaklaşım içerisinde güveni öncelikli tercih eden, daha az rekabetçi, zamana karşı daha duyarlı yapıya sahiptir (Durna, 2005, 277-278).

1.2.4.1.3. Eğitim Düzeyi

Eğitim, kişinin bakış açısını ve davranışlarını şekillendiren, hedefleri doğrultusunda ilerlenmesine zemin hazırlayan planlı bir etkinliktir. Geleceğe dönük beklentilerin gerçekleşebilirliğini sağlamak üzere bugünden atılan adımların toplamıdır (Tınaz, 2013, 100).

Eğitim düzeyinin, iş tatminine etkisi olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilir. Eğitim, gelir gibi ekonomik ve sosyal avantajları itibarı ile toplumsal ortalamanın üzerindeki işlerde çalışma imkânının varlığı ve mesleğin özelliği nedeniyle dolaylı olarak iş tatminini olumlu etkilerken, yüksek eğitime rağmen bu tür beklentilerin gerçekleşmeyişi bireyde doğrudan iş tatminsizliğine sebep olur (Ganzach, 2003, s. 97). Yapılmış olan sayısız araştırmalarda eğitim ile işgören tatmini arasında pozitif bir ilişki kurulmuş olmasına rağmen değişkenler arası ilişkinin negatif olduğunu ortaya koyan çalışmalarda vardır. Bu açıdan eğitim düzeyinin iş tatmini üzerinde önemli bir belirleyici olmadığını ancak yüksek eğitime sahip bireylerin, düşük eğitim seviyesine sahip olan çalışanlardan daha az şikayet ettiği ve iş performansına odaklanmaya çaba sarf ettiği söylenebilir (Bilgiç, 1998, 554). Şekil 1.12’de eğitim, mesleğin olumlu özelliği ve iş tatmini arasındaki ilişki ağı gösterilmektedir.



Kaynak: Ganzach, 2003: 98

Şekil 1.12. Eğitim, Mesleğin Olumlu Özelliği ve İşgören Tatmini Arasındaki İlişki

Eğitim düzeyi ile kazanılan mesleki ehliyetin çalışanın ufkunu açması, bilgi birikimini arttırması ve liyakat sahibi olmasındaki ağırlığı ile çalışmakta olduğu işinden beklediği kazanımlarının bir denge oluşturması önemlidir. Ortaya çıkan bu durumda

eğitiminin daha yüksek ücret ile birlikte çalışma şartlarının da iyileşmesi anlamına gelmesi sebebi ile eğitim seviyesindeki artışa paralel olarak iş tatmini de artar. Aksi durumda tatminsizlik ortaya çıkar (Keser, 2006, 105). Diğer bir anlatımla, çalışan işin gerekliliklerinden çok yüksek bir öğrenim düzeyine sahipse iş tatminsizliği ortaya çıkmakta, orta seviyede bir farklılık varsa eğitim ile iş tatmini arasındaki etkileşim zayıf değerlendirilmektedir (Burris, 1983, 458).

1.2.4.1.1.3. Cinsiyet

Cinsiyet, iş tatminini en fazla etkilediği düşünülen bireysel faktörlerden biridir. Bu açıdan değerlendirildiğinde bir tutarlılık var olmakla birlikte, kadın ya da erkek çalışanların iş tatmini açısından ne oranda etkin olduğu konusunda tam bir uyumdan da bahsedilemez. Lakin kadın ve erkeklerin sahip oldukları içsel motivasyon unsurlarının farklılığı ve bunun örgütsel bağlılığa yansımından bahsedilebilir (Hoş & Oksay, 2015, s. 10). Araştırmaların bazıları kadın çalışanların iş tatmin düzeylerinin erkek çalışanlardan daha yüksek olduğunu ortaya koymakla birlikte, ev işlerinde daha aktif olan kadınların iş hayatlarında erkek işgörelere kıyasla daha düşük bir iş tatmin seviyesine sahip olduğu da ifade edilebilir. Bununla birlikte özellikleri aynı olan işlerin kadın ve erkek işgören açısından ortak bir cazibe oluşturmaya rağmen, düşük bir beklentiye sahip olmaları sebebiyle kadınların iş tatmin seviyesinin yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Çalışma hayatının rahatlığına ve arkadaşlık ilişkilerinin önemine odaklanan kadın çalışana karşın, erkek çalışan ücret, kariyer ve mesleki ilerlemeye odaklanmış olduğundan, beklentiler farklılaşmış olacaktır (Kirel, 1999, 119).

1.2.4.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgütün verimliliği, toplumun huzuru, ekonomik beklentilerin karşılanma düzeyi, tasarruf eğilimlerinin yerine getirilmesi ve sosyal israfın önlenmesi açısından önemli kabul edilen iş tatmininin gerçekleştirilmesinde, bireysel faktörlerin olduğu kadar örgüt ile ilişkili faktörlerin de dikkate alınması gerekir (Karakuş, 2001, 48). Uzun dönem hedeflerinin başarılmasında önemli bir değişken olarak kabul edilen iş tatminini bireysel özelliklerin dışında etkiliyor olmasından dolayı örgüt kaynaklı faktörler, dışsal olarak da isimlendirilmekte olup, birçok bileşenden oluşmaktadır; Örgütün büyüklüğü, yönetim

biçimi, işin nitelikleri, ücret, çalışma şartları ve terfi imkanları gibi faktörler iş tatminini etkileyen örgütsel faktörler olarak değerlendirilebilir.

1.2.4.2.1. Örgüt Büyüklüğü

Mesleki rollerin sahiplenildiği, az sayıda çalışanın olduğu küçük organizasyonlarda çalışanların işe yönelik uyumları, motivasyonları daha kolay sağlanır. Örgüt büyüdükçe iş tatmini için ortaya konacak çabanın koordinasyonu zorlaşmakta, çalışanların iş tatmini azalmaktadır. Örgüt büyüklüğü ile tatmin arasında var olan etki birçok araştırma ile açıklanırken, ters orantılı bir ilişkinin olduğu da belirtilmiştir (Mullins, 1996, 521).

Büyük örgütlerde işgören beklentilerinin gözden kaçması, destek süreçlerin zaman zaman aksaması, örgütsel çatışmaların artması ile çalışanlar açısından önemli kabul edilen arkadaşlık ortamı, güven ve takım çalışmalarının aksaması gibi sebepler iş tatminini olumsuz etkileyecektir (Solmuş, 2004, 189). Buna karşın küçük örgütler kişiler arası ilişkiler düzeyi açısından avantajlı görülüyor olsa da, ödemeler konusunda yaşanabilecek aksilikler ile, rekabet ortamında sınırlı kaynakların oluşturduğu istikrarsızlık düşük bir memnuniyete sebep olabilir (Davis, 2004, 496-497).

1.2.4.2.2. Yönetim Biçimi

Çalışanların örgütsel amaçlar çerçevesinde kurumlarına bağlı hareket etmelerinin temelindeki en önemli değişkenin maddi beklentiler değil, yöneticileri ile kurulan ve güven esasına dayanan ilişkinin kalitesi olduğu ortaya çıkmıştır (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013, 17). Loke, hemşireler üzerine yaptığı çalışmada, iş tatminini etkilen faktörlerin %30'a yakın bölümünün yönetim biçiminden ve liderlik tarzından kaynaklandığını ortaya koymuştur (Loke, 2001, 191). Diğer taraftan, yöneticiler ve işgörenler arasında ortaya çıkan iletişim engelleri, yeni kopukluklara ya da körler sağırlar diyaloguna sebep olacak, ilişkiyi şüpheler ve güvensizlikler üzerinde sürdürürken tatminden uzaklaşılacaktır (Erdem, 1996, 79).

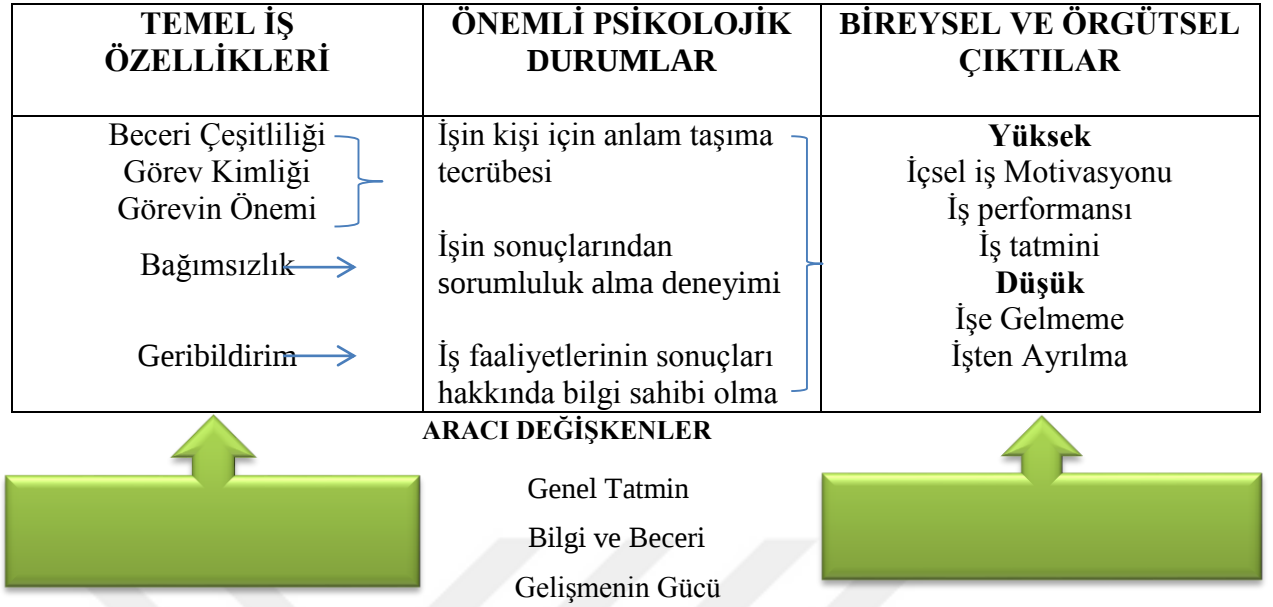
İşi öğretme, takdir etme, ödüllendirme, saygı gösterme gibi davranışların ön plana çıkarıldığı yönetim biçimlerinde tatmin yüksek ölçülmektedir. Yine, yenilikçiliği cesaretlendiren ve çalışan gayretini destekleyerek, kararlara etki etmeye izin veren

liderlik anlayışının hâkim olduğu yapılarla, iş tatmini arasında pozitif anlamlı ilişki söz konusudur. Karşılıklı iletişim etkinliğine önem veren örgütlerde çalışan tatmini artmaktadır (Gülner, 2007, 191). Bir anlamda çalışanını merkeze alan ve karar süreçlerine katılımını sağlayan yönetim düşüncesi esas itibarı ile iş tatminini de arttırmaktadır.

Yönetim biçimi, kişisel ve yöneticiden yöneticiye değişen bir yönetsel davranış biçimi olarak değerlendirildiğinde ise 4 farklı kategoride sınıflandırma yapılabilir. Bunlar, güç kaynağının kanunlara ve yöneticinin makamına dayandığı *yetkeci yönetim biçimi*, ekonomik gücün ön plana çıkartıldığı ve iyi ilişkilerle verimlilik artışının hedeflendiği *koruyucu yönetim biçimi*, örgütsel liderlik ile bağlantılı olan *destekçi yönetim biçimi* ve uzmanlaşmanın ayırıcı bir güç, önemli bir özellik kabul edildiği *birlikçi yönetim anlayışıdır*. Destekçi yönetim biçiminin iş tatminini diğerlerine göre daha fazla etkilediği ifade edilebilir (Başaran & Güçlü, 2018, 950).

1.2.4.2.3. İş ve İşin Özelliği

İş ve işin özellikleri doğal olarak iş tatminini etkileyen önemli faktörlerdendir. Beklentilerin ve hedeflerin açık ve net olduğu işler çalışanlar açısından tercihe uygun işlerdir. Bu durumda işgören görev ve sorumluluk alanını oluşturmakta zorluk çekmeyecek ve iş tatmini artacaktır. Diğer taraftan rollerin çatışmalara sebep olduğu örgütlerde ve işlerde karmaşa ve anlaşmazlığa, huzursuz çalışma ortamına sebep olacak ve bu tür örgütlerde iş tatminsizliği gözlemlenecektir (Çarıkçı, 2000, s. 157). Ayrıca işin özellikleri ile işgörenin özellikleri arasındaki uyum, çalışanın hoşnutluğuna gerekçe olacaktır. Çalışanların güdülenmeleri açısından en iyi yöntemin varlığından bahsetmek zor olsa da Hackman ve Oldman tarafından geliştirilen İş Özellikleri Modeli bu manada önemlidir (Kaşlı, 2007, s. 160). Modelde üç değerli psikolojik durumun oluşmasına katkı sunacak beş temel iş özelliğinden bahsedilir. Yüksek seviyede iş motivasyonu, performans ve iş tatminine karşılık düşük oranda işe gelmeme ile işten ayrılma davranışlarını hedefler. Şekil 1.13'de iş özellikleri ile bireysel ve örgütsel çıktılar arasındaki ilişki gösterilmektedir.



Kaynak: Hackman and Oldman 1980: 96

Şekil 1.13. İş Özellikleri Modeli

Ayrıca işin tanımı ve içeriği konusunda sistemsel olarak yapılan hatalar ya da yetersizlikler, çalışanın kaygı düzeyini arttırmakta ve iş tatminini düşürmektedir. Bu durum çalışan verimliliğini de doğrudan etkilemektedir (Altan, 2018, s. 144).

1.2.4.2.4. Ücret

İnsan kaynağının planlanması, ekonomik ve sosyal politikaların belirlenmesi açısından son derece önemli kabul edilen ücreti, Halsey; emeğin işverenin emrine bir hizmet ya da çalışma iradesinin karşılığı olarak aktarılmasına mukabil, işgörene düzenli periyotta ödenen sabit para olarak tanımlamaktadır (İşcan & Sayın , 2010, s. 199). Dar anlamda alınan maaş olarak tanımlansa da geniş çerçevede diğer imkanların geliştirilmesi ile sağlanan maddi fayda olarak tarif etmek daha anlamlı olacaktır. Yapılan çalışmalar ortaya koymuştur ki, düşük statüde çalışanlar, başarının hissettirilmesi ve psikolojik önceliklere karşılık verilmesi yoluyla motive edilmelerine karşılık üst seviye nitelik gerektiren işlerde çalışan işgörenlerde ücret ve ücret politikasındaki adalet örgütsel bağlılığın önemli etkenlerinden biridir (Cohen, 1992, s. 544).

İş tatmininden ziyade tatminsizliğini tetikleyen ücret, kar amacı gütmeyen örgütler dışında, ortaya konan çabanın karşılığı olarak alındığı için, işi devam ettirip ettirmeme iradesinin de temel belirleyicisi kabul edilmektedir (Çöl & Gül, 2005, s. 296). Klasik motivasyon teorileri arasında önemli bir yer işgal eden Herzberg'in Çift Etmen Teorisi, ücreti; denetim, örgüt politikası, yönetici ile ilişkiler, çalışma şartları, işgörenlerin kendi aralarında ve astları ile geliştirmiş oldukları ilişkiler, statü ve güvenlik gerekleri ile birlikte iş tatminsizliğini sağlayan hijyen etmenlerinden biri olarak tanımlamakta ve her durumda olması gereken iş gerekleri olarak nitelendirilmektedir (Herzberg, 1965, s. 373).

1.2.4.2.5. Çalışma Şartları

Hem kişisel rahatlık hem de işin yapılması açısından son derece önemli olan çalışma şartları ısı, nem, havalandırma, ışık ve gürültü düzeyinden, dinlenme sürelerine, iş yerinin konumu ve temizliğinden, iş teçhizatının kalitesine kadar geniş bir çerçevede değerlendirilmektedir (Erdil, Keskin, İmamoğlu, & Erat, 2004, s. 19). Artan rekabet, teknolojinin hemen her türlü mal ve hizmetin üretim evresinde kullanılıyor olması, küreselleşme gibi faktörlerin etkin olarak değerlendirildiği günümüz iş dünyasında, çalışma şartlarına dair kuralcı anlayış, yerini dinamik ve esnek uygulamalara bırakmaktadır. Çalışanların işlerine ait süreçlerle ilgili sahip oldukları özerklik, güvenlik konusunda tam bir mutabakatın varlığı ve sosyal amaçlı ilişkilerin iş yoluyla sürdürülmesi neticesinde çalışma şartları ve çalışma ortamının oluşturduğu iç huzur iş tatminini olumlu etkilemektedir (Edvardsson & Gustavsson, 2003, 149) .

1.2.4.2.6. Terfi İmkânları

Kişisel gelişim sürecine katkı yaparak en iyiye ulaşmayı hedefleyen insan, işinde başarı sağlamak ve neticesinde performansının karşılığı olarak bir üst göreve terfi etmek ister. Çünkü elde edilen tecrübe mevcut yapılan işi sıradanlaştırıp yetersiz kılacak ve kişiyi heyecan duyacağı yeni arayışlara itecektir (Özaydın & Özdemir, 2014, 257). Terfi kavramı, işgörenler açısından kazanç, mevki, gelişme ya da büyüme olarak anlam kazanır (Başaran, 1991, 203). Örgütler, çalışma imkânları sağlamanın dışında terfi imkanları sunmaları sebebi ile de işgörenleri kendilerine çekmektedirler. Yükselme

beklentilerinin karşılanabiliyor olması tatmini üst düzeyde etkileyecektir. Diğer taraftan işe yeni başlamış bir çalışan, ilerleme ve yükselme olarak ifade edilen işinde terfi etme imkanına sahip olduğunu algılar ise işine karşı olumlu tutum geliştirecektir (Abelson, 1986, 56). İşinde başarılı olması durumunda yükselme beklentisi içerisine girecek olan çalışan, bunun gerçekleşmeyecek olması durumunda işine karşı memnuniyeti ve bağı azalacak, iş tatminsizliği ortaya çıkacaktır. Kişisel ilerleme ve sorumluluk bilinci geliştirmeye katkısı tartışılmaz olan terfi, aynı zamanda bireyin sosyal statüsünü de artırır (Robbins & Judge, 2013, 82). Terfi, çalışan verimliliğini artırma çabalarının bir sonucudur ve etkili bir motivasyon unsurudur. Kişisel beklentilerinden ötürü çalışanların bazıları için tatmin açısından anlamsız değerlendirme söz konusu ise ücret artışları da tavsiye edilebilir (Kosteas, 2010, 175). Bununla birlikte adil olması şartı ile terfi imkanlarının varlığı, iş tatmini etkilemekle birlikte şiddeti değişkenlik göstermektedir. Şöyle ki, çalışma süresine bağlı olarak elde edilen terfi ile performans dayalı olarak elde edilen terfi karşılaştırıldığında, tatmin seviyeleri arasında fark gözlemlenmekte olup, çalışma süresinin düşük iş tatminine sebep olduğu ifade edilmektedir (Luthans, 2011, 213).

1.2.5. İş Tatminsizliği

Beklentilerin gerçekleşmemesi ya da hedeflerden uzaklaşılması durumunda çalışanlarda gözlemlenen psikolojik etkiler, örgütte çatışma düzeyini ve gerilimi tırmandırarak tatminsizliğin ortaya çıkmasına sebep olur (Atilla, Yıldırım, & Baysal, 2019, 39). Bu çerçevede bireyin işinden ve iş ortamından kaynaklı olarak ortaya çıkan işgücü verimliliğini düşüren faktörlerin tamamı iş tatminsizliğini oluşturur. İnsan kaynağının yüksek öneme sahip olduğu günümüz iş hayatında örgütlere ait amaçlara ancak karmaşık yapı ve değişime açık olan emek faktörünün dikkate alınmasıyla ulaşılabilir. Çalışanların bir bölümünde ortaya çıkan memnuniyetsizlik organizasyonun bütününe olumsuz etkiler. Mobley'e göre iş tatminsizliği yaşayan çalışan, işini bırakmayı düşünür ve bu durumun oluşturacağı maliyeti düşünerek fiilen farklı işler bakmaya başlar. Alternatifleri mevcut işi ile kıyaslayarak, nihai bir bırakma sürecine yani istifaya uzanır (Lee, 1988, 263). Robbins işlerini sevmekten vazgeçen çalışanların dört farklı tepki ile bu durumu ortaya koyduklarını ifade etmiştir: işyerinden ayrılma, tepkisini ifade etme, uyma, görevi ihmal etme (Robbins & Judge, 2013, 83):

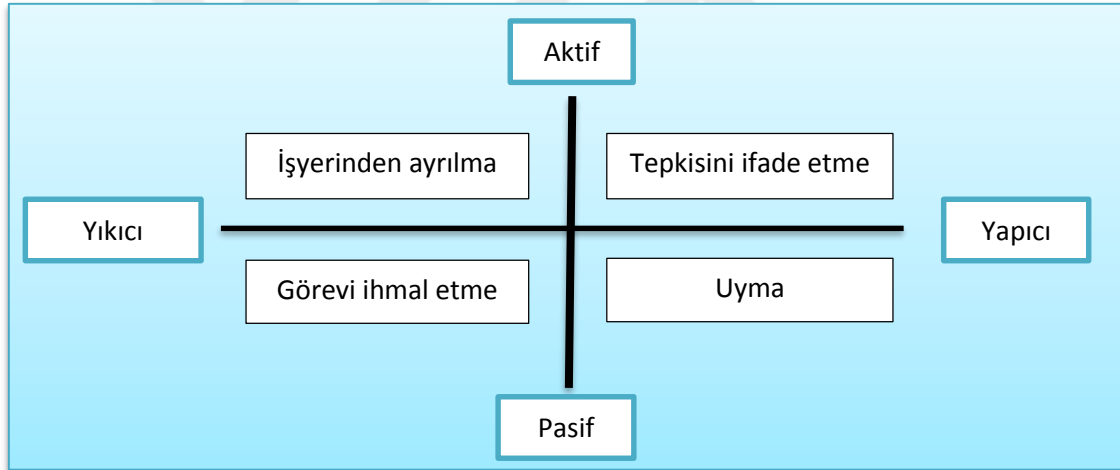
-İşyerinden Ayrılma; Örgütle olan bağlarını keserek işinden ayrılmaya ve yeni bir iş bakmaya yönelir.

-Tepkisini İfade Etme; Yaşadıklarını yöneticilerine ifade ederek, problemlerin çözümü için önerilerde bulunma eğilimine yönelir.

-Uyma; Pasif bir direniş ile durumun zamanla düzeleceğine kanaat ederek beklemeye başlar.

-Görevi İhmal Etme; İşyeri kurallarına uygun hareketten kaçınarak, sorumluluklarının gereğini yerine getirmekten uzaklaşır.

Bu dört tepki değerlendirildiğinde işyerinden ayrılma ve görevi ihmal etme davranışları yıkıcı olarak değerlendirilmekte, buna karşın tepkisini ifade etme ve uyma davranışları yapıcı eylemler olarak kabul edilmektedir. Şekil 1.14’de bu tepkiler gösterilmiştir.



Kaynak: Robbins & Judge, 2013: 84

Şekil 1.14. İşini Sevmeyen Çalışanın 4 Tepkisi

Çalışma hayatında beklentilerin karşılanamaması, hayal kırıklıkları, örgütsel güven duygusunun yönetim eliyle gölgelenmesi gibi durumlarda ortaya çıkan iş tatminsizliği gerek yapı ve gerekse birey için önemli derecede olumsuz etkileri vardır. İş tatminsizliği olarak da ifade edilen iş devamsızlıklarının ve işten ayrılmaların sebebi olarak çoğunlukla, işgöreninin işe veya çalıştığı örgüte bağlılığının ortadan kalkmasının sebep olduğu söylenebilir (Tanrıverdi, 2006). Performansın kaybolması ile ilişkilendirilen işe dair tatminsizlik, beklentilerin uzağında kalan işgörende duygusal

gerginliğe dönüşür (Richards, Washburn, & Hemphill, 2017, 391). Beklentiler ile onlara ulaşılması arasında yaşanan uyumsuzluğun açıkça tatminsizliğe dönüşebileceği ifade edilebilir.

İş tatminsizliği sadece çalışılan iş, işin çevresi ve iş ortamını etkisi altına alan bir olumsuzluk değil, hayatın bütününe etkileyen, bireysel ve örgütsel sonuçları olan huzur ve iyilik halini ortadan kaldıran kötü durum senaryosudur. Tatminsizlik işgören için sağlık problemlerinin de habercisidir. Örgütsel sonuçları açısından başarı duygusunun ve bağlılığın ortadan kalkmasına yol açan iş tatminsizliği, performans ve verimliliği de etkiler . Kurumuna karşı olumsuz ve itici duygular biriktiren çalışanda devamsızlık, özensiz çalışmaya bağlı olarak hata yapma, işine yabancılaşma, tükenmişlik ve kişilik bozuklukları görülür. Fiziksel olduğu kadar psikolojik ve sosyal olarak ta gözlemlenebilir davranış değişiklikleri ortaya çıkan çalışanın, örgüt amaçlarına odaklanabilmesi mümkün değildir (Söyük, 2018, 437-438).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTÜN YAPISAL YÖNLERİ VE İŞ TATMİNİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

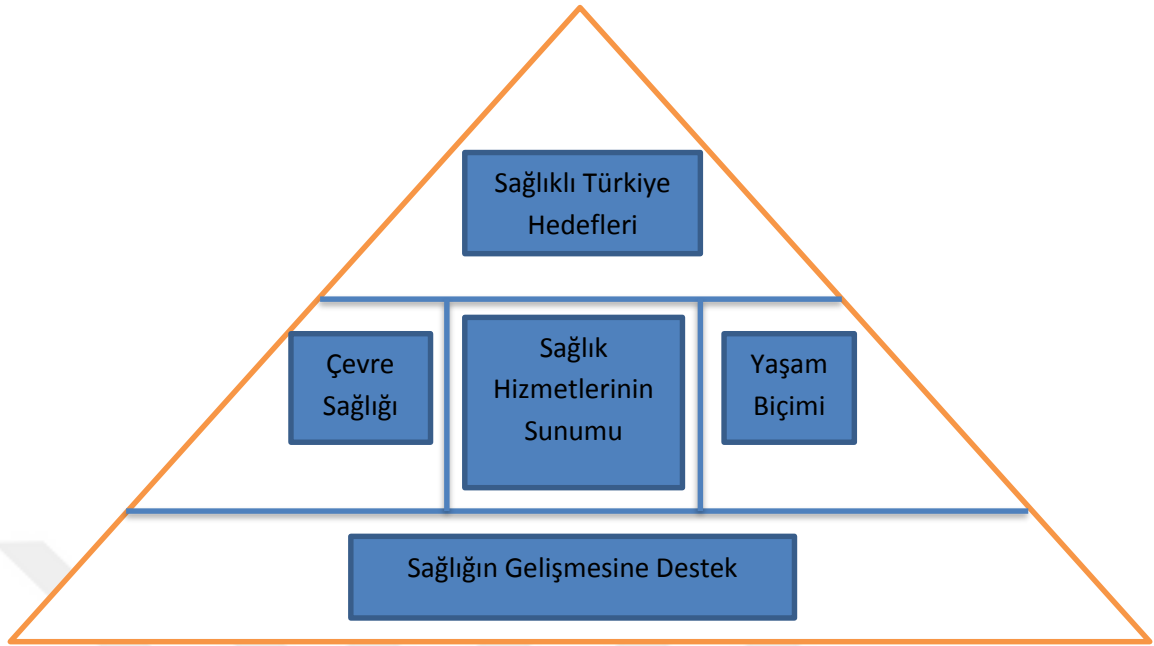
Dünya Sağlık Örgütü(WHO), ülkelerin sahip oldukları sağlık sistemlerinin temel amacını, yönetim, finansman, hizmet sunumu ve mevzuat farklılıkları ile birlikte, toplumun sağlık statüsünü yükseltmek için sağlığı teşvik etmek, sağlığını kaybetmiş olanların bulmasına yardım etmek ve bireylerin sağlığını korumak şeklinde ifade etmiştir (Uğurluoğlu & Çelik, 2005, 7). Kurumsallaşma açısından kökleri MÖ 4000’li yıllara kadar uzanan insan sağlığının korunmasına dair çabalar ve buna paralel olarak tesis edilen hastaneler uzmanlaşmanın en yüksek olduğu organizasyonlar olarak ön plana çıkmıştır.

Sağlık sektörünün en büyük alt sistemi olarak nitelendirilen hastaneler aynı çerçevede tarihin en eski örgütleri olarak değerlendirilir. Hasta beklentilerinin karşılanmaya çalışılması ve sağlığın insanlık için vazgeçilmez önemi, hastanelerin üstlendiği rollerin zaman içerisinde değişmesini, organizasyon yapıları ve yönetim süreçlerinin yeniden değerlendirilmesini gerekli kılmıştır (Yarar, Onur ; İnce, Özgür;(Editörler), 2017, 1). Diğer taraftan işletilmekte olan süreçler ve ulaşılmak istenen sonuçlar açısından bütün sağlık kurumlarına atfedilebilecek yapısal özellikler vardır (Kavuncubaşı & Yıldırım, 2012, 134). Bunlar; insan sağlığını konu alması yanında tıp ve teknolojiye gelişmelerle paralel bir etkileşim içinde olmasından dolayı, sağlık kurumlarında uzmanlaşma seviyesi çok yüksektir. Verilen hizmetlerin ve karşılanması gereken toplum beklentilerinin artışına bağlı olarak makam, bölüm ve yönetsel kademelere ihtiyaç da artmakta ve sağlık kurumlarının karmaşıklık seviyesi de bu durumdan doğrudan etkilenmektedir. İnsan Kaynakları planlamasında profesyonelleşme, kurumsal hedefler ile mesleki hedefler arasında önem farklılıklarına sebep olabilmektedir. Diğer taraftan işlevsel bağlılık çok yüksek olduğundan farklı meslek gurupları arasında etkin bir koordinasyonun sağlanması şarttır. Sağlık kurumlarında var olan bu farklılıklar ve yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların özerk

davranma anlayışı, resmi otorite üzerinden işleyen biçimselliği de etkilediği gibi çalışan tatminini de etkilemektedir.

1920'den 1960'lı yıllara kadar günün şartları dikkate alınarak sağlık hizmetlerinin sunumu ve sağlık verilerinin iyileştirilmesine yönelik olarak Türkiye'de ortaya konulan çabalar, merkezi yapıyı kuvvetlendirmek için dikey örgüt yapılanmasına yönelik olmuştur. Yerel yönetimler tarafından yürütülmekte olan hastane hizmetleri bu dönemde Sağlık Bakanlığına devredilmiştir. Bölgesel numune hastaneleri de bu dönemin uygulamaları olarak kayda düşmüştür. Sağlık hizmetlerinin sosyalizasyonu fikri etrafında birleşilen 1960'lı yıllar sonrası dönemde ise dikey örgütlemelerden vazgeçilerek, farklılık arz eden sağlık hizmetleri, sağlık ocaklarına devredilmiştir. Sağlık politikalarının yetersizliği, stratejik sağlık yönetiminin uygulanamayışı, merkezden müdahalelerin çalışma güvenliği ve işgören tatminine olumsuz etkisi ile karar ve uygulama süreçlerine yönelik uygulamalar, sağlıkta atılması gereken adımları ertelemiştir (Kurt & Şaşmaz, 2012, 30).

Sağlık Bakanlığı Teşkilat ve görevleri konusunda hazırlanan 181 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ve Sağlık Hizmetleri Temel Kanunu ile hukuki gereklerin ortaya konulduğu çalışmalar, 1992 yılında gerçekleştirilen Birinci ve 1993 yılında düzenlenen İkinci Ulusal Sağlık Kongrelerinin toplanmasının ardından ülke çapında yeni sağlık politikaları ile hizmetin ve finansman yapısının güçlendirilmesi sonucuna varılmıştır (Aktel, Altan, Eke, & Kerman, 2013, 34). Özellikle sağlık hizmetlerinin yeniden yapılandırılması bağlamında hastanelerin özelleştirilmesine ve özerkleştirilmesine yönelik kararlar bu kongrelerde alınmıştır. Kongrede 5 ana bölümden oluşan bir ulusal sağlık politikasını geliştirmiştir. Geliştirilen bu bölümler Şekil 2.1'de Ulusal sağlık politikası başlığı ile verilmiştir.



Kaynak: SB Ulusal Sağlık Politikaları, 1993: 9

Şekil 2.1. T.C Sağlık Bakanlığı Ulusal Sağlık Politikası

181 sayılı kanun hükmünde kararname ve sonrasında 24.01.1989 tarih ve 356 sayılı düzenleme ile Sağlık Bakanlığı, görev ve sorumlulukları çerçevesinde sağlığa dair iş ve işlemlerin planlama, denetleme ve uygulanmasında birinci derecede sorumluluğu üstlenmiş olup, fonksiyonlarını dört başlık altında kategorize etmiştir. Bunlar; (Aktan, 2019, 4)

- Sağlık politikalarının ulusal seviyede belirlenmesi,
- Genel koordinasyon ve düzenlemelerle, sağlık politikalarının ulusal seviyede yönetimi,
- Sağlık Hizmetlerinin arz edilmesi,
- Sağlık hizmetlerine dair mali işlerin yürütülmesi

Neticede, merkezi yapının katılığı ve karmaşık yapılanma örgüt yapısının eksiklikleri olarak değerlendirilmektedir.

Sağlık hizmetlerinin sunumu başlığı altında ifade edilen yetki karmaşasından ve koordinasyon eksikliğinden, çok başlılıktan ve aşırı derecede merkeziyetçi örgüt ve yönetim yapısından uzaklaşarak dikey örgütlenme modellerinin bırakıldığı profesyonel yöneticilerle yürütülen hizmetlerle sağlık örgütlerinin tıkanmışlığı aşılacak istenmiştir.

Türkiye’de birikmiş sağlık problemlerini çözmek için yürürlüğe konulan 2003 yılındaki ‘Sağlıkta Dönüşüm Programı’ ile kamu ve özel sağlık tesislerinin bütünsel olarak toplum beklentilerine cevap verebilecek şekilde yeniden organize olabilmesi planlanmış olup, kaynakların etkin ve verimli kullanılması, sağlığa dair standartların ortaya çıkarılması, sağlık finansmanının sağlanması ve iş tatmininin arttırılması amaçlanmıştır. Hasta beklentilerini karşılayabilmek ve hasta merkezli olabilmek, yapısal kaynaklar arasında şüphesiz en büyük değere sahip çalışanların beklentilerine cevap vermekle mümkün olur. Diğer bir anlatımla kurumsal hedeflere ulaşabilmek, problemleri aşılamaz hale dönüştürmeden tanımlayarak çözebilmek ve süreci anlayabilmek çalışan memnuniyetinin gerçekleşmesi ile doğru orantılı olarak işlemektedir (Tarcan , et al., 2009, 42).

Merkeziyetçiliğin oluşturduğu durağan yapıdan kurtularak hızlı karar vermeyi ve kaynakların verimli kullanılması için adem-i merkezi bir yapıya dönüşmeyi ilke edinen program diğer taraftan hizmette rekabetin önünü açarak maliyetleri aşağıya çekmeyi hedeflemiştir. Uzmanlaşmanın üst seviyede olduğu sağlık örgütlerinde profesyonel seviyede hizmeti ortaya koyabilmek üzere eğitim programları geliştirmek, merkez ve taşraya yönelik örgütsel yapılanmayı iyileştirmek, örgüt yönetimlerinde hekim istihdamının engellenerek hem deneyimsiz yöneticilerin ortaya çıkması probleminin hem de hekime yapılan yatırımın amacı dışında kullanılmasının önüne geçmek, dönüşüm programının hedefleri arasında yer almıştır. Bunlarla birlikte;

- ‘Genel Sağlık Sigortası’ ile bütün vatandaşların tek çatı altında toplanması,
- Sağlık hizmetlerine dair müşteri beklentilerini karşılayabilecek seviyede erişilebilir, rahat, güvenli, güler yüzlü, adil ve hakkaniyetli sunum,
- İdari ve mali açıdan özerk sağlık örgütleri ile kararlarından, hizmet kalitesinden sorumlu hastane yönetimleri,
- Kolaj bir örgüt yapısına sahip sağlık tesislerinin her seviyede eğitim ve bilim kurumları ile güncellenmesi,
- Kalite ve akreditasyon için standartların belirlenmesi,
- Akıllı ilaç ve malzeme yönetimine dair kurumsal yapılanma,
- Sağlık Bilgi Sistemi ile karar süreçlerinin desteklenmesi de amaçlanmıştır.

2003 yılında hazırlanan ‘Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı’ ile de dünyada meydana gelen değişmelere de ayak uydurulmaya çalışılmıştır (Lamba, Altan, Aktel, & Uysal , 2014, 56). Temelinde katılımcı, hesap verebilir, denetlenebilir bir yapı oluşturulması düşünülen anlayışla devletin aşırı büyümesine bağlı olarak ortaya çıkan merkeziyetçiliğin de nihayatlendirilmesi ve yerel dinamiklerin güçlendirilmesi hedeflenmiştir. Bununla birlikte sağlık hizmetlerin finansmanına yönelik döner sermaye bütçe uygulamaları kendi kararlarını uygulayabilen, adem-i merkezi kamu hastanelerinin tesisi ve işletilmesi açısından anlamlı sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Diğer taraftan performansa dayalı ödemeler çalışanların iş tatmin seviyesine doğrudan etki etmiştir. Sağlık Hizmetlerinin sunumunda hantallaşan devlet bürokrasisinin rahatlatılması konusunda süregelen, örgütsel yapıyı adem-i merkezi bir anlayışa kavuşturmaya yönelik çalışmalar, Sağlık Bakanlığını politika yapıcı ve denetleyici rolü kapsamında sınırlayıp 2011 yılında 663 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Kamu Hastaneleri Genel Sekreterliği uygulamasına dönmüş olmakla birlikte merkezi yerleşmenin oluşması engellenememiştir. Hastaneler bütçe çeşidine bakılmaksızın kurumsal kararlarında birlik sekreterliğinden bağımsız karar veremediklerinden, hareket kabiliyetlerini kaybederek yeni bir merkezileşmiş yapıya dönüşmüşler, kurum yöneticileri yetkilerini kaybetmişlerdir (Kırılmaz, Bağış, Bilal, & Şimşir, 2015, 102). 2000’li yılların hemen öncesinde döner sermaye bütçelemeleri çerçevesinde kendi karar organları ile hareket edebilme kabiliyetini kullanabilen hastaneler, küçük tamirat işlerinde bile genel sekreterliğin takdir alanına muhtaç kalmışlardır.

Rekabet şartlarının yoğunlaştığı sağlık örgütlerinde, müşteri olarak değerlendirilen hasta ve yakınları ile bütün sağlık paydaşlarına ait talep ve beklentilerin zamanında ve istenilen kalitede yerine getirilebilmesi, kullanılan insan kaynağının verimliliği ve hastanelerdeki sağlık çalışanlarının iş tatminleri ile doğrudan ilişkilidir. Diğer taraftan hasta ile sağlık çalışanları arasında gerçekleşen iletişim faaliyetlerinin hasta tatminini etkileyen en önemli faktör olarak, hastanın gitmiş olduğu hastaneyi tekrar tercih etme eğilimini arttırdığı da ifade edilir (Yalçın & Koçak, 2009, 20-23). Hasta memnuniyetini olumsuz bir biçimde etkileyebilecek, sağlık çalışanlarına ait düşük iş tatmininin, karar süreçlerine dâhil edilmediklerinden, örgüt yapısının bir parçası olarak kendilerine yöneticiler tarafından yeterince ilgi gösterilmediğinden, yeterince teşvik edilmediklerinden ve ödüllendirilmediklerinden kaynaklandığı ve bütün sistemi

etkilediği düşünülür (Shouksmith, 1994, 707). İş yüküne yönelik belirsizliklerin ortadan kaldırılması, yükselme imkanlarının netleşmesi, çalışma şartlarının gözden geçirilmesi, sorumluluk algısının önemsenmesi ve başarının ödüllendirilmesine yönelik uygulamaların yanında iş güvencesinin sağlanması iş tatminini olumlu etkileyen süreçlerdir. Bununla birlikte iş stresinin sebep oldukları da ortadadır (Tekingündüz, Top, & Seçkin, 2015, 14).

Sağlık hizmetlerinin ileriye götürülmesi, sağlık sistemi ile ilgili var olan sağlık problemlerinin çözülebilmesi için modern yönetim gereklerinin ve örgüt yapısına yönelik uygulamaların önem kazanması ile birlikte sağlıkta yaşanan dönüşüm, mülkiyet yapıları açısından ülkemizdeki sağlık hizmetlerinin büyük bölümünü vermekte olan Sağlık Bakanlığı (SB) hastanelerinde başlamıştır. 1990'lı yıllardan önce dikey bir otorite yapısına sahip olan SB hastanelerinde var olan merkezîyetçi yapı, bir taraftan bilgi ve veri eksikliğinin, diğer taraftan ise görev tanımlarının ve denetimlerin yetersizliğinin sebepleri arasında gösterilmiştir (Danacı, 2010, 42). Sağlıkta Dönüşüm Programı kapsamında 2000'li yıllarda yürürlüğü konulan uygulamalar sağlık politikaları ile desteklenerek Sağlık Bakanlığı ulusal ölçekte planlayıcı ve denetleyici bir görev üstlenmiş, finansal ve yapısal olarak kamu hastanelerinin özerkleşmesinin önü açılmıştır (İleri, Seçer, & Ertaş, 2016, 181).

Ülkemizde karmaşık yapıya sahip olan üniversite hastanelerinin standart bir örgüt yapısı da, akademik yapıya entegre bir yönetim modeli de yoktur. Tıp fakültelerinin gözetiminde yönetilen üniversite hastaneleri, teşhis ve tedaviye yönelik gelişmiş yöntemleri, ileri seviyede araştırma merkezleri, yüksek teknolojik donanımları, uzmanlaşmış sağlık çalışanları ile sağlık hizmeti üretiminin yanında lisans ve lisansüstü düzeyde nitelikli sağlık profesyonelleri yetiştiren kurumlar olarak tanımlanabilir. Üniversite hastanelerinde matriks yapının, akademik yapı ile birlikteliği sistemi daha da karmaşık hale dönüştürmektedir (Şahin, 1999, 137). Üniversite rektörünün ya da görevlendireceği yardımcısının başkanlığında oluşturulan, hastane kurulu, hastane etik kurulu, hastane eğitim –öğretim kurulu, başhekimlik gibi yönetim kurulları hem sağlık hizmetlerinin sevk ve idaresi hem de hastane hizmetlerini kesintiye uğratmamak üzere eğitim faaliyetlerinin sürdürülebilirliğini sağlamaya çalışır (Kavuncubaşı & Kısa, 2007, 117). SB hastanelerinden farklı olarak mali ve destek hizmetlerin yürütülmesinde başmüdür kadrosunun tesis edildiği üniversite hastanelerinde, başhekimin, sağlık

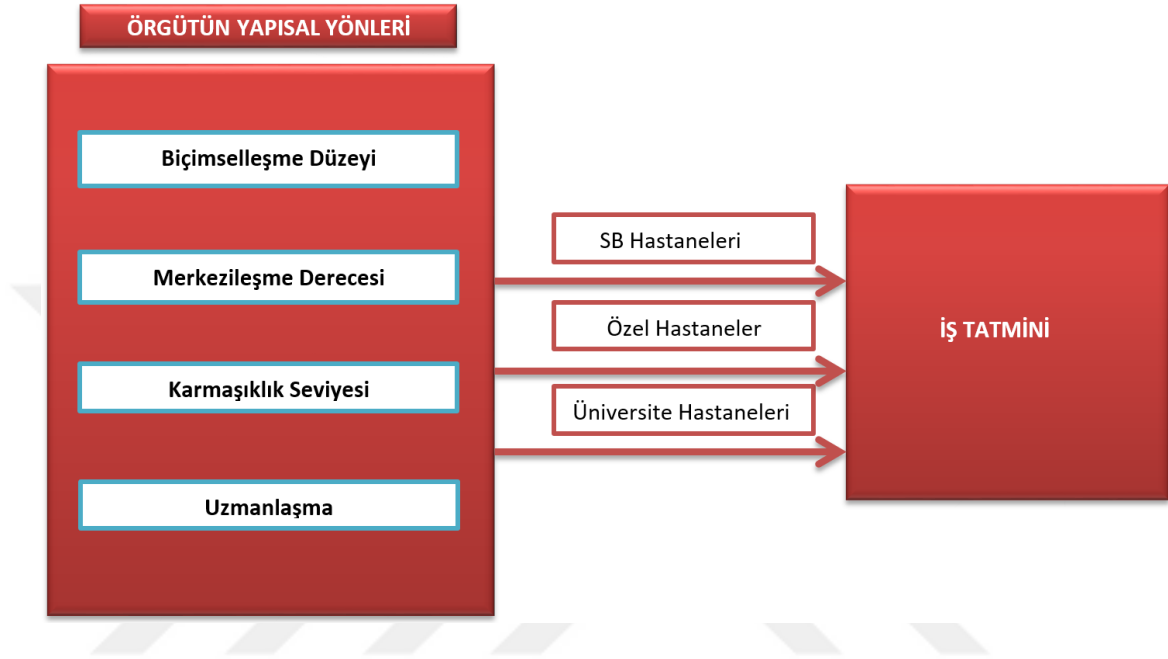
hizmetlerini veren hekimlerin hiyerarşik olarak üstü olmaması yönetebilme açısından problemlerin oluşmasına sebep olmaktadır. Diğer bir ifade ile üniversite hastanelerinde hekimler, tıp fakültesi dekanına karşı sorumludurlar.

Kuruluşu 2219 sayılı Hususi Hastaneler Kanunu'nun (HHK) 1. Maddesine, uzmanlık alanları ile ilgili hasta kabulü ve tıbbi yardım isteyenlere yönelik düzenlemeleri, Özel Hastaneler Tüzüğü'nün 2.maddesine göre belirlenen özel hastanelerin en önemli ayırt edici özelliği mülkiyetinin özel kişi ya da kurumlara ait olmasıdır. Özel Hastane Yönetmeliğine göre, hastaneler ancak gerçek kişi veya özel hukuk tüzel kişisi tarafından açılabilir. Diğer taraftan sermaye yapısının özel olması, müteşebbisinin elde etmek isteyeceği getiriye karşılık riski de üstlenmesi, özel hastanelerin yönetimini ticari bir temele oturtmaktadır (Yücel & Önal, 2015, 89). Bu da kuruluş biçimi açısından özel hastanelerin Türk Ticaret Kanununa da uymalarını gerekli kılar. Netice olarak mevzuata dair mevcut düzenlemeler çerçevesinde özel hastaneler, gerçek ve özel hukuk kişisine ait, SB tarafından ruhsatlandırılmış, farklı uzmanlık alanlarında hizmet veren ve müracaat eden herkese yönelik, ayakta ya da yatırılarak teşhis ve tedavi hizmetlerinin verildiği sağlık kuruluşlarıdır. Özel hastanelerin faaliyetleri mesul müdürün yönetim ve sorumluluğunda gerçekleşir. Özel Hastaneler Yönetmeliğinde(ÖHY) mesul müdür olarak atanacak kişiye ait gereklilikler açıkça düzenlenmiştir.

İnsan hayatının devamı, kaliteli yaşam seviyesinin sağlanması ve halk sağlığının korunması açısından son derece önemli olan sağlık hizmetleri, ülkemizde rekabetçi bir piyasada, sağlık bakanlığı, üniversiteler ve özel sektör tarafından sunulur. Mülkiyetleri açısından farklılaşan yapıların, kuruluş amacı, hukuki yapısı, finansal gerekleri ve hasta beklentileri de ayrışmakta olup, örgüt yapısında da benzer farklılıklar vardır (Ataman & Yarımoğlu, 2018, 274). Sağlık bakanlığı hastaneleri ve üniversite hastaneleri kamu kaynakları ile kurulan ve sahipliği kamuya ait olan hastanelerdir. Oysa özel hastaneler gerçek kişiler ya da özel hukuk tüzel kişileridir.

Mülkiyet yapıları itibarı ile farklılaşan sağlık bakanlığı, üniversite ve özel hastaneler bağlamında örgüt yapısına yönelik çalışanların sahip oldukları algıların içsel ve dışsal tatminleri üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir.

Yukarıda ifade edilen görüşler doğrultusunda kamu, özel ve üniversite hastanelerinin örgüt yapılarına ve çalışanlarının iş tatmin düzeylerine yönelik farklılıkların olduğu, örgüt yapısına ait biçimselleştirme, merkezileşme, karmaşıklık ve uzmanlaşma boyutlarına ilişkin çalışan algılarının, onların iş tatminleri üzerinde etkili olduğu düşüncesinden hareketle Şekil 2.2’deki model geliştirilmiştir.



Şekil 2.2. Örgütün Yapısal Yönleri ve İş Tatmini Arasındaki İlişki/Araştırma Modeli

2.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Küreselleşme, yoğun rekabet, sosyal sorumluluk bilinci ve etik kuralların varlığı ile sürekli değişen çevreye karşı duyarlılık, örgütler üzerindeki çalışmaların çekiciliğini arttırmıştır. İnsanlık tarihinin bıraktığı izlere karşın son derece yeni olan bugünün örgütleri akademik anlamda her açıdan değerlendirilmektedir.

Örgüt yapısı ve iş tatmini kavramları ile ilgili literatürde ayrı ayrı ya da farklı değişkenlerle çok çeşitli çalışmalar olmakla birlikte aralarındaki ilişkiyi ortaya koyan araştırmalara da rastlamak mümkündür. Biçimselleşmenin yüksek seviyede olduğu örgütlerde çalışanlara ait iş tatmininin düşük olduğuna dair görüş beyan eden araştırmacıların aksine, örgüt tasarımına ya da yapısına dair boyutlar ile tatmin arasında pozitif ve doğrusal bir ilişki olduğunu savunan araştırmacılar da vardır (Altunoğlu & Karaman, 2005, 84).

Altunoğlu ve Karaman, 2005 yılında kamuya ait 8 üniversiteden 152 öğretim elemanı üzerinde, örgüt yapısının iş tatminine etkilerini araştırdıkları çalışmada, sadece yapısal değişkenler üzerinden iş tatmininin açıklanmasının zor olacağı ifade edilmiş olmakla birlikte, yazılı kuralların ve standart uygulamaların iş tatminini negatif etkilediğini sonucuna ulaşılmıştır (Altunoğlu & Karaman, 2005, 94). Bir diğer çalışmada ise prosedürleri, kuralları, yönetmelikleri esnek hale dönüştüren yapılarda başarı ve iş tatmini seviyesinde artış gözlemlenmiştir (West, Smith, Feng, & Lawthom, 1998, 274-275).

Lambert ve diğerlerinin 2006 yılında, biçimselleşme düzeyine yönelik farklılıkların iş tatmini üzerindeki etkilerini anlamak amacıyla, yüksek güvenlikli bir hapisanede 272 işgören üzerinde gerçekleştirdiği çalışmanın neticesinde, biçimselleşme düzeyinin yüksek olduğu çalışma ortamlarında iş tatmininin de yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Lambert, Paoline, & Hogan, 2006, 39).

Kanadalı habercilerin iş tatminlerini etkileyen faktörleri ortaya koymak üzere çalışmalarını 1995 yılında rasgele seçim yöntemi kullanarak tamamlayan Pollard, kural ve prosedür sayılarındaki artışa bağlı olarak gerçekleşen biçimselleşme düzeyinin, iş tatminini olumsuz etkilediğini ve çalışan profesyonellerin özerklik, kontrol ve sorumluluğa değer verdiğini ifade etmiştir (Pollard, 1995, 682).

Çarıkçı ve Oksay, benzer yapısal özelliklere sahip olduğu düşünülen üç farklı hastanede çalışanların tatmin ve tatminsizlik seviyelerinin ortaya çıkarılması adına yaptıkları çalışmada standartlara dayalı biçimselleşme düzeyinin, tatmini pozitif etkilediğini değerlendirmişlerdir (Çarıkçı & Oksay, 2004, 166).

Algılanan örgüt yapısının, genel iş tatmini üzerindeki etkilerini araştıran Özcan, biçimselleşmenin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu değerlendirmiş olmakla birlikte, takdir edilme, başarı hissi ve çalışma arkadaşları ile anlaşmadan meydana gelen duygusal tatmin boyutunun bu çerçevede örgüt yapısı ile uyumlu olmadığı sonucuna da ulaşmıştır (Özcan, 2010, 149).

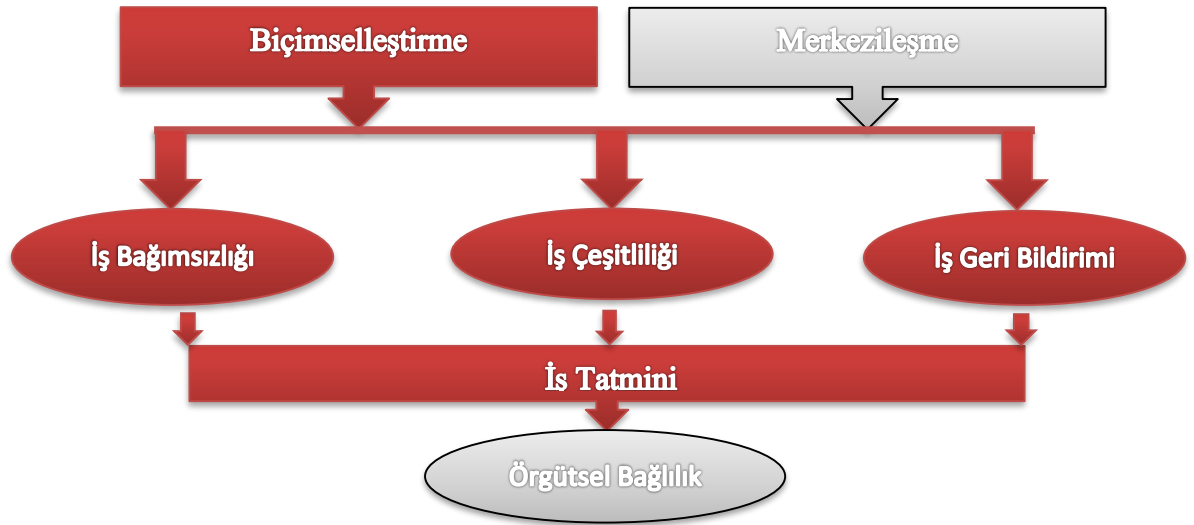
Alman Hastanelerinde görevli 121 dâhiliye mütehasssısının çalıştığı 13 departmanda, örgüt yapısı ile iş tatmin seviyesi arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya çalışan Stevens ve diğerleri, biçimselleşme düzeyinin iş tatmini ile pozitif bir uyumunun

olduğunu ifade etmesine karşın, literatür incelendiğinde çelişkili sonuçlara varıldığı da ifade edilmiştir (Stevens, Philipsen, & Diederiks, 1992, 37).

Halk sağlığı ile ilgili departmanlarda görev yapan hemşirelerin iş tatminleri ile örgütsel yapı ilişkisi üzerinde çalışmalarını yapan Campell, Fowles ve Weber çalışanların kararlara katıldığı örgütsel yapılarda iş memnuniyetinin yüksek olduğunu gözlemlerken, önemli ölçüde politika, standart uygulamalar ve pozisyon sorumlulukları ile biçimselleşme düzeyi yüksek yapıların iş tatmini ile önemli ilişkisine rastlanmamıştır (Campbell, Fowles, & Weber, 2004, 570).

Zeitz, ortaya atılmış pek çok teoremin ve yapılmış onlarca çalışmanın aksine biçimselleşmenin ya da biçimsel yapılanmanın çalışan memnuniyeti ve hissedilen iklim üzerinde olumlu bir etkisi olduğu hipotezi ile iş örgütlerinde görevli 332 kişi ölçeğinde tamamladığı araştırmasında genel olarak biçimselleşme düzeyinin iş tatminini ve kişilerarası iklimi arttırdığı sonucuna varmış. Bununla birlikte, çok düşük biçimsel yapılanmanın iş tatminini kesin bir şekilde olumsuz etkilediğini, çok yüksek kuralların da algılanan iklimi azalttığını ifade etmiştir (Zeitz, 1984, 314). Araştırmacı, örgütlerde çalışanların moral ve memnuniyetine ait sebepleri ortaya koymak adına 12 sanayi şirketinde 2335 yönetici ile gerçekleştirdiği diğer bir çalışmada, memnuniyetin grup büyüklüğü ile oluşan kolektif anlayışın bir yansıması olduğunu belirtmiştir ve bireysel bir faktör olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte örgüt yapısının bütüncül olarak bireysel tatmin üzerindeki etkisi, çalışmanın dikkat çeken sonuçlarından değerlendirilmiştir (Zeitz , 1983, 1101).

2011 yılında Katsikea ve diğerlerinin çalışmasında örgüt yapısı boyutlarından biçimselleşme düzeyi ile işin sahip olması gereken boyutlar arasında bir ilişkinin olduğunu ve bunun da iş tatminine ve örgütsel bağlılığa etki ettiğini ortaya koymuştur (Katsikea, Theodosiou , Perdakis , & Kehagias, 2011, 223).



Şekil 2.3. Katsikea ve diğerlerinin Yapı/Tatmin modeli

1984-1985 yılları arasında California, New York, Texas, North Carolina, Michigan ve Minnesota'daki istihdam destek programları kapsamında çalışan 439 özel sektör yöneticisine yazılı politika ve uygulama standartları ile belirlenmiş biçimselleşme düzeyinin iş tatminini etkileme düzeyi araştırılmış olup, bürokratik standartların, yazılı kuralların daha fazla olduğu örgütlere karşın, biçimselleşme düzeyi düşük olan örgütlerde iş tatmininin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Finlay, Martin, Roman, & Blum, 1995, 440).

Stevens ve diğerleri, 1992 yılında Hollanda'da 13 tıp merkezinde, 121 iç hastalıklar uzmanına anket yöntemi kullanarak, faaliyetlerin standartlaşması ile biçimselleşmiş örgüt yapısının, iş tatmini üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda, iş faaliyetlerinin resmi olarak yapılandırılmasının ve standart hale dönüştürülmesinin, tatmini olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Stevens, Philipsen, & Diederiks, 1992, 44).

Folami ve Bline tarafından örgüt çalışanlarının iş tatmin seviyeleri ile algıladıkları biçimselleşme düzeyleri arasındaki ilişkiyi ölçmek üzere yapmış oldukları çalışmada, biçimselleşme düzeyi ile tatmin arasındaki ilişkinin negatif olduğuna yönelik hipotezleri, regresyon analizi neticesinde doğrulanmamıştır ve değişkenler arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır (Folami & Bline, 2012, 215).

Profesyonel sağlık hizmetlerinin yanında sosyal hizmet kuruluşlarının da yer aldığı geniş bir çalışma alanında, 10 özel ve kamu kurumundaki birimlerin bütün

Çalışanları içerisinden rasgele örnekleme prosedürü kullanılarak örgüt yapısı ve iş tatmini ilişkisini açıklayabilmek için gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda çok düşük resmi yapılanma ya da aşırı biçimselleşme düzeyinin iş tatminini olumsuz etkilediği, buna karşılık biçimselleşme düzeyi ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür (Zeitz, 1984, 314).

İran'a bağlı Gilan eyaletindeki taşra örgütlerinde çalışanların iş tatmin seviyesi üzerinde örgütsel yapının etkisini araştırmak için 2012 yılında Taghizadeh ve diğerleri tarafından yapılan çalışmada iş bağımsızlığının, iş çeşitliliğinin ve işe ait geribildirimlerin iş tatmini arttırdığı, biimselleştirmenin de iş bağımsızlığı ve iş çeşitliliğini açıkça azalttığından tatmini olumsuz etkilediği ifade edilmiştir (Taghizadeh, Sobhani, & Sobhani, 2012, 372-373)

Yukarıdaki alışmalar neticesinde, örgüt yapısına ait boyutlardan olan biçimselleştirme düzeyinin iş tatminine yönelik etkisinin var olduğu değerlendirilmiş olup aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Hastanelerdeki biçimselleşme düzeyinin, çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

H1a: Hastanelerdeki biçimselleşme düzeyinin çalışanların içsel tatmini üzerinde etkisi vardır.

H1b: Hastanelerdeki biçimselleşme düzeyinin çalışanların dışsal tatmini üzerinde etkisi vardır.

Merkezileşme düzeyi yüksek olan örgütlerde çalışanlara ait iş tatmininin düşük olduğuna dair görüş beyan eden yazarların aksine, örgüt tasarımına ya da yapısına dair boyutlar ile tatmin arasında pozitif ve doğrusal bir ilişki olduğunu savunan araştırmacılar da vardır (Altunoğlu & Karaman, 2005, 84).

Örgüt yapısında ortaya çıkabilecek dinamik yetenekleri sorgulayan Bucic ve Gudergan (2004) merkezileşme düzeyinin yeni fikir üretiminde değişikliğe sebep olarak iş tatmini üzerine etkilerini ortaya koymak istedikleri çalışmada, merkezileşme düzeyi yüksek olan örgütlerde yeni fikir üretmenin negatif olduğunu, bunun da iş tatminini olumsuz etkilediğini ortaya koymuşlardır. (Bucic & Gudergan, 2004).

Adem-i merkezi anlayışı, egemenliğin, sorumluluğun ve karar verme iradesinin üst yönetimin dışında, örgütteki diğer üyeler arasında yayılması olarak tanımlayan Shoemaker'e göre bu çerçevede merkezileşmeden uzaklaşan yapılar, iş tatmin düzeyini arttırabilecek ve böylece çalışan devir sayısını azaltabilecek bir mekanizmanın kurgusunu hazırlayabilecektir. Shoemaker ve El-Ahraf tarafından 1983 yılında Kaliforniya eyaletinde 200 ile 500 yatak kapasitesine sahip 148 orta ölçekli hastaneden rasgele seçimle gerçekleştirilen araştırma ile merkezi olmayan yapıların hemşirelerin iş tatmini üzerindeki etkileri ortaya çıkarılmaya çalışılmış, yönetimin amaçlarına ulaşarak başarı sağlaması açısından adem-i merkezi örgüt yapılarının önemli bir araç olduğu ve tatmini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Shoemaker & El-Ahraf, 1983, 75-76).

Kanadalı habercilerin iş tatminlerini etkileyen faktörleri ortaya koymak üzere çalışmalarını 1995 yılında rasgele seçim yöntemi kullanarak tamamlayan Pollard, merkezileşme düzeyinin bir alt boyutu olarak da değerlendirilen kararlara katılım iradesinin ya da farklı kaynaklarda ifade edildiği şekli ile profesyonelliğin, iş tatminini arttırdığını ve çalışan profesyonellerin özerklik, kontrol ve sorumluluğa değer verdiğini ifade etmiştir (Pollard, 1995, 682). Merkezileşmeden uzaklaşarak yerelleşmenin ya da adem-i merkezi anlayışa sahip olmanın özellikle profesyonel çalışan üzerinde olumlu etkisi gözlemlenmekte, manevra yapabilme yeterliliğine sahip olma arzusu motivasyonu olumlu etkilemektedir (Mintzberg, 2014, 183).

Adem-i merkezi anlayışın iş tatmini üzerindeki etkilerini ortaya koymaya yönelik olarak Acorn ve diğerlerinin 1996 yılında Kanada'ya bağlı British Columbia Eyaletinde yapmış oldukları çalışma, 100'den fazla yatağı olan akut bakım hastanelerinde çalışan birinci basamak hemşire yöneticilerinin, karar süreçlerine katılmaları ile iş tatmin seviyeleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Acorn, Ratner, & Crawford, 1997, 58).

Parker ve diğerlerinin 2012 yılında merkezileşmiş ya da adem-i merkezi bir örgütsel anlayışla tasarlanmış örgüt yapılarında hemşirelerin iş tatmin seviyesi ile stress yoğunluğu üzerinde yapmış oldukları çalışma neticesinde, 'asla kendiniz değilsiniz, her zaman sormak için birileri vardır' şeklinde ifade ettikleri profesyonel ilişkilerin merkeziyetçi yapılarda görüldüğünü ve olumlu değerlendirildiğini belirlemekle birlikte, adem-i merkeziyetçiliğe karşın bu tür merkezileşmenin yüksek olduğu örgüt yapılarında

iş tatmininin düşük ve stress düzeyinin yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Parker, Eisen, & Bell, 2012, 73-74)

Peters ve Waterman gevşek emir komuta zinciri ile güçlendirilerek adem-i merkezi bir hüviyete dönüşmüş yapılarda, örgüt performansı ve tatmin seviyesinin yükseldiğini ortaya koymuştur (Altunoğlu & Karaman, 2005, 84).

Halk sağlığı ile ilgili departmanlarda görev yapan hemşirelerin iş tatminleri ile örgütsel yapı ilişkisi üzerinde çalışmalarını yapan Campell, Fowles ve Weber çalışanların kararlara dahil olduğu adem-i merkezi örgüt yapılarında iş tatmininin yüksek olduğunu gözlemlemiştir (Campbell, Fowles, & Weber, 2004, 570).

2011 yılında Katsikea ve diğerlerinin çalışmasında merkezileşme düzeyi ile iş gerekleri arasında bir ilişkinin olduğu, bunun da iş tatminini dolaylı olarak etkilediği ortaya konulmuştur (Katsikea, Theodosiou , Perdikis , & Kehagias, 2011, 223)

2012 yılında Folami ve Bline tarafından merkezileşme düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmek üzere yapmış oldukları çalışmanın sonucunda, algılanan merkezileşme düzeyi ve tatmin arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki gözlemlenmiştir (Folami & Bline, 2012, 215).

Merkezileşme düzeyinin iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkilerini ortaya koymak üzere, 2006 yılında Lambert ve diğerleri, yüksek güvenli devlet hapishanelerinde çalışan 272 ıslah personeline ait anketler üzerinden çalışmalarını tamamlamış. Karar alma ve iş özerkliği boyutları ile değerlendirilen merkezileşmenin, düzeyi ne olursa olsun iş tatmini üzerindeki etkileri olumsuz değerlendirilmiştir. Çalışanlar açısından karar iradesinin eksikliği, örgütsel bağlılıktan ziyade iş tatminini daha çok etkilemekte olduğu gözlemlenmiştir (Lambert , Paoline III, & Hogan, 2006, 38-39).

İran'a bağlı Gilan eyaletindeki taşra örgütlerinde çalışanların iş tatmin seviyesi üzerinde örgütsel yapının etkisini araştırmak için 2012 yılında Taghizadeh ve diğerleri tarafından yapılan çalışmada merkezileşmenin, iş bağımsızlığı ve iş çeşitliliği üzerinde bir etkisinin olmadığı, ancak iş tatminini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Taghizadeh, Sobhani, & Sobhani, 2012, 372-373) .

Belçika'da genel hastanelerde çalışan ve yöneticilik yapmayan 764 hemşireden anketler toplanarak örgüt yapısı boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişki ortaya

çıkarılmak istenmiştir. Araştırma sonucunda daha fazla merkezileşme düzeyine yönelik algının hastanelerde düşük iş tatminine sebep olduğu ortaya çıkmıştır (Willem, Buelens, & De Jonghe, 2007, 1017).

Geçmiş örgüt yapıları ile kıyaslandığında, merkezileşme düzeyinin günümüz örgütlerinde azaldığını söyleyebiliriz. Bunun sebebi, ademi merkezi bir yapılanma modelinin, diğer bir ifadeyle örgüt kademelerini azaltarak merkeziyetçilikten uzaklaşmanın, hızla değişen ve karmaşık hale dönüşen çevre şartlarına cevap verebilecek, doğru zamanda doğru adımı atabilecek bir kademe anlayışının ortaya çıkmasıdır (Bekmezci & Mert, 2018, 749).

Yukarıda yer verilen konuyla ilgili araştırma sonuçları da göz önünde bulundurulduğunda örgütlerdeki merkezileşme düzeyi ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğu değerlendirilmiş olup ve aşağıdaki hipotez cümleleri geliştirilmiştir.

H2: Hastanelerdeki merkezileşme düzeyinin, çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

H2a: Hastanelerdeki merkezileşme düzeyinin, çalışanların içsel tatmini üzerinde etkisi vardır.

H2b: Hastanelerdeki merkezileşme düzeyinin, çalışanların dışsal tatmini üzerinde etkisi vardır.

Türk Dil Kurumu sözlüğünde aşama sırası olarak tanımlanan hiyerarşi, kişilerin sahip oldukları bağlantılı yetki ve kademeye göre sınıflandırılmasıdır. Yetki hiyerarşisinin şekillendirilmesine yönelik gerçekleştirilen faaliyetler dikey karmaşıklık meydana getirirken, karmaşıklık düzeyi örgütsel sorumlulukların gereğini yerine getirmek üzere roller ve rollere bağlantılı olarak fonksiyonlar ve bölümler oluşturulması ile ortaya çıkar. Bu manada karmaşıklık düzeyi, çalışanların uzmanlaşmasını ve verimliliğini arttırarak örgütsel amaçların gerçekleşmesine yönelik iş bölümünün ortaya çıkmasına yol açar.

Srivastava ve diğerleri 2010 yılında büyük bir devlet üniversitesinde ders alan 42'si erkek 83 işletme lisans öğrencisine kurgulanmış bir ortamda örgütsel karmaşıklık düzeyinin doğrudan ya da dolaylı olarak iş tatminini olumlu etkilediği hipotezi ile yapmış oldukları çalışmanın sonucunda, çalışanların iş tatminlerinin karmaşıklık

düzeyinden doğrudan etkilenmediği sonucuna ulaşılmıştır (Srivastava , Locke, Judge, & Adams, 2010, 261).

Staw ve Ross tarafından 1985 yılında rasgele örneklem metodu ile 45 yaş üstü 5000 erkek çalışan üzerinde karmaşıklık düzeyindeki değişimin iş tatmini üzerindeki eğilimini incelemeye yönelik yapılmış olan çalışmada, karmaşıklık düzeyinin iş tatminini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Staw & Ross , 1985, 474).

Valentina, Silver ve Twingg tarafından 1999 tarihinde 3054 örnekleme üzerinden yapılan araştırmada iş karmaşık düzeyi ile iş tatmini arasında anlamlı bir bağın olduğu ifade edilmiş, Hackman ve Oldman tarafından karmaşıklık ile tatmin arasında ki ilişkinin varlığı da desteklenmiştir (Valentine, Silver, & Twigg, 1999, 1269-1270).

Algılanan karmaşıklık düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere Gould tarafından 1979 yılında Kamu kurumlarında görevli 133 işgören üzerinde gerçekleştirilen çalışma neticesinde, kariyerin başlangıcında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı gözlemlenmişken, ilerleyen dönemde karmaşıklık düzeyi ile iş tatmininin negatif yönlü ilişkisi değerlendirilmiştir. Karmaşıklığın tatmin üzerinde orta seviyeli bir etkisi olduğu ifade edilmiştir (Gould, 1979, 214).

Folami ve Bline(2012) tarafından örgüt yapısına yönelik karmaşıklık düzeyi algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek için, uluslararası ve bölgesel muhasebe firmalarında çalışan 2754 işgörene ulaşılmış, 504'ünden cevap alınmıştır. Örgüt yapısını karmaşık olarak tanımlayan katılımcıların, iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür (Folami & Bline, 2012, 215).

Hinds ve Kiesler tarafından 1995 yılında örgüt yapısı boyutları ile tatmin arasındaki ilişkileri ortaya koymak üzere yapmış oldukları çalışmada, karmaşıklık düzeyinin, çalışanların beklentilerini ve tatmin seviyesini etkilediğini ifade etmişlerdir (Hinds & Kiesler, 1995, 388).

Melamed ve Fried 2001 yılında 21 endüstri tesisinde yüksek gürültüye maruz kalmak zorunda olan 451'i erkek, 356'sı kadın toplam 807 çalışan üzerinde, karmaşıklık düzeyinin iş tatmin seviyesine etkilerini içine alan bir araştırma yapmışlardır. Neticede iş tatmininin karmaşıklık düzeyi yüksek işlerde çalışan işgörenlerde artmış olduğu görülmüştür (Melamed & Fried, 2001, 189).

Brumels ve Beach 2008 yılında üniversitelerin atletizm departmanlarındaki karmaşıklık düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek üzere, ‘Ulusal Atletizm Antrenörler Derneği’ üzerinden 348 eğitime anket uygulamışlardır. Yapılan araştırma neticesinde, karmaşıklık düzeyi ile iş tatmini arasında negatif ilişki tespit edilmiş olup, karmaşıklık yükseldiğinde, çalışanların iş tatmininin düştüğü görülmüştür (Brumels & Beach, 2008, 377).

Park ve diğerlerinin 2008 yılında Kore’de çeşitli şirketlerde 37 iş takımı içerisinde çalışan 200 inşaat mühendisinin, karmaşıklık algıları ve tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmasında, karmaşıklık düzeylerini ve iş gereklerini yüksek algılayan çalışanların, işlerinden de önemli ölçüde tatmin oldukları sonucuna ulaşmışlardır (Park, Baker, & Lee, 2008, 114).

Karmaşıklık düzeyi ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koyan araştırmacılar da yok değildir. Chung-Yan 2010 yılında ki çalışmasındaki birinci hipotezinde, karmaşıklık düzeyinin, çalışan tatmini ile ilişkili olduğunu iddia etmiş olmasına rağmen, Syracuse Üniversitesi bünyesinde 342 katılımcı üzerinde çevrimiçi anket metodu kullanarak tamamladığı çalışmasının neticesinde, karmaşıklık ile tatmin arasında anlamlı bir sonuca ulaşamamıştır (Chung-Yan, 2010, 240-241).

Yukarıda yer verilen konuyla ilgili araştırma sonuçları da göz önünde bulundurulduğunda örgütlere ait karmaşıklık ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğu değerlendirilmiş olup ve aşağıdaki hipotez cümleleri geliştirilmiştir.

H3: Hastanelerdeki karmaşıklık düzeyinin, çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

H3a: Hastanelerdeki karmaşıklık düzeyinin, çalışanların içsel tatmini üzerinde etkisi vardır.

H3b: Hastanelerdeki karmaşıklık düzeyinin, çalışanların dışsal tatmini üzerinde etkisi vardır.

Bir örgüt içerisinde zamanla kazanılan tecrübelerin ve eğitimler yoluyla elde edilen bilgi seviyesinin yansıması olarak ortaya çıkan uzmanlaşma, farklı meslek unvanlarının ve farklı fonksiyonel aktivitelerin sayısı olarak tanımlanmıştır (Pugh, Hickson, Hinings, & Turner, 1968, 50). Uzmanlaşma düzeyi, işlerin nitelikleri itibarı ile

ayrışması çalışanlara yüklenen sorumlulukların sınırını da belirlemekte, dolayısıyla iş tatminini de etkilemektedir.

2007 yılında, 764 hemşireden anketler toplayıp, örgütte uzmanlaşma algısının, iş tatmin seviyesine etkilerini inceleyen Willem ve diğerleri, uzmanlaşma düzeyinin iş tatmin seviyesini anlamlı şekilde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Özellikle çalışmada, hemşirelerde uzmanlaşmanın, özerkleşmeye sebep olduğunu ve bunun da iş tatmin seviyesine olumlu yansıyor tatmin düzeyini arttırdığı ifade edilmiştir. (Willem, Buelens, & De Jonghe, 2007, 1019).

Stevens ve diğerlerinin 1992 yılında, uzmanlaşma düzeyi ile iş tatmin derecesi arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik yaptıkları çalışmada, farklı hiyerarşik konumlarda ya da farklı sosyal statü sahipliğindeki hekimler arasında değişiklik söz konusu olsa da uzmanlaşma düzeyine yönelik algının iş tatminini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Stevens, Philipsen, & Diederiks, 1992, 45).

Shamsi ve diğerlerinin 2006 yılında İran'ın Tahran şehrinde Baqiyatullah hastanesi acil servis hemşirelerinin uzmanlaşma düzeyi ile iş tatminleri arasındaki etkileşimi araştırmak üzere yapmış oldukları çalışmanın sonucunda, uzmanlaşma seviyesindeki artışın, iş tatminini de olumlu etkilediği ve artışına sebep olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Shamsi, Mahmoudi, Nir, & Darzi, 2016, 3).

Koçak ve diğerleri tarafından İstanbul ölçeğinde 546 beyaz yakalı olarak ta ifade edilen vasıflı çalışanların iş tatmin seviyeleri üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, uzmanlaşmanın yüksek oranda iş tatmin seviyelerini arttırdığı sonucuna varılmıştır (Koçak, Duruel, Arslan, & İşyar, 2016, 54).

Uçar tarafından 2016 yılında örgütsel alana yönelik bir model önerisi olarak açıkladığı psikolojik sahiplik çalışmasında düşük uzmanlaşma düzeyi algısının iş tatminine olumlu katkı yaptığını ve bunun sonucunda da çalışanın psikolojik sahiplenme hissini arttırdığını ifade etmiştir (Uçar, 2017, 185).

Adeyoyin ve diğerleri 2015 yılında Nijerya Tarım Üniversitesi Kütüphanesi çalışanlarının uzmanlaşmaları ile iş tatminleri arasında bir etkileşim olup olmadığını araştırdıkları çalışmada, algılanan uzmanlaşma seviyesindeki artışın iş tatminini olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Adeyoyin , 2015, 17).

Uzmanlaşma düzeyinin iş tatmininin farklı boyutları üzerinde etkili sonuç verdiği ile ilgili Allgood ve diğerlerinin 2000 yılında, 201 askeri hemşiresinden topladıkları anketler üzerinden yapmış oldukları çalışma ile daha fazla uzmanlaşmanın, organizasyon politikaları yönünden daha düşük tatmine yol açtığı ortaya konulmuştur (Allgood, O'Rourke, VanDerslice, & Hardy, 2000, 358).

Martinson ve Wilkening tarafından 1983 yılında uzmanlaşma düzeyi ile iş tatmini değişkenleri arasında pozitif yönlü bir etki olduğu hipotezi ile 323 çalışan üzerinde yapmış oldukları araştırmanın sonucunda işte uzmanlaşma algısının içsel iş tatmini üzerindeki ilişkisini istatistiki olarak anlamlı değerlendirmişlerdir (Martinson & Wilkening, 1983, 354).

Örgütün yapısı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin yönünü pozitif ya da negatif yönlü olarak ele alan ve çalışmamızda da sonuçlarına yer verilen araştırmalar göz önünde bulundurulduğunda örgütlere ait uzmanlaşma seviyesi ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğu değerlendirilmiş olup ve aşağıdaki hipotez cümleleri oluşturulmuştur.

H4: Hastanelerdeki uzmanlaşma düzeyinin, çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

H4a: Hastanelerdeki uzmanlaşma düzeyinin, çalışanların içsel tatmini üzerinde etkisi vardır.

H4b: Hastanelerdeki uzmanlaşma düzeyinin, çalışanların dışsal tatmini üzerinde etkisi vardır

Bir organizasyonun ilişkiler düzenini, yaptırma ya da yasak etme hakkını, iletişim yönünü ifade eden yapı, çeşitli türleri ve boyutları olmasına karşın sıklıkla merkezileşme derecesi, karmaşıklık düzeyi ve biçimsellik seviyesi ile değerlendirilmektedir.

Dünya genelinde takip edilmekte olan tıbbi metodoloji, akreditasyon açısından sürdürülmekte olan ortak sistemler hastanelerin benzerliklerini betimlememize imkan sağlarken, İklim ve demografik farklılıklar, sigorta sistemlerinden rejim ve sosyal devlet kavramının algılanışına kadar bir çok açıdan var olan toplumsal farklılıklar da sistem içerisinde değişiklik gerekçeleri olarak kabul edilmektedir. Bu çerçevede, ülkemizdeki

hastaneler de farklı sınıflandırmalara göre değerlendirilmektedir. Bunlardan biri de mülkiyet yapılarındaki farklılıklara göre ortaya çıkan sınıflandırmadır.

Türkiye’de mülkiyet yapılarına göre farklılaşan hastaneleri üç grupta değerlendirmek gerekir. Bunlar, en önemli sağlık hizmet sunucusu olan Sağlık Bakanlığına bağlı hastaneler, üniversite hastaneleri ve özel hastanelerdir. Bakanlıkla koordinasyon açısından zorluklar yaşamakla birlikte aşırı merkeziyetçi olduğu kabul edilen hastaneler yataklı tedavi kurumları işletme yönetmeliği başta ilgili mevzuat çerçevesinde bir organizasyona sahiptir. Diğer taraftan kendi kuruluş gerekçeleri ve organizasyon yapıları farklılık gösteren ve 2419 sayılı Hususi Hastaneler Kanununa tabii olarak kurulabilen özel hastaneler, idari, tıbbi ve teknik hizmetlerden sorumlu bir mesul müdür sorumluluğunda mütevelli heyetleri ya da yönetim kurulları tarafından yönetilmektedirler. Kar amacı gözetmeksizin genellikle nüfusa orantılı olarak kurulup işletilerek kamusal beklentileri karşılamaya odaklanmış sağlık bakanlığı hastanelerine karşılık nüfusun yoğun, gelir seviyesinin yüksek olduğu bölgeleri kuruluş yeri olarak planlayan özel hastaneler karlılık esaslıdır (Köseoğlu & Ocak , 2010, 72). Başka bir anlatımla, sosyal devlet olmanın bir gereği olarak bütün vatandaşlarına sağlık hizmetini ulaştırmayı önemseyen Sağlık Bakanlığı hastanelerine karşın, örgüt amaçları ile örtüşen özel hastanelerin karlılık beklentisi en önemli kuruluş gerekçesidir.

Diğer taraftan 2547 sayılı Yüksek Öğrenim Kanununun 3. maddesi çerçevesinde sağlık uygulama ve araştırma merkezleri olarak tanımlanan ve sağlık hizmetleri ve sektördeki yeniliklere liderlik etmesi beklenen üniversite hastanelerinin, sağlıklı toplumlar için bireylere yönelik hizmet sunumu gerçekleştirmenin yanında, karşılaşılan problemlere kapsamlı çözüm önerileri getirme, en iyi sağlık hizmet sunucusunu yetiştirme ile teşhis ve tedavide ileri yöntemleri keşfetme gibi amaçları da vardır. Araştırma ve uygulama merkezi olarak kurulup, prosedürlerin bu çerçevede işletilmesi, ihtiyaç halinde kendi iç işleyişi ile ilgili konularda yönetmelikler oluşturabilmesi, sağlık sektörüne insan kaynağı kazandırmak üzere gerçekleşen eğitimlerin mesleki uygulama birimleri olarak değerlendirilmesi, idari-mali ve teknik hizmetlerin üniversite genel sekreterliğine ve başhekimine bağlı olarak görev yapan başmüdürler tarafından organize edilmesi, finansal örgütlenmesinde katma bütçe ve döner sermaye işletmesi kurulabilmesi ile rektör tarafından atamalar vasıtasıyla yönetilmeye çalışılmasına karşın, üniversite hastanelerinin yönetim ve organizasyon açısından tam bir standardı

yoktur (Uğurluoğlu, 2015, 53). Diğer taraftan akademisyen sayısına ve bilimsel çalışmalara bağlı olarak uzmanlaşmanın ve beraberinde karmaşıklık seviyesinin farklılaşabileceğini düşündüğümüz üniversite hastanelerinin, rektörlük örgütü ile yakın bağı merkezileşme düzeyini arttırmaktadır. F.Peter Duriker'in, 'tek doğru organizasyon vardır' yönetim yanılgısına karşılık örgütsel yapıya ihtiyaç mutlakdır düşüncesi, üniversite hastanelerinde profesyonel yönetim anlayışının eksikliği ve aşırı merkeziyetçi yapıdan dolayı aksamalara sebep olmaktadır (Can & İbicioğlu, 2008, 273). Genel sekreterliğe bağlı hastane başmüdürü, rektöre bağlı başhekim, tıp fakültesi dekanına bağlı akademik personel ve bunların arasında kurulması istenen koordinasyon basit olan üniversite hastaneleri örgüt yapısını zorlaştırmaktadır (Küçükilhan & Lamba, 2007, 118). Sağlık Bakanlığı tarafından Sağlık istatistiklerine dair 2018 verilerine göre ülkemizdeki 1534 hastanenin 889'u, 139.651 hastane yatağı ile Sağlık Bakanlığı, 68'i 42.066 hastane yatağı ile üniversite ve 577'si de 50.196 hastane yatağı ile özel hastaneler olarak faaliyetlerini sürdürmektedir.

Yukarıdaki ifadeler ışığında mülkiyet açısından farklılaşmanın mevzuat, kuruluş amaçları, kullanılan kaynaklar nedeniyle hastanelerde farklılaşmalar neden olacağı değerlendirerek aşağıdaki hipotez cümleleri oluşturulmuştur.

H5: Sahiplik (Mülkiyet) açısından ayrı kurumsal sistemlere bağlı olarak hizmet sunan hastanelerin örgüt yapıları arasında farklılık vardır.

H5a: Sahiplik açısından ayrı kurumsal sistemlere bağlı olarak hizmet sunan hastanelerin biçimselleşme düzeyi arasında farklılık vardır.

H5b: Sahiplik açısından ayrı kurumsal sistemlere bağlı olarak hizmet sunan hastanelerin merkezileşme düzeyi arasında farklılık vardır.

H5c: Sahiplik açısından ayrı kurumsal sistemlere bağlı olarak hizmet sunan hastanelerin karmaşıklık düzeyi arasında farklılık vardır.

H5d: Sahiplik açısından ayrı kurumsal sistemlere bağlı olarak hizmet sunan hastanelerin uzmanlaşma düzeyi arasında farklılık vardır.

Kodlanmış amaçları kapsamında isteklerini yerine getirebilen ve sevdiği işin mutfağında olan çalışanlar verimli olup işyerlerinde mutlu hissedebiliyorken, arzu ve ihtiyaçlarına ulaşmakta zorluk çeken işgörenler için olumsuzluklar yaşanmakta,

şikâyetler artmakta, tatminsizlik oluşmaktadır (Çınarlıoğlu, İğici, & Şahin, 2015, 6). Türkiye’de, kendini iyi hissetmek, tedavi olmak ve çeşitli konularda bilgilenmek isteyenlerin sağlık sistemi içerisinde müracaat edecekleri hizmet sunucuları Sağlık Bakanlığına, üniversitelere ve özel teşebbüse bağlı olarak çalışan hastanelerdir. Hasta ve yakınlarına sunulmak istenen beklentileri karşılayacak hizmetin, diğer bir ifade ile kaliteli sağlık hizmetlerinin bütünlüğü içerisinde bütün sağlık çalışanlarının iş tatminleri son derece önemli addedilmektedir. Yetenekleri ile öncü insan kaynağına sahip olmak, var olan kaynağı sağlık örgütüne dair belirlenmiş stratejilere göre kodlayabilmek, güvenlik, eğitim, ücret, yoğunluk, yaş gibi farklılıklarla, farklılaşmış meslekleşmenin getirdiği çeşitliliği çalışan beklentilerini de gözetererek karşılayabilmek, mülkiyetleri farklı olsa da hastane yönetimlerinin çözmek durumunda olduğu konulardır.

Sağlık hizmetleri kalitesini iyileştirmenin iç müşteri olarak kabul edilen sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin artırılması ile mümkün olabileceği anlayışı, 2003 yılında 10 kurumda pilot olarak başlatılan performansa dayalı ücret sistemi, 2004 yılından itibaren Sağlık Bakanlığı bünyesindeki bütün birinci, ikinci ve üçüncü basamak sağlık hizmetlerinin verildiği hastanelerde uygulamaya konulmuştur. Çalışana, sağlık hizmetine sağladığı katkı oranınca ek ödeme yapılarak gerçekleştirilmeye çalışılan sistemin nihai amacı çalışanların iş tatminleri ile birlikte, hizmette kaliteyi ve hasta memnuniyetini de arttırmaktır. Bu itibarla Sağlık Bakanlığı çalışan memnuniyetinde gözlemlenebilir artış hedeflemiştir (Kaya , Tenglimoğlu, Işık , Akbolat, & Yılmaz, 2013, 35).

Sağlık sektöründe hasta beklentilerinin tam olarak karşılanabilmesi için çalışan tatminine sahip olunması örgütler ve paydaşları açısından son derece önemlidir. Genel manada değerlendirildiğinde, çalışma hayatını kamuya ait yapılarda sürdürenlerin iş tatminlerinin bürokratik yönetim anlayışına yönelik algıları ve beraberinde yaşanan kırtasiyecilik sebebiyle, özel sektör çalışanlarına göre daha düşük olduğu ifade edilmekle birlikte, kamu çalışanının işten çıkarma ve kayırmalara karşı sahip olduğu iş güvencesi tatmin açısından farklı şekilde değerlendirmeleri de ortaya koymaktadır (Ergun & Polatoğlu, 1992, 61). Diğer taraftan, bütçe disiplininin uzaklaşarak mali sıkıntılarla mücadele edilmesi, bakım, yenileme, cihaz ve insan kaynağı ihtiyacının karşılanmasına yönelik harcamaların döner sermaye gelirlerinden karşılanmaya çalışılması suretiyle çalışanlara aktarılan ek ödeneklerin değiştirilmesi, üniversite

hastanelerinde görev yapan sağlık çalışanlarının tatmin düzeyini olumsuz etkilemektedir (Danacı , 2010, 145).

Negiz ve diğerlerinin(2011) Isparta ilinde, iş tatmini ve sektöre dayalı farklılıklar üzerine 397 çalışan ile yapmış oldukları araştırmanın sonuçlarında, kamu sektörü çalışanlarının iş tatmin oranlarının, özel sektöre göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Negiz, Oksay, & Akman, 2011, 220).

2011 yılında iş tatmininin sağlık çalışanlarına etkisini ortaya koyabilmek üzere, üç hastanede toplam 872 kişi üzerinde yapılan çalışma neticesinde hemşire ve tıbbi sekreterlerin algıladıkları örgütsel bağlılık ve iş tatminine ait skor ortalamalarının hastane mülkiyet yapısına göre çok yüksek düzeyde olmadığı ortaya konulmuş olup, hastaneler açısından bir farklılık oluşturduğu da grlmştir. Çalışma ile, özellikle özel hastane çalışanlarının skor ortalamaları diğer hastanelerin oranından daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (Gider, şimşek , Ocak , & Top , 2011).

2017 yılında Sağlık Bakanlığı tarafından gerçekleştirilen Türkiye Sağlık Personeli memnuniyet araştırmasına dair sonuçlar, 21 adet bireysel değişken ve çalışılan kurumun bulunduğu hizmet bölgesi, kırsal-kentsel yerleşim yeri, hizmet basamağı ve kurumun mülkiyeti gibi örgütsel değişkenler açısından değerlendirilmiştir. Çalışma neticesinde kurumsal mülkiyet farklılıklarının sağlık çalışanlarının iş tatminlerini etkileyen en önemli değişken olduğunu ortaya çıkmıştır. Özel sağlık kurumlarında görev alan çalışanların iş tatmin seviyeleri, Sağlık Bakanlığı ve üniversitelere bağlı hastanelerdeki insan kaynaklarından daha yüksek çıkmış olup, niversite hastanelerindeki sağlık çalışanlarının tatmin seviyesi en düşük olarak değerlendirilmiştir (şahin, Ateşoğlu, & ifti, 2017, 94).

Eskişehir ilinde Sağlık Bakanlığı, niversite ve özel hastanelerde çalışan 596 hemşirenin iş tatmin seviyelerinin karşılaştırıldığı çalışma neticesinde, anlamlı bir farkın oluştuğu ve en yüksek iş tatmini düzeyinin özel hastanelerde, en düşük tatmin düzeyinin de niversite hastanelerinde oluştuğu ifade edilmiştir (Danacı , 2010, 138).

İzmir’de 3’ özel, 2’si kamu olmak üzere toplam 5 kurumda 370 çalışanın katılımı ile mülkiyet farklılıklarının iş tatmin seviyesi üzerindeki etkilerini tespit etmeye yönelik Eğinli(2009) tarafından gerçekleştirilen araştırma neticesinde kamu sektöründe çalışanların % 24’nde yüksek iş tatmini, % 68,2’sinde orta iş tatmini, % 7,9’unda

düşük iş tatmini ölçülmüştür. Sonuçlar özel sektörde çalışanların % 3,4'ünde yüksek iş tatmini, % 78,8'inde orta iş tatmini, %17,8'inde düşük iş tatmini olduğunu göstermekte olup bu yüzdeler kamu sektöründe tatmini özel sektörden daha yüksek olduğu ve mülkiyet açısından kamu-özel arasında farklılık oluşturduğu sonucunu ifade etmektedir (Eğimli, 2009, 49).

Gönültaş ve diğerlerinin 2018 yılında, iş tatmin seviyesini ortaya koyabilmek üzere, Çukurova Üniversitesine bağlı Balcalı Hastanesinde 263 hemşire ile yüz yüze görüşerek gerçekleştirdikleri çalışma sonunda, genel tatmin ve içsel tatmin düzeylerinin orta düzeyde ölçüldüğü hemşire çalışanların dışsal doyumlarının düşük çıktığı ifade edilmiştir (Gönültaş, Aytaç, & Akbaba, 2018, 36).

Örgüt yapısının iş tatmini üzerine etkileri önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Bütün örgütlerde yapı, çalışanların ilgisini çeken bir anlayışla oluşturulmalıdır. Örgütlerde yapının, insan kaynakları ile uyumsuz olması örgütün hedeflerine ulaşmasında bir engel olarak değerlendirilir ve çalışanın tatminsizliğine sebep olur (Adeniji, 2011, 2011). Bu manada örgütsel tasarım, birbirinden farklı hedefleri olan ve bunları gerçekleştirmeye odaklanan insan kaynağının örgüt amaçlarını yerine getirmeye memur edilmeleri için yapılandırılması olarak tanımlanır (Bozkuş , 2016, 237).

Pillay 2009 yılında Güney Afrika'da sahiplik açısından farklı kurumlarda çalışan 569 hemşirenin iş tatmin seviyelerini ölçmek üzere yaptığı araştırma neticesinde, özel sektörde görev yapan hemşirelerin kamu sektöründe görev yapanlara oranla iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır. Bununla birlikte, kamuda çalışanlar güvence bağlamında kendilerini daha iyi hissederken, özel sektörde çalışanlar maaş ve kariyer gelişimleri ile ilgili konularda, kamuda çalışanlara göre kendilerini daha az mutlu hissettiklerini belirtmişlerdir (Pillay, 2009, 6).

Yukarıda yer verilen konuyla ilgili araştırma sonuçları da göz önünde bulundurulduğunda mülkiyet açısından farklılaşmanın çalışanların iş tatmin düzeylerinde de farklılıklara sebep olacağını değerlendirerek aşağıdaki hipotez cümleleri oluşturulmuştur.

H6: Sahiplik açısından ayrı kurumsal sistemlere bağlı olarak hizmet sunan hastanelerdeki çalışanların iş tatminleri açısından farklılık vardır.

H6a: Sahiplik açısından ayrı kurumsal sistemlere bağlı olarak hizmet sunan hastanelerdeki çalışanların iç tatminleri açısından farklılık vardır.

H6b: Sahiplik açısından ayrı kurumsal sistemlere bağlı olarak hizmet sunan hastanelerdeki çalışanların dış tatminleri açısından farklılık vardır.

2.3. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE SINIRLILIKLARI

Araştırma aşamasında kullanılan veri toplama araçlarının, analizlere konu olan değişkenleri ölçebilmek adına gerekli olan bütün özelliklere sahip olduğu söylenebilir. Ulusal ve uluslararası birçok çalışmada kullanılmış olan veri toplama araçları için daha önce yapılmış olmasına karşın bu araştırma kapsamında da güvenlik ve geçerlilik testleri yapılmıştır. Dolayısıyla anketteki ifadelerin analizlere konu olan değişkenlerin niteliklerini yeterli ölçüde yansıttığı varsayılmaktadır.

Anket formu hazırlandıktan sonra etik kurul izin belgesi alınmıştır. Araştırmanın evreni olarak tespit edilen Trabzon ilinde, sahiplik açısından farklılık arz eden, Sağlık İl Müdürlüğüne bağlı Kanuni Eğitim ve Araştırma Hastanesine, KTU Farabi Tıp Fakültesine ve Trabzon'da da sağlık hizmeti veren zincir bir özel hastaneye ayrı ayrı müracaat edilmiş, çalışanlarına anket uygulamasının yapılabilmesi için izin talep edilmiştir. Bu süreçte Sağlık Müdürlüğünün onayı ile Kanuni Eğitim Araştırma Hastanesinden ve KTU Tıp Fakültesinden izin yazıları alınarak veri toplama çalışmalarına başlanmıştır. İsminin kullanılmasını istemeyen özel hastaneden de sözlü izin alındıktan sonra, çalışanlarına anket ulaştırılmış, veri toplanmasına başlanmıştır. Zaman ve mali imkanların kısıtlı olması dolayısıyla, araştırmanın bir ilde yapılmış ve elde edilen bulgular, ilgili kurum çalışanlarından alınan verilerle sınırlı kalmıştır.

Araştırma; sağlık çalışanların algısına yönelik değerlendirmeler içerdiğinden, sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü genel sınırlılıklar bu araştırma için de geçerlidir. Elde edilen bulguların güvenilirliği, çalışanların değerlendirmeleri ve veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır.

2.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın bu kısmında, araştırma evreninin belirlenmesi ve örneklem seçimi, veri toplama araçlarının geliştirilmesi, analiz yöntemleri açıklanmıştır.

2.4.1. Araştırma Evreninin Belirlenmesi ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın evrenini Trabzon ilinde bulunan üç hastanedeki sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Bu çerçevede gerçekleştirilecek anketlerin, hastane yöneticilerine, doktorlara, hemşirelere ve örgüt yapısına yönelik boyutlarından doğrudan etkilenen idari ve teknik birim çalışanlarına uygulanması düşünülmüştür. Sahiplik konusu da değerlendirilerek araştırmanın üç farklı hastanede yapılması planlanmıştır. Bunlar, Sağlık Bakanlığı bünyesinde faaliyet gösteren 605 yatak kapasiteli Kanuni Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi'ne bağlı olarak hizmetlerine devam etmekte olan 780 yatak kapasiteli Farabi Tıp Fakültesi Hastanesi ve 194 kapasiteli özel zincir hastanedir.

Araştırmanın evrenini söz konusu kurumlardaki 3000 çalışan oluşturmaktadır. Araştırma evreninden %95'lik güvenilirlik sınırları dâhilinde, %5'lik bir hata payı değerlendirilerek seçilecek örneklem büyüklüğü 341 olarak hesaplanmıştır (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). 2019 Ağustos ve Eylül ayları içerisinde, belirlenen örneklem grubuna anketler bizzat araştırmacı tarafından birimlerdeki çalışanlara ziyaretler gerçekleştirilmek sureti ile elden dağıtılmıştır. Yoğun çalışma şartları göz önünde bulundurulduğunda geri dönüş oranının az olabileceği ve cevaplanan anketlerdeki olası hatalar hesaba katılarak toplamda 600 anket formu dağıtılarak gerekli örneklem sayısına ulaşılmaya çalışılmıştır. Geri dönen 530 anketin 6'sı eksiklikleri sebebiyle çıkartılarak toplam 524 anket analizlere dahil edilmiştir. Analizi yapılan anketlerin geri dönüşüm oranı % 87,3'dür.

2.4.2. Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi

Yüz yüze anket yöntemi ile gerekli veri ve bilgilerin toplanması planlanmış olup, örgüt yapısına dair boyutlar ile genel iş tatminine dair bakış açısının ve kendi aralarındaki ilişki seviyesinin ölçülebilmesi amacıyla 61 ifadeden oluşan bir anket formu oluşturulmuştur.

Anket formu oluşturulurken, güvenilirlik ve geçerliliği kanıtlanmış, daha önce literatürde kullanılmış ölçeklerden yararlanılmıştır. Aşağıdaki tabloda yer alan araştırmalar incelenmekle birlikte yapıya ait boyutlardan biçimselleşme (formalleşme) düzeyinin tespiti için Podsakoff ve MacKenzie(1994), merkezileşme düzeyi için Hage ve Aiken (1967), Karmaşıklık (Farklılaşma) düzeyi için Hall vd(1967) ve Jackson(2007), Uzmanlaşma düzeyinin tespiti için Schaffer(1986), Olson vd(2005), Pugh vd.(1968), Walton(1981), Tannenbaum(1991) ölçeklerinden istifade edilmiştir. Sonuçta örgüt yapısını değerlendirmek için 34 maddeden oluşan bir ölçek oluşturulmuştur.

Tablo 2.1. Ölçek Konusunda İncelenen Çalışmalar

Araştırmacılar	Başlık
Robbins(1983)	Örgüt Teorisi: Örgütlerin Yapısı ve Tasarımı
Hall(1991)	Organizasyonlar, Yapı, Süreçler ve Sonuçlar
Hall(1967)	Örgütsel Boyut, Karmaşıklık ve Biçimlendirme
Aiken ve Hage (1968)	Örgütsel Karşılıklı Bağımlılık ve Organizasyon İçi Yapı
Pugh, Hickson, Hinings, Turner(1968)	Organizasyon Yapısının Boyutları
Tannenbaum (1968)	Organizasyonların Kontrolü
Walton (1981)	Organizasyon Yapısı Ölçütlerinin Karşılaştırılması
Child (1972)	Organizasyon Yapısı ve Kontrol Stratejileri
Payne ve Mansfield (1973)	Örgütsel İklim Algılarının Örgütsel Yapı, Bağlam ve Hiyerarşik Konumlarla İlişkisi
Podsakoff, MacKenzie(1994)	Liderlik Ölçeği İçin Revize Edilmiş ve Azaltılmış Bazı Yer Değiştirme Birimlerinin Psikometrik Özelliklerinin ve Nomolojik Geçerliliğinin İncelenmesi
Hinings vd. (1996)	Değerler ve Organizasyon Yapısı
Lin ve Germain (2003)	Örgütsel Yapı, Bağlam, Müşteri Oryantasyonu ve Performansı: Çin Halk Cumhuriyeti İşletmeleri Örneği
Olson vd. (2005)	İşletmeler Arasında Uyumun Performans Uygulaması
Anderson ve Jonsson (2006)	Organizasyon Yapısı Önemli midir? Yapı, İşlev ve Etkililik Arasındaki ilişkiler
Jansen vd. (2006)	Araştırmacı Yenilik, Keşifçi Yenilik ve Performans: Örgütsel Etkiler Öncül ve Çevre Moderatörler
Jackson(2007)	İlköğretim Okulu Müdürleri ile Paylaşılan Karar Verme Algıları ve Üç Organizasyon Yapısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi
Ghorbani vd. (2011)	Eğitim Örgütlerinde Organizasyon Yapı Boyutları ile Bilgi Yönetimi Arasındaki ilişki
Chatzoglou vd. (2011)	Bilgi Teknolojisi, Stratejik Oryantasyon ve Organizasyon Yapısını Sıralamak

Mülakat yöntemi ile de gerçekleştirilebilen iş tatmin seviyesi ölçümü daha ziyade ölçeklerden istifade edilerek ortaya konulmaya çalışılmaktadır (Özsoy, Uslu, Karakiraz, & Aras, 2014, 234). Sağlık çalışanlarının tatmin seviyeleri, Weiss ve arkadaşları tarafından geliştirilen, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olan Minnesota Tatmin Ölçeği ile belirlenmiştir. İnsan kaynaklarına dair çeşitliliğin ve iş tanımlarına dair farklılıkların bütününde tatmini ölçen az sayıda çalışma olmasına nispetle, Minnesota Tatmin ölçeği, küresel manada iş memnuniyetinin ölçülebilmesi açısından geçerli bir araçtır (Martins & Proença, 2012, 14). Baycan tarafından 1985’de Türkçeye çevirisi yapılan ölçek içsel tatmini, dışsal tatmini ve genel iş tatminini ortaya koymaya yönelik 20 ifadeden oluşmaktadır (Gönültaş, Aytaç, & Akbaba, 2018, 32). Anketimizdeki 42-54. ifadeler içsel tatmini, 55-61. ifadeler dışsal tatmini ölçmek için hazırlanmış olup, tatmin ölçeğine dair ifadelerin bütünü genel iş tatminini ortaya koymaya yöneliktir (Weiss, Dawis, England, & Lofquist, Minnesota, 110).

Ayrıca anket formunda çalışanların demografik ve çevresel özelliklerini değerlendirmeye yönelik olarak hazırlanan 7 soruya da yer verilmiştir.

2.4.3. Analiz Yöntemleri

Örgüt yapısını ortaya koyan boyutların, iş tatminini etkilediğine dair bir sonuca ulaşmayı hedefleyen bu çalışma ile sahiplik açısından farklılık arz eden hastanelerin örgüt yapısının özellikleri ve çalışanların iş tatminlerinin karşılaştırmalı değerlendirilmesi de amaçlanmaktadır. Elde edilen 530 anket formunun 524’ü analizlerde kullanılmıştır. Bu sayı araştırma evreni açısından temsil gücünü sağlamaktadır.

Araştırmaya dair analizlere, verilere ulaşabilmek için hazırlanmış olan ölçek testleri ile başlanmıştır. Analizler, önem düzeyi $p = 0.05$ olarak değerlendirilmiştir. Örgüt yapısını ve iş tatminini ortaya çıkarmaya yönelik kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri SPSS ve LISRELL paket programları yardımıyla incelenmiştir. Ölçek kullanılarak gerçekleştirilen ölçümlerin hatadan bağımsız kalma derecesini ifade eden, güvenilirlik ölçeklere ilişkin kalıcılığı ve tutarlılığı sağlarken geçerlilik ise ölçeğin, ölçebilme derecesidir (Baş, 2001, 185). Ankette yer alan ifadelerin birbiriyle olan ilişki tutarlılığının ve kullanılan ölçeğin çözülmek isteneni ne

derecede ortaya çıkardığını ifade etmek üzere geçerlilik analizi yapılmakta olup bu kavram bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak için kullanılır(Kurtuluş, 2010, 72). Diğer taraftan kullanılmakta olan anketlerin ya da ölçeklerin niteliklerini ve güvenilirliklerini değerlendirmek üzere de güvenilirlik analizi yöntemi gerçekleştirilmektedir. Güvenilirlik analizi, ulaşılan sonuçlara dair yorumlarla birlikte sonrasında yapılacak analizler için temel niteliğindedir (Kalaycı, 2010, 403).

Ölçeklere yönelik güvenilirlikler içsel tutarlılık yöntemi vasıtasıyla hesaplanmış, cronbach alpha ölçütü ile değerlendirilmiştir. 0 ile 1 arasında bir değeri ifade eden Cronbach Alpha, 1'e yaklaştıkça güvenilirliği sağlamaktadır (Morgan, Karen C., Nancy, & Gene, 2004, 122). Cronbach alpha değerlerini incelerken, öncelikle madde analizleri yapılmak sureti ile madde toplam kolerasyonu değerlendirilir. Daha sonra, herhangi bir maddenin silinmesi gerekirse cronbach alpha değerlerindeki değişim incelenmiştir. 0,30 ve daha yüksek değeri ifade eden maddelerin ayırt edicilik açısından etkili maddeler olduğunu söylemekle birlikte, ilk etapta 0,20 den düşük olan maddeler teste alınmaz, 0,20-0,30 arasındaki maddeler düzeltilir ya da zorunlu olunan durumlarda analize dahil edilir. Maddelerin toplam puan korelasyonu ve madde silindiği zaman alfa değerinde gözlenen yükselme, ölçeklerin güvenilirliklerinde kullanılan önemli göstergelerdendir (Büyüköztürk, 2011, 171). Maddelerin korelasyonu süreci üç aşamalı madde silme ile değerlendirilerek her adımdan sonra analiz tekrarlanmıştır. Bu sürecin son aşamasında kullanılan ölçeklerin cronbach alpha değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Her bir ölçeğe ilişkin bu analiz sonuçları bulgular kısmında ele alınmıştır.

Güvenilirlik ve geçerlilikleri açısından ölçeklere faktör analizi de uygulanmıştır. Mevcut değişkenler üzerinden anlamlılık düzeyini arttırmak ve yeni değişkenler elde etmek gibi yararları olan faktör analizi ile maddeler arasındaki ilişkilerin ortaya konulması amaçlanır. Değişkenlere dair örtük anlamların daha sarıh hale dönüştürülmesine ve ortaya çıkarılmasına yönelik olarak açımlayıcı faktör analizi, kolerasyon analizi, regresyon analizi ve varyans analizleri de yapılmış olup, değişkenlerin kaç bağımsız grup olarak ortaya konulabileceğini ve teorik çerçeve ile uyumunu belirleyebilmek üzere de doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilir. Doğrulayıcı faktör analizinde, maddelerin hangi faktör altında toplandığı önceden bilinmektedir (Şimşek Ö. , 2007, 7). Bu itibarla doğrulayıcı faktör analizi ispatlayıcı bir analiz olarak değerlendirilebilir. Araştırmamızda Örgüt Yapısı Ölçeğine sırasıyla

açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmakla birlikte, evrensel bir niteliğe sahip olması açısından İş Tatmini Ölçeğine sadece doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Araştırmamızda açımlayıcı faktör analizi için SPSS programından, doğrulayıcı faktör analizi içinse LISREL programlarından faydalanılmıştır.

2.5. ANALİZ VE BULGULAR

Çalışmanın neticelendirilebilmesi adına bu bölümde demografik ve olgusal özellikleri ihtiva eden bulgulara, araştırmaya konu ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri ile birlikte, faktör analizlerine, tanımlayıcı istatistiklerle, değişkenlerin karşılıklı ilişkilerine dair analizlerine yer verilmiştir.

2.5.1. Demografik ve Olgusal Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırma kriterleri çerçevesinde anket uygulamasına katılan çalışanları tanımlamaya yönelik yönlendirilen sorulara verdikleri cevapların dağılımları, aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 2.2. Demografik ve Olgusal Özelliklere İlişkin Bulgular

ÖZELLİK		F	%	ÖZELLİK		F	%
Cinsiyet	Kadın	339	64.7	Eğitim	İlköğretim	6	1.1
	Erkek	185	35.3		Lise	106	20.2
Medeni Durum	Evli	390	74.4		Ön lisans	131	25.0
	Bekar	134	25.6		Lisans	221	42.2
					Lisansüstü	60	11.5
Yaş Aralığı	25'den küçük	45	8.6	Meslekteki Görev Süreniz	5 yıldan az	99	18.9
	25-42	322	61.5		5-15 yıl	207	39.5
	43-54	134	25.6		15-25 yıl	167	31.9
	55-65	23	4.4		25yıldan çok	51	9.7
	65'den büyük	-	-				
Çalışılan Kurum	Özel	64	12.2	Meslek	Sağlık İdarecisi	32	6.1
	Üniversite	207	39.5		Doktor	53	10.1
	Sağlık Bakanlığı	253	48.3		Hemşire	159	30.3
					Diğer	280	53.5

Araştırmaya katılanların betimsel bilgilerini ortaya koymaya yönelik hazırlanan tablo incelendiğinde, anketi cevaplandıranların %74.4'ünün evli, %25.6'sının bekar, %64.7'sinin kadın, %35.3'nün erkek olduğu görülmektedir. Yaş aralıkları dikkate alındığında ankete katılanların %25.6'sının 43-54, %61.5'inin 25-42, %4.4'ünün 55-65, %8.6'sının 25 yaşından küçük olduğu anlaşılmış olup, 65 yaş üstü ankete katılan çalışana rastlanmamıştır.

Sahiplik açısından farklılık arz eden kurumlardan, toplam çalışanları ile de orantılı olarak, ankete katılımların, %48.3'ünün Sağlık Bakanlığı, %39.5'inin Üniversite Hastanesi ve % 12.2'sinin de özel hastanelerde çalıştığını söyleyebiliriz. Ankete katılanların eğitim seviyeleri irdelendiğinde, %1.1'inin ilköğretim, %20.2'sinin lise, %25.0'mının ön lisans, %42.2'sinin lisans ve %11.5'inin lisans üstü düzeydeki kurumlardan mezun oldukları görülmektedir. Meslekteki görev süreleri açısından, sağlık çalışanlarının %39,5'inin 5-15 yıl, %31.9'unun 15-25 yıl arasında çalışmakta olduğu, % 18.9'unun 5 yıldan az, %9.7'sinin ise 25 yıldan çok süredir mesleklerini yaptıkları anlaşılmaktadır. Diğer taraftan meslekleri açısından ortaya konulan istatistikler incelendiğinde, ankete katılanların %6,1'inin sağlık idarecisi, % 10,1'inin doktor, %30,3'ünün hemşire ve %53,5'inin diğer çalışanlardan oluşmuştur.

2.5.2. Örgüt Yapısı Ölçeğine İlişkin Bulgular

Analiz çalışmasının bu bölümünde örgüt yapısına ilişkin ölçeğimize ilişkin güvenilirlik analizi, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ile tanımlayıcı istatistiklere yer verilecektir.

2.5.2.1. Örgüt Yapısı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi, ulaşılan değerlerin ölçümü ve yorumlanması için temel teşkil eden bir analizdir. Başlangıçta, her madde ile anketten alınan toplam puan arasındaki ilişki düzeyini ayrı ayrı değerlendirerek, genel ölçekle arasındaki uyum test edilir. Analiz yöntemleri bölümünde de ifade edildiği gibi, ön analiz neticesinde 0.3'den küçük değerlendirilen maddeler, ölçeğin bütünü ile kolerasyon sağlamadığından devre dışı bırakılarak, analizin tekrarlanmasına geçilerek sonuçta ölçek güvenilirliğinin artması sağlanır (Field, 2013, s. 833). Bu bilgiler ışığında, güvenilirliği ortaya koymak üzere 34

maddelik örgüt yapısı ölçeğinin başlangıçta içsel tutarlılığını ve homojenliğini gösteren madde analizlerine ilişkin sonuçlar aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 2.3. Örgüt Yapısı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi: Birinci Adım

Madde No	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach's Alpha Katsayısı	
Madde8	109.6145	174.176	.461	.814	
Madde9	109.9065	169.159	.475	.813	
Madde10	109.9905	173.065	.436	.815	
Madde11	109.6794	172.868	.517	.812	
Madde12	109.6107	172.326	.531	.812	
Madde13	109.3950	175.991	.406	.816	
Madde14	108.9008	177.210	.374	.817	
Madde15	108.8760	182.174	.158	.824	
Madde16	109.0954	184.710	.065	.828	
Madde17	109.1584	183.659	.099	.826	
Madde18	109.0630	180.839	.243	.821	
Madde19	109.5744	186.681	.009	.829	
Madde20	109.8111	180.433	.197	.823	
Madde21	109.4122	179.730	.258	.821	
Madde22	109.1737	177.306	.367	.817	
Madde23	108.9160	176.704	.397	.816	
Madde24	109.2233	173.508	.515	.813	
Madde25	109.1069	176.883	.408	.816	
Madde26	109.5115	175.417	.444	.815	
Madde27	109.7424	182.761	.130	.825	
Madde28	110.4943	183.493	.116	.825	
Madde29	110.1546	188.184	-.051	.833	
Madde30	109.5038	176.996	.353	.818	
Madde31	109.4561	175.939	.425	.816	
Madde32	109.7538	176.132	.400	.816	
Madde33	109.9351	176.852	.378	.817	
Madde34	109.7805	177.644	.386	.817	
Madde35	109.4351	176.246	.427	.816	
Madde36	109.3111	178.100	.341	.818	
Madde37	109.8950	176.385	.390	.817	
Madde38	109.8359	173.728	.449	.814	
Madde39	110.1431	174.739	.406	.816	
Madde40	109.5038	181.803	.189	.823	
Madde41	109.3760	181.520	.209	.822	
Genel Ölçek	Aritmetik Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Madde Sayısı	Cronbach alpha
	112.8588	187.988	13.71086	34	0.823

Güvenilirlik analizleri kapsamında, Cronbach alpha katsayısının 0,823 olarak hesaplanmış olan, örgütsel yapı ölçeğine ait, 15-16-17-19-20-27-28-29-40 numaralı maddeler, kesim noktası 0,30 olmakla birlikte, başlangıçta 0,20 den düşük çıktıkları görülerek ölçekten çıkarılmış ve analiz tekrarlanmıştır.

Tablo 2.4. Örgüt Yapısı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi: İkinci Adım

Madde No	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach's Alpha Katsayısı	
Madde8	80.2958	148.190	.522	.864	
Madde9	80.5878	142.908	.542	.863	
Madde10	80.6718	146.416	.517	.864	
Madde11	80.3607	146.873	.583	.862	
Madde12	80.2920	146.823	.578	.862	
Madde13	80.0763	149.405	.487	.865	
Madde14	79.5821	153.265	.341	.869	
Madde18	79.7443	158.462	.133	.874	
Madde21	80.0935	158.486	.114	.875	
Madde22	79.8550	155.424	.248	.871	
Madde23	79.5973	152.589	.373	.868	
Madde24	79.9046	148.259	.549	.863	
Madde25	79.7882	152.385	.399	.867	
Madde26	80.1927	149.605	.496	.865	
Madde30	80.1851	150.885	.408	.867	
Madde31	80.1374	149.186	.516	.864	
Madde32	80.4351	150.281	.450	.866	
Madde33	80.6164	150.933	.429	.866	
Madde34	80.4618	151.970	.428	.867	
Madde35	80.1164	150.432	.478	.865	
Madde36	79.9924	152.386	.381	.868	
Madde37	80.5763	149.866	.466	.865	
Madde38	80.5172	146.323	.563	.862	
Madde39	80.8244	146.937	.530	.863	
Madde41	80.0573	157.098	.183	.873	
Genel Ölçek	Aritmetik Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Madde Sayısı	Cronbach alpha
	83.5401	162.555	12.74970	25	0.871

Tekrarlanan analiz neticesinde ölçeğe ilişkin genel güvenilirliğin 0,871'e yükseldiği görülmekle birlikte 18, 21 ve 41 numaralı maddelerin halihazırda kesim noktası olarak değerlendirilen 0.30'dan küçük olduğu için, ölçekten çıkartılarak analiz yeniden tekrarlanmıştır.

Tablo 2.5. Örgüt Yapısı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi: Üçüncü Adım

Madde No	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach's Alpha Katsayısı	
Madde8	69.5706	135.592	.539	.875	
Madde9	69.8626	130.260	.564	.874	
Madde10	69.9466	133.668	.540	.875	
Madde11	69.6355	134.366	.599	.873	
Madde12	69.5668	134.521	.585	.874	
Madde13	69.3511	136.458	.517	.876	
Madde14	68.8569	141.270	.323	.881	
Madde22	69.1298	144.721	.171	.885	
Madde23	68.8721	140.857	.344	.881	
Madde24	69.1794	136.117	.547	.875	
Madde25	69.0630	140.369	.383	.879	
Madde26	69.4676	137.282	.499	.876	
Madde30	69.4599	138.543	.409	.879	
Madde31	69.4122	136.671	.529	.875	
Madde32	69.7099	137.656	.464	.877	
Madde33	69.8912	138.334	.442	.878	
Madde34	69.7366	139.571	.430	.878	
Madde35	69.3912	138.151	.478	.877	
Madde36	69.2672	139.940	.384	.879	
Madde37	69.8511	137.416	.474	.877	
Madde38	69.7920	133.446	.594	.873	
Madde39	70.0992	134.384	.546	.875	
Genel Ölçek	Aritmetik Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Madde Sayısı	Cronbach alpha
	72.8149	149.795	12.23910	22	0.882

Tekrarlanan analiz neticesinde ölçeğe ilişkin genel güvenilirliğin 0,882'ye yükseldiği görülmekle birlikte 22 numaralı maddenin de kesim noktası olarak değerlendirilen 0.30'dan düşük değer alması gerekçesi ile ölçekten çıkartılarak analiz yeniden tekrarlanmıştır.

Tablo 2.6. Örgüt Yapısı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi: Dördüncü ve Son Adım

Madde No	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach's Alpha Katsayısı	
Madde8	65.8855	130.599	.546	.878	
Madde9	66.1775	125.313	.571	.878	
Madde10	66.2615	128.794	.543	.878	
Madde11	65.9504	129.439	.604	.877	
Madde12	65.8817	129.649	.587	.877	
Madde13	65.6660	131.385	.527	.879	
Madde14	65.1718	136.678	.307	.885	
Madde23	65.1870	136.462	.320	.885	
Madde24	65.4943	131.505	.536	.879	
Madde25	65.3779	135.731	.369	.883	
Madde26	65.7824	132.526	.494	.880	
Madde30	65.7748	133.551	.413	.882	
Madde31	65.7271	131.725	.533	.879	
Madde32	66.0248	132.736	.466	.881	
Madde33	66.2061	133.265	.450	.881	
Madde34	66.0515	134.680	.429	.882	
Madde35	65.7061	133.244	.479	.881	
Madde36	65.5821	134.993	.385	.883	
Madde37	66.1660	132.433	.479	.880	
Madde38	66.1069	128.356	.606	.876	
Madde39	66.4141	129.337	.555	.878	
Genel Ölçek	Aritmetik Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Madde Sayısı	Cronbach alpha
	69.1298	144.721	12.03001	21	0.885

Analiz yöntemleri bölümünde açıklanan ve literatür çerçevesinde kabul edilen prensipler doğrultusunda gerçekleştirilen analizin dördüncü adımına ait güvenilirlik analizleri ve madde analizi sonuçları Tablo 2.6’de incelendiğinde hiçbir maddeye ilişkin toplam korelasyonunun, kesim noktası olarak alınan 0,30’dan küçük olmadığı gözlemlenmiştir. Yine ölçekten herhangi bir madde çıkarılması durumunda ölçeğin 0.885 olarak hesaplanan Cronbach alpha güvenilirlik katsayısında önemli bir artışın olmayacağı sonucuna ulaşılmıştır.

2.5.2.2. Örgüt Yapısı Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Örgüt Yapısı anketinin güvenilirlik ve geçerlilik analizinin ikinci aşamasında, örgüt yapısına dair temel boyutları belirlemek ve ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğini sınamak için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizinde, temel bileşenler yöntemi, faktör döndürme yöntemi olarak da, Kaiser normalleştirilmesi ile Varimax seçilmiştir.

Faktör analizi sonucunda ölçekte yer alan 21 maddenin faktör yüklerinin 0,30 dan düşük olmadığı ve maddelerin dört faktöre yüklendiği görülmüştür. Ölçekteki ifadeler göz önüne alınarak 6 ifadeden oluşan 1. Faktör biçimselleşme düzeyi, 7 ifadeden oluşan 2.faktör uzmanlaşma düzeyi, 5 ifadeden oluşan 3.faktör karmaşıklık düzeyi ve 3 ifadeden oluşan 4.faktör merkezileşme düzeyi olarak isimlendirilmiştir. Ölçeğe ilişkin toplam varyans sonuçlarına bakıldığında, biçimselleştirme boyutunun varyansın %30.921'ini, uzmanlaşma boyutunun varyansın %11.017'sini, karmaşıklık boyutunun varyansın %9.327'sini ve merkezileşme boyutunun varyansın % 5.255'ini açıkladığı anlaşılmıştır. Araştırmada elde edilen verilere betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaise-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterli ölçütü (0,893) ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi (Barlett's Test of Sphericity; 4248.687 $p<,000$) yeterli düzeydedir. Tabloda ölçeğin güvenilirliğini gösteren cronbach alpha oranı, 885 olarak görülmektedir ki bu da literatürde önerilen kabul edilebilir güvenilirlik düzeyinin üzerindedir. Ayrıca boyutlara ilişkin faktör yükleri incelendiğinde, biçimselleştirme boyutunun faktör yükleri 0,813 ve 0,686 arasında uzmanlaşma boyutunun faktör yükleri 0,728 ve 0,494 arasında, karmaşıklık boyutunun faktör yüklerinin 0,856 ve 0,454 arasında ve son olarak merkezileşme boyutunun faktör yüklerinin 0,809 ve 0,705 arasında değişmekte olduğu görülmüştür.

Tablo 2.7. Örgüt Yapısı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğerler	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans %	Cronbach Alfa
1.Faktör: Biçimselleşme Düzeyi		6.493	30.921	30.921	
M8.İşim ile ilgili açık, yazılı amaçlar ve hedefler hazırlanmıştır.	,813				,878
M9.İş sorumluluklarım açık bir şekilde ve yazılı olarak belirlenmiştir.	,808				,878
M12.Görev, yetki ve sorumluluklarım, kurum içi dokümanlarda yazılı olarak hazırlanmıştır.	,800				,877
M11.İşimi yaparken neyi, ne zaman ve nasıl yapacağım açıkça hazırlanmıştır.	,793				,877
M10.İşim ile ilgili performans değerlendirmeleri yazılı standartlara dayalıdır.	,724				,878
M13.İşimi yaparken bana yol gösteren etik kurallar vardır.	,686				,879
2.Faktör: Uzmanlaşma Düzeyi		2.314	11.017	41.938	
M37.Kurumumuzda işler net bir şekilde birbirlerinden ayrılmıştır ve bölümler arası kesişmemektedir.	,728				,880
M38.Kurumumuzda yönetici eğitimi ve geliştirme programlarına önem verilmektedir.	,694				,876
M36.Çalışanlarımızın sorumluluk alanlarında uzmanlaşmış olmaları beklenir	,665				,883
M35.Kurumumuzda tanınlanmış faaliyetleri yürütmek üzere çok sayıda ‘uzman ‘ çalışmaktadır.	,618				,881
M39.Kurumumuz iyi eğitilmiş insan gücünü motive eder ve elde tutar.	,594				,878
M30.Kurumumuz, karar verme süreçlerinde eğitilmiş uzman personele daha çok güvenmektedir.	,499				,882
M31.Kurumumuzda her çalışanın kendine özel bir görevi vardır.	,494				,879
3.Faktör: Karmaşıklık Düzeyi		1.959	9.327	51.264	
M25.Kurumumuzda uzmanlık gerektiren birçok iş aynı zamanda yapılmaktadır	,826				,883
M23.Kurumumuzda uzmanlık ve beceri gerektiren çok sayıda farklı meslek grubu vardır	,798				,885
M24.Kurumumuzda birbirinden farklı birçok hedef için işbölümü yapılmaktadır.	,709				,879
M26.Çalışanların denetimini kolaylaştıracak sayıda hiyerarşik seviye vardır.	,469				,880
M14.Yeni personel istihdam etmeye yönelik kararları genellikle üst yönetim alır.	,454				,885
4.Faktör: Merkezileşme Düzeyi		1.104	5.255	56.520	
M32.Üst düzey yönetim günlük çalışma sürelerinin bir bölümünü kurumsal hedefleri belirlemek için kullanmaktadır.	,809				,881
M33.Üst düzey yönetim günlük çalışma sürelerini kurumun farklı bölümleri arasındaki koordinasyonun sağlanmasına ayırmaktadır.	,792				,881
M34.Üst düzey yönetim günlük çalışma sürelerini günlük, rutin ve astların görevlerini denetleme işlerine ayırmaktadır.	,705				,882

2.5.2.3. Örgüt Yapısı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açımlayıcı faktör analizi sonuçlarıyla ortaya çıkan faktör yapısının uyumunu ortaya koymak amacıyla örgüt yapısı ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi de uygulanmıştır. Öncelikle örgüt yapısı ölçüm modelinin kestirim sonuçları incelenmiştir. Modelden elde edilen regresyon yükleri (parametre tahminleri) incelendiğinde maddelerin standardize edilmiş regresyon yükünün 0,35’den düşük olmadığı görülmüştür. Şekil 2’de görüldüğü gibi, 21 maddeden oluşan örgütsel yapı ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda maddelerin faktör yüklerinin 0,35 ile 0,81 arasında olduğu gözlemlenmektedir.

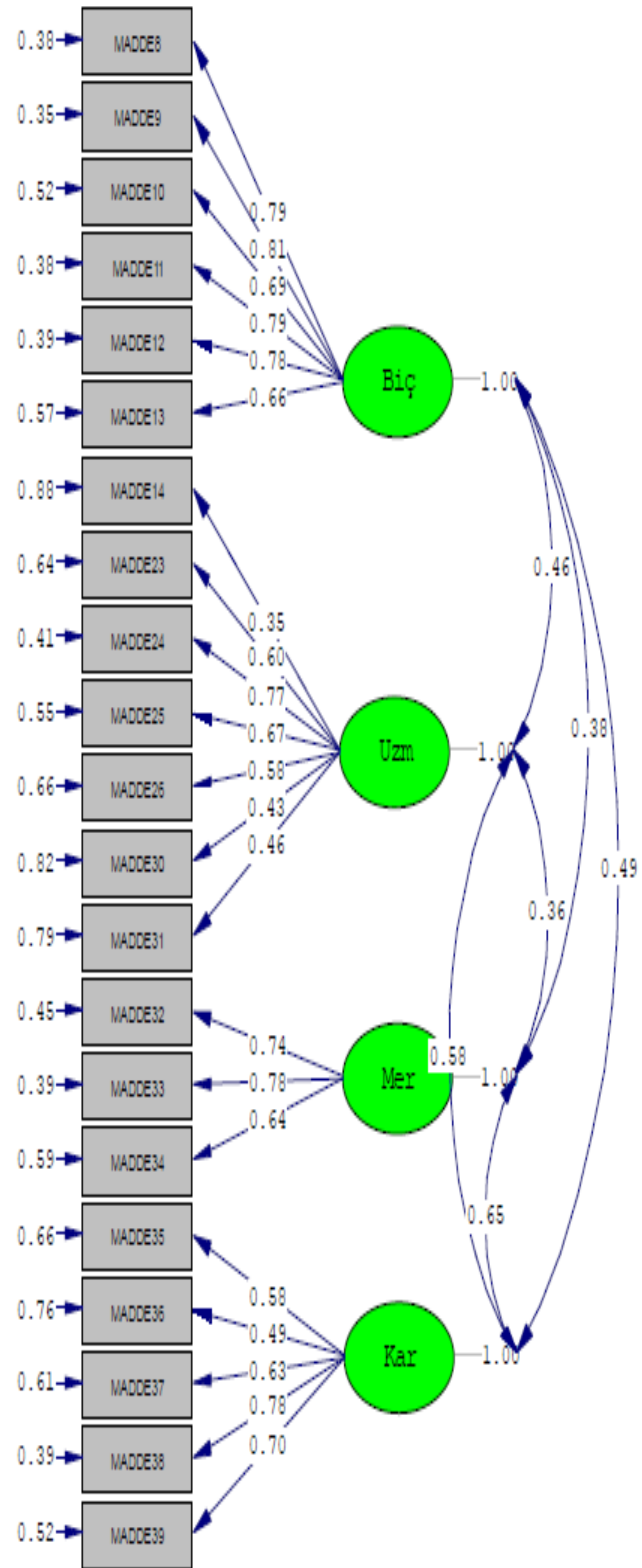
Önceden ortaya konularak, tanımlanan modellerin(pre-defined) veriyi açıklayıp açıklamadığı ya da ne düzeyde açıkladığı, uyum indeksleri yoluyla belirlenir. Bu manada birden fazla uyum istatistiği ile modeller test edilir. Uyum istatistikleri, ileri sürülenler ile örnek verilerin uygunluğunu test etmek amacı ile kullanılır. Neticede uyum yoksa iddia reddedilir.

Veri ile model arasındaki ilişkiyi gösterir CMIN/DF ‘nin ($2 \leq \chi^2/sd \leq 5$) ve iyilik uyum indeksi olan değerin, $.85 \leq GFI$ olmasının uyum için kabul edilebilir bir ölçü olduğu da ifade edilir (Karagöz & Ağbektas, 2016, s. 279). Aşağıdaki tabloda uyum değerleri ve uyum aralıkları gösterilmiştir(İlhan & Çetin, 2014, s. 31).

Tablo 2.8. Uyum Değerleri/ Uyum Aralıkları Tablosu

Model Uyum Kriteri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 5$
AGFI	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$.85 \leq AGFI \leq .90$
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI \leq .95$
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq .95$
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI \leq .95$
NNFI(TLI)	$.95 \leq TLI \leq 1.00$	$.90 \leq TLI \leq .95$
IFI	$.95 \leq IFI \leq 1.00$	$.90 \leq IFI \leq .95$
RMSEA	$.00 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 \leq RMSEA \leq .08$
SRMR	$.00 \leq SRMR \leq .05$	$.05 \leq SRMR \leq .10$

Kaynak: (İlhan & Çetin, 2014, s. 31)



Chi-Square=715.67, df=183, P-value=0.00000, RMSEA=0.075

Şekil 2.4. Örgüt Yapısı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgüt yapısı ölçeğinin analizine ilişkin çalışmalar neticesinde ulaşılan model uyum değerlerinin de kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu tablo 2.10’da görülmektedir.

Tablo 2.9. Örgütsel Yapı Ölçeğine İlişkin DFA Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Ölçüm Modeli	Kabul edilebilir uyum
CMIN/DF	2,30	$2 \leq \chi^2/sd \leq 5$
AGFI	0.85	$.85 \leq AGFI \leq .90$
GFI	0.88	$.90 \leq IFI \leq .95$
CFI	0.95	$.90 \leq GFI \leq .95$
NFI	0.93	$.90 \leq CFI \leq .95$
NNFI(TLI)	0,93	$.90 \leq NFI \leq .95$
IFI	0.95	$.90 \leq TLI \leq .95$
RMSEA	0.69	$.05 \leq RMSEA \leq .08$
SRMR	0.77	$.05 \leq SRMR \leq .10$

2.5.2.4. Örgüt Yapısı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının örgüt yapısına dair algılarını ölçmek amacıyla oluşturulan ölçeğe ilişkin maddelere ait ortalamalar, standart sapmalar ve frekans değerleri Tablo 2.10’da sunulmaktadır.

Biçimselleşme boyutunda yer alan maddelerin ortalamalarının birbirine yakın olmakla birlikte 3,46 ortalamaya sahip M13’deki “işimi yaparken bana yol gösteren etik kurallar vardır” ifadesine sağlık çalışanlarının %45,8’i “kesinlikle katılıyorum” cevabını vermiştir. Örgüt yapısının biçimselleşme düzeyi ile ilgili vermiş oldukları cevapları değerlendirdiğimizde, biçimselleşme düzeyinin çok yüksek olmadığı söylenebilir.

Uzmanlaşma boyutuna ilişkin maddeler incelendiğinde maddelere ait ortalamaların birbirlerine yakın olduğunu ifade etmekle birlikte, 36.maddede ifade edilen “Çalışanların sorumluluk alanlarında uzmanlaşmış olmaları beklenir” ifadesinin ankete katılanların %46,8’inin “katılıyorum” ve %13,4’ünün ‘kesinlikle katılıyorum’ şeklinde cevaplandırmış olduğu görülmüştür. Diğer taraftan sağlık çalışanlarının %16.6’sı, ölçekte yer alan ‘kurumunuz iyi eğitilmiş insan gücünü motive eder ve elde tutar’ şeklinde ifade edilmiş 39.maddesine kesinlikle katılmadığını beyan etmiştir. Uzmanlaşma boyutuna ilişkin 7 maddenin ortalaması 3.20’dir.

Örgüt yapısı ölçeği içerisinde karmaşıklık düzeyinin algılanması ile ilgili maddeler irdelendiğinde, ‘çalışanların denetimini kolaylaştıracak sayıda hiyerarşik seviye vardır’ ifadesinin 3,34’lük ortalaması ile diğer ifadelerle oranla daha düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte çalışanlar karmaşıklık boyutunu diğer boyutlara oranla daha yüksek algılamıştır. Başka bir ifade ile örgütlerini karmaşık olarak değerlendirmektedirler.

Merkezileşme boyutuna ilişkin 3 maddenin ortalaması 3.03’tür. Bu da çalışanların örgütleri orta derecede merkezi olarak algıladıklarını göstermektedir.

Tablo 2.10. Örgüt Yapısı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel Yapı		X	SS	1		2		3		4		5	
				F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Bicimselleştirme	M8	3,24	1,04	35	6,7	80	21,9	183	34,9	174	33,2	52	9,9
	M9	2,95	1,37	152	29,0	0	0	142	27,1	181	34,5	49	9,4
	M10	2,86	1,37	68	13,0	156	29,8	120	22,9	137	26,1	43	8,2
	M11	3,17	1,03	35	6,7	96	18,3	173	33,0	180	34,4	40	7,6
	M12	3,24	1,04	29	5,5	99	18,9	160	30,5	185	35,3	51	9,7
	M13	3,46	1,01	29	5,5	59	11,3	136	26,0	240	45,8	60	11,5
	Toplam	3,15	,891	348	11,0	490	16,7	914	29,6	1097	34,8	295	9,38
Uzmanlaşma	M37	2,96	1,02	45	8,6	113	21,6	216	41,2	116	22,1	34	6,5
	M38	3,02	1,10	46	8,8	126	24,0	170	32,4	134	25,6	48	9,2
	M36	3,54	,979	18	3,4	63	11,8	129	24,6	245	46,8	70	13,4
	M35	3,42	,955	15	2,9	74	14,1	165	31,5	214	40,8	56	10,7
	M39	2,71	1,11	87	16,6	132	25,2	178	34,0	97	18,5	30	5,7
	M30	3,35	1,05	29	5,5	79	15,1	157	30,0	195	37,2	64	12,2
	M31	3,40	,983	23	4,4	67	12,8	164	31,3	216	41,2	54	10,3
	Toplam	3,20	,693	263	7,17	654	17,8	1179	32,1	1217	33,1	356	9,7
Karmaşıklık	M25	3,75	,941	10	1,9	45	8,6	118	22,5	243	46,4	108	20,6
	M23	3,94	,978	14	2,7	33	6,3	83	15,8	233	44,5	161	30,7
	M24	3,63	,994	19	3,6	50	9,5	125	23,9	239	45,6	91	17,4
	M26	3,34	,986	22	4,2	73	13,9	186	35,5	187	35,7	56	10,7
	M14	3,95	,984	21	4,0	24	4,6	67	12,8	256	48,9	156	29,8
	Toplam	3,72	,682	86	3,28	225	8,58	579	22,1	1158	44,22	572	21,8
Merkezileşme	M32	3,10	1,01	40	7,6	93	17,7	197	36,6	160	30,5	34	6,5
	M33	2,92	1,00	49	9,4	114	21,8	214	40,8	122	23,3	25	4,7
	M34	3,07	,923	30	5,7	84	16,0	255	48,7	125	23,9	30	5,7
	Toplam	3,03	,809	119	7,56	291	18,5	666	42,03	407	25,9	89	5,63
Genel Toplam		3,27	,768	816	7,38	1160	15,39	3338	31,43	3879	34,5	1312	11,62

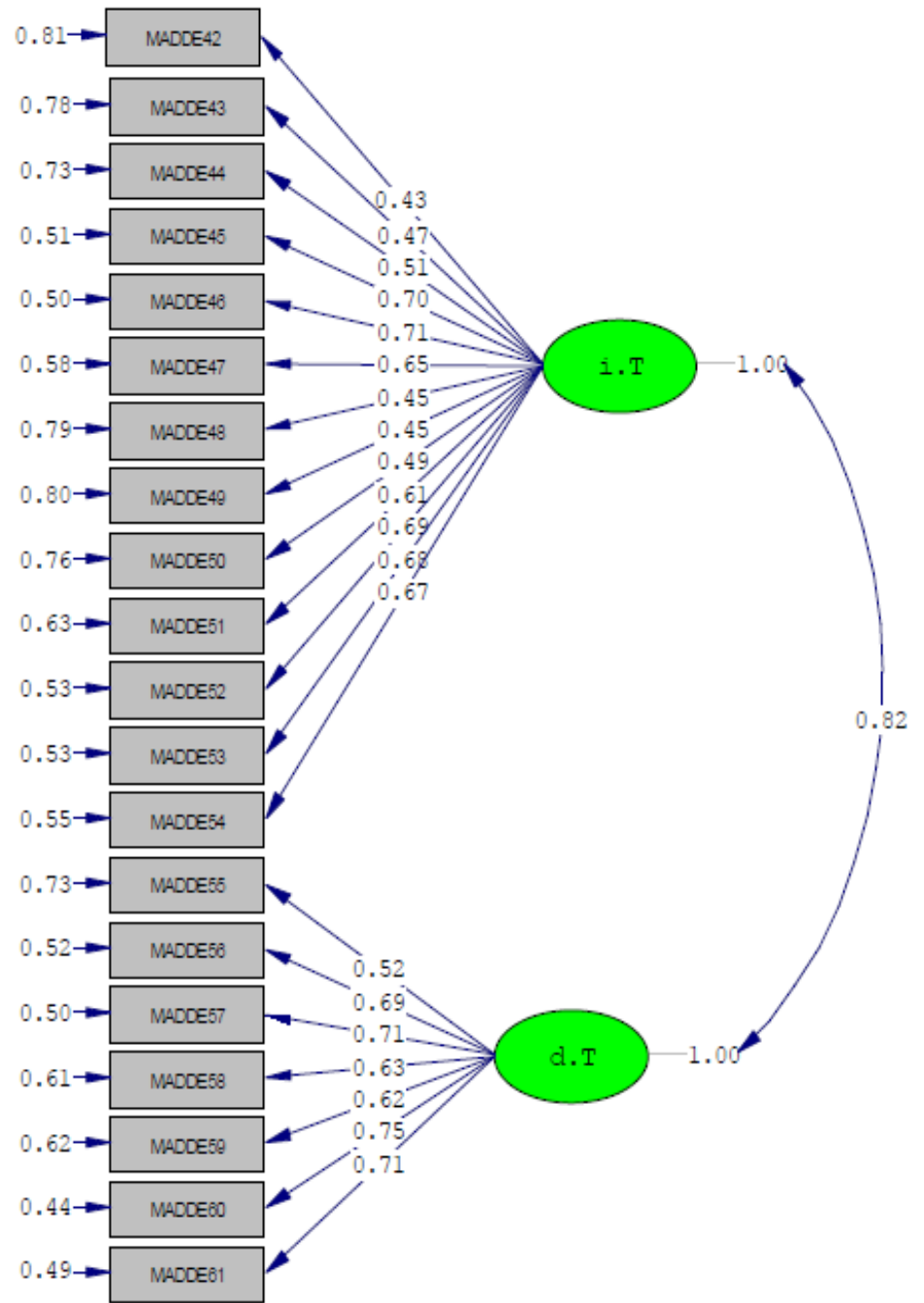
(1= Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılıyorum, 3= Kısmen katılıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum)

2.5.3. İş Tatmin Ölçeğine İlişkin Bulgular

İş tatmin düzeyini ölçebilmek amacıyla geliştirilmiş olan Minnesota İş Tatmin ölçeği, literatürde çok kez kullanılmış olduğundan, ölçeğe sadece doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

2.5.3.1. İş Tatmin Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi çerçevesinde öncelikle iş tatmini ölçmek üzere kullanılan Minnesota kısa form ölçek modelinin kestirim sonuçları incelenmiştir. ‘Standardized Solution’ menüsü kapsamında ölçeğin faktör yapısı ve taşıdığı yük değerlerinin ,30 ve üzerinde olması gerektiği değerlendirilmelidir (Seçer, 2013, s. 150). Modelden elde edilen regresyon yükleri (parametre tahminleri) incelendiğinde maddelerin standardize edilmiş regresyon yükünün 0,35’den düşük olmadığı görülmüştür. Şekil 2’de görüldüğü gibi, 20 maddeden oluşan iş tatmin ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda maddelerin faktör yüklerinin 0,43 ile 0,75 arasında olduğu gözlemlenmiştir. Ölçeğin bütünü iş tatmini anlamında genel bir tatmin değerlendirmesi sağlarken, maddelerin odaklandığı faktör yükleri ile içsel ve dışsal olmak üzere iki boyutun değerlendirilebilir olduğu söylenebilir. Ölçeği oluşturan maddelerin 13 tanesi içsel tatmin ile ilgili değerlendirme imkânı sağlamakta olup, 55-61 arasındaki 7 madde dışsal tatmin ile ilgili düşünceleri desteklemektedir. Bu çerçevede iş tatmini ölçeğinin alt boyutları incelendiğinde, içsel iş tatmini boyutuna ait maddelerin, 43 ile, 71 arasında, dışsal iş tatmini boyutu maddelerinin, 52 ile, 75 arasında standardize edilmiş regresyon yükleri aldığı görülmektedir. Bu değerler ışığında, ölçeğin parametre tahminleri açısından uygun olduğu kabul edilmiştir.



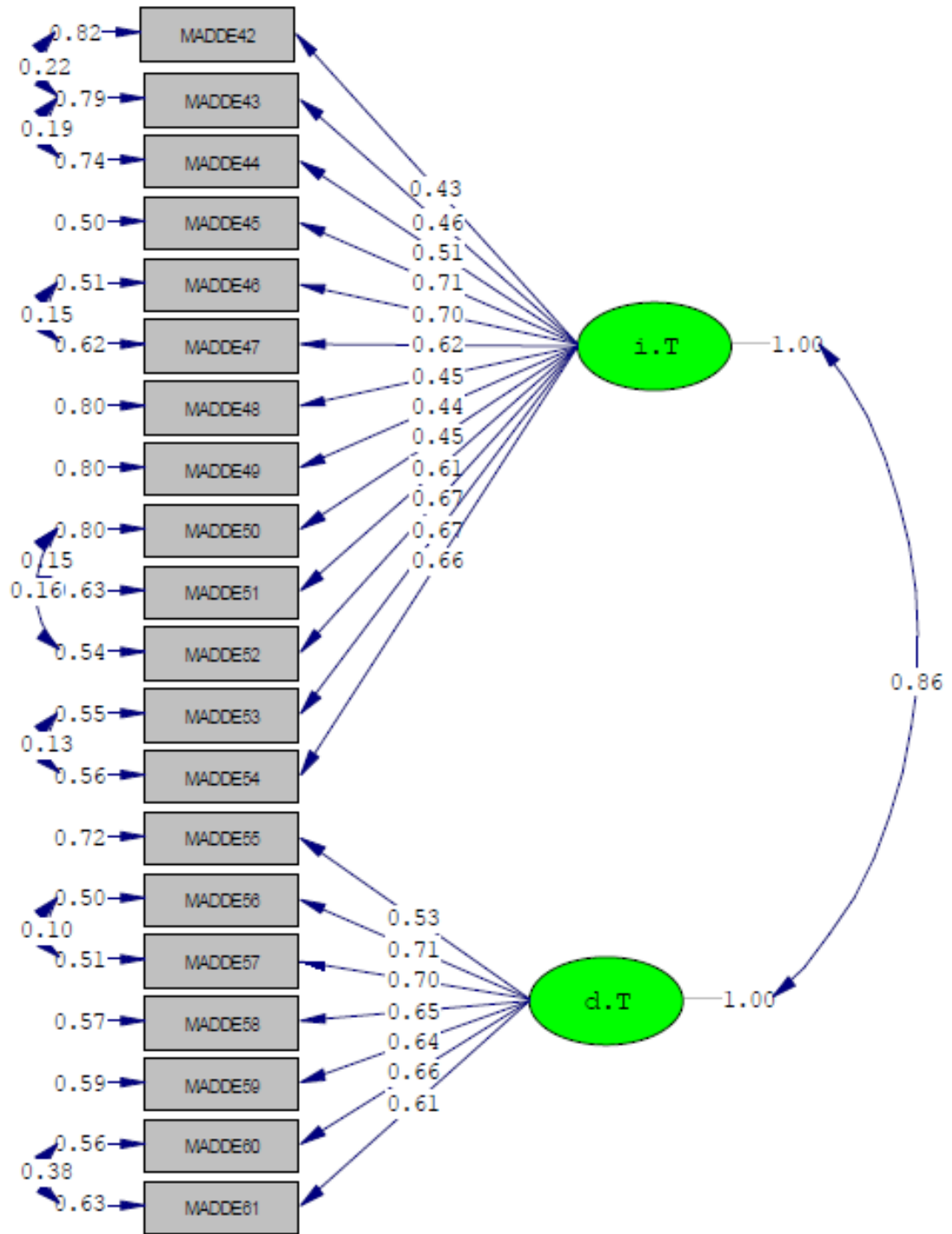
Chi-Square=1235.55,df=169, P-value=0.00000, RMSEA=0.110

Şekil 2.5. İş Tatmin Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 2.11. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin DFA Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Ölçüm Modeli	Kabul edilebilir uyum
CMIN/DF	7,31	$2 \leq \chi^2/df \leq 5$
AGFI	0,76	$.85 \leq AGFI \leq .90$
GFI	0,81	$.90 \leq IFI \leq .95$
CFI	0,92	$.90 \leq GFI \leq .95$
NFI	0,91	$.90 \leq CFI \leq .95$
NNFI(TLI)	0,91	$.90 \leq NFI \leq .95$
IFI	0,92	$.90 \leq TLI \leq .95$
RMSEA	0,11	$.05 \leq RMSEA \leq .08$
SRMR	0.71	$.05 \leq SRMR \leq .10$

Doğrulamalı faktör analizi neticesinde elde edilen uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum sınırları içerisinde olmaması sebebiyle bazı maddeler arasında modifikasyon yapılarak, değerlerin beklentileri karşılayacak ideal aralıklara gelmesine çalışılmıştır. Bu çerçevede, M42-M43, M43-M44, M46-M47, M50-M52, M53-M54, M56-M57, M60-M61 arasında modifikasyon yapılarak doğrulamalı faktör analizi tekrarlanmıştır.



Chi-Square=665.32,df=161, P-value=0.00000, RMSEA=0.077

Şekil 2.6. İş Tatmin Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Doğrulamalı Faktör Analizi

Modifikasyon sonucunda elde edilen uyum indeks değerleri Tablo 2.12’de görüldüğü gibi kabul edilebilir sınırlar içerisinde.

Tablo 2.12. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin DFA Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Ölçüm Modeli	Kabul edilebilir uyum
CMIN/DF	4,13	$2 \leq \chi^2/sd \leq 5$
AGFI	0,85	$.85 \leq AGFI \leq .90$
GFI	0,89	$.90 \leq IFI \leq .95$
CFI	0,96*	$.90 \leq GFI \leq .95$
NFI	0,95	$.90 \leq CFI \leq .95$
NNFI(TLI)	0.91	$.90 \leq NFI \leq .95$
IFI	0,96*	$.90 \leq TLI \leq .95$
RMSEA	0,71	$.05 \leq RMSEA \leq .08$
SRMR	0,59	$.05 \leq SRMR \leq .10$

*(Mükemmel uyum)

2.5.3.2. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının iş tatminlerini ölçmek amacıyla oluşturulan maddelere ilişkin ortalamalar, standart sapmalar ve frekans değerleri Tablo 2.14’de sunulmaktadır.

İşsel tatmini ifade eden 42-54. maddeler irdelendiğinde, ‘başkası için bir şeyler yapabilme imkânına sahip olma’ şeklindeki 50.maddenin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu ifadeyi 47. ‘yapılan iş karşılığında duyulan başarı hissi’ ve 52. ‘yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması’ ifadeleri izlemektedir. İşsel tatmine ilişkin 13 ifadenin ortalaması 3,33’tür. Bu durum sağlık çalışanlarının çok yüksek olmasa da işsel iş tatminine sahip olduklarını göstermektedir.

Çalışanların dışsal tatmin seviyesini ölçmek üzere değerlendirilen 55-61. Maddeler incelendiğinde ise, en yüksek ortalamaya ‘sabit bir iş sağlamasına yönelik’ ifadenin sahip olduğu görülmektedir. Diğer ifadelerin ortalamaları birbirine yakındır. Dışsal iş tatminini ölçmeye yönelik oluşturulan 7 ifadenin ortalaması 2,75’dir. Bu durum dışsal tatminin orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Ortalamalara ilişkin değerler, işsel tatminin dışsal tatminden daha yüksek olduğu da göstermektedir. Sağlık

çalışanlarının yapmış oldukları işin kutsiyeti düşünüldüğünde bu sonuç beklenen bir sonuçtur. İş tatminine ilişkin genel ortalama ise 3,03'dür.

Tablo 2.13. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İş Tatmini		X	SS	1		2		3		4		5	
				F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
İçsel Tatmin	M42	3,02	1,00	48	9,2	91	17,4	205	39,1	158	30,2	22	4,2
	M43	3,02	1,09	63	12,0	82	15,6	189	36,1	157	30,0	33	6,3
	M44	3,06	1,05	51	9,7	98	18,7	167	31,9	184	35,1	24	4,6
	M45	3,34	1,10	47	9,0	57	10,9	152	29,0	204	28,9	64	12,2
	M46	3,07	1,20	72	13,7	91	17,4	139	26,5	168	31,1	54	10,3
	M47	3,60	1,07	29	5,5	53	10,1	114	21,8	226	43,1	102	19,5
	M48	3,51	1,13	38	7,3	63	12,0	109	20,8	219	41,8	95	18,1
	M49	3,43	1,07	37	7,1	50	9,5	160	30,5	202	38,5	75	14,3
	M50	3,90	,923	9	1,7	35	6,7	91	17,4	250	47,7	139	26,5
	M51	3,38	,937	20	3,8	61	11,6	188	35,9	208	39,7	47	9,0
	M52	3,56	1,05	29	5,5	51	9,7	130	24,8	224	42,7	90	17,2
	M53	3,13	1,03	38	7,3	98	18,7	177	33,8	176	33,6	35	6,7
	M54	3,29	1,04	35	6,7	73	13,9	172	32,8	91	36,5	53	10,1
	Toplam	3,33	,658	516	7,57	903	13,24	1993	29,26	2467	36,83	833	12,23
Dışsal Tatmin	M55	2,28	1,15	183	34,9	110	21,0	141	26,9	78	14,9	12	2,3
	M56	2,84	1,13	84	16,0	106	20,2	166	31,7	142	27,1	26	5,0
	M57	2,43	1,21	156	29,8	127	24,2	116	22,1	106	20,2	19	3,6
	M58	2,71	1,23	115	21,9	118	22,5	125	23,9	135	25,8	31	5,9
	M59	3,28	1,09	47	9,0	70	13,4	143	27,3	216	41,2	48	5,9
	M60	2,82	1,13	84	16,0	102	19,5	195	37,2	108	20,6	35	6,7
	M61	2,86	1,17	85	16,2	101	19,3	178	34,0	118	22,5	42	8,0
	Toplam	2,75	,836	754	20,54	734	20,01	1064	29,01	903	24,61	213	5,34
Genel Toplam		3,03	,747	1270	14,05	1637	16,62	3057	29,13	3370	30,72	1046	8,78

(1= Hiç Memnun değilim,2=Memnun değilim,3= Kısmen memnunum,4= Memnunum, 5= Kesinlikle memnunum)

2.6. HİPOTEZ TESTLERİ

Araştırmaya temel oluşturan hipotezleri test etmek ve örgüt yapısını oluşturan faktörler ile iş tatmini ve alt boyutları arasında nasıl bir ilişki olabileceğini belirlemek için öncelikle korelasyon analizinden yararlanılmıştır. İki değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizinde, değişkenler arasında bir ilişki varsa “r” harfi ile gösterilen korelasyon katsayısı – 1 ile + 1 arasında

bir değer alır. Bu çerçevede “r”nin işareti ilişkinin yönünü gösterirken, derecesini ise katsayının büyüklüğü belirler. Her iki değişkenin aldığı değerlerin birlikte artış ve azalışı artı değerler ile belirlenirken, değişkenler arasındaki ters yönlü ilişki, eksi değer ile ifade edilir (Köksal, 1994, 377).

Araştırmada algılanan örgüt yapısı ve alt boyutları olarak değerlendirilen biçimselleşme, merkezileşme, karmaşıklık ve uzmanlaşma düzeyinin, iş tatmini ve alt boyutları olan içsel ve dışsal tatmin kavramları ile ilişkilerini gösteren korelasyon katsayısı tablo 2.14’de verilmektedir. Çalışmada oluşturulan hipotezler, örgüt yapısı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğuna, örgüt yapısını oluşturan alt boyutların genel iş tatmini ve onu oluşturan içsel ve dışsal tatmini de etkilediğine yönelik varsayımlardan oluşturulmuştur. Diğer taraftan sahiplik açısından farklılık arz eden hastanelerin yapı ile tatmin arasındaki ilişkide anlamlı bir fark olduğu da yine hipotez olarak ortaya konulmuştur.

Genel anlamda örgüt yapısı ile iş tatmini arasındaki ilişkiye bakıldığında iki değişken arasında %99 önem düzeyinde ($r = ,464$) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki görülmektedir. Yine iş tatmini ile örgüt yapısının alt boyutlarından olan biçimselleşme düzeyi ($r = ,371$), merkezileşme düzeyi ($r = ,332$), karmaşıklık düzeyi ($r = ,190$) ve uzmanlaşma düzeyi arasında ($r = ,441$) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Uzmanlaşmanın, iç tatmin ($,404$), dış tatmin ($,411$), ve genel tatmin ($r = ,441$) düzeyi ile ilişkisi diğer örgüt yapısı faktörlerine göre daha güçlüdür. Buna karşın karmaşıklık düzeyi ile içsel, dışsal tatmin ve genel iş tatmini arasındaki ilişki diğer boyutlara oranla daha düşüktür.

Bu sonuçlar, örgütün yapısını ifade eden boyutların sahip olduğu niteliklerin iş tatmini ile ilişkili olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu durum uzmanlaşma boyutunda daha belirgin olup, karmaşıklık boyutunda daha az belirgindir. Başka bir ifade ile örgütte biçimsellik, karmaşıklık, uzmanlaşma ve merkezileşme düzeyleri arttıkça içsel ve dışsal tatmin, dolayısıyla genel iş tatmini de artmaktadır.

Tablo 2.14. Örgüt Yapısı ve İş Tatmini Boyutlarına ait Korelasyon Tablosu

FAKTÖRLER		İçsel tatmin	Dışsal tatmin	Tatmin
Biçimselleştirme	Pearson Correlation	,323**	,372**	,371**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	524	524	524
Merkezileşme	Pearson Correlation	,292**	,330**	,332**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	524	524	524
Karmaşıklık	Pearson Correlation	,231**	,095*	,190**
	Sig. (2-tailed)	,000	,030	,000
	N	524	524	524
Uzmanlaşma	Pearson Correlation	,404**	,411**	,441**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	524	524	524
Örgüt Yapısı	Pearson Correlation	,431**	,425**	,464**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	524	524	524

**p<,001; *p<,05

Regresyon analizleri ile hipotezlerin değerlendirilmesine geçilmeden önce elde edilen bulguların güvenilirliği açısından çoklu doğrusallık probleminin var olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız değişkenler olan biçimselleşme, merkezileşme, karmaşıklık ve uzmanlaşma düzeyine ilişkin VIF ve tolerans değerleri değerlendirilmiştir. Bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında ilişkinin olmaması durumunda VIF=1(Variance Inflation Factor), şayet tam ilişki varsa VIF= ∞ olacaktır. Literatüre göre, VIF 10'a eşit ya da daha büyük ise çoklu doğrusallık problemi vardır (Albayrak, 2005, s. 110). Tablo 2.15 de görüldüğü gibi çoklu doğrusallık probleminin VIF<10, Tolerans>,2 çerçevesinde oluşmadığı görülmektedir.

Tablo 2.15. Bağımsız Değişkenlere Ait ‘VİF’ ve ‘TOLERANS’ Değerleri Tablosu

Örgütsel Yapı Boyutları	Tolerans	VİF
Biçimselleşme Düzeyi	,773	1,294
Merkezileşme Düzeyi	,708	1,413
Karmaşıklık Düzeyi	,760	1,315
Uzmanlaşma Düzeyi	,573	1,745

H1: Hastanelerdeki biçimselleşme düzeyinin, çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

H1a: Hastanelerdeki biçimselleşme düzeyinin çalışanların içsel tatmini üzerinde etkisi vardır.

H1b: Hastanelerdeki biçimselleşme düzeyinin çalışanların dışsal tatmini üzerinde etkisi vardır.

Örgüt yapısı boyutlarından biçimselleşme düzeyinin, iş tatmini ve boyutları olan içsel ve dışsal tatmin üzerindeki etkisini ortaya koyabilmek üzere 3 adımlı bir regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bütün adımlarda biçimselleşme düzeyi bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Regresyon analizinin 1. adımında içsel tatmin, 2. adımında dışsal tatmin, 3. Adımında ise genel olarak iş tatmini bağımlı değişken olarak değerlendirilmiştir. Her adımda uygulanan F testleri anlamlı sonuç vermiştir. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 2.16’da verilmiştir.

Tablo 2.16. Hastanelerdeki Biçimselleşme Düzeyinin, iş tatminine, içsel ve dışsal tatminine etkisi

Faktörler	Bağımlı Değişkenler					
	İçsel Tatmin		Dışsal Tatmin		Tatmin	
	β	t	β	t	β	t
Biçimselleşme	,323**	7,810	,372**	9,163	,371**	9,140
Durbin Watson	1,756		1,645		1,734	
R ²	,105		,139		,138	
Düzeltilmiş R ²	,103		,137		,136	
F	61,002		83,698		83,535	
sig	,000		,000		,000	

**p<,001

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, biçimselleşme düzeyi, içsel tatminin %10,5'ini, dışsal tatminin %13,9'unu ve toplam iş tatmininin %13,8'ini açıklamaktadır. Buna ek olarak, bağımsız değişkenin içsel tatmini etkileme düzeyinin ($\beta=,323$), $p<,001$, dışsal tatmini etkileme düzeyinin ($\beta=,372$), $p<,001$ ve toplam iş tatminini etkileme düzeyinin ($\beta=,371$), $p<,001$, önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. İlgili tablodaki R^2 ve F değerleri üzerinden hareket edilerek biçimselleşme düzeyinin iç, dış ve genel tatmin düzeylerini olumlu etkilediği ve sırası ile H1, H1a ve H1b hipotezlerinin desteklendiği söylenebilir. Modelde otokorelasyon olup olmadığını ortaya koyabilmek için Durbin-Watson testi yapılmış olup, sırasıyla (1,756; 1,645 ve 1,734) değerleri elde edilmiştir. Bu değerler, otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

H2: Hastanelerdeki merkezileşme düzeyinin, çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

H2a: Hastanelerdeki merkezileşme düzeyinin çalışanların içsel tatmini üzerinde etkisi vardır.

H2b: Hastanelerdeki merkezileşme düzeyinin çalışanların dışsal tatmini üzerinde etkisi vardır.

Örgütün yapısına ait boyutlarından merkezileşme düzeyinin, içsel ve dışsal tatmin ile toplam iş tatmini üzerindeki etkisini test etmek için regresyon eşitliğinde merkezileşme düzeyi bağımsız değişken, sırasıyla içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel iş tatmini bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Her adımda yapılan F testleri anlamlı sonuç vermiştir. Analize ilişkin sonuçlar tablo 2.17'de verilmiştir. Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi, merkezileşme derecesi, içsel tatminin %8,5'ini, dışsal tatminin %10,9'unu ve toplam iş tatmininin %11'ini açıklamaktadır. Buna ek olarak, bağımsız değişkenin içsel tatmini etkileme düzeyinin ($\beta=,292$), $p<,001$, dışsal tatmini etkileme düzeyinin ($\beta=,330$), $p<,001$ ve toplam iş tatminini etkileme düzeyinin ($\beta=,332$), $p<,001$, önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. İlgili tablodaki R^2 ve F değerleri üzerinden hareket edilerek merkezileşme düzeyinin iç, dış ve genel iş tatmini düzeyini olumlu etkilediği ve H2, H2a ve H2b hipotezlerini desteklendiğini söylenebilir. Modelde otokorelasyon olup olmadığını ortaya koyabilmek için Durbin-Watson testi yapılmış olup, elde edilen değerler (1,660; 1,600 ve 1,640) otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Analizlere ilişkin elde edilen bulgular tablo 2.17'de verilmiştir.

Tablo 2.17. Hastanelerdeki Merkezileşme Düzeyinin, iş tatminine, içsel ve dışsal tatminine etkisi

Faktörler	Bağımlı Değişkenler					
	İçsel Tatmin		Dışsal Tatmin		Tatmin	
	β	t	β	t	β	t
Merkezileşme	,292**	6,965	,330**	7,979	,332**	8,048
Durbin Watson	1,660		1,600		1,640	
R ²	,085		,109		,110	
Düzeltilmiş R ²	,083		,107		,109	
F	48,506		63,665		64,769	
Sig.	,000		,000		,000	

**p<,001

H3: Hastanelerdeki karmaşıklık düzeyinin, çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

H3a: Hastanelerdeki karmaşıklık düzeyinin çalışanların içsel tatmin üzerinde etkisi vardır.

H3b: Hastanelerdeki karmaşıklık düzeyinin çalışanların dışsal tatmin üzerinde etkisi vardır.

Karmaşıklık düzeyinin içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel iş tatmini üzerindeki etkisini ölçebilmek amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Analizde bağımlı değişken olarak değerlendirilen içsel tatmin, dışsal tatmin ve iş tatmini üzerine bağımsız değişken olan karmaşıklık düzeyinin etkisi araştırılmıştır. Her aşamada yapılan F testleri anlamlı sonuç vermiştir. Analizlere ilişkin elde edilen bulgular tablo 2.18’de verilmiştir.

Tablo 2.18. Hastanelerdeki Karmaşıklık Düzeyinin, iş tatminine, içsel ve dışsal tatminine etkisi

Faktörler	Bağımlı Değişkenler					
	İçsel Tatmin		Dışsal Tatmin		Tatmin	
	β	t	β	t	β	t
Karmaşıklık	,231**	5,417	,095*	2,173	,190**	4,418
Durbin Watson	1,640		1,552		1,595	
R ²	,053		,009		,036	
Düzeltilmiş R ²	,051		,007		,034	
F	29,345		4,722		19,516	
Sig.	,000		,030		,000	

**p<,001; *p<,05

Yukarıdaki ilgili tabloda görüldüğü gibi, karmaşıklık düzeyi, içsel tatminin %5,3'ünü, dışsal tatminin %0,9'unu ve toplam iş tatmininin %3,6'ını açıklamaktadır. Ayrıca bağımsız değişkenin içsel tatmini etkileme düzeyinin ($\beta=,231$), $p<,001$, dışsal tatmini etkileme düzeyinin ($\beta=,095$), $p<,001$ ve toplam iş tatminini etkileme düzeyinin ($\beta=,190$), $p<,001$, önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. İlgili tablodaki R^2 ve F değerleri dikkate alındığında karmaşıklık düzeyinin iç, dış ve genel iş tatminini olumlu etkilediği ve sırası ile H3, H3a ve H3b hipotezlerinin desteklendiğini söylenebilir. Otokorelasyon olup olmadığını ortaya koyabilmek için yapılan Durbin-Watson testi sonuçlarına göre (1,660; 1,600 ve 1,640) modelde otokorelasyon olmadığı görülmüştür.

H4: Hastanelerdeki uzmanlaşma düzeyinin, çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

H4a: Hastanelerdeki uzmanlaşma düzeyinin, çalışanların içsel tatmini üzerinde etkisi vardır.

H4b: Hastanelerdeki uzmanlaşma düzeyinin, çalışanların dışsal tatmini üzerinde etkisi vardır.

Örgütün yapısına ait boyutlarından uzmanlaşma düzeyinin, içsel ve dışsal tatmin ile toplam iş tatmini üzerindeki etkisini test etmek için regresyon eşitliğinde uzmanlaşma düzeyi bağımsız değişken, sırasıyla içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel iş tatmini bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Her adımda gerçekleştirilen F testleri anlamlı sonuç vermiştir. Analize ilişkin sonuçlar tablo 2.20'de verilmiştir. İlgili tabloda görüldüğü gibi, uzmanlaşma düzeyi, içsel tatminin %16,3'ünü, dışsal tatminin %16,9'unu ve toplam iş tatmininin %19,4'ünü açıklamaktadır. Buna ek olarak, bağımsız değişkenin içsel tatmini etkileme düzeyinin ($\beta=,404$), $p<,001$, dışsal tatmini etkileme düzeyinin ($\beta=,411$), $p<,001$ ve toplam iş tatminini etkileme düzeyinin ($\beta=,441$), $p<,001$, önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. İlgili tablodaki R^2 ve F değerleri göz önünde bulundurularak uzmanlaşma düzeyinin, iç, dış ve genel iş tatmin düzeyini olumlu etkilediği ve sırası ile H4, H4a ve H4b hipotezlerinin desteklendiğini söylenebilir. Modelde otokorelasyon olup olmadığını ortaya koyabilmek için Durbin-Watson testi yapılmış olup, test sonuçlarına göre (1,724; 1,658 ve 1,715) otokorelasyon olmadığını gözlenmiştir. Analizlere ilişkin elde edilen bulgular tablo 2.19'da verilmiştir.

Tablo 2.19. Hastanelerdeki Uzmanlaşma Düzeyinin, iş tatminine, içsel ve dışsal tatminine etkisi

Faktörler	Bağımlı Değişkenler					
	İçsel Tatmin		Dışsal Tatmin		Tatmin	
	β	t	β	t	β	t
Uzmanlaşma	,404**	10,098	,411**	10,315	,441**	11,213
Durbin Watson	1,724		1,658		1,715	
R ²	,163		,169		,194	
Düzeltilmiş R ²	,162		,168		,193	
F	101,971		106,394		125,721	
Sig.	,000		,000		,000	

**p<,001

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel yapı boyutları olarak ifade edilen ve bağımsız değişken olarak değerlendirilen biçimselleşme, merkezileşme, karmaşıklık ve uzmanlaşmanın tamamı birlikte regresyon analizine sokularak bağımlı değişken olan iç, dış ve genel iş tatmin derecesi üzerindeki etkisine bakılmıştır. Tablo 2.20’de de görüldüğü gibi, 4 bağımsız değişken içsel tatminin %19,7’sini açıklamaktadır. Uzmanlaşma düzeyinin diğer yapı boyutlarına göre içsel tatmin üzerindeki etkisi daha yüksektir ($\beta=,274$) . Yine merkezileşme ve karmaşıklık düzeyinin içsel tatmin üzerine olan etkisinin anlamlı sayılabilecek düzeyde etkilenmediği görülmüştür. Bu sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde uzmanlaşma ve biçimselleşme düzeylerinin, diğer yapı boyutlarına göre içsel tatmini daha fazla etkilediğini göstermektedir.

İkinci adımda yapıya ilişkin 4 bağımsız değişkenin dışsal tatmin üzerine olan etkisi araştırılmıştır. Bu adım 4 bağımsız değişkenin dışsal tatminin %25’ini açıkladığını ortaya koymaktadır. Yine uzmanlaşma düzeyinin dışsal tatmin üzerindeki etkisi diğer yapı boyutlarına oranla daha fazladır ($\beta=,310$). Ayrıca karmaşıklık düzeyinin dışsal tatmin üzerine etkisi negatif yönlüdür. Bu durum diğer yapı boyutları ile birlikte değerlendirildiğinde karmaşıklık düzeyinin artmasının dışsal tatmini azalttığı, biçimselleşme, merkezileşme ve uzmanlaşma düzeylerinin artmasının ise dışsal tatmini arttırdığı, bu durumun uzmanlaşma düzeyinde daha belirgin olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Regresyon eşitliğinin 3. adımında yine örgüt yapısına ilişkin boyutlar birlikte bağımsız değişken olmak üzere ele alınarak, iş tatmini bağımlı değişkeninin üzerindeki etkisine bakılmıştır. Bu adımda uzmanlaşma ve biçimselleşme düzeyinin iş tatmini üzerinde olumlu etkisinin olduğu, merkezileşme ve karmaşıklık düzeylerinin ise iş tatminini ilgili önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı sayılabilecek düzeyde etkilenmediği görülmüştür. Bu durum uzmanlaşma ve biçimselleşmenin diğer yapı boyutlarına göre iş tatminini daha fazla etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 2.20. Örgüt yapısı ve boyutlarının iş tatmini ve boyutları üzerindeki etkisi

Faktörler	Bağımlı Değişkenler					
	İçsel Tatmin		Dışsal Tatmin		Tatmin	
	β	t	β	t	β	t
Biçimselleşme Düzeyi	,171**	3,818	,263**	6,087	,225**	5,201
Merkezileşme Derecesi	,087	1,856	,124**	2,735	,110	2,430
Karmaşıklık Düzeyi	,024	,536	-,170**	-3,910	-,059	-1,358
Uzmanlaşma Düzeyi	,274**	5,279	,310**	6,184	,313**	6,213
Durbin Watson	1,771		1,705		1,768	
R ²	,197		,250		,247	
Düzeltilmiş R ²	,191		,245		,241	
F	31,840**		43,328**		42,514**	

**p<,001

H5: Sahiplik (Mülkiyet) açısından ayrı kurumsal sistemlere bağlı olarak hizmet sunan hastanelerin örgüt yapıları arasında farklılık vardır.

H5a: Sahiplik açısından ayrı kurumsal sistemlere bağlı olarak hizmet sunan hastanelerin biçimselleşme düzeyi arasında farklılık vardır.

H5b: Sahiplik açısından ayrı kurumsal sistemlere bağlı olarak hizmet sunan hastanelerin merkezileşme düzeyi arasında farklılık vardır.

H5c: Sahiplik açısından ayrı kurumsal sistemlere bağlı olarak hizmet sunan hastanelerin karmaşıklık düzeyi arasında farklılık vardır.

H5d: Sahiplik açısından ayrı kurumsal sistemlere bağlı olarak hizmet sunan hastanelerin uzmanlaşma düzeyi arasında farklılık vardır.

Mülkiyet açısından ayrı kurumsal kimliğe sahip hastanelerin örgüt yapısına ilişkin özellikleri arasında farkın olup olmadığını değerlendirmek için tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Tablo 2.21’de görüldüğü gibi örgüt yapısına ilişkin tüm boyutlar mülkiyet açısından farklılaşmaktadır. Yine tüm boyutlar açısından özel hastaneler en yüksek ortalamalara sahiptir.

Mülkiyet açısından örgüt yapısına ilişkin boyutlar arasındaki farklılıklar belirlendikten sonra farkın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için LSD analizi yapılmıştır. LSD analizi verilerine göre biçimselleşme düzeyi açısından özel hastanelere ilişkin ortalamanın, SB (,57182) ve üniversite hastanelerinden (,72377) farklılaştığı görülmektedir. Biçimselleşme düzeyi açısından SB ve üniversite hastaneleri arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur. Bu durum özel hastanelerin, SB ve üniversite hastanelerine göre daha biçimsel olduğunu ortaya koymaktadır.

Merkezileşme düzeyi açısından yine özel hastanelere ilişkin ortalamalar Sağlık Bakanlığı (,41780) ve üniversite hastanesine (,49348) ilişkin ortalamalardan farklılaşmıştır. Sağlık Bakanlığı ile üniversite hastanesi ortalamaları arasında ise anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir. Bu durum özel hastanelerin merkezileşme düzeyinin SB ve üniversite hastanelerine göre daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Karmaşıklık düzeyi açısından SB hastanesine ilişkin ortalamalar özel hastaneye (-,28965) ve üniversite hastanesine(-,19016) ilişkin ortalamalardan farklılaşmıştır. Bu durum mülkiyet yapılarına ilişkin analizlerde karmaşıklık düzeyine yönelik bulguların diğer üç boyuttan farklı olarak üniversite hastanesi ortalamaları ile sağlık bakanlığı hastanesi ortalamaları arasında istatistiki olarak farklılık olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer taraftan özel hastane ile üniversite hastanesi ortalamaları arasında ise anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir. Bu sonuç, çalışanların özel ve üniversite hastanelerini SB hastanesinden daha karmaşık olarak algıladıklarını ortaya koymaktadır.

Uzmanlaşma düzeyi açısından ise özel hastanelere ilişkin ortalamalar Sağlık Bakanlığı (,45253) ve üniversite hastanesine (,44362) ilişkin ortalamalardan farklılaşmıştır. Sağlık Bakanlığı ile üniversite hastanesi ortalamaları arasında ise anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir. Bu durum özel hastanelerin uzmanlaşma düzeyinin SB ve üniversite hastanelerine göre daha yüksek olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 2.21. Örgüt Yapısı ile Sahiplik (Mülkiyet) Açısından Farklılaşan Kurumların Tanımlayıcı İstatistikler

FAKTÖRLER	Sahiplik (Mülkiyet)	N	X	SS	F	Sig
Bişimselleşme	SB	253	3,149	,835	17,121	,000
	Özel	64	3,721	,888		
	Üniversite	207	2,997	,893		
	Toplam	524	3,159	,891		
Merkezileşme	SB	253	3,014	,776	9,554	,000
	Özel	64	3,432	,929		
	Üniversite	207	2,938	,776		
	Toplam	524	3,035	,809		
Karmaşıklık	SB	253	3,616	,728	7,086	,001
	Özel	64	3,906	,620		
	Üniversite	207	3,806	,620		
	Toplam	524	3,727	,682		
Uzmanlaşma	SB	253	3,145	,692	12,255	,000
	Özel	64	3,598	,738		
	Üniversite	207	3,154	,643		
	Toplam	524	3,204	,693		
Örgütsel yapı	SB	253	3,240	,548	18,113	,000
	Özel	64	3,683	,620		
	Üniversite	207	3,234	,541		
	Toplam	524	3,291	,572		

**p<,001

Tablo 2.22. Sahiplik Açısından Farklılaşan Hastanelerin Örgüt Yapısı ve Boyutlarına ilişkin Karşılaştırma Tablosu

FAKTÖRLER	(I) Kurum	(J) Kurum	Ort.arasındaki Fark (I-J)	Std. Hata	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Lower Bound
Bıçimselleşme	Sağlık Bakanlığı	Özel	-,57182**	,12111	,000	-,8097	-,3339
		Üniversite	,15195	,08112	,062	-,0074	,3113
	Özel	SB	,57182**	,12111	,000	,3339	,8097
		Üniversite	,72377**	,12380	,000	,4806	,9670
	Üniversite	SB	-,15195	,08112	,062	-,3113	,0074
		Özel	-,72377**	,12380	,000	-,9670	-,4806
Merkezileşme	Sağlık Bakanlığı	Özel	-,41780**	,11145	,000	-,6367	-,1989
		Üniversite	,07568	,07465	,311	-,0710	,2223
	Özel	SB	,41780**	,11145	,000	,1989	,6367
		Üniversite	,49348**	,11392	,000	,2697	,7173
	Üniversite	SB	-,07568	,07465	,311	-,2223	,0710
		Özel	-,49348**	,11392	,000	-,7173	-,2697
Karmaşıklık	Sağlık Bakanlığı	Özel	-,28965*	,09444	,002	-,4752	-,1041
		Üniversite	-,19016*	,06326	,003	-,3144	-,0659
	Özel	SB	,28965*	,09444	,002	,1041	,4752
		Üniversite	,09949	,09654	,303	-,0902	,2891
	Üniversite	SB	,19016*	,06326	,003	,0659	,3144
		Özel	-,09949	,09654	,303	-,2891	,0902
Uzmanlaşma	Sağlık Bakanlığı	Özel	-,45253**	,09506	,000	-,6393	-,2658
		Üniversite	-,00891	,06367	,889	-,1340	,1162
	Özel	SB	,45253**	,09506	,000	,2658	,6393
		Üniversite	,44362**	,09716	,000	,2527	,6345
	Üniversite	SB	,00891	,06367	,889	-,1162	,1340
		Özel	-,44362**	,09716	,000	-,6345	-,2527
Yapı	Sağlık Bakanlığı	Özel	-,44287**	,07765	,000	-,5954	-,2903
		Üniversite	,00598	,05201	,908	-,0962	,1082
	Özel	SB	,44287**	,07765	,000	,2903	,5954
		Üniversite	,44885**	,07938	,000	,2929	,6048
	Üniversite	SB	-,00598	,05201	,908	-,1082	,0962
		Özel	-,44885**	,07938	,000	-,6048	-,2929

**p<,001, * p<,01

Biçimselleşme, merkezileşme ve uzmanlaşma açısından özel hastanelerle, sağlık bakanlığı ve üniversite hastaneleri arasında anlamlı farklılık görülmekle birlikte, aynı faktörler için sağlık bakanlığı ve üniversite hastaneleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Karmaşıklık düzeyi ile ilgili de sağlık bakanlığı ile özel ve üniversite hastaneleri arasında anlamlı farklılık görülmüştür. Özel hastaneler ile üniversite hastaneleri arasında ise anlamlı farklılık değerlendirilmemiştir. Bu itibarla H5, H5a, H5b, H5c ve H5d hipotezlerinin kısmen doğrulandığı söylenebilir.

H6: Sahiplik açısından ayrı kurumsal sistemlere bağlı olarak hizmet sunan hastanelerdeki çalışanların iş tatminleri açısından farklılık vardır.

H6a: Sahiplik açısından ayrı kurumsal sistemlere bağlı olarak hizmet sunan hastanelerdeki çalışanların iç tatminleri açısından farklılık vardır.

H6b: Sahiplik açısından ayrı kurumsal sistemlere bağlı olarak hizmet sunan hastanelerdeki çalışanların dış tatminleri açısından farklılık vardır.

Sahiplik açısından ayrı kurumsal kimliğe sahip hastanelerde çalışanların içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel iş tatminleri arasında fark olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tablo 2.23'den de anlaşılabileceği gibi içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel iş tatmini sahiplik açısından farklılaşmaktadır. Her üç tatmin değişkeni açısından özel hastane çalışanlarına ilişkin ortalamalar daha yüksektir.

Tablo 2.23. İş Tatmini ve Boyutları ile Sahiplik (Mülkiyet) Açısından Farklılaşan Kurumların Tanımlayıcı İstatistikler

FAKTÖRLER	Sahiplik (Mülkiyet)	N	X	SS	F	Sig
İçsel tatmin	SB	253	3,295	,645	12,685	,000
	Özel	64	3,716	,642		
	Üniversite	207	3,271	,643		
	Toplam	524	3,337	,658		
Dışsal tatmin	SB	253	2,735	,841	10,775	,000
	Özel	64	3,180	,751		
	Üniversite	207	2,637	,816		
	Toplam	524	2,751	,836		
İş tatmini	SB	253	3,099	,665	13,891	,000
	Özel	64	3,528	,593		
	Üniversite	207	3,049	,649		
	Toplam	524	3,132	,666		

**p<,001

Farkın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için LSD testi uygulanmıştır. Tablo 2.24’de izlenebileceği gibi özel hastanede çalışanların içsel tatmin seviyesi, hem sağlık bakanlığı hastanesinden(,42082) ve hem de üniversite hastanesinden(,44507) anlamlı düzeyde farklılaşmıştır. Diğer taraftan sağlık bakanlığı ile üniversite hastanelerinde çalışanların içsel tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılık görülmemiştir. Benzer sonuç, dışsal tatmin açısından da ortaya çıkmış, özel hastanelerdeki sağlık çalışanlarının, sağlık bakanlığı(,44563) ve üniversite hastanelerinde(,54312) çalışanlara göre daha yüksek bir dışsal tatmine sahip olduğu görülmüştür. SB ve üniversite hastanelerinde çalışanların dışsal tatmin düzeyleri arasında ise anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Genel iş tatmini açısından da benzer sonuçlar elde edilmiştir. İçsel, dışsal ve genel tatmin açısından özel hastane ile SB ve üniversite hastaneleri arasında anlamlı bir farklılık görülmekle birlikte, aynı faktörler açısından üniversite hastanesi ile SB hastanesi arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu itibarla H6, H6a, H6b hipotezleri kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 2.24. Sahiplik Açısından Farklılaşan Hastanelerin İş Tatmini ve Boyutlarına ilişkin Karşılaştırma Tablosu

FAKTÖRLER	(I) Kurum	(J) Kurum	Ort.arasındaki Fark (I-J)	Std. Hata	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Lower Bound
İç Tatmin	Sağlık Bakanlığı	Özel	-,42082**	,09018	,000	-,5980	-,2436
		Üniversite	,02426	,06041	,688	-,0944	,1429
	Özel	Sağlık Bakanlığı	,42082**	,09018	,000	,2436	,5980
		Üniversite	,44507**	,09218	,000	,2640	,6262
	Üniversite	Sağlık Bakanlığı	-,02426	,06041	,688	-,1429	,0944
		Özel	-,44507**	,09218	,000	-,6262	-,2640
Dış Tatmin	Sağlık Bakanlığı	Özel	-,44563**	,11495	,000	-,6714	-,2198
		Üniversite	,09750	,07699	,206	-,0538	,2488
	Özel	Sağlık Bakanlığı	,44563**	,11495	,000	,2198	,6714
		Üniversite	,54312**	,11750	,000	,3123	,7740
	Üniversite	Sağlık Bakanlığı	-,09750	,07699	,206	-,2488	,0538
		Özel	-,54312**	,11750	,000	-,7740	-,3123
Ortalama Tatmin	Sağlık Bakanlığı	Özel	-,42950**	,09103	,000	-,6083	-,2507
		Üniversite	,04989	,06097	,414	-,0699	,1697
	Özel	Sağlık Bakanlığı	,42950**	,09103	,000	,2507	,6083
		Üniversite	,47939**	,09305	,000	,2966	,6622
	Üniversite	Sağlık Bakanlığı	-,04989	,06097	,414	-,1697	,0699
		Özel	-,47939**	,09305	,000	-,6622	-,2966

**p<,001,

Tablo 2.25’de SB, üniversite ve özel hastanelere ilişkin örgütün yapısal özellikleri ile iş tatmin dereceleri arasındaki ilişkilerini gösteren korelasyon analiz bulguları gösterilmiştir. Her 3 hastanede örgütün yapısal özellikleri ile iş tatmini arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir.

SB hastanelerinde biçimselleşme düzeyi ile içsel, dışsal ve iş tatmini arasındaki ilişkiler diğer hastanelere göre daha güçlüyken, özel hastanelerde diğerlerine göre daha zayıftır.

Merkezileşme düzeyi açısından içsel, dışsal ve iş tatmini arasındaki ilişkiler özel hastanelerde diğer hastanelere göre daha güçlüdür. Dışsal tatmin açısından bu durum çok daha belirgindir.

Sahiplik açısından karmaşıklık düzeyi ile tatmin arasındaki ilişkilere bakıldığında, SB ve özel hastane çalışanlarının algıladıkları karmaşıklık düzeyi ile içsel, dışsal ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Üniversite hastanesi açısından ise sadece karmaşıklık düzeyi ile içsel tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır. SB hastanelerinde karmaşıklık düzeyinin iş tatminine etkisi diğer hastanelere göre daha güçlüdür.

Uzmanlaşma düzeyinin, iş tatmini, içsel ve dışsal tatminle ilişkisi hastaneler açısından değerlendirildiğinde bütün hastaneler için anlamlı farklılıklara ulaşılmış olup, SB hastanelerinde uzmanlaşma düzeyinin iş tatmini ve içsel tatminle ilişkisi diğer hastanelere göre daha güçlü olduğu görülmüştür. Diğer taraftan uzmanlaşma düzeyinin dışsal tatminle ilişkisi özel hastanelerde daha yüksektir.

Dört bağımsız değişkenin, bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini görebilmek üzere gerçekleştirilen kolerasyon sonucunda da mülkiyetleri farklılaşmış olan bütün hastanelerde sonuçların anlamlı olduğu, SB hastanelerinde örgüt yapısının iş tatmini üzerinde en yüksek etkiye sahip olduğu, üniversite hastanelerinde de etki düzeyinin diğer hastanelere kıyasla en düşük değerde olduğu görülmüştür.

Tablo 2.25. Mülkiyetleri Farklılaşan Hastanelerin Korelasyon Karşılaştırma Tablosu

	Boyutlar	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin	İş Tatmini
Sağlık Bakanlığı	Biçimselleştirme	,367**	,426**	,421**
		,000	,000	,000
	Merkezileşme	,275**	,352**	,330**
		,000	,000	,000
	Karmaşıklık	,282**	,153*	,246**
		,000	,015	,000
	Uzmanlaşma	,457**	,474**	,498**
		,000	,000	,000
	Örgüt Yapısı	,471**	,483**	,511**
		,000	,000	,000
Özel	Biçimselleştirme	,207	,299*	,262*
		,100	,017	,036
	Merkezileşme	,344**	,535**	,451**
		,005	,000	,000
	Karmaşıklık	,207	,215	,228
		,101	,088	,070
	Uzmanlaşma	,344**	,515**	,443**
		,005	,000	,000
	Örgüt Yapısı	,366**	,525**	,462**
		,003	,000	,000
Üniversite	Biçimselleştirme	,314**	,328**	,348**
		,000	,000	,000
	Merkezileşme	,296**	,248**	,301**
		,000	,000	,000
	Karmaşıklık	,171*	-,001	,109
		,014	,992	,116
	Uzmanlaşma	,361**	,299**	,366**
		,000	,000	,000
	Örgüt Yapısı	,403**	,321**	,402**
		,000	,000	,000

**p<,001, * p<,01

Çalışmanın bu bölümünde, örgüt yapısı boyutları olarak ifade edilen ve bağımsız değişken olarak değerlendirilen biçimselleşme, merkezileşme, karmaşıklık ve uzmanlaşmanın tamamı, farklı mülkiyet yapılarında, birlikte regresyon analizine sokularak, bağımlı değişken olan genel iş tatmin derecesi, içsel tatmin derecesi ve dışsal tatmin derecesi üzerindeki etkisine sırası ile bakılmıştır. Tablo 2.26’da da görüldüğü gibi, 4 bağımsız değişken, SB hastanelerinde iş tatmininin %17,6’sını açıklamaktadır. SB hastanelerinde uzmanlaşma düzeyinin diğer yapı boyutlarına göre iş tatmini üzerindeki etkisi daha yüksektir ($\beta=,226$) . Daha sonra sırasıyla biçimselleşme ($\beta=,195$) ve merkezileşme ($\beta=,179$) düzeylerinin SB hastanelerinde genel iş tatminini etkilediği görülmektedir. Karmaşıklık düzeyinin ise iş tatmini üzerine olan etkisi ilgili önem düzeylerinde anlamlı değildir.

İkinci adımda, özel hastaneler için aynı çalışma gerçekleştirilerek, yapıya ilişkin 4 bağımsız değişkenin, iş tatmini üzerine olan etkisi araştırılmıştır. Bu adım 4 bağımsız değişkenin, özel hastanelerde iş tatmininin %33’ünü açıkladığını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte sadece merkezileşme düzeyinin($\beta=,334$) iş tatmini üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer bağımsız değişkenlerin iş tatmini üzerindeki etkisi ilgili önem düzeyinde anlamlı değildir.

Regresyon eşitliğinin 3. Adımında üniversite hastaneleri için, örgüt yapısına ilişkin boyutlar birlikte bağımsız değişken olmak üzere ele alınarak, iş tatmini bağımlı değişkeninin üzerindeki etkisine bakılmıştır. Üniversite hastanelerinde 4 bağımsız değişkenin, iş tatminini açıklama oranı %26,1 olarak görülmüştür. Bu adımda uzmanlaşma($\beta=,390$) ve biçimselleşme($\beta=,282$) düzeyinin iş tatmini üzerinde olumlu etkisinin olduğu, merkezileşme ve karmaşıklık düzeylerinin ise iş tatmini ile ilgili önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı sayılabilecek düzeyde etkilenmediği görülmüştür. Bu durum uzmanlaşma ve biçimselleşmenin diğer yapı boyutlarına göre iş tatminini daha fazla etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 2.26. Örgüt Yapısı ile İş Tatmininin Mülkiyet Yapısı Farklılaşan Hastanelerde Karşılaştırma Tablosu

Faktörler	İş Tatmini								
	Sağlık Bakanlığı			Özel			Üniversite		
	β	t	sig	β	t	sig	β	t	sig
Biçimselleşme Düzeyi	,195	3,102	,002	-,123	-1,002	,320	,282	4,120	,000
Merkezileşme Düzeyi	,179	2,650	,009	,334	2,505	,015	-,052	-,763	,446
Karmaşıklık Düzeyi	-,074	-1,123	,262	,194	1,473	,146	-,065	-,958	,339
Uzmanlaşma Düzeyi	,226	3,031	,003	,263	1,834	,072	,390	5,146	,000
Durbin Watson	1,659			1,899			1,831		
R ²	,189			,373			,275		
Düzeltilmiş R ²	,176			,330			,261		
F	14,429**			8,760			19,155		
sig	,000			,000			,000		

**p<,001

Biçimselleşme, merkezileşme, karmaşıklık ve uzmanlaşma düzeylerinin, içsel tatmin üzerindeki etkilerinin ortaya konulduğu Tablo 2.27’de de görüldüğü gibi, 4 bağımsız değişken, SB hastanelerinde içsel tatminin %14,5’ini açıklamaktadır. SB hastanelerinde uzmanlaşma düzeyinin diğer yapı boyutlarına göre içsel tatmin üzerindeki etkisi daha yüksektir ($\beta=,180$). Daha sonra sırasıyla merkezileşme ($\beta=,177$) ve biçimselleşme ($\beta=,144$) düzeylerinin SB hastanelerinde genel iş tatminini etkilediği görülmektedir. Karmaşıklık düzeyinin ise iş tatmini üzerine olan etkisi ilgili önem düzeylerinde anlamlı değildir.

Bir sonraki adımda, özel hastaneler için aynı çalışma gerçekleştirilerek, yapıya ilişkin 4 bağımsız değişkenin, içsel tatmin üzerine olan etkisi araştırılmıştır. Bu adım 4 bağımsız değişkenin, özel hastanelerde iş tatmininin %22,7’sini açıkladığını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte bağımsız değişkenlerin içsel tatmin üzerindeki etkisi ilgili önem düzeyinde anlamlı değildir.

Regresyon eşitliğinin içsel tatmin bağımlı değişkeni ile ilgili üniversite hastaneleri için gerçekleştirilen son adımında, örgüt yapısına ilişkin boyutlar birlikte bağımsız değişken olmak üzere ele alınarak, içsel tatmin bağımlı üzerindeki etkisine de

bakılmıştır. Üniversite hastanelerinde 4 bağımsız değişkenin, iş tatminini açıklama oranı %21,1 olarak görülmüştür. Bu adımda uzmanlaşma($\beta=,355$) ve biçimselleşme($\beta=,215$) düzeyinin içsel tatmin üzerinde olumlu etkisinin olduğu, merkezileşme ve karmaşıklık düzeylerinin ise içsel tatmin ile ilgili önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı sayılabilecek düzeyde etkilenmediği görülmüştür. Bu durum uzmanlaşma ve biçimselleşmenin diğer yapı boyutlarına göre iş tatminini daha fazla etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 2.27. Örgüt Yapısı ile İçsel Tatminin Mülkiyet Yapısı Farklılaşan Hastanelerde Karşılaştırma Tablosu

Faktörler	İçsel Tatmin								
	Sağlık Bakanlığı			Özel			Üniversite		
	β	t	sig	β	t	sig	β	t	sig
Biçimselleşme Düzeyi	,144	2,247	,026	-,129	-,972	,335	,215	3,010	,003
Merkezileşme Düzeyi	,177	2,567	,011	,262	1,833	,072	-,090	- 1,265	,207
Karmaşıklık Düzeyi	,028	,421	,674	,214	1,510	,136	,008	,109	,913
Uzmanlaşma Düzeyi	,180	2,367	,019	,220	1,431	,158	,355	4,482	,000
Durbin Watson	1,652			1,181			1,842		
R ²	,158			,276			,211		
Düzeltilmiş R ²	,145			,227			,195		
F	11,645**			5,623			13,467		
sig	,000			,001			,000		

**p<,001

Mülkiyet yapısı farklılaşan kurumlardaki değerlendirme aşamasının son adımında her üç hastane için bağımsız değişkenlerin dışsal tatmin üzerindeki etkilerine bakılmış olup Tablo 2.28’de elde edilen veriler özetlenmiştir. Buna göre 4 bağımsız değişken, SB hastanelerinde dışsal tatminin %18,4’ünü açıklamaktadır. SB hastanelerinde uzmanlaşma düzeyinin diğer yapı boyutlarına göre dışsal tatmin üzerindeki etkisi daha yüksektir ($\beta=,254$) . Daha sonra sırasıyla biçimselleşme ($\beta=,235$) ve merkezileşme ($\beta=,153$) düzeylerinin SB hastanelerinde dışsal tatmini olumlu etkilediği görülmektedir. Karmaşıklık düzeyinin (-,206) ise dışsal tatmini olumsuz etkilediği değerlendirilmiştir.

İkinci adımda, özel hastaneler için aynı çalışma gerçekleştirilerek, yapıya ilişkin 4 bağımsız değişkenin, dışsal tatmin üzerine olan etkisi araştırılmıştır. Bu adım 4 bağımsız değişkenin, özel hastanelerde dışsal tatmininin %25,5'ini açıkladığını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte sadece merkezileşme düzeyinin($\beta=,337$) dışsal tatmin üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer bağımsız değişkenlerin dışsal tatmin üzerindeki etkisi ilgili önem düzeyinde anlamlı değildir.

Regresyon eşitliğinin son adımında üniversite hastaneleri için, örgüt yapısına ilişkin boyutlar birlikte bağımsız değişken olmak üzere ele alınarak, dışsal tatmin bağımlı değişkeninin üzerindeki etkisine bakılmıştır. Üniversite hastanelerinde 4 bağımsız değişkenin, dışsal tatmini açıklama oranı %27,5 olarak görülmüştür. Bu adımda uzmanlaşma($\beta=,368$) ve biçimselleşme($\beta=,326$) düzeyinin dışsal tatmin üzerinde olumlu etkisinin olduğu, karmaşıklık düzeyinin($\beta=-,160$) ise dışsal tatmini olumsuz etkilediği görülmüştür. Diğer taraftan merkezileşme düzeyinin, dışsal tatmini ilgili önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı sayılabilecek düzeyde etkilenmediği görülmüştür. Bu durum uzmanlaşma ve biçimselleşmenin diğer yapı boyutlarına göre dışsal tatmini daha fazla etkilediği, karmaşıklık düzeyinin ise olumsuz etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 2.28. Örgüt Yapısı ile Dışsal Tatminin Mülkiyet Yapısı Farklılaşan Hastanelerde Karşılaştırma Tablosu

Faktörler	Dışsal Tatmin								
	Sağlık Bakanlığı			Özel			Üniversite		
	β	t	sig	β	t	sig	β	t	sig
Biçimselleşme Düzeyi	,235	3,757	,000	-,074	-,572	,569	,326	4,810	,000
Merkezileşme Düzeyi	,153	2,268	,024	,337	2,395	,020	,013	,200	,842
Karmaşıklık Düzeyi	-,206	-3,162	,002	,099	,710	,481	-,160	2,367	,019
Uzmanlaşma Düzeyi	,254	3,422	,001	,244	1,611	,113	,368	4,892	,000
Durbin Watson	1,644			1,670			1,725		
R ²	,197			,302			,289		
Düzeltilmiş R ²	,184			,255			,275		
F	15,191**			6,386			20,539		
sig	,000			,000			,000		

Çalışmaya ait hipotez testleri için gerçekleştirilmiş olan regresyon analizlerine göre elde edilen sonuçları gösterir özet Tablo2.27’de verilmiştir.

Tablo 2.29. Hipotez Değerlendirme Tablosu

No	Hipotez	P	Sonuç
H1	Hastanelerdeki biçimselleşme düzeyinin, çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi vardır.	$p<,001$	Desteklendi
H1a	Hastanelerdeki biçimselleşme düzeyinin, içsel tatmin üzerinde etkisi vardır.	$p<,001$	Desteklendi
H1b	Hastanelerdeki biçimselleşme düzeyinin, dışsal tatmin üzerinde etkisi vardır.	$p<,001$	Desteklendi
H2	Hastanelerdeki merkezileşme düzeyinin, çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi vardır.	$p<,001$	Desteklendi
H2a	Hastanelerdeki merkezileşme düzeyinin, içsel tatmin üzerinde etkisi vardır.	$p<,001$	Desteklendi
H2b	Hastanelerdeki merkezileşme düzeyinin, dışsal tatmin üzerinde etkisi vardır.	$p<,001$	Desteklendi
H3	Hastanelerdeki karmaşıklık düzeyinin, çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi vardır.	$p<,001$	Desteklendi
H3a	Hastanelerdeki karmaşıklık düzeyinin, içsel tatmin üzerinde etkisi vardır.	$p<,001$	Desteklendi
H3b	Hastanelerdeki karmaşıklık düzeyinin, dışsal tatmin üzerinde etkisi vardır.	$p<,05$	Desteklendi
H4	Hastanelerdeki uzmanlaşma düzeyinin, çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi vardır.	$p<,001$	Desteklendi
H4a	Hastanelerdeki uzmanlaşma düzeyinin, içsel tatmin üzerinde etkisi vardır.	$p<,001$	Desteklendi
H4b	Hastanelerdeki uzmanlaşma düzeyinin, dışsal tatmin üzerinde etkisi vardır.	$p<,001$	Desteklendi
H5	Sahiplik (Mülkiyet) açısından ayrı kurumsal sistemlere bağlı olarak hizmet sunan hastanelerin örgüt yapıları arasında farklılık vardır.	$p<,001$	Kısmen Desteklendi
H5a	Sahiplik açısından ayrı kurumsal sistemlere bağlı olarak hizmet sunan hastanelerin biçimselleşme seviyesi arasında farklılık vardır.	$p<,001$	Kısmen Desteklendi
H5b	Sahiplik açısından ayrı kurumsal sistemlere bağlı olarak hizmet sunan hastanelerin merkezileşme derecesi arasında farklılık vardır.	$p<,001$	Kısmen Desteklendi
H5c	Sahiplik açısından ayrı kurumsal sistemlere bağlı olarak hizmet sunan hastanelerin karmaşıklık düzeyi arasında farklılık vardır.	$p<,01$	Kısmen Desteklendi
H5d	Sahiplik açısından ayrı kurumsal sistemlere bağlı olarak hizmet sunan hastanelerin uzmanlaşma seviyesi arasında farklılık vardır.	$p<,001$	Kısmen Desteklendi
H6	Sahiplik açısından ayrı kurumsal sistemlere bağlı olarak hizmet sunan hastanelerdeki çalışanların iş tatminleri açısından farklılık vardır.	$p<,001$	Kısmen Desteklendi
H6a	Sahiplik açısından ayrı kurumsal sistemlere bağlı olarak hizmet sunan hastanelerdeki çalışanların iç tatminleri açısından farklılık vardır.	$p<,001$	Kısmen Desteklendi
H6b	Sahiplik açısından ayrı kurumsal sistemlere bağlı olarak hizmet sunan hastanelerdeki çalışanların dış tatminleri açısından farklılık vardır.	$p<,001$	Kısmen Desteklendi

2.7. DEMOGRAFİK VE OLGUSAL VERİLERE İLİŞKİN BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde cinsiyet, yaş, meslekteki görev süresi, eğitim düzeyi, medeni durum, çalışılan kurum türü ve meslek açısından çalışanların örgüt yapısı ve iş tatmini boyutlarına yönelik algılarının farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir. Bunun için verilerin normal dağılım özelliği gösterdiği değerlendirilerek iki farklı grup altında toplanan demografik değişkenler için bağımsız t-testi, ikiden fazla grup altında toplanan demografik değişkenler için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Varsayımların ilki tek değişkenli normallik ve çok değişkenli normallik değerleridir. Tek değişkenli normallik değerleri incelendiğinde her iki sürekli değişkenin tek değişkenli normal dağılım şartlarını sağladığı görülmektedir.

2.7.1. Cinsiyet Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini

Ankete katılan sağlık çalışanlarının örgüt yapısı boyutlarına ilişkin algılarının ve iş tatminlerinin cinsiyet açısından farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla t testi yapılmıştır. Tablo 2.28’de incelenebileceği gibi cinsiyet değişkeni açısından faktörlere ilişkin ortalamalarda sadece karmaşıklık faktöründe farklılaşma vardır. Ortalamalar incelendiğinde kadın çalışanların erkeklere oranla örgütü daha karmaşık algıladığı söylenebilir.

Tablo 2.30. Cinsiyet Açısından Faktörlere İlişkin Bağımsız T-Testi Analizi

Faktörler	Cinsiyet	N	Ort.	Std.Sapma	F	sig
Biçimselleşme	Kadın	339	3,168	,882	,003	,956
	Erkek	185	3,143	,910		
Merkezileşme	Kadın	339	3,009	,798	1,629	,202
	Erkek	185	3,082	,829		
Karmaşıklık	Kadın	339	3,770	,599	12,520	,000*
	Erkek	185	3,647	,808		
Uzmanlaşma	Kadın	339	3,180	,683	,164	,686
	Erkek	185	3,248	,712		
İçsel Tatmin	Kadın	339	3,316	,660	,020	,899
	Erkek	185	3,375	,656		
Dışsal Tatmin	Kadın	339	2,649	,850	1,447	,230
	Erkek	185	2,937	,779		

*p<0.05

2.7.2. Yaş Aralığı Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini

Yaş değişkeni açısından çalışanların örgüt yapılarının özelliklerine ilişkin algılarının ve iş tatminlerinin ne ölçüde farklılaştığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analizden elde edilen verilere göre yaş değişkeni açısından dışsal tatmin ve biçimselleşmedeki farklılık istatistiksel olarak anlamlı olup ilgili sonuçlar Tablo 2.29’da verilmiştir.

Tablo 2.31. Yaş Aralığı Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatminine İlişkin Varyans Analizi

Faktörler	Yaş Aralığı	N	Ort.	Std.Sapma	F	sig
Biçimselleşme	<25	45	3,463	,895	2,822	,038
	25-42	322	3,086	,922		
	43-54	134	3,236	,820		
	55-65	23	3,137	,715		
Merkezileşme	<25	45	3,051	,731	,789	,500
	25-42	322	2,994	,849		
	43-54	134	3,109	,750		
	55-65	23	3,144	,709		
Karmaşıklık	<25	45	3,808	,656	2,552	,055
	25-42	322	3,754	,676		
	43-54	134	3,695	,661		
	55-65	23	3,373	,853		
Uzmanlaşma	<25	45	3,323	,792	1,114	,343
	25-42	322	3,175	,704		
	43-54	134	3,203	,639		
	55-65	23	3,378	,633		
İçsel Tatmin	<25	45	3,370	,693	1,311	,270
	25-42	322	3,296	,686		
	43-54	134	3,397	,576		
	55-65	23	3,501	,627		
Dışsal Tatmin	<25	45	2,768	,865	3,236	,022
	25-42	322	2,682	,853		
	43-54	134	2,835	,791		
	55-65	23	3,180	,642		

*p<0.05

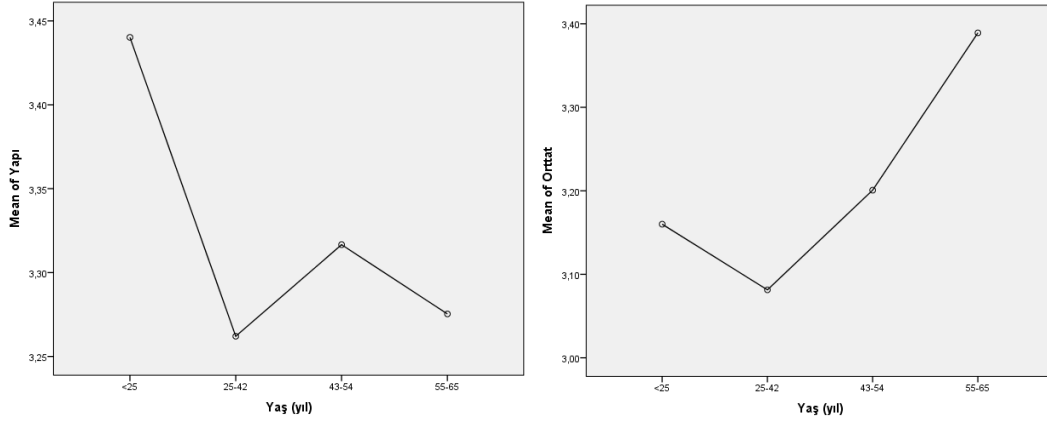
Farkın hangi gruptan kaynaklandığını görebilmek için LSD testinden yararlanılmış ve Tablo 2.30’da yapılan çoklu karşılaştırmanın sonuçları ortaya konulmuştur. İlgili tablodan da anlaşılacağı üzere, biçimselleşme açısından yaşı 25’den

küçük olanların ortalamaları($X= 3,463, \pm,895$) 25-42 yaş aralığında olan çalışanlardan ($X= 3,086, \pm,922$) anlamlı olarak farklılaşmıştır. Ortalamalar incelendiğinde <25 çalışanların, 25-42 yaş aralığında olanlara oranla örgütü daha biçimsel algıladığı söylenebilir. Dışsal tatmin açısından 55-65 yaş aralığındaki sağlık çalışanlarına ait ortalamalar($X= 2,982, \pm,837$) 25-42 yaş aralığında olan çalışanlardan ($X= 2,682, \pm,853$) anlamlı olarak farklılaşmıştır. Dışsal tatmin düzeyinin 55-65 yaş aralığı çalışanlarında, 25-42 yaş aralığı çalışanlarından yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 2.32. Çalışanların Yaş Aralığı Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatminine İlişkin Çoklu Karşılaştırma

Faktörler	Yaş Aralığı (yıl)	Yaş Aralığı (yıl)	Ort. Arasındaki Fark	Anlamlılık	95% Güven Aralığı	
					Lower B.	Upper B.
Biçimsel-leşme	<25	25-42	,37652*	,008	,0991	,6539
		43-54	,22664	,139	-,0737	,5270
		55-65	,32528	,153	-,1215	,7721
	25-42	<25	-,37652*	,008	-,6539	-,0991
		43-54	-,14988	,101	-,3291	,0293
		55-65	-,05124	,789	-,4274	,3250
	43-54	<25	-,22664	,139	-,5270	,0737
		25-42	,14988	,101	-,0293	,3291
		55-65	,09864	,623	-,2948	,4920
	55-65	<25	-,32528	,153	-,7721	,1215
		25-42	,05124	,789	-,3250	,4274
		43-54	-,09864	,623	-,4920	,2948
Dışsal tatmin	<25	25-42	,08547	,519	-,1745	,3454
		43-54	-,06757	,637	-,3490	,2138
		55-65	-,41187	,054	-,8305	,0068
	25-42	<25	-,08547	,519	-,3454	,1745
		43-54	-,15303	,074	-,3209	,0149
		55-65	-,49734*	,006	-,8499	-,1448
	43-54	<25	,06757	,637	-,2138	,3490
		25-42	,15303	,074	-,0149	,3209
		55-65	-,34430	,067	-,7130	,0243
	55-65	<25	,41187	,054	-,0068	,8305
		25-42	,49734*	,006	,1448	,8499
		43-54	,34430	,067	-,0243	,7130

*p<0.05



Şekil 2.7. Örgüt Yapısı ve İş Tatmini ile Yaş Arasındaki İlişki

2.7.3. Meslekteki Görev Süresi Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini

Tablo 2.31'den da anlaşılmakta olduğu üzere meslekteki görev süresi değişkeni açısından çalışanların karmaşıklık ve uzmanlaşma düzeyleri ile içsel tatmin ve dışsal tatmin ortalamaları arasındaki farklılık ilgili önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 2.33. Meslekteki Görev Süresi Açısından Faktörlere İlişkin Varyans Analizi

Faktörler	Görev S.	N	Ort.	Std.Sapma	F	sig
Bıçimselleşme	<5	99	3,653	,936	2,209	,086
	5-15	207	3,119	,925		
	16-25	167	3,110	,842		
	>25	51	3,081	,778		
Merkezileşme	<5	99	3,037	,782	,290	,833
	5-15	207	2,998	,864		
	16-25	167	3,075	,783		
	>25	51	3,052	,722		
Karmaşıklık	<5	99	3,913	,657	4,176	,006
	5-15	207	3,741	,667		
	16-25	167	3,645	,692		
	>25	51	3,576	,695		
Uzmanlaşma	<5	99	3,379	,710	3,063	,028
	5-15	207	3,125	,730		
	16-25	167	3,207	,621		
	>25	51	3,173	,691		
İçsel Tatmin	<5	99	3,503	,701	4,368	,005*
	5-15	207	3,225	,684		
	16-25	167	3,376	,594		
	>25	51	3,339	,599		

Tablo 2.33. (Devamı)

Dışsal Tatmin	<5	99	2,982	,837	5,999	,001*
	5-15	207	2,578	,861		
	16-25	167	2,812	,798		
	>25	51	2,801	,729		

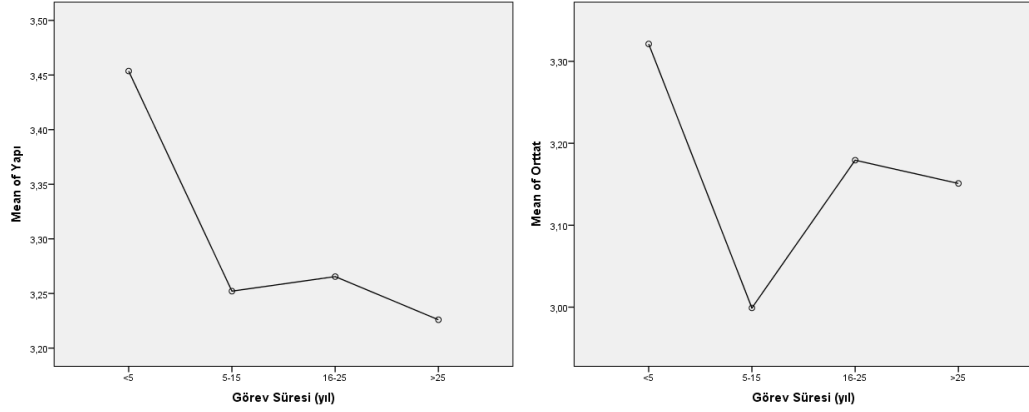
*p<0.05

Farkın hangi gruptan kaynaklandığını görebilmek için LSD testinden yararlanılmış ve Tablo 2.32’de yapılan çoklu karşılaştırmanın sonuçları ortaya konulmuştur. İlgili tablodan da anlaşılacağı üzere, içsel tatmin açısından meslekteki görev süresi 5-15 yıl arasındaki çalışanların($X = 3,225, \pm,684$), hem 5 yıldan az olan çalışanlar($X = 3,503, \pm,701$) hem de 16-25 yıl süresince çalışanlar arasında($X = 3,367, \pm,594$), anlamlı farklılık oluşmuştur. Farklılık dışsal tatmin değişkeni açısından da aynı şekilde gerçekleşmiştir. Yani, görev süresi 5-15 yıl arasındaki çalışanların($X = 2,578, \pm,861$), 5 yıldan az olanlara($2,982, \pm,837$) ve 16-25 yıl arası çalışanlarla ($X = 2,812, \pm,798$) arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Buradan görev süresi 5-15 yıl arasında olan çalışanların, göreve yeni başlamış ve 5 yılını doldurmamış olanlardan ve 16-25 yıl arasında çalışmışlığı olanlardan, daha az içsel ve dışsal tatmine sahip olduğu değerlendirilebilir.

Karmaşıklık düzeyi açısından bakıldığında, 5 yıldan az süredir çalışanların($3,913, \pm,657$) diğer grupların tamamından farklılaştığı ve örgüt yapısını daha karmaşık algıladığı söylenebilir. Uzmanlaşma düzeyi açısından ise, 5 yıldan az süredir çalışanların($3,379, \pm,710$), 5-15 yıl arası çalışanlar($3,125, \pm,730$) ve 16-25 yıl çalışanlarla($2,207, \pm,625$) arasında anlamlı olarak farklılaştığı görülmüştür. Bu itibarla çalışmış oldukları kurumların uzmanlaşma düzeyini diğerlerinden daha yüksek algılamakta oldukları değerlendirilebilir.

Tablo 2.34. Meslekteki Görev Süresi Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatminine İlişkin çoklu Karşılaştırma

Faktörler	Görev Süresi (yıl)	Görev Süresi (yıl)	Ort. Arasındaki Fark	Anlamlılık	95% Güven Aralığı	
					Lower B.	Upper B.
İçsel tatmin	<5	5-15	,27793	,001*	,1213	,4346
		16-25	,12671	,126	-,0359	,2893
		>25	,16413	,145	-,0568	,3851
	5-15	<5	-,27793	,001*	-,4346	-,1213
		16-25	-,15122	,026	-,2845	-,0179
		>25	-,11380	,265	-,3142	,0866
	16-25	<5	-,12671	,126	-,2893	,0359
		5-15	,15122	,026	,0179	,2845
		>25	,03742	,720	-,1677	,2425
	>25	<5	-,16413	,145	-,3851	,0568
		5-15	,11380	,265	-,0866	,3142
		16-25	-,03742	,720	-,2425	,1677
Dışsal tatmin	<5	5-15	,40435	,000*	,2063	,6024
		16-25	,17002	,105	-,0356	,3756
		>25	,18156	,202	-,0978	,4609
	5-15	<5	-,40435	,000*	-,6024	-,2063
		16-25	-,23433	,007	-,4029	-,0658
		>25	-,22279	,085	-,4762	,0306
	16-25	<5	-,17002	,105	-,3756	,0356
		5-15	,23433	,007	,0658	,4029
		>25	,01154	,930	-,2478	,2708
	>25	<5	-,18156	,202	-,4609	,0978
		5-15	,22279	,202	-,0306	,4762
		16-25	-,01154	,930	-,2708	,2478
kar	<5	5-15	,17207*	,038	,0096	,3345
		16-25	,26762*	,002	,0990	,4362
		>25	,33666*	,004	,1075	,5658
	5-15	<5	-,17207*	,038	-,3345	-,0096
		16-25	,09555	,175	-,0427	,2338
		>25	,16459	,120	-,0432	,3724
	16-25	<5	-,26762*	,002	-,4362	-,0990
		5-15	-,09555	,175	-,2338	,0427
		>25	,06904	,524	-,1436	,2817
	>25	<5	-,33666*	,004	-,5658	-,1075
		5-15	-,16459	,120	-,3724	,0432
		16-25	-,06904	,524	-,2817	,1436
uzm	<5	5-15	,25391*	,003	,0883	,4195
		16-25	,17164	,050	-,0002	,3435
		>25	,20584	,084	-,0277	,4394
	5-15	<5	-,25391*	,003	-,4195	-,0883
		16-25	-,08227	,252	-,2232	,0587
		>25	-,04807	,656	-,2599	,1638
	16-25	<5	-,17164	,050	-,3435	,0002
		5-15	,08227	,252	-,0587	,2232
		>25	,03420	,757	-,1826	,2510
	>25	<5	-,20584	,084	-,4394	,0277
		5-15	,04807	,656	-,1638	,2599
		16-25	-,03420	,757	-,2510	,1826



Şekil 2.8. Örgüt Yapısı ve İş Tatmini ile Görev Süresi Arasındaki İlişki

2.7.4. Eğitim Düzeyi Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini

Eğitim Düzeyi değişkeni açısından, çalışanların örgüt yapılarının özelliklerine ilişkin algılarının ve iş tatminlerinin ne ölçüde farklılaştığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Yapılan analizler neticesinde merkezileşme ve uzmanlaşma düzeyi algıları ile dışsal tatmin açısından fark istatistiki olarak anlamlıdır. Varyans Analizine ilişkin tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 2.35. Eğitim Düzeyi Açısından Faktörlere İlişkin Varyans Analizi

Faktörler	Eğitim	N	Ort.	Std.Sapma	F	sig
Bıçimselleşme	Lise	112	3,308	,866	1,521	,208
	Ön Lisans	131	3,070	,888		
	Lisans	221	3,138	,909		
	Lisans Üstü	60	3,152	,867		
Merkezileşme	Lise	112	3,214	,889	3,671	,012
	Ön Lisans	131	3,022	,767		
	Lisans	221	2,923	,805		
	Lisans Üstü	60	3,144	,698		
Karmaşıklık	Lise	112	3,700	,724	1,288	,278
	Ön Lisans	131	3,751	,735		
	Lisans	221	3,686	,621		
	Lisans Üstü	60	3,873	,694		
Uzmanlaşma	Lise	112	3,371	,702	4,456	,004
	Ön Lisans	131	3,233	,742		
	Lisans	221	3,089	,656		
	Lisans Üstü	60	3,254	,639		

Tablo 2.35. (Devamı)

İçsel Tatmin	Lise	112	3,393	,698	1,669	,173
	Ön Lisans	131	3,298	,679		
	Lisans	221	3,293	,637		
	Lisans Üstü	60	3,478	,600		
Dışsal Tatmin	Lise	112	2,928	,892	6,857	,000*
	Ön Lisans	131	2,614	,873		
	Lisans	221	2,656	,755		
	Lisans Üstü	60	3,066	,816		

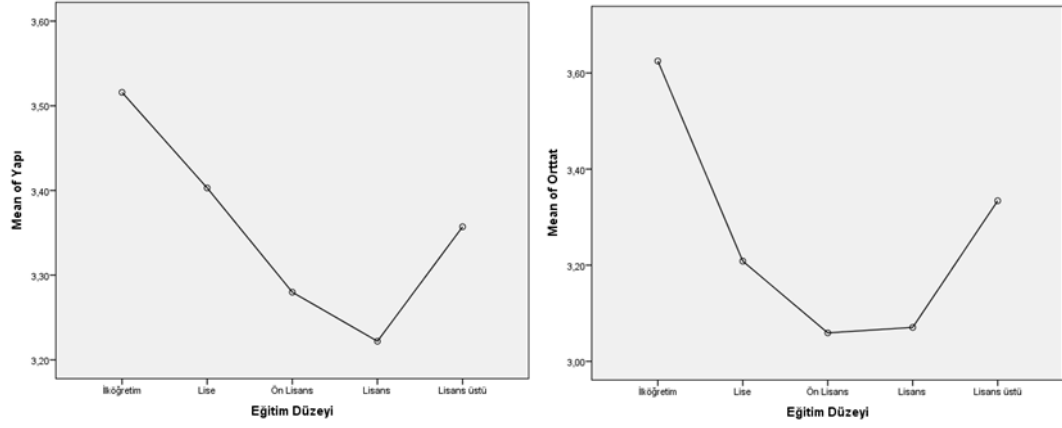
*p<0.05

Oluşan farkın hangi gruptan kaynaklandığını görebilmek için LSD testinden yararlanılmış ve Tablo 2.34’de yapılan çoklu karşılaştırmanın sonuçları ortaya konulmuştur. İlgili tablodan anlaşılabacağı üzere, hem merkezileşme algıları açısından eğitim düzeyi lise seviyesinde olanlarla ($X = 3,214, \pm,889$), lisans seviyesinde olanların ($X = 2,923, \pm,805$) hem de uzmanlaşma algıları açısından eğitim düzeyi lise seviyesinde olanlarla ($X = 3,371, \pm,702$), lisans seviyesinde olanların ($X = 3,089, \pm,656$) aralarında anlamlı farklılık oluşmuştur. Buradan hareketle lise mezunu çalışanların örgütü lisans mezunlarına göre daha merkezi ve uzmanlaşma seviyesi daha yüksek algıladıkları söylenebilir. Dışsal tatmin açısından ise mezuniyetleri lise olanların ($X = 2,928, \pm,892$), eğitim düzeyi ön lisans ($X = 2,614, \pm,873$) ve lisans seviyesinde olanlara ($X = 2,656, \pm,755$) göre, lisansüstü seviyede olanların da ($X = 3,066, \pm,816$) yine eğitim düzeyi ön lisans ($X = X = 2,614, \pm,873$) ve lisans seviyesinde olanlara ($X = 2,656, \pm,755$) göre ortalamaları üzerindeki farklılıklar anlamlıdır. Bu açıdan gerek lise ve gerekse lisansüstü seviyede eğitime sahip olanların dışsal tatmin seviyeleri ön lisans ve lisans seviyesinde eğitime sahip olan çalışanlardan daha yüksektir. Lise mezunu çalışanlar ile yüksek lisans mezunu çalışanlar arasında ise dışsal tatmin açısından anlamlı bir fark oluşmamıştır.

Tablo 2.36. Eğitim Düzeyi Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatminine İlişkin çoklu Karşılaştırma

Faktörler	Eğitim Düzeyi (mezuniyet)	Eğitim Düzeyi (mezuniyet)	Ort. Arasındaki Fark	Anlamlılık	95% Güven Aralığı	
					Lower B.	Upper B.
mer	Lise	Ön Lisans	,19138	,065	-,0117	,3945
		Lisans	,29121*	,002	,1082	,4743
		Lisans üstü	,06984	,587	-,1826	,3223
	Ön Lisans	Lise	-,19138	,065	-,3945	,0117
		Lisans	,09982	,260	-,0742	,2738
		Lisans üstü	-,12154	,332	-,3676	,1245
	Lisans	Lise	-,29121*	,002	-,4743	-,1082
		Ön Lisans	-,09982	,260	-,2738	,0742
		Lisans üstü	-,22137	,059	-,4511	,0084
	Lisans üstü	Lise	-,06984	,587	-,3223	,1826
		Ön Lisans	,12154	,332	-,1245	,3676
		Lisans	,22137	,059	-,0084	,4511
uzm	Lise	Ön Lisans	,13780	,120	-,0359	,3115
		Lisans	,28197*	,000	,1254	,4385
		Lisans üstü	,11641	,290	-,0995	,3323
	Ön Lisans	Lise	-,13780	,120	-,3115	,0359
		Lisans	,14416	,058	-,0047	,2930
		Lisans üstü	-,02139	,842	-,2318	,1890
	Lisans	Lise	-,28197*	,000	-,4385	-,1254
		Ön Lisans	-,14416	,058	-,2930	,0047
		Lisans üstü	-,16556	,098	-,3620	,0309
	Lisans üstü	Lise	-,11641	,290	-,3323	,0995
		Ön Lisans	,02139	,842	-,1890	,2318
		Lisans	,16556	,098	-,0309	,3620
Dışsal tat	Lise	Ön Lisans	,31461*	,003	,1065	,5227
		Lisans	,27182*	,005	,0843	,4594
		Lisans üstü	-,13810	,295	-,3968	,1206
	Ön Lisans	Lise	-,31461*	,003	-,5227	-,1065
		Lisans	-,04280	,637	-,2211	,1355
		Lisans üstü	-,45271*	,000	-,7048	-,2007
	Lisans	Lise	-,27182*	,005	-,4594	-,0843
		Ön Lisans	,04280	,637	-,1355	,2211
		Lisans üstü	-,40991*	,001	-,6453	-,1745
	Lisans üstü	Lise	,13810	,295	-,1206	,3968
		Ön Lisans	,45271*	,000	,2007	,7048
		Lisans	,40991*	,001	,1745	,6453

*p<0.05



Şekil 2.9. Örgüt Yapısı ve İş Tatmini ile Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki Grafikleri

2.7.5. Medeni Durum Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini

Medeni durum değişkeni açısından çalışanların örgüt yapısı boyutlarına ilişkin algıları ve iş tatmini açısından anlamlı bir fark oluşturabilecek ölçüde farklılaşmamıştır.

Tablo 2.37. Medeni Durum Açısından Faktörlere İlişkin Bağımsız T-Testi Analizi

Faktörler	Medeni Durum	N	Ort.	Std.Sapma	F	sig
Biçimselleşme	Bekar	134	3,237	,912	,539	,463
	Evli	390	3,132	,884		
Merkezileşme	Bekar	134	2,893	,816	,245	,621
	Evli	390	3,084	,802		
Karmaşıklık	Bekar	134	3,729	,708	,779	,378
	Evli	390	3,726	,674		
Uzmanlaşma	Bekar	134	3,224	,737	1,159	,282
	Evli	390	3,197	,678		
İçsel Tatmin	Bekar	134	3,348	,704	1,244	,265
	Evli	390	3,333	,643		
Dışsal Tatmin	Bekar	134	2,717	,878	,803	,370
	Evli	390	2,762	,822		

*p<0,05

2.7.6. Meslek Türü Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini

Meslek türü değişkeni açısından örgütün yapısal özelliklerine ilişkin algıları ve iş tatmininin ne ölçüde farklılaştığını belirlemek için varyans analizi yapılmıştır. Elde edilen verilere göre çalışanların merkezileşme ve uzmanlaşma algıları ile içsel ve dışsal tatminleri farklılaşmıştır.

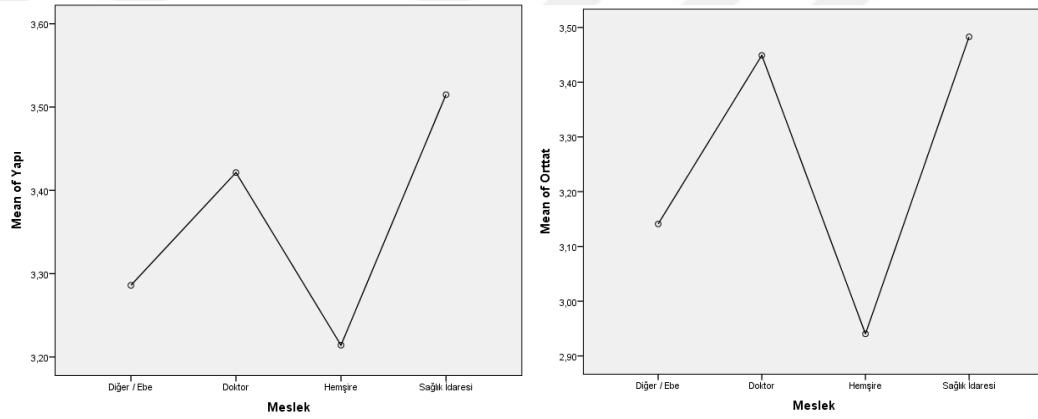
Tablo 2.38. Meslek Türü Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatminine İlişkin Varyans Analizi

Faktörler	Meslek	N	Ort.	Std.Sapma	F	sig
Biçimselleşme	S.İdarecisi	32	3,463	,970	1,918	,126
	Doktor	53	3,283	,845		
	Hemşire	159	3,148	,823		
	Diğer	280	3,107	,923		
Merkezileşme	S.İdarecisi	32	3,312	,854	3,130	,025
	Doktor	53	3,106	,747		
	Hemşire	159	2,897	,731		
	Diğer	280	3,069	,847		
Karmaşıklık	S.İdarecisi	32	3,887	,677	1,438	,231
	Doktor	53	3,849	,733		
	Hemşire	159	3,719	,572		
	Diğer	280	3,690	,727		
Uzmanlaşma	S.İdarecisi	32	3,379	,745	4,885	,002*
	Doktor	53	3,369	,603		
	Hemşire	159	3,044	,653		
	Diğer	280	3,243	,711		
İçsel Tatmin	S.İdarecisi	32	3,641	,624	8,027	,000*
	Doktor	53	3,582	,639		
	Hemşire	159	3,180	,647		
	Diğer	280	3,345	,648		
Dışsal Tatmin	S.İdarecisi	32	3,187	,776	14,065	,000*
	Doktor	53	3,202	,735		
	Hemşire	159	2,493	,749		
	Diğer	280	2,762	,853		

*p<0,05

Farkın hangi gruptan kaynaklandığını görebilmek için LSD testinden yararlanılmış ve Tablo 2.37’de yapılan çoklu karşılaştırmaların sonuçları ortaya konulmuştur. Çalışanların merkezileşme algılarına yönelik olarak farklılık, hemşirelerle(X= 2,897, ±,731) diğer sağlık çalışanları(X= 3,069, ±,847) ve sağlık

idarecileri($X= 3,312, \pm,854$) arasında olmuştur. Hemşireler örgütü diğer sağlık çalışanları ve sağlık idarecilerine göre daha az merkezi, diğer bir ifade ile adem-i merkezi olarak algılamaktadırlar. Uzmanlaşma seviyesi açısından oluşan farklılıkta hemşireler ile diğer bütün meslek grupları arasında gerçekleşmiştir. Hemşirelerin($X= 3,044, \pm,653$) uzmanlaşma seviyesine yönelik algıları doktorlara($X= 3,369, \pm,603$), sağlık idarecilerine($X= 3,379, \pm,745$) ve diğer sağlık çalışanlarına($X= 3,243, \pm,711$) göre daha düşüktür. Gerek içsel ve gerek dışsal tatmin açısından sadece sağlık idarecileri ile doktorlar arasında bir farklılık görülmemiştir. Ortalamalar incelendiğinde hemşirelerin bütün sağlık çalışanlarına göre, diğer sağlık çalışanlarının ise doktor ve sağlık idarecilerine göre içsel ve dışsal tatmin düzeyleri düşüktür.



Şekil 2.10. Örgüt Yapısı ve İş Tatmini ile Meslekler Arasındaki İlişki Grafikleri

Tablo 2.39. Meslek Türü Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatminine İlişkin çoklu Karşılaştırma

Faktörler	(I) Meslek	(J) Meslek	Ort. Arasındaki Fark	Anlamlılık	%95 Güven Aralığı	
					Lower B.	Upper B.
Merkezileşme	Diğer	Doktor	-,03787	,753	-,2746	,1989
		Hemşire	,17177*	,032	,0148	,3287
		Sağlık İdaresi	-,24345	,105	-,5384	,0515
	Doktor	Diğer	,03787	,753	-,1989	,2746
		Hemşire	,20964	,101	-,0410	,4603
		Sağlık İdaresi	-,20558	,254	-,5594	,1483
	Hemşire	Diğer	-,17177*	,032	-,3287	-,0148
		Doktor	-,20964	,101	-,4603	,0410
		Sağlık İdaresi	-,41523*	,008	-,7215	-,1090
	Sağlık İdaresi	Diğer	,24345	,105	-,0515	,5384
		Doktor	,20558	,254	-,1483	,5594
		Hemşire	,41523*	,008	,1090	,7215
Uzmanlaşma	Diğer	Doktor	-,12539	,223	-,3273	,0765
		Hemşire	,19895*	,004	,0651	,3328
		Sağlık İdaresi	-,13559	,290	-,3871	,1160
	Doktor	Diğer	,12539	,223	-,0765	,3273
		Hemşire	,32435*	,003	,1105	,5382
		Sağlık İdaresi	-,01019	,947	-,3120	,2916
	Hemşire	Diğer	-,19895*	,004	-,3328	-,0651
		Doktor	-,32435*	,003	-,5382	-,1105
		Sağlık İdaresi	-,33454*	,012	-,5957	-,0733
	Sağlık İdaresi	Diğer	,13559	,290	-,1160	,3871
		Doktor	,01019	,947	-,2916	,3120
		Hemşire	,33454*	,012	,0733	,5957
İçsel Tatmin	Diğer	Doktor	-,23695*	,015	-,4270	-,0469
		Hemşire	,16412*	,011	,0381	,2901
		Sağlık İdaresi	-,29677*	,014	-,5335	-,0600
	Doktor	Diğer	,23695*	,015	,0469	,4270
		Hemşire	,40106*	,000	,1998	,6023
		Sağlık İdaresi	-,05982	,679	-,3439	,2242
	Hemşire	Diğer	-,16412*	,011	-,2901	-,0381
		Doktor	-,40106*	,000	-,6023	-,1998
		Sağlık İdaresi	-,46089*	,000	-,7067	-,2150
	Sağlık İdaresi	Diğer	,29677*	,014	,0600	,5335
		Doktor	,05982	,679	-,2242	,3439
		Hemşire	,46089*	,000	,2150	,7067
Dışsal Tatmin	Diğer	Doktor	-,43991*	,000	-,6774	-,2024
		Hemşire	,26898*	,001	,1115	,4264
		Sağlık İdaresi	-,42526*	,005	-,7211	-,1294
	Doktor	Diğer	,43991*	,000	,2024	,6774
		Hemşire	,70889*	,000	,4574	,9604
		Sağlık İdaresi	,01466	,935	-,3403	,3696
	Hemşire	Diğer	-,26898*	,001	-,4264	-,1115
		Doktor	-,70889*	,000	-,9604	-,4574
		Sağlık İdaresi	-,69424*	,000	-1,0014	-,3871
	Sağlık İdaresi	Diğer	,42526*	,005	,1294	,7211
		Doktor	-,01466	,935	-,3696	,3403
		Hemşire	,69424*	,000	,3871	1,0014

SONUÇ

Bu çalışma, algılanan örgüt yapısının, çalışanların iş tatmin derecesi üzerindeki rolünü belirleyebilmek ve sahiplik açısından farklılaşan örgütlerde, örgüt yapısı ve iş tatmin seviyelerinin karşılaştırılmalı değerlendirilmesi için gerçekleştirilmiştir. Bu gerekçe ile araştırmada, seçilen örneklem üzerinde örgüt yapısı boyutları olarak çalışanlar tarafından algılanan biçimselleşme, merkezileşme, karmaşıklık ve uzmanlaşma düzeylerinin, iş tatmini ile alt boyutları olan içsel ve dışsal tatmin üzerinde etkisinin olup olmadığının, mülkiyetleri değişen organizasyonlardaki örgüt yapısının ve iş tatmininin farklılaşıp farklılaşmadığının ortaya çıkarılmasına çalışılmıştır. Başka bir ifade ile geliştirilen bu modelin nihai amacı, örgüt yapısının ortaya konulmasında önemli olan değişkenlerin, iş tatmini üzerindeki etkilerini tartışarak, yönetim literatürüne katkıda bulunmak, kamu, özel ve üniversite hastanelerine ait örgüt yapılarının ve çalışanların iş tatminlerine yönelik farklılıkların karşılaştırmalı olarak analiz edilmesine de imkan sağlamaktır.

Kuramsal açıklamaların ortaya konulduğu birinci bölümde, etkisi altında kaldığımız ve hayatımızın hemen her anında birlikte yol aldığımız örgüt kavramının modern yönetim düşüncesi içerisinde işlevlerine dikkat çekilerek, tarihi şekillenmesine dair evrimi hakkında bilgiler verilmiş, mekanik ve organik örgütler, geleneksel ve çağdaş örgütler hakkında düşünceler paylaşılmış, örgüt yapısının incelenmesine geçilmiştir. Amaçlara ulaşabilmek için belirli faaliyetlerin nasıl yönlendirilmesi gerektiğini irdeleyen bir sistem olarak örgüt yapısı, bilginin örgüt hiyerarşisinde nasıl aktarıldığından, standartlar, roller, yapılacak işler ve sorumluluklara kadar birçok faaliyeti içerir. Örgüt yapısının çevresel şartlara ve kaynaklara uygun olarak belirlenmesi verimlilik artışını sağlayabileceği gibi, belli bir yapıya sahip olmak her seviyede çalışanın örgütü algılamasını ve bireysel hedeflerini örgütle uyumlu hale dönüştürmesi sağlayarak etkinliğe olumlu yansır. Bu çerçevede örgüt yapısını oluşturan ve aynı zamanda çalışmamızın bağımsız değişkenleri olan, biçimselleşme, merkezileşme, karmaşıklık, uzmanlaşma kavramları kuramsal olarak incelenmiştir. Literatür taramasında karmaşıklık kavramının uzmanlaşmanın bir türevi gibi değerlendirilebileceği de ifade edilmiş olup, uzmanlaşma ve profesyonelleşme arasında da benzer bir ilişkinin var olduğu ortaya konulmuştur.

Ulusal ve uluslararası rekabetin etkisi altında hedeflerine ulaşmaya çalışan örgütler, içinde bulundukları bilgi çağında hem verimli olmaya, hem de ortalamanın üzerinde bir performans göstererek sürekliliklerini de devam ettirmeye yönelik mücadele verirler. Bu bakımdan örgütler, özellikle insan kaynağının etkinliğini en üst düzeye çıkarmak için çalışanlarının işlerinden tatmin olmalarını sağlamayı önemsemelidirler. Bireylerin iş rollerine karşı duygusal tepkisi olarak tanımlanabilen iş tatmini, psikolojik, fizyolojik ve çevresel faktörlerin etkisi ile ortaya çıkan bir kavram olup organizasyonun verimliliğine, uzun dönemde hedeflere ulaşmasına doğrudan katkı yapması açısından önemlidir. Birçok değişkenle ilişkisi bu açıdan incelemeye değer görülen iş tatmini, örgüt yapısı açısından da değerlendirilmiştir (Oldham & Hackman, 1981, 78). Örgütlerde büyüklük, merkezileşme, biçimselleşme, uzmanlaşma, karmaşıklık gibi özellikleri ihtiva eden yapının, çalışanların işe bağlanma seviyeleri ile ilişkisini araştırmak üzere yapılagelen araştırmalarda bir paradoksun var olduğu, kimi çalışmalarda yapı parametrelerinin iş tatminini olumlu etkileyerek arttırdığı, kimilerinde ise tersine iş tatminini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır (Altunoğlu & Karaman, 2005, 84).

Araştırmanın son bölümünde Trabzon ilinde bulunan mülkiyet yapıları farklı 3 hastaneden 524 çalışanın katılımı ile gerçekleştirilen anket uygulamasından elde edilen veriler değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır. Böylece araştırmanın başlangıcında oluşturulmuş olan sorular cevaplandırılmaya çalışılmıştır.

Bu araştırmanın ilk değişkeni, biçimselleşme düzeyi değişkenidir. Öncelikle hastanelerdeki biçimselleşme düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişkinin var olup olmadığına yönelik araştırma sorusunun cevaplanmasına çalışılmıştır. Emir komuta zincirinden uzaklaşılarak, çalışanların karar süreçlerine katıldığı güçlendirilmiş iş gücü anlayışının, formel iletişim araçlarının dışında kullanılan çeşitli yöntemlerle merkezi olmayan örgütlerin, standart prosedürler yerine, yönetimde esnek davranarak biçimsellik düzeyinden uzaklaşmış yapıların iş tatminini arttırdığını ifade eden çalışmalar olmakla birlikte (Altunoğlu & Karaman, 2005, 94), biçimselleşme düzeyinin yüksek olduğu çalışma ortamlarında iş tatmininin de yüksek olduğu sonucuna ulaşan araştırmalar da vardır (Lambert , Paoline, & Hogan, 2006, 39). Yine, Çarıkçı ve Oksay'ın yapısal özellikleri ile benzerlik gösteren hastane çalışanlarında, Stevens, Philipsen ve Diederick'in(1992) Alman Hastanelerinde, Lambert ve diğerlerinin(2006) hapisane örgütlerinde yapmış oldukları çalışmalardan, belirsizliklerin ortadan

kaldırılması anlamına da gelen biçimselleşme düzeyinin, iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Örgüt yapısının önemli boyutlarından olan biçimselleşme düzeyinin ölçülmesi amacıyla çalışmamızda 6 ifade kullanılmış olup, algılanan biçimselleşme düzeyinin ortalaması 3,15 olarak hesaplanmıştır.

Çalışmamızda biçimselleşme düzeyi ile iş, içsel ve dışsal tatmin arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Rollerin tanımlanması, kuralların derecesi, otorite ile ilişkiler, iletişim ve güç mesafesi, normlar, yaptırımlar ve prosedürler olarak tanımladığımız biçimselleşme düzeyi, organizasyon ve profesyonel gereklilikler arasında yaşanabilecek gerginliği azaltmanın yansıra güvenilir kurum imajının doğmasına katkı sunar (Organ & Greene, 1981, 250). Şeffaf ve standart düzenlemelerle rasyonel bir iş dağılımının yapılması ve sorumluluk sınırlarının oluşturulması işgören açısından pozitif değerlendirilerek, tatmin sebepleri arasında belirtilmektedir (Akıncı, 2002, 5). Gerek kural ve uygulamaları ifade eden yazılı kaynaklar gerekse örgüt kültürünün getirdiği bazı teamüller, iş tatminini etkileyen örgütsel yapı parametreleridir (Özpehlivan, 2018, 55). Araştırma ile ortaya çıkan netice literatürü de destekler niteliktedir. Biçimselleşme düzeyi, hastanelerde neyin, ne zaman ve nasıl olacağının önceden ayrıntılı olarak belirlenmiş olmasının, belirsizliklerden kaçınma eğilimini güçlendirdiğinden hareketle, iş tatminini olumlu etkileyebilir.

İç ve dış faktörlerdeki değişkenlerin etkisi ile belirsiz çevre şartlarının her geçen gün arttığı günümüz örgütlerinde, oluşan riskleri bertaraf edebilmek ve avantaja dönüştürebilmek için örgütsel yapıya ait biçimselleşme düzeyinin önemli olduğunu ve bunun da çalışanların denetim odağına olumlu yansıyarak (Tabak & Erkuş, 2008, 224), iş tatminini arttırdığını düşünmekteyiz. Bu çerçevede organizasyon yapısına ve işleyişine ait yönlendirmelerin belirlendiği, normların çalışanlara öğretilme süreçlerinin işletildiği ve iş tanımlarının yazılı hale dönüştürüldüğü örgütlerde rol belirsizlikleri de azaldığından, iş tatmininin arttığı bu bağlamda ifade edilebilir (Kurt, 2010, 85).

İş tatmini, fiziksel ve ruhsal açıdan çalışma hayatının önemli bir kavramı olma özelliğini, örgüt yapısı içerisinde örgütsel işleyiş ile birlikte çıktılara etki yapan biçimselleştirme gücünden de almaktadır. Yüksek tatmin performansı artırıp, örgüt amaçlarına ulaşılmasını kolaylaştırırken, tatminsizlik örgütte devamsızlığa, işgücü devir hızının artmasına sebep olur. Genel olarak ifade etmek gerekirse, çalışanların tatmin

seviyelerini arttırmak isteyen hastane yöneticilerinin üç seçeneği bulunmaktadır. Bunlar; yönetim biçimlerinde değişikliğe gitmek, mevcut problemlerin çözümüne odaklanmak ya da ücret politikasını çalışanlar lehine arttırmaktır (Carpenter, 2003).

Araştırma soruları içerisinde kurgulanan ve hastanelerdeki merkezileşme düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişkinin varlığını sorgulayan, çalışmamızdaki ikinci değişkenimiz, merkezileşme düzeyi değişkenidir. Bu değişken üç ifade ile ölçülmüştür ve ortalaması 3,03 olarak hesaplanmıştır.

Örgüt yapısının merkezileşme derecesi ile tatmin arasında pozitif ve doğrusal bir ilişki olduğunu savunan araştırmacılar yanında literatür incelendiğinde, adem-i merkeziyetçiliğin çalışanların iş tatminlerini, içsel ve dışsal tatmin seviyelerini olumlu etkilediği ve iş verimini arttırdığını ortaya koyan çalışmaların da olduğu söylenebilir. Özellikle, kararlara katılmanın çalışan devamsızlığını ve devir hızını azaltarak, tatmin düzeyi ile pozitif ilişkisi olduğu görülmüştür (Bragg & Andrews, 1973, 732-733). Yatak kapasitesi 200 ile 500 arasında olan California hastanelerinde hemşireler üzerinde yapılan araştırma neticesi de adem-i merkeziyetçi yapının, iş tatminini doğrudan etkilediği şeklinde yorumlanmıştır (Shoemaker & El-Ahraf, 1983, 75). Çalışmada, merkezileşme düzeyinin, iş tatmini ve alt boyutlarından olan içsel ve dışsal tatmin üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkinin olduğu görülmüştür. Merkezileşme düzeyinin iş tatmini üzerindeki olumlu etkisinin, Türk toplumunun hiyerarşi kültürünü benimsemiş olduğu varsayımı ile desteklenebileceği düşünülmektedir. Bu itibarla güç mesafesinin yüksek olduğu yapılarda, değişime direnç görülmekte, kararlara katılımdan ziyade işleyen emir komuta anlayışının Türk toplumunda ve nihayetinde örgütlerinde etkili olduğu ifade edilmektedir. Birey olarak kabul görmenin önemli olduğu toplumlara karşılık Türk toplum yapısı ait olmayı kıymetlendirmekte ve liderlerden beklentileri bu çerçevede şekillendirmektedir (Sargut, 2001, 234). Çalışma hayatında liderlerin ya da yöneticilerin ana-baba olarak değerlendirildiği Türk toplum yapısı içerisinde, ast-üst ilişkilerinde kararlara katılma süreci olarak adem-i merkezi anlayışların iş tatminini arttırdığına yönelik batılı araştırmaların aksine, merkezileşme düzeyinin içsel, dışsal ve genel iş tatminine olumlu yansımalarının sebepleri arasında olabileceği düşünülmektedir. İddialı, performans değerlerinin peşinde koşan, başarı odaklı ve rekabet gücü yüksek toplumların eril, buna karşılık zayıflara destek olan, dostluk ilişkileri kurmayı amaçlayan, dayanışma ve yardımlaşmayı önceleyen toplumların dişil olarak

tanımlandığını ifade ederek, kültür ve toplum üzerine çalışmalar yürütmüş olan Hofsrede'ye göre, dişillik özellikleri gösteren Türk Toplum yapısında güç mesafesi de yüksektir. Bu durumun, çalışmamız ile elde edilen sonuçları desteklediğini ve merkezileşme algısının, çalışanların iş tatminleri ile pozitif anlamlı bir bağ oluşturmalarının toplum yapımızla uyumlu olduğu görülmektedir.

Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde, çok kademeli hiyerarşik yapılanmanın daha fazla olduğunu ortaya koyan Morand'ın görüşü çerçevesinde dikey toplumlu bir yapıya sahip olan Türk kültürüne ait örgütsel yapılanma algısının iş tatmini üzerinde etkili olduğunu söyleyebiliriz. Diğer taraftan üstlerinde onlara baskı yapacak kademelerin daha az olduğu yönetici olsun ya da olmasın çalışanlarının tatmin seviyelerinin daha yüksek olduğuna dair bulgulara erişilmiştir (Bekmezci & Mert, 2018, 755).

Örgüt yapısı içerisinde bölüm ve kademe sayısına dair çeşitlilikten ve derinlikten bahsedebileceğimiz karmaşıklık düzeyi, diğer bir ifade ile örgütsel farklılaştırma düzeyi; yatay, dikey ve coğrafi olarak boyutları ile birlikte değerlendirilir. Farklı örgütsel hedeflerin sayısı ve birden fazla büyük örgütsel faaliyet ile genel bir karmaşıklık ifade edilirken, kademe derinliği ile dikey farklılaşma, birimler arası yatay ayrımların derecesi ile de yatay farklılaşma ortaya konur ve örgüt yapısına bağlı olarak yatay ayrımların artmasının karmaşıklık düzeyini arttıracak varsayılır. Örgüt yapısının önemli boyutlarından olan karmaşıklık düzeyinin ölçülmesi amacıyla çalışmamızda 5 ifade kullanılmış olup, algılanan karmaşıklık düzeyinin ortalaması 3,72 olarak hesaplanmıştır.

Araştırma kapsamında bağımsız değişkenlerimizden olan karmaşıklık düzeyinin iş tatmini olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmamızda bağımlı değişkenlerimizden içsel tatmin, dışsal tatmin ve iş tatmininin karmaşıklık düzeyi ile ilişkisi ayrı ayrı değerlendirilmiş olup karmaşıklık düzeyinin, iş tatmini ile alt boyutları olan içsel ve dışsal tatmini olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Chung-Yan (2010) karmaşıklık düzeyi ile tatmin arasında bir ilişkinin olduğu iddiası ile gerçekleştirdiği çalışmada hipotezini doğrulayamamış olmasına rağmen, Srivastava (2010), Staw ve Ross (1985), Valentina, Silver, Twingss (1999), Hinds ve Kiesler (1995) araştırmalarında karmaşıklık düzeyine yönelik algı ile çalışanların iş

tatminleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Bu araştırmaların dışında Folami, Bline (2012), Melamed, Fried (2001) ve Park (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda, örgütlerini karmaşık olarak algılayan ve yapmış oldukları işlerini de bu anlamda önemli kabul eden çalışanların yüksek tatmine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Sağlık sistemi içerisinde önemli bir role ve büyüklüğe sahip olan hastaneler, konusu insan olan, karmaşık organizasyonlardır. Çalışmamızda algılanan karmaşıklık düzeyinin tatmin üzerindeki olumlu etkisi, eğilimleri, beklentileri, sorumlulukları birbirinden farklılaşmış mesleki yapılardan kaynaklanmaktadır. Bu itibarla, insan sağlığına yönelik hassasiyetlerin yerine getirilmesinde, karmaşık süreçlerin yönetilmesinde, son derece önemli bir rol üstlenen sağlık çalışanlarının, toplumda sahip oldukları saygınlık, tatmin duygusunun artmasına gerekçe olabilecek sebeplerdendir.

Bu araştırmanın dördüncü değişkeni, uzmanlaşma düzeyi değişkenidir. Ölçülmesi amacıyla çalışmamızda 7 ifade kullanılmış olup, algılanan uzmanlaşma düzeyinin ortalaması 3,20 olarak hesaplanmıştır.

Hastane örgütlerindeki sağlık çalışanları tarafından zamanla sahip olunan tecrübe ve eğitimler yoluyla ulaşılan kazanımların örgüte yansması olarak değerlendirebileceğimiz uzmanlaşma düzeyinin, iş tatmini üzerinde oluşturmuş olduğu etki anlamlı ve pozitif yönlü bir etkidir ve iş tatminini ile alt boyutları olan içsel ve dışsal tatminini olumlu etkilemektedir. Diğer taraftan dört bağımsız değişkenin birlikte değerlendirilerek analiz edildiği ve bağımlı değişkenler ile ilişkilendirmelerinin ortaya konulduğu, Tablo 2.21 incelendiğinde görülecektir ki; çalışanlar açısından algılanan uzmanlaşma düzeyi, genel iş tatmini ve alt boyutları olarak iç ve dış tatmini, pozitif yönde diğer bağımsız değişkenlerden daha güçlü bir şekilde etkilemektedir. Dış müşteri olarak tanımlayabileceğimiz hasta ve yakınlarının gözü ile hastanelerin tercih edilmesini doğrudan etkilemekle olan uzmanlaşma düzeyi, Parasuman ve arkadaşları tarafından hizmet kalitesinin temel unsurları içerisindeki yeterliliğin sağlanma şartı olarak ifade edilmektedir. Hizmet sektöründe yer alan diğer örgütlerle karşılaştırıldığında, hastanelerin sahip olduğu karakteristik özellikler arasında uzmanlaşma düzeyinin önemli bir faktör olarak görülmesi ve sağlık sistemlerinin gelişimi açısından temel bir unsur olarak değerlendirilmesi diğer değişkenlere kıyasla anlamlı yönde

farklılaşmasının gerekçesi olarak düşünülebilir (Zerenler & Öğüt, 2007, 505). Yapılan araştırmalarda başta hemşireler olmak üzere bütün sağlık çalışanlarının görevleri dışındaki işleri yapmak istemediklerinden işbölümü ve uzmanlaşma düzeyini önemsedikleri ve uzmanlaşma isteklerinin gerçekleştirilmesini bekledikleri değerlendirilmektedir.

Mülkiyetleri farklı olan hastane örgütleri için yapıya ait değişkenlerin analizinde özel hastanelerin bütün değişkenler üzerinden SB ve üniversite hastanelerine göre daha yüksek ortalamalara sahip olduğu değerlendirilmiştir. Bu itibarla biçimselleşme düzeyine yönelik özel hastane ortalaması 3,721 iken SB hastanelerinin 3,149 ve üniversite hastanelerinin 2,997 olarak hesaplanmıştır. Diğer taraftan üniversite hastaneleri ile SB hastaneleri arasında anlamlı bir fark oluşmamıştır.

Özel hastanelerin, SB ve üniversitelere bağlı olarak faaliyet gösteren hastanelerden biçimselleşme açısından net bir şekilde ayrışmasının temel gerekçesinin mevzuat kaynaklı olduğu değerlendirmektediriz. Kamu kurumlarını bağlayıcı yasal düzenlemelerin dışında özel hastaneler, 2219 sayılı “Hususi Hastaneler Kanunu”, 1219 Sayılı “Tababet ve Şuabatı Sanatlarının Tarzı İcrasına Dair Kanunu, ‘Özel Hastaneler Tüzüğü’ ve “Özel Hastaneler Yönetmeliği” hükümlerine göre kurulur ve işletilirler (Dönbekçi, Yılmaz, & Özata, 2018, 675). Ayrıca, Türk Ticaret Kanununun 312-346.maddeleri ile anonim şirket tüzel kişiliği olarak kabul edilen ve doğrudan kar amacı güden özel hastaneler (Kavuncubaşı & Yıldırım, 2012, 148) bu özel durumları sebebiyle de biçimselleşme açısından diğerlerinden ayrılmaktadır. Yukarıda açıklanan yasal sorumluluklarının yanında doğrudan sağlık bakanlığının denetimine tabi olmalarını da özel hastanelerinin biçimselleşme düzeyini farklılaşmasını gerektiren sebeplerden biri olarak düşünmekteyiz. Diğer taraftan, yaşanılabilecek finansal problemlerin çözümüne katkı sunacak olan kurum performansının en çok biçimselleşme düzeyinden etkilendiği varsayımının desteklenmesi (Öztürk, 2014, 164), özel hastanelerin, SB ve üniversite hastanelerinden biçimselleşme açısından farklılaşmanın önemli bir gerekçesi olarak değerlendirilebilir.

Diğer taraftan üniversite hastaneleri ile sağlık bakanlığına bağlı olarak faaliyetlerini sürdüren hastaneler arasında biçimselleşme açısından anlamlı bir fark oluşmamıştır. Üniversite hastanelerinin kendi iç yönetmeliklerini hazırlama ve

uygulama yetkisi olmasına karşın, 2547 sayılı Yükseköğretim kanununa aykırı düşmemek kaydı ile Sağlık Bakanlığı hastanelerinin tabii olduğu ‘Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği’ hükümleri çerçevesinde yönetilme hususiyetini devam ettirdikleri, bu çerçevede kurallar prosedürler, gelenekler, görev gerekleri ve işgören tercihleri gibi hususlarda benzer uygulamaları sürdürdükleri için, biçimsellik açısından anlamlı bir farklılık olmadığı değerlendirilebilir. Buna ek olarak standart bir organizasyon yapısına sahip olmasalar da üst-orta ve alt kademe yönetim organlarının kuruluşu, işleyişi ve kamu yararı ilkesine sadık oluşu sebebi ile üniversite hastanelerinin, sağlık bakanlığı hastaneleri ile biçimselleşme düzeylerinin anlamlı bir ayrışmasının oluşmadığı da söylenebilir. Ayrıca ülkemizde hasta sevk zinciri prensibinin tam olarak uygulanamaması sebebi ile sağlık sunum hizmetleri açısından karmaşık vakalara odaklanmayı amaçlayan üniversite hastanelerinde, birinci ve ikinci basamak sağlık kurumlarında tedavi olabilecek hastalara yönelik klinik ve poliklinik hizmetlerinin verilmesi alışkanlığı oluşmuş olup, uygulama farklılıklarını ortadan kaldırmıştır (Tenglimoğlu, Işık, & Akbolat, 2014, 215). Bu çerçevede hastaların sevk zincirine dikkat etmeyerek diledikleri hastaneleri tercih edebilmeleri ya da hasta sevk sisteminin iyi işlemeyişi zaman içerisinde hastaneye ait örgüt yapısını sahip olunması gereken niteliklerden uzaklaştırmakta, örgütsel misyon ve mesleki hedefler arasında biçimsel benzerliklerini arttırmaktadır.

Mülkiyetleri farklılaşan hastanelerin, örgüt yapısına yönelik karşılaştırmalı analiz sonuçlarına göre, merkezileşme düzeyine açısından özel hastane ortalaması 3,432, SB hastanelerinin 3,014 ve üniversite hastanelerinin 2,938 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler anlamlılık düzeyinde özel hastanelerin, SB ve üniversite hastaneleri ile anlamlı farklılaştığı şeklinde yorumlanabilir. Diğer taraftan üniversite hastaneleri ile SB hastaneleri arasında anlamlı bir fark oluşmamıştır. Başka bir ifade ile kamu bürokrasisinin tesiri altında kalarak katı bir merkeziyetçi anlayışa sahip olduğunu düşündüğümüz devlete ait sağlık hizmetlerinin yürütüldüğü (Fabnoun & Chaker , 2003, 290), sağlık bakanlığı ve üniversite hastanelerinin aksine, çalışmamızda özel hastanelere ait merkezileşme düzeyinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonucun, mülkiyeti devlete doğrudan bağlı örgütlerden olan hastanelerde normal şartlarda işten atılma gibi bir durumun olmadığı, buna karşılık özel sektörde çalışanların iş güvencesine dair riskler yaşadığı gerçeğinden hareket edilerek açıklamak mümkündür. Diğer taraftan özel

hastanelerde profesyonel yönetici bulabilmenin yanında yasal altyapı ve sürece katılım konularında var olan eksikliklerin, sağlık çalışanlarına dönük finansal temelli baskıyı ve neticesinde merkezileşme algısını arttırdığı değerlendirilebilir (Kerman, Demirgil, Altan, & Aslıhan, 2011, 103).

Hastaneler arasında karmaşıklık düzeyine yönelik veriler karşılaştırıldığında, SB hastanelerinin hem özel hastanelerle hem de üniversite hastaneleri ile negatif yönlü farklılaştığı değerlendirilmiştir. Diğer taraftan çalışmamızda, özel hastanelerle üniversite hastaneleri arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Bu çerçevede özel hastane ortalaması 3,906 iken SB hastanelerinin 3,616 ve üniversite hastanelerinin 3,806 olarak hesaplanmıştır. Karmaşıklık seviyesi açısından Sağlık bakanlığı ile üniversite hastaneleri arasında oluşan farkın, Yükseköğretim Kanununun 3.maddesi gereğince ‘uygulama ve araştırma merkezi’ olarak kurulan üniversite hastanelerinin, eğitim ve araştırma statüsünün gereklerini yerine getirme çabasıdan kaynaklandığı düşünülmektedir. Yaşanmakta olan finansal ve yönetsel zorluklara rağmen, bir taraftan eğitim ve öğretim hizmetini yürüten diğer taraftan tıbbi bakım gereklerini hasta ve yakınlarına arz eden üniversite hastaneleri, bu çabaları ile çalışanları açısından da karmaşıklık seviyesi olarak sağlık bakanlığından ayrılmaktadır (Çınaroğlu, 2018, 193). Ayrıca üniversite rektörleri tarafından görevlendirilmiş bir makam olarak değerlendirilen ve yönetsel anlamda herhangi bir güce de sahip olmayan başhekimlik makamı, görünüşte sağlık bakanlığı organizasyon yapısına yaklaşmakla beraber, örgütsel yapının farklılaşmasını da etkilemektedir (Karahana, 2007, 85). Diğer taraftan kurumlar arası işbirliği diye de tarif edebileceğimiz afilyasyon, üniversite hastanelerinin organizasyonu ve yapısal zorluklarının bertaraf edilmesi açısından önerilebilir bir husustur (Uğurluoğlu, 2015, 61). Özel hastanelerin, SB hastaneleri ile çalışanlar tarafından algılanan karmaşıklık düzeyi açısından anlamlı farklılıklara sahip olmasını, hastanelerin yürütmekte oldukları halkla ilişkiler faaliyetlerinin farklılaşmasından kaynaklanmış olabileceği de söylenebilir (Tengilimoğlu & Kılıç, 2004, 197). Özellikle sağlık bakanlığı hastanelerinde bilgilendirme amaçlı yapılan faaliyetleri sınırlılığı, karmaşık iş ve işlemlerin, özel hastanelere göre çalışanlara yeterince açıklanamadığını ifade edebiliriz.

Çalışmamızda, mülkiyetleri itibarı ile birbirlerinden ayrılan hastanelerin sahip oldukları örgüt yapısı değişkenlerinden uzmanlaşma düzeyine dönük ortalamalar,

biçimselleşme ve merkezileşme düzeylerine dair ortalamalar ve etkilerle benzerlik göstermektedir. Bu çerçevede özel hastane ortalaması 3,598 iken SB hastanelerinin 3,145 ve üniversite hastanelerinin 3,154 olarak hesaplanmıştır. Diğer taraftan üniversite hastaneleri ile SB hastaneleri arasında anlamlı bir fark oluşmamıştır. Uzmanlaşmış kadroların ve uzmanlaşma düzeyinin sağlık hizmeti tüketicilerinin, diğer bir şekli ile hasta ve yakınlarının hastane tercihlerinde önemli bir parametre olduğu değerlendirilmektedir (Akyürek & Orhaner, 2017, 245). Karmaşıklığın ve uzmanlaşmanın önemli kabul edildiği bir hastanenin özel ya da kamu hastanesi olma durumu maliyet ve kalite ile ilgili birçok konuda farklılığı beraberinde getirirken, özel hastaneler bekleme sürelerinin kısalığı sebebiyle maliyetlerine rağmen tercih edilen yapılardır (Çınaroğlu & Şahin, 2013, 285). Diğer taraftan, işin gerektirdiği bilgiye ve beceriye sahip çalışanların varlığı ile oluşturulmuş örgütsel yapıların ve anlayışların mevcut çalışanların iş tatminini etkilediği görüşü hâkimdir (Kuşluyan & Kuşluyan, 2005, 195). Sağlık sektöründe kullanılan teknoloji ve tedavi yöntemlerinin çok hızlı bir şekilde gelişmesi ile rekabet stratejilerinin sürdürülebilirlik açısından öneminin her geçen gün artması uzmanlaşmış kadrolara olan ihtiyacı arttırmaktadır. Yönetmelikler açısından dinamik bir yapıya sahip olan özel hastaneler, sağlık pazarında farkındalığı ortaya koyabilmek için uzmanlaşma derecesini ve bunun görünürlüğünü arttırmayı amaçlar. Aynı zamanda finansal zorlukların üstesinden gelebilmek için bu süreci diğerlerine göre daha da önemsemek durumundadır. Uzmanlaşma derecesinin mülkiyet yapılarının farklılaşmasına paralel olarak özel hastaneler açısından değişim göstermesinin yukarıda ifade edilen gerekçeden kaynaklandığını değerlendirmekteyiz.

Özel Hastaneler ile mülkiyeti kamuya ait olan sağlık bakanlığı ve üniversite hastanelerini arasında örgüt yapılarına yönelik farklılaşmanın, kuruluş gerekçelerinden, toplumsal beklentilere yönelik sahip oldukları sorumluluklardan, finansal zorluklara karşı çözüm metotlarındaki değişikliklerden ve nihayetinde amaçları arasında görünür ayrımlardan kaynaklı olduğunu değerlendirmekteyiz. Kamuya ait sağlık tesisleri olarak sağlık bakanlığı ve üniversite hastanelerinin nihai hedefi, vatandaşlarının sağlık düzeyinin artırılması iken, özel hastanelerde verimlilik ve karlılığın artırılması daha değerli kabul edilmektedir (Demirbilek & Çolak, 2008, 109). Sağlık sisteminin bütün bir toplumu kapsamaması gerektiği düşüncesinden hareketle, hizmetlerinin arzından, sağlığın finansmanına, kapsamından, bireylerin sağlık hizmetleri konusundaki

eğitimine, sağlık mevzuatından, sağlık politikalarının belirlenmesine kadar, paydaşların katılımı ile gerçekleştirilecek ortak çalışmaların örgütsel yapı bakımından da önemli olduğunu düşünmekteyiz. Diğer taraftan hastane örgütlerine ait birimlerde var olan ihtiyaçların, onları memnun edecek şekilde yerine getirmesi, zaman, kalite ve maliyet üçlemesinin etkili bir şekilde yönetilmesi ile mümkün olacaktır (Tekin, 2015, 500). Kamu kurumlarındaki yönetim anlayışı ve örgüt yapısı içinde eğitim seviyeleri dolayısıyla farklılaşan gelir ve imkânlar, bir özenme dürtüsünü tetikleyebilmekte ve örgüt içerisinde yıldışma faaliyetlerinin oluşmasına sebep olabilmektedir (Naktiyok, Yanık, & Timuroğlu, 2015, 125). Bu durumun neticesinde ortaya çıkan mağduriyet sağlık bakanlığı ve niversite hastanelerinde çalışanların iş ve iş ortamları ile ilgili tatminsizliğine gerekçe olarak ifade edilebilir.

Mülkiyetleri farklılaşan hastanelerin iş tatmin seviyeleri ile içsel ve dışsal tatmin seviyelerine yönelik ortalamalarına göre özel hastane çalışanlarının ortalama tatmin seviyesi hem SB ve hem de niversite hastaneleri çalışanlarından daha yüksek bulunmuştur. Diğer taraftan kamu kurumu niteliğinde SB ve niversite hastaneleri çalışanlarının iş tatminleri, içsel ve dışsal tatmin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık oluşmamıştır.

Çalışanların yükselme imkânı önemli bir iş tatmin göstergesidir (etin, ZetterAygen, Taş, & aylak, 2013, 158). Ehliyet ve liyakat açısından sübjektif kararlar içermesi ve mağduriyetlere yol açması dolayısıyla olumsuz bir durum olarak değerlendirilen nepotizm, iş tatminini olumsuz etkiler (Kurt & Doğramacı, 2014, 83). Bu açıdan kamu yönetimin anlayışlarında zaman zaman ortaya çıkan siyasi nepotizm algısının kamu çalışanını olumsuz etkilediği, gerek SB ve gerekse niversite hastanelerinde iş tatmininin özel hastanelere kıyasla düşük çıkması sebepleri arasında açıklanabileceği değerlendirilmektedir. Özellikle kurumlarda terfilerin siyasi nepotizmden etkilenmeden yapılması bütün çalışanlar açısından önemli bir iş tatmin parametresidir (etinkaya & Tanış, 2017, 615). Diğer taraftan özel hastaneler rekabet üstünlüğü elde edebilmek, pazarda ayakta kalıp hizmetlerini sürdürebilmek için son derece önemli olan insan kaynağı yönetiminde yükselme kriterlerini kurumsal imajları için şeffaf bir anlayışla öncelikli hale dönüştürmek istemeleri ve çalışanların yükselme talebine yönelik adil uygulamaları iş tatmin seviyesine olumlu yansıdığı şeklinde yorumlanabilir (Tanner, 2007, 4).

Üniversite hastaneleri ile sağlık bakanlığı hastaneleri çalışanlarının tatmin seviyeleri arasında farklılık oluşmamasının birçok gerekçesi olabilir. Bunlardan çalışanlar açısından olanlarını, işe başvuru, kabul süreci, iş güvencesi, ücret, çalışma şartları bakımından var olan benzerlikler ile ifade edebiliriz. Bu manada KPSS sınavına hazırlık sürecini yakın yöntemlerle geçirerek, 5510 sayılı Sosyal Güvenlik Kanunu kapsamında, kadro unvan ve derecesine göre 4b kadrosunda işe başlanmasının, kamu sendikaları ve hükümet yetkilileri arasında iki yılda bir gerçekleştirilen toplu iş görüşmeleri neticesinde maaş ve ek gelirlerin belirlenmesinin, tatmin açısından farklılaşmayı ortadan kaldırdığını düşünmekteyiz. Diğer taraftan, özel hastanelerde çalışanların işe başlatılmaları 4857 sayılı İş Kanunu kapsamında olmakta ve iş kabulleri kurumsal mülakat yöntemlerine göre gerçekleştirilmektedir. Görev aldıkları birime ve üstlendikleri sorumluluklarına göre prim esaslı ücrete tabii olan özel hastane çalışanlarının, mesai ve izin düzenlemeleri de değişiklik göstermekte olup, içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel iş tatmini açısından sağlık bakanlığı ve üniversite hastaneleri çalışanlarından farklılaşmanın en temel sebepleri arasında olabileceği değerlendirilebilir.

Örgüt yapısına bağlı olarak gelişen merkeziyetçilik, aşırı uzmanlaşma ihtiyacı, ilerleme ve gelişme fırsatlarının azlığı ve bürokratik engeller gibi stres kaynaklarının, çalışanların iş tatmin düzeyleri üzerinde etkili olduğu da ifade edilmektedir (Altan, 2018, s. 154).

Özel hastane çalışanlarının, sağlık bakanlığı ve üniversite hastaneleri çalışanlarına oranla iş güvencesine yönelik durumları riskli değerlendirilmiş olmakla birlikte, yönetsel bakış açısı, uzmanlaşmış kadrolara ihtiyacı ile liyakat kavramının değerli kabul edilmesi, çalışma arkadaşları, işin niteliği, ücret durumu açısından iş tatminine dair farkın pozitif manada anlamlı olduğu değerlendirilmektedir (Gözener & Sayın, 2007). Örgütsel amaçlara odaklanmış çalışanların varlığının, iş performansını olumlu etkileyeceğini ve iş tatminine yol açacağı düşüncesi ile özel hastanelerin bireysel amaçlarla örgütsel amaçları maksimize ederek tatmin seviyesini arttırdığı düşünülebilir (Tekingündüz, Top, & Seçkin, 2015, 54).

Sonuçlar cinsiyet değişkeni açısından değerlendirildiğinde her iki grubun ortalamaları arasındaki farkın sadece karmaşıklık düzeyinde anlamlı olduğunu,

biçimselleşme, merkezileşme, uzmanlaşma, iç tatmin ve dış tatmin açısından anlamlı bir farklılık oluşmadığını göstermektedir. Evrensel biyolojik farklılıklarla oluşan kadın ve erkek cinsiyeti yanında, toplumsal cinsiyet kültürel değerlere göre şekillenmektedir (Yıldırım, Ergüt, & Camkıran, 2018, 38). Türkiye’de şefkatin, acımanın ve fedakârlığın sembolü olarak kabul edilen kadının kamusal alan dışındaki etkinliği ve ailenin devamlılığı üzerindeki rolü tartışmasız çok önemlidir. Buna karşılık aile ekonomisinin yönetimi sürdürmek isteyen erkeğin dünyası için kamusal alan, rasyonelliğin ve mücadelenin alanıdır (Yılmaz, 2018, 58). Dolayısıyla, tamamlanan çalışmada örgüt yapısının kadınlar tarafından daha karmaşık algılanması, sahip olunan duygularla ilişkilendirilebilir. Başka bir ifade ile kadınların evlilik ve annelik gibi değişkenlerin etkisi ile sosyal hayatlarında daha fazla sorumluluk taşımaları dolayısıyla çalışma hayatını yalın ve sade görme eğilimi ortaya çıkar. Bu da duygusal olarak örgüt yapısının erkek çalışanlara göre daha karmaşıklık algılanması şeklinde yorumlanabilir.

Literatürde özellikle iş tatmini ile yaş arasında anlamlı farklılıklar değerlendirmektedir. Bu çerçevede, çalışanların içsel ve dışsal tatmin seviyelerinin 26-35 yaş aralığında yüksek çıktığını ortaya koyan çalışmalar olduğu gibi (Gürkan, Barut, Ünsel, & Aybay, 2017, 148), genç çalışanların, orta yaş ve yüksek yaş sınıfında olanlara göre daha düşük tatmin seviyesine sahip oldukları ifade eden çalışmalar da vardır (Karaman D. , 2018, 73). Özellikle genç çalışanların işten beklentilerinin çok olması tatminsizliğe sebep olmakta, yaş ilerledikçe ortaya çıkan terfi imkânları, tecrübe ve ödüllerin artması ise tatmin düzeyine olumlu yansımakta, çalışanların iş tatminleri ile yaş ve kıdemleri arasında pozitif, doğrusal bir ilişki oluşmaktadır (Organ & Andreas, 1995, 345). Elde edilen sonuçlar irdelendiğinde 55-65 yaş aralığında olan çalışanların dışsal tatmin seviyesinin 25-42 yaş aralığında olanlara göre farklılaşmasını ve yüksek çıkmasını yaş ile tecrübe arasındaki ilişkiden kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir. Çalışmada yaş değişkeni açısından biçimselleşme düzeyi de, 25 yaşından küçük çalışanlar tarafından 25-42 yaş aralığında olanlara göre daha yüksek algılanmıştır. Genç çalışanların, bu sonuçla hastane prosedürlerin açık bir şekilde belirtildiğine, bölümler arası koordinasyonun bulunduğu yönelik inançlarının kuvvetli olduğu biçiminde değerlendirilebilir.

Görev süresi değişkeni üzerinden sonuçlar değerlendirildiğinde, örgüt yapısına yönelik karmaşıklık ve uzmanlaşma düzeyleri ile tatmine yönelik, içsel ve dışsal tatmin

seviyeleri açısından anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmüştür. Görev süresi 5 yıldan az olan çalışanlar, diğer çalışanlara göre örgütü daha karmaşık algılamaktadırlar. Literatür incelendiğinde, çalışma hayatına ya da görevlerine yeni başlayanların en çok örgütü ve uygulamaları anlayamamaktan dolayı şikâyetçi oldukları ifade edilmiştir (Aldemir, Ataol, & Budak, 2001, 179). Bu çerçevede gerçekleştirilecek doğru oryantasyon eğitimlerinin, kural ve uygulamaları ortaya koyacağı, pozisyon ve örgüt içi iletişimi hakkında bilgilendirmeler yapacağı ve tedirginlikleri azaltacağı öngörülebilir (Aşkun O. , 2004, 91). 5 yıldan az bir süredir görevde olan çalışanların örgütü daha karmaşık algılaması, oryantasyon eğitimlerinin yetersizliği üzerinden yorumlanabilir. Diğer taraftan deneyim eksikliği de, yapının karmaşık algılanmasına gerekçe olarak değerlendirilebilir. Uzmanlaşma düzeyine yönelik algıların da 5 yıldan az çalışmışlığı olanlarda yüksek olması, karmaşıklık ve uzmanlaşma düzeylerinin çalışanlar tarafından benzer kavramlar olarak görülmesi ile ilişkilendirilebilir. Diğer taraftan görev süresi 5-15 yıl arasında olanların içsel ve dışsal tatmin düzeyleri hem 5 yıldan az süredir çalışanlardan hem de 16-25 yıl arasında çalışmakta olanlardan daha düşüktür. Görevine yeni başlayan çalışanlardaki iş tatmininin, 5 yılın üzerinde çalışmakta olanlara karşı pozitif manada yüksek çıkmasını, başlangıçta sahip olunan yüksek beklentiler oluşturmaktadır (Aydoğan, Köse, & Şenel, 2011, 123). Kişisel beklentilerin görev süresinin ilerleyen yıllarında, bürokratik gerekler, ekonomik zorluklar ve örgütsel amaçlara uyum sağlama düşüncesinin de etkisi ile revize edilerek tekrardan değerlendirilmesi, içsel ve dışsal tatmin üzerindeki anlamlı etkisinin ortadan kalkmasına sebep olabileceği düşünülebilir. Diğer taraftan görev süresinin uzamasına bağlı olarak sahip olunan tecrübe, ilerleyen yıllarda kariyer imkânlarını arttırarak çalışanın tatmin düzeyinin de tekrar artmasını sağlayabilir.

Eğitim değişkeni açısından yapılan analizler neticesinde örgüt yapısına yönelik merkezileşme ve uzmanlaşma algılarının ile dışsal tatmin açısından fark istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur. Lise mezunu olanlar örgütü lisans mezunlarına göre hem daha merkezi hem de uzmanlaşma düzeyi yüksek olarak algılamaktadır. Çok fazla meslek grubunun eş zamanlı çalıştığı, yetki ve sorumluluğun hayati bir önem taşıdığı hastane örgütlerinde lise mezuniyetine sahip olanların pozisyonları, yapıyı daha merkezi ve uzmanlaşmış olarak algılamalarına gerekçe olabileceği şeklinde değerlendirilebilir. Literatüre yön veren kimi çalışmalarda eğitim düzeyi ile iş tatmin seviyesi arasında

anamlı bir farklılık olmadığı ifade edilmekle birlikte (Near, Robert, & Hunt, 1978, 255), çalışmamızda gerçekleştirilen analizler, gerek lise ve gerekse lisansüstü mezunlarının ön lisans ve lisans mezunlarından daha yüksek bir dışsal tatmine sahip olduklarını ortaya koymuştur. İşe ait yetkinliklerin eğitim seviyesi ve becerilerinin altında kalması gibi durumlarda ortaya çıkan tatminsizlik, lisansüstü seviyede eğitime sahip olanların ücrete ve kişisel takdir hakkının genişliğine yönelik gerekliliklerinin karşılanmadığı zamanlarda da görülmektedir. Diğer taraftan hastaneler gibi kariyer sürecinin eğitimle doğrudan ilişkili olduğu yapılarda yüksek eğitilmiş çalışanların içsel ya da dışsal beklentilerinin karşılanması ya da ödüllendirilmesi durumlarda iş tatminin yükseleceğini öngörülebilir.

Meslek türlerine yönelik değişkenler açısından, yapısal unsurlar ve tatmin değerlendirildiği analizler neticesinde, uzmanlaşma, içsel tatmin ve dışsal tatminin farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu çerçevede gerçekleştirilen çoklu karşılaştırma analizinde uzmanlaşma alt boyutu açısından, hemşirelerin, sağlık idareciler dışındaki doktor(-,32435) ve diğer çalışanlarla arasındaki ilişkinin(-,19895) negatif yönlü olduğu görülmüştür. Sağlık bakım hizmetlerinin yerine getirilmesinde hemşire ihtiyacının karşılanmasında yaşanan zorluklar ve hemşirelerin kadro yetersizliği dolayısıyla hastane içerisinde farklı bölümlerde çalışmak durumunda kalmaları, genç hemşirelerin ise uzun süre yorucu birimlerde çalıştırılmalarının uzmanlaşma düzeyini daha düşük değerlendirmelerinde etkili olabileceğini düşündürmektedir. İçsel tatmin açısından da çalışmamızda hemşirelerin doktorlar(-,40106) ve sağlık idarecilerine(-,46089) göre negatif yönlü farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Vardiyalı veya nöbet sistemiyle çalışmanın, bireysel zorluklara ve sağlık problemlerine sebebiyet verdiği, diğer taraftan aile ve çevre ilişkilerini olumsuz etkilediğine yönelik yapılan araştırmalar ışığında (Knutsson, 2003, 103), genellikle kadınların mesleki yapıyı temsil ettiği hemşirelik mesleğinin duygusal etkilenmelere yol açtığını ve çalışanların içsel tatmin düzeylerini olumsuz etkilediği söylenebilir. Kendi yeteneklerini icra edebilme, kendi kararlarını uygulayabilmeleri yanında hemşirelere ve diğer çalışanlara oranla daha geniş ücret ve imkanları sahip olan doktorların ve sağlık idarecilerinin dışsal tatminlerinin bu çerçevede daha yüksek olması anlamlı değerlendirilebilir.

Araştırmamızda elde edilen bu sonuçlara göre gelecekte yapılacak araştırmalara şu önerilerde bulunulabilir:

- Araştırma ile örgütsel yapıyı ortaya koyan biçimselleşme, merkezileşme, uzmanlaşma ve karmaşıklık düzeylerinin iş tatminini, içsel ve dışsal tatmini etkilediği yönündeki düşünceler irdelenmiş, uygulamanın yapıldığı Trabzon ilinde 3 farklı mülkiyet yapısına sahip hastane örgütlerine yönelik veriler karşılaştırılmıştır. Farklı illerde ya da bölgelerde benzer araştırmalar yapılması ile daha geniş karşılaştırma imkanı ortaya çıkacaktır.
- Sağlık sektöründe uygulanan bu çalışmanın, farklı endüstrilerdeki örgütlerde de uygulanması önerilebilir.
- Algılanan örgüt yapısının sağlık çalışanlarının iş tatminlerine etkilerini ortaya koymak amacıyla tamamlanan bu çalışmanın, tıp, hemşirelik, sağlık yönetimi ve diğer sağlıkla ilişkili üniversitelerin ilgili bölümlerinde okuyup staj yapmak için hastanelerde uzun zaman bulunmak durumunda olan öğrenci örneğine de uygulanabilir.
- Hasta tatmini ile çalışanların iş tatmini arasında var olan ilişkinin gerçekliği kapsamında, örgüt yapısının hasta memnuniyetine etkilerinin var olup olmadığı yeni çalışmaların konusu olarak değerlendirilebilir.
- Mülkiyet farklılıkları açısından hasta tatmini ile çalışan tatmini arasındaki ilişkiler araştırılabilir.

KAYNAKLAR

- Abelha, D., Costa Carneiro, P. ve Costa Neves Cavazotte, F. (2018). "Transformational Leadership and Job Satisfaction: Assessing the Influence of Organizational Contextual Factors and Individual Characteristics". *Review of Business Management*, 20(4), 516-532.
- Abelson, M. (1986). "Strategic Management of Turnover, a Model of The Health Service Administration". *Health Care Management Review*, 56-58.
- Acorn, S., Ratner, P., ve Crawford, M. (1997). "Decentralization as a Determinant of Automy, Job Satisfaction, and Organizational Commitment Among Nurse Managers". *Nursing Research*, 46(1), 52-58.
- Adeniji, A. (2011). "Organizational Climate And Job Satisfaction Among Academic Staff in Some Selected Private Universities in Southwest Nigeria". *Doctoral Dissertation*. Nigeria: School of Business/Covenant University.
- Adeyoyin , S. (2015). "Effects of Job Specialization and Departmentalization on Job Satisfaction among the Staff of a Nigerian University Library". *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, 1295, 1-19.
- Agarwal, R., ve Ferratt, T. (2001). "Crafting and HR Strategy to meet the need for IT workers". *Communications of the ACM*, 447, 58-64.
- Aiken, M. ve Hage, J. (1968). "Organizational Interdependence and- Intra-Organizational Structure". *American Sociological Association*, 33(6), 912-930.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (2002). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Akıncı, Z. (2002). "Turizm sektöründe işgören İş tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama". *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 17(4), 1-25.
- Aktan, C. (2019). *Sağlık Bakanlığı Organizasyon ve Yönetiminde Yaşanan Sorunlar ve Mevcut Durum Analizi*. 04, 2019 www.canaktan.org/ekonomi/saglik-degisim-caginda/pdf-aktan/durum-analizi.pdf

- Aktel, M., Altan, Y., Eke, E. ve Kerman, U. (2013). "Türkiye’de Sağlık politikalarının Dönüşümü: Sağlık Bakanlığı’nın Taşra Örgütlenmesi Üzerinden Bir Analiz". *Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(25), 33-62.
- Akyürek, A., ve Orhaner, E. (2017). "Özel hastanelere talebi etkileyen faktörler". *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 4(4), 237-248.
- Akyüz, Ö. (2001). *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul : Sistem Yayıncılık.
- Albayrak, A. (2005). "Çoklu Doğrusal Bağlantı Halinde En Küçük Kareler Tekniğinin Alternatifi Yanlı Tahmin Teknikleri ve Bir Uygulama". *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Billimler Dergisi*, 1(1), 105-126.
- Aldemir, M., Ataol, A., ve Budak, G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Allgood, C., O'Rourke, K., VanDerslice, J., ve Hardy, M. (2000). "Job Satisfaction among Nursing Staffin a Military Health Care Facility". *Military Medicine*, 165(10), 757-761.
- Alpaslan, S. (2015). "Metaforların Örgüt ve Yönetim Araştırmalarındaki Yeri: Ontolojik, Epistemolojik ve Metodolojik Kabuller Işığında Bir Değerlendirme". *KAÜ İİBF Dergisi*, 6(9), 45-64.
- Alpaslan, S. ve Kutanis, R. (2007). "Sanayi ve Bilgi Toplumu Yönetim Metaforlarının Karşılaştırılması". *Akademik İncelemeler*, 2(2), 50-71.
- Alpugan, O., Demir Hulusi ve Oktav Mete (1997). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Altan, S. (2018). "Örgütsel Yapıya Bağlı Stres Kaynakları ve Örgütsel Stresin Neden Olduğu Başlıca Sorunlar". *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(3), 137-158.
- Altındağ, E., Akgün, B. (2015). "Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi". *Mustafa Kemal Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü dergisi*, 12(30), 281-297.

- Altıok, H., Üstün, B. (2014). "Profesyonellik: Kavram Analizi". *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi*, 7(2), 151-155.
- Altunoğlu, A., & Karaman, F. (2005). "İş Tatmini ve Organizasyon Yapısı. Kamu Üniversiteleri Üzerine Ampirik Bir İnceleme". *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 83-97.
- An, J.-Y., Cha, S., Moon, H., Ruggiero, J., & Jang, H. (2014). "Factors Affecting Job Satisfaction of Immigrant Korean Nurses". *Journal Of Transcultural Nursing*, 27(2), 126-135.
- Anderson, H., & Barker, D. (1996). *Effective Enterprise And Change Management*. USA: Blackwell Publishers.
- Anderson, T., & Warkov, S. (1961). "Organizational Size and Functional Complexity: A Study of Administration in Hospital". *American Sociological Review*, 26, 23-28.
- Andrews, D. C., & Stalick, S. K. (1994). *Business Reengineering The Survival Guide*. Englewood cliffs: Prentice Hall.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory Of Action Perspective*. United States of America: Addison-Wesley Publishing Company.
- Arlı, M., & Nazik, M. (2004). *Bilimsel Araştırmaya Giriş*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Armenakis, A., Bernerth, J., Pitts, J., & Walker, H. (2007). "Organizational Change Recipients Beliefs Scale". *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 43(4), 481-505.
- Arnold, H., & Feldman, D. (1989). *Organizational Behaviour*. Singapore: Mc Graw-Hill Book Company.
- Asunakutlu, T., & Coşkun, B. (2005). "Frederick Winslow Taylor ve Fizyolojik Örgüt Kuramı". *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5(10), 157-176.
- Aşan, Ö., & Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan.
- Aşcı, H., & Koçak, R. (2017). "Sistem Düşüncesi Çerçevesinde Çatışma Çözümleme Paradoksu". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16, 1547-1564.

- Aşkun, İ., & Tokat, B. (2017). *İşletmelerde Örgüt Yapısı ve Yönetimi*. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Aşkun, O. (2004). "İşletmelerde Toplumsallaşma Kavramının Örgütte İş göreni İşe Alıştırma Eğitimi Alanındaki Konumu ve İşlevi". *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(21), 91-95.
- Ataman, G., & Yarimoğlu, E. (2018). "Hastane Türlerine Göre Hastane Memnuniyetini ve Hasta Seçimini Etkileyen Unsurlar". *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 21(2) 273-288.
- Atilla, G., Yıldırım, G., & Baysal, H. (2019). "İşte Var Olamama, İş Tatminsizliği ve İş Yükünün İşten Ayrılma Niyetine Etkisi". *International Review of Economics and Management*, 7(2), 33-58.
- Aydoğan, E., Köse, A., & Şenel, G. (2011). "Devlet Hastanelerinde Çalışan Üst Düzey Yöneticilerin İş Tatminlerinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Trabzon İli Örneği". *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(21), 119-138.
- Aydoğan, İ. (2018). "Örgüt ve Yönetim Kuramları". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Ankara: Pegem Akademi.
- Aytaç, Ö. (2004). "Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif". *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 189-217.
- Ballıoğlu, B. (2012). *Stratejik Ortaklıklar, Şebeke ve Yığılma Örgüt Yapısı*. İstanbul: Academia.
- Baltaş, A. (2005). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Banjarnahor, H., Hutabarat, W., Sibuea, A., & Situmorang, M. (2018). "Job Satisfaction as a Mediator between Directive and Participatory Leadership Styles towards Organizational Commitment". *International Journal of Instruction*, 11(4), 869-888.
- Barnard, C. (1956). *The Functions of the Executive*. Boston: Harvard University.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul : Kariyer Yayıncılık.
- Baş, T. (2001). *Anket*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Başaran, İ. (1982). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayını.

- Başaran, İ. (1991). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, M., & Güçlü, N. (2018). "Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". *GEFAD*, 35(5), 949-963.
- Baştemur, Y. (2006). *İş Tatmini ile Yaşam Tatmini arasındaki İlişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğünde Bir Araştırma*. Kayseri: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyol Bilimler Enstitüsü.
- Baum, J. A., & Singh, J. (1994). *Evolutionary Dynamics of Organizations*. New York: Oxford University Press.
- Beer, M. (1964). "Organizational Size and Job Satisfaction". *The Academy of Management Journal*, 50(1), 33-44.
- Beer, M. (1980). *Organization Change and Development*. California: Goodyear Publishing Company.
- Bekmezci, M., & Mert, İ. (2018). "Çalışanların Görev Yaptığı Örgüt Kademesinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerindeki Etkisi". *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 747-760.
- Berwick , D., Godfrey, A., & Roessner, J. (1990). *Curing Health Care*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Bilgiç, R. (1998). "The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers". *The Journal of Psychology*, 132(5), 549-557.
- Bingöl, D. (1990). *İşyeri Disiplini ve Çalışma Barışı*. İstanbul: Özgün Matbaacılık.
- Biskop, L., & George, J. (1973). "Organizational Structure. A Factor Analysis of Structural Characteristics of Public Elementary and Secondary Schools". *Educational Administration Quarterly*, 9(3), 66-80.
- Blackburn, R. S. (1982). "Dimensions of Structure: A Review and Reappraisal". *Academy of Management*, 7(1), 59-66.
- Blegen, M. (1993). "Nurses' Job Satisfaction: A meta-analysis of related variables". *American Psychological Association*, 42(1), 36-41.

- Bodewes, W. (2002). "Formalization and İnnovation Revisited". *European Journal of İnnovation Management*, 214-223.
- Bolat, T., & Seymen, O. (2006). "Yönetim ve Örgüt Düşüncesinde Kurumsalcılık, Yeni Kurumsalcılık ve Kurumsal Eşbiçimcilik". *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 223-254.
- Bolat, T., Seymen , O., Bolat, O., & Erdem, B. (2008). *Yönetim Organizasyon*. Detay Yayınları : Ankara.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2003). *Reframing Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Borjas, G. (1979). "Job Satisfaction, Wages and Unions". *The Journal Of Human Resources*, 14(1), 21-40.
- Boselie, P., Hesselink, M., & Paauwe, J. (2001). "Employee Perception on Commitment Oriented Work Systems: Effects on Trust and Perceived Job Security". *Rotterdam School Of Management*.
- Bottero, J. (2005). *Eski Yakındoğu, sümerden Kutsal Kitaba*. Ankara: Dost Kitabevi.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Bozkurt, Ö., Kalkan, A., & Mutlu, A. (2014). "The Relationship Between Structural Characteristics of Organization and Followed Business Strategy: An Application in Denizli". *Procedia*, 150, 222-229.
- Bozkuş , K. (2016). "Örgüt Yapısı ve Okullar". *Kesit Akademi Dergisi*, 2(4), 236-260.
- Bradish, C. (2003). *An Examination of the Relationship between Regional Sport Commssions and Organizational Structure*. Florida State University
- Bragg, J., & Andrews, I. (1973). "Participative Decision Making: An Experimental Study in a Hospital". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 9(6), 727-735.
- Brent, S., John, C., Evan, B., & Jeanette, T. (2017). "Job Satisfaction in Cascadia: A comparison of British Columbia, Oregon and Washington civil servants". *The Social Science Journal*, 554(4), 379-388.

- Brumels, K., & Beach, A. (2008). "Professional Role Complexity and Job Satisfaction of Collegiate Certified Athletic Trainers". *Journal of Athletic Training*, 43(4), 373-378.
- Bucic , T., & Gudergan, S. (2004). "The Impact of Organizational Settings on Creativity and Learning in Alliances". *Management*, 7(3), 257-273.
- Bumin, B. (1979). *Örgüt Geliştirme*. Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları.
- Burke, W., & Litwin, G. (1992). "A Causal Model of Organizational Performance and Change". *Journal Of Management*, 18(3), 523-545.
- Burns, T., & Stalker, G. (1971). *The Management of Innovation*. London: Tavistok publications.
- Burris, V. (1983). "The Social and Political Consequences of Overeducation". *American Sociological Review*, 48, 454-467.
- Bursalıoğlu, Z. (2003). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara : Pegem.
- Büyüköztürk, Ş. (2000). "Anket Geliştirme". *Dergipark*, 3(2), 133-151.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem.
- Campbell, S., Fowles, E., & Weber, B. (2004). "Organizational Structure and Job Satisfaction in Public Health Nursing". *Public Health Nursing*, 21(6), 564-571.
- Can, A., & İbicioğlu, H. (2008). "Yönetim ve Yöneticilik Yönünden Üniversite Hastanelerinin Değerlendirilmesi". *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 13(3), 253-275.
- Can, H. (1992). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Can, H., Akgün, A., & Kavuncubaşı, Ş. (1994). *Personel Yönetimi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi İİBF.
- Can, H., Aşan, Ö., & Aydın, E. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan.
- Can, H., Tuncer, D., & Ayhan, D. (1991). *Genel İşletmecilik Bilgileri*. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Can, N. (2002). "Örgütlenme Gereksinimi ve Önemi". *Eğitim ve Bilim*, 27(125), 74-78.

- Caplow, T. (1957). "Organizational Size". *Administrative Science Quarterly*, 1, 484-505.
- Carley, K. (1994). "Sociology: Computational Organization Theory". *Social Science Computer Review*, 12(4), 611-624.
- Carpenter, D. (2003). "Can We Talk". *Hospital&Health Networks*, 2, 19-20.
- Carpenter, H. (1971). "Formal Organizational Structure Factors and Perceived Job Satisfaction of Classroom Teacher". *Administrative Science Quarterly*, 16(4), 460-466.
- Carpenter, M., & Sanders, W. (2009). *Strategic Management*. New Jersey: Pearson International Edition.
- Caves, R. (1980). "Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure". *Journal of Economic Literature*, 18(1), 64-92.
- Cerit, Y., & Akgün, N. (2015). "Okulun Örgüt Yapısı İle Sınıf Öğretmenlerinin Proaktif Davranışları". *K. Ü. Kastamonu Eğitim Dergisi*, 23(4), 1789-1802.
- Champoux, J. (2010). *Organizational Behaviour*. New York and London: Taylor&Francis.
- Champy, J. (1996). *Reengineering Management: The Mandate for New Leadership*. New York: Harper Collins.
- Chen, L.-H. (2008). "Job Satisfaction Among Information System(IS) Personnel". *Computers in Human Behaviour*, 24(1), 105-118.
- Child, J. (1984). *Organization: A Guide To Problems and Practice*. New York: Harper&Row.
- Chung-Yan, G. (2010). "The Nonlinear Effects of Job Complexity and Autonomy on Job Satisfaction, Turnover and Psychological Well-Being". *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 237-251.
- Cohen, A. (1992). "Antecedents of Organizational Across Occupational Groups: A Meta-Analysis ". *Journal of Organizational Behaviour*, 13(6), 539-558.
- Cornell, J. (1996). "Aspects of the management of change". *Journal of Management in Medicine*, 10(2), 23-30.

- Corvin, R. (1975). "Innovation in Organization. in case of schools". *Sociology of Education*, 1-37.
- Covin, J., & Slevin, D. (1991). "A Conceptual Model Of Entrepreneurship as Firm Behaviour". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25.
- Crossman, A., & Bassem, A.-Z. (2003). "Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking Staff". *Journal Of Managerial Psychology*, 18(4), 368-376.
- Çarıkçı, İ. (2000). "Çalışanların İş tatminini etkileyen Kişisel Özellikler-Süpermarket Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 5(2), 155-168.
- Çarıkçı, İ., & Oksay, A. (2004). "Örgütsel Yapı ve Meslek Farklılıklarının İş Tatmini Üzerine etkileri: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9(2), 157-172.
- Çetin, H., Zetter Aygen, S., Taş, S., & Çaylak, M. (2013). "İş Doyumu ve Çalışanların Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi:Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Örneği". *Akdeniz İİBF Dergisi*, 26, 145-163.
- Çetinkaya , A., & Tanış, Z. (2017). "Örgütlerde Kayırmacılığın İş Yüküne Etkisi: Kamu Kurumları Araştırması". *UIK Özel International Journal of Economic and Administrative Studies*, 16(608), 607-618.
- Çınarlıoğlu, S., İğici, S., & Şahin, B. (2015). "Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin İş Tatmini Düzeylerinin Belirleyicileri". *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 18(1), 1-10.
- Çınaroğlu, S. (2018). "Eğitim ve Araştırma Hastanesi Olan ve Olmayan Hastanelerin Teknik Verimliliklerinin Veri Zarflama Analizi". *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 21(2), 179-198.
- Çınaroğlu, S., & Avcı, K. (2013). "Yönetim Biliminde Sistem Yaklaşımı ve Sağlık Alanı Özelinde Bir Değerlendirme". *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17(1) 83-101.

- Çınaroğlu, S., & Şahin, B. (2013). "Özel ve Kamu Hastanelerinin Algılanan Kurumsal İtibar ve İmaj Açısından Karşılaştırılması". *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(18), 283-298.
- Çoban, H. (1996). *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş*. Ankara: DPT Yayınları.
- Çöl, G., & Gül, H. (2005). "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 291-306.
- Çubukçu, M. (2018). "Organizasyon Yapısını Belirleyen Faktörler ve Yapının Önemi". *Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 175-190.
- Daft, R. (2015). *Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak*. Ankara: Nobel.
- Daft, R. L. (2008). *Organization Theory and Design*. OH: South-Western, Cengage Learning.
- Daft, R., & Becker, S. (1978). *Innovative Organization*. New York: Elsevier.
- Dalton, D., Tudor, W., Spendolini M,J, Fieldings, G., & Porter , L. (1980). "Organizational Structure and performance: A critical Review". *Academy of Management Review*, 49-64.
- Danacı , B. (2010). *Sağlık Bakanlığı, Üniversite ve Özel Hastanelerin Yataklı Birimlerinde Görev Yapan Hemşirelerin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Davis, G. (2004). "Job Satisfaction Survey Among Employees in Small Businesses". *Journal of Small Business And Enterprise Development*, 11(4) 495-503.
- Davis, K. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.
- De Greene, K. (1993). *A Systems-Based Approach to Policymaking*. New York: Springer Science, Business Media, LLC.
- Deming, W. (1998). *Krizden Çıkış*. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Demir, H., & Okan, T. (2009). "Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(1), 51-57.

- Demirbilek, S., & Çolak, M. (2008). "Sağlık Hizmetlerinde Kalite: Manisa İli Örneği". *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Journal of the Institute of Social Sciences*, 2, 91-111.
- Dicle, Ü., & Dicle, A. (1973). "Örgütsel Değişim". *Verimlilik Dergisi*. Ankara, TODAİE Yayınları
- Dikmen , A. (1995). "İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi". *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 50(3), 115-140.
- Dikmen, Y., Yonder, M., Yorgun, S., Usta, Y., Umur, S., & Aytekin, A. (2014). "Hemşirelerin Profesyonel Tutumları ve Bunu Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi". *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 17(3), 158-164.
- Doğan, B., & Altunoğlu, E. (2014). "Bilgi Yönetimi, Örgüt Kültürü, Örgüt Yapısı ve Performans İlişkieri: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir Araştırma". *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 41-52.
- Downey, H., Hellriegel, D., & Slocum, J. (1975). "Congruence between Individual Needs, Organizational Climate, Job Satisfaction and Performance". *The Academy of Management Journal*, 18(1), 149-155.
- Dönbekçi, H., Yılmaz, F., & Özata, M. (2018). "Özel Hastane İşletmeciliğinin Mevcut Durumu ve Geleceği:Konya Örneği". *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 21, 675-697.
- Driver, M., & Streufert, S. (1969). "İntegrative Complexity: An Approach to Individuals and Groups as Information Processing Systems". *Administrative Science Quarterly*, 14, 272-285.
- Drucker, P. (1999). *Management Challenges for the 21 st Century*. New York: Harper Business.
- Dubin, R. (1987). *The World Of Work*. New York: Garland Published.
- Duck, J. (1999). "Değişim Yönetimi: Dengeleme Sanatı". *Değişim*, 62-83.
- Dunn, J., & Stephens, E. (1972). *Management of personel Manpower Management and Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill Company.

- Durna, U. (2005). "A Tipi ve B Tipi Kişilik Yapıları ve Bu Kişilik Yapılarını Etkileyen Faktörlerle ilgili Bir Araştırma". *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 275-290.
- Ebert, R. J., & Griffin, R. (2000). *Business Essential*. New Jersey, USA: Prentice-Hall.
- Edvardsson, B., & Gustavsson, B. (2003). "Quality in the work environment a prerequisite for succes in new services development". *Managing Services Quality*, 13(2), 148-163.
- Efil , İ. (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Alfa.
- Efil, İ. (2002). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Alfa.
- Eğinli, A. (2009). "Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının iş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Erdem, F. (1996). *İşletme Kültürü*. Ankara: Üniversite Yayını .
- Erdil, O., & Keskin, H. (2004). "Örgütsel Değişim Sürecinin Özellikleri, Enformasyon Sisteminin Etkinliği, İş Değişimlerini Uygulama Etkinliği, Rekabet stratejileri ve işletme Performansı Arasındaki İlişkiler". *Yönetim*, 15(47), 3-14.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S., & Erat, S. (2004). "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koulları, Arkadalık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu". *Doğu Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Eren, E. (1991). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul : İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: 2001.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Ergeneli, A. (1955). "Örgütsel Etkinlik Kriteri Olarak Lider Davranışının Örgütsel İklim ile İlişkisi:Görev Karmaşıklığı Bakımından Farklılaşan İki Örgüte İlişkin Bir Uygulama". *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 50(1-2), 187-199.

- Ergeneli, A., & Alsirt, A. (2003). "Proje Yöneticilerinin Çatışmalara Karşı Kullandıkları Yaklaşımlar: Matriks Örgütte Bir Uygulama". *Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi*, 58(3), 89-104.
- Ergun , T., & Polatoğlu, A. (1992). *Kamu Yönetimine Giriş*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Ertekin, İ. (2017). "Klasik Örgüt Kuramları". *Journal of Emerging Economies and Policy*, 2(2), 64-73.
- Ertem, M. (2017). "Yönetim ve Organizasyon Alanında Metaforlar". *International Journal of Academic Value Studies*, 3(9), 209-220.
- Ertürk, M. (2012). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta.
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall .
- Etzioni, A. (1969). *A Sociological Reader in Complex Organizations*. New York: Holt, Reinhart and Winston.
- Euske, K., McNair, M., & McNair, C. (1993). "Performance Management in an International Settings". *Management Accounting Research*, 4(4), 275-299.
- Fabnoun , N., & Chaker , M. (2003). "Comparing the quality of public and public hospitals". *Managing Service Quality*, 13(4), 209-299.
- Farjoun, M., Mckinley, W., & Scherer, A. (2001, Jull 26). "Organizational Restructuring; Perpetuating and Constraining Effects/Response to Farjoun". *The Academy of Management Review*, 26(3), 351-353.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. New York: The Pitma Press.
- Fedayi, C. (1998). "Öğrenen Örgütler Teorisi ya da Öğrenmeyi Öğrenmek". *Yeni Türkiye*, 20, 1230-1240.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS STATISTIC*. London: SAGE.
- Fields, D., & Blum, T. (1997). "Employee Satisfaction in Work Groups with Different gender Composition". *Journal of Organizational Behaviour*, 18, 181-196.
- Finlay, W., Martin, J., Roman, P., & Blum, T. (1995). "Organizational Structure and Job Satisfaction". *Administration & Society*, 27(3), 427-450.

- Fitzgerald, B., & Murphy, C. (1997). *Business Process Re-engineering Myth*. London: Kogan Page Limited.
- Folami, L., & Blin, D. (2012). "Relationship among Job Satisfaction, Task Complexity, and Organizational Context in Public Accounting". *International Review of Business Research Papers*, 8(4), 207-224.
- Ford, J., & Slocum, Jr., J. (1977). "Size, Technology, Environment and the Structure of Organizations". *The Academy of Management Review*, 37(2), 561-575.
- Fournet, G., Distefano, M., & Pryer, M. (1966). "Job Satisfaction: Issues and Problems". *Personnel Psychology*, 19(2), 165-183.
- Frederickson, J. (1986). "The Strategic Decision Process and Organizational Structure". *Academy of Management Review*, 11(2), 280-297.
- Freeman, C. (1969). "The Management of Innovation by Burns and G. M. Stalker". *The Economic Journal*, 79(314), 403-405.
- Friday, S., & Friday, E. (2003). "Racioethnic Perceptions of Job Characteristics and Job Satisfaction". *Journal of Management Development*, 74(4), 442-446.
- Galbraith, J. (2014). *Designing Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ganzach, Y. (2003). "Intelligence, Education and Facets of Job Satisfaction". *Work and Occupations*, 30(1), 97-122.
- Garvin, D. (1993). "Building a Learning Organization". *Harvard Business Review*, 71, 78-91.
- Gerekan, B., & Pehlivan, A. (2010). "Kamu İç Denetim Elemanlarının Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 12(1), 29-54.
- Gerhart, B. (1987). "How Important Are Dispositional Factors as Determinants of Job Satisfaction? Implications for Job Design and Other Personnel Programs". *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 366-373.
- Ghani, K., Jayabalan, V., & Sugumar, M. (2002). "Impact of Advanced Manufacturing Technology on Organizational Structure". *Journal of High Technology*, 13(2), 157-175.

- Ghorbani, M., Noghabi, J., & Nikoukar, M. (2011). "Relationship Between Organizational Structure Dimensions and Knowledge Management in Educational Structure". *World Applied Sciences Journal*, 12(11), 2032-2040.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, Jr., J., & Konopaske, R. (2012). *Organizations*. New York: Mc Graww Hill.
- Gider, Ö., Şimşek , G., Ocak , S., & Top , M. (2011). "Hastane Organizasyonlarında Örgütsel Bağlılık ve İşdoyumunun Analizi: Hemşireler ve Tıbbi Sekreterler Üzerine Bir Araştırma". *ResearchGate*, 9(35), 93-101.
- Glass, J. (1991). *Understanding Organizations and the Workplace*. Los Angeles: Education University of California.
- Gleick, J. (2003). *Chaos*, Tübitak Yayınları, Ankara
- Glisson, C. (2002). "The Organizational Context of Children's Mental Health Services". *Clinical Child and Family Psychology Review*, 5(4), 233-253.
- Gould, S. (1979). "Age, Job Complexity, Satisfaction and Performance". *Journal Of Vocational Behaviour*, 14(2), 209-223.
- Gönültaş, T., Aytaç, N., & Akbaba, M. (2018). "Çukurova Üniversitesi Balcalı Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde İş Doyumunun Araştırılması". *Sakarya Tıp Dergisi*, 8(1), 30-40.
- Gözener, E., & Sayın, S. (2007). "Devlet ve Özel Hastanelerdeki Hekimlerin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması". *Yönetim ve İnsan Kaynağı* .
- Grabski, S. (1985). "Transfer Pricing in Complex Organizations: A review and integration of recent empirical and analytical research". *Journal Of Accounting Literature*, 4, 33-75.
- Grusky, O. (1961). "Corporate Size, Bureaucratization and Managerial Succession". *American Journal of Sociology*, 67(3), 261-269.
- Gülınar, B. (2007). *Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu*. İstanbul: Literatürk.
- Gültekin, S. (2013). *Organizasyon Teorileri*. Ankara: Seçkin.
- Gümüştekin, G., & Öztemiz , A. (2005). "Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi". *ÇÜ.Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 271-288.

- Gürbüz, S., Bekmezci, M., & Mert, İ. (2010). "Örgütsel Faktörlerin İç Girişimciliğe Etkisi: İş Tatmini Aracı Değişken mi?". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 127-135.
- Gürkan, H., Barut, C., Ünsel, O., & Aybay, E. (2017). "Demografik Değişkenler ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bitlis İli Turizm Sektörü Çalışanları Uygulaması". *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6, 130-157.
- Güven, M., Bakan, İ., & Yeşil, S. (2005). "Çalışanların iş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler. Bir Alan Araştırması". *Yönetim ve Ekonomi*, 12(1), 127-152.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1976). "Motivation through the design of work: test of a theory". *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hage, J., & Aiken, M. (1970). *Social Change in Complex Organizations*. New York: Random House.
- Hall, R. (1999). *Organizations: Structures, Processes and Outcomes*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hall, R. H., & Tolbert, P. S. (2005). *Organizations: Structures Processes, and Outcomes*. New Jersey: Prentice Hill.
- Hall, R., Johnson, N., & Haas, J. (1967). "Organizational Size, Complexity and Formalization". *American Sociological Review*, 32(6), 903-912.
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Değişim Mühendisliği*. İstanbul: Sabah Yayınları.
- Hammer, M., & Champy, J. (2001). *Reengineering The Corporation*. Australia: Harper Business.
- Hammer, M., & Stanson, S. A. (1998). *Değişim Mühendisliği Devrimi Ne Yapmalı, Ne Yapmamalı?* İstanbul : Sabah Kitapları Yayınları.
- Harris, M., & Raviv, A. (2002). "Organization Design". *Management Science*, 48(7), 852-865.
- Hatch, M., & Cunliffe, A. (2006). *Organization Theory*. New York: Oxford University Press.

- Hatch, M., & Cunliffe, A. (2013). *Organization Theory*. United Kingdom: Oxford.
- Henderson, G. (2002). "Transformative Learning as a Condition for Transformational Change in Organizations". *Human Resource Development Review*, 1(2), 186-214.
- Herzberg, F. (1965). "The new Industrial Psychology". *Industrial and Labour Relations Review*, 8(3), 364-376.
- Hicks, H. G. (1979). *Örgütlerin Yönetimi*. Ankara: Olgaç.
- Hicks, H., & Gullett, C. (1981). *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*. İstanbul: İşletme Bilimleri Enstitüsü.
- Hickson, C., & Oshagbemi, T. (1999). "The Effect of Age on the satisfaction of academics with teaching and research". *International Journal of Social Economics*, 26(4), 537-544.
- Hickson, D., Pugh, D., & Pheysey, D. (1969). "Operations Technology and Organizations Structure: An Empirical Reappraisal". *Administrative Science Quarterly*, 14(3), 378-397.
- Hill, R. (2015). "A measure of the learning organization". *Industrial and Commercial Training*, 28(1), 19-25.
- Hinds, P., & Kiesler, S. (1995). "Communication across Boundaries: Work, Structure and Use of communication Technologies in a Large Organization". *Organization Science*, 6(4), 373-393.
- Hitt, M., Black, J., & Porter, L. (2012). *Management*. New Jersey: Pearson Education.
- Hitt, M., Black, J., & Leyman W., P. (2009). *Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2009). *Strategic Management*. South-Western: Cengage Learning Academic Resource Center.
- Hodge, B., Anthony, W., & Gales, L. (2003). *Organization Theory: A Strategic Approach*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hopkins, A. (1982). *Work and Job Satisfaction in the Public Sector*. New Jersey: Rowman&Allenheld.

- Hoş, C., & Oksay, A. (2015). "Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmin İlişkisi". *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 20(4), 1-24.
- Howell, J., & Avolio, B. (1993). "Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance". *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Huczynski, A., & Buchanan, D. (2013). *Organizational Behaviour*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Hull, F., & Hage, J. (1982). "Organizing for Innovation: Beyond Burns and Stalker's Type". *Sociology*, 16(4), 564-577.
- Hunt, R. (1970). "Technology and Organization". *The Academy of Management Journal*, 13, 235-252.
- Hussey, D. (1998). *How To Be Better At Managing Change*. London: Kogan Page.
- Hussey, D. (2000). *How to Manage Organizational Change*. London: Kogan Page Limited.
- İleri, H., Seçer, B., & Ertaş, H. (2016). "Sağlık Politikası Kavramı ve Türkiye’de Sağlık Politikasının İncelenmesi". *Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 12, 176-186.
- İlhan, M., & Çetin, B. (2014). "LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması". *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5(2), 26-42.
- İşcan, Ö. F., & Naktiyok, A. (2005). *Dijital Çağ Örgütleri*. İstanbul: Beta.
- İşcan, Ö., & Sayın, U. (2010). "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven arasındaki İlişki". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- İşıl, B. (1965). *Reorganizasyon ve Modern Sevk ve İdare*. Ankara: Ayyıldız Matbaası.
- Ivancevich, J., & Donnelly, J. (1975). "Relation of Organizational Structure to Job Satisfaction, Anxiety-stress, and Performance". *Administrative Science Quarterly*, 26(7), 272-280.

- Iverson, D., & Chiristin, M. (2000). "The Relationship Between Job and Life Satisfaction". *Human Relations*, 53(6), 807-839.
- Izgar, H. (2008). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Konya : Eğitim Akademi Yayınları.
- Jackson, J. (2007). *An examination of the relationship between elementary school principals perceptions of shared decision making and three organizational structures*. United States: ProQuest Information.
- James, L. R., & Jonnes, A. C. (1976). "Organizational Structure: A Review of Structural Dimensions and Their Conceptual Relationships with Individual Attitudes and Behavior". *Organization Behaviour and Human Performance*, 6, 74-113.
- Jaworski, B., & Kohli, A. (1993). "Market Orientation: Antecedents and consequences". *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Jenner, R. (1998). "Dissipative Enterprises, Chaos and the Principles of Lean Organizations". *Elseiver Science*, 26(3), 397-407.
- Jerald, H., & Michael, A. (1967). "Relationship of Centralization to Other Structural Properties". *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 77-78.
- Jones, G. (2004). *Organizational Theory, Design and Change Text and Cases*. New Jersey: Pearson/Prentice.
- Jones, G. (2017). *Örgüt Kuramı, Örgüt Tasarımı ve Örgütsel Değişim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Judge , A., Heller, D., & Mount, M. (2002). "Five-Factor Model Of Personality and Job Satisfaction: A meta-Analysis". *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530-541.
- Kakabadse, A. P., & Worrall, R. (1978). "Job Satisfaction and Organizational Structure: A Comparative Study of Nine Social Service". *The British Journal of Social Work*, 8(1), 51-70.
- Kambur, A. (2008). "Küreselleşme Sürecinde Post-Modern Örgüt Yapıları". *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(3), 387-404.
- Kanten, P., Kanten, S., & Gürlek, M. (2015). "The Effects Of Organizational Structures and Learning Organization on Job Embeddedness and Individual Adaptive Performance". *Procedia Economics and Finance*, 23, 1358-1366.

- Karagöz, Y., & Ağbektas, A. (2016). "Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Yaşam Memnuniyeti Modelinin Geliştirilmesi". *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 7(13), 274-290.
- Karahan, A. (2007). *Hastane işletmelerinde Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Çatışmalar ve Afyon Kocatepe Üniversitesi Uygulama ve Araştırma Hastanesi Örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Afyon: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Karakuş, H. (2001). "Hemşirelerin İş Tatmin Düzeyleri: Sivas İl Örneği". *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(6), 46-57.
- Karaman, D. (2018). "Demografik Özelliklerin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama". *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 65-78.
- Karaman, F., & Altunoğlu, A. (2007). "Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler". *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(1), 109-120.
- Karataş, A., & Gökmen, G. (2018). "Kamu Çalışanlarında İş Tatmini, Duygusal Emek ve İş Stresi: Konya'da Bir Araştırma". *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(3), 99-127.
- Kaşlı, M. (2007). "İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 159-174.
- Katsikea, E., Theodosiou, M., Perdakis, N., & Kehagias, J. (2011). "The effects of organizational structure and job characteristics on export sales managers job satisfaction and organizational commitment". *Journal of World Business*, 46(2), 221-233.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi.
- Kavuncubaşı, Ş., & Kısa, A. (2007). *Sağlık Kurumları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Kavuncubaşı, Ş., & Yıldırım, S. (2012). *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Kaya , S., Tenglimoğlu, D., Işık , O., Akbolat, M., & Yılmaz, A. (2013). *Sağlık Kurumlarında Kalite Yönetimi*. Eskişehir: T.C Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Kayışkan, D. (2018). "İşletme Stratejilerine Göre Örgüt Yapılarının Oluşturulması". *Journal Of Business In the digital age*, 1(2), 59-66.
- Kerman, U., Demirgil, H., Altan, Y., & Aslıhan, B. (2011). "Özel Hastanelerin Yönetmelik Sorunları Üzerine Bir Araştırma: Antalya ve Isparta Örneği". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(1), 93-108.
- Kerr, S., Schriesheim, C., Murphy, C., & Stogdill, R. (1974). "Toward a Contingency Theory of Leadership Based upon the Consideration and Initiating Structure Literature". *Organizational Behaviour and Human Performance*, 12(1), 62-82.
- Keser, A. (2005). "İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama". *Çalışma ve Toplum*, 4, 77-96.
- Keser, A. (2006). "Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi ile İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması". *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 100-119.
- Keskin, U., Kıcı, G., Kara, H., Başpınar, N., Suvacı, B., Baş, D., et al. (2019). *Örgüt Tasarımı*. Eskişehir
- Kılıç, Y. (2000). *Rekabet Politikası Açısından Birleşme ve Devralmalar*. Ankara: DPT.
- Kılınç, İ., & Mesci, M. (2008). "Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirme Araştırmalarına Yönelik Bir Araştırma". 3. *Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi* (s. 29-32). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi.
- King, N., Anderson, N., & West, M. (1991). "Organizational Innovation: A Case Study of Perceptions and Processes". *Work and Stress*, 5, 331-339.
- Kırel, Ç. (1999). "Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi". *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2), 115-136.

- Kırılmaz, H., Bağış, M., Bilal, S., & Şimşir, İ. (2015). "Sağlık Yöneticilerinin Değişim Sürecine Bakış Açılarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(25), 91-113.
- Kline, T., & Boyd, J. (2010). "Organizational Structure, Context, and Climate: Their Relationships to Job Satisfaction at Three Managerial Levels". *The Journal of General Psychology*, 118(4), 305-316.
- Knutsson, A. (2003). "Health Disorders of shift workers". *Occupational Medicine*, 53(2), 103-108.
- Kocaman, G. (2017). "İşgören Performansı ve İşgören Memnuniyetinin işletme Performansına Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Uygulama". *The International New Issues In Social Sciences*, 4(4), 65-76.
- Koçak, O., Duruel, M., Arslan, H., & İşyar, G. (2016). "Vasif Gerektiren Meslekleri Yapanların İş Tatmini: İstanbul Örneği". *Kent Akademisi, Kent Kültürü ve Yönetimi Hakemli Elektronik Dergi*, 9(2), 40-55.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul : Beta.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. Denizli: Arıkan.
- Kolarska, L. (1977). "Formalization, Standardization and Centralization A Critical Analysis of Selected Research". *The Polish Sociological Bulletin* , 63-74.
- Kosteas, V. (2010). "Job Satisfaction and Promotions". *Industrial Relations*, 50(1), 174-194.
- Kök, S. (2006). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-310.
- Köseoğlu, M., & Ocak, S. (2010). "Misyon İfadelerinde Kullanılan Ögeler işletmelerin Mülkiyet Yapısına Göre Değişir mi?: Özel ve Kamu Hastaneleri Üzerine Bir Araştırma". *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(1), 63-82.

- Kral, P., & Kralova, V. (2016). "Approaches to Changing Organizational Structure: The effect of drivers and communication". *Journal Of Business Research*, 69(11), 5169-5174.
- Kurt, A., & Şaşmaz, T. (2012). "Türkiye'de Sağlık Hizmetlerinin Sosyalleştirilmesi". *Lokman Hekim Journal*, 2(1), 21-30.
- Kurt, E., & Doğramacı, B. (2014). "Terfi, İşlem Kayırmacılığı Ve İşe Alma Boyutlarında Kayırmacılık Davranışı Algısının Ölçülmesi: İstanbul İlinde Faaliyet Gösteren Bir Belediye İştirakinde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma". *Elektronik Mesleki Gelişim Ve Araştırmalar Dergisi*, 2(2), 82-96.
- Kurt, İ. (2010). "Rol Stress Kaynakları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Amirin Algılanan Sosyal Desteğinin Etkisi". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 79-85.
- Kuşluyan, Z., & Kuşluyan, S. (2005). "Otel İşletmelerinde İş ve İşletme ile İlgili Faktörlerin İşgören Tatmini Üzerinde Görece Etkisi: Nevşehir Örneği". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16(2), 183-203.
- Küçükilhan, M., & Lamba, M. (2007). "Üniversite Hastanelerinde Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Sorunlar (Hasta Hakları Örnek Olayı)". *Afyon Kocatepe İ.İ.B.F Dergisi*, 9(11), 111-138.
- Laing, G. (1980). "Communication and its Constraintson the structure of Organizations". *Omega*, 8, 287-301.
- Lam, S. (1995). "Quality Management and Job Satisfaction. An empirical study". *International Journal of Quality, Reliability Management*, 12(4), 72-78.
- Lamba, M., Altan, Y., Aktel, M., & Uysal , K. (2014). "Sağlık Bakanlığı'nda Yeniden Yapılanma:Yeni Kamu Yönetimi Açısından Bir Değerlendirme". *Amme İdaresi Dergisi*, 47(1), 53-78.
- Lambert , E., Paoline III, E., & Hogan, N. (2006). "The Impact of Centralization and Formalization on Correctional Staff Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Exploratory Study". *Criminal Justice Studies*, 19(1), 23-44.

- Leblebici, D. (2004). "Örgüt-Çevre İlişkisinde Yeni Perspektif Arayışı: Dinamik Örgütsel Çevre ve Örgütsel Doku". *H.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 22(2), 285-307.
- Leblebici, D. (2008). "Örgüt Kuramının Temelleri". *C.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9(1), 111-129.
- Lee, T. (1988). "How Job Dissatisfaction Leads to Employee Turnover". *Journal Of Business and Psychology*, 2(3), 263-271.
- Lewis, P., Goodman, S., Fandt, P., & Miclitsch, J. (2007). *Management Challenges for Tomorrows Leaders*. Ohio: Thomson South-Western.
- Liker, J., Haddad, C., & Karlin, J. (1999). "Perspectives on Technology and Work Organization". *Annual Review of Sociology*, 25(1), 575-596.
- Lipnack, J., & Stamps, J. (1997). *Virtual Teams*. New York: John Wiley, Sons, Inc.
- Litterer, A. (1978). *An Introduction to Management*. New York: Wiley.
- Litwak, E. (1961). "Models of Bureaucracy Which Permit Conflict". *American Journal of Sociology*, 67(2), 177-184.
- Locke, E. (1976). "The Nature and Causes of Job Satisfaction". *Handbook Of Industrial and Organizational Psychology* (1297-1343). Chicago: Rand McNally.
- Loke, J. (2001). "Leadership behaviours: Effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment". *Journal of Nursing Management*, 9(4), 191-204.
- Loree, D. (2008). "Density-dependent strategic actions: outcomes of market commitment in". *Journal of Engineering and Technology*, 25(1), 23-57.
- Lounsbury, J., Loveland, J., Gibson, L., & Levy, J. (2014). "Distinctive Personality Traits of Quality Management Personnel". *The TQM Journal*, 26(5), 510-521.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Lynch, R. (2007). *Corporate Strategy*. London: Financial Times Prentice Hall.
- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2008). "Thinking Of The Organization as a Systems: The rol of Managerial Perceptions in Developing a Coporate Social

- Responsibility Strategic Agenda". *Systems Research and Behavioural Science*, 25(3), 413-426.
- Martens, M. (2004). "IPO Effects: Corporate Restructuring When A Firm Goes Public". *Journal Of Public Affairs*, 4(2), 155-169.
- Martins, H., & Proença, T. (2012). "Minnesota Satisfaction Questionnaire- Psychometric Properties and Validation in a Population of Portuguese Hospital Workers". *FEP Working Papers*, 471(1), 1-22.
- Martinson, O., & Wilkening, E. (1983). "Religion, Work Specialization, and Job Satisfaction: Interactive Effects". *Review of Religious Research*, 24(4), 347-356.
- Maxwell, J. (1998). *İçimizdeki Lideri Geliştirmek*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Mccartney, W. (1978). *The effect of Organization Structure on job satisfaction Among Employees of Retail Firms in Southeastern United States*. Lousiana: Lousiana State University.
- McGill, M. E., & Slocum, J. W. (1993). "Unlearning The Organization". *Organizational Dynamics*, 22(2), 67-79.
- Mchugh, M. (1997). "The Stres Factor: Another Item for the Change Management". *Journal of Organizational Change Management*.
- Melamed, S., & Fried, Y. (2001). "The Interactive Effect of Chronic Exposure to Noise and Job Complexity on Changes in Blood Pressure and Job Satisfaction A Longitudinal Study of Industrial Employees". *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(3), 182-195.
- Meltzer, L., & Salter, J. (1962). "Organizational Structure And The Performance And Job Satisfaction Of Physiologists". *American Sociological Review*, 27(3), 351-362.
- Merton, R. (1968). *Social Theory and Social Structure*. London: Collier Macmillan Publisher.
- Meyer, A., Tsui, A., & Hinings, C. (1993). "Configurational approaches to organizational analysis". *Academy of Management Journal*, 36(6), 1175-1195.

- Meyer, M. (1972). "Size and The Structure of Organizations: A Causal Analysis". *American Sociological Review*, 37(4), 434-440.
- Mieroop, M. (2004). *Antik Yakındoğunun Tarihi*. Ankara: Dost Kitabevi.
- Miles, R. E., Snow, C., Mathews, J., Miles, G., & Coleman, H. (1997). "Organizing in the Knowledge Age: Anticipating The Cellular Form". *The Academy of Management Executive*, 11(4), 7-24.
- Miller, D. (1987). "The genesis of configuration". *Academy of Management Review*, 12(4), 686-701.
- Miller, K., & Monge, P. (1986). "Participation, satisfaction and productivity: A meta-analytic review". *Academy of management Journal*, 29(4), 727-753.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organization*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg On Management*. New York: The Free Press.
- Mintzberg, H. (2014). *Örgütler ve Yapıları*. İstanbul: Nobel.
- Mirze, S. (2016). *İşletmelerde Organizasyon Tasarım ve Yapılandırma*. İstanbul: Beta.
- Moran, J., & Brightman, B. (2000). "Leading Organizational Change". *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 12(2), 66-74.
- Morand, D. (2010). "The Social Psychology of status leveling in organizational contexts". *International Journal of Organizational Analysis*, 18(1), 76-104.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*. İstanbul: MESS.
- Morgan, G., Karen C., B., Nancy, L., & Gene, W. (2004). *Spss for Introductory Statistics: Use and Interpretation*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Mullins, L. (1996). *Management and Organizational Behaviour*. Great Britain: Pitman Publishing.
- Naktiyok, A. (2000). "Çalkantılı Çevre Dokusu ve Örgütsel Öncelikler". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1), 201-216.

- Naktiyok, A. (2002). "Motivasyonel Değerler ve İş Tatmini: Yöneticiler Üzerinde bir Uygulama". *AÜ. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(3), 165-185.
- Naktiyok, A. (2004). *İç Girişimcilik*. İstanbul: Beta.
- Naktiyok, A., & Küçük, O. (2003). "İşgören(İç Müşteri) ve Müşteri(Dış Müşteri) Tatmini, İşgören Tatmininin Müşteri Tatmini Üzerine Etkileri: Ampirik Bir Değerlendirme". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1-2), 225-243.
- Naktiyok, A., Yanık, O., & Timuroğlu, M. (2015). "Yıldırma Maruz Kalan Çalışanların Agresif Tepkileri: Bireysel ve Çalışma Hayatına İlişkin Farklılıklar". *Amme İdaresi Dergisi*, 50(1), 117-177.
- Near, J., Robert, W., & Hunt, R. (1978). "Work and Extra-Work Correlates of Life and Job Satisfaction". *The Academy of Management Journal*, 21(2), 248-264.
- Negiz, N., Oksay, A., & Akman, E. (2011). "İşe Bağlılık ve İşten Tatmin Açısından Cinsiyet ve Sektörel Farklılık: Kaamu ve Özel Sektör Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir İnceleme (Isparta Örneği)". *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(14), 207-229.
- Niederman, F., & Sumner, M. (2004). "Effects of Tasks, Salaries, and Shocks on Job Satisfaction Among MIS Professional". *IDEA Group Publishing*, 17(4), 49-72.
- Nişancı, Z. (2015). "Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi". *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 257-294.
- Oldham, G., & Hackman, J. (1981). "Relationships Between Organizational Structure and Employee Reactions: Comparing Alternative Frameworks". *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 66-83.
- O'Neill, J., Beauvais, L., & Scholl, R. (1997). "A structure and culture model of organizational behavior variability reduction". *Annual Meeting of the Academy of Management*, 1-22.
- Ordu, A., & Tanrıöğen, A. (2013). "İlköğretim Okullarında Örgütsel Yapı ile Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişkiler". *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(33), 93-106.

- O'Reilly, C., & Roberts, K. (1975). "Individual Differences in Personality, position in the Organization, and job satisfaction". *Organizational Behaviour and Human Performance*, 14(1), 144-150.
- Organ, D., & Andreas, L. (1995). "Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior". *The Journal of Social Psychology*, 135(3), 339-350.
- Organ, D., & Greene, C. (1981). "The Effect of Formalization on Professional Involvement: A Compensatory Process Approach". *Administrative Science Quarterly*, 26, 237-252.
- Oshagbem, T. (1999). "Academics And Their Managers: a Comparative Study in Job satisfaction". *Personnel Review*, 28(1-2), 108-123.
- Öğütoğulları, E., & Akpınar, T. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Gelişimi: Klasik, Neo-Klasik ve Modern Örgüt Kuramları*. Ankara: Karatahta İş Yazıları Dergisi.
- Özaydın, M., & Özdemir, Ö. (2014). "Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 251-281.
- Özcan, E. (2011). *Örgüt Yapısı ve iş Tatmini*. İstanbul: Beta.
- Özcan, E. (2010). *Algılanan Örgüt Yapısı ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Kişilik Özelliklerinin Rolü ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkalp, E. (1999). "Örgütlerde Kültürel Sorunlar ve Örgüt Kültürünün Korunması ve Geliştirilmesi". *Anadolu üniversitesi İİBF Dergisi*, 9, 438.
- Özkan, K., & Barca, K. (2010). "Yönetim Düşüncesinin Evrim Dinamiği: Çevresel Determinizm mi, Düşünsel İlerleme mi?". *Amme İdaresi Dergisi*, 43(1), 1-35.
- Özkan, Y. (2004). "İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları". *Değişim Mühendisliği*.
- Özkan, Y. (2004). "İşletmelerde Değişim Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin incelenmesi". *İş, Güç*, 5(1), 14.

- Özkara, B. (1999). *Evrimsel ve Devrimsel Örgütsel Değişim*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Özkoç, A. (2004). "Yalın Düşünce ve İsrafın Tekdüzen Muhasebe Sistemi Çerçevesinde Kaydı: Bir Yaklaşım ve örnek uygulama". *Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 19(1), 119-138.
- Özpehlivan, M. (2018). "İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri Yararları ve Sonuçları". *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 43-70.
- Özsoy, E., & Yıldız, G. (2013). "Kişilik Kavramının Örgütler Açısından Önemi: Bir Literatür Taraması". *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(2), 1-12.
- Özsoy, E., Uslu, O., Karakiraz, A., & Aras, M. (2014). "İş Tatmini Ölçümünde Ölçek Kullanımı". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 232-250.
- Öztürk , P. (2014). *Sağlık Kurumlarının Kurumsallaşmasının Kurum Performansı Üzerine Etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi İstanbul):Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Öztürk, C. (2016). "Neo-Klasik Yönetim Kuramlarından Argyris'in Olgunlaşmama Teorisine Davranışsal Liderlik Yaklaşımlarından Çözümler". *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırma Dergisi*, 5(8), 3085-3098.
- Pall, G. (2000). *The Process-Centered Enterprise The Power of Commitments*. USA: St.Lucie Press.
- Park, H., Baker, C., & Lee, D. (2008). "Need for Cognition, Task Complexity, and Job Satisfaction". *Journal Of Management Engineering*, 24(2), 111-117.
- Parker, F., Eisen, S., & Bell, J. (2012). "Comparing centralized vs. decentralized nursing unit design as a determinant of stress and job satisfaction". *Journal of Nursing Education and Practice*, 2, 66-76.
- Pearce , J., & Robinson, R. (2015). *Stratejik Yönetim*. Ankara: Nobel Yayın.
- Perrow, C. (1972). *Complex Organization*. Glenview: Foresman and Company.
- Petty, G., & Brewer, E. (2005). "Job Satisfaction among Employess of Youth Development Organization". *Child&Youth Care Forum* , 57-73.

- Petty, M., McGee, G., & Cavender, J. (1984). "A Meta-Analysis of the Relationships between Individual Job Satisfaction and Individuals Performance". *The Academic of Management Review*, 9(4), 712-721.
- Pillai, R., & Meindl, J. (1998). "Context and Charisma: A 'Meso' Level Examination of the Relationship of Organic Structure, Collectivism, and Crisis to Charismatic Leadership". *Journal of Management*, 24(5), 643-671.
- Pillay, R. (2009). "Work satisfaction of professional nurses in South Africa: a comparative analysis of the public and private sectors". *Human Resources for Health*, 7(15), 7-15.
- Pollard, G. (1995). "Job Satisfaction Among Newswriters: The Influence of Professionalism, Perception of Organizational, Structure and social attributes". *Journalism Mass Communication Quarterly*, 72(3), 682-697.
- Porter, M. (1998). *Rekabet Dersleri*. İstanbul: Mepa.
- Pfeffer, J. (1997). *New Directions For Organizations Theory*. New York: Oxford University Press.
- Price, J. (1972). *Handbook of Organizational Measurement*. Mishawaka: Heath.
- Price, J. (1986). *Handbook of Organizational Measurement*. Cambridge, England: Ballinger.
- Pugh, D., Hickson, D., Hinnings, C., & Turner, C. (1968). "Dimension of Organization Structure". *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 65-105.
- Rahim, M. (2010). *Current Topics in Management*. New York: Transaction Publishers.
- Rahman, M., & Zanzi, A. (1995). "A Comparison Of Organizational Structure, Job Stress and Satisfaction in Audit and Management Advisory Services(MAS) In CPA Firms". *Journal Of Managerial Issues*, 7(3), 290-305.
- Reimann, B. (1974). "Dimensions of Structure in Effective Organizations: Some Emprical Evidence". *The academy Of Management Journaly*, 17(4), 693-708.
- Rezaee, A., Kloshsima, H., Bahtash, E. Z., & Sarani, A. (2018). "A Mixed Method Study of the Relationship between EFL Teacher Job Satisfaction and Job Performance in Iran". *International Journal of Instruction*, 391-409.

- Rice, R., McFarlin, D., Hunt, R., & Near, J. (1985). "Job Importance as a Moderator of the Relationship Between Job Satisfaction and Life Satisfaction". *Basic and Applied Social Psychology*, 6(4), 297-316.
- Richards, K., Washburn, N., & Hemphill, M. (2017). "Exploring the Influence of Perceived Matterring, Role Stress and Emotional Exhaustion on Physical EducationTeacher/Coach Job Satisfaction". *European Physical Education Review*, 25(2), 389-408.
- Robbins, S. (1990). *Organizational Theory*, . New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. Ankara: Nobel.
- Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M. (2013). *Yönetimin Esasları*. Ankara, Çeviri:Adem Söğüt: Nobel.
- Robinson , P., Pearce, J. A., & Robinson, R. (1997). *Strategic Management*. USA: College of Business Administration Univesity of South.
- Roberts, L. (1994). *Process Reengineering The Key to Achieving Breakthrough Success*. USA: ASQC Quality Press.
- Rode, J. (2004). "Job Satisfaction and Life Satisfaction revisited: A Longitudional test of an integrated model". *Human Relations*, 57(9), 1205-1230.
- Ryzin, G. (2011). "Increase Public Sector Job Satisfaction in the USA Difference in Differences Study". *11th National Public Management Research Conference* . New York: Maxwell School of Citizenship, Syracuse University.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1995). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sağlam, M. (1979). *Örgütsel Değişim*. Ankara: Doğan Basımevi.
- Sales, S., & Otis, J. (1964). "Age and Level Of Job Satisfaction". *Personnel Psychology*, 17(29), 425-430.
- Sargut, S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. İstanbul: İmge Kitabevi.
- Sargut, S., & Özen, Ş. (2007). *Örgüt Kuramları*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Sathe, V. (1978). "Institutional versus Questionnaire Measures of Organizational Structure". *The Academy of Management*, 21(2), 227-238.

- Savcı, M., & Acaray, A. (2018). "Duygusal Zekanın Profesyonelleşme Üzerine Etkisi: Muhasebe Meslek Mensupları Üzerine Bir Araştırma". *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 353-371.
- Savery, L. (1996). "The Congruence between the importance of job satisfaction and the perceived level of achievement". *Journal of Management Development*, 15(6), 18-27.
- Saylı, H. (2008). "Geleneksel Yönetim Paradigmasının Sınırlayıcı Alanlarına Karşı Post-Modern Yönetim Paradigmasının Geliştirici Alanları". *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F dergisi*, 10(2), 181-200.
- Sayli, H., Kurt, M., & Baytok, A. (2006). "Sebeke (Network) Organizasyon Yapılarının Rekabet Gücü Kazandırma Rolü ve Afyonkarahisar Mermer Sektöründe Bir Uygulama Örneği". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16, 31-46.
- Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R., & Uhl-Bien, M. (2010). *Organizational Behaviour*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Schley, D. (2009). "Origins and Development of the Cellular Organization". *Current topics in pharmacology journal*, 14, 119-149.
- Schminke, M., Cropanzano, R., & Rupp, D. (2002). "Organization structure and fairness perceptions: The moderating effects of organizational level". *Organizational Behavior and Human*, 89(1), 881-905.
- Schulz, M. (2005). "Organizational Learning". *Companion To Organizations* (s. 416-442). Oxford: Blackwell Publisher.
- Scoot, W. (1961). "Organization Theory: An Overview and an Appraisal". *The Journal of The Academy of Management*, 1(1), 7-26.
- Scott, W. (1966). "Activation Theory and Task Design". *Organizational Behaviour and Human Performance*, 1(1), 3-30.
- Seçer, İ. (2013). *SPSS ve LISREL ile Pratik Veri Analizi*. Ankara: Arı Yayıncılık.
- Seo, Y., Ko, J., & Price, J. (2004). "The Determinants of Job Satisfaction Among Hospital Nurses: a model Estimation in Korea". *International Journal of Nursing Studies*, 41(4), 437-446.

- Sevimli, F., & İşcan, Ö. (2005). "Bireysel İş ortamına Aiti Etkenler Açısından İş Doyumu". *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 55-65.
- Sevinç, B. (2014). "Strateji Kavramı ve Örgütlerde Bir Yönetim İlkesi Olarak Kullanılması". *Türk İdare Dergisi*, 479, 213-242.
- Seymen , O. A. (2000). *İşletmelede Yeniden Yapılanma Süreç Odaklı Organizasyonlar ve Otel İşletmelerinde Uygulama*. istanbul: Beta.
- Shamsi, V., Mahmoudi, H., Nir, M., & Darzi, H. (2016). "Effect of Job Specialization on the Hospital Stay and Job Satisfaction of ED Nurses". *Trauma Monthly*, 1-4.
- Shoemaker, H., & El-Ahraf, A. (1983). "Decentralization of Nursing Service Management and its impact on job Satisfaction". *Nursing Administration Quarterly*, 7(2), 69-76.
- Shouksmith, G. (1994). "Variables related to organizational commitment in health professionals". *Psychology Report* , 74(3), 707-711.
- Simon, H. (1996). *Sciences of The Artificial*. Cambridge: MIT Press.
- Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*. istanbul: Beta Yayıncılık.
- Solomon, L., & Tierney, M. (1977). "Determinants of Job Satisfaction among College Administrators". *The Journal Of Higher Education*, 48(4), 412-431.
- Soysal , A., & Tan, M. (2013). "İş Tatminini Etkileyen Faktörlerle ilgili Hizmet Sektöründe Yapılan Bir Araştırma. Kilis İli Kamu ve Özel Banka Personeli Örneği". *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2), 45-63.
- Soysal, A. (2008). "Çalışma Yaşamında Kişilik tipleri: Bir Litaratür Taraması". *Çimento İşverenler Dergisi*, 1-19.
- Sökmen, A., & Ekmekcioğlu, E. (2013). "Yönetici Etik Davranışlarının Sınır Birim Çalışanlarının Motivasyon ve iş tatmini üzerindeki etkisi: Adana'da bir araştırma". *İşletme Araştırma Dergisi*, 5(4), 87-104.
- Söyük, S. (2018). "Örgütsel Adalet ve İş Tatmini: Sağlık Sektöründeki Önemi". *Journal of Health Sciences and Professions* , 5(3), 435-442.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction*. London: Sage Publications .

- Srivastava , A., Locke, E., Judge, T., & Adams, J. (2010). "Core self-evaluations as causes of satisfaction: The mediating role of seeking task complexity". *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 255-265.
- Stata , R. (1989). "Organization learning The key to management innovation". *Sloan Management Review*, 30(3), 63-74.
- Staw, B., & Ross , J. (1985). "Stability in the Mids of Change: A Dispositional Approach to Job Attitudes". *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 459-480.
- Stevens, F., Philipsen, H., & Diederiks, J. (1992). "Organizational and Professional Predictors of Physician Satisfaction". *Organization Studies*, 13(1), 35-49.
- Şahin, A. (2004). "Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi". *Selçuklu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 523-547.
- Şahin, B., Ateşoğlu, D., & Çiftçi, E. (2017). *Türkiye Sağlık Personeli Memnuniyet Araştırması*. Ankara: Sağlık Bakanlığı.
- Şahin, Ü. (1999). *Hastane İşletmeciliği*. Eskişehir: kaliteofisi.
- Şencan, N., Aydınhan, B., & Yeğenoğlu, S. (2013). "Sağlık Çalışanları ve Eczacılar Üzerinde Yapılan İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Araştırmaları". *Marmara Pharmaceutical Journal* , 17(1), 104-112.
- Şimşek , Ş., Akgemici, T., & Çelik, A. (2005). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Adım Matbaacılık.
- Şimşek, Ö. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş - Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks.
- Şimşek, Ş. (1998). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şimşek, Ş., & Çelik, A. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Akademi.
- Tabak, A., & Erkuş, A. (2008). "Denetim Odağının Bireylerin Belirsizlikle Başetme Düzeylerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma". *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 213-227.

- Taghizadeh, H., Sobhani, M., & Sobhani, H. (2012). "A Survey on Formalization and Centralization Role of Organizational Structure on Employee Organizational Commitment". *World Applied Sciences Journal*, 16(3), 370-375.
- Tannenbaum, A. (1992). "Organizational Theory and Organizational Practice". *Management International Review*, 32, 50-62.
- Tanner, B. (2007). *An Analysis of the Relationships Among Job Satisfaction, Organizational Trust and Organizational Commitment in an Acute Care Hospital* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). San Fransisko: Faculty of Saybrook Graduate School and Research Center.
- Tanrıverdi, H. (2006). "Sanayi İşletmelerinde Çalışanların İş Tatminsizliği Sorunları Üzerine Bir Araştırma". *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 1-29.
- Tapsell, S., & Law, G. (1998, Aug). "The challenge of change and fear of the unknown". *Management*, 7(7), 60-66.
- Tarcan, M., Tekingündüz, S., Ertong, G., Kavak, D., Karataş, S., Gül, Y., et al. (2009). *Sağlıkta Kurumsal Performans ve Kalite Uygulamaları*. Ankara: Sağlık Bakanlığı.
- Tarkan, G., & Tepeci, M. (2006). "Örgütsel adalet ve Yönetimde Merkezileşmenin Çalışan Hırsızlığına Etkileri: Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Öğrenci Algıları üzerine bir araştırma". *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17(2), 137-152.
- Taylor, F. (1997). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*. Konya: Çizgi Yayınları.
- Tekin, B. (2015). "Sağlık Hizmeti Sistemlerinin Etkinliği: Bir Kamu Hastanesi ve Özel Hastane Karşılaştırması". *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 483-506.
- Tekin, M., & Zerenler, M. (2001). "Bilgi Çağı İşletmelerinde Değişimi Yönetmede Etkin Bir Bakış Açısı: Yaşayan İşletmeler". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 72.

- Tekin, Ö., Baş, M., & Gökdemir, A. (2016). "Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas McGregor'un X ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 81-91.
- Tekingündüz, S., Top, M., & Seçkin, M. (2015). "İş Tatmini, Performansı İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi:Hastane Örneği". *Verimlilik Dergisi*, 4, 39-64.
- Tengilimoğlu, D., & Kılıç, M. (2004). "Hastanelerde Halkla İlişkiler: Sağlık Bakanlığı, Üniversite, SSK ve Özel Hastane Yöneticilerinin Halkla İlişkiler Uygulamalarına Yönelik Ampirik Bir Araştırma". *H.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 175-200.
- Tenglimoğlu, D. (2005). "Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 23-45
- Tenglimoğlu, D., Işık, O., & Akbolat, M. (2014). *Sağlık İşletmeleri Yönetimi*. Ankara: Nobel.
- Thompson, J. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Thompson, J. (1996). "Organizational Politics and Innovation in the Federal Reinvention Laboratories". *Public Administration*.
- Tınaz, P. (2013). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tok, T. (1996). "Okul Yönetici ve Öğretmenlerin Mesleki Örgütlenmeye İlişkin Görüşleri". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(4), 609-630.
- Tortop, N. v. (2012). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Nobel.
- Tortop, N., İşbir, E., & Aykaç, B. (1999). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Yargı.
- Tosi, H., & Mero, N. (2003). *The Fundamentals of Organizational Behavior*. Malden, USA: Blackwell Publishing.
- Tosun, K. (1992). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Savaş Yayınları.
- Tutar, H. (2007). "Erzurumda Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi". *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 12(3), 97-120.

- Tümer, S. (1995). *Toplam Kalite Yönetiminde Kalite ve Organizasyon Yapısı*. Ankara: MPM Yayını.
- Uçar, Z. (2017). "Psikolojik Sahiplenme: Örgütsel Alana İlişkin Bir Model Önerisi". *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(1), 167-200.
- Uçar, Z., & Duygulu, E. (2016). "Örgüt Yapı ve Özellikleri Bağlamında Örgütsel Sessizliğin Oluşumu": Nitel Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 52(614), 21-41.
- Uğurluoğlu, Ö. (2015). "Üniversite Hastanelerinde Uygulanan Organizasyon Yapılarının Değerlendirilmesi". *İşletme Bilimi Dergisi*, 3(1), 52-63.
- Uğurluoğlu, Ö., & Çelik, Y. (2005). "Sağlık Sistemleri Performans Ölçümü ve Dünya Sağlık Örgütü Yaklaşımı". *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(1), 3-29.
- Ushijima, T., & Iriyama, A. (2015). "The roles of closure and selloff in corporate". *Journal of The Japanese and International Economies*, 38(C), 73-92.
- Ülgen, H. (1993). *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulamaları*. İstanbul: i.Ü. İşletme Fakültesi.
- Ülgen, H., & Mirze, S. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Litaretür.
- Ünalın, D., Çetinkaya, F., Özyurt, Ö., & Kayabaşı, A. (2006). "Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Sekreterlerde İş Menuniyeti". *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 9(1), 2-18.
- Valentine, S., Silver, L., & Twigg, N. (1999). "Locus of Control, Job Satisfaction and Job Complexity: The Role of Perceived Race Discrimination". *Psychological Reports*, 84(3), 1267-1273.
- Van De Ven, A., & Poole, M. (1995). "Explaining Development And Change In Organizations". *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.
- Vroom, V. (1967). *Work and Motivation*. London: John Wiley and Sons Inc.
- Waal, A. (2007). "The Characteristics of a High Performance Organization". *Business Strategy Series*, 8(3), 179-185.

- Walton, E. (1981). "The Comparison of Measures of Organization Structure". *The Academy of Management Review*, 6(1), 155-160.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Cambridge: The Falcon's Wing Press.
- Weber, M. (1958). *Essays in Sociology*. New York: Galaxy Books.
- Weber, M. (1987). *Sosyoloji Yazıları*. İstanbul: Hürriyet Vakfı Yayınları.
- Weels, G. (1990). "Influence of Organizational Structure on Nurse Manager job satisfaction". *Nursing Administration Quarterly*, 14(4), 1-8.
- Weiss, D., Dawis, R., England, G., & Lofquist, L. (Minnesota). "Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire". *Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center*, 1967.
- Wen, X., Gu, L., & Wen, S. (2019). "Job Satisfaction and job Engagement: Empirical evidence from food safety regulators in Guangdong, China". *Journal of Cleaner Production*, 208, 999-1008.
- West, M., Smith, H., Feng, W., & Lawthorn, R. (1998). "Research Excellence and Departmental Climate in British Universities". *Journal Of Occupational Psychology*, 71(3), 261-281.
- White, R. (1998). *Takım Lideri (Çevirmen Ali Çimen)*. İstanbul : Timaş.
- Willem, A., Buelens, M., & De Jonghe, I. (2007). "Impact of organizational structure on nurses' job satisfaction: A questionnaire survey". *International Journal of Nursing Studies*, 44(6), 1011-1020.
- Witt, L., & Beorkrem, M. (1989). "Climate for Creative Productivity as a Predictor of Research Usefulness and Organizational Effectiveness in an R&D organization". *Creativity Research Journal*, 30-40.
- Woiceshyn, J. (2000). "Technology Adoption: Organizational Learning in Oil Firms". *Organization Studies*, 21(6), 1095-1118.
- Womack, P., & Jones, D. (1994). "From Lean Production to the Lean Enterprise". *Harvard Business Review*, 72, 93-103.

- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. London: Oxford University Press.
- Worty, J. (1950). "Organizational Structure and Employee Morale". *American Sociological Review*, 15(2), 169-179.
- Yalçın , İ., & Koçak, S. (2009). "Niğde Devlet Hastanesinde Müşteri Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma". *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 19-41.
- Yang, Y.-F. (2016). "Examining Competing Models of Transformational Leadership, Leadership Trust, Change Commitment and Job Satisfaction". *Psychological Reports*, 119(1), 154-173.
- Yarar, Onur(editör); İnce, Özgür(editör) (2017). *Sağlık Kuruluşlarında Hasta Hizmetleri*. Ankara: Güneş Tıp Kitabevleri.
- Yeloğlu, H. (2008). "Örgütlerde Yapısal Stratejik Konfigürasyonlar: Koşulbağımlılık Kuramı, Konfigürasyon Bağlamında Örgüt Yapıları Üzerine Önermeler". *Eskişehir Osmangazi İİBF Dergisi*, 3(2), 155-170.
- Yıldırım, E., Ergüt, Ö., & Camkıran, C. (2018). "Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği Konusundaki Farklılığın Belirlenmesine Yönelik Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma". *Marmara Üniversitesi Kadın ve Toplumsal Cinsiyet Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 37-46.
- Yıldırım, H., & Yavan, Ö. (2007). "KİT'lerde Özelleştirme Sonrası Yeniden Yapılandırma". *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 117-138.
- Yılmaz, S. (2018). "Toplumsal Cinsiyet Rollerinin Günlük Hayattaki Yansımaları:". *Çorum/Alaca Örneği. İMGELEM*, 2(1), 55-76.
- Yücel, E., & Önal, Y. (2015). "Özel Hastanelerde Finansal Sıkıntı ve Yeniden Yapılandırma: Adana İlinde Bir Uygulama". *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 5(2), 88-123.
- Yüksel, Ö., & Murat, G. (2001). "Sanal Örgütlenmeler: Enformasyon Teknolojilerinin İşletmelerin Örgüt Yapısına ve Rekabet Gücüne Yansıması". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(3), 111-124.

- Yürür , S. (2008). "Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.
- Zajac, E., & Kraatz, M. (1993). "A Diametric Forces Model of Strategic:Assessing the Antecedents and Consequences of". *Strategic Management*, 14, 83-102.
- Zaltman, G., Duncan, R., & Holbeck, J. (1973). *Innovations and Organizations*. New York: Wiley.
- Zeitz , G. (1983). "Structural and Individual Determinants of Organization Morale and Satisfaction". *Social Forces*, 61(4), 1088-1108.
- Zeitz, G. (1984). "Bureaucratic Role Characteristics and Member Affective Response in Organizations". *The Sociological Quarterly* , 25(3), 301-318.
- Zhang, L., & Morand, D. (2014). "The Linkage between status-leveling symbols and work attitudes". *Journal of Managerial Psychology*, 29(8), 973-993.

EKLER

EK 1. Anket Formu

ÖRGÜT YAPISININ İŞGÖREN TATMİNİNE ETKİLERİ ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

Kıymetli Katılımcı;

Sizlere ulaştırılan bu anket, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde devam etmekte olan bir doktora tezinin araştırma bölümünde kullanılacaktır. Hastanelerdeki örgüt yapısının, işgören tatminine etkilerini karşılaştırmalı olarak değerlendirebilmek amacı ile hazırlanmıştır. Bu itibarla bilimsel bir çalışmanın neticelendirilmesi için hazırlanmış olan ifadelerin tarafınızdan hassasiyetle cevaplandırılması, çalışmanın güvenilirliği açısından son derece önemlidir.

İlgi ve desteğinize şimdiden teşekkür eder, İş hayatınızda başarılar dileriz.

Murat KARATAŞ

1. Cinsiyetiniz:

☐ Kadın ☐ Erkek

2. Yaş Aralığınız:

☐ 25'den küçük ☐ 25-42 ☐ 43-54 ☐ 55-65 ☐ 65'den büyük

3. Bu Pozisyondaki/Meslekteki Görev Süreniz

☐ 5 yıldan az ☐ 5-15 yıl arası ☐ 15-25 yıl arası ☐ 25 yıldan çok

4. Eğitim Düzeyiniz:

☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Lisans Üstü

5. Medeni Durumunuz:

☐ Evli ☐ Bekar

6. Çalıştığınız Kurum Türü

☐ Özel ☐ Sağlık Bakanlığı ☐ Üniversite

7. Mesleğiniz

☐ Sağlık İdarecisi ☐ Doktor ☐ Hemşire ☐ Diğer/Ebe, Sağlık Teknikeri, Tıbbi Sekreter v.b

	Çalıştığınız kurum ile ilgili aşağıda yer alan ifadelere hangi derece katıldığınızı ölçek yardımı ile değerlendiriniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
8	İşim ile ilgili açık, yazılı amaçlar ve hedefler hazırlanmıştır.					
9	İş sorumluluklarım açık bir şekilde ve yazılı olarak belirlenmiştir.					
10	İşim ile ilgili performans değerlendirmeleri yazılı standartlara dayalıdır.					
11	İşimi yaparken neyi, ne zaman ve nasıl yapacağım açıkça hazırlanmıştır.					
12	Görev, yetki ve sorumluluklarım, kurum içi dokümanlarda yazılı olarak hazırlanmıştır.					
13	İşimi yaparken bana yol gösteren etik kurallar vardır.					
14	Yeni personel istihdam etmeye yönelik kararları genellikle üst yönetim alır.					
15	Herhangi bir uzman personelin yükselmesine yönelik kararlarda görüşümüz sorulmaz.					
16	Kurumsal hedeflerin tespitine yönelik kararlarda görüşümüz sorulmaz.					
17	Kurumsal programların hazırlanması sürecinde görüşümüz sorulmaz.					
18	Kurumumuzda amir bir kararı onaylayana kadar eyleme geçilemez.					
19	Kurumumuzda işini yaparken inisiyatif alan bir çalışanın hemen şevki kırılır.					
20	En küçük meselelerde bile, nihaî kararın alınması için üst düzey yöneticilere danışılması zorunludur. (Çalışma masasının yerinin değiştirilmesi, çalışma odasının yeniden düzenlenmesi gibi)					
21	Hemen hemen yapacağım herhangi bir şeyden önce bunu yöneticilerime sormak zorundayım.					
22	Aldığım herhangi bir kararda üst yönetimin onayını almak zorundayım.					
23	Kurumumuzda uzmanlık ve beceri gerektiren çok sayıda farklı meslek grubu vardır					
24	Kurumumuzda birbirinden farklı birçok hedef için işbölümü yapılmaktadır.					
25	Kurumumuzda uzmanlık gerektiren birçok iş aynı zamanda yapılmaktadır.					
26	Çalışanların denetimini kolaylaştıracak sayıda hiyerarşik seviye vardır.					
27	Doğrudan işimle ilgili olmasa da bazen kurumla ilgili evrak düzenlediğim olur.					
28	Kurumumuz, çalışanların dışarıda da aynı konuda çalışmasına izin verir.					

29	Kurumumuzda çalışanlar kendi uzmanlık alanı dışındaki işleri de yapabilirler (tahakkuk memurunun elektrik tamiri gerektiren işleri yapması gibi).					
30	Kurumumuz, karar verme süreçlerinde eğitilmiş uzman personele daha çok güvenmektedir.					
31	Kurumumuzda her çalışanın kendine özel bir görevi vardır.					
32	Üst düzey yönetim günlük çalışma sürelerinin bir bölümünü kurumsal hedefleri belirlemek için kullanmaktadır.(Yeni bir klinik açılması, teknoloji transferi yapılması, kurumsal etik değerlerin kamuoyu ile paylaşılması gibi)					
33	Üst düzey yönetim günlük çalışma sürelerini kurumun farklı bölümleri arasındaki koordinasyonun sağlanmasına ayırmaktadır. (Tanışma Toplantıları, Kültürel ve Sanata Dair Etkinlikler gibi)					
34	Üst düzey yönetim günlük çalışma sürelerini günlük, rutin ve astların görevlerini denetleme işlerine ayırmaktadır.					
35	Kurumumuzda tanımlanmış faaliyetleri yürütmek üzere çok sayıda 'uzman' çalışmaktadır.					
36	Çalışanlarımızın sorumluluk alanlarında uzmanlaşmış olmaları beklenir.					
37	Kurumumuzda işler net bir şekilde birbirlerinden ayrılmıştır ve bölümler arası kesişmemektedir.					
38	Kurumumuzda yönetici eğitimi ve geliştirme programlarına önem verilmektedir.					
39	Kurumumuz iyi eğitilmiş insan gücünü motive eder ve elde tutar.					
40	Kurumumuzda yapılan işler karmaşık ve yüksek eğitim gerektiren işlerdir.					
41	Kurumumuzda çalışan kişilerin yüksek eğitim almaları, işlerini yapabilmeleri için uzun süreli eğitime katılmaları gerekir.					
	Aşağıdaki ifadeler, İş Tatmin Seviyesini ortaya çıkarmaya yöneliktir. İşinizi, aşağıdaki İfadelere uygunluğu açısından ölçek yardımı ile değerlendiriniz	Hiç memnun değilim	Memnun	Kısmen Memnunum	Memnunum	Çok Memnunum
42	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından,					
43	Tek başıma çalışma imkânının olması bakımından,					
44	Ara sıra farklı şeyler yapabilme şansımın olması bakımından,					
45	Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından,					
46	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından,					
47	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi açısından,					
48	Vicdanıma aykırı olmayan şeyleri yapabilme şansım olması açısından,					
49	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları açısından,					
50	Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânına sahip olmam açısından,					
51	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam					

	bakımından,					
52	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından,					
53	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konulması bakımından,					
54	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından,					
55	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından,					
56	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından,					
57	İş içinde terfi imkânının olması açısından,					
58	Çalışma şartlarının rahatlığı açısından,					
59	Bana sabit bir iş sağlaması açısından,					
60	Amirimin emrindeki kişileri yönetim tarzı bakımından,					
61	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından,					

KATKILARINIZDAN DOLAYI TEŞEKKÜR EDERİZ

EK 2. Etik Kurul Raporu



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurul Başkanlığı



Sayı : 88656144-000-E.1900224636
Konu : Etik Kurul Onay Belgesi (Prof.Dr.
Atılhan NAKTİYOK)

01.08.2019

HUKUK MÜŞAVİRLİĞİNE

İlgi : 30.07.2019 tarihli ve 77040475-000-E.1900222222 sayılı belge.

İlgide kayıtlı yazınız gereği; Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı öğretim üyesi **Prof.Dr. Atılhan NAKTİYOK** danışmanlığında, doktora öğrencisi **Murat KARATAŞ**'ın "**Örgütün Yapısal Yönleri ve İş Tatmini: Sağlık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma**" konulu tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmış olduğu anket çalışması için Etik Kurul uygunluk-onay belgesi talebine ilişkin kurulumuzun 01.08.2019 tarih ve 10 sayılı oturumunda alınan 50 sayılı kararı aşağıya çıkarılmıştır.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Prof.Dr. Mehmet TAKKAÇ
Kurul Başkanı V.

Karar-50) Hukuk Müşavirliğinin; Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı öğretim üyesi **Prof.Dr. Atılhan NAKTİYOK** danışmanlığında doktora öğrencisi **Murat KARATAŞ**'ın "**Örgütün Yapısal Yönleri ve İş Tatmini: Sağlık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma**" konulu anket çalışması talebine ilişkin 30.07.2019 tarih ve E.1900222222 sayılı yazısı okundu.

Yapılan görüşmelerden sonra doktora öğrencisi **Murat KARATAŞ**'ın "**Örgütün Yapısal Yönleri ve İş Tatmini: Sağlık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma**" konulu tezi için yapılacak anket çalışmasının gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak konuyla ilgili çalışmaların gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel yönden sakınca bulunmadığına mevcut oy birliği ile **Karar verildi.**

Ek : 1.8.2019 tarihli 88656144-000-E.1900224182 sayılı belge

Atatürk Üniversitesi Merkez Kampüsü 25240 Yakutiyi OERZ URUM
Elektronik Ad: <http://www.atauni.edu.tr>

Bilgi: Muhammet Emin ALAN

Kep Adresli: atauni@ltd.lkcp.tr



Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
<https://ubys.atauni.edu.tr/ERMS/Record/Confirmation/Confirmation?code=ADC430EE3B5>

EK 3. SB Kanuni Eğitim ve Araştırma Hastanesi için Araştırma İzni



T.C.
TRABZON VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü
S.B.Ü. Kanuni Eğitim ve Araştırma Hastanesi Başhekimliği

TRABZON T.C. SB - S.B.Ü. KANUNİ EĞİTİM VE
ARAŞTIRMA HASTANESİ - TRABZON S.B.Ü. KANUNİ
E.A.R. BAŞHEKİMLİĞİ
29/08/2019 13:10 - 23618724 - 771 - E 3841



Sayı : 23618724-771
Konu : Araştırma İzni, Murat KARATAŞ

TRABZON İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜNE
Eğitim Ar-Ge Birimi

İlgi : 06/08/2019 tarihli ve 29330515-604.01.01-570 sayılı yazı.

İlgi tarihli ve sayılı yazınızda; Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon alanında doktora programı öğrencisi Murat KARATAŞ'ın "Örgütün Yapısal Yönleri ve İş Tatmini: Sağlık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma" başlıklı doktora tez çalışmasını hastanemizde uygulama talebi belirtilmiştir. Araştırma başvuru formları ve ekleri Başhekimliğimizce değerlendirilmiş ve etik kurul raporunun "Atatürk Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal ve Beşeri Bilimler Başkanlığı" tarafından düzenlendiği görülmüştür. Söz konusu araştırma için Türkiye İlaç ve Tıbbi Cihaz Kurumu Listesinde yer alan herhangi bir etik kuruldan onay alınması ve etik kurul karar belgesinin Hastanemiz Eğitim Ar-Ge Birimi'ne sunulması koşulu ile çalışmanın sağlık tesisimizde yürütülmesi uygun görülmüştür.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

e-imzalıdır,
Prof.Dr.Süleyman TÜREDİ
Başhekim

Kanuni Eğitim ve Araştırma Hastanesi

Telefon: 0 462 341 56 56 Faks No:

e-Posta: ilkmarakyuz@saglik.gov.tr İnternet Adresi: Eğitim Birimi Hem.İlkmar
AKYÜZ Dahili: 10820-3555

Bilgi için: İlkmar AKYÜZ

HEMŞİRE

Telefon No: 0 462 341 56 30 - 10820

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 1bf2f5d2-5db7-492a-9e07-c9bb860d2f2a kodu ile erişebilirsiniz.

Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanunu göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK 4. KTU Farabi Hastanesi Araştırma İzni



T.C.
KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi (Farabi Hastanesi)
Başhekimliği



Konu : Anket Çalışması

Sayın Öğr. Gör. Murat KARATAŞ
KTÜ Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu

İlgi: 05.08.2019 tarihli ve 10533 EBYS Kurum Kayıt No'lu yazınız.

İlgi yazınızda konu edilen Etik Kurul onaylı “Örgütün Yapısal Yönleri ve İş Tatmini: Sağlık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma” konulu doktora tez çalışmanız kapsamındaki anketin, araştırmaya gönüllü olarak katılmak isteyen hastanemiz idari personeline uygulanması Başhekimliğimizce uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Yüksel ALİYAZICIOĞLU
Başhekim

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Murat KARATAŞ
Doğum Yeri ve Tarihi	Trabzon 1974
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Y.O
Yüksek Lisans Öğrenimi	Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
İş Deneyimi	
Çalıştığı Kurumlar	Karadeniz Teknik Üniversitesi (2006,... Milli Eğitim Bakanlığı(1996-2006)
İletişim	
E-Posta Adresi	muratkara.tas@hotmail.com muratkaratass@ktu.edu.tr
Tarih	