

**T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



**SAĞLIK KURULUŞLARINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İŞ  
TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK  
BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Feryas YILDIZ**

**İşletme Anabilim Dalı  
İnsan Kaynakları Yönetimi Programı**

**Kasım, 2019**



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



SAĞLIK KURULUŞLARINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İŞ  
TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK  
BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Feryas YILDIZ  
(Y1812.190006)

İşletme Anabilim Dalı  
İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Akın MARŞAP

Kasım, 2019



# ONAY FORMU

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ



## YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1812.190006 numaralı öğrencisi Feryas YILDIZ'ın "Sağlık Kuruluşlarında İnsan Kaynakları ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisine Yönelik Bir Araştırma" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 03.10.2019 tarihli ve 2019/23 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Tezli Yüksek Lisans tezi 27.11.2019 tarihinde kabul edilmiştir.

	<u>Unvan</u>	<u>Adı Soyadı</u>	<u>Üniversite</u>	<u>İmza</u>
<b>ASIL ÜYELER</b>				
Danışman	Prof. Dr.	Akın MARŞAP	Istanbul Aydın Üniversitesi	
1. Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Gülmira KERİM	Istanbul Aydın Üniversitesi	
2. Üye	Doç. Dr.	Tevfik Mesut EREN	Marmara Üniversitesi	
<b>YEDEK ÜYELER</b>				
1. Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Cihan TINAZTEPE	Istanbul Aydın Üniversitesi	
2. Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Çağrı GÜNDOĞDU	Istanbul Gelişim Üniversitesi	

ONAY

Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA  
Enstitü Müdürü



## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi Olarak Sunduğum “Sağlık Kuruluşlarında İnsan Kaynakları Yönetimi ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisine Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmamda, tezimin proje kısmından sonuçlandığı zamana kadar tüm süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterildiği gibi olduğunu, bunlara atıf yaparak yararlanılmış olduğunu belirtir ve beyan ederim.  
(27/11/2019)

**Feryas YILDIZ**





## **ÖNSÖZ**

Yüksek lisans çalışmamın başlangıcından sonuca ulaşmasına kadar geçen tüm süreçte yardımlarını ve rehberliğini benden hiç esirgemeyen çok değerli danışanım Prof. Dr. Akın MARŞAP' a şükranlarımı ve teşekkürümü borç bilirim. Bu çalışmanın sonuca ulaşmasında yardımlarını esirgemeyen sayın jüri üyelerim Doç. Dr. T. Mesut EREN 'e ve Dr. Öğr. Üyesi Gülmira KERİM' e sonsuz teşekkür ederim. Kıymetli aileme hayatım boyunca gerek özel gerekse eğitim hayatım boyunca bana kazandırdıkları değerlerle bugünlere gelmemde en büyük etkisi olan, her durumda yanımda olan ve desteklerini hiç eksiltmeyen beni her durumda motive eden, tez çalışması sürecinde zorlandığımda beni anlayan ve beni her koşulda destekleyen sevgili annem Halime YILDIZ, babam Ali İhsan YILDIZ, abilerim Serdar YILDIZ ve Mehmet Sercan YILDIZ ve kız kardeşim Ümran YILDIZ'a teşekkür ve sevgilerimi sunarım. İyi ki varsınız... Bu zorlu yolda, ancak zor olduğu kadar da keyifli yolculukta yalnız bırakmayan herkese sonsuz teşekkürlerimle...

**Kasım 2019**

**Feryas YILDIZ**



## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>vii</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>xi</b>
<b>ÇİZELGE LİSTESİ</b> .....	<b>xiii</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>xv</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>xvii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xix</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>2. SAĞLIK SEKTÖRÜ</b> .....	<b>3</b>
2.1 Sağlık Sektörünün Tanımı.....	3
2.2 Sağlık Sektörünün Kapsamı ve Özellikleri .....	3
<b>3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ</b> .....	<b>7</b>
3.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı.....	7
3.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi .....	9
3.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi .....	12
3.4 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	13
3.5 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi.....	14
3.5.1 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları.....	17
3.5.1.1 Evrensel yaklaşım .....	17
3.5.1.2 Durumsal yaklaşım .....	17
3.5.1.3 Yapısal yaklaşım .....	18
3.5.1.4 Bağlamsal yaklaşım .....	19
3.6 İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı ve Fonksiyonları .....	19
3.6.1 İnsan Kaynakları Planlaması.....	20
3.6.2 Seçme ve İşe Alma.....	21
3.6.3 Eğitim ve Geliştirme .....	22
3.6.4 Performans Değerlendirme .....	23
3.6.5 İş Değerlemesi ve Ücretleme .....	24
3.6.6 İş Sağlığı ve Güvenliği.....	26
<b>4. İŞ TATMİNİ</b> .....	<b>29</b>
4.1 İş Tatmini Tanımı ve Önemi .....	29
4.2 İş Tatminine İlişkin Kuramlar .....	30
4.2.1 Kapsam Kuramları .....	31
4.2.2 Süreç Kuramları .....	32
4.3 İş Tatminini Etkileyen Faktörler .....	34
4.3.1 Kişisel Faktörler .....	34
4.3.2 Örgütsel Faktörler .....	37
4.4 İş Tatmini ve Tatminsizliğinin Sonuçları.....	38
4.4.1 İş Tatmininin Sonuçları.....	38
4.4.2 İş Tatminsizliğinin Sonuçları .....	40
4.5 İş Tatminin Sağlık Çalışanları Açısından Değerlendirilmesi.....	42
<b>5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b> .....	<b>47</b>

5.1 Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Önemi .....	47
5.1.1 Örgütsel Bağlılık Tanımı.....	47
5.1.2 Örgütsel Bağlılık Önemi .....	48
5.2 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılmasına İlişkin Yaklaşımlar .....	50
5.2.1 Tutumsal Bağlılık.....	50
5.2.2 Davranışsal Bağlılık .....	53
5.2.3 Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	54
5.3 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	55
5.4 Örgütsel Bağlılığın Benzer Kavramlarla İlişkisi .....	56
5.5 İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi .....	58
5.6 İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve İş Tatmini Arasındaki İlişki .....	60
5.7 Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki .....	62
5.8 Örgütsel Bağlılığın Sağlık Çalışanları Açısından Değerlendirilmesi.....	62
<b>6. YÖNTEM.....</b>	<b>71</b>
6.1 Araştırmanın Konusu.....	71
6.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	71
6.3 Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi .....	72
6.4 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	72
6.5 Veri Toplama Tekniği .....	74
6.5.1 İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği ....	75
6.5.2 Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği .....	78
6.5.3 Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği .....	80
6.6 Analizlerin Değerlendirilmesi .....	82
<b>7. BULGULAR .....</b>	<b>83</b>
7.1 Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	83
7.2 Normallik İçin Basıklık ve Çarpıklık Bulguları ile Ortalama ve Standart Sapmaya İlişkin Bulgular .....	84
7.3 Fark Testleri.....	86
7.4 Basit Doğrusal Regresyon Analizi .....	100
7.5 Araştırma Sonucu .....	119
<b>8. SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER.....</b>	<b>127</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>135</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>149</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>155</b>

## **KISALTMALAR**

<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>ANOVA</b>	: Analysis Of Variance, Varyans Analizi
<b>IBM</b>	: International Business Machines
<b>İK</b>	: İnsan Kaynakları
<b>İKY</b>	: İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>KMO</b>	: Kaiser Mayer Olkin,
<b>SİKY</b>	: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for the Social Sciences,
<b>Vd.</b>	: Ve Diğerleri
<b>VIG</b>	: Alderfer'in Varoluş, İlişki Kurma ve Gelişme Kuramı



## ÇİZELGE LİSTESİ

### Sayfa

<b>Çizelge 3.1:</b> İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Tablosu.....	11
<b>Çizelge 6.1:</b> İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları.....	76
<b>Çizelge 6.2:</b> Minesota İş Tatmini Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları .....	79
<b>Çizelge 6.3:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	80
<b>Çizelge 7.1:</b> Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	83
<b>Çizelge 7.2:</b> Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları ile Normallik İçin Basıklık ve Çarpıklık Sonuçları .....	85
<b>Çizelge 7.3:</b> Cinsiyete Göre Değişkenlerin Farklılığına İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları.....	86
<b>Çizelge 7.4:</b> Medeni Duruma Göre Değişkenlerin Farklılığın Bağımsız Grup T Testi Sonuçları.....	87
<b>Çizelge 7.5:</b> Yaşa Göre Değişkenlerin Farklılığının Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Sonuçları.....	88
<b>Çizelge 7.6:</b> Aylık Gelire Göre Değişkenlerin Farklılığının Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Sonuçları .....	89
<b>Çizelge 7.7:</b> Çalışma Süresine Göre Değişkenlerin Farklılığının Bağımsız Grup T Testi Sonuçları.....	90
<b>Çizelge 7.8:</b> Çalışılan Kurumun İnsan Kaynaklarının Çalışma Durumunu Tanımlamasına Göre Değişkenlerin Farklılığının Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Sonuçları .....	91
<b>Çizelge 7.9:</b> Çalıştığı Kurumun Sunduğu İmkanların Derecesine Göre Değişkenlerin Farklılığının Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Sonuçları.....	94
<b>Çizelge 7.10:</b> Çalışılan Kuruma Duyulan Memnuniyete Göre Değişkenlerin Farklılığının Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Sonuçları.....	97
<b>Çizelge 7.11:</b> İnsan Kaynakları Uygulamalarının Genel İş Tatminine Etkisi .....	100
<b>Çizelge 7.12:</b> İnsan Kaynakları Uygulamalarının İçsel Tatminine Etkisi .....	102
<b>Çizelge 7.13:</b> İnsan Kaynakları Uygulamalarının Dışsal Tatminine Etkisi.....	104
<b>Çizelge 7.14:</b> İnsan Kaynakları Uygulamalarının Genel Örgütsel Bağlılığa Etkisi	106
<b>Çizelge 7.15:</b> İnsan Kaynakları Uygulamalarının Duygusal Bağlılığa Etkisi .....	108
<b>Çizelge 7.16:</b> İnsan Kaynakları Uygulamalarının Devam Bağlılığına Etkisi.....	110
<b>Çizelge 7.17:</b> İnsan Kaynakları Uygulamalarının Normatif Bağlılıklarına Etkisi ..	112
<b>Çizelge 7.18:</b> İş Tatmini ve Boyutlarının Genel Örgütsel Bağlılığa Etkisi .....	114
<b>Çizelge 7.19:</b> İş Tatmini ve Boyutlarının Duygusal Bağlılığa Etkisi .....	115
<b>Çizelge 7.20:</b> İş Tatmini ve Boyutlarının Devam Bağlılığına Etkisi.....	116
<b>Çizelge 7.21:</b> İş Tatmini ve Boyutlarının Normatif Bağlılığa Etkisi.....	118
<b>Çizelge 8.1:</b> Hipotez sonuçları.....	130





## ŞEKİL LİSTESİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
<b>Şekil 2.1:</b> Sağlık Hizmetlerinin Sınıflandırılması.....	4
<b>Şekil 3.1:</b> Stratejik İnsan Kaynaklarında Yapısal Yaklaşım.....	18
<b>Şekil 4.1:</b> Kapsam Kuramlarının Karşılaştırılması.....	32
<b>Şekil 6.1:</b> Araştırmanın Modeli .....	73



# SAĞLIK KURULUŞLARINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

## ÖZET

İnsan kaynakları yönetimi, üst düzey motivasyon sağlamak veya işgücü sağlamak, geliştirmek ve elde tutmak için yapılan organizasyonlar bütünüdür. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel bağlılık ile iş doyumunu arasındaki ilişki kurumların başarılarında belirleyici bir rol oynamaktadır. Etkili insan kaynakları yönetimi çalışanların hem iş tatminini artırabilir hem de örgüte bağlılık düzeylerini önemli ölçüde etkileyebilir. İş doyumunu yüksek çalışanlar ise, içinde buldukları kurumu benimseyerek kendi hedef ve amaçları ile kurumun hedef ve amaçlarını bağdaştırabilir ve bu sayede kurumun başarısını kendi başarıları gibi görebilir. Bunu sağlayabilen örgütler başarıya doğru ilerlerken, iş görenler de yaşadıkları iş doyumunu sayesinde kendi hedeflerini gerçekleştirebilmek adına daha umutlu olabilecekler.

Sağlık kurumları personel çeşitliliği ve meslek edinme azmi yüksek kurumlar olarak değerlendirildiğinde iş tatmini ve örgütsel bağlılık konuları ekip anlayışının sağlanabilmesinde önem taşımaktadır. Hastane yönetimlerinin iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel destek gibi yönetim ve organizasyon hususlarını bir bütün olarak ele almaları ve bunları artırıcı yönetim politikalarına yer vermeleri çalışma performansı açısından da öne çıkmaktadır.

Bu çalışmada sağlık kurumlarının insan kaynakları yönetimi uygulamalarını kullanma durumları ve bu uygulamaların sağlık çalışanlarını ne düzeyde tatmin ettiği ve örgütsel bağlılıklarını ne derecede etkilediği araştırılmaktadır. Çalışmanın amacı, sağlık sektöründe görev yapan sağlık çalışanlarının insan kaynakları yönetimi uygulamalarına dair görüşleri ve iş tatmin düzeylerinin örgütsel bağlılık ile ilişkisinin belirlenmesidir. Bu amaçla, insan kaynakları uygulamalarına dair çalışanların algısını ölçmeye yönelik 15 sorudan oluşan “İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği”, iş tatmin düzeyini ölçmek için 20 sorudan oluşan “Minnesota İş Tatmini Ölçeği” ve çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi için 17 sorudan oluşan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. 205 sağlık çalışanı üzerinde yapılan bu çalışmada insan kaynakları yönetimi uygulamalarına dair çalışanların algıları ve iş tatmin düzeylerinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada ayrıca çalışanlar, çalıştığı kurumdaki insan kaynakları biriminin İK yönetimi uygulamaları olan işe alım ve seçime verdikleri önemin, eğitim geliştirme, performans değerlendirme, ücret ve yan haklar uygulamalarına göre daha az olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum araştırma yapılan kurumun çalışanlarına gelişmeleri konusunda yeterli imkânı sağladığını, performans değerlendirme yöntemlerini kullanırken adil davrandığını, çalışanlarını ücret ve yan haklar yönünden tatmin ettiğini göstermektedir.

**Anahtar kelimeler:** *İnsan Kaynakları Yönetimi, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Sağlık Örgütü.*

# **A RESEARCH ON THE EFFECT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND WORK SATISFACTION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN HEALTH ORGANIZATIONS**

## **ABSTRACT**

Human resources management is a set of organizations to provide high-level motivation or provide, develop and retain workforce. Human resource management practices and the relationship between organizational commitment and job satisfaction are decisive in the success of institutions. Effective human resource management can both increase job satisfaction and affect significantly level their organizational commitment. If the employees have high job satisfaction, by adopting in which institution, they will reconcile of the institution goals and targets with own goals and targets and thus they see the success of the institution as their own success. The organizations that can provide this one, while advance success, the employees will be more hopeful thanks to job satisfaction to achieve their own goals.

When health institutions are evaluated as personnel diversity and determination to acquire a profession, job satisfaction and organizational commitment issues are important in providing team understanding. The fact that hospital administrations deal with management and organization issues such as job satisfaction, organizational commitment, organizational trust and organizational support as a whole and include management policies that increase them are also important in terms of working performance.

In this study, the use of human resources management practices of health institutions and to what extent these applications satisfy health workers and to what extent they affect their organizational commitment are investigated. The aim of this thesis study is to determine the opinions of health workers in health sector about human resource management practices and the relationship between job satisfaction levels and organizational commitment. For this purpose, “Human Resources Practices Scale” consisting of 15 questions to measure employee perception of human resources practices, “Minnesota Job Satisfaction Scale” consisting of 20 questions to measure job satisfaction level and “Organizational Commitment Scale” consisting of 17 questions were used to determine the organizational commitment levels of employees. In this study conducted on 205 health care workers, it was determined that employees' perceptions and job satisfaction levels have a positive and significant relationship on organizational commitment.

The research also reveals that the importance they attach to recruitment and selection, which is the HR management practices of the human resources department in the institution, is less than training development, performance evaluation, remuneration and benefits applications. This situation shows that the research institution provides enough opportunities for its employees to develop, behaves fairly when using performance evaluation methods and satisfies its employees in terms of wages and benefits.

**Keywords:** *Human Resource Management, Strategic Human Resource Management, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Health Organizational.*

## 1. GİRİŞ

Sağlık hem birey ve hem de toplum için önemlidir. Sağlık hizmetleri, birey ve toplum sağlığının korunması için sunulmaktadır. Sağlık düzeyinin yüksek olması toplumun gelişmişlik düzeyini gösteren önemli kriterlerden biridir. Gerek kamu gerekse özel sektörde olsun, sağlık kurumlarının hizmet verebilmeye devam edebilmesi için kaynaklarını en akılcı şekilde kullanmaları gerekmektedir. İnsan kaynağı da sağlık hizmetinin varlığını koruması ve sürdürmesinde en temel unsurlardan biridir. Sağlık hizmeti çalışanlarının, her anlamda teknik ve bilimsel olarak değerlendirilmesi için de insan kaynakları yönetimine önemli görevler düşmektedir.

Her kurum gibi sağlık kurumları da bilim, teknoloji, iletişim ve tüm alanlarda olduğu gibi hızlı bir değişim sürecine girmektedir. Bu süreçteyse başarılı olmaları, sahip oldukları insan kaynağının kalitesine bağlı olmaktadır. İnsan kaynaklarını (İK) etkili ve verimli bir şekilde kullanan kurumların kullanamayan kurumlara göre gelecekte daha başarılı olacakları tahmin edilmektedir. Sağlık örgütlerinin kaliteli üretim ve hizmet sunup, diğer sağlık kurumları ile rekabet avantajı sağlayabilmeleri insan odaklı yönetim tarzlarını benimsemekle mümkün olmaktadır. Sağlık çalışanlarını nitelikli, uzman adaylardan seçen ve işe alan, çalışan personelinin eğitim ve gelişimine katkı sağlayan, çalışanların ücret ve yan haklarında adil olan ve performanslarını tarafsız ve hakkaniyetli bir şekilde değerlendiren, onların bu uygulamalar sayesinde iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını arttıran sağlık kurumları rekabet avantajı sağlamaktadır. 21. yüzyılın getirdiği değişimlerle sağlık kurumlarının sağladığı rekabet avantajı, insan kaynakları yönetimine stratejik bir bakış açısıyla bakmayı sağlamaktadır. Yani stratejik insan kaynakları yönetimi, İK stratejileri, İK politika ve uygulamalarının birleştirilmesi ile sağlık kurumlarının hedeflerine ulaşmalarının yöntemlerini tanımlayan bir yaklaşım ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada sağlık kurumlarının insan kaynakları yönetimi uygulamalarını kullanma durumları ve bu uygulamaların sağlık çalışanlarını ne düzeyde tatmin ettiği ve örgütsel bağlılıklarını ne derecede etkilediği araştırılmaktadır.

Çalışmada ilk olarak, insan kaynakları yönetimin tarihsel gelişimi, kavramsal açıdan tanımı, önemi ve kurumlar için öneme sahip olan stratejik insan kaynakları yönetimi, bu yönetim önemi, evrensel, durumsal, yapısal ve bağlamsal açıdan yaklaşımları ile insan kaynakları yönetiminin kapsamı ve fonksiyonları üzerinde durulmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise iş tatmini tanımı ve önemi, kapsam ve süreç kuramları, iş doyumuna etki eden kişisel ve örgütsel faktörleri ile iş doyum ve tatminsizliğinin çalışanlarda meydana getirdiği sonuçları ele alınmaktadır ve iş tatmini de sağlık çalışanları açısından değerlendirilmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde örgütsel bağlılık tanımı ve önemi, örgütsel bağlılığın tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık yaklaşımları, örgütsel bağlılığa etkili faktörler, örgütsel bağlılığın benzer kavramlarla ilişkisi, İK yönetimi uygulamaları ve örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkisi ile örgütsel bağlılık ve iş doyum arasındaki ilişkisini ortaya koyan araştırmalar yer almaktadır. Bunun yanında örgütsel bağlılık sağlık çalışanları açısından değerlendirilmektedir.

Çalışmanın beşinci bölümünde araştırmanın konusu, amacı ve önemi, kapsamı ve yöntemi, modeli ve hipotezleri, veri toplama tekniklerinin bilgisi ile araştırma bölümünde kullanılacak analizlere yönelik kısa bir değerlendirme yapılmaktadır. Çalışmanın son bölümünde ise toplanan verilerin analiz sonuçları tablolarla gösterilmektedir ve yorumlarla açıklanmaktadır.



## **2. SAĞLIK SEKTÖRÜ**

### **2.1 Sağlık Sektörünün Tanımı**

Sağlık Sektörü, kamu sağlığını korumayı ve bunu sürdürülebilir kılmayı amaç edinmiş bu doğrultuda sağlık ile alakalı mal, hizmet ve değer üreten kişi, kurum ya da kuruluşları ifade etmektedir. Sağlık sektörü, toplumun bir bütün olarak olumsuzluklardan korunması, sağlıklı ve üretken bir toplum oluşturulması adına hastalıkların önlenmesi için çaba göstermektedir. Sağlık sektörünün sağlık üzerine yürüttüğü tüm faaliyetler de sağlık hizmetleri olarak adlandırılmaktadır. Başka bir ifade ile sağlık hizmetleri, hastalıkların teşhis, tedavi ve rehabilitasyonu, hastalıkların önlenmesi ve toplum ve bireysel sağlık düzeyinin iyileştirilmesi ile ilgili bütün faaliyetlerdir (Akın 2014, 6).

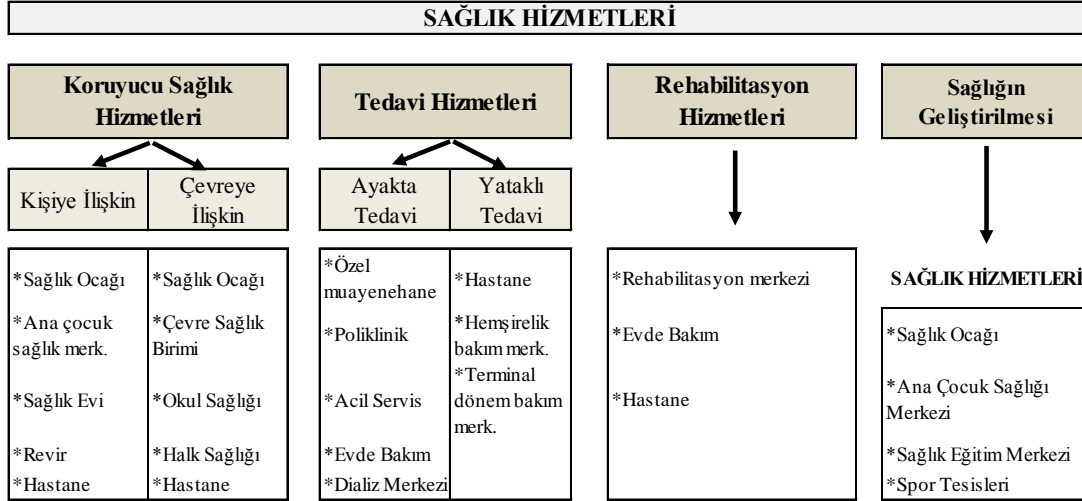
Bireylerin ve toplumun hastalıktan korunması, hastaların tedavi edilmesi, tam olarak iyi olmayan ya da tedavi görmeyen hastaların ise rehabilite edilmesinde sağlanan bütün hizmetler sağlık hizmetleri kapsamında yer almaktadır (Yıldırım, 2019: 41).

Sağlık sektörü kapsamında bulunan önleyici sağlık hizmetleri sayesinde hastalıklar henüz oluşmadan gereken tedbirler alınarak hastalıklara engel olunabilmektedir. Bu durum, özellikle gelişmiş ülkeler açısından her geçen gün daha fazla önem taşımaktadır.

### **2.2 Sağlık Sektörünün Kapsamı ve Özellikleri**

Sağlık sektörü, sağlığı korumak, hastaları iyileştirmek, hasta olmaya engel olan uygulamalarda bulunmak, mümkün olan en kısa zamanda teşhis edip gerekeni yapmak, bireyin sakat kalmamasını sağlamak, sakat olanları ise gerekli hizmetler ile desteklemek ve bireyin sağlıklı uzun bir yaşam geçirmesini sağlamak için sürdürülen faaliyetleri içermektedir.

Sağlık sektöründe önem verilen hususlar arasında, hastalara mümkün olan en kısa sürede ulaşmak, halkın hizmetlerden yararlanabileceği fiyatları belirlemek, hastalara bilgi vermek, güler yüzlü ve sevecen bir hizmet vermek, mevcut imkanlar ile etik kurallar çerçevesinde en kaliteli hizmeti sunabilmektir. Sağlık hizmetlerinin birçok kolu bulunmaktadır (Şekil 2.1).



**Şekil 2.1:** Sağlık Hizmetlerinin Sınıflandırılması

**Kaynak:** Seniz, 2007

Türkiye’de 1982 yılında yürürlüğe girmiş bulunan Türkiye Cumhuriyeti Anayasası’nın “Sağlık Çevre ve Konut” başlığını taşıyan 56. maddesi ve 1983 yılında yayımlanan 181 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile devlet için bu hizmetleri verme sorumluluğu Sağlık Bakanlığı’na verilmiştir. 56. Maddeye göre (Çağaltaş, 2015: 33);

“Herkes, sağlıklı ve dengeli bir çevrede yaşama hakkına sahiptir. Çevreyi geliştirmek, çevre sağlığını korumak ve çevre kirlenmesini önlemek devletin ve vatandaşların ödevidir. Devlet, herkesin hayatını, beden ve ruh sağlığı içinde sürdürmesini sağlamak; insan ve madde gücünde tasarruf ve verimi artırarak, iş birliğini gerçekleştirmek amacıyla sağlık kuruluşlarını tek elden planlayıp hizmet vermesini düzenler. Devlet, bu görevini kamu ve özel kesimlerdeki sağlık ve sosyal kuramlarından yararlanarak, onları denetleyerek yerine getirir. Sağlık hizmetlerinin yaygın bir şekilde yerine getirilmesi için kanunla genel sağlık sigortası kurulabilir”

Sağlık hizmeti sağlayıcıları, daha kaliteli hizmet sunmak, rekabetin olumsuz etkilerine engel olmak, rekabette üstünlük sağlamak için diğer sağlık hizmeti sağlayıcılarıyla ile iş birliği yapabilirler. Sağlık kurumları arasındaki bu iş

birliği ve entegrasyon, bütüncül (entegre) sağlık hizmeti sağlayıcılarının ortaya çıkması açısından önem arz etmektedir.



### **3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

#### **3.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı**

Literatüre bakıldığında “İnsan kaynakları yönetimi” ne ilişkin çok sayıda tanımın olduğu görülmektedir. Çalışmada bunlardan birkaç tanesine yer verilmektedir:

İKY, firma için işgücünü sağlamak, geliştirmek ve bunun devamlılığını sağlamak gerekçesi ile yapılan çalışmaların tümü olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda bugün İKY'nin üç alanda gerçekleştiği belirtilmektedir. İlki, tüm işlevsel bölümlerdeki ve tüm dikey yönlü kademelerdeki idareciler, birer İK idarecisi olarak da sayılmaktadır. Yani; her idarecinin astlarının iş tatmini ve gelişimi konusunda alakadar olmasıdır. Aslında insan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin bir uzantısı olarak kabul edilse de bugün kazandığı boyut çok farklıdır. Personel yönetiminin daha çok işletme çıkarlarını gözetmesi ve işgücü verimliliğini temel amaç olarak seçmesine karşılık, insan kaynakları yönetiminin işgücü verimliliği yanında çalışan memnuniyetini amaçlamış olması aralarında ki en önemli farklılıktır (Sabuncuoğlu, 2016: 8).

İnsan kaynakları yönetiminin günümüzde orta ve büyük ölçekli işletmelerde, hedeflenen amaçlar doğrultusunda çalışanların yönetimi için hizmet veren bir departman olduğunu söyleyebiliriz.

İKY, bir işyerinde görev yapanların iş yapma motivasyonlarını yükseltmek için şekillendirilmiş yapılardır. Başka bir ifadeyle, İKY, organizasyonel hedefleri hayata geçirebilmek için işyerindeki İK'nı en etkili şekilde dinamik bir yapıya dönüştürecek faaliyetleri planlamaktan ve uygulamaktan sorumlu birimdir. Bu açıklamaların yönünde İKY; iş yaşamını ilgilendiren tüm aşamalarda etkisi olan doğru nitelikte ve sayıda çalışanın planlanması, sağlık, işe girme, işe uyum sağlaması, eğitim, kariyer yönetimi, performans, ücret yönetimi, güvenlik yönetimi, çalışma ilişkilerinin düzenli hale getirilmesi gibi fonksiyonel iş ve faaliyetleri kapsayan bir yönetim fonksiyonudur (Özer vd. 2017: 3).

İKY, personel yönetimi fonksiyonlarını da içine alan, ancak bununla sınırlı olmayan bir yöne sahiptir. Çalışanların yönetimi; çalışanlarla firma, firma ile devlet arasında ve daha ziyade çalışanlarla alakalı finansal-hukuki ilişkileri içeren bir birim sayılmaktadır. İKY, personel ihtiyaçlarının saptanması, işgören ihtiyaçlarına ilişkin ilanlarının hazırlanması, uygun çalışanın tespit edilerek, örgüt kültürüne işe adaptasyonunun sağlanmasından, çalışanların motivasyonu, çatışmaların giderilmesi, bireyler ve örgütler arasındaki ilişki ve iletişimin sağlanması, performans değerlemesi, firmanın geliştirilmesi, yeniden yapılanma, sağlıklı bir organizasyonel havanın yaratılması, “biz” kavramının benimsenmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır. İnsan faktörünün bu kadar önemlilik arz etmesi, aynı hedefe ulaşmak için toplanarak bir iş grubu kuran çalışanların arasındaki ilişkinin, yeniden ve farklı bir açıdan değerlendirilmesidir. Sonuç olarak geleneksel personel yaklaşımları ve uygulamaları dönemin firmalarında gereksinim gidermede yetersiz kalmıştır.

İKY; personelin işlerini tatminkâr ve en üretken bir şekilde gerçekleştireceği koşulları saptayarak, bunları firmanın faaliyetlerine entegre etmektir. Firma yönetiminde insana önem arttıkça personelin başarısı ve yapılan işlerin kalitesi de artmaktadır. Bu yapının oluşturulabilmesi için kişiye saygı duyulması ve “önce insan” bakış açısıyla hareket etmek zorunludur (Fındıkçı, 2012: 12-13).

Barutçugil’e (2016: 32) göre, İKY, bir firmada yüksek performanslı personelin planlanması, geliştirilmesi, motivasyonunun ve kalıcılığının sağlanması için gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin yönetimidir.

İKY genel olarak, firmaya en faydalı çalışmanı tespit etmek, geliştirmek ve bunun devamlılığını sağlamak gayesiyle yapılan çalışmaların bütünü olarak belirtilmektedir (Sabuncuoğlu, 2012: 5).

İKY daha iyi ve etkin yöntemler bulmak şartıyla direkt performans düzeylerini yükseltmektedir; çalışanların firmalarında çalışma yaşamlarının kalitesini yükselterek dolaylı yönden performans artışını sağlamaktadır (Tuna, 2016: 109).

Dolayısıyla etkin bir insan kaynakları yönetiminin çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılık düzeyleri üzerinde oldukça etkili olduğunu söyleyebiliriz.

### 3.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Personel yönetimi kavramı endüstri devrimiyle birlikte tarımsal üretimden, makine üretimine geçişle yönetim alanındaki değişimler sonucunda ihtiyaçlara göre ortaya çıkmıştır. 1768 yılında James Watt tarafından buhar makinesi icat edilmiş ve eş zamanlı Endüstri 1.0 dönemi başlamış ve üretimde, insan gücü yerine makineler kullanılmıştır. Personel yönetimi, İkinci Endüstri Devrimi ile gelişmeye başlamıştır. 1950'li senelerden sonra ortaya çıkan bilgi toplumdaysa personel yönetimi kavramının kullanımı daha da artmıştır (Çetin vd. 2017:3).

Personelin fiziksel ve psikolojik ihtiyaçların karşılanmasıyla örgütlerin hedeflerine ulaşmaları arasındaki yaşamsal ilişki, insan kaynakları yönetimi için önemli bir konu olmuştur. İnsan kaynakları yönetimi (İKY) geleneksel personel yönetiminin teorik anlamını geliştirmeye yönelik bir yöntemdir ve personel yönetimine göre çok daha geniş ve gelişmiş alanı kapsamaktadır (Tutar, 2006: 25). Bu bağlamda İKY' nin, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için yeni insan kaynakları bulmayı, sahip olduğu insan kaynağını korumayı ve geliştirmeyi içeren faaliyetlerden oluştuğunu söylememiz mümkündür.

İKY, personelin iş planlarının yapılması, eğitilmesi ve yönetime ilişkin düzenlemeler gibi uygulamaları gerçekleştirmeye başlamıştır (Barutçugil, 2016: 39). Sanayi kurumları belirli düzeyde uzmanlık gerektiren makineleri kullanabilecek çok sayıda personele ihtiyaç duymaya başlamıştır. Bu durumsa, personeli eğitmek ve onları programlayabilmek amacıyla insan kaynağı hususunda uzman olan yöneticilere gereksinim duyulmuştur (Azad 2013, 9-10).

Sanayi Devrimi'nde sosyal, ekonomik ve kültürel açıdan ticaretin artması, toplumları değiştirmeye başlamış ve toplu üretimi gerçekleştiren fabrikaların büyümesine etkili olmuştur, bu durumun sonucu da sosyal bir felakete dönüşmüştür. Fabrika sahiplerinin durumu giderek iyileşirken, yalın insanların ve işçilerin yaşantısı kötüye gitmiş, işsizlik artışları dolayısıyla, gelir güvenlikleri ve çalışma ortamları kısıtlanmış ve bu sebeple çalışanların örgütlenmesi kaçınılmaz bir hal almıştır. Sonuç olarak devlet, işçi ve işveren arasındaki anlaşmazlığa müdahalede bulunmuş, personel lehine kanunlar yazılmış ve uygulamaya başlanmış, çalışana mahsus toplu grev ve pazarlık

hakkı verilmiştir. Yasalara uygun toplu pazarlıkların yapılması ve işveren topluluğunun performans istekleri işçi yönetiminin sistemli bir şekilde işlemlerini sağlamıştır (Özge, 2016: 2).

İKY özellikle 19. yüzyılda gerçekleştirilen yönetim kuramları doğrultusunda ilerlemeye başlamıştır. Klasik yönetim kuramları arasında Taylor'ın "Bilimsel Yönetim Anlayışı", Weber'in "Bürokrasi Yaklaşımı" ve Fayol'un "Yönetim Süreci Yaklaşımı" bulunmaktadır. Bu yaklaşımlara göre insanın hem yönlendirilmesi hem de yönetilmesi gerekmektedir. Bundan başka söz konusu yaklaşımlar üretim, makineler, iş süreçleri, iş ve zaman kaybını önleyici yeni iş tasarımları düzenlenmesine gidilmiştir (Akdağ, 2010: 39- 41).

İKY ile alakalı gelişmelerde ilk somut atılımlar, 1940'lı senelerde örgütte çalışanlarla ilgili bilgilerin alınmasıyla kendini göstermiştir. 1950'li senelerde, yeni arayışlar ile gözlemleme yapan çalışan bölümleri kurulmuştur (Barutçugil, 2004: 40). 1950'li senelerin sonlarından bu yana Myers ve Harbison gibi bazı endüstri ilişkileri ve ekonomi profesyonelleri emek konusunda gerçekleştirdikleri işlerde "insan kaynağı" ifadesini kullanmışlardır (Bingöl, 2014: 28).

1960'lı tarihlerde idareciler tarafından, örgütteki işgörenlerin gün içindeki problemlerinin halledilmesi sürecine girilmiştir ve ABD'de Human Resources Managment makalesi yayınlanmak üzere yayına başlamıştır. 1970'li senelerde ise, çalışanlarla alakalı orta düzey yönetim makamı ortaya çıkmıştır ve konunun içeriği daha da genişletilerek çalışma ilişkileri düzeyine ulaşmıştır (Tortop, vd. 2010: 17).

1980'li senelerden sonra çalışan yönetimi konusunun yerini alan insan kaynakları yönetimi merkezinde insan odaklı yönetim anlayışını benimsemektedir. İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynağının üretimde diğer girdilerle birlikte nasıl sağlanacağı, nasıl yönlendirileceği nasıl istihdam edileceği, hususunda cevap vermektedir. 1980'li tarihlerde iş hayatına imzasını atan insan kaynakları yönetiminin, küreselleşme ve bilgi teknolojilerinde oluşan gelişmeler, endüstri ilişkilerinde yaşanan köklü değişiklikler, piyasalarda kendini gösteren rekabet, çalışma hayatında stratejik yönetim, psikoloji ve



sosyoloji gibi alanların katkısı ile insan kaynaklarının ortaya çıkışı gerçekleşmiştir (Özge, 2016: 4).

**Çizelge 3.1:** İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Tablosu

1930'lu Seneler	1940'lı Seneler	1990'lı Seneler	2000'li Seneler
Refah Sekreterlikleri	Personel Fonksiyonu	Toplam Kalite Yönetimi	Kalite Yönetim Sistemi
İstihdam Yönetimleri	Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

**Kaynak:** (Şimşek ve Çelik, 2016: 3).

Önceki dönemlerde çalışanların yönetimi olarak bilinen insan kaynakları yönetimi, 1950'li tarihlerde kendini göstermeye başlamasına karşın, örgütsel alanda insana yönelik yaklaşımlar son derece eskidir. İKY, insanı öncelikli kabul eden ve onun daha etkin, faydalı ve üretken olması, diğer taraftan çalışma arzusuna sahip ve mutlu olabilmesi için lazım olan düzenlemelerin tamamını içine almaktadır. Çalışma alanında adayın işe istihdam edilmesinden, uyum eğitimine, işyeriyle olan hukuki bağına, verimliliğine, ücret ayarlamasına, performans değerlemesine, maddi ve sosyal gereksinimlerinin karşılanmasına ve işten ayrılmasına kadar bütün süreçler, insan kaynakları uygulamaları kapsamında gerçekleştirilmektedir. Bugün insan kaynakları yönetiminin önemi şu sorunlar yüzünden her dönemdekinden daha fazla artmaktadır (Koca, 2010: 32-33).

- İşgücüyle ilgili maliyetler,
- Verimlilik,
- Değişimler,
- İşgücündeki olumsuzluk belirtileridir.

İKY, personel yönetimi, yönetim ve insan ilişkileri hususundaki bilgi ve ilkeleri, bir bütün çerçevesinde ve farklı bir bakış açısı ile ele almaktadır. Bu sebeple İKY'nin tarihçesi insan hakkında tüm bilgilerin toplandığı ilk çağ dönemine kadar gitmektedir (Koca, 2010: 32-33).

### 3.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

İKY, üst düzey motivasyon sağlamak veya işgücü sağlamak, geliştirmek ve elde tutmak için yapılan bütün organizasyonların yönetimidir. İKY, bir düzen çerçevesinde hedeflere yönelik faaliyette bulunan bütün insanların gelişimlerini tümevarım yoluyla değerlendirip kurumsal başarının önünü açmayı ve ilerlemeyi sağlayan bir yönetim biçimidir. Bu başarının oluşması tamamen bilgili, becerili, verimli ve istekli personelin çalışmalarıyla sağlanmaktadır. Bu süreçte yalnızca bunlar yeterli olmamaktadır, aynı zamanda davranış bilimleri ve psikoloji konusunda da yeterli bilgiye sahip olunması gerekmektedir (Sadullah ve Uyargil, 2015: 5).

İKY, 21.yy sonuna doğru kendini gösteren bir yönetim yaklaşımıdır. İlk önceleri İKY, çalışan yönetiminin yeni bir ifadesi, modern ve muhasebe boyutunun dar hali olarak değerlendirilmiştir (Tunçer, 2011: 11).

İKY'nin esas amacı insan gücünü en etkin ve en verimli şekilde çalıştırmaktır. Üretimden pazarlamaya kadar işyerinde gerçekleştirilen tüm çalışmaların etkinliği ve verimliliği çalışanların sayısına ve özelliklerine bağlıdır. Bu nedenle işlerin yapılmasında gerekli olan işgörenin işe alınmasından işyerinden ayrılışına kadar İKY, çalışan sorunlarının çözümünde etkili yol ve yöntemleri içeren, tüm bu faaliyetleri kapsamına alan bir fonksiyonel yapıdır (Sabuncuoğlu, 2016: 5).

Rekabet ortamında bir örgütün performansının yüksek olması ve devamı için işgörenlerin performansı kadar örgüt tarafından ortaya koyulan yönetimine, ödül sistemine, meslektaşlarına ve iş tatmine bağlıdır. Örgütün etkinliği ve etkililiği iki temel kavramla gerçekleştirilmektedir. Bu iki kavram, kısa ve uzun dönemde işgörenlerin performansı ve iş doyumudur. Çalışanların isteklerini gerçekleştirmeye çaba gösteren bütün örgütlerde hem onların performansı hem de iş doyumunu önemli oranda İKY fonksiyonlarının performansından etkilenmektedir (Yüksel, 2012: 6).

İKY'nin dikkat ettiği konu insan olduğundan; İKY, işgörenin işe girişinden işten çıkmasına kadar tüm işlerini düzenleyen bir yapıdır. Aslında İK'nın temelindeki felsefe; rekabet sürecinde ilerlemenin, insanlara bağlı olmasıdır (Çetin ve Özcan, 2013: 3).

İKY'nin bir firmaya getireceği katkılar aşağıda sıralanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2016: 5):

- İKY her türlü kaygıdan uzaklaşarak sürekli başarıya yönelik ve değişime açık bireyler yetişmesine yardımcı olur.
- Personelin iş sağlığı ve iş güvenliği gibi menfaatlerinin korunmasını sağlar.
- İK'nı bilinçli yönetmek firma için bir yatırım ve kârlılık sağlar.
- İKY, firmaya sürekli gelişim olanakları sunar.

Çalışma ortamının kalitesini yükseltmek üzerine hedefleri olan İKY'nin bu hedeflere ulaşması, insanın beklenti ve ihtiyaçlarının değerlendirilmesi ile gerçekleşebilmektedir. Zamanımızda bir şirketin maddi kaynaklarının sağlamlık oranı ne kadar yüksek olursa olsun, İK firma yönetimini doğru gerçekleştirme kapsamında yeterli etkinliğe sahip değil ise, başarı olasılığı düşük olacaktır (Hot, 2017: 5).

Geleneksel anlamda "İKY'nin insanı temel alan, firma kültürüne uygun personel politikalarını yenileyen, çalışanların ilişkilerini yönetsel kapsamda değerlendiren ve bu yönden kurum yönetiminde kilit bir fonksiyona sahiptir" tanımı yapılmaktadır (Fındıkçı, 2016: 14).

### **3.4 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**

İKY, bir disiplin olarak, işyerlerine işgücünün sınavla alınması, atanması, yer değiştirmesi ve yükseltilmesi ile birlikte özlük hakları hizmet içi eğitimi, görev ve sorumluluklarının saptanması, disiplin, sicil ve ödüllendirme işlemleri ve emekliliği gibi işlemleri kapsamaktadır. Mevcut tanımlama, personel yönetimi tanımına benzemekle beraber disiplin olarak değişiklik göstermektedir. İKY, zamanla gelişen yeni bir yaklaşım alanı olarak personelin geliştirilmesi, eğitimi, en yüksek yararı sağlayacak şekilde istihdam edilmesi, beşerî sermayesinin artırılması yolu ile yüksek düzeyde verime ulaşılması, insan kaynağının sosyal tarafının göz önünde bulundurulması gibi yönleriyle farklı ve detaylı bir süreci anlatmaktadır. Personel yönetimi anlayışındaki birçok yetersizlikler, kapsamın genişletilmesini ve "İnsan Kaynakları Yönetimi" anlayışına yönelmeyi gerektirmiştir (Bingöl, 2016: 3).

Stratejik insan kaynakları yönetimi hakkında bilgi verilirken literatürde, reaktif, proaktif ve uyum/entegrasyon olmak üzere üç faktörden yararlanıldığı belirtilmektedir. Reaktif yaklaşımda, İKY fonksiyonu firma düzeyindeki stratejilere adapte olmaktadır. Söz konusu durumda ilk önce bu stratejiler saptamaktadır ve stratejilere göre insan kaynakları politikaları ve uygulamalarına uyum kazandırılmaktadır. Proaktif yaklaşım, insan kaynakları idarecileri strateji belirlenmesi konusuna aktif olarak dahil olmakta ve söz konusu strateji belirlenirken İnsan kaynaklarının özellikleri dikkate alınmaktadır. Entegrasyon/uyum yaklaşımında ise, İKY politikaları ve firma stratejileri arasında belirli bir uyum bulunmakta olup firmayla entegrasyonu söz konusudur (Saruhan ve Yıldız, 2012: 113).

Stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) anlayışında, stratejik hedeflerle insan kaynağının özellikleri arasında bir bütünlük oluşturulması hedeflenmektedir. Bu noktada, İKY ve firma stratejileri arasında iki taraflı bir bütünleşme ve belirli bir uyum olması üzerinde durulmaktadır. Gerçekleştirilen bir araştırmada, SİKY tanımlaması yapılırken öğretilerde genel olarak dört yaklaşım olduğu gözlemlenmiştir. Bunlar strateji, karar, içerik ve uygulama odaklı yaklaşımlar olarak sıralanabilir (Bingöl, 2013:24).

### **3.5 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi**

SİKY'nin ana gayesi, firma ve İK stratejilerini bütünleştirmektir. Bu bütünleşme şartının altında yatan fikir, İK stratejik bir kaynaksa, bu kaynakların stratejik olarak yönetilmeleridir. Bu bağlamda İKY, firma stratejilerine ulaşmada en yüksek başarıya sahip olacaktır. SİKY, yalnızca uzun süreli stratejik yönetim ile alakalı değildir. Stratejiyi uygulamak ve şirketin iş hedeflerine ve değerlerine ulaşmasını sağlamak için, insan kaynakları profesyonelleri stratejik hedefleri ve uygulamaları üzerinde çalışmak için günlük olarak diğer departmanlar ve yönetim üyeleriyle birlikte çalışmalıdır (Yıldırım,2017:23). SİKY, firma verimliliğini maksimum seviyelere çıkartmak, esnekliği ve yenilikçiliği artıran organizasyonel kültür geliştirmek, İKY uygulamalarını organizasyonel stratejiye bağlamak gibi amaçlar etrafında çalışan yapıdır.

SİKY, firma stratejilerini ve İKY uygulamalarını ve stratejilerini tamamen ve entegre bir şekilde yürütmek, İKY'yi firmadaki ana fonksiyonunun ilerisine

taşımaktadır. SİKİY, İKY'nin sadece firmayı desteklemeyecek aynı zamanda firmanın rekabet etmesini sağlayacak kritik bir fonksiyon olarak önemini korumaktadır. Bu nedenle, SİKİY, dikey olarak şirket stratejisine, yatay ve diğer işlevlerle bütünleşen insan kaynakları stratejilerinin büyümesi için birleştirici yaklaşımların kullanılmasını içeren bir süreçtir. Yukarıdaki SİKİY'ye yönelik açıklama ve bilgiler değerlendirildiği zaman Stratejik İKY için üç varsayım ortaya koyulabilmektedir (Balaban ve Palaz, 2018: 82):

- SİKİY'nin esas amacı, verimli ve etkin İKY uygulamaları aracılığıyla örgütsel verimliliği üst seviyelere çıkartmak ve geliştirmektir.
- Stratejik İKY, firmalara devam ettirilebilir rekabet avantajı sağlamada İK'nin önemini ve değerini vurgulamaktadır.
- Firmanın İKY uygulamalarının, örgütsel amaç, strateji ve diğer etkenlerle birleştirilmesini amaçlamaktadır.

İKY ile SİKİY farklılığı bakımından İK'na stratejik yaklaşımın ana göstergeleri aşağıda verilmektedir (Balaban ve Palaz, 2018: 82):

- Dış ortamın dikkate alınması,
- Rekabet ve işgücü piyasası dinamiklerinin önemsenmesi,
- Uzun döneme odaklanmak,
- Karar vermek ve seçime odaklanmak,
- Tüm personelin ele alınması,
- Firma stratejisiyle bütünleşme.

SİKİY, insan kaynakları stratejisiyle genel firma stratejisinin bütünleşme ve uyumu son derece önemli bir konudur. Bu bağlamda insan kaynakları stratejileri birbirleriyle yatay, firma stratejisiyle de dikey değerlendirilmelidir.

SİKİY'nin genel özellikleri aşağıda verilmektedir (Yılmaz, 2012: 11):

- SİKİY büyük çaplı örgütsel özelliğe sahip bir yapıdadır.
- SİKİY, firma stratejisini uyguluyor olan tepe yöneticileriyle işgörenlerin ortak hareket etmesini sağlamaktadır.
- Firmalar iç ve dış kaynakların gelişmesini izlemek mecburiyetindedir.
- SİKİY, stratejik bütünleşme ve stratejik seçim sürecinde gerçekleşmektedir.

- Firmaya uzun vadeli devam ettirilebilir bir rekabet avantajı sağlamaktadır.
- Firmada çalışanlarla daha çok iletişim kurarak, onların ortaya koydukları tutum ve davranışlarını anlayarak değerlendirmektedir.

İKY kavramının tanımına bağlı olarak İKY'ye stratejik yaklaşım İKY stratejilerini, uygulamalarını ve firma stratejilerini bütünleştirmektir. Bu nedenle SİKY, şirkete devam ettirilebilir rekabet sağlama açısından önemlidir. Firmanın benimsediği stratejiler işe alım, eğitim ve gelişim, performans yönetimi ve ödüllendirme gibi insan kaynakları stratejileri üzerinde etkilidir. Bu nedenle, firmanın stratejisine entegre edilen İK stratejilerinin geliştirilmesi, firmanın küresel rekabet edebilirliğinin artmasına ve organizasyon performansının iyileştirilmesine katkıda bulunacaktır. Başka bir deyişle, İK fonksiyonlarının genel firma stratejisiyle ilgili olması bekleniyor. SİKY, uzun vadeli İKY yaklaşımlarının geliştirilmesinde bir avantaj olarak görülmektedir. Bu, firmanın İKY yoluyla rekabetçi fırsatlar sağlayabildiğini göstermektedir (Alakoç – Burma, 2014: 89).

Bir firmanın örgüt kültürünün bugünkü koşullarla uygun olması noktasında, yaratıcı ve yenilikçi İKY uygulamaları ve yaklaşımları benimsenmesi gerekmektedir. Rekabet edebilmek için, düşünebilecek, liderlik edebilecek, karar verebilecek bireyleri eğitmek ve yönetmek gerekir ve onları yaratacak şirketler İKY'nin ve yönetim düşüncelerinin rolünü ve işlevlerini kademeli olarak değiştirir. Ek olarak, İKY'nin şirketin rekabet stratejisine katkıda bulunması beklenmektedir. Bunların hepsi SİKY ve şirketteki uygulamaların varlığını ve önemini arttırmaktadır. (Barutçugil, 2004: 106-107).

Colbert'e (2004) göre, stratejik İKY iki şekilde önemlidir. İlk olarak, bir organizasyonun insan kaynakları kritik stratejik öneme sahiptir ve yetenekler, davranışlar ve çalışan iletişimi stratejinin hem uygulaması hem de uygulaması üzerinde etkilidir. İkincisi, kuruluşun İKY uygulamaları, insan kaynakları havuzunun stratejik yeteneğini güçlendirmede önemli bir araçtır (Colbert, 2004: 341).

### **3.5.1 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları**

Çalışmanın bu bölümünde stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımları “Evrensel yaklaşım”, “Durumsal yaklaşım”, “Yapısal yaklaşım” ve “Bağlamsal yaklaşım” olmak üzere dört başlık altında ele alınmaktadır.

#### **3.5.1.1 Evrensel yaklaşım**

İK uygulamaları kurumlara yararlı olmasına rağmen, her İK uygulaması her kurum için yararlı ve uyumlu olmamaktadır. Bu sebeple kurumlar için değişik uygulamalar olmaktadır. Bu yaklaşım, dünyadaki ve her sektördeki kurumların, uyumlu olan İK uygulamasını seçmesini ve bu seçiminde SİKY'nin özelliklerine uygun olarak saptanması gerekmektedir (Kalafat; 2016:15). Bu bağlamda bu yaklaşım, bir kurum için en iyi ve yararlı olabilecek uygulamaların seçilmesine dayalı bir yaklaşımdır. Kurum için en iyi ve yararlı seçilebilecek uygulamaların tümüyle SİKY'nin kurum için düşük güç uygulaması ve yüksek verim elde etmesi imkân dahilinde olmaktadır.

#### **3.5.1.2 Durumsal yaklaşım**

Durumsallık yaklaşımı, evrenselci yaklaşımın öngördüğü, her firma için farklı bir SİKY fonksiyonlarının seçimine dair bir yaklaşım öne çıkarmaktadır. Bir başka ifade ile durumsallık yaklaşımıyla beraber firmaya ait sistemin yapılandırılması ayrıntılı olarak ele alınmaktadır

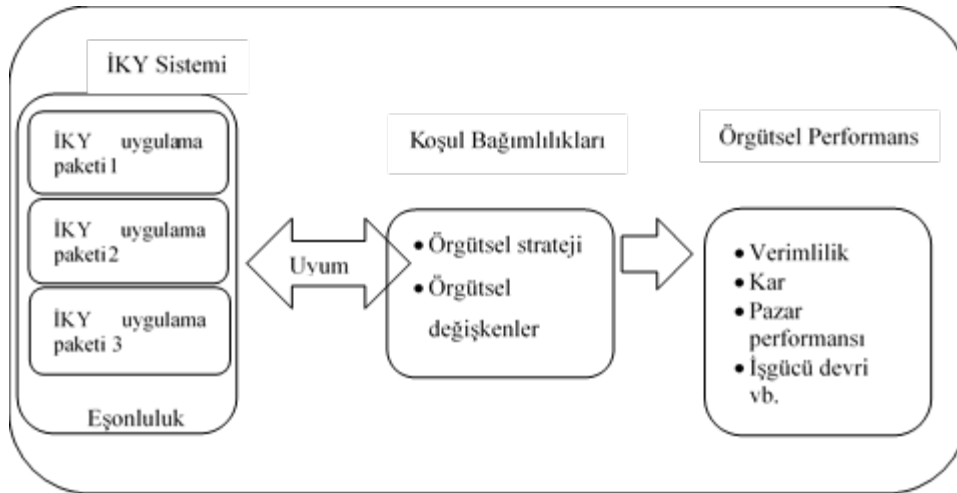
Bu yaklaşım, SİKY'yle birlikte geliştirilmesi öngörülen uygulama ve işlevlerin, firma içerisindeki faaliyetler, işletmenin dış ilişkileri ve çalışanların özellikleri gibi etkin değişkenlerle şekillendirilmesini ortaya koymaktadır. Ayrıca bu değişkenlerin değerlendirilmesi aşamasında, yapılan tüm değerlendirmeler neticesinde meydana gelen uygulama ve faaliyet taslağının firmanın stratejileriyle uyumluluğu gerekmektedir (Akar, vd. 2011: 100). Oluşabilecek herhangi bir uyumsuzluk ve söz konusu değişkenlerden birinin değerlendirilmesindeki eksiklik, bilhassa firmanın iç dinamiklerinin görmezden gelinmesiyle oluşabilecek strateji uyumsuzluğu, SİKY verimli uygulamaları üzerine engel teşkil etmektedir.

### 3.5.1.3 Yapısal yaklaşım

Yapısal yaklaşım, bağlamsal ve evrensel yaklaşıma nazaran daha komplike bir yapıya sahiptir. Yapısal yaklaşımın bu iki yaklaşımdan farkı, İKY uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkilerini sistem yaklaşımı çerçevesinde bütüncül bir yaklaşımla ele almasıdır (Akgün, 2010:23).

Yapısal yaklaşıma göre işletmedeki İKY uygulamalarının kullanımında birbirinden farklı uygulamalar çeşitli kombinasyonlarla bir araya getirilerek işletme performansının yükselmesi sağlanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında yapısal yaklaşıma göre, İKY' nin çevresel koşullarla etkileşimde bulunması yeterli değildir, İKY işletme içi sistemlerle ve koşullarla da uyumlu olması gerekmektedir. Yapısalcı teori, kendi içinde pozitif bir sinerji yaratmak için İK uygulamalarının uyumlaştırılmasına daha fazla vurgu yapmaktadır (Gürbüz, 2013: 21).

Teorinin biçimsel açıklaması Şekil 3.1.'de görülmektedir.



Şekil 3.1.: Stratejik İnsan Kaynaklarında Yapısal Yaklaşım

**Kaynak:** Gürbüz, 2013: 21

Ayrıca, yapısalcı teoride, SİKY ile örgütsel performans arasındaki ilişki, çoklu bağımsız faktörlerin bağımlı değişkenlerle olan ilişkisine dayanmaktadır. Yapısalcı kuramda, strateji, kültür, yapı ve süreçler gibi çeşitli örgütsel faktörler bağımsız değişkenler olarak kabul edilir. Bu teoride teknoloji, boyut ve belirsizlik gibi ilişkiler incelenmiştir (Kalafat, 2016: 16). Bu bağlamda, İKY uygulamalarının farklı geniş uygulamalarla uyumlaştırılmasına vurgu yapılmıştır. Başka bir deyişle, belirli bir kümeden oluşan İKY uygulamalarının



kendi içlerinde daha uyumlu oldukları ve kurumun özel bağlamı ile daha uyumlu çalıştıkları belirtilmektedir (Gürbüz, 2013: 21).

Sonuç olarak, örgütlerin yapısalcı teoride kullandıkları strateji doğrudan benimseyecekleri İKY sistemleriyle ilgilidir. Örneğin, performans değerlendirmesi açısından, analitik ve savunmacı kuruluşlar süreç odaklı bir sistem kullanırken fırsatçı kuruluşlar sonuç odaklı bir sistem seçecektir. Denetimci örgütte hiyerarşi temelli bir sistem kullanırken, fırsatçılar performansa dayalı bir sistemi benimseyebilir ve analistler performans ve hiyerarşinin bir birleşimini benimseyebilirler (Cingöz ve Akdoğan, 2013, 93-94).

Durumsal ve evrensel yaklaşımlar, sistemi oluşturan uygulamaların birbiriyle olan uyumunu düşünmeksizin SİKY'ni incelemektedir. Bu nedenle bu iki yaklaşımın uygulamalar arasındaki sinerjik etkileri yok saydığı, yapısal yaklaşımın ise bu eksikliği tamamlayarak, sistem bileşenlerinin birleşebilecek tüm yollarını ayrıntılı bir biçimde analiz ettiği söylenebilir.

#### **3.5.1.4 Bağlamsal yaklaşım**

Bağlamsal yaklaşımda karma bir strateji sistemi benimsenmektedir. Bu yaklaşım için küresel piyasaların göstermiş olduklarıyla, tüm sektörlerde ve dünyada uygulanabilecek stratejiler gerçekleştirilmektedir. Bu yaklaşımda firmalar, ulusal ya da yabancı piyasalarda rekabet ettiklerine bakılmaksızın, firmanın tüm iç ve dış boyutlarını dikkate alarak, birlikte değerlendirilmesiyle dünyanın her tarafında politik, sosyal ve finansal koşullara uygun bir stratejik insan kaynakları uygulamalarının ortaya konabilmesinin, var olan koşullar dahilinde olabileceğini ifade etmiştir (Bayat, 2008: 79). Bu yaklaşım, firmanın bölgesel bazlı düzenlenen her uygulamanın bir yük oluşturacağını ve küreselleşen dünyada böyle bir durumun olmayacağını belirtmektedir.

### **3.6 İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı ve Fonksiyonları**

Çalışmanın bu bölümünde İKY' nin kapsamı ve fonksiyonları “İnsan Kaynakları Planlaması”, “Seçme ve İşe Alma”, “Eğitim ve Geliştirme”, “Performans Değerlendirme”, “İş Değerlemesi ve Ücretleme” ve “İş Sağlığı ve Güvenliği” olmak üzere altı başlık şeklinde gösterebilir.

### 3.6.1 İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması, firmanın stratejisiyle İKY'nin genel işlevleri arasında bir bağlantı gerçekleştirmektedir. İKY için stratejik plan, firmanın gelecekteki beklenen gereksinimlerine göre insan kaynaklarını nasıl kullandığını ve çektiğini yansıtmaktadır. Firmanın stratejisinden etkilenmektedir ve İKY için temel oluşturmaktadır. “İnsan kaynakları planlaması, yöneticilerin doğru zamanda ve doğru yerde doğru türde ve sayıda kabiliyetli insan bulmasını sağladıkları süreçtir” (Robbins ve Coulter, 2012: 318). Reilly insan kaynakları planlamasını şu şekilde tanımlamıştır: “Bir firmanın işgücü talebini tahmin etmeye ve talebi karşılamak için gerekli olan arzın, büyüklüğünü, niteliğini ve arz kaynaklarını değerlendirmeye çalıştığı bir süreçtir” (Sünter, 2019: 153).

Firmalar için İK planlaması, İKY'nin yaşamsal önem taşıyan fonksiyonlarından biridir. Fındıkçı (2012: 125)'ya göre firmalar bakımından planlama, gerçekleştirilecek işlerin uyacağı kurallar ve iş akış planının önceden düzenlemesini içeren hazırlık aşamasıdır.

İK planlaması, ne kadar nicelikte ve özellikle çalışana ihtiyaç olduğunu, bu talebin hangi düzeyde ne kadar karşılanacağı kapsamındaki bir işlemdir (Bingöl, 2013:59).

Çam'a göre (2011: 27) İK planlaması, “firmanın hedeflerini gerçekleştirebilmesi için gereken özelliklere sahip, doğru nicelikte işgörenin, doğru zaman ve yerde işe alınmasıyla ilgili işlemlerin saptanması aşamasıdır”.

İnsan kaynağının planlanması, çalışanlara ait verilerin oluşturulması, oluşturulan verilerin işlenip raporlanması ve karar veren mekanizmaya etki etmesi gibi bir fonksiyona sahiptir. İşletme içerisinde etkin olmayan bir insan kaynakları planlanması söz konusu ise yüksek personel devir hızı, yetersiz aday havuzu ya da işe alım süreçlerinin uzun sürmesi gibi durumlar ortaya çıkmaktadır. Bu durum, aday seçiminin doğru yapılmadığı ya da üst yönetimin kararlarıyla paralel karar verilmediğini ortaya koymaktadır. Özetle insan kaynağı planlaması öncelikli olarak hedeflerin belirlenmesi şeklinde bağlayan bir süreç olup, mevcut durumun değerlendirilmesi, insan kaynağının yönetilmesi ve geliştirilmesi ve sonucun değerlendirilip yorumlanması şeklinde devam etmektedir (Zaim ve Polat, 2013: 37-38).

Sağlık kurumlarında insan kaynaklarının planlanması, topluma sunulan ve gelecek dönemlerde sunulması planlanan sağlık hizmetlerini yerine getirmek üzere sağlık elemanlarının yüksek nitelikte, yeterli nicelikte, yerinde bir zamanlama düzgün bir dağılım ile doğru bir şekilde istihdam edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Sünter, 2019: 151).

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de yüksek sağlık hizmetleri seviyesine ulaşabilmek için, en önemli etkiye sahip olan “sağlık insan gücüne” yatırım yapılmaktadır. 2003 senesinde başlayan Sağlıkta Dönüşüm Programı’nda 2006 senesinden bu yana sağlık insan gücü planlaması yapılmaya başlanmıştır. Sağlık insan gücü planlaması sağlık kurumlarının stratejik planlarında en önemli yere sahiptir. Kurumlar sahip oldukları olanaklar ve amaçları çizgisinde etkin insan gücü planlaması gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar (Yıldırım ve Işıkhana, 2014: 135).

Yoğun rekabetin yaşandığı, uzmanlık seviyesi yüksek ve kompleks yapıda olan işletmeler için uzman eleman bulmak oldukça önemli ve güçtür. Planlamanın sistematik yapılması gerekmektedir. Sağlık işletmeleri başarılı bir planlama yapmak istiyor ise, işletme için gereken nitelikli insan gücü saptaması bilinçli yapmalıdır. Böylece işletme, gerekli olan uzman insan gücünü yeterli kadroyla istihdam edebilecektir. Bunun yanında kurumun, içinde bulunduğu durumun değerlendirmesini gerçekleştirilmesi, önceki, dönemlerden elde ettiği veriler çerçevesinde gelecek zamanda yaşanacak gelişmelere nasıl uyum sağlayacağını saptaması gerekmektedir. Bilinçli bir planlama ile sağlık kurumunun elemanlarından en iyi performans alınabilecektir.

### **3.6.2 Seçme ve İşe Alma**

İnsan kaynağı seçiminin gayesi, kurum için aranan özellikteki adayların tespit edilmesi ve işe alınmalarının gerçekleştirilmesidir. Alternatifler arasından en uygun adayın seçilmesi, bir karar verme sürecini gerektirmektedir (Yıldırım ve Işıkhana, 2014: 137).

İnsan kaynakları yönetimi bu fonksiyonu gerçekleştirirken, işletmenin ilke ve stratejilerine uygun ve yeterlilik ilkesi çerçevesinde hareket ederek, boş pozisyonlar için uygun olan ve kalifiye elemanı belirlemek durumundadır. Aksi

durumda bu işletmenin başarısızlığına neden olabilmektedir (Sabuncuoğlu: 2016: 78-79).

İşe alma kararı kim tarafından ve ne şekilde alınırsa alınsın, gelecekteki iş ilişkilerine olumlu katkı sağlaması bakımından mutlaka birim yöneticisinin karar vermesi gerekmektedir. İşe alma kararının adaya iletilmesinde gecikme yaşanması, adayın işi kabul etmeme varsayımını artıracaktır. İşe alma teklifinin kabul edilmemesi halinde mutlaka yedek adayların da seçilmesi gerekmektedir. Bunun yanında başvurusu kabul edilmeyen adaylara da halkla ilişkiler tarafından özenli bir dil kullanımıyla sonuç iletilmeli, gerekli olduğu vakit değerlendirilmek üzere özgeçmişleri veri tabanlarında kayıt edilmelidir (Sünter, 2019: 153).

### **3.6.3 Eğitim ve Geliştirme**

Eğitim, kurum tarafından işgörenlere belirli bilgiler temin etmek, becerilerini ve yeteneklerini geliştirmek için öğrenmeyi özendirmek, tutumlarını ve davranışlarını, sürekli değişen iç ve dış ortam ile başa çıkabilmeleri için olumlu bir biçimde değiştirmek için yapılan planlı ve sistematik bir öğretim etkinliğidir.

Bu etkinlik kapsamında ilk önce şirket içi eğitimin ilk aşaması olan oryantasyon yapılmaktadır. Bu aşamada çalışanın şirketi, çalışma arkadaşlarını ve görev tanımını iyice anlayabilmesi amaçlanmaktadır. Oryantasyon sonrasında işletmenin büyüklüğü ve kalite standartları ölçüsünde eğitimin amacı, kapsamı, nereden alınacağı, bütçesi, etkinliği gibi konuları içeren bir eğitim prosedürü hazırlanmaktadır (Zaim ve Polat: 2013: 39).

Günümüz dünyası, eğitimin, verimli ve yetenekli bir işgücü yaratırken örgütün rekabet avantajına etkili bir şekilde katkıda bulunduğuna inanmaktadır. İşletmedeki her personelin bir işgöreni veya bir başkası ile sınırlı olmadığı sürece tabi olabileceği süregelen bir süreçtir. Eğitimin yararları firma, toplum ve çalışanlar tarafından paylaşılmaktadır. Eğitimin önemi, istenen hedeflere varmak için çalışanların eğitim gereksinimlerini karşılamak için değerlendirilmesi gereken bir süreç olarak belirtilmektedir. Eğitimin önemine inanç eksikliği ve fonksiyonel birimleri, eğitimi yürütmek için gerekenleri

seçmeye teşvik etme eksikliği, eğitimin çoğu kurumda yarar sağlamada başarısızlığa yol açan ortak sebeplerden biridir (El-Marghani, 2019: 21).

İKY’de eğitim ve geliştirme uygulamaları, “çalışanların mevcut işleri yapabilmesi ve gelecekteki olası işlere/görevlere hazırlanması için kendilerine bilgi, beceri ve nitelik kazandırması sürecidir. Eğitimde çalışanlara yeni birtakım yeteneklerin kazandırılması, geliştirmedeyse daha çok mevcut kabiliyetlerin ve potansiyelin artırılması hedeflemektedir”. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, kişisel ve örgütsel verimliliğin istenen düzeye çıkarılması bakımından önemlidir (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 192).

### **3.6.4 Performans Değerlendirme**

Bir işletmenin muhatap olduğu en önemli problemlerden birisi de işgörenlerin yaptıkları işlerin ne kadar başarabildiğidir. Bu bağlamda İKY’ne ilişkili olarak çalışan performans değerlendirme faktörünü ortaya çıkarmaktadır. İşletmenin başarısı ve İKY’nin yüksek verim alınabilmesi için çalışanların kabiliyetlerinin yakından izlenmesi gerekmektedir. Performans; personelin belirli bir dönem arasında kendisine verilen işleri gerçekleştirerek ortaya koyduğu sonuçtur. Personel değerlendirme ise; bir idarecinin önceden planladığı standartlarla, çalışanların işlevleri arasındaki kıyaslamadır. Genel bir ifadeyle; işgörenin işindeki başarısını, istek ve davranışlarını, işteki ahlaki tavırlarını, işletmeye olan katkısını işi yerine getirme ayrıntılarını, özetleyen durumdur (Korkmaz, 2013: 31). Diğer bir ifadeyle personel değerlendirme; bireyin kabiliyetlerini, iş ortamındaki davranışlarını, gizli gücünü, iş alışkanlıklarını, iş uyumunu ve çevreyle olan ilişkilerini mukayese etmek için sistematik bir ölçme sürecidir. Bu süreçte; çalışanın iş verimliliğinin çok yönlü olarak ölçülmesi ve ileride ortaya çıkacak gizli güçlerin gelişmesi önemlidir.

Performans değerlendirmesi biçimsel ve enformel performans olmak üzere iki şekilde yapılmaktadır. Biçimsel performans değerlendirmede, firma çalışanlarının tutum ve eylemleri ile başarı durumları değerlendirilip performansları belirlenmektedir. Enformel performans değerlendirmede ise çalışanların üstlendikleri görevi yerine getiriş biçimleri ve performansları değerlendirilmektedir (Özgen ve Yalçın, 2010: 213).

Özetle personel değerlendirme, kişinin ya da grubun çalışma yaşamındaki verimliliğinin gözden geçirilmesidir. Bu süreç statik anlamda dinamik bir süreci ifade etmektedir. İKY bu çerçevede doğru ve zamanında yaklaşımlarla bu süreci tamamlaması gerekmektedir (Bingöl, 2016: 368). Diğer bir deyişle performans değerlendirme daha önceden tespit edilmiş ölçütlere ve iş alanında işlerin gerçekleştirme düzeyi ile alakalı olarak yerine getirilen tüm çalışmalarını ölçme süreci olarak tanımlanmıştır (Okakın ve Şakar, 2013: 139). Hem çalışan hem de işveren bakımından önemli bir dönem olan bu durum sayesinde personelin başarısının ne durumda olduğu, işle uyumunun hangi ölçüde olduğu neticesine varmak mümkündür. Fakat bu sürecin iyi işlemesi için planlamanın İKY tarafından iyi planlanmış olması çok önemlidir. Bu duruma yönelik hedefler şu şekilde sıralanmıştır (Kızıloğlu, 2012: 25-26):

- Gelişme ve ilerleme için fırsatlar ve fikirler oluşturmak,
- İşgörenlerin iş ortamından ve yaptığı işten daha hoşnut olmalarını sağlamak,
- İşgörenlerin beklentilerini ve endişelerini en aza indirmek,
- Yüksek verimlilik durumunu korumak,
- İşgörenler ile idareciler arasında ilişkiyi güçlü duruma getirmek,
- İşgörenin görev tanımları ile alakalı mevzuları ortaya çıkararak yapması gereken işlerin saptanmasını sağlamak,
- Firmanın bulunduğu sektördeki gelişmelere paralel olarak yeniliklere açık, daha bilgili ve verimli personel çalıştırmak,
- Bütün işgörenlerin misyon ve vizyonuna uygun seviyede hareket etmesini sağlayarak standartlara ulaşmaktır.

### **3.6.5 İş Değerlemesi ve Ücretleme**

Bir örgütün hedefi, kar sağlayarak hedeflerine ulaşma üzerinedir. Örgüt tarafından firmaya alınan işgöreninde kendi ihtiyaçları ve arzuları bulunmaktadır. Bu ihtiyaçların başında çeşitli mal ve hizmetleri edinebilmek için gerekli olan para gelmektedir. Bu sebeple değişimin temeli olan örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için beklediği çalışan işlevine karşılık para, mal ya da maddi bir bedel ödenmesi durumudur (Yaman, 2012: 112).

Ücret yönetimi kavramı insan kaynakları yönetiminin en önemli kavramlarından birisidir. İşgörenlerin örgütte çalıştıkları işe karşı aldıkları ödeme hem çalışanın iş tatminini hem de örgütün verimliliğini ilgilendiren insan kaynakları fonksiyonudur. Kurumlarda ücret yönetiminin en önemli görevi, işgörenlerin tatmin olması için uygun olan bir ücret politikasını gerçekleştirmektir. Ücret yönetimi yetenekli çalışanların işletmede çalışmalarını için onları motive edecek bir yapı durumuna getirerek uygun bir ücret anlayışı uygulamak olarak da belirtilebilmektedir. Ücret ve maaş insan kaynakları yönetiminin diğer uygulamalarıyla da oldukça alakalıdır. Bunun nedeni ücret, bir yandan emeği karşılarken diğer yandan da firmaların devamlılığında önemli bir paya sahiptir.

Ücretlendirme, doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki şekilde gerçekleşmektedir. Doğrudan ücretlendirme hem kişinin sahip olduğu işin bedeli olan temel ücret hem de kişinin performansı ile orantılı olan değişken ücretin bileşiminden oluşmaktadır. Dolaylı ücretlendirme ise, ek faydaların ve sosyal yardımların olduğu çalışanın performansına bağlı olmayan ve genel olarak şirket politikası gereği şirket çalışanına sağlanan yol ve yemek gibi ek yardımlardan oluşmaktadır (Ataay ve Acar, 2010: 349).

Firmalarda ücret ve maaş yönetiminin etkili bir şekilde gerçekleşebilmesi için ödeme politikalarının ve programının önem arz ederek mevcut olması gerekmektedir. Bu politikaların olması gerek firmaya gerek de personele faydalıdır. Ücret ve parasal ödemeler ile alakalı uygulamalar hem örgüt hem de çalışanlar bakımından farklı amaçlara sahiptir. Firmalar yönünden ücretin amaçları aşağıdaki maddelerdeki gibidir (Bingöl, 2016: 425):

- Ücretleri tespit etmede mümkün olabilecek öznel davranış varsayımını en aza indirmek.
- Performans, terfi ve nakil şartlarına göre uygun ücret değişikliklerini tespit etmek.
- Personele yerine getirdikleri işe karşılık ödemelerde bulunmak.
- İş süreçleri ve terfileri uygun şekilde oluşturmak.
- Performansı ve stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesine etkisini doğru ölçerek uygun bir şekilde ödüllendirmek.

Örgüt bakımından ücretin gayeleri aşağıdadır (Bingöl, 2016: 425):

- Tüm işlere istenilen kalitede iş gücünü firmaya getirmek.
- Çalışanların verimliliklerini arttırmak ve firmanın stratejik hedeflerini gerçekleştirmek için motivasyonu sağlamak
- İstenilen işgören davranışını güçlendirmek.
- İşgücü için oluşan maliyeti planlayıp onları denetim altında tutabilmek.
- Ücret programı ve ücret adaletsizliklerindeki anlaşmazlıkları minimuma indirmek.

Kısaca, örgütlerde verimlilik ve tatminin belirleyici bir çalışan programının gayeleri, işgörelere emeklerinin karşılığı olarak hak edecekleri ücretlerin verilmesi ve benzerlik gösteren çalışanlara adil ücret ödemesinin yapılmasıdır.

Firma ücret sisteminin kurulması için gerçekleştirilecek faaliyetlerin ilk basamağı, işlerin belli metotlara göre kümelenmesi ya da çalışma kategorilerine ayrılmasıdır. İşlerin kümelenmesinde, iş değerlemesi tek ve en iyi yöntem olarak görülmektedir (Uyargil vd., 2018: 152). Bu sebeple, iş değerlemesine de özetle bahsetmekte fayda bulunmaktadır. İş değerlemesi, firmadaki işlerin diğerlerine göre değerlerini saptamak için yapılan mukayesedir. Bu değerlendirmeyle yapılmaya çalışılan, şirketin amaçlarına varmasına en fazla yararlı olan işi tespit edip, diğerlerine göre önemini ortaya koymaktır. Eşit işe eşit ücret uygulaması ile firmanın amaçlarına ulaşmasına en fazla destek veren işe daha fazla ücret ödenmektedir (Sabuncuoğlu, 2009: 228). Bu bağlamda iş değerlemesi, ücret adaletsizliklerini ortadan kaldırmak için yapılan bir uygulamadır ve firmada adil ücret sisteminin gerçekleşmesinde önemli bir faktördür.

### **3.6.6 İş Sağlığı ve Güvenliği**

İş sağlığı, daha çok işyerinde bulunan ve çalışanın sağlığını etkileyebilecek risk faktörleri karşısında çalışanın sağlığının korunması; İş güvenliği ise, firmaları işin yapılması sırasında meydana gelen tehlikelerden ve sağlığa zarar verebilecek etkenlerden arındırarak, daha iyi bir çalışma alanı sağlamak için gerçekleştirilen sistemli çalışmalardır (Baybora, 2012: 10-13). İş sağlığı ve güvenliğinin esas amacı meslek hastalıkları ve iş kazaları oluşmadan önce



önlemektir. Böylece, çalışanların yaşamlarını ve vücut bütünlüklerinin korunması amaçlanmaktadır.

İşverenler, 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Yasasına göre çalışanlarının iş ile alakalı sağlık ve güvenliğini sağlamakla yükümlüdür. İş sağlığı ve güvenliği, işletmelerde işin yürütülmesi esnasında çeşitli nedenlerden dolayı meydana gelebilecek olan riskli durumlardan çalışanları korumak amacıyla yapılan bilimsel çalışmaları ifade etmektedir (Telman ve diğerleri, 2015:2).

“Çalıştırdığı insan kaynağına değer veren firmalar öncelikle işgörenlerinin güvenli bir ortamda iş yapmalarını sağlamalıdır. İnsan kaynağına verilen önemin göstergesi olan insan kaynakları yönetim uygulamalarının gereği gibi yerine getirilmediği işyerlerinde, iş kazası ve meslek hastalıklarının kendini gösterme tehlikesi daha fazla olacaktır. Bu sebeple firmalarda işçi sağlığı iş güvenliği önlemlerinin alınmasında ve uygulanmasında insan kaynakları yönetiminin ve uygulamalarının ne denli önemli olduğu vurgulanmaktadır” (Karacan ve Erdoğan, 2011: 110). İşletmelerin yapmış olduğu çalışmalar neticesinde meydana gelen hastalıklar veya ölümler öncelikle işgörenler ve çevresi olmak üzere tüm toplumu maddi veya manevi açıdan etkilemektedir.

Bu sebeple firmaların çalışma alanlarını düzenlerken bu konuya özellikle önem göstermesi ve sorumluluk bilinci ile hareket etmesi gerekmektedir (Kağnıcıoğlu, 2012: 247). Başka bir ifadeyle, firmaların önceliği işgörenlerinin rahatlığı olmalıdır ve firmalarda bu önceliği gerçekleştirme sorumluluğu insan kaynakları birimindedir.

Sonuç olarak stratejik insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları, insan faktörünün ve buna bağlı olarak da işletmenin daha verimli olabilmesi için gösterilen çabaların tamamıdır ve uygulamaların her biri bütünün bir parçası olup birbirini takip etmektedir.



## 4. İŞ TATMİNİ

### 4.1 İş Tatmini Tanımı ve Önemi

İş tatmini çalışanın işini ya da işe ilişkin denetimlerini değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan, mutlu edici ya da pozitif duygusal durumdur (Sökmen, 2019: 982). Bununla beraber çalışmalarda iş tatmininin birçok farklı tanımına da rastlanmaktadır. İş tatmini, bireyin işine karşı hissettiği hoşnutluk veya hoşnutsuzluk duygularının işle alakalı nesnel düşüncelerinden ve tutumsal niyetlerinden oluşan bir kümedir (Çubuk, 2010: 40).

İş tatmini, çalışma koşullarındaki sorumluluk alanının, görevlerin çeşitliliğinin ve iletişim gerekliliklerinin objektif olarak değerlendirilmesi ile ilgilidir. Zira iş tatmininin daha çok çalışma şartlarından etkilendiği düşünülmektedir (Keskin, 2014: 16). İş tatmini, çalışanların işleri ile alakalı kendilerini olumlu ya da olumsuz hissetme seviyesidir ve yalnızca yerine getirdikleri görevlere karşı değil aynı zamanda örgütlerinin fiziksel ve sosyal şartlarına karşı gösterdikleri tutumu ya da duygusal tepkiyi de belirtmektedir (Keskin, 2014: 16). Başka bir tanıma göre iş tatmini kişinin yaptığı iş karşısında geliştirdiği tümevarım yaklaşımıdır, eğer kişinin işinden duyduğu tatmin seviyesi yüksekse kişi işine olumlu, düşükse olumsuz tutum geliştirmektedir (Sökmen, 2019: 982-983).

İş tatmini, işgörenlerin işine karşı olan genel davranışları, tutumlarıdır. İş tatmini çalışanın iç huzuru ve rahatlığını ifade etmektedir. İşgörenlerin kazandıklarıyla beklentileri arasında bir uyum aldığı zaman iş tatmini artmaktadır (Kutunis, 2012: 87). İş tatmini dışsal tatmin ve içsel tatmin diye ikiye ayrılmaktadır:

- İçsel Tatmin: İçsel tatmin, kişinin işyerinde var olan koşulların yaşandığı etkileşimin bir yansımasıdır. İşgörenlerin işyerinde örgütte görevini yerine getirirken yaşadığı tatmine içsel tatmin denmektedir. “İçsel tatmin” boyutu, duyarlı olmayı, duygusal bakımdan tatmin olmak, kendini keşfetmek, maddi/manevi güven duygusunu sağlamak, inisiyatif kullanabilmektir (Öcal,

2011: 22). Yapılan işin özellikleriyle alakalı işgörenlerin duyduğu tatmin duygusu içsel tatmin olarak açıklanmaktadır (Yıldırım, vd. 2011: 167). Davran'a (2014: 17) göre işgörenlerin bireysel beklentileriyle örgütteki beklentileri birbirinden farklılık gösterebilmektedir. Bu beklentileri birbiriyle benzer olduğu vakit işgörenlerin içsel tatminlerinde ve örgüt içi motivasyonlarında artış görülmektedir.

- **Dışsal Tatmin:** İşgörenin örgütte çalışması karşılığında sağladığı tatmin duygusuna dışsal tatmin denmektedir. “Dışsal tatmin” boyutu onanma ihtiyacı, hiyerarşik yapıyı ve hak edişi (ücret yönünden) ifade etmektedir. Bu ifadeler Herzberg’in hijyen faktörleri kapsamında anlatılmaktadır. Maslow’un teorisinde güvenlik gereksinimleri fizyolojik ve sosyal ihtiyaçlar kapsamında yer almaktadır (Limoncu, 2015:39). Örgütün çalışma koşullarıyla beraber çalışma alanının temizliği ve kullanılan malzeme, araç, gereç temizliği, işyeri politikası ve yönetimi vb. faktörler işgörenlerin dışsal tatminlerini sağlayan bir değişken olarak dikkat çekmektedir (Öcal, 2011: 22). İşgörenin yerine getirdiği işin karşılığı olarak elde ettiği aylık gelir, yapılan işin sürekliliğinin olması ve yapılan iş karşılığında elde edilen aynı yardımlar dışsal tatmin ile orantılı olarak gelişmektedir (Topçuoğlu, 2016:48).

Çalışanların örgüt ortamında iş tatminine etki eden üç tür ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkiler çalışanla örgüt ilişkileri, çalışanla yönetici ilişkileri ve çalışanla çalışma arkadaşı ilişkileridir. Çalışan ile örgütü arasındaki ilişkiler; çalışanın örgütün amaç ve stratejileri ile özdeşleşmesinde ve bağlılığındaki faktörlerle alakalıdır ve iş yaşam dengesi konusunda da kişilere verilen örgütsel destekleri kapsar. Çalışanın yöneticisi ile arasındaki bağlantı da çalışanların iş tatmin seviyesinde anahtar rol oynamaktadır. Yöneticinin astlarına yetki devri ve özerklik vermesi işgörenlerin işlerini değerlendirme aşamasında önemli hususlardır. İşgörenin çalışma arkadaşıyla arasındaki bağlantının pozitif ya da negatif olması iş tatminine etki eden bir başka önemli faktördür (Alegre, vd. 2016: 1390-1391).

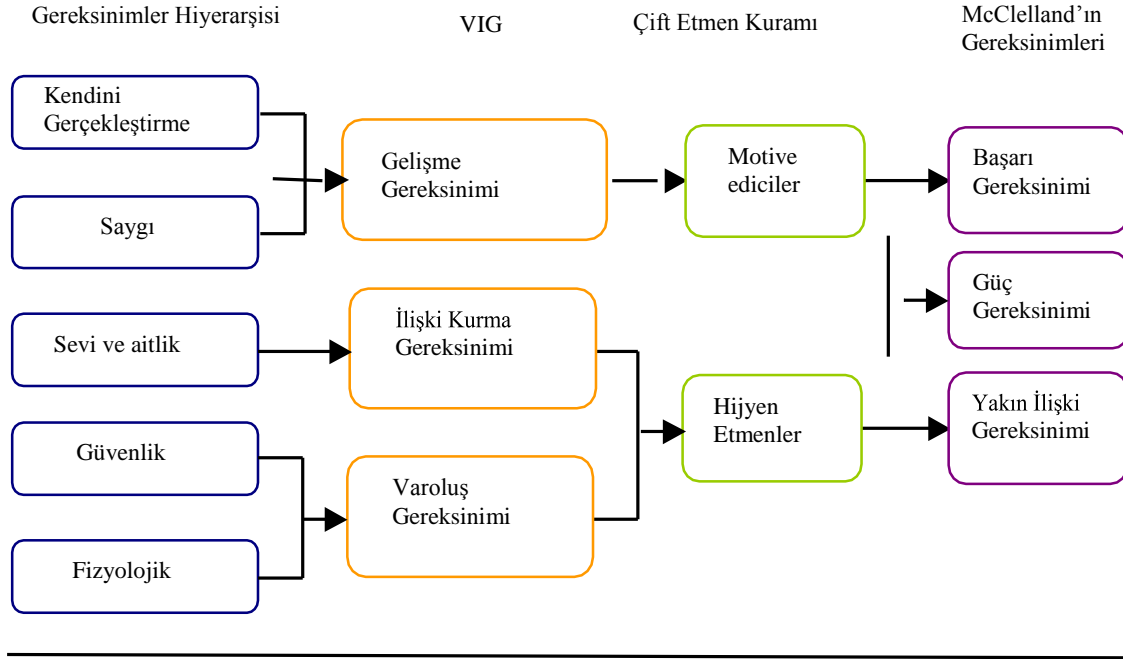
#### **4.2 İş Tatminine İlişkin Kuramlar**

Çalışmanın bu bölümünde iş tatminine ilişkin kuramlar “Kapsam Kuramları” ve “Süreç Kuramları” olmak üzere iki başlık altında anlatılmaya çalışılmaktadır.

#### 4.2.1 Kapsam Kuramları

Tüm kapsam teorileri, motivasyonun gereksinimlerin yapısına odaklanarak anlaşılabilirliğini varsaymaktadır. Ek olarak, her bir teori olayları farklı şekillerde işler ve kendi ihtiyaçlara yönelik görüşlerinin en önemli açıklamayı sağladığını belirtir. Ancak hiçbiri, insan gereksinimlerinin kesin bir ifadesi olarak düşünülmemeli veya davranışı açıklamak için orijinal bir temel olarak kullanılmamalıdır. Teoriler, birbirlerini anlamak yerine daha uygun bakış açısı getiren ve farklı ihtiyaç kalıplarını vurgulayan modeller olarak görülmelidir (Çakmak, 2016:10).

Alderfer'in varoluş teorisi (V), ilişki (I) ve gelişme (G), gereksinim hiyerarşisi teorisinde kendini gerçekleştirme ve değere saygı ihtiyacına benzer. Ek olarak, yakın bir ilişkiye duyulan ihtiyaç ve sevgiye duyulan ihtiyaç aynıdır, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları birlikte VIG'nin varlığına duyulan ihtiyacı oluşturmaktadır. Dahası, iki teori arasındaki temel fark, gereksinimler hiyerarşisinin, gerçekleştirme ve doygunluğa dayanan statik bir gereksinim sistemi önerirken, VIG modelinin engellenmesi-geri çekilmesine dayanan esnek bir üç ihtiyaçlı sınıflandırmayı temsil etmesidir. Herzberg'in ikili temsilci modeli önceki her iki gereksinim modeliyle de çakışıyor. Hijyen faktörleri varsa, hiyerarşideki güvenlik ve fizyolojik gereksinimler büyük olasılıkla karşılanacaktır. Benzer şekilde, hijyen faktörlerinin varlığı, VIG'de yakın ilişki ve varoluş gerekliliklerinin yerine getirilmesini sağlayacaktır. Mesleğe ve çalışanın gelişiminin veya diğer yüksek ihtiyaçlarının memnuniyetine odaklanmak için motive edici faktörlerdir (Hellriegel ve diğerleri, 2001: 145).



**Şekil 4.1:** Kapsam Kuramlarının Karşılaştırılması

**K a y n a k :** Hellriegel, vd. 2001: 145

McClelland'ın gereksinim modeli, gereksinimlerin sırasını içeren diğer modellerin gereksinimlerine tam olarak uymamaktadır ancak özellikle yakın ilişkilere duyulan ihtiyaç, Herzberg'in hijyen faktörlerini içermektedir. Maslow'un emniyet- sevgisi ihtiyacıyla Alderfer'in modeli arasında ilişki vardır. Benzer şekilde, güce olan ihtiyaç, Herzberg'in tanıma faktörü ve Maslow'un saygı-değer gereksinimi ile güçlü bir şekilde ilişkilidir. Son olarak, başarıya duyulan ihtiyaç, Maslow'un kendini gerçekleştirme ve Alderfer'in gelişimsel gereksinimleriyle bazı benzerliklere sahip görünmektedir (Topçuoğlu, 2016: 22).

#### 4.2.2 Süreç Kuramları

Süreç teorileri, davranışları nasıl enerjiye dönüştüğünü, yönlendirildiğini, devam ettirildiğini ve durdurulduğunu ifade etmektedir. İş doyumunu, yalnızca işten kaynaklı ve firmadaki bağlamla değil, meslekleriyle alakalı ihtiyaçları, beklentileri ve değerleri ile de belirlendiğini göstermektedir (URL-1).

- **Vroom'un Beklenti Teorisi:** Bu teoriye göre, insanlar beklentilerini yerine getirmek için farklı davranış biçimleri arasında en uygun olanını

bulmaktadır. Motivasyon, çalışanın işinden beklentisiyle doğrudan orantılıdır. Çalışanlar işten beklediklerini aldıklarında memnundurlar. Çalışanlar ödül beklemektedir. Bu sebeple, eğer ödüllendirme doğru yapılırsa, çalışanların memnuniyetinin ve başarısının artacağı düşünülmektedir.

- **Amaç Teorisi:** Bu teoride, işgörenler amaçlarını gerçekleştirme çabasıdadır. Bu teori, işgörenin gösterdiğini ve hedefe varmanın da doyum sağladığını belirtmektedir. Bu sebeple işgörenlerin kurumsal hedefleri gerçekleştirdiğinde, yönetim ödül verdiği iş doyumuna katkı sağlayacaktır.
- **Pekiştirme Teorisi:** Bu teori davranışların sonucunu önemli saymaktadır. Mesela, bir işgören bitiminde bir ödül alabiliyorsa, davranışını yineleme meyillidir. Ödül, çalışanın davranışını güçlendirecektir. Aksi takdirde, davranış tekrarlanmaz. Bir davranışın tekrar edilip edilmediği, davranış sonunda ödüle veya cezaya atfedilir. Bu teoride, insan davranışlarının kendilerinin dışındaki değişkenler tarafından belirlendiği tartışılmaktadır.
- **Eşitlik Teorisi:** Stacey Adams'ın geliştirdiği Eşitlik Teorisi, işgörenlerin adil muamele ile motive edildiğini belirtmektedir. İşgörenlerin çalışma ortamındaki başarıları karşılığında aldıkları ödüllerde adaletli olmalarının motivasyonlarını arttırdığı düşünülmektedir. Eşitlik teorisi, işgörenler çabalarını ve kazançlarını meslektaşlarının çabaları ve başarıları ile karşılaştırmaktadır. Bu mukayese neticesinde adaletsizlik yaşadığını düşünen işgörenler iş doyumсуuzluğu yaşarlar.
- **Bilişsel Değerlendirme Teorisi:** Bu kuramda içsel/dışsal tatmin anlatılmaktadır. Bu kuram, işgörenin davranışıyla kendini gösteren içsel tatmini kapsamaktadır. İlk önce içsel tatmin olan bir işgörenin davranışı, dışsal kontrole ödüllendirilmenin, tatmini yok ettiği belirtilmektedir. Mesela yaptığı işi isteyerek yapan bir işgören, parayla ödüllendirildiğinde içsel tatmini düşmektedir, bundan sonra para ödülü için işini yapmaktadır.

### 4.3 İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Çalışmada iş tatminini etkileyen faktörler “Kişisel Faktörler” ve “Örgütsel Faktörler” olmak üzere iki ayrı başlık altında ele alınmaktadır.

#### 4.3.1 Kişisel Faktörler

Kişisel faktörlerden ilki işgörenlerin gereksinimleridir. Yetenekli ancak herhangi bir meslek dalında başarısız olan çalışanların mutlu olma imkanları az olmaktadır. İhtiyaçlar için çalışanların hayatını devam ettirmesi, kişinin çevresiyle mutlu olması önemlidir. Tatmin olamayan kişiler başkaları için tehdit yaratabilecek davranışlar göstererek çevresi için uyumsuzluk ve mutsuzluk kaynağı olmaktadır.

Toplumda tehdit oluşturabilecek, anarşi, terör gibi olayların tatminsizlik sebebiyle oluşabilecek duygusal sonuçlar doğurabileceği düşünüldüğünde, tatminin kişisel moral ve pozitif bir bakış açısı için tüm toplumu belli ölçülerde etkileyebileceği unutulmamaktadır. Hayatı devam ettirmek için olması gereken koşullar, ihtiyaçları ortaya çıkarmaktadır ve ihtiyaçlar, hayatın sağlıklı bir biçimde devam edebilmesi için, şart olan dürtülerin enerji kaynağını ortaya çıkarmaktadır. İnsanlar bilerek/bilmeyerek her durumda belirli ihtiyaçları olmaktadır. Bu bağlamda ihtiyaçlar birçok araştırmacının kuram ortaya koymasına sebep olmaktadır. Bu kuramlardan en çok dikkat çekenlerse; Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi ve Herzberg’in Çift Faktör Teorisi’dir (Akbal, 2010: 49).

Değerler, işgörenlerin iş tatminini etkileyen bir diğer unsurdur. İnsanların değerleri hayatları boyunca içinde buldukları ortam ve çevrelerindeki kişilerin tutum ve davranışlarından etkilenmektedir. Değerler, doğuştan olmamakla beraber, yaşamlar ve tecrübeler ardından kazanılan faktörlerdir. İnsanları birbirinden ayıran faktörlerden biri de değerdir. Toplumda birtakım değişiklikler yaşansa da toplumun ahlak ve değerlerini korumaları gerekmektedir. Kurumlarda aynı değerlere sahip çıkılmalıdır. Örneğin, çalışan çalışma arkadaşlarına saygı duymak, dürüst olmak, yardıma ihtiyacı olanlara yardım etmek gibi değerlere önem vererek iş yerlerinde iş tatmini oluşturmaya yardımcı olmaktadır (Türk, 2016: 9).



Beklentiler de bir diğ er bireysel faktördür. İş doyum u ve doyumsuzluğu, insanların beklentileriyle onlara sunulan olanaklar ve şartlarla belirlendiğ i ileri sürülmektedir. Beklentiler duygusal olarak insanları etkilemektedir (Çelen, 2016: 44).

Yapılan araştırmalar cinsiyetlerin farklı olmasının iş e karşı tutumları etkilediğ ini göstermiştir. Fakat bu alandaki bulgular araştırmadan araştırmaya değ işiklik arz etmektedir. Cinsiyet bakımından dengeli gruplarda iş görenlerin tatmin düzeyleri, homojen (bir cinsiyet baskın) gruplarda iş görenlere göre daha yüksektir. Tatminle ilişkilendirilen bir etken de eğitim durumudur. Araştırmalarda eğitim düzeyi yüksek çalışanların genel iş tatminlerinin, eğitimi düşük olanlara oranla daha iyi olduğ u saptanmıştır. Kendi başına düşünüldüğ ünde, yalnızca kişilerin zekâ seviyeleri ile iş tatmini arasında ilişkiye bakıldığında önemli bir bağlantı görülmemiştir. Yapılan iş e göre bakıldığında (bilhassa zekâ düzeyine uygun iş yapılıp yapılmadığ ı mümkünse ise) zekâ, iş tatmininde önemli bir faktör olmaktadır.

Araştırmalar yaş ilerledikçe iş ten alınan tatminin arttığ ını göstermektedir. Genç personelin yaş ı ilerlemiş personellere oranla daha düşük iş tatminine sahiptir. Wringt ve Hamilton (1978), Kalleberg ve Loscocco (1983) yaptıkları çalışmalarda yaş arttıkça ödüllerin de arttığ ını, gençlere göre yaş lılarda daha fazla tatmin yarattığ ını ifade etmişlerdir (Ardıç ve Baş, 2002).

Sevimli ve İşcan, (2005: 57), birçok iş ve mesleklerin belirli bir zekâ düzeyi gerektirdiğ i ve bunun altında ya da üstünde zekaya sahip olanların bu işlerden tatmin olmadığını tespit etmiştir.

Meslek statüsü ile iş doyum u arasında esaslı bir bağ ın olduğ u bilinmektedir. Toplumsal yönden daha yüksek kademeli mesleklerde daha yüksek iş doyum u olmaktadır. Bu sebeple konuyla alakalı araştırmalarda yönetsel bir unvana sahip olan iş görenlerin ya da statüsü yüksek bir pozisyonda bulunanların böyle bir unvana sahip olmayan ya da düşük statülü işlerde görev alanlara kıyasla iş tatminlerinin daha yüksek olduğ u belirlenmiştir (Sevimli ve İşcan, 2005: 58).

Aynı alanda ve/veya aynı firmadaki çalışma süresi fazla olan iş görenlerin iş tatmininin de yüksek olduğ u belirtilmektedir. Bu bağlamda iş deneyimi, iş tatmini üzerinde etkili bir değ işkendir (Özgen, vd. 2005: 330). İş yaşamına yeni

başlayan, iş deneyimi olmayan çalışanların gerçekçi olmayan beklentileri de mümkün olabilmektedir. Fakat bu bireyler zamanla çalışma yaşamının gerçeklerini kavramaktadır. Buldukları görev kademesinde yükselme imkanlarının olmadığını, meslektaşlarının geçimsiz olduğunu anlayabilmektedir. Bunun sebebi işgörenin çalışma yaşamının gerçeklerinden uzak beklentileridir. Gerekli kadar iş tecrübesi olmayan, çalışma yaşamına yeni başlayan gençlerin gerçekçi olmayan beklentileri, kişinin kendi hayal gücünün ürünleri olabileceği gibi medya organlarının yanlış bilgileri, eğitim kurumlarının öğrencilerini fazla abartması ve adayın işe kabul edilmesi sırasındaki mülakatı yapan yöneticinin yanıltıcı ve yanlış bilgi vermesinden kaynaklanabilmektedir. Gerçekçi olmayan beklentiler işgörenin kişiliğinde zaman içinde değişikliğe uğramaktadır. Bazı işgörenler iş tecrübeleri arttıkça beklentilerini çalışma yaşamının gerçeklerine göre ayarlamakta bu da işgörenin iş tatmini arttırmakta, diğerleri ise geçen senelere karşın beklentilerini değiştirmemekte bu bağlamda iş tatminsizliğiyle çalışmayı öğrenmektedir. Bu duyguları yaşam tarzı haline getirmektedir. İş yaşamını öğrendikten sonra çalışan iş tatmin algısını zamana bağlı bir kavram olarak görmektedir, gelecekteki tatmin için şimdiki durumu da küçük tatminsizlik olarak anlamaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005: 57).

(Kaymakçı, 2013: 80), yaş ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki saptamıştır. Yaş ilerledikçe iş doyumunu çoğalmaktadır. Bunun sebebi işle ilgili daha rasyonel beklentiler, kazanılan tecrübe, olgunlaşma ve iş ile ilgili yeni bilgiler kazanarak verimlilik artışı sağlanabilmesidir.

Herzberg (Sönmez, 2014: 39) iş tatminiyle yaş arasındaki bağlantıyı ‘U’ biçiminde bir grafikte açıklamaktadır. Bu kavramlar arasındaki ilişkiye göre 25 yaş öncesi ve 45 yaş sonrası personelde iş tatmini daha fazla görülmektedir

Çalışanların ödüllendirildiği, çalışma koşullarının çalışmanın gereğine uygun olduğu, yeni işe alınanların işle ilgili gerekli eğitimleri alabildiği, şirket yapısının çalışanların kariyer beklentilerine yeterli yanıt verebildiği, çalışanların kendi özelliklerini bildikleri bir işyerinde çalışanların iş tatmin düzeyi yüksektir. Bu bağlamda da müşteri memnuniyeti sağlanmaktadır. İş tatmini düzeyi, çalışanların her birinde farklı olmaktadır. Bazı çalışanlar, her zaman işinden memnun olmasına karşın bazıları memnun olamayabilir. Çalışana göre iş tatmin seviyesinin farklılık gösterdiği algısı 1980’li tarihlerden sonra önem

kazanmıştır. Bazı çalışanların işlerini değiştirdikleri halde iş tatmin düzeyine ulaşamadığı; bazılarının ise farklı işlerde veya farklı şirketlerde iş tatmin düzeylerinde artış yaşayabildikleri görülmektedir (Sabuncuoğlu, 2009: 62). Çalışanların kişilik özellikleri iş tatmin düzeyini etkilemektedir. Kişilik yapısına uygun bir yerde ve görevde çalışan daima iş tatmini konusunda isteğine ulaşabilir. Kendi karakterine uygun olmayan bir şirkette çalışan bir kişi, kuruma ve işe kendini ait hissedemediği için işiyle alakalı tatminsizlik yaşayabilir.

Personel kişilik faktörüyle iş tatmini arasındaki ilişkiye nevroitik kişilik yapısından bahsederek örnek verilebilir. Nevrotik, yani sürekli karamsar ve endişeli bir yapıya sahip olan çalışanlar, sürekli kötü olayların meydana geleceğini düşünerek yaşamlarını sürdürür. Bu sebeple iş yaptıkları kuruma ve yerine getirdikleri göreve de daima olumsuz çerçeveden bakmaktadır. Olaylar ve sonuçlar karşısında esnek ve dönüşümcü bir yapıya sahip olmadıkları için daima olaylara negatif ve sert tepkiler vermektedir. Bu tür kişilik sahibi çalışanlar olumsuzluğa odaklandıkları için işgörenleri olumsuz yönde etkilemektedir. Ortamın gergin ve stresli durumları fiziksel davranışlarına da yansımaktadır. Bu durum diğer personel üzerinde de etkili olmaktadır (Aydoğmuş, 2011: 56).

İçe ve dışa dönük kişilik yapısı olarak da kişilik kavramı incelenmektedir. İçe dönük olan personel, daha az çalışma arkadaşlarının olmasını tercih etmektedir. Daha az insanla, daha sakin bir ortamda çalışmayı tercih ettiği düşünülmektedir. Daha az uyarının olduğu bir ortamda daha iyi performans ve sonuç alacaklarını kendilerini güdümlemişlerdir. Dışa dönük kişilik yapısı olan personelse, işlerinde daha dikkatli olmaktadır. Onların işte motivasyonlarını arttıran diğer iş arkadaşlarının çalışma biçimleri olabilmektedir. Onların çalışma biçimleri, personel için bir uyarıcı niteliği taşımaktadır (Gurlaş, 2016:25).

#### **4.3.2 Örgütsel Faktörler**

İşinden örgütsel anlamda tatmin olan personel çalıştıkları yerde verimlilik, kalite artışı ve üretim artışına neden olmaktadır ya da tersi durumda azaltmaktadır (Çakmak, 2016:28).

Personelin iş tatmini, kurumların en önemli görevlerindedir. Motivasyonu yüksek olup iş tatminine sahip olan kuruluşlar, diğerlerine göre daha yüksek

motivasyona haiz olurlar ve çalışma alanında daha faaldirler. Personelin beklentilerine cevap veren firmaların personel bulmakta güçlük çekmedikleri, personelin işinde devamlılık gösterdiği, iş tatminini gerçekleştiremeyen ve beklentileri yerine getiremeyen iş yerlerinin işe çalışan bulmakta zorlandıkları, var olan çalışanın devamsızlıklarının artmasını ve verimliliklerinin azalmasını, iş tatmininin firmanın ne kadar önemli bir faktörü olduğunu göstermektedir (Çelik, 2013: 67).

#### **4.4 İş Tatmini ve Tatminsizliğinin Sonuçları**

Çalışmanın bu bölümünde iş tatmininin sonuçları ile iş tatminsizliğinin sonuçlarına yer verilmektedir.

##### **4.4.1 İş Tatmininin Sonuçları**

Çalışanların iş tatmini düzeyleriyle ilişkili olarak veya ne miktarda iş tatmini sağlayıp sağlamadıkları çizgisinde, olumlu veya olumsuz çeşitli neticeler ortaya çıkmaktadır. İş tatmininden kaynaklı bu sonuçlar, işgörenler bakımından önemli olduğu gibi örgüt bakımından da önemlidir. İlk bakışta iş tatmin daha çok personelle ve onun hayatıyla alakalı bir kavram gibi görünse de bilhassa ortaya çıkan sonuçların örgütü etkileyen boyutları, iş tatmininin örgütler bakımından önem verilmesi ve dikkat edilmesi gereken bir kavram olduğunu göstermektedir.

İş tatminiyle çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığı arasındaki ilişkilere yönelik yapılan çalışmalar, iş tatmini seviyesi yüksek olanların diğer işgörelere göre, sağlık bakımından durumlarının daha iyi ve yaşadıkları stresin daha az olduğunu göstermektedir. İşgörenler arasında iş tatminsizliği olduğunda, bulantı, baş ağrısı, yorgunluk ve benzeri fiziksel belirtilere sahip rahatsızlıkların meydana geldiği ve iş tatminsizliğinin daha çok hissedildiği durumda yüksek tansiyon, ülser, kalp krizi gibi daha ciddi sağlık sorunlarının ortaya çıkabileceği ifade edilmiştir (Eren, 2013:541-542). Birçok araştırma, iş tatmini eksikliğiyle insan ilişkilerinde kendini gösteren rahatsızlıklar, korku, endişe ve gerilim arasında yakın ilişki olduğunu göstermektedir (Urhan, 2014).

İş tatminsizliği, işgören ile işveren arasındaki ilişkilerin bozulmasına sebep olabilmektedir. Ayrıca iktisadi bakımdan da önemli olan, işçi devri, işe gelmeme alışkanlığı ve işe geç gelme durumlarının ortaya çıkmasına sebep

olabilir (Urhan, 2014). Mahmutoglu'na (2007: 60) göre, "Bir işletmenin sunduğu koşulların bozulduğuna ilişkin kanıt iş tatmin seviyesinin düşmesi gösterilmektedir."

Türk (2007: 99)'e göre işgörenlerin iş tatminsizliklerini ifade biçimleri aşağıdadır:

- **Ayrılma:** Firmayı terk etme şeklindeki davranıştır.
- **Sesini yükseltme:** İçinde bulunulan şartları düzeltmeye yönelik yapıcı ve aktif olan davranıştır. İyileştirme önerileri, yöneticilerle sorunları tartışma gibi uygulamalar buna örnek olarak gösterilebilir.
- **Bağlılık:** Pasif olarak, iyimser bir yaklaşım ile koşulların daha iyi duruma geleceğini umarak beklemek, biçimdeki davranışlardır.
- **Kayıtsızlık:** Pasif bir biçimde, şartların daha da kötüleşmesine izin verme şeklinde olan davranışlardır.

İşgörenin geçerli bir sebebe dayanmaksızın sık sık, işe gelmeme faaliyetinde bulunması olarak tanımlanabilecek olan devamsızlığın, iş tatmininin düşük olduğu çalışanlarda daha fazla rastlanan bir durumsa da bazı araştırma sonuçlarına göre, iş tatmini ve devamsızlık arasında ilişki bulunmamaktadır (Özcan, 2011: 120-121).

Yapılan çalışmalar, düşük iş tatmini düzeyinde çalışanın işten ayrılma isteğinin yüksek olduğu yönündedir. Bir çalışanın işini sevmemesi halinde ondan uzak kalma isteği kaçınılmazdır. İşten ayrılma sonunda, işlerde aksaklık yaşanabilir, kalanların moralinin bozulması ve maliyet problemleri ortaya çıkabilir. Yeniden personel bulunması, eğitiminin gerçekleştirilmesi gibi sorunlar maliyetle alakalıdır (Türk, 2007: 98). İş tatminiyle işten ayrılma niyeti arasındaki belirleyici rolü olan faktörlerden biri de başarıdır. Başarılı çalışan işletmede kalmak istemektedir, başarısız olansa, yönetimin de istemediği bir çalışan olmaktadır ve ayrılmaya itilmektedir. Yüksek başarının getirdiği, fazla ücret, terfi ve benzeri ödüller işte devam etmek için önemli bir nedendir (Özcan, 2011: 122).

Örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanan, çalışanın iş tanımı kapsamında olmayıp işverenden gelecek ödülleri düşünmeksizin gönüllü olarak örgüt çalışmalarına katılmasıyla iş tatmini arasında, ilk araştırmalarda kuvvetli ilişki bulunmuş, son araştırmalar çerçevesinde ise, yine bir ilişkinin varlığı

mümkün olmakla birlikte, uygulanan adaletin var olan bu ilişkiyi önemli düzeyde etkilediği saptanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışında öne çıkan, çalışanın örgütsel etkinliğe gönüllü katılımı ve ondan istenenden fazlasını gerçekleştirmesidir. İş tatmini düzeyi yüksek olan çalışanların örgütlerine yönelik sahiplenme duygularının artacağı ve böylelikle örgütsel bağlılığın ortaya çıkacağı düşünülmektedir (Özcan, 2011: 118-120).

#### **4.4.2 İş Tatminsizliğinin Sonuçları**

Devamsızlık çalışma alanlarında çalışanların fizyolojik ve psikolojik sağlıkları üzerinde etkili olan iş tatmini düştükçe çalışanlarda çalışmalarını devam ettirme alışkanlıklarının olumsuz etkilendiği, devamsızlıklarının arttığı gözlemlenmiştir. Bilhassa mesleki kariyerde belirli hedeflere ulaşmış çalışanlarda ortaya çıkan tatminsizlik, örgüt işleyişi bakımından olumsuz neticeler meydana getirecektir. Çalışanların tatminlerinin düşük olması sonucunda işe devamsızlık ya da işe geç gitme gibi negatif alışkanlıklar uygulanacaktır. Çalışan devamsızlığında ön plana çıkan faktörlerin başında stres bulunmaktadır (Eren, 2012: 295-296).

İş gücü devri, çalışanların bir kurumda çalışmaya başladıktan sonra herhangi bir nedenden dolayı ayrılmalarını veya kurumdan uzaklaştırılmadır. Genel olarak uzmanlık isteyen ve tecrübe gerektiren alanlarda iş gücü devri kurumlarca istenmeyen bir durumdur. Zira kurumlar iş gücünün belli bir seviyeye ulaşmasına kadar zaman sarf etmekte, personelinin kabiliyetlerini artırmak için masraf olmaktadır. İş tatminiyle iş gücü devri arasındaki ilişki örgütten örgüte farklılaşmaktadır. Yapılan incelemelere göre iş tatminine ulaşmış çalışanların tatmin olmayan çalışanlara göre yeni iş arayışlarına girişmedikleri gözlenmiştir. Özetle iş tatmini seviyesinin düşük olması iş gücü devri oranlarının yüksek olmasına neden olmakta, bu durumsa örgütlerde performans kaybına sebep olmaktadır.

Yeteneklerini gösterme imkânı bulamayan ve işinden keyif almadıklarını düşünen çalışanların işten tatmin olmaları da beklenemez. Çalışırken karşılaşılan tatminsizlikse çalışanın fiziksel ve ruhsal sağlığı üzerinde olumsuz etkilere sebep olmaktadır. Çalışanın yabancılaşmasına, hatta işten ayrılmayı düşünmesine sebep olmaktadır. Bu konu hakkında yapılan incelemelerde işten

tatminsizlikle yabancılaşma ve psikosomatik rahatsızlıklar arasında anlamlı bağlantılar saptanmıştır. Yabancılaşmanın belirleyicileriyle iş tatminsizliğinin belirleyicileri arasında pek çok benzerlik bulunmaktadır. Örgüt içi ilişkiler, bürokrasi, işgörenin yönetime katılma durumu, hiyerarşi, çalışma koşulları, liderlik anlayışı, terfi olanağı, yönetim, denetim vb. pek çok sebepten dolayı personel iş tatminsizliği yaşamasına yol açılmaktadır, bu bağlamda yabancılaşma ortaya çıkmaktadır. Nitekim iş tatminsizliği ve yabancılaşma sebebiyle kendini gösteren durumlar da benzerdir; devamsızlık, iş geciktirme, işgücü devri, çalışmada görülen çeşitli fiziksel ve psikosomatik rahatsızlıklar vb. gibi eylemlerdir (Çelen, 2016: 41).

Örgütlerde performansı artırma konusunda birçok metot bulunmaktadır. Teknolojik gelişmeleri izlemek, çalışanın meslek içi çalışmalar vasıtasıyla bilgi ve becerilerinin artırılması bu metotlardan birkaçıdır. Bu metotlar içerisinde belki de en etkililerinden birisi, örgütte çalışanların etkinliklerinin yükseltilmesidir. Dolayısıyla çalışanların kolektif ya da kişisel düzeyde etkinliklerinin artırılmasının en önemli yolu maddi ve manevi sebeplerle iş tatminlerinin artırılmasıdır. Bu konu üzerinde yapılan araştırmalarda iş tatminiyle performans arasındaki ilişkiyi gösteren önemli bulgular belirlenmiştir. Ayrıca her ne kadar iş tatmini genelde performans artışı olarak düşünülse de performans değişkeni yalnızca iş tatmini ile açıklanamaz. İş tatmini dışında performans etki eden daha birçok faktör vardır. Teknoloji takibi, ergonomi, çalışma alanı, çalışanın psikolojisi bunlar arasındadır (Emre, 2016: 19).

Beklenmeyen maddi ve manevi hasarlar yaratan hadiselere işyerlerinde sıklıkla rastlanmaktadır. Örgütlerde çalışanlar yaşamış oldukları gerginliğin neticesinde ortaya çıkan dikkatsizlikle bazı hatalar yapabilmektedir. Bu hatalar çalışmada hasar bırakabilmektedir. Bu tür kazalar yalnızca çalışana zarar vermekle kalmaz, işyerine de hasar verebilmektedir. Bu hasarlar işyerlerinde performans kayıplarına yol açmaktadır. İş kazaları genellikle fiziksel koşullar ve bireysel faktörlerden çıkmaktadır. Genellikle çalışan üzerindeki fazla iş yükü kişide psikolojik baskı yaratabilmekte bu da dikkatsizliğe yol açmaktadır. Sonrasında iş kazaları ortaya çıkmaktadır. Yapılan araştırmalara göre iş tatminsizliği ile iş kazaları arasında iki yönlü bir ilişki vardır. İş tatminsizliği iş kazalarını artırdığı

gibi, iş kazası yüksek riskli işlerde çalışanlarda bu risk tatminsizliğe neden olmaktadır (Söyük ve Erol, Ateş, 2016: III, 27).

#### **4.5 İş Tatminin Sağlık Çalışanları Açısından Değerlendirilmesi**

Fletcher (2001) tarafından yapılan bir araştırmada hemşirelerin iş tatminini negatif yönde etkileyen en önemli unsurun iş yükü sebebiyle hastalarıyla gerektiği gibi ilgilenememeleri, paranın hastanın sağlığından daha önemli olarak algılanması ve yardımcı personelin eğitim yetersizlikleri olduğu görülmektedir.

Sağlık çalışanlarıyla ilgili yapılan araştırmalarda yetersiz ücret, mezuniyet sonrası eğitim yetersizliği, alınan eğitimle yapılan işin uyumsuzluğu, olumsuz çalışma koşulları meslekte ilerleme varsayımının düşük olması, gibi pek çok faktörün işgörenlerin iş tatminlerini etkilemektedir (Kılıç, vd. 2003).

Tözün, vd. (2008), doktorların genel iş doyumunun sağlandığını bulmuştur. Devlet hastanelerinde yapılan bir çalışmada (Nur, 2011: 230-240), sağlık personelinin iş tatmini puanları arasında cinsiyete göre bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

İş tatminsizliği ise ruhsal olarak çalışanı olumsuz etkilemekte, sürekli ve yoğun kaygı yaratıp, bıkkınlık, işi bırakma, devamsızlık, kavgacılık gibi örgüt içi istenmeyen davranışlara neden olmaktadır (Özkaya, vd. 2008).

Başka bir araştırma da iş doyumunu etkileyen faktörler; iş zevki, çalışma koşulları, ücretler, işe duyarlılık, yönetim ve denetim, baş aşağı ilişki ve iş haklarıdır (Eğinli, 2009).

Sonakın (2010), sağlık personelinin genel tatmini, iç ve dış tatminlerinin eğitim düzeyleri açısından farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Hemşirelerin dış iş tatminin az olduğunu, ancak iç iş tatminin fazla olduğunu görmüştür. Sonakın'ın (2010: 83) sağlık çalışanlarına yaptığı çalışmada, kadınların iş doyum puanlarının erkeklerin iş doyum puanlarından daha yüksek olduğu ancak bunun anlamlı olmadığını ifade etmiştir.

Bir çalışmada (Sonakın, 2010: 92) sağlık personelinde iş doyumunun yaşla birlikte arttığı belirlenmiştir. Samsun ilindeki sağlık personelinde iş tatmini



yapılan bir başka çalışmada yaş grupları arasında istatistiksel bir fark olmadığı belirlenmiştir (Keklik ve Coşkun Us, 2013: 153).

İş hayatı personele işle alakalı tecrübeler kazandırmakta ve bu deneyimler neticesinde çalışanın işine yönelik duygusal ve zihinsel bir tutum oluşmaktadır (Sencan, vd. 2013: 105).

Emek-yoğun bir sektör olan sağlık sektöründe, iş tatmini düşük olan personelin kaliteli bir hizmet vermesi ve hasta memnuniyetini sağlaması mümkün değildir. Çalışanların işlerinden tatmin alamamaları yalnızca çalışanları değil, örgütleri de etkilemektedir. Çalışma ortamında hayal kırıklığı yaşayan çalışanların işlerine karşı çeşitli olumsuz tepkiler verdikleri bilinmektedir. İşlerinden memnun olmayan kişiler, ülkelerindeki işsizlik oranı, iş piyasası koşullarıyla ilişkili olarak başka iş imkanlarını araştırıp, bunların devam eden işleriyle kıyaslayıp bir değerlendirmesini yapmaktadır ve işten ayrılmaya karar verebilmektedir (Kuzulugil, 2012: 137). Hastaların yüksek düzeyde etkin ve kaliteli bir sağlık hizmeti alabilmesi ve hizmetten memnun kalması için personelinde işlerinden ve işyerlerinden tatmin olmuş olmaları gerekmektedir.

Hemşireler açısından cinsiyet ile saygınlık, fark edilme ve firma imkanları iş tatminlerini belirleyici faktörlerdir. Firma imkanları, beklentilerinin düşük olmasının iş tatminine pozitif etkide bulunması, hemşirelerin genel olarak çalıştıkları kurumlarda maaş dışı pek fazla imkândan faydalanmadıklarını gösterebilir. Bu tür imkân beklentisi bulunmayan hemşireler, saygınlık görüp başarılarıyla fark edildiklerinde daha yüksek iş tatminini tecrübe edinebilmektedir. Bu modelde kullanılan faktörlerin iş tatmini düzeyindeki değişkenliğin yalnızca yüzde 12'sini açıklaması, akla hemşirelerin iş tatmin derecesini saptayan farklı faktörler olduğunu getirmektedir. Hemşireler işlerinin doğası gereği hasta ve hasta yakınlarıyla devamlı iletişim ve etkileşim içindedir.

Hastaların kaliteli sağlık hizmetleri alabilmeleri için sağlık hizmeti sağlayıcıları çalıştıkları kurumdan memnun olmalı ve yaptıkları işten memnun olmalıdır (Tambağ, vd. 2015: 144).

Araştırmacılara göre, yüksek iş memnuniyeti çalışanların moralini, özgüvenini, verimliliği ve performansı arttırmaktadır; hastalık, gerginlik, stres, kaygı,

devamsızlık, işten çıkarılma ve şikayetleri azaltmaktadır (Söyük ve Erol, Ateş, 2016: III, 28).

İş tatmini düşük işgörenler, işten kaçmak, erken ayrılmak, sık sık hastalık raporları almak, işe geç gelmek, çay molası vermek, hataların artışı, duyarsızlık ve verimi düşürmek gibi davranışlar sergileyebilirler (Emre, 2016: 21).

Nal ve Nal (2018)'in yaptığı araştırmasında sağlık personelinin yalnızca içsel iş tatmini boyutunu oluşturan; işin kendisi, takdir edilme, başarı, tanınma, işin sorumluluğu bakımından tatmin olduğu görülmektedir. Dış iş tatmini boyutuna etki eden sağlık personelinin şirket politikası, yönetim tarzı, yöneticiler ve alt sektörlerle ilişkileri, denetim tarzı, ücret ve çalışma koşulları açısından tatmin edici olmadığı ve iç ve dış iş doyumunun genel iş doyumunu açısından sağlanamadığı görülmektedir. İş tatmini dış boyutuna etki eden şirket politikası ve yönetimi, yöneticiler ve astlarla ilişkiler, denetim şekli, çalışma şartları, yöneticilerin ücretleri gibi faktörleri gözden geçirmek ve bu konuda düzeltici önlemler almak yararlı olabilmektedir.

Nal ve Nal (2018) makalesinde, aylık çalışma saatleri en düşük sağlık çalışanların iş doyum puanlarının diğerlerinden daha yüksek olduğu görülmüştür. Aylık zorunlu çalışma saatlerinin kısaltılması ve çalışmalarını kesintisiz olarak tamamlayan, yorucu ve zorlu bir mesleğe imza atan sağlık personelinin aylık maksimum çalışma saatlerinin sınırlandırılması sağlık personelinin memnuniyetini artıran bir faktör olabilir. Sağlık personeli için iş doyumunu etkileyen en önemli faktör maaş, iş doyumunu skoru ise diğer gruplara göre çok düşük bulundu. Bu bulgular, sağlık personelinin ücretlerden memnun olmadığını göstermektedir.

Maaş ve ek ödeme ücretlerinde iyileştirmeler yapılması durumunda, sağlık personelinin çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir. Araştırma lisans sağlık çalışanlarının iş doyumunun düşük olduğunu göstermektedir. Bu, lisans mezunlarının ücret, kariyer ve terfi gibi yüksek ihtiyaç ve beklentilerinden kaynaklanıyor olabilir. Çalışanların ihtiyaçları tespit edilmeli ve gerekli ortamın sağlanması ve bu ihtiyaçları karşılama fırsatlarının motivasyonları için yararlı olabilir. Araştırma sonucunda, sağlık çalışanlarının personelinin en düşük memnuniyetine neden olmasının dış etkenlerden, diğer

bir deyişle yöneticilerle ilgili etkenlerden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bu durumun en önemli nedenleri yöneticilerin yönetim konusundaki deneyim ve eğitimlerinin yetersizliği olabilir. Yöneticilerin atanmasında liyakate önem verilmesi ve göreve uyum sağlamak ve bu sorunu sona erdirmek için yönetici olarak atanacak olanlara eğitim verilmesi önerilmektedir (Nal ve Nal, 2018).

Sağlık hizmetlerinin yürütülmesinde insan işgücü hizmetin sürekliliği açısından önemli bir değerdir. Yapılan araştırmalarda sağlık çalışanlarının yüksek strese maruz kaldıkları ve bu durumun hasta iyileşme süreçlerine olumsuz yansıdığı görülmektedir. Ayrıca yine bu durumun hatalı tedavi, çalışma arkadaşlarıyla çatışma, davranış bozuklukları ve işten ayrılma niyeti gibi bir dizi sorunu da neden olduğunu söylemek mümkündür.



## 5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

### 5.1 Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Önemi

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel bağlılığın ne anlama geldiğine ve örgütsel bağlılığın çalışan ve işletme açısından önemine değinilmektedir.

#### 5.1.1 Örgütsel Bağlılık Tanımı

Örgütsel bağlılık, kişinin kuruluş amaç ve değerlerini benimsemesi, bu amaçlara erişilmesi amacıyla gayret göstermesi, kuruluşunda çalışma ve kuruluşun üyeliğini sürdürme isteğidir. (Doğan ve Kılıç, 2007: 39). Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüne kenetlenme düzeyidir (Ahmadov, vd. 2008: 140). Örgütsel bağlılık, örgütün hedeflerinin personel tarafından benimsenmesini, onların etkin iletişimle kendilerini anlatabilmelerini ve örgüte uzun bir süre bağlanmasıdır (Demirel, 2009: 117). Örgütsel bağlılık, personelle örgüt arasındaki ilişki olduğundan, bu ilişkinin güçlü olması örgüt başarısını pozitif etkilemekte, personelin örgütte kalma ve örgüt amaçları için gayret gösterme isteğini arttırmaktadır (Esmer ve Yüksel, 2017: 261). Personel kendilerini örgütüne bağlı hissettiği derecede başarı sağlayacak, sahip olduğu beceri ve bilgiyi örgütüne yönlendirecektir. Örgütsel bağlılık için yapılan tanımlarda bazı farklılıklar olsa da ortak noktada çalışan ve örgüt ilişkisi yer almakta ve örgütün amaç ve değerlerine uygun davranmak, örgütün değerli bir üyesi olamaya çaba harcamak ve ailenin üyesi gibi davranmak önemlidir (Hoş ve Oksay, 2015: 3).

Sosyal içgüdünün duygusal formu olan bağlılık, kendisini topluluk duygusunun olduğu alanlarda ortaya koymaktadır. Ancak, kelime farklı yönlerden incelenmiştir. Morrow, 1969 ve 1980 yılları arasındaki bağlılık çalışmalarında Social Science Citation Index'te yayınları inceledi ve yirmi dokuz ayrı bağlılık kavramının ifade edildiğini buldu (Ergeneli ve Arı, 2005: 124).

Örgütsel bağlılığın olmasında üç önemli unsurların ortaya çıktığı görülmektedir (Chughtai ve Zafar, 2006: 40): (a) örgüt için özveride bulunma istekliliği, (b)

örgütün amaç ve değerlerine inanmak, (c) örgütte kalma istekliliğidir. Dolayısıyla, örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte sadakatle bağlılığına, kendini örgüt ile özdeşleştirmesine ve örgütte kalıcı olmasına yönelik isteği ya da eğilimi olarak da görülmektedir (Doğan ve Çelik, 2019: 40).

Gül (2002)'ün çalışmasında örgütsel bağlılığın ilk olarak 1956 yılında Whyte'n incelediği bilgisi yer almaktadır. Porter, Allen, Meyer, Mowday, Steers, Becker gibi bazı araştırmacılar konunun geliştirilmesinde araştırmaları ile katkıda bulunmaktadır. Araştırmacılar örgütsel bağlılığın bazı bölümlerini vurgulamaktadır. 1956'dan beri araştırmalar, birçok farklı bağlılık kavramı olduğunu göstermiştir.

Örgüt üyelerinin çalıştıkları işletmeye bağlılıkları arttığı oranda, işgücü devir hızı azalmakta, işgören istikrar kazanmakta, moral ve motivasyon yükselmekte, örgüte sadakat artmakta ve makro düzeyde daha yüksek milli produktivite yaratılarak çarpan etkisiyle toplumun tümüne menfaat sağlamaktadır. Geliştirilmiş performans, düşük işgören devri, örgütsel bağlılığın bir getirisi olarak düşünülür. Konunun öncüleri, örgütsel bağlılığın organizasyon tarafından aranan, işte kalmak için niyet, devam ve iş performansı gibi birtakım davranışsal sonuçları da beraberinde getirdiğini ifade etmişlerdir. Daha sonra yapılan birçok araştırmalarda spesifik hipotezler test edilmiş ve örgütsel bağlılığın işgörenlerin işe devamlarını artırdığı, işgücü devir hızını düşürdüğü sonucuna varılmıştır.

Örgütsel bağlılık, yüksek düzeyde iken başarılı, düşük iken başarısız sonuçlar doğurması örgütler tarafından önemsenmektedir. Çalışan ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin pozitif olduğu araştırmalar yer almaktadır. Bu sebeple yöneticilerin bu sonuçları değerlendirmeleri ve örgütüne yansıtması önemlidir. Başarılı bir kariyer yönetimi örgütsel adalet ve beklentilerin karşılanması örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir (Bedük, 2018, 64).

### **5.1.2 Örgütsel Bağlılık Önemi**

Örgütsel bağlılık, örgüt ve işgörenlerin gayelerinin aynı yönde gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Bu sebeple örgütte entegrasyonun sağlanması önemlidir. Yoksa yalnızca örgüt değil örgütte bulunanda

kazanamayacaktır. Örgütler verimliliklerini arttırmak ve maliyeti azaltmak için insan faktörünü kullanmalıdır (Güney, 2017: 328).

İnsan faktörünün kullanılmasının amaçlarına ulaşmada; bilgili, uzman, kolay kavrayabilen işgörenlere sahip olmaktır. Bu nitelikteki işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını sağlamak için işgörenlerin özel yaşamlarındaki ve iş yaşamlarındaki gereksinimlerine önem verilmesi gerekmektedir. Bunlara önem verildiğinde işgören; örgüt için çalışacak, verimlilik artacak ve maliyet azalabilecektir (Bilgili ve Tekin, 2019: 2170).

Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmesi, çalışanların işlerini yapmak için sarf ettikleri gayret ve sahip oldukları kabiliyetleri örgüt için kullanmaları ile yakından ilişkilidir. Fakat bu örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için tek başına yeterli değildir. Örgütlerin bir taraftan faaliyetlerini yürütebilmeleri diğer taraftan güçlenerek büyümeleri için çalışanların yaptıkları işe ve çalışma ortamına ilişkin pozitif tutumlara ve duygulara sahip olması gerekmektedir. Çalışanlar örgüte ne düzeyde bağlıysa örgüt de o düzeyde güçlenmektedir. Bu yönden örgütsel bağlılık örgütler tarafından akıldan çıkarılmaması gereken bir kavram olarak söylenecektir yanlıştır (Bolat ve Bolat, 2008: 76). Sağlık kurumları emek yoğun organizasyonlardır. Bilhassa nitelikli işgücünün tüm kabiliyet ve bilgisini örgütü için kullanması, sağlık kurumlarının örgütsel hedeflerine ulaşabilmeleri için önemlidir. Bu durumsa işgörenlerin örgütsel bağlılığıyla yakından ilgilidir. İşgörenler kendilerini örgütlerine bağlı hissettikleri düzeyde başarılı olacaklardır (Yiğit, vd. 2019: 2664).

Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığın önemine oldukça değinmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007; Janssen, 2004; Koç, 2009). Bu sebeple örgütsel bağlılığın örgütle ilgili diğer kavramları üzerindeki etkileri araştırılarak, farklı değişkenler ile ilişkisini inceleyen birçok çalışma yürütülmektedir. Örgütsel bağlılığın çalışma davranışına, işten ayrılmasına, iş tatminine, performansına, kurumsal kimliğe, dürüstlük ve fedakârlık gibi örgüt vatandaşlığı davranış kavramlarına etkisi bu araştırmalara önem kazandırmaktadır (Tiryaki, 2005). Dolayısıyla örgütsel bağlılık kavramı, mal veya hizmet üretmek kadar önemli görülmektedir (Çöl, 2004).

Örgütlerin önemli faktörü olan insan faktörüne verilen özen, işgörenin örgütte daha fazla kalmasını ve verimliliğin arttırmasını sağlamaktadır (Topaloğlu, vd. 2008). Bu sebeple stresin azaltılması ve işgörenlerin örgütlerini daha çok sahiplenmesinin sağlanması gerekmektedir. Bu çerçevede öğrenilmiş güçlülük denen ve örgütsel stresi azaltan noktasında son derece önemli olan bir kavram çıkmaktadır. Bunun nedeni öğrenilmiş güçlülük düzeyi yüksek çalışanların stresle başarılı bir biçimde başa çıkabilmeleri daha olası ve mümkündür (Bilgili ve Tekin, 2019: 2171).

## **5.2 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılmasına İlişkin Yaklaşımlar**

Çalışmada örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasına ilişkin yaklaşımlar “Tutumsal Bağlılık”, “Davranışsal Bağlılık” ve “Çoklu Bağlılık” olmak üzere üç başlık altında ele alınmaktadır.

### **5.2.1 Tutumsal Bağlılık**

İnsanların örgütsel amaçlarla özdeşleşmesi ve bunların kapsamında çalışma isteği tutumsal bağlılıktır. Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık süreci, işgörenlerin örgütle ilişkileri hakkında düşünceleri üzerine odaklanmaktadır. Bu bağlılık durumu, Tutumsal yaklaşımdaki personelin amaç ve değerleriyle örgütünün uyumlu olmasıdır. Tutumsal yaklaşıma göre örgütsel bağlılığı değerlendiren bilim adamları, bağlılığın gelişmesini ve bağlılığın davranışsal sonuçlarına etkili olması için önceki durumların saptanmasını gerekli görmektedir (Yavuz, 2009).

Bağlılık, Kanter’a (1968) göre kişilik ve sosyal sistem sınıflandırılması ile kendini göstermektedir. Sosyal sistemlerde çalışanların bağlılıkları sosyal kontrol, örgüt birliği ve sistemin sürekliliği olmak üzere üç ana alandan, kişilik sistemiyse duygusal, normatif ve bilişsel yönelmelerden oluşmaktadır. Kanter, örgütün işgörenlerden istediği davranışların farklı bağlılık türlerini ortaya çıkardığını belirtmektedir. İşgörenlerden beklenen davranışlar, kenetlenme bağlılığı, devama yönelik bağlılık ve kontrol bağlılığının doğmasını sağlamaktadır. Devama yönelik bağlılık, personelin örgütün kalıcılığını sağlamaya kendisini adanması ve personelin örgütte kalmayı sürdürmesiyle ilgilidir. Lakin burada çalışan, örgütten ayrılmanın maliyetinin, örgütte



kalmanın maliyetinden daha yüksek olduğunu düşünerek bu davranışı sergilemektedir. Yani işgören, kendisi için karlı olanın örgütte kalmasına bağlı olduğunu anladığında örgüte bağlanmaktadır (Gümüş, 2012: 90).

Kenetlenme bağlılığı, örgütün kenetlenmesinde kolaylık sağlayan simge ve sembollerle törenlere katılım, işgörenlerin önceki sosyal ilişkilerden fedakârlık etmesi gibi araçlarla örgütteki sosyal ilişkilere bağlanmaktadır (Güçlü, 2006: 12). Kontrol bağlılığı ise; işgörenlerin yönetici ve liderlerin emir ve kurallarına uyması, örgüt normlarına bağlı kalmasıdır. Kontrol bağlılığı, örgüte karşı pozitif normatif davranışları göstermektedir. Bu nedenle kontrol bağlılığı, işgörenin örgütün amaç, norm ve değerlerinin pozitif davranışlar olduğunu kabul etmesiyle ortaya çıkmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 29). Burada çalışan liderin emir ve kurallarını sorguladığında çalışanın kontrol bağlılığı sorgulanmaktadır. Russell'a (Kurban ve Tok, 2019: 1732) göre sorgulama eleştirel düşünme becerilerinden ilkidir. Dolayısıyla çalışan eleştirel düşünme eğiliminde ise liderini ve içinde bulunduğu örgütü eleştirmesi muhtemeldir.

Etzioni'nin örgütsel bağlılık ile ilgili yaptığı ilk araştırmalardan biri "Etzioni Sınıflandırması"dır. Etzioni, ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırma olmak üzere üç tür bağlılık gruplandırması yapmaktadır (Balay, 2000: 19-20). Ahlaki bağlılık örgütün gayeleri, değerleri ve normlarını içselleştirmesi ve otoriteyle özdeşliktir. Personel, toplum için yararlı olacak gayeleri uyguladıklarında örgütlerine daha çok bağlanmaktadır. Hesapçı bağlılık, örgütle personel arasındaki alışveriş ilişkisini göstermektedir. Personel, örgütlerine sağladıkları katkıyla kazanacakları ödüllerden bağlılık duymaktadır. Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise personel, davranışları sınırlandırıldığında meydana gelen, örgüte yönelik olumsuz bir tavrı göstermektedir. Personel, psikolojik olarak örgüte bağlılık göstermemekte ancak örgütte kalmayı sürdürmektedir.

Meyer ve Allen bağlılığı duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç grupta sınıflandırmaktadır. Duygusal bağlılık, işgörenlerin örgütle özdeşleşmelerine ve duygusal bir bağ yaratmalarına yönelik bağlılıktır. İşgörenler örgütte kendi istedikleri için kalmayı devam ettirmektedir, kendilerini örgüt içinde örgütün bir parçası gibi görmektedir, başka bir örgütte daha iyi iş imkanları olsa bile, bu örgütten duygusal sebeplerle ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünüp örgüt üyeliğini sürdürmelerini sağlayan

bir bağıllık türüdür. Bunun yanında maliyete göre personel yüksek ödül alıyor ise örgüte bağıllığı da o derece yüksek olmaktadır. Devam bağıllığı, örgüte yapılan desteğin boyutu ve sayısıyla başka alternatiflerin algılanan azlığı iki önemli faktördür. Eğer personelin örgüte yaptığı destek fazlaysa işinden ayrılmayı istememektedir (Conway and Briner, 2012: 473).

Normatif bağıllıkta ise personel, çalıştığı yere karşı yükümlülükleri ve sorumlulukları bulunduğunu düşünerek, örgütte kalmayı kendileri için bir mecburiyet olarak görürler. Normatif bağıllığı yüksek olan çalışanlar kişisel menfaatlerden ziyade ahlaki değerlere önem veren tutum içindedirler. Normatif bağıllık, kişinin önceki tecrübelerinden etkilenmektedir, mesela eğitim, staj gibi çalışanın kendini örgüte borçlu hissedeceği sebeplerden kaynaklanabilmektedir. Normatif bağıllığa ayrıca kültürel deneyimler, kişinin karakter yapısı sosyal baskılar, sorumluluk duygusu ve statü gibi faktörler de etki eder (Kurban ve Tok, 2019: 1732-1733). Russell'a (1963) göre eleştirel düşünme becerisi faktörlerinden biri olan yargılama faktörü bazı standart, norm ve görüş birliklerinin değerlendirilmesini içermektedir (Yalçın ve İplik, 2005: 398). Bu yönden değerlendirildiğinde yargılama eğilimi olan kişinin içinde bulunduğu normlara bakış açısının normatif bağıllığa ne derece etki edebileceği araştırılmalıdır.

O'Reilly ve Chatman(1986)'a göre örgütsel bağıllık, çalışanın örgüte psikolojik bakımdan bağlanmasıdır. Aynı araştırmacılar örgütsel bağıllığı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak sınıflandırmaktadır. Uyum boyutunda amaç belirli dışsal ödülleri almaktır. Organizasyonların bağıllığı ve bu gösterdikleri tutum ve davranışların esas gayesi belli ödülleri alma ve belli cezaları almamasıdır. Özetle uyum, rıza gösterme veya ödülleri kabullenme olarak ifade edilmektedir (Balay, 2000: 22)

Özdeşleşme boyutunda işgörenlerin örgüte üye olarak kalma isteğidir. Örgütün üyesi örgütteki diğer çalışanlarla yakın münasebetler kurmaktadır. Bu bağlamda, çalışanların tutum ve davranışları, kendilerini ifade etmek ve tatmin etmek için diğer çalışanlarla ve kuruluşlarla ilişkiler kurulurken belirlenir. Çalışma örgütünün değerlerini, amaçlarını ve özelliklerini kabul eder ve onlarla tanımlanırsa, taahhüt oluşur. Bu nedenle örgütsel bağıllık, çalışanın kuruluşun özelliklerini ve bakış açılarını ne ölçüde kabul edip uyarladığını gösterir. İkinci

sınıflandırma, içselleştirme boyutu, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumdur. İçselleşmeye dayanan örgütsel bağlılığın uyum faktörü, kişi ve çalışanların değerler sistemine bağlı davranışları yapılarak olmaktadır.

### **5.2.2 Davranışsal Bağlılık**

Davranışsal bağlılık, personelin eski tutumları nedeniyle örgüte bağlılık sürecidir Örgüte bağlı kalmak, örgütte çalışmaya devam etmeye istekli olma, örgütten vazgeçmeme ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır (Barutçugil, 2004: 145).

Becker (1960) örgütsel bağlılığı bireyin örgütte çalıştığı zaman içinde geçirdiği zaman, sarfettiği emek, çaba ve kazandığı para ve statü gibi değerleri örgütten ayrıldığı vakit tüm yaptıklarının boşa gideceği korkusundan sonra oluşan bağlılık olarak tanımlamaktadır. Becker'e (1960) göre çalışan, örgüte karşı duygusal olarak bir bağlılık oluşturmaz, bağlanmadığında kaybedeceklerini gözönünde bulundurduğu için örgüte bağlanmaktadır ve örgütte çalışmayı sürdürmektedir. Becker'ın (1960) yan bahisler olarak tanımladığı kuramda, çalışanın örgüte olan bağlılığının artmasında, Bloom'un üst düzey eleştirel düşünme yetisinin ortaya çıkması için düşünmenin düzeyleri arasında tanımladığı değerlendirme, genelleme, yordama, yargılama, kurgulama, speküle etme, tahminleri ve olasılıklar içeren değerlendirme sürecini kullandığı görülmektedir. Bu çerçevede eleştirel düşünme eğilimiyle örgütsel bağlılık kavramlarının birbiriyle ilişkili olabileceği düşünülmektedir (Sığırı, 2007: 263).

Salancik, örgütsel bağlılığın temelinde insanların davranışlarında tutarlı olmak isteğinin olması olarak ele almaktadır. Lakin Becker'den farklı taraf, tutarlı davranışların temelinde yatanın çalışanın tutum ve davranışları olarak ifade edilmektedir. Bu kapsamda, çalışanın örgüt algısı, zamanla bazı inançlarının oluşmasına yol açmaktadır. Bu inançlar örgüte yönelik olumlu ya da olumsuz davranışlara dönüşmektedir. Çalışanlar bu tutumlara göre davranış geliştirmektedir. Kararlı çalışan bu davranışlarla bağlantılıdır ve davranışlarının her birini önceki davranışlarıyla ilişkilendirir. Aksi takdirde tutarsız davranışlardan sonra ortaya çıkabilecek endişe ve stresle başa çıkmak zorunda kalmaktadır (Samadov, 2006: 88-90).

Bağlılığın oluşması için davranışların “değiştirilemez” olması gerekmektedir. Bu, davranışların çalışanlar üzerinde sahip olduğu sınırlayıcı etkiyi doğurmaktadır. Çalışanların kuruluşlarına olan bağlılığını artıran ve kuruluşla olan değişmeyen ilişkiye değinen birkaç sorun var. Organizasyonlar tarafından verilen ödüller, artan finansal düzenlemeler organizasyonda harcanan zamana uygun, organizasyondan ayrılma maliyetleri ve zorlukları, organizasyon içindeki büyüme ve ilerleme zaman içinde yaşanacaktır. Ayrıca, örgüt içinde çalışanların bilgi ve becerilerinin sınırları küçülmekte ve diğer örgütlere aktarılamaz bir durum yaşanmaktadır. Sonuçta işgörenler örgütlerine daha fazla bağlılık geliştirebilmektedir (Tiryaki, 2005: 14).

### **5.2.3 Çoklu Bağlılık Yaklaşımı**

Duygusal bağlılık, personelin duygusal baskı görmeden kendi tercihleriyle çalıştığı kurumda çalışmaya devam etme isteğidir. Çalışanın örgütü ile özdeşleştiği, etkileşimli ve örgütün bir üyesi olmaktan memnun olduğu durumları açıklamaktadır. Örgüte duyulan duygusal bağlılığı etkileyen faktörler; kişisel etkenler, işle ilgili etkenler, iş tecrübeleridir. Bu faktörlerden çalışma hayatı, çalışanın organizasyonlarda ve yaptıkları işlerde rahat hissettirmeye imkân veren psikolojik ihtiyaçlardır (Allen ve Meyer 1990: 2-4; Meyer ve Allen, 1997: 11). İş zorluğu, rol ve amaç açıklığı, geri bildirim, iş gereksinimleri, güven duygusu, yönetime açıklık, kararlara katılım, devamlı bilgi akışı ve meslektaşlarla yakınlık duygusal bağlılığın boyutlarını oluşturur (Allen ve Meyer, 1990: 17).

Reichers, tutumsal bağlılığı diğerlerinden daha fazla geliştirerek çoklu bağlılık olarak bir yaklaşım geliştirmiştir. Reihers, kurumun genellikle çalışanların katılımını sağlayan farklılaşmamış bir varlığı temsil etmesi nedeniyle diğer bağlılık yaklaşımlarını bildirmektedir. Bununla birlikte, Reichers'a göre, her organizasyon farklı amaç ve değerlere sahip koalisyonları temsil eder. (Varoğlu, 1993: 9). Bu bağlamda, kurum içindeki farklı boyutlar olan çoklu bağlılık yaklaşımı, farklı bağlılık türlerinin diğer iki bağlılık oluşumunun ortaya çıkmasına yol açabileceğini öne sürmektedir (Balay, 2000: 24-26).

Çok boyutlu bağlılık, işgörenin farklı yönlerden davrandığında getireceği maliyeti hesaba katarak tutarlı davranışlar göstermesi ve örgüt üyeliğini

sürdürmesidir. Örgütten ayrılmanın getireceği yüksek maliyetler sebebiyle işgörenin örgütte kalmaya kendini mecbur hissetmesidir. Bu maliyetler, örgütte çalışmanın süresine göre vazgeçilecek olan bireysel kazançlar ve iş imkanlarının sınırlı olma durumudur. İşgören kendine uygun iş imkanlarının az olduğunu düşündüğünde örgüte olan bağlılığı daha yüksek olacaktır (Allen ve Meyer, 1990: 3-4).

### 5.3 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Organizasyon üyelerinin organizasyona bağlılığını yoğunlaştırıcı boyutları kabul etmek organizasyon için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen boyutların sınıflandırılmasında farklı yaklaşımlar vardır (Balay, 2000: 52-91; Çetin, 2004: 99-100). Personelin örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler şu şekildedir:

- **Yaş:** Yaş, genellikle hizmet süresi ile ilişkilendirilmektedir. Yaş işe hizmet süresi arasında pozitif yönlü ilişki olduğu ortaya konulmaktadır (Gündoğan, 2009: 20). Yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda (Gündoğan, 2009: 21), bu iki değişkenin birbiriyle pozitif ilişkili olduğu ve işgörenin yaşının artışıyla bağlılığının da arttığı yer almaktadır. Ayrıca, Kirel (1999: 115-136) genç işgörenlerin işlerini eğlenerek ve isteyerek yaptıkları ve yaşı ilerlemiş olan işgörenlere göre örgütlerine daha bağlı oldukları saptamıştır (Gündoğan, 2009: 21).
- **Cinsiyet:** Araştırmacılar, kadınların ve erkeklerin örgütlerine farklı düzeylerde bağlılık gösterdikleri konusunda fikir ayrılığına düşmektedir. Kadın personelin örgütsel bağlılık oranlarının erkeklere göre daha düşük olduğunu savunan araştırmacıların belirttikleri; kadınların ailedeki rollere verdikleri önem neticesinde örgütsel değerleri ikinci planda tutmaları ve kadınların işgücüne katılmalarının önündeki engellerdir. Kadınların erkeklere oranla örgütlerine daha fazla bağlı oldukları düşüncesini savunan araştırmacıların belirttikleri nedenlerse; kadın personelin örgütlerinde daha istikrarlı olmaları, çalıştıkları örgütünü değiştirmek istememeleri ve karşılaştıkları engellerin kadınların motivasyonunu daha da arttırdığıdır (İnce ve Gül, 2005: 62-63).

- **Medeni Durum:** Evli çalışanın ekonomik sorumluluklarından dolayı işe devam etme konusunda daha hassastır. Bunun yanında, medeni durum ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki konusunda henüz hiçbir kuramın bir sonucu elde edemediği düşünülmektedir (Özkaya, vd. 2006: 80).
- **Eğitim Düzeyi:** İşgörenlerin çalışma hayatı ile ilgili görüşleri, çalışma hayatından bekledikleri, eğitim durumlarını etkileyen önemli değişkenlerdir. Yüksek eğitim seviyesi çalışma hayatında değişikliklere ve beklentilere ve işe atfedilen anlamdaki değişikliklere yol açmaktadır. İyi sosyal ve ekonomik koşullara sahip çalışanlar, iş ve organizasyon konusunda daha az eğitim alanlardan farklı bakış açılarına sahiptir.

Bireylerin eğitimi sona erdiğinde, çalışma hayatına erken başlamak yerine daha uzun eğitim alma maliyeti yerine, iş hayatındaki konumu daha önemli hale gelir ve nitelikli bir işgücü olarak çalışmaya başlar. Eğitime yapılan yatırımın harcanan zaman, ücret ve diğer çalışma koşulları açısından talepleri artmaktadır. Bunun yanında çalışma yaşamındaki çalışanlar için yalnızca para kazanılan bir ortam olmaktan çok toplumda yüksek bir konumda olmak, prestijli bir işe sahip olmak, sosyal ilişkileri geliştirmek için tasarlanmış bir ortamdır. Sonuçta, çalışmalarını değerlendirirken çok daha titiz olmaları beklenebilir. Araştırmalar incelendiğinde, örgütsel bağlılık ve eğitim düzeyi arasındaki ilişkilerin karmaşıklığı göze çarpmaktadır (Çakır, 2001: 111).

- **Çalışma Süresi (Kıdem):** Çalışma süresi işgörenin ne kadar süre bulunduğu konumda ve yerde çalıştığıdır. Bulduğu konumda ve yerde uzun süre çalışan bireyin örgütsel bağlılığının da yüksek düzeyde olması düşünülmektedir. İşine alışamayan, işinden memnun olmayan, psikolojik olarak uyum sağlayamayan işgörenlerin işinden ayrılması varsayımı göz önünde bulundurulduğunda çalışma süresinin örgüt bağlılığı ile olan ilişkisi belirlenmektedir. Ancak ekonomik problemler sebebiyle işten ayrılmasının engel teşkil etmesi ve başka iş olanaklarının olması çalışma süresinin örgütsel bağlılık ile olan ilişkisinin olmamasına neden olmaktadır. Dolayısıyla yalnızca çalışma süresinin örgütsel bağlılık üzerinde etkili bir değişken olmadığı görülmektedir (Çakır, 2001: 114).

#### 5.4 Örgütsel Bağlılığın Benzer Kavramlarla İlişkisi

Örgütsel bağlılık ile benzer kavramlar arasındaki ilişkinin varlığı ortaya konulmaktadır. Bunun nedeni bu kavramlarla örgütsel bağlılık arasında anlam

açısından karışıklık olduğu düşünülmektedir, hatta birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Bu kavramlardan bazıları mesleki bağlılık, meslektaşlarına bağlılık, sadakat ve itaattir (Çöl, 2004: 1).

- **Mesleki Bağlılık:** Bu bağlılık türü, çalışanın beceri ve profesyonelliklerinin bir sonucu olarak mesleğin yaşamdaki önemini anlaşılmasıdır. Yani, profesyonel bağlılık, çalışanın mesleğin yaşamındaki önemini ve belirli bir alanda beceri ve profesyonellik kazanmak için gerçekleştirdiği çalışmalarla merkeze ne kadar koyduğunu anlaması anlamına gelmektedir (Baysal ve Paksoy, 1999: 8).

Bu tür bir bağlılık iki yaklaşımla sunulur: Tutum ve Davranışçı yaklaşımlardır. Davranışçı yaklaşıma göre, mesleki bağlılık, meslek birliklerine katılım ve mesleki çalışmaların incelenmesi gibi eylemlere ağırlık vermektedir. Öte yandan tutum yaklaşımı, çalışanın yeni fikirler bulmadaki etkisini, bu katkıların özgünlüğünü ve çalışanların işe karşı tutumlarını tanımlamaktadır (Morrow ve Wirt, 1989: 41).

Personelinde uzman istihdam eden kuruluşlar için mesleki ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki önemlidir. Bunun nedeni, mesleğe ve amaçlara bağlı olarak uzmanlar tarafından gösterilen düşük kurumsal bağlılık düzeyidir (Cengiz, 2001: 13). Kurumlar, çalışanlarının mesleki faaliyetlerine ödül vermek ve alanlarındaki gelişmeleri izlemelerini sağlamak için mesleki beklentileri ve organizasyon hedeflerini aynı anda gerçekleştirmenin yollarını aramalıdır. Böyle olduğunda mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın aynı zamanda hissedilmesi gerçekleşmiş olacaktır.

- **Meslektaşlarına Bağlılık:** Meslektaşlarına bağlılık, çalışanların diğer çalışanlarla özdeşleşmesi ve onlara bağlanmasıdır (Randall ve Cote, 1991: 195). Bağlılığı yüksek olan çalışanlar samimiyete ve arkadaşlık ilişkilerine önem vermektedir. Plan yapmaktan ziyade arkadaşlarıyla birlikte oldukları, paylaşımda buldukları ve onlara yardım ettikleri bir işyeri ortamında çalışmayı tercih etmektedir (Reichers, 1985: 471). Organizasyondan ayrılmanın zorluğu, bağlılık duyulan çalışma arkadaşlarından ayrılmasından dolayı zordur. Tsui, vd.'nin (1992: 551-556) yaptığı çalışmada çalışanların örgütteki diğer örgüt üyeleriyle değil, kendi örgüt üyeleri ile iletişim kurmayı tercih ettiklerini göstermektedir.
- **Sadakat:** Örgütsel bağlılık ve sadakat kavramları örgütte kalmanın sürdürülmesi ilgilidir. Fakat iki kavram, birbirinden farklı değerlendirilmelidir. Örgütsel sadakat kültürel değerleri, örgütsel

bağlılık, işi ve başarıyı getirmektedir (Roehling, vd. 2000: 310). Bunun yanında uzun süreli bağlılığın bir sonucu örgütsel sadakatin olduğu belirtilmektedir (Harvey, vd. 1999: 68).

Kang, vd.'ne (2004: 4) göre örgütsel sadakat, kişisel menfaatlardan çok örgüt menfaatlerini artırmayı ve menfaatlere bağlılığı anlatan davranışları göstermektedir. Bu davranışlar, örgüt için pozitif bir imaj oluşturmaktadır.

Lee (1971: 213-226), örgütsel sadakati, örgüt üyeliğini devam ettirme isteği olarak ifade etmektedir. Sadakat örgütsel bağlılığa göre daha güçlü yaşanmaktadır.

- **İtaat:** Bu kavram kaynağını bir otorite tarafından almaktadır. Çalışanlar genellikle emirlere uymadıkları takdirde karşılaşacakları yaptırım ve cezalardan korktukları için itaate uymamaktadır. Ancak, örgütsel bağlılık dışsal bir çevre etkisinden kaynaklanmamaktadır, içsel bir sorumluluk duygusudur. İçsel olduğu için dış emirlerle ortaya koymak mümkün değildir (Gal, 1983: 273).

Genellikle insanlar itaati bağlılık unsurlarından biri olarak görür. Ancak bağlılık itaat kapsamında değerlendirilmemelidir. İtaatsiz bağlılık istenmeyen davranışların yapılmasına neden olmaktadır, çünkü çalışanların bağlılık duydukları örgütüne faydalı olabileceğine inanarak yapacakları eylemler önemli ölçüde farklılık göstermektedir (Varoğlu, 1993: 29).

## **5.5 İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Gidici (2012: 51) çalışmasında örgütsel bağlılığı etkileyen demografik değişkenleri analiz etmektedir, İKY uygulamalarıyla örgütsel bağlılık arasında ilişki kurmaya çalışmaktadır. Sonuçlara göre insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılığı etkilediği görülmektedir. Örgütsel bağlılığın normatif bağlılıktan duygusal bağlılığa doğru ilerlemesi örgüt yönetimi için önem taşımaktadır. Bu durumu destekleyecek insan kaynakları yönetiminin ve uygulamalarının gerçekleşmesi örgüt için faydalı olmaktadır.

Vatansever (1994), çalışmasında, şubesi çok olan özel bir bankanın 122 personeline bir tutum ölçeği uygulanmış ve 1970 yılında geliştirilen Porter ve Smith'in örgüte bağlılık ölçeği uygulanmıştır. Çalışmanın bulguları İKY'ye uygulamalarına yönelik tutum ve kuruma bağlılık büyüktür. Örgüte bağlılık, iş performansını artıran tutum faktörlerinden olması etkin İKY'nin önemini



vurgulamaktadır. İKY'nin organizasyonun hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmak ve çalışanların üretken katılımının ana hedefini ve kendilerini çalıştıkları kuruluşun bir üyesi olarak gören çalışanlara ulaşmanın bir sonucu olarak görmektedir. Çünkü örgütün kendi değerlerine ve kurallarına uygun olanı bulan ve işe karşı olumlu tutum sergileyen pozitif performans gösteren çalışanlara ulaşılmaktadır (Kitapçı ve Kaygısız, 2014: 164).

Deniz (2006), çalışanların kuruma bağlılıklarını sağlayan özel hastanelerde İKY uygulamalarının (seçme ve yerleştirme, eğitim, performans yönetimi, kariyer yönetimi, ücret yönetimi, iletişim) algılarının etkilerini araştırmaktadır. Çalışma özel sağlık kurumlarında çalışan 39 hemşire ve 30 doktor ile yürütülmüştür. Araştırmanın sonuçlarına göre, doktorların ve hemşirelerin örgütsel bağlılıkları ile İKY uygulamaları arasında güçlü bir olumlu ilişki vardır. Doktor ve hemşire meslek gruplarının örgütsel bağlılık düzeyleri incelendiğinde, doktorların örgütsel bağlılık düzeylerinin hemşirelere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Örgütler, nitelikli iş gücünü örgüte katmak ve uzman personeli de örgütte tutma düşüncesindedir. Birçok araştırma bulguları incelendiğinde, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yapılan yatırımların işgörenlerin performansına ve ardından işgörenlerin firmaya karşı oluşan bağlılıklarını etkilediği ve örgütsel performansı pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bazı araştırma bulgularına göre, “örgütün büyüklüğü, kurumsallaşma ve kontrol düzeyleri, örgütün imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, sendikalaşma oranı, araştırmalarda esnek saatler, ücret politikaları ve kariyer imkanlarının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır” (Özdevecioğlu, 2003: 116).

Shahnawaz ve Juyal tarafından 2006'da 2 farklı iş kolundan 45 çalışan üzerinde yapılan bir çalışmanın bulgularına göre İKY uygulamaları her iki kurumda da örgütsel bağlılığın boyutları olarak görülmüştür. Bağımsız değişkenler (İK uygulamaları), performans değerlendirmesi ve İKY birimine yönelik algı / tutum olarak saptanmıştır.

İpcioğlu ve Uysal, 2011 senesinde 10 ilaç kurumunda çalışan 110 medikal satış acentesi üzerinde çalışılmıştır. Yapılan araştırma sonuçlarına göre ilaç

şirketlerinin satış ekibi personeline yönelik İKY uygulamalarının kısmen duygusal bağlılığı arttığı görülmektedir.

Çalışanların örgütlerine duyduğu güven örgütsel bağlılık için önemlidir, firmalar çalışanlarla iletişim kurarken performans değerlendirme yaparak onları ödüllendirmesi ve diğer insan kaynakları uygulamalarını sürdüren açık ve adaletli olarak sürdürmesidir. Bunun nedeni adaletli insan kaynakları uygulamalarının var olan problemleri çözerek çalışanlarda pozitif etkiler ortaya çıkarmasıdır (Karasu, 2009: 92). Çalışma alanlarında adaletli olduğu, performans değerlendirmelerinin adil uygulandığı, personeline eşit ödüllendirme yapan, işgörenin duygusal bağlılıklarını arttırdığını, performans değerlendirme, ücret yönetimi ve terfi ile ilgili uygulamalarında adaletli davranılmayan firmaya karşıysa işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ve duygusal bağlılıklarının azaldığı görülmektedir.

## **5.6 İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve İş Tatmini Arasındaki İlişki**

Çalışanların örgütü, kendilerini sömüren bir yapı olarak değil, kişisel gelişimlerini arttırabilecekleri ve becerilerini gösterebilecekleri bir çalışma alanı olarak görmeleri gerekmektedir. Bu sayede çalışanlar örgütlerine karşı tatmin olmaktadır. Çalışma yaşamının kalitesini arttırmak, çalışmayı keyifli duruma getirmek ve iş tatminini arttırmak, İKY'nin hedefleri arasına girmektedir. Dolayısıyla İKY ile iş tatmini arasında yüksek bir ilişki bulunmaktadır (Pekel, 2001: 80).

Örgüt kaynaklarının doğru yönde kullanımını ve hedefleri gerçekleştirmedeki etkisini ölçmek konusunda araştırmalar sürdürülmektedir. Performans değerlendirme ve ücret uygulamalarının insan kaynağının etkisini ölçmek için öne çıkan uygulamalar olmaktadır. Bu bağlamda örgütsel verimlilik için etkisi olan insanın örgütsel bağlılığının ve iş tatmininin sağlanması için performans değerlendirme ve ücret uygulamalarının etkisine bakılması amaçlanmıştır. Araştırmanın, birkaç kavram arasındaki ilişkileri incelemesi, insan gücüne dayalı hizmet sektöründen biri olan otel ve konaklama işletmelerinde gerçekleştirilmesi ve bu hususta beş yıldızlı otellerde yapılan araştırmaların az olması nedeniyle literatüre önemli bir katkı yapmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre genel olarak performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin

algının örgütsel bağlılığı ve iş tatminini olumlu etkilediği ve iş tatmininin de bu etkide aracı rolü olduğu tespit edilmektedir. Performans ve ücret uygulamalarıyla iş tatmini ve alt boyutları olan içsel ve dışsal tatmin arasında olumlu bir ilişki olduğu fakat ücret uygulamalarının duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilemediği, bu bağlamda içsel ve dışsal tatminin ücretle duygusal bağlılık üzerinde aracılık rolü olmadığı bulunmuştur (Düzgün ve Marşap, 2018: 800).

Özendirme araçları düşünüldüğünde yöneticiler kendilerine psiko-sosyal yönden önem verilen ve değerli olduklarının hissettirildiği bunlar yanında güven faktörünün de ön plana çıktığı çalışma alanlarında daha çok teşvik edilmektedir. Bu, önem verilen ödüllerin daha çok içsel olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Kararlara katılma, organizasyonun geleceğinde söz sahibi olma, değerli şekilde diğer araçlara göre önemlidir. Ayrıca “takdir edilme ve övgü”, “önemsenme ve değer verilme”, “eğitim ve geliştirme”, “sorumluluk alma”, “iyi iş arkadaşlığı” gibi özendirme araçları birbirlerine yakın değerlerde bir çerçeve oluşturmaktadır. Bu araçlar, yöneticilerin ekibine güvenmesi, yöneticilerine güvenmesi, onlardan takdir beklenmesi yönünden anlamlıdır.

Eğitim ve geliştirme gereksiniminin bu kategoride yer alması yöneticilerin eksiklerini giderme, kendilerini geliştirme ve başarı güdülerinin yüksek olduğunun bir kanıtıdır. Esnek çalışma saatleri gibi bilhassa büyük şehirlerde çalışanlar için çok önemli olan bir özendirme aracının son sırada bulunması ilginç olarak nitelendirilmektedir. Başka ilginç konu da firmaya ortak olma, firmanın hisse senedinin verilmesi sebebiyle işgörenlerin firmaları ile entegrasyonu ve kendilerine sahip gibi hissetmeleri olgusu yöneticilerin zihinlerine henüz yerleşmemiş ve bu hususta bir bilinç oluşmamıştır. Bu iki özendirme aracı, insan kaynakları yönetiminin çağdaş araçları olarak sayılmaktadır (Eren ve Kaya, 2000: 860-861).

Yılmaz ve Karahan (2011), İKY uygulamalarının iş tatmininde olumlu etkiye sahip olduğunu araştırma sonucunda elde etmiştir.

## 5.7 Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran birçok çalışma vardır. Bu iki kavram, sebep-sonuç ilişkisi ile benzer özelliklere sahiptir. Her ikisi de birbiriyle yakından ilişkili ve birbirinden farklıdır. İş tatmini, çalışanın edindiği iş deneyiminden kaynaklanan bir tutum özelliğidir. İş tecrübesine bağlı olarak çalışanın işine verdiği cevaptır (Uyguç ve Çımrın, 2004: 91).

Küreselleşmeyle birlikte hızla değişen iş dünyasında, kuruluşların insan kaynağındaki iş tatmininin olumlu ve olumsuz sonuçları kuruluşun gelecekteki başarısını etkilemektedir (Demir, 2006: 157). İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki farklılıklar şu şekilde özetlenmiştir (İnce ve Gül, 2005: 20-22):

- İş doyumunu çalışanın işi ile ilgili iken, örgütsel bağlılık, çalışanın kuruma karşı tutumu ile ilgilidir.
- İş doyumunu işgörenin muhalefet hissini yansıtırken, örgütsel bağlılık genel olarak genel bir duyguyu yansıtır. İş tatmini yerine daha genel bir kavramı ifade eder.
- İş tatmini, çalışma ortamını ifade ederken, örgütsel bağlılık, hedefleri ve değerleri kapsayan genel bir bağlılığı ifade etmektedir.
- İş tatmini genel bir tutumu ifade ederken, örgütsel bağlılık bir davranışı ifade etmektedir.

Bazı çalışmalarda örgütsel bağlılığın iş tatminini etkilediği, diğerlerinde ise iş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasında karşılıklı bir ilişki olduğu görülmüştür. Başka bir araştırma sonucunda iş tatmininin duygusal ve normatif bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ve süreklilik bağlılığı üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır (Uyguç ve Çımrın, 2004: 91-92).

Örgütsel bağlılık örgütün hedef ve değerleri çalışanın örgüte tepkisini ortaya koyan bir kavramdır (Demir, 2006: 91).

## 5.8 Örgütsel Bağlılığın Sağlık Çalışanları Açısından Değerlendirilmesi

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel bağlılığın sağlık çalışanları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla daha önce yapılmış olan çalışmalara yer verilmiştir. Buna göre Türkiye'de sağlık sektöründe demografik veriler ve

örgütsel bağlılığın örgütsel adalet algısı düzeyine etkisini belirlemek için daha az araştırma yapıldığı ve özellikle doktorlar, hemşireler ve diğer sağlık meslek mensupları ile ilişkili olan örgütsel bağlılık üzerine henüz değerlendirilen bir çalışma bulunmadığı görülmektedir (Tutar, 2007).

Aşağıda örgütsel bağlılığın sağlık çalışanları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla daha önce yapılmış olan bazı çalışmalara yer verilmektedir;

Mathieu ve Zajac'ın (1990) meta-analizine göre, daha uzun yıllara dayanan deneyime sahip olanların örgütlerine büyük ölçüde bağımlı olacağı gösterilmiştir. Cengiz (2001) Eskişehir'deki çeşitli hastanelerde çalışan 141 doktor ve 172 hemşire üzerinde bir çalışma yaptı ve çalışma süresi ile kuruma bağlılık arasında pozitif bir ilişki buldu. Çimen (2000), Türk Silahlı Kuvvetleri'ndeki 1274 sağlık çalışanıyla yaptığı çalışmada, çalışanlarının kurumlarındaki çalışma süresi arttıkça kuruma olan bağlılığının arttığı sonucuna varmıştır.

Mcneese-Smith ve Nazarey'in (2001) çalışmasında, hemşirelerin organizasyona bağlılıklarını arttıran değişkenler arasında, bağlılığın devam etmesi ve parasal menfaat ile ilgili kültürel faktörlerin önemli olduğu sonucuna varılmıştır.

Örs (2002) tarafından çeşitli sektörlerde çalışan hekimler ve hemşireler üzerinde yapılan çalışmada, hekimlerin örgütsel bağlılıklarının hemşirelerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Antalya'daki çeşitli hastanelerde çalışan doktorlar ve hemşireler tarafından yapılan Örs (2002) çalışmasına göre, erkek doktorların hastanelerine kadın doktorlardan daha fazla bağımlı oldukları sonucuna varılmıştır.

Durna ve Eren (2005) kullandıkları anketi Niğde ilinde çalışan eğitim ve sağlık personeline uygulamaktadır. Analiz sonuçları, kurumdaki çalışma süresi ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Duygulu ve Korkmaz (2008) tarafından yapılan çalışmada, iki farklı sağlık kurumunda çalışan hemşirelerin bağlılığını, iş doyumunu ve görevden ayrılmalarını incelemek için, kuruluşa bağlılık ile yaş, mesleki deneyim, hastanede çalışma zamanı ve çalışma tarzı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Sağlık personelin çalıştıkları kurumlara bağlılıklarını etkileyen faktörlerin incelendiği Taşkaya ve Şahin (2011) çalışmasında sosyodemografik değişkenlerin sadece meslekte ve kurumda çalışma zamanını alarak örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilediği; cinsiyet, medeni hal ve toplam hizmet süresi, kuruluşa olan bağlılığını etkilememektedir. Doktorların bağlılık düzeyinin ebe-hemşire ve sağlık teknisyenlerinden (röntgen ve laboratuvar) daha düşük olduğu bulunmaktadır. Bunun doktorların diğer kurum ve alanlarda işlerini çalıştığı kurumlardan daha kolay bulabilmeleri nedeniyle olduğu yorumlanmaktadır. Hemşirelerin hastanelere olan bağlılıkları doktorlarınkinden biraz daha yüksektir. Bu çalışmada, sağlık personelinin çalıştıkları hastanelere olan bağlılık etkileyen bir başka özelliğin, kurumdaki çalışma süresi arttıkça, personelin bağlılık seviyesindeki artış olduğunu göstermiştir. Cinsiyet, medeni durum ve toplam hizmet süresinin kuruluşa bağlılığını etkilemeyen faktörler olduğu tespit edilmektedir.

Benligiray ve Sönmez (2011), hemşirelerin mesleki bağlılıkları ile örgütsel iş ve aile bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla 355 hemşire üzerinde bir çalışma yürütmüştür. Mesleki bağlılık ile örgütüne duygusal bağlılığı arasında ilişki tespit edilmemiştir ve mesleki bağlılık ile devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık, işe ve aile bağlılığı arasında anlamlı bir pozitif ve zayıf ilişki tespit etmiştir.

Işık, Uğurluoğlu ve Akbolat'ın (2012) araştırmasının verileri, Sakarya ilinde bulunan beş hastanede çalışan 423 sağlık çalışanına uygulanan anket yoluyla toplanmıştır. Çalışmada sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını ölçmek için ise duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutlarından oluşan Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Sonuçta örgütsel bağlılığa ilişkin boyutlardan devamlılık bağlılığı hastane mülkiyetine göre anlamlı bir fark bulunurken, normatif ve duygusal bağlılık boyutları için fark bulunmamıştır. Buna göre, kamuda çalışanların devamlılık bağlılığı özelde çalışanlara göre daha fazladır.

Tetik (2012), rekabet ortamında örgütsel başarının gerçekleşebilmesinin, çalışanların örgütlerine olan bağlılık düzeyleriyle ilişkili olduğunu belirtmektedir. Her örgütte olduğu gibi hastanelerin de faaliyetlerini etkin bir şekilde devam ettirebilmelerinde en önemli faktörlerden birinin örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların varlığından geçtiğini eklemektedir. Araştırmasında

Tetik, Salihli (Manisa) Devlet Hastanesi'nde çalışan sağlık personelinin çalıştıkları hastaneye olan bağlılık düzeylerini belirlemektedir. Sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkları ele alınmıştır. Bunun yanında sağlık personelinin bağlılıklarının kişisel özelliklerine göre farklılığı değerlendirilmiştir. Araştırmanın analiz sonuçları, sağlık çalışanlarının örgüte duygusal bağlılıklarının düşük, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerinin orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu durumda sağlık çalışanlarının örgütte kalmalarının çok yüksek olmadığı da bulunmuştur. Örgütsel bağlılık boyutlarıyla katılımcıların demografik özellikleri arasındaki ilişkide de duygusal ve normatif bağlılık boyutları ile yaş, medeni durum, eğitim ve kurumda çalışma süresi arasında fark görülmezken, devam bağlılık boyutu ile yalnızca yaş ve eğitim değişkeni arasında fark bulunmuştur.

Velickovic, vd. (2014), makalesinde Sırbistan'dan 1.337 hemşireyi içeren kesitsel bir çalışma yöntemi kullanmıştır. Veriler açıklayıcı faktör analizi, çok değişkenli regresyonlar ve tanımlayıcı istatistikler kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışma üç temel örgütsel faktör faktörü tanımlamıştır: duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığıdır. Bu çalışma, Sırbistan'daki sağlık kurumlarında örgütsel yönetim politikası ve insan kaynakları yönetimi politikasının oluşturulması için iyi bir temel oluşturan hemşirelerin iş tatminini ve örgütsel bağlılıklarını etkileyen temel faktörleri tanımlamıştır. Hemşirelerin işe katılım puanlarının orta düzeyde olduğunu, çağrı ve örgütsel bağlılığın orta ve yüksek düzeyde olduğunu göstermiştir.

Demirel, Öz ve Yıldırım (2014), araştırmasında hemşirelerin kurumlarına olan bağlılıklarının belirlenmesi için 202 hemşire üzerinde uyguladıkları çalışmada 30 yaş üzerinde olanların, evli olanların, ön lisans mezunlarının ve 11 yıl ve üstü hizmet 23 süresi bulunanların örgütsel bağlılık puanlarının daha yüksek olduğunu belirlemiştir.

Özata (2015), araştırmasını 2014 yılında, Konya'da faaliyet gösteren üç farklı hastanede görevli 173 personel ile gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi ortalamasının 3,2 olduğu ve özel hastanede görev yapan personelin örgütsel bağlılık düzeyinin devlet hastanesinde görev yapanlardan daha düşük seviyede olduğu saptanmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılık

ile yaş arasında negatif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Akça ve Devebakan (2017) çalışması İzmir’de bulunan bir kamu dış merkezinde sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ve kurumdan ayrılma eğilimleri arasındaki ilişkiyi test etmek için yapılmıştır. Araştırma konularının arasındaki ilişkiyi test etmek için Allen ve Meyer tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışanların kurumdan ayrılma niyetlerinin olup olmadığı “evet” veya “hayır” cevapları alınarak test edilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçları; sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının düzeylerinin düşük olduğuna, örgütsel bağlılık faktörleri arasında pozitif bir ilişkinin mevcut olduğuna işaret etmektedir. Sadece cinsiyete ve eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık ve boyutlarının farklılığının test edildiği araştırmada ortaya çıkan sonuç sağlık personelinin örgütsel bağlılıklarının cinsiyete ve eğitim düzeyine göre fark olmadığı yönünde olmuştur.

Labrague, vd. (2018) makalesinde araştırmasında kesitsel bir araştırma tasarımı benimsenmiştir. Orta Filipinler'deki dokuz kırsal hastaneden 200 hemşirenin araştırmaya katılması istenmiştir ancak 166 hemşirenin verisi kullanılabilmiştir. Elde edilen sonuçlar, Filipinli hemşirelerin örgütlerini terk edip etmemek konusunda orta derecede kararlı olduklarını ve kararsız olduklarını ortaya çıkarmıştır. Hemşirelerin yaşı, cinsiyeti, eğitimi, rütbe ve iş tecrübesi örgütsel bağlılıkla anlamlı olarak ilişkilidir.

Ibidunni, vd. (2018) araştırmasında Nijerya'daki kamu sağlık çalışanları arasında işgücü çeşitliliği, iş tatmini ve çalışan bağlılığı arasındaki ilişkisini ortaya koymuştur. Yapılandırılmış anketlerin kopyaları, Nijerya'daki Lagos eyaleti sağlık bakanlığından 133 kamu sağlık çalışanına uygulanmıştır. İstatistiksel analiz modellemesinde betimsel ve yapısal eşitlik kullanılarak veriler, işgücü çeşitliliği ile iş tatmini, işgücü çeşitliliği ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymuş ve iş memnuniyetinin örgütsel bağlılık üzerindeki rolü de ortaya konmuştur. Cinsiyetin duygusal bağlılık, normatif bağlılığı etkilediği, eğitim düzeyinin normatif bağlılığı etkilediği, deneyimin devam bağlılığını etkilediği belirlenmiştir.



Çankaya, vd. (2018), Sağlık Bakanlığı iş birliği ile Ordu Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde Yapısal Eşitlik Modellemesi (SEM) tekniği ile çalışan sağlık personelinin iş doyumu, tükenmişlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi açıklamak amaçlanmıştır. Toplam 486 çalışana (doktorlar, hemşireler, sağlık teknisyenleri ve diğerleri) Maslach Tükenmişlik Envanteri, Minnesota İş Tatmini Ölçeği ve Allen-Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeği uygulanmıştır. Araştırmanın sonuçları sağlık çalışanlarının tükenmişlik ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı negatif bir ilişki olduğunu ve iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki olduğu yönündedir.

Darıcan (2019), araştırmasında İstanbul ilinde Beyoğlu Kamu Hastaneler Birliğine bağlı dört hastanede faaliyet gösteren her kademedeki çalışan 600 yöneticiye anket çalışması uygulamıştır. Hastane yöneticilerinin cinsiyetine göre normatif bağlılıklarında anlamlı farklılık tespit edilmişken, devam ve duygusal bağlılıkları anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Eğitim düzeyine göre örgütsel bağlılık boyutlarında farklılık olup olmadığına baktığında sonuç olarak devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarında eğitim seviyesi açısından fark olduğu tespit edilmiştir. Devam bağlılığı boyutu için eğitim seviyesi lise olan çalışanlar daha olumlu yanıtlar verirken, normatif bağlılık boyutu için doktora mezunları daha olumlu yanıtlar vermişlerdir. Çalışılan bölüme göre örgütsel bağlılık boyutlarının farklılığı tespit edilmek için analiz yapılmıştır. Sonuç olarak çalışılan bölüme göre duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutlarında istatistiksel anlamlı farklılık vardır. Analiz sonucuna göre her iki boyutta da teknik birimler daha olumlu yanıtlar vermiştir. Çalışma şekli, çalışma süresi, mesleki deneyim, yaşa, medeni duruma, aylık gelire göre örgütsel bağlılık boyutları açısından bakıldığında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Yıldız (2019), araştırmasında Düzce Acil Sağlık Hizmetleri çalışanlarına anket uygulanmıştır. Bu hastanede çalışan 175 sağlık çalışanı üzerinde yapılan araştırmada sağlık çalışanlarının cinsiyetine göre duygusal bağlılıklarında farklılık varken, devam ve normatif bağlılıklarında farklılık tespit edilememiştir. Kadın acil sağlık hizmetleri çalışanlarının duygusal olarak erkeklere oranla kurumlarına bağlılık oranları yüksektir. Acil sağlık hizmetleri çalışanlarının yaşına göre örgütsel bağlılık boyutları açısından farklılık tespit

edilmemiştir. Medeni duruma göre örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının eğitim durumu değişkenine göre farklılığını belirlemek için yapılan analiz sonucunda, anlamlı bir farklılığın olduğu saptanmıştır. Lise ve dengi okuldan mezun olan çalışanların yüksek lisans mezunlarına oranla kuruma devam bağlılığı, duygusal bağlılığı ve normatif bağlılığı daha yüksektir. Ön lisans mezunu çalışanların duygusal bağlılık puanları yüksek lisans mezunu çalışanlara oranla daha yüksektir. Mesleki kıdeme göre ve kurum kıdemine göre sadece sağlık çalışanlarının devam bağlılığı arasında farklılık görülmüştür. Sağlık çalışanlardan 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip olanların devam bağlılığı 16-20 sene arası mesleki çalışma süresine sahip olan çalışanlara göre yüksek olduğu saptanmıştır. Çalışanların devam bağlılığı boyutu puanı 6-10 ve 16-20 yıl kurum kıdemine sahip çalışanlara oranla daha yüksektir. Yine 11-15 yıl kurum kıdemine sahip olan çalışanların devam bağlılığı boyutu puanı 6-10 ve 16-20 yıl kurum kıdemine sahip çalışanlara oranla daha yüksektir.

Kanat (2019), Bursa Yüksek İhtisas Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde 01 Eylül-30 Kasım 2018 tarihleri arasında araştırmasını yürütmüştür. Hemşirelerin yaşı ile örgütsel bağlılıkları arasında fark saptanmış olup, 32 yaş ve üzeri olan katılımcıların örgütsel bağlılıkları 32 yaş ve altı olanlara göre daha yüksektir. Katılımcıların çalışma pozisyonu ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı fark saptanmış olup, yönetici/sorumlu hemşire pozisyonunda çalışanların puanları daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Hemşirelerin meslekte toplam çalışma süresi ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı fark saptanmıştır. Meslekte 10 yıl ve üzeri süredir çalışanların örgütsel bağlılıkları meslekte 10 yıl ve altı süredir çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Hemşirelerin kurumda toplam çalışma süresi ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı fark saptanmış olup, kurumda 6 yıl ve üzeri sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılıkları kurumda 6 yıl ve altı süredir çalışanların bağlılıklarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Hemşirelerin birimlerinde toplam çalışma süresine göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı fark saptanmış olup, birimde 3 yıl ve üzeri süre çalışanların puanları birimde 3 yıl ve altı süredir çalışanlara göre daha yüksek bulunduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu,

hastanede çalışılan birim, mesleği sürdürme nedeni ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı fark belirlenmemiştir.

Acar (2019), araştırmasında ÇOMÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesinde görev yapan 97 kadrolu, 103 taşeron olmak üzere toplam 200 personele anket uygulamıştır. Sağlık çalışanlarının duygusal bağlılık, örgütsel bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılıkları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Sağlık çalışanlarının normatif bağlılık düzeylerinde haftalık çalışma saatine göre anlamlı bir farklılığın bulunduğu belirlenmiştir.

Cao, vd. (2019), araştırmasında kesitsel bir çalışma tasarlamıştır ve Çin'deki üçüncü basamak hastanelerden gelen 320 hemşireye demografik bilgiler, çağrı ölçeği, çalışan bağlılık ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği içeren anketlerini uygulamıştır. Hemşirelerin örgütsel bağlılıkları orta ve yüksek düzeydedir. Sonuçlar, çağrı yapma, örgütsel bağlılık, işe katılım ve her boyutun birbiriyle pozitif korelasyon gösterdiğini ortaya koymuştur. Örgütsel bağlılık, görüşme ve iş sözleşmesi arasında kısmen aracılık etkisi yaratmıştır. İşe bağlılığın nasıl etkilendiğinin kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını sağlayan örgütsel bağlılığın aracılık etkisi doğrulanmıştır. Dahası, yöneticiler sadece iş katılımını artırmak için yapılan müdahaleleri teşvik etmemeli, aynı zamanda iş ilişkilerini iyileştirmek için çağrı yapma ve kurumsal bağlılığa da dikkat etmelidir.

Esen (2019) araştırmasında farklı unvanlarda olan 182 sağlık çalışanının mesleki tükenmişlik ve normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılıkları ile iş stresi arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu tespit etmiştir ve sağlık çalışanlarının mesleki tükenmişliklerinin iş stresi ile örgütsel bağlılık ilişkisinde tam aracılık rolünün olduğu belirlemiştir.

Son yıllarda küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle yaşanan değişimler örgüt yapısına ve organizasyon süreçlerine etki etmektedir. Son on yıldan uzun bir süredir sağlık sektöründe de hizmet anlayışı bakımından önemli bir değişim yaşanmaktadır. Bu bağlamda sağlık hizmetlerinde kalite ve müşteri memnuniyeti bakımından sağlık çalışanlarının tutum ve davranışları üzerinde önemle durulmaktadır. Artık sağlık sektöründe de insan faktörünün en önemli sermaye olduğu görüşü kurum yöneticileri tarafından anlaşılmaya başlanılmıştır.



## **6. YÖNTEM**

### **6.1 Araştırmanın Konusu**

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişki kurumların başarılı olması ve başarılarının devamı için gereklidir. Etkili insan kaynakları yönetimi çalışanların hem iş tatminini arttırabilir hem de örgüte bağlılık düzeylerini önemli ölçüde etkileyebilir.

İş tatmini olan personel ise çalıştıkları kuruma aidiyet hissederek, belirlediği hedefleri kurumun hedefleri ile ilişkilendirerek, kurumun başarısını kendi başarıları gibi hissedeceklerdir. Böylece örgütler başarı hedefine ulaşırken, işgörenlerin iş tatminiyle kendi hedeflerini gerçekleştirebilmek yolunda daha umutlu olacaklardır. Böylece verimlilik kavramının insan ile direkt ilişkili olduğu söylenebilmektedir. Teknolojideki gelişmeler ve yeni üretim teknikleri emek faktöründen bağımsız düşünülemez. Özellikle insan kaynakları uygulamaları emek faktöründen maksimum verim alınmasında çok önemli bir role sahiptir. Örgütler personelinden yeterli verimi alamadıkları zaman diğer üretim faktörleri anlamsızlaşacaktır. Verimsiz olan iş görenlerin iş doyum düzeyleri azalacak ve içinde buldukları örgüte olan bağlılıkları da zayıflayacaktır. Bu durumun beraberinde hem örgüt hem de iş gören için başarısızlığı getirmesi kaçınılmazdır. Bu durumu önlemek için örgütler iş görenlerini izlemeli ve gereksinimlerini karşılamalıdır. Bunu başarabilen örgütlerin gelecek kaygısı diğer örgütlere göre çok daha az olacak ve kurumların ana gayeleri olan “kâr, büyüme ve devamlılık” ihtiyaçlarını gerçekleştirebileceklerdir.

### **6.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Literatür incelemelerine göre, insan kaynakları uygulamaları ve iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin doğrudan ele alındığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu eksikliği gidermek amacıyla başlatılan tez çalışmasında İK

uygulamaları ve iş tatminiyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin varlığı araştırılmak amaçlanmaktadır. Çalışmanın literatürde eşinin olmaması, özellikle örgütler içerisinde çok önemli olarak görülen insan kaynakları, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarının birbirleri ile ilişkilerini incelemesi bakımından önemli kılmaktadır. Zira örgüt içerisinde bulunan bu üç önemli kavramın birbiri ile ilişkisini bilmek ve anlamak, örgütleri daha iyi anlamak ve örgütlerin rekabet koşulları karşısında avantaj sağlayabilmelerini sağlamak adına önem arz etmektedir.

Araştırmada kullanılacak veriler, sağlık çalışanları ile belirli bir süre içerisinde yapılan anket sonucunda toplanacak ve değişkenler arasındaki ilişki araştırılacaktır.

### **6.3 Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi**

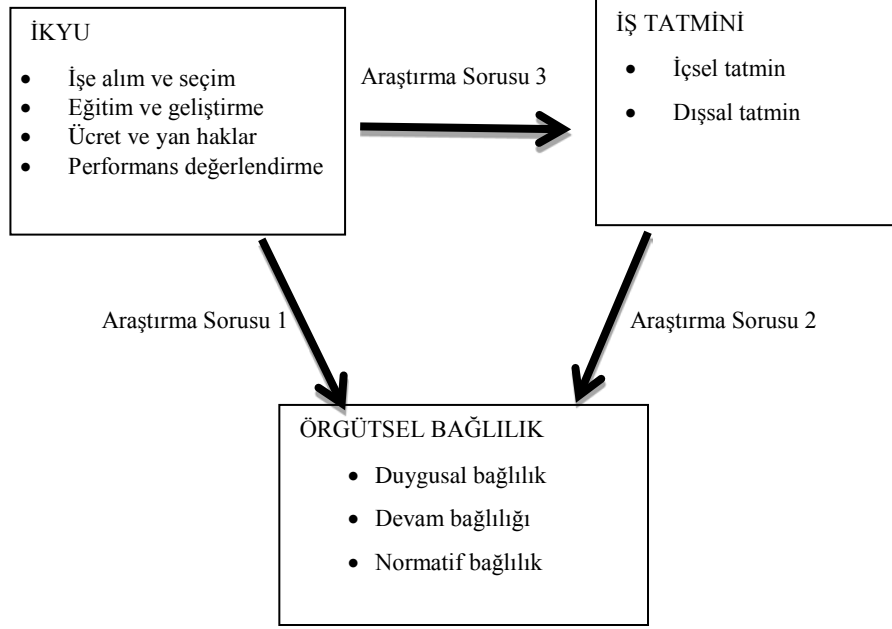
Araştırmanın evreni, sağlık sektöründe faaliyet gösteren hastane çalışanlarından meydana gelmektedir. Araştırmanın örnekleme de 250 kişiye anket yapılmıştır ancak 205 kişiden olumlu yanıt alınmıştır. Araştırma için sağlık sektörünün tercih edilmesindeki sebep, özellikle sağlık sektöründe çalışan insan gücünün yönetimi ve bu insan gücünün iş tatmininin örgüte olan bağlılıkla ilişkisinin anlaşılması, insan hayatı üzerine kurulu olan bu sektörde verilen hizmetin kalitesini arttırdığı gibi, daha kaliteli bir iş ortamı sağlanacağı düşüncesidir.

Uygulamalı bir araştırma olan bu çalışmada, çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve iş tatmin düzeylerinin dahil oldukları örgüte olan bağlılıkları arası ilişkinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Çalışma betimsel olarak tasarlanmış nicel bir araştırmadır. Veri toplama yöntemi olarak anket yöntemine başvurulmuştur. İnsan kaynakları uygulamaları ile iş tatmin düzeylerinin örgütsel bağlılığa etkisini belirlemeye yönelik olan varsayımlar için daha önceden konu üzerinde hazırlanmış bilimsel araştırmalardan yararlanılmıştır.

### **6.4 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri**

Personelin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin algıları ve iş tatmin düzeylerinin örgütsel bağlılığı ne yönde etkilediği araştırılmaktadır.

Araştırmanın değişkenleri “insan kaynakları yönetimi uygulamaları” ve “iş tatmini”, sağlık kurumlarında çalışan bireylerin “örgütsel bağlılık düzeyleri”dir. Bu bağlamda araştırma için oluşturulan model şu şekildedir:



**Şekil 6.1:** Araştırmanın Modeli

Model ve model çerçevesinde oluşturulan hipotezler aşağıdadır.

**H<sub>1</sub>: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları işgörenin örgütsel bağlılığında etkilidir.**

H<sub>1a</sub>: İşe alım ve seçim uygulamaları işgörenin örgütsel bağlılığında etkilidir.

H<sub>1b</sub>: Eğitim ve geliştirme uygulamaları işgörenin örgütsel bağlılığında etkilidir.

H<sub>1c</sub>: Ücret ve yan haklar uygulamaları işgörenin örgütsel bağlılığında etkilidir.

H<sub>1d</sub>: Performans değerlendirme uygulamaları işgörenin örgütsel bağlılığında etkilidir.

**H<sub>2</sub>: İşgörenin iş tatmini örgütsel bağlılığında etkilidir.**

H<sub>2a</sub>: İşgörenin içsel tatmini örgütsel bağlılığında etkilidir.

H<sub>2b</sub>: İşgörenin dışsal tatmini örgütsel bağlılığında etkilidir.

### **H<sub>3</sub>: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının işgörenin iş tatmininde etkilidir.**

H<sub>3a</sub>: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının işgörenin içsel tatmininde etkilidir.

H<sub>3a</sub>: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının işgörenin dışsal tatmininde etkilidir.

### **6.5 Veri Toplama Tekniği**

Anket formunda veri toplama tekniği (I) Demografik Bilgiler, (II) İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, (III) Minnesota İş Tatmini Ölçeği ve (IV) Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılacaktır. Anket yöntemi, soru-cevap şeklinde uygulanan sistematik bir veri toplama aracıdır.

Anket 4 bölüm ve 60 sorudan oluşmaktadır. Demografik sorular anketin ilk bölümünde bulunmaktadır ve 8 sorudan oluşmaktadır. Anketin ikinci kısmı Khatri (2000) tarafından geliştirilen, Tsaur ve Lin (2004)'in çalışmasında İngilizce olarak kullanıldığı, 2018 yılında Ecem AKBULUT' un, "İnsan Kaynakları Uygulamalarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü" konulu tezinde Türkçe olarak kullandığı 15 sorudan oluşan İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği bu çalışmada kullanılacaktır. İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği; "İşe alım ve seçme", "Eğitim ve gelişim", "Ücretler ve sosyal haklar" ve "Performans değerlendirme" şeklinde 4 alt boyuttan oluşmaktadır.

Anketin üçüncü bölümünde, 1967'de Minnesota İş Tatmini Ölçeği olarak bilinen ve 1989'da Oran tarafından Türkçeye uyarlanan Weiss ve arkadaşları tarafından geliştirilen Mustafa NAL ve Burcu NAL'den "Sağlık Çalışanlarının İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği" isimli çalışmasında kullandıkları 20 sorudan oluşan Minnesota İş Tatmini Ölçeği" kullanılacaktır. Bu ölçeğin 2 alt boyutu vardır: İçsel tatmin ve dışsal tatmin. Anketin dördüncü ve son bölümünde Allen ve Meyer (1984, 1997) tarafından geliştirilen ve Boylu, vd (2007) tarafından Türkçeye çevrilmiş olan 2018 yılında Hayriye ÖZKAN tarafından "Örgütsel Bağlılığın Tükenmişliğe Etkisi İş Tatmininin Aracılık Rolü Mersin İli Kamu Hastaneleri Hemşirelerine Yönelik Bir Uygulama" konulu



tezinde kullandığı 17 sorudan meydana gelen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ)” ölçeği kullanılacaktır. ÖBÖ; “Devam bağlılığı”, “Duygusal bağlılık”, ve “Normatif bağlılık” olarak 3 faktörden oluşmaktadır.

### **6.5.1 İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği**

Kline’a (2016) göre faktör analizi, karmaşık verileri indirgemeyi ya da basitleştirmeyi hedefleyen ve bir korelasyon ya da kovaryans matrisini temel alan istatistikî tekniklerin birleşimidir. Bu nedenle, faktör analizi basit madde analizlerine göre bir yapıyı en iyi açıklayan (varyans miktarı açısından) maddelerin ya da faktör yapılarının tespit edilmesinde son derece etkili bir yöntemdir (Koyuncu ve Kılıç, 2019: 362).

Tüm değişkenler ve veri toplama faktör analizi için uygun olmayabilir. Uygunluk durumu için birçok test yapılmalıdır (Kalaycı, 2006: 321; Hair, vd. 2010: 95-96). Faktör analizinin uygunluğunu ölçmek için Bartlett Testi kullanılmıştır. Bartlett testi, genel olarak ifadeler arası korelasyon matrisini incelemekte ve korelasyon matrisinin istatistiksel önemine bakmaktadır. Arzu edilen, bu testin anlamlı olmasıdır. Kaiser Meyer Olkin (KMO) testi, faktör analizi ve ifadeler arasındaki korelasyonun uygunluğunu gösteren başka bir ölçüdür. KMO testinin değeri 0 ile 1 arasında olmalıdır. Eğer herhangi bir değişken diğer değişkenler tarafından doğru bir şekilde tahmin edilirse, KMO değeri 1'e eşittir. 0,8'den yüksek değerler mükemmel kabul edilebilir (Büyüköztürk, 2002: 470-483). Bununla birlikte, ayrıntılı bir yorum yapmak için, bireysel ölçek ifadelerinin uyumluluğuna bakmak gerekir. Araştırmadan 0,50'in altındaki KMO değerleri birer birer çıkarılmalı ve bu şekilde faktör analizi yapılmalıdır.

Hazırlanan “İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği”nin yapı geçerliliğinin belirlenebilmesi için faktör analizi yapılmaktadır. Yapılan ön analizler sonucunda; ölçeğin işe alma ve seçme, eğitim ve geliştirme boyutu, ücret ve yan haklar boyutu, performans değerlendirme boyutlarına ait ifadelerin örneklem oluşturma uygunluğu için, KMO (Kaiser Meyer Olkin) değerlerine ve bu boyutlara ait ifadelerin bütünlüğü için de Barlett testi sonuçlarına bakılmaktadır. İnsan Kaynakları Ölçeği genel güvenilirlik analizine ilişkin Cronbach alfa katsayısı 0,986'dır. Bu değer ölçeğin yüksek iç tutarlılığa sahip olduğunu

göstermektedir. Çizelge 6.1’de İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeğinin Boyutlarına yönelik ifadelerin geçerliliği ve güvenilirliğine ilişkin Faktör Analizi sonuçlarına yer verilmektedir.

**Çizelge 6.1:** İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları

		<b>Faktör Yükleri</b>	<b>Varyans Yüzdesi</b>	<b>Cronbach Alfa</b>	<b>n</b>
İşe Alım ve Seçim Boyutu	1. Çalıştığım hastane, çalışanlarını seçerken işe alım testlerinden faydalanır.	0,943	86,716	0,951	3
	5. İşe alım süreçleri sırasında potansiyel çalışanların işle ilgili negatif tarafları da görmeleri sağlanır.	0,928			
	10. Çalıştığım hastane işe uygun çalışanı seçerken yapılandırılmış mülakat teknikleri kullanılır.	0,922			
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): 0,775, Bartlett Sphericity Testi ( $X^2$ ): 614,466 p:0,000					
Eğitim ve Geliştirme Boyutu	4. Çalıştığım hastanede uygulanan eğitim programlarının etkinliği çalışanlardaki gelişimle değerlendirilir.	0,936	82,649	0,959	5
	8. Çalıştığım hastane uygulanan eğitimin planlanan amaçlara ulaşip ulaşmadığını değerlendirir.	0,932			
	6. Eğitim programları çalışanlara belirli aralıklarla uygulanır.	0,928			
	2. Çalıştığım hastane eğitim programları için gerekli olan ihtiyaçlara karar verirken sistematik analiz teknikleri uygular.	0,917			
	14. Yeni çalışanların görevlerini yerine getirmeleri için gerekli olan becerileri elde etmelerini sağlayan biçimsel eğitim programları mevcuttur.	0,829			
KMO: 0,905, $X^2$ : 1171,677 p:0,000					
Ücret ve Yan Haklar Boyutu	11. Terfi öncelikli olarak kıdeme bağlıdır.	0,993	85,149	0,938	3
	13. Çalıştığım hastanede sağlamış olduğu yan haklar ayrıntılı ve esnek olarak düzenlenmiştir.	0,984			
	15. Çalıştığım hastane sağlanan yan hakların çalışanların ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığını inceler ve gerektiğinde günceller.	0,775			
KMO: 0,695, $X^2$ : 813,100 p:0,000					
Performans Değerlendirme Boyutu	3. Çalıştığım hastane performans değerlendirme sistemleri içerisinde işle ilgili kriterlere vurgu yapar.	0,960	84,471	0,940	3
	7. Çalışanlar performans değerlendirme sonuçlarının biçimsel geri bildirim sistemleri ile elde edildiğini bilir.	0,959			
	12. Performans değerlendirme süreci yöneticinin çalışanlara sonraki dönem için hedef ve amaçlar belirleyerek onlara danışmanlık sağlamasını içerir.	0,833			
KMO: 0,737, $X^2$ : 602,671 p:0,000					

Faktör analizi sonucunda, işe alım ve seçme boyutunun Kaiser Meyer Olkin KMO değerinin 0,775 olduğu görülmüştür. “İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği”nin işe alım ve seçim boyutlarının geçerliliği % 94,3-92,2 arasında

değişmekteydi ve ölçeğin Bartlett testi ( $\chi^2=614,466$ ,  $p=0,000\leq 0,01$ ) idi. Yukarıdaki tablodan işe alım ve seçim boyutu için varyans değerinin 86,716 olduğu görülebilir. İşe alım ve seçim faktörleri toplam ölçeğin %86,7'sini oluşturmaktadır. Bu nedenle, bireysel ifadelerin uyumluluğu kontrol edilmelidir. Her ifadenin KMO değerlerinin %50'sinin altına düşmemesine dikkat edilmelidir. İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği “9. Çalıştığım hastanenin sağladığı finansal kazançlar beklentilerime uygundur” ifadesi analize dahil edilmemiştir. Bu değer üzerinde değere sahip 14 ifade vardır. Ölçeğin işe alım ve seçim boyutlarının iç tutarlılığını belirlemeye yönelik yapılan Güvenilirlik Analizi sonucunda elde edilen Cronbach alfa katsayısı 0,951 olup, ölçeğin iç tutarlılığının yüksektir.

İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği'nin bir diğer alt boyutu olan eğitim ve gelişim boyutunun KMO değeri 0,905'tir. İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği'nin eğitim ve gelişim boyutuna ilişkin ifadelerinin geçerliliği %93,6-82,9'dir. Bartlett testi sonucu da ( $\chi^2=1171,677$ ,  $p=0,000\leq 0,01$ ) şeklindedir ve anlamlıdır. Yukarıdaki tabloda eğitim ve gelişim boyutunun varyans değerinin 82,649 olduğu görülmektedir. Eğitim ve gelişim faktörü toplam ölçeğin %82,7'sini açıklamaktadır. Eğitim ve gelişim ölçeğinin iç tutarlılığını belirlemek amacıyla yapılan Güvenilirlik Analizi sonucunda elde edilen Cronbach alfa katsayısı, bu ölçeğin iç tutarlılığının 0,959 ile yüksek olduğu belirtilmektedir.

İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği'nin üçüncü alt boyutu olan ücret ve yan haklar boyutunun KMO değeri 0,695'dir. “İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği”ne ait ücret ve yan haklar boyutuna ait ifadelerin geçerliliği %99,3-77,5'dir ve ölçeğin Bartlett testinin de ( $\chi^2=813,100$ ,  $p=0,000\leq 0,01$ ) olarak bulunması ölçeğe ait boyutun ifadelerinin faktör analizi için yüksek uygun ve ifadeler arası korelasyonun anlamlı olduğunu göstermektedir. Ücret ve yan haklar boyutuna ilişkin varyans değerinin 84,471 olduğu yukarıdaki tabloda görülmektedir. Ücret ve yan haklar faktörü tüm ölçeğin %84,5'ini açıklamaktadır. Ölçeğin ücret ve yan haklar boyutunun iç tutarlılığı için yapılan

Güvenilirlik Analizi sonucunda elde edilen Cronbach alfa katsayısının 0,938'dir ve iç tutarlılık yüksektir.

İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği'nin son alt boyutu olan performans değerlendirme boyutunun KMO değeri 0,940'dır. "İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği"ne ait performans değerlendirme boyutuna ait ifadelerin geçerliliklerinin %96,0-83,3 olarak bulunması ve ölçeğin Bartlett testinin de ( $\chi^2 = 602,671$ ,  $p=0,000 \leq 0,01$ ) şeklinde ortaya konması ölçek boyutu ifadelerinin faktör analizinin yüksek uygunlukta ve ifadeler arası korelasyonun anlamlı olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Performans değerlendirme boyutuna ilişkin varyans değerinin 84,471 olduğu yukarıdaki tabloda görülmektedir. Performans değerlendirme faktörü tüm ölçeğin %84,5'ini açıklamaktadır. Güvenilirlik Analizi sonucunda elde edilen Cronbach alfa katsayısı 0,940 değerindedir ve yüksek iç tutarlılığı vardır.

#### **6.5.2 Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği**

Minnesota İş Tatmini Ölçeği'nin geçerliliğinin ve ölçeğe ait alt boyutların belirlenmesi için faktör analizi ve ölçeğin iç tutarlılığını belirlemek için de Güvenilirlik Analizi yapılmaktadır. Ölçeğin geçerlilik ve iç tutarlılık sonuçları çizelge 6.2'de gösterilmektedir.

**Çizelge 6.2:** Minnesota İş Tatmini Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları

		<b>Faktör Yükleri</b>	<b>Varyans Yüzdesi</b>	<b>Cronbach Alfa</b>	<b>n</b>
İçsel Doyum	2. Özgür çalışma imkânının olmasından memnunum	0,881	46,696	0,979	12
	3. Ara sıra farklı şeyler yapabilme imkânından memnunum	0,877			
	1. Beni her zaman meşgul etmesinden memnunum.	0,866			
	7. Vicdani bir sorumluluk taşıma olanağını bana vermesinden memnunum.	0,862			
	8. Bana garantili bir gelecek sağlamasından memnunum.	0,853			
	9. Başka kişiler için bir şeyler yapabildiğimi hissetmekten memnunum.	0,846			
	16. Çalışma şartlarından memnunum.	0,795			
	10. Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesinden memnunum.	0,787			
	11. Kabiliyetlerimle bir şeyler yapabilme ihtimali vermesinden memnunum.	0,786			
	15. Kendi kanaatlerimi rahatlıkla kullanma olanağı vermesinden memnunum.	0,735			
	20. Mesleğimi yaparken kendi metotlarımı kullanabilme olanağı vermesinden memnunum.	0,731			
	4. Toplumda "saygın bir kişi" olma ihtimalini bana vermesinden memnunum	0,661			
Dışsal Doyum	5. Yöneticinin emrindeki astları iyi yönetmesinden memnunum	0,893	40,345	0,992	8
	14. Terfi imkânının olmasından memnunum.	0,886			
	13. Gerçekleştirdiğim iş karşılığında alacağım ücretten memnunum.	0,885			
	18. Gerçekleştirdiğim iş karşılığında takdir edilmemden memnunum.	0,885			
	19. Gerçekleştirdiğim iş karşılığında duyduğum başarı hissinden memnunum.	0,877			
	17. İş arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmalarından memnunum.	0,864			
	12. İşim ile ilgili alınan kararların uygulamaya konmasından memnunum.	0,862			
6. Yöneticinin karar verme kabiliyetinden memnunum.	0,833				

KMO: 0,919,  $X^2$ :10102,308 p=0,000, Genel Cronbach Alfa Değeri: 0,985

Yapılan faktör analizi sonucunda iş tatmini ölçeğinin KMO değeri 0,919'dur ve Bartlett testi de ( $X^2=614,466$ ,  $p=0,000 \leq 0,01$ )'dir. Ölçeğe ait boyutun ifadeleri faktör analizi için yüksek uygunlukta ve ifadeler arası korelasyon anlamlıdır. Ölçeğin toplam varyans değerinin 87,041'dir. İş tatmini ölçeği ölçülmeye çalışılan özelliklerin %87,0'ını açıklamaktadır. İş tatmini ölçeği yapılan analiz sonucunda iki faktörlü olduğu ortaya çıkmaktadır. Faktörlerden biri içsel tatmin ve diğeri de dışsal tatmindir. İçsel tatmin boyutunun geçerliliklerinin %88,1-66,1 arasında değişen oranda olduğu yukarıdaki çizelgede görülmektedir. İçsel tatmin boyutuna ilişkin varyans değerinin 46,696 olduğu belirlenmektedir. İçsel tatmin faktörü, ölçeğin %46,7'sini açıklamaktadır. "İş Tatmini Ölçeği"nde içsel

tatmin boyutunda 12, dışsal tatmin boyutunda 8, toplamda 20 ifade bulunmaktadır. Ölçeğin içsel tatmin boyutunun Cronbach alfa katsayısı 0,979'dur, bu ölçeğin iç tutarlılığı yüksektir.

“İş Tatmini Ölçeği”nin ikinci ve son alt boyutu olan dışsal tatmin ifadelerin geçerlilikleri %89,3-83,3 arasında değişen orandadır. Dışsal tatmin boyutuna ilişkin varyans değerinin 40,345 olduğu yukarıdaki tabloda görülmektedir. Dışsal tatmin faktörü, ölçülmeye çalışılan özelliğin %40,3'ünü açıklamaktadır. Ölçeğin dışsal tatmin boyutunun Cronbach alfa katsayısı 0,992'dir ve bu ölçeğin iç tutarlılığı yüksektir.

### 6.5.3 Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği

Çizelge 6.3'de örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik sonuçlarını gösterilmektedir.

**Çizelge 6.3:** Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

		Faktör Yükleri	Varyans Yüzdesi	Cronbach Alfa	n
Duygusal Bağlılık	2. İşletmenin sorunlarını kendi sorunları gibi hissederim.	0,905			
	6. İşletmeden, başka kişilere gururla bahsederim.	0,903			
	3. İşletmede kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissederim.	0,899			
	4. İşletmeye karşı duygusal bir bağ hissederim.	0,893	78,535	0,967	8
	5. İşletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissederim.	0,892			
	16. İşletmeye çok şey borçluyum.	0,870			
	1. Kariyer yaşamımı bu işletmede geçirmekten mutluluk duyuyorum.	0,868			
14. İşletme benim sadakatimi hak etmektedir.	0,859				
KMO: 0,842, X <sup>2</sup> : 3585,506 p=0,000					
Devam Bağlılığı	7. İşletmeden ayrılmam, yaşamımda maddi sıkıntının olmasına sebep olmaktadır	0,991			
	9. İşletmeden ayrılmam için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanırım.	0,975			
	10. İşletmeden ayrılmanın negatif sonuçlarından biri de, başka bir işletmenin burada sahip olduğum imkanları sağlayamama varsayımdır.	0,968	86,404	0,966	5
	12. Bu kurumda çalışmayı sürdürmemin önemli sebeplerinden biri de, ayrılmanın bireysel fedakarlık gerektirmesidir.	0,959			
	8. İşletmede kalmam, istekten çok gerekliliktir.	0,729			
KMO: 0,751, X <sup>2</sup> : 1886,805 p=0,000					
Normatif Bağlılık	15. İşletmeden şimdi ayrılmanın, işletmede çalışan diğer kişilere karşı duyduğum sorumluluklar sebebiyle yanlış olduğunu düşünüyorum.	0,962			
	17. İşletmeden şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	0,961	85,631	0,958	4
	11. Başka bir iş bulmadan bu işletmeden ayrıldığımda neler olacağı hususunda endişe hissederim.	0,952			
	13. Avantajlı olsa bile, çalıştığım işletmeden yakın bir zamanda ayrılmak bana doğru gelmemektedir.	0,819			
KMO: 0,786, X <sup>2</sup> : 1220,994 p=0,000					

Faktör analizi, örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutuna ait ifadelerin geçerliliğini ölçmek için ve ifadeler arasındaki ilişkinin olduğunu ölçmek için de KMO değeri hesaplanmaktadır. KMO değeri 0,842'dir ve Bartlett testi de ( $\chi^2=3585,506$ ,  $p=0,000 \leq 0,01$ ) olarak bulunmaktadır ve ölçek boyutu faktör analizi için yüksek uygunlukta ve ifadeler arası korelasyon anlamlıdır. Ölçeğe ait duygusal bağlılık boyutunun varyans değerinin 78,535'dir. Duygusal bağlılık boyutu ölçeğin %78,5'ini açıklamaktadır. Duygusal bağlılık boyutunun geçerliliklerinin %90,5-85,9 arasında değişen oranda olduğu yukarıdaki çizelgede görülmektedir. Ölçeğin duygusal bağlılık boyutunun Cronbach alfa katsayısı 0,967 değerindedir, bu ölçeğin iç tutarlılığının yüksektir.

“Örgütsel Bağlılık Ölçeği”nin bir diğer boyutu olan devam bağlılığı KMO değeri 0,751'dir. Devam bağlılığı boyutu bu ölçek için %75,1 oranında uyumludur. Bartlett Testi sonucunda da devam bağlılığına ait ifadelerin birbiriyle olan ilişkisinin anlamlı olduğu ortaya çıkmaktadır ( $p=0,000 \leq 0,01$ ).

Ölçeğe ait devam bağlılık boyutunun varyans değerinin 86,404'dir. Devam bağlılık boyutu ölçeğin %86,4'ünü açıklamaktadır. Devam bağlılık boyutunun geçerliliklerinin %96,2-81,9 arasında değişen oranda olduğu yukarıdaki çizelgede görülmektedir. Ölçeğin devam bağlılık boyutunun Cronbach alfa katsayısı 0,966 değerindedir, bu ölçeğin iç tutarlılığı yüksektir.

Ölçeğin son boyutu olan normatif bağlılık KMO değeri 0,786'dır. Normatif bağlılık boyutu bu ölçek için %78,6 oranında uyumludur. Bartlett Testi sonucunda da normatif bağlılığına ait ifadelerin birbiriyle olan ilişkisinin anlamlı olduğu ortaya çıkmaktadır ( $p=0,000 \leq 0,01$ ). Ölçeğe ait normatif bağlılık boyutunun varyans değerinin 85,631'dir. Devam bağlılık boyutu ölçeğin %85,6'sını açıklamaktadır. Devam bağlılık boyutunun geçerliliklerinin %99,1-72,9 arasında değişen oranda olduğu yukarıdaki çizelgede görülmektedir. Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nde duygusal bağlılık boyutunda 8, devam bağlılığı boyutunda 5 ve normatif bağlılık boyutunda 4 ifade ile toplamda 17 ifade bulunmaktadır. Ölçeğin normatif bağlılık boyutunun Cronbach alfa katsayısı 0,958 değerindedir ve bu ölçeğin iç tutarlılığı yüksektir.

Ölçekteki “8. Şu anda bu işletmede kalmam, istekten çok gerekliliktir”, “9. Bu işletmeden ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum”, “10. Benim için bu işletmeden ayrılmanın negatif sonuçlarından biri de, başka bir işletmenin burada sahip olduğum imkanları sağlayamama varsayımdır” ve “12. Bu kurumda çalışmayı sürdürmemin önemli sebeplerinden biri de, ayrılmamın bireysel fedakarlık gerektirmesidir” ifadelerine ters kodlama yapılmaktadır.

## **6.6 Analizlerin Değerlendirilmesi**

Çalışmada toplanan veriler IBM SPSS v.21.0 (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi) programı kullanılarak analiz edilmektedir ve yorumlanmaktadır.



## 7. BULGULAR

### 7.1 Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Sağlık çalışanları için yapılan anket sonucunda toplanan demografik ve mesleki özelliklerin sıklık ve yüzde dağılımları aşağıdaki çizelge 7.1'de verilmektedir ve sonuçları yorumlanmaktadır.

**Çizelge 7.1:** Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

		Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	128	62,4
	Erkek	77	37,6
	<b>Toplam</b>	<b>205</b>	<b>100,0</b>
Medeni Durum	Evli	87	42,4
	Bekar	118	57,6
	<b>Toplam</b>	<b>205</b>	<b>100,0</b>
Yaş	18-25 yaş	90	43,9
	26-35 yaş	92	44,9
	36 yaş ve üzeri	23	11,2
	<b>Toplam</b>	<b>205</b>	<b>100,0</b>
Aylık Gelir	Asgari ücret	76	37,1
	Asgari ücret-3500 TL	106	51,7
	3501-5000 TL	12	5,9
	5001 TL ve üzeri	11	5,4
	<b>Toplam</b>	<b>205</b>	<b>100,0</b>
Çalışma Süresi	1-5 yıl	120	58,5
	6 yıl ve üzeri	85	41,5
	<b>Toplam</b>	<b>205</b>	<b>100,0</b>
Çalışılan Kurumun İnsan Kaynakları Çalışma Derecesi	Zayıf	36	17,6
	Ortanın Altı	46	22,4
	Ortanın Üstü	60	29,3
	İleri	63	30,7
	<b>Toplam</b>	<b>205</b>	<b>100,0</b>
Çalışılan Kurumun Sunduğu İmkanların Derecesi	Zayıf	36	17,6
	Ortanın Altı	44	21,5
	Ortanın Üstü	62	30,2
	İleri	63	30,7
	<b>Toplam</b>	<b>205</b>	<b>100,0</b>
Çalışılan Kurumdan Duyulan Memnuniyet	Zayıf	33	16,1
	Ortanın Altı	43	21,0
	Ortanın Üstü	64	31,2
	İleri	65	31,7
	<b>Toplam</b>	<b>205</b>	<b>100,0</b>

Sağlık çalışanlarının %62,4'ü (n=128) kadın, %37,6'sı (n=77) erkek, %57,6'sı (n=118) bekar, %42,4'ü (n=87) evli, %44,9'u (n=92) 26-35 yaş arasında, %43,9'u (n=90) 18-25 yaş arasında, %11,2'si (n=23) 36 yaş ve üzeri yaşlılar, %51,7'si (n=106) asgari ücret-3500 TL arasında, %37,1'i (n=76) asgari ücret, %5,9'u (n=12) 3501-5000 TL arasında ve %5,4'ü (n=11) 5001 TL ve üzeri aylık gelire sahip, %58,5'i (n=120) 1-5 yıl arasında, %41,5'i (n=85) 6 yıl ve üzerinde çalışmaktadır. Sağlık sektöründe çalışan araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları kurumun insan kaynakları uygulamalarını %30,7'si (n=63) ileri düzey olarak tanımlamaktadır, %29,3'ü (n=60) ortanın üstü, %22,4'ü (n=46) ortanın altı, %17,6'sı (n=36) zayıf olarak tanımlamaktadır. Sağlık çalışanlarının %30,7'si (n=63) çalıştıkları kurumun sunduğu imkanları ileri düzeyde olduğunu, %30,2'si (n= 62) ortanın üstü, %21,5'i (n=44) ortanın altı, %17,6'sı (n=36) zayıf olarak derecelendirmektedir. Sağlık çalışanlarının çalıştıkları kurumdan memnuniyet düzeyleri nitelendirildiğinde çalışanların %31,7'si (n=65) ileri düzeyde, %31,2'si (n=64) ortanın üstü, %21,0'ı (n=43) ortanın altı, %16,1'i (n=33) zayıf derecede memnundur.

## **7.2 Normallik İçin Basıklık ve Çarpıklık Bulguları ile Ortalama ve Standart Sapmaya İlişkin Bulgular**

Araştırmanın yürütülmesi için, veri dağılımlarının normal / normale yakın olması şarttır. Verilerin çarpıklığı ve basıklığı  $\pm 1,5$  ise dağılımın normal olduğu varsayılmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2013: 51). Çizelge 7.2' de değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerlerini, çarpıklık ve basıklık değerlerini gösterir ve ardından sonuçlar yorumlanmaktadır.

**Çizelge 7.2:** Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları ile Normallik İçin Basıklık ve Çarpıklık Sonuçları

	$\bar{X}$	SS	Çarpıklık		Basıklık	
			İstatistik	Std Hata	İstatistik	Std. Hata
Genel İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	2,25	0,877	-0,078	0,170	-0,999	0,338
İşe Alım ve Seçim Boyutu	3,37	0,510	-0,775	0,170	0,095	0,338
Eğitim ve Geliştirme Boyutu	3,90	1,091	-1,168	0,170	0,344	0,338
Ücret ve Yan Haklar Boyutu	3,89	1,112	-1,148	0,170	0,410	0,338
Performans Değerlendirme Boyutu	3,89	1,109	-1,266	0,170	0,682	0,338
Genel İş Tatmini	3,89	1,027	-1,098	0,170	0,332	0,338
İçsel İş Tatmini Boyutu	3,37	0,510	-0,775	0,170	0,095	0,338
Dışsal Tatmin Boyutu	2,20	1,078	0,947	0,170	0,359	0,338
Genel Örgütsel Bağlılık	3,37	0,510	-0,775	0,170	0,095	0,338
Duygusal Bağlılık Boyutu	3,83	1,063	-1,102	0,170	0,265	0,338
Devam Bağlılığı Boyutu	2,20	1,078	0,947	0,170	0,359	0,338
Normatif Bağlılık Boyutu	3,89	1,112	-1,148	0,170	0,410	0,338

Değişkenlerin ortalama değerlerine göre değerlendirme yapıldığında sağlık çalışanları çalıştıkları kurumun genel insan kaynakları uygulamalarında zayıf olduklarını ( $\bar{X}=2,25\pm 0,877$ ), insan kaynakları uygulamalarında biri olan işe alım ve seçim konusunda kurumlarının iyi olduğuna ilişkin kararsız kaldıklarını ( $\bar{X}=3,37\pm 0,510$ ), eğitim ve geliştirme ( $\bar{X}=3,90\pm 1,091$ ), ücret ve yan haklarda ( $\bar{X}=3,89\pm 1,112$ ) ve performans değerlendirmede ( $\bar{X}=3,89\pm 1,109$ ) kötünün iyisi olduğunu, genel iş tatminlerinin ( $\bar{X}=3,89\pm 1,027$ ) olduğunu ancak boyut olarak bakıldığında içsel tatminleri konusunda kararsız kaldıklarını ( $\bar{X}=3,37\pm 0,510$ ), dışsal tatminlerinin de olmadığını ( $\bar{X}=2,20\pm 1,078$ ), genel örgütsel bağlılıklarının konusunda kararsız olduklarını ( $\bar{X}=3,37\pm 0,510$ ), duygusal ( $\bar{X}=3,83\pm 1,063$ ) ve normatif bağlılıkları ( $\bar{X}=3,89\pm 1,027$ ) yüksek olmasına rağmen devam bağlılıklarının ( $\bar{X}=2,20\pm 1,078$ ) düşük olduğunu belirtmektedir.

Değişkenlerin normal dağılım şartına uyup uymadığının belirlenmesi için basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılmaktadır. Çizelge 7.2'ye bakıldığında tüm

değerlerin -1,5 ve +1,5 arasında olduğu görülmektedir. Bu değerlendirme tüm değişkenlerin normale yakın dağılım gösterdiği sonucunu vermektedir.

### 7.3 Fark Testleri

Sağlık çalışanlarının cinsiyet, medeni durum, yaş, çalışma süresi, aylık gelir, çalıştıkları kurumun insan kaynakları uygulamalarına yönelik tanımlamaları, kurumun sunduğu imkanlara yönelik tanımlamaları ve çalıştıkları kurumdaki duydukları memnuniyete göre genel İK uygulamaları, işe alım ve seçim, eğitim ve geliştirme, ücret ve yan haklar, performans değerlendirme, genel iş tatmini, içsel tatmin ve dışsal tatmin, genel örgütsel bağlılık, devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılıklarının farklılık gösterip göstermediği parametrik testlerle saptanmaktadır ve sonuçlar yorumlanmaktadır.

**Çizelge 7.3:** Cinsiyete Göre Değişkenlerin Farklılığına İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		T Testi																																																																																																																																											
					F	p	t	p																																																																																																																																										
Genel İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	Kadın	128	2,31	0,867	0,462	0,498	1,241	0,216																																																																																																																																										
	Erkek	77	2,16	0,889					İşe Alım ve Seçim Boyutu	Kadın	128	3,41	0,513	0,108	0,743	1,701	0,090	Erkek	77	3,29	0,500	Eğitim ve Geliştirme Boyutu	Kadın	128	3,93	1,091	0,000	0,986	0,585	0,559	Erkek	77	3,84	1,096	Ücret ve Yan Haklar Boyutu	Kadın	128	3,95	1,093	0,141	0,708	0,873	0,383	Erkek	77	3,81	1,144	Performans Değerlendirme Boyutu	Kadın	128	3,95	1,101	0,026	0,871	1,001	0,318	Erkek	77	3,79	1,122	Genel İş Tatmini	Kadın	128	3,91	1,012	0,014	0,906	0,305	0,761	Erkek	77	3,86	1,059	İçsel Tatmin Boyutu	Kadın	128	3,41	0,513	0,108	0,743	1,701	0,090	Erkek	77	3,29	0,500	Dışsal Tatmin Boyutu	Kadın	128	2,22	1,102	0,517	0,473	0,254	0,800	Erkek	77	2,18	1,043	Genel Örgütsel Bağlılık	Kadın	128	3,41	0,513	0,108	0,743	1,701	0,090	Erkek	77	3,29	0,500	Duygusal Bağlılık Boyutu	Kadın	128	3,89	1,079	0,081	0,776	1,111	0,268	Erkek	77	3,72	1,033	Devam Bağlılığı Boyutu	Kadın	128	2,22	1,102	0,517	0,473	0,254	0,800	Erkek	77	2,18	1,043	Normatif Bağlılık Boyutu	Kadın	128	3,95	1,093	0,141	0,708	0,873
İşe Alım ve Seçim Boyutu	Kadın	128	3,41	0,513	0,108	0,743	1,701	0,090																																																																																																																																										
	Erkek	77	3,29	0,500					Eğitim ve Geliştirme Boyutu	Kadın	128	3,93	1,091	0,000	0,986	0,585	0,559	Erkek	77	3,84	1,096	Ücret ve Yan Haklar Boyutu	Kadın	128	3,95	1,093	0,141	0,708	0,873	0,383	Erkek	77	3,81	1,144	Performans Değerlendirme Boyutu	Kadın	128	3,95	1,101	0,026	0,871	1,001	0,318	Erkek	77	3,79	1,122	Genel İş Tatmini	Kadın	128	3,91	1,012	0,014	0,906	0,305	0,761	Erkek	77	3,86	1,059	İçsel Tatmin Boyutu	Kadın	128	3,41	0,513	0,108	0,743	1,701	0,090	Erkek	77	3,29	0,500	Dışsal Tatmin Boyutu	Kadın	128	2,22	1,102	0,517	0,473	0,254	0,800	Erkek	77	2,18	1,043	Genel Örgütsel Bağlılık	Kadın	128	3,41	0,513	0,108	0,743	1,701	0,090	Erkek	77	3,29	0,500	Duygusal Bağlılık Boyutu	Kadın	128	3,89	1,079	0,081	0,776	1,111	0,268	Erkek	77	3,72	1,033	Devam Bağlılığı Boyutu	Kadın	128	2,22	1,102	0,517	0,473	0,254	0,800	Erkek	77	2,18	1,043	Normatif Bağlılık Boyutu	Kadın	128	3,95	1,093	0,141	0,708	0,873	0,383	Erkek	77	3,81	1,144								
Eğitim ve Geliştirme Boyutu	Kadın	128	3,93	1,091	0,000	0,986	0,585	0,559																																																																																																																																										
	Erkek	77	3,84	1,096					Ücret ve Yan Haklar Boyutu	Kadın	128	3,95	1,093	0,141	0,708	0,873	0,383	Erkek	77	3,81	1,144	Performans Değerlendirme Boyutu	Kadın	128	3,95	1,101	0,026	0,871	1,001	0,318	Erkek	77	3,79	1,122	Genel İş Tatmini	Kadın	128	3,91	1,012	0,014	0,906	0,305	0,761	Erkek	77	3,86	1,059	İçsel Tatmin Boyutu	Kadın	128	3,41	0,513	0,108	0,743	1,701	0,090	Erkek	77	3,29	0,500	Dışsal Tatmin Boyutu	Kadın	128	2,22	1,102	0,517	0,473	0,254	0,800	Erkek	77	2,18	1,043	Genel Örgütsel Bağlılık	Kadın	128	3,41	0,513	0,108	0,743	1,701	0,090	Erkek	77	3,29	0,500	Duygusal Bağlılık Boyutu	Kadın	128	3,89	1,079	0,081	0,776	1,111	0,268	Erkek	77	3,72	1,033	Devam Bağlılığı Boyutu	Kadın	128	2,22	1,102	0,517	0,473	0,254	0,800	Erkek	77	2,18	1,043	Normatif Bağlılık Boyutu	Kadın	128	3,95	1,093	0,141	0,708	0,873	0,383	Erkek	77	3,81	1,144																					
Ücret ve Yan Haklar Boyutu	Kadın	128	3,95	1,093	0,141	0,708	0,873	0,383																																																																																																																																										
	Erkek	77	3,81	1,144					Performans Değerlendirme Boyutu	Kadın	128	3,95	1,101	0,026	0,871	1,001	0,318	Erkek	77	3,79	1,122	Genel İş Tatmini	Kadın	128	3,91	1,012	0,014	0,906	0,305	0,761	Erkek	77	3,86	1,059	İçsel Tatmin Boyutu	Kadın	128	3,41	0,513	0,108	0,743	1,701	0,090	Erkek	77	3,29	0,500	Dışsal Tatmin Boyutu	Kadın	128	2,22	1,102	0,517	0,473	0,254	0,800	Erkek	77	2,18	1,043	Genel Örgütsel Bağlılık	Kadın	128	3,41	0,513	0,108	0,743	1,701	0,090	Erkek	77	3,29	0,500	Duygusal Bağlılık Boyutu	Kadın	128	3,89	1,079	0,081	0,776	1,111	0,268	Erkek	77	3,72	1,033	Devam Bağlılığı Boyutu	Kadın	128	2,22	1,102	0,517	0,473	0,254	0,800	Erkek	77	2,18	1,043	Normatif Bağlılık Boyutu	Kadın	128	3,95	1,093	0,141	0,708	0,873	0,383	Erkek	77	3,81	1,144																																		
Performans Değerlendirme Boyutu	Kadın	128	3,95	1,101	0,026	0,871	1,001	0,318																																																																																																																																										
	Erkek	77	3,79	1,122					Genel İş Tatmini	Kadın	128	3,91	1,012	0,014	0,906	0,305	0,761	Erkek	77	3,86	1,059	İçsel Tatmin Boyutu	Kadın	128	3,41	0,513	0,108	0,743	1,701	0,090	Erkek	77	3,29	0,500	Dışsal Tatmin Boyutu	Kadın	128	2,22	1,102	0,517	0,473	0,254	0,800	Erkek	77	2,18	1,043	Genel Örgütsel Bağlılık	Kadın	128	3,41	0,513	0,108	0,743	1,701	0,090	Erkek	77	3,29	0,500	Duygusal Bağlılık Boyutu	Kadın	128	3,89	1,079	0,081	0,776	1,111	0,268	Erkek	77	3,72	1,033	Devam Bağlılığı Boyutu	Kadın	128	2,22	1,102	0,517	0,473	0,254	0,800	Erkek	77	2,18	1,043	Normatif Bağlılık Boyutu	Kadın	128	3,95	1,093	0,141	0,708	0,873	0,383	Erkek	77	3,81	1,144																																															
Genel İş Tatmini	Kadın	128	3,91	1,012	0,014	0,906	0,305	0,761																																																																																																																																										
	Erkek	77	3,86	1,059					İçsel Tatmin Boyutu	Kadın	128	3,41	0,513	0,108	0,743	1,701	0,090	Erkek	77	3,29	0,500	Dışsal Tatmin Boyutu	Kadın	128	2,22	1,102	0,517	0,473	0,254	0,800	Erkek	77	2,18	1,043	Genel Örgütsel Bağlılık	Kadın	128	3,41	0,513	0,108	0,743	1,701	0,090	Erkek	77	3,29	0,500	Duygusal Bağlılık Boyutu	Kadın	128	3,89	1,079	0,081	0,776	1,111	0,268	Erkek	77	3,72	1,033	Devam Bağlılığı Boyutu	Kadın	128	2,22	1,102	0,517	0,473	0,254	0,800	Erkek	77	2,18	1,043	Normatif Bağlılık Boyutu	Kadın	128	3,95	1,093	0,141	0,708	0,873	0,383	Erkek	77	3,81	1,144																																																												
İçsel Tatmin Boyutu	Kadın	128	3,41	0,513	0,108	0,743	1,701	0,090																																																																																																																																										
	Erkek	77	3,29	0,500					Dışsal Tatmin Boyutu	Kadın	128	2,22	1,102	0,517	0,473	0,254	0,800	Erkek	77	2,18	1,043	Genel Örgütsel Bağlılık	Kadın	128	3,41	0,513	0,108	0,743	1,701	0,090	Erkek	77	3,29	0,500	Duygusal Bağlılık Boyutu	Kadın	128	3,89	1,079	0,081	0,776	1,111	0,268	Erkek	77	3,72	1,033	Devam Bağlılığı Boyutu	Kadın	128	2,22	1,102	0,517	0,473	0,254	0,800	Erkek	77	2,18	1,043	Normatif Bağlılık Boyutu	Kadın	128	3,95	1,093	0,141	0,708	0,873	0,383	Erkek	77	3,81	1,144																																																																									
Dışsal Tatmin Boyutu	Kadın	128	2,22	1,102	0,517	0,473	0,254	0,800																																																																																																																																										
	Erkek	77	2,18	1,043					Genel Örgütsel Bağlılık	Kadın	128	3,41	0,513	0,108	0,743	1,701	0,090	Erkek	77	3,29	0,500	Duygusal Bağlılık Boyutu	Kadın	128	3,89	1,079	0,081	0,776	1,111	0,268	Erkek	77	3,72	1,033	Devam Bağlılığı Boyutu	Kadın	128	2,22	1,102	0,517	0,473	0,254	0,800	Erkek	77	2,18	1,043	Normatif Bağlılık Boyutu	Kadın	128	3,95	1,093	0,141	0,708	0,873	0,383	Erkek	77	3,81	1,144																																																																																						
Genel Örgütsel Bağlılık	Kadın	128	3,41	0,513	0,108	0,743	1,701	0,090																																																																																																																																										
	Erkek	77	3,29	0,500					Duygusal Bağlılık Boyutu	Kadın	128	3,89	1,079	0,081	0,776	1,111	0,268	Erkek	77	3,72	1,033	Devam Bağlılığı Boyutu	Kadın	128	2,22	1,102	0,517	0,473	0,254	0,800	Erkek	77	2,18	1,043	Normatif Bağlılık Boyutu	Kadın	128	3,95	1,093	0,141	0,708	0,873	0,383	Erkek	77	3,81	1,144																																																																																																			
Duygusal Bağlılık Boyutu	Kadın	128	3,89	1,079	0,081	0,776	1,111	0,268																																																																																																																																										
	Erkek	77	3,72	1,033					Devam Bağlılığı Boyutu	Kadın	128	2,22	1,102	0,517	0,473	0,254	0,800	Erkek	77	2,18	1,043	Normatif Bağlılık Boyutu	Kadın	128	3,95	1,093	0,141	0,708	0,873	0,383	Erkek	77	3,81	1,144																																																																																																																
Devam Bağlılığı Boyutu	Kadın	128	2,22	1,102	0,517	0,473	0,254	0,800																																																																																																																																										
	Erkek	77	2,18	1,043					Normatif Bağlılık Boyutu	Kadın	128	3,95	1,093	0,141	0,708	0,873	0,383	Erkek	77	3,81	1,144																																																																																																																													
Normatif Bağlılık Boyutu	Kadın	128	3,95	1,093	0,141	0,708	0,873	0,383																																																																																																																																										
	Erkek	77	3,81	1,144																																																																																																																																														

Cinsiyete göre genel İK uygulamaları, işe alım ve seçim, eğitim ve geliştirme, ücret ve yan haklar ile personel değerlendirme, genel iş tatmini, içsel tatmin,

dışsal tatmin, genel örgütsel bağlılık, devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığı ortalamaları arasında istatistiksel olarak farklılık tespit edilmemektedir ( $p \geq 0,05$ ).

**Çizelge 7.4:** Medeni Duruma Göre Değişkenlerin Farklılığın Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

		n	$\bar{X}$	SS	Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		T Testi	
					F	p	t	p
Genel İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	Evli	87	2,18	0,843	2,801	0,096	-0,978	0,329
	Bekar	118	2,31	0,901				
İşe Alım ve Seçim Boyutu	Evli	87	3,29	0,524	0,285	0,594	-1,836	0,068
	Bekar	118	3,42	0,495				
Eğitim ve Geliştirme Boyutu	Evli	87	3,81	1,193	2,151	0,144	-0,932	0,352
	Bekar	118	3,96	1,011				
Ücret ve Yan Haklar Boyutu	Evli	87	3,76	1,162	0,568	0,452	-1,423	0,156
	Bekar	118	3,99	1,069				
Performans Değerlendirme Boyutu	Evli	87	3,82	1,189	1,065	0,303	-0,752	0,453
	Bekar	118	3,94	1,049				
Genel İş Tatmini	Evli	87	3,81	1,059	0,296	0,587	-0,984	0,326
	Bekar	118	3,95	1,003				
İçsel İş Tatmini Boyutu	Evli	87	3,80	1,081	0,138	0,711	-0,946	0,345
	Bekar	118	3,93	1,004				
Dışsal Tatmin Boyutu	Evli	87	2,25	1,125	0,804	0,371	0,479	0,632
	Bekar	118	2,17	1,045				
Genel Örgütsel Bağlılık	Evli	87	3,29	0,524	0,285	0,594	-1,836	0,068
	Bekar	118	3,42	0,495				
Duygusal Bağlılık Boyutu	Evli	87	3,71	1,117	1,218	0,271	-1,429	0,155
	Bekar	118	3,92	1,016				
Devam Bağlılığı Boyutu	Evli	87	2,25	1,125	0,804	0,371	0,479	0,632
	Bekar	118	2,17	1,045				
Normatif Bağlılık Boyutu	Evli	87	3,76	1,162	0,568	0,452	-1,423	0,156
	Bekar	118	3,99	1,069				

Medeni duruma göre genel İK uygulamaları, işe alım ve seçim, eğitim ve geliştirme, ücret ve yan haklar ile personel değerlendirme, genel iş tatmini, içsel tatmin, dışsal tatmin, genel örgütsel bağlılık, devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığı ortalamaları farklılık göstermemektedir ( $p \geq 0,05$ ).

**Çizelge 7.5: Yaşa Göre Değişkenlerin Farklılığının Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Sonuçları**

	Yaş	n	$\bar{X}$	SS	Levene Homojenlik Testi		ANOVA	
					İstatistik	p	F	p
Genel İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	18-25 yaş	90	2,36	0,891	5,127	0,007	1,986	0,140
	26-35 yaş	92	2,12	0,924				
	36 yaş ve üzeri	23	2,39	0,499				
	Toplam	205	2,25	0,877				
İşe Alım ve Seçim Boyutu	18-25 yaş	90	3,43	0,521	1,211	0,300	1,700	0,185
	26-35 yaş	92	3,30	0,513				
	36 yaş ve üzeri	23	3,38	0,434				
	Toplam	205	3,37	0,510				
Eğitim ve Geliştirme Boyutu	18-25 yaş	90	4,02	1,048	0,680	0,508	1,701	0,185
	26-35 yaş	92	3,74	1,122				
	36 yaş ve üzeri	23	4,03	1,099				
	Toplam	205	3,90	1,091				
Ücret ve Yan Haklar Boyutu	18-25 yaş	90	4,03	1,043	0,952	0,388	1,786	0,170
	26-35 yaş	92	3,73	1,156				
	36 yaş ve üzeri	23	4,00	1,153				
	Toplam	205	3,89	1,112				
Performans Değerlendirme Boyutu	18-25 yaş	90	4,03	1,073	0,461	0,632	1,561	0,212
	26-35 yaş	92	3,74	1,137				
	36 yaş ve üzeri	23	3,94	1,104				
	Toplam	205	3,89	1,109				
Genel İş Tatmini	18-25 yaş	90	3,98	1,003	0,445	0,642	1,046	0,353
	26-35 yaş	92	3,78	1,035				
	36 yaş ve üzeri	23	4,00	1,091				
	Toplam	205	3,89	1,027				
İçsel Tatmin Boyutu	18-25 yaş	90	3,97	1,015	0,089	0,915	1,128	0,326
	26-35 yaş	92	3,75	1,036				
	36 yaş ve üzeri	23	3,99	1,117				
	Toplam	205	3,87	1,037				
Dışsal Tatmin Boyutu	18-25 yaş	90	2,11	0,997	1,496	0,226	2,178	0,116
	26-35 yaş	92	2,37	1,141				
	36 yaş ve üzeri	23	1,92	1,065				
	Toplam	205	2,20	1,078				
Genel Örgütsel Bağlılık	18-25 yaş	90	3,43	0,521	1,211	0,300	1,700	0,185
	26-35 yaş	92	3,30	0,513				
	36 yaş ve üzeri	23	3,38	0,434				
	Toplam	205	3,37	0,510				
Duygusal Bağlılık Boyutu	18-25 yaş	90	3,96	1,039	1,476	0,231	2,155	0,119
	26-35 yaş	92	3,66	1,101				
	36 yaş ve üzeri	23	3,98	0,934				
	Toplam	205	3,83	1,063				
Devam Bağlılık Boyutu	18-25 yaş	90	2,11	0,997	1,496	0,226	2,178	0,116
	26-35 yaş	92	2,37	1,141				
	36 yaş ve üzeri	23	1,92	1,065				
	Toplam	205	2,20	1,078				
Normatif Bağlılık Boyutu	18-25 yaş	90	4,03	1,043	0,952	0,388	1,786	0,170
	26-35 yaş	92	3,73	1,156				
	36 yaş ve üzeri	23	4,00	1,153				
	Toplam	205	3,89	1,112				

Yaşa göre genel İK uygulamaları, işe alım ve seçim, eğitim ve geliştirme, ücret ve yan haklar ile personel değerlendirme, genel iş tatmini, içsel tatmin, dışsal

tatmin, genel örgütsel bağlılık, devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığı ortalamaları farklılık göstermemektedir ( $p \geq 0,05$ ).

**Çizelge 7.6:** Aylık Gelire Göre Değişkenlerin Farklılığının Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Sonuçları

	Aylık Gelir	n	$\bar{X}$	SS	Levene Homojenlik Testi		ANOVA		Çoklu Karşılaştırma	
					İstatistik	p	F	p		
Genel İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	Asgari ücret (1)	76	2,47	0,824	0,942	0,422	3,647	0,014	Scheffe	(1-2)
	Asgari ücret - 3500 TL (2)	106	2,10	0,904						
	3501-5000 TL (3)	12	2,50	0,798						
	5001 TL ve üzeri (4)	11	1,91	0,701						
	Toplam	205	2,25	0,877						
İşe Alım ve Seçim Boyutu	Asgari ücret	76	3,45	0,513	0,571	0,635	1,264	0,288	-	-
	Asgari ücret - 3500 TL	106	3,31	0,493						
	3501-5000 TL	12	3,44	0,543						
	5001 TL ve üzeri	11	3,26	0,608						
	Toplam	205	3,37	0,510						
Eğitim ve Geliştirme Boyutu	Asgari ücret	76	4,02	1,037	0,563	0,640	0,944	0,420	-	-
	Asgari ücret - 3500 TL	106	3,82	1,123						
	3501-5000 TL	12	4,10	1,043						
	5001 TL ve üzeri	11	3,56	1,209						
	Toplam	205	3,90	1,091						
Ücret ve Yan Haklar Boyutu	Asgari ücret	76	4,06	1,089	0,507	0,678	1,203	0,310	-	-
	Asgari ücret - 3500 TL	106	3,79	1,104						
	3501-5000 TL	12	4,06	1,067						
	5001 TL ve üzeri	11	3,61	1,348						
	Toplam	205	3,89	1,112						
Performans Değerlendirme Boyutu	Asgari ücret	76	4,02	1,084	0,224	0,880	1,025	0,382	-	-
	Asgari ücret - 3500 TL	106	3,82	1,124						
	3501-5000 TL	12	4,00	1,054						
	5001 TL ve üzeri	11	3,48	1,187						
	Toplam	205	3,89	1,109						
Genel İş Tatmini	Asgari ücret	76	4,01	0,969	0,838	0,474	0,936	0,424	-	-
	Asgari ücret - 3500 TL	106	3,81	1,051						
	3501-5000 TL	12	4,10	0,920						
	5001 TL ve üzeri	11	3,63	1,293						
	Toplam	205	3,89	1,027						
İçsel Tatmin Boyutu	Asgari ücret	76	3,99	1,020	0,877	0,454	0,898	0,443	-	-
	Asgari ücret - 3500 TL	106	3,81	1,045						
	3501-5000 TL	12	4,01	0,785						
	5001 TL ve üzeri	11	3,55	1,298						
	Toplam	205	3,87	1,037						
Dışsal Tatmin Boyutu	Asgari ücret	76	2,10	1,095	0,735	0,533	0,654	0,582	-	-
	Asgari ücret - 3500 TL	106	2,28	1,092						
	3501-5000 TL	12	2,03	0,733						
	5001 TL ve üzeri	11	2,42	1,161						
	Toplam	205	2,20	1,078						
Genel Örgütsel Bağlılık	Asgari ücret	76	3,45	0,513	0,571	0,635	1,264	0,288	-	-
	Asgari ücret - 3500 TL	106	3,31	0,493						
	3501-5000 TL	12	3,44	0,543						
	5001 TL ve üzeri	11	3,26	0,608						
	Toplam	205	3,37	0,510						
Duygusal Bağlılık Boyutu	Asgari ücret	76	3,98	1,086	0,626	0,599	1,171	0,322	-	-
	Asgari ücret - 3500 TL	106	3,72	1,051						
	3501-5000 TL	12	4,01	0,886						
	5001 TL ve üzeri	11	3,60	1,156						
	Toplam	205	3,83	1,063						
Devam Bağlılık Boyutu	Asgari ücret	76	2,10	1,095	0,735	0,533	0,654	0,582	-	-
	Asgari ücret - 3500 TL	106	2,28	1,092						
	3501-5000 TL	12	2,03	0,733						
	5001 TL ve üzeri	11	2,42	1,161						
	Toplam	205	2,20	1,078						
Normatif Bağlılık Boyutu	Asgari ücret	76	4,06	1,089	0,507	0,678	1,203	0,310	-	-
	Asgari ücret - 3500 TL	106	3,79	1,104						
	3501-5000 TL	12	4,06	1,067						
	5001 TL ve üzeri	11	3,61	1,348						
	Toplam	205	3,89	1,112						

Aylık gelire göre genel insan kaynakları uygulamalarının ortalama puanları arasında farklılık bulunmaktadır ( $p=0,014 \leq 0,05$ ). Levene homojenlik testi sonucuna göre aylık gelire göre genel insan kaynakları uygulamaları ortalama puanları homojen dağılmaktadır ( $p=0,422 \geq 0,05$ ). Bu sonuç çoklu karşılaştırma da kullanılacak modelin seçilmesinde gerekli olmaktadır. Varyans homojen dağıldığı için Scheffe modeli kullanılmaktadır. Scheffe modeline göre asgari ücretli sağlık çalışanı ile asgari ücret - 3500 TL arasında aylık geliri olan sağlık çalışanları arasında insan kaynakları uygulamalarına yönelik görüşleri farklılık göstermektedir. Bu farklılığı da ortalama değere göre yorumlamak mümkündür. Asgari ücret alan bir sağlık çalışanın kurumunda genel insan kaynakları uygulamalarının kullanıldığına yönelik görüşü asgari ücret - 3500 TL arasında aylık geliri olan çalışana göre daha olumludur.

Aylık gelire göre işe alım ve seçim, eğitim ve geliştirme, ücret ve yan haklar ile personel değerlendirme, genel iş tatmini, içsel tatmin, dışsal tatmin, genel örgütsel bağlılık, devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığı ortalamaları arasında farklılık yoktur ( $p \geq 0,05$ ).

**Çizelge 7.7: Çalışma Süresine Göre Değişkenlerin Farklılığının Bağımsız Grup T Testi Sonuçları**

	Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	SS	Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		T Testi	
					F	p	t	p
Genel İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	1-5 yıl	120	2,28	0,916	4,757	0,030	0,421	0,674
	6 yıl ve üzeri	85	2,22	0,822				
İşe Alım ve Seçim Boyutu	1-5 yıl	120	3,37	0,508	0,007	0,934	0,206	0,837
	6 yıl ve üzeri	85	3,36	0,516				
Eğitim ve Geliştirme Boyutu	1-5 yıl	120	3,92	1,092	0,026	0,873	0,338	0,735
	6 yıl ve üzeri	85	3,87	1,096				
Ücret ve Yan Haklar Boyutu	1-5 yıl	120	3,94	1,071	0,672	0,413	0,781	0,436
	6 yıl ve üzeri	85	3,82	1,169				
Performans Değerlendirme Boyutu	1-5 yıl	120	3,91	1,119	0,053	0,819	0,399	0,690
	6 yıl ve üzeri	85	3,85	1,100				
Genel İş Tatmini	1-5 yıl	120	3,87	1,055	0,236	0,627	-0,397	0,692
	6 yıl ve üzeri	85	3,93	0,992				
İçsel İş Tatmini Boyutu	1-5 yıl	120	3,86	1,080	1,715	0,192	-0,235	0,814
	6 yıl ve üzeri	85	3,90	0,979				
Dışsal Tatmin Boyutu	1-5 yıl	120	2,14	1,065	0,119	0,731	-0,982	0,327
	6 yıl ve üzeri	85	2,29	1,095				
Genel Örgütsel Bağlılık	1-5 yıl	120	3,86	1,058	0,023	0,879	0,424	0,672
	6 yıl ve üzeri	85	3,79	1,075				
Duygusal Bağlılık Boyutu	1-5 yıl	120	3,86	1,058	0,023	0,879	0,424	0,672
	6 yıl ve üzeri	85	3,79	1,075				
Devam Bağlılığı Boyutu	1-5 yıl	120	2,14	1,065	0,119	0,731	-0,982	0,327
	6 yıl ve üzeri	85	2,29	1,095				
Normatif Bağlılık Boyutu	1-5 yıl	120	3,94	1,071	0,672	0,413	0,781	0,436
	6 yıl ve üzeri	85	3,82	1,169				



Çalışma süresine göre genel İK uygulamaları, işe alım ve seçim, eğitim ve geliştirme, ücret ve yan haklar ile personel değerlendirme, genel iş tatmini, içsel tatmin, dışsal tatmin, genel örgütsel bağlılık, devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığı ortalamaları arasında fark yoktur ( $p \geq 0,05$ ).

**Çizelge 7.8:** Çalışılan Kurumun İnsan Kaynaklarının Çalışma Durumunu Tanımlamasına Göre Değişkenlerin Farklılığının Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Sonuçları

	Çalışılan Kurumun İnsan Kaynakları Çalışma Derecesi	n	$\bar{X}$	SS	Levene Homojenlik Testi		ANOVA		Çoklu Karşılaştırma	
					İstatistik	p	F	p		
Genel İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	Zayıf	36	2,19	0,889	1,799	0,149	1,210	0,307	-	-
	Ortanın Altı	46	2,07	0,827						
	Ortanın Üstü	60	2,37	0,780						
	İleri	63	2,32	0,981						
	Toplam	205	2,25	0,877						
İşe Alım ve Seçim Boyutu	Zayıf (1)	36	2,67	0,485	2,694	0,047	<b>47,181</b>	<b>0,000</b>	Tamhane	(1-2)
	Ortanın Altı (2)	46	3,47	0,439						(1-3)
	Ortanın Üstü (3)	60	3,46	0,362						(1-4)
	İleri (4)	63	3,60	0,326						
	Toplam	205	3,37	0,510						
Eğitim ve Geliştirme Boyutu	Zayıf (1)	36	2,43	1,088	8,913	0,000	<b>47,977</b>	<b>0,000</b>	Tamhane	(1-2)
	Ortanın Altı (2)	46	3,91	1,047						(1-3)
	Ortanın Üstü (3)	60	4,20	0,750						(1-4)
	İleri (4)	63	4,43	0,533						(2-4)
	Toplam	205	3,90	1,091						
Ücret ve Yan Haklar Boyutu	Zayıf (1)	36	2,36	1,152	8,523	0,000	<b>51,145</b>	<b>0,000</b>	Tamhane	(1-2)
	Ortanın Altı (2)	46	3,96	0,969						(1-3)
	Ortanın Üstü (3)	60	4,18	0,808						(1-4)
	İleri (4)	63	4,45	0,504						(2-4)
	Toplam	205	3,89	1,112						
Performans Değerlendirme Boyutu	Zayıf (1)	36	2,40	1,171	13,711	0,000	<b>46,420</b>	<b>0,000</b>	Tamhane	(1-2)
	Ortanın Altı (2)	46	3,94	1,038						(1-3)
	Ortanın Üstü (3)	60	4,19	0,782						(1-4)
	İleri (4)	63	4,41	0,502						(2-4)
	Toplam	205	3,89	1,109						
Genel İş Tatmini	Zayıf (1)	36	2,52	1,074	6,244	0,000	<b>45,388</b>	<b>0,000</b>	Tamhane	(1-2)
	Ortanın Altı (2)	46	3,96	0,939						(1-3)
	Ortanın Üstü (3)	60	4,16	0,735						(1-4)
	İleri (4)	63	4,37	0,515						
	Toplam	205	3,89	1,027						
İçsel Tatmin Boyutu	Zayıf (1)	36	2,53	1,057	3,717	0,012	<b>41,443</b>	<b>0,000</b>	Tamhane	(1-2)
	Ortanın Altı (2)	46	3,95	0,908						(1-3)
	Ortanın Üstü (3)	60	4,12	0,785						(1-4)
	İleri (4)	63	4,36	0,609						
	Toplam	205	3,87	1,037						
Dışsal Tatmin Boyutu	Zayıf (1)	36	3,35	1,094	2,686	0,048	<b>25,977</b>	<b>0,000</b>	Tamhane	(1-2)
	Ortanın Altı (2)	46	2,33	1,079						(1-3)
	Ortanın Üstü (3)	60	1,88	0,849						(1-4)
	İleri (4)	63	1,77	0,740						(2-4)
	Toplam	205	2,20	1,078						
Genel Örgütsel Bağlılık	Zayıf (1)	36	2,67	0,485	2,694	0,047	<b>47,181</b>	<b>0,000</b>	Tamhane	(1-2)
	Ortanın Altı (2)	46	3,47	0,439						(1-3)
	Ortanın Üstü (3)	60	3,46	0,362						(1-4)
	İleri (4)	63	3,60	0,326						
	Toplam	205	3,37	0,510						
Duygusal Bağlılık Boyutu	Zayıf (1)	36	2,40	1,034	5,233	0,002	<b>45,634</b>	<b>0,000</b>	Tamhane	(1-2)
	Ortanın Altı (2)	46	3,95	0,973						(1-3)
	Ortanın Üstü (3)	60	4,09	0,794						(1-4)
	İleri (4)	63	4,31	0,565						
	Toplam	205	3,83	1,063						
Devam Bağlılık Boyutu	Zayıf (1)	36	3,35	1,094	2,686	0,048	<b>25,977</b>	<b>0,000</b>	Tamhane	(1-2)
	Ortanın Altı (2)	46	2,33	1,079						(1-3)
	Ortanın Üstü (3)	60	1,88	0,849						(1-4)
	İleri (4)	63	1,77	0,740						(2-4)
	Toplam	205	2,20	1,078						

**Çizelge 7.8:** (devamı) Çalışılan Kurumun İnsan Kaynaklarının Çalışma Durumunu Tanımlamasına Göre Değişkenlerin Farklılığının Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Sonuçları

	Çalışılan Kurumun İnsan Kaynakları Çalışma Derecesi	n	$\bar{X}$	SS	Levene Testi	Homojenlik	ANOVA		Çoklu Karşılaştırma	
					İstatistik	p	F	p		
Normatif Bağlılık Boyutu	Zayıf (1)	36	2,36	1,152	8,523	0,000	51,145	0,000	Tamhane	
	Ortanın Altı (2)	46	3,96	0,969						(1-2)
	Ortanın Üstü (3)	60	4,18	0,808						(1-3)
	İleri (4)	63	4,45	0,504						(1-4)
	Toplam	205	3,89	1,112						(2-4)

Çalışılan kurumun insan kaynakları uygulamalarını kullanma derecesine göre işe alım ve seçim, eğitim ve geliştirme, ücret ve yan haklar ile personel değerlendirme, genel iş tatmini, içsel tatmin, dışsal tatmin, genel örgütsel bağlılık, devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığı ortalamaları arasında fark yoktur ( $p=0,000 \leq 0,01$ ).

Levene homojenlik testi sonucuna bakıldığında çalışılan kurumun insan kaynakları uygulamalarını kullanma derecesine göre işe alım ve seçim ( $p=0,047 \leq 0,05$ ), eğitim ve geliştirme ( $p=0,000 \leq 0,05$ ), ücret ve yan haklar ( $p=0,000 \leq 0,05$ ), personel değerlendirme ( $p=0,000 \leq 0,05$ ), genel iş tatmini ( $p=0,000 \leq 0,05$ ), içsel tatmin ( $p=0,012 \leq 0,05$ ), dışsal tatmin ( $p=0,048 \leq 0,05$ ), genel örgütsel bağlılık ( $p=0,047 \leq 0,05$ ), duygusal bağlılık ( $p=0,002 \leq 0,05$ ), devam bağlılığı ( $p=0,048 \leq 0,05$ ) ve normatif bağlılığı ( $p=0,000 \leq 0,05$ ) ortalama puanları homojen dağılmamaktadır. Bu sonuç çoklu karşılaştırma da kullanılacak modelin seçilmesinde gerekli olmaktadır. Varyans homojen dağılmadığı için Tamhane modeli kullanılmaktadır.

Tamhane modeline göre çalışılan kurumun insan kaynakları uygulamalarında zayıf olduğunu belirten sağlık çalışanları ile ortanın altı olduğunu belirten sağlık çalışanları arasında; zayıf olduğunu belirten sağlık çalışanları ile ortanın üstü olduğunu belirten sağlık çalışanları arasında; zayıf olduğunu belirten sağlık çalışanları ile ileri olduğunu belirten sağlık çalışanları arasında işe alım ve seçme uygulamasına dair görüşleri, genel iş tatmin, içsel tatminleri ile genel

örgütsel bağlılıkları, duygusal bağlılıkları farklılık göstermektedir. Ortalama değerler incelendiğinde, çalıştığı kurumun insan kaynakları uygulamalarını zayıf olarak nitelendiren sağlık çalışanlarının ortanın altı olarak nitelendiren sağlık çalışanlarına göre; zayıf olarak tanımlayan sağlık çalışanlarının ortanın üstü olarak tanımlayan sağlık çalışanlarına göre; zayıf olarak tanımlayan sağlık çalışanlarının ileri olarak tanımlayan sağlık çalışanlarına göre; işe alım ve seçim uygulamalarına dair görüşleri, genel iş tatmin, içsel tatminleri ile genel örgütsel bağlılıkları, duygusal bağlılıkları daha olumsuzdur.

Çalışılan kurumun insan kaynakları uygulamalarında zayıf olduğunu belirten sağlık çalışanları ile ortanın altı olduğunu belirten sağlık çalışanları arasında; zayıf olduğunu belirten sağlık çalışanları ile ortanın üstü olduğunu belirten sağlık çalışanları arasında; zayıf olduğunu belirten sağlık çalışanları ile ileri olduğunu belirten sağlık çalışanları arasında; ortanın altı olarak tanımlayan sağlık çalışanları ile ileri olarak tanımlayan sağlık çalışanlarının eğitim ve geliştirme, ücret ve yan haklar ve performans değerlendirme uygulamalarına dair görüşleri ile dışsal tatminleri, devam bağlılıkları ve normatif bağlılıkları farklılık göstermektedir. Ortalama değerler incelendiğinde, çalıştığı kurumun insan kaynakları uygulamalarını zayıf olarak nitelendiren sağlık çalışanlarının ortanın altı olarak nitelendiren sağlık çalışanlarına göre; zayıf olarak tanımlayan sağlık çalışanlarının ortanın üstü olarak tanımlayan sağlık çalışanlarına göre; zayıf olarak tanımlayan sağlık çalışanlarının ileri olarak tanımlayan sağlık çalışanlarına göre; ortanın altı olarak tanımlayan sağlık çalışanlarının ileri olarak tanımlayan sağlık çalışanlarına göre eğitim ve geliştirme, ücret ve yan haklar ve performans değerlendirme uygulamalarına dair görüşleri ile dışsal tatminleri, devam bağlılıkları ve normatif bağlılıkları daha olumsuzdur.

Çalıştığı kurumda insan kaynakları uygulamalarını kullanma derecesine göre genel insan kaynakları uygulamaları ortalama puanları arasında farklılık tespit edilmemektedir ( $p \geq 0,05$ ).

**Çizelge 7.9: Çalıştığı Kurumun Sunduğu İmkanların Derecesine Göre Değişkenlerin Farklılığının Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Sonuçları**

	Çalışılan Kurumun Sunduğu İmkanların Derecesi	n	$\bar{X}$	SS	Levene	Homojenlik	ANOVA		Çoklu Karşılaştırma	
					Testi	p	F	p		
					İstatistik					
Genel İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	Zayıf	36	2,25	0,841						
	Ortanın Altı	44	2,18	0,815						
	Ortanın Üstü	62	2,24	0,862	1,044	0,374	0,211	0,889	-	-
	İleri	63	2,32	0,964						
	Toplam	205	2,25	0,877						
İşe Alım ve Seçim Boyutu	Zayıf (1)	36	2,68	0,455						
	Ortanın Altı (2)	44	3,44	0,454						(1-2)
	Ortanın Üstü (3)	62	3,46	0,389	2,336	0,075	<b>45,522</b>	<b>0,000</b>	Scheffe	(1-3)
	İleri (4)	63	3,61	0,319						(1-4)
	Toplam	205	3,37	0,510						
Eğitim ve Geliştirme Boyutu	Zayıf (1)	36	2,43	1,100						
	Ortanın Altı (2)	44	3,96	0,944						(1-2)
	Ortanın Üstü (3)	62	4,16	0,857	7,872	0,000	<b>46,907</b>	<b>0,000</b>	Tamhane	(1-3)
	İleri (4)	63	4,43	0,530						(1-4)
	Toplam	205	3,90	1,091						(2-4)
Ücret ve Yan Haklar Boyutu	Zayıf (1)	36	2,37	1,116						
	Ortanın Altı (2)	44	4,01	0,892						(1-2)
	Ortanın Üstü (3)	62	4,13	0,897	6,543	0,000	<b>49,621</b>	<b>0,000</b>	Tamhane	(1-3)
	İleri (4)	63	4,45	0,539						(1-4)
	Toplam	205	3,89	1,112						(2-4)
Performans Değerlendirme Boyutu	Zayıf (1)	36	2,44	1,234						
	Ortanın Altı (2)	44	3,97	0,975						(1-2)
	Ortanın Üstü (3)	62	4,15	0,851	14,565	0,000	<b>42,383</b>	<b>0,000</b>	Tamhane	(1-3)
	İleri (4)	63	4,40	0,498						(1-4)
	Toplam	205	3,89	1,109						
Genel İş Tatmini	Zayıf (1)	36	2,49	1,038						
	Ortanın Altı (2)	44	4,01	0,867						(1-2)
	Ortanın Üstü (3)	62	4,15	0,770	4,641	0,004	<b>47,548</b>	<b>0,000</b>	Tamhane	(1-3)
	İleri (4)	63	4,36	0,564						(1-4)
	Toplam	205	3,89	1,027						
İçsel Tatmin Boyutu	Zayıf (1)	36	2,46	1,019						
	Ortanın Altı (2)	44	4,06	0,769						(1-2)
	Ortanın Üstü (3)	62	4,10	0,845	3,091	0,028	<b>46,183</b>	<b>0,000</b>	Tamhane	(1-3)
	İleri (4)	63	4,33	0,629						(1-4)
	Toplam	205	3,87	1,037						
Dışsal Tatmin Boyutu	Zayıf (1)	36	3,40	1,096						
	Ortanın Altı (2)	44	2,20	0,850						(1-2)
	Ortanın Üstü (3)	62	1,95	0,994	2,220	0,087	<b>26,609</b>	<b>0,000</b>	Scheffe	(1-3)
	İleri (4)	63	1,77	0,764						(1-4)
	Toplam	205	2,20	1,078						
Genel Örgütsel Bağlılık	Zayıf (1)	36	2,68	0,455						
	Ortanın Altı (2)	44	3,44	0,454						(1-2)
	Ortanın Üstü (3)	62	3,46	0,389	2,336	0,075	<b>45,522</b>	<b>0,000</b>	Scheffe	(1-3)
	İleri (4)	63	3,61	0,319						(1-4)
	Toplam	205	3,37	0,510						
Duygusal Bağlılık Boyutu	Zayıf (1)	36	2,39	1,010						
	Ortanın Altı (2)	44	3,94	0,862						(1-2)
	Ortanın Üstü (3)	62	4,07	0,873	4,707	0,003	<b>47,415</b>	<b>0,000</b>	Tamhane	(1-3)
	İleri (4)	63	4,34	0,579						(1-4)
	Toplam	205	3,83	1,063						
Devam Bağlılık Boyutu	Zayıf (1)	36	3,40	1,096						
	Ortanın Altı (2)	44	2,20	0,850						(1-2)
	Ortanın Üstü (3)	62	1,95	0,994	2,220	0,087	<b>26,609</b>	<b>0,000</b>	Scheffe	(1-3)
	İleri (4)	63	1,77	0,764						(1-4)
	Toplam	205	2,20	1,078						
Normatif Bağlılık Boyutu	Zayıf (1)	36	2,37	1,116						
	Ortanın Altı (2)	44	4,01	0,892						(1-2)
	Ortanın Üstü (3)	62	4,13	0,897	6,543	0,000	<b>49,621</b>	<b>0,000</b>	Tamhane	(1-3)
	İleri (4)	63	4,45	0,539						(1-4)
	Toplam	205	3,89	1,112						(2-4)

Çalışılan kurumun sunduğu imkanların derecesine göre işe alım ve seçim, eğitim ve geliştirme, ücret ve yan haklar ile personel değerlendirme, genel iş

tatmini, içsel tatmin, dışsal tatmin, genel örgütsel bağlılık, devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığında fark yoktur ( $p=0,000 \leq 0,01$ ).

Levene homojenlik testi sonucuna bakıldığında çalışılan kurumun sunduğu imkanların derecesine göre işe alım ve seçim ( $p=0,075 \geq 0,05$ ), dışsal tatmin ( $p=0,087 \geq 0,05$ ), genel örgütsel bağlılık ( $p=0,075 \geq 0,05$ ) ve devam bağlılığı ( $p=0,087 \geq 0,05$ ) ortalama puanları homojen dağılmaktadır. Varyans homojen dağılmadığı için Scheffe modeli kullanılmaktadır.

Çalışılan kurumun sunduğu imkanların derecesine göre eğitim ve geliştirme ( $p=0,000 \leq 0,05$ ), ücret ve yan haklar ( $p=0,000 \leq 0,05$ ), personel değerlendirme ( $p=0,000 \leq 0,05$ ), genel iş tatmini ( $p=0,004 \leq 0,05$ ), içsel tatmin ( $p=0,028 \leq 0,05$ ), duygusal bağlılık ( $p=0,003 \leq 0,05$ ) ve normatif bağlılığı ( $p=0,000 \leq 0,05$ ) ortalama puanları homojen dağılmamaktadır. Varyans homojen dağılmadığı için Tamhane modeli kullanılmaktadır.

Scheffe modeline göre çalışılan kurumun sunduğu imkanların derecesinin zayıf olduğunu belirten sağlık çalışanları ile ortanın altı olduğunu belirten sağlık çalışanları arasında; zayıf olduğunu belirten sağlık çalışanları ile ortanın üstü olduğunu belirten sağlık çalışanları arasında; zayıf olduğunu belirten sağlık çalışanları ile ileri olduğunu belirten sağlık çalışanları arasında işe alım ve seçme uygulamasına dair görüşleri, dışsal tatmin ile genel örgütsel bağlılıkları, devam bağlılıkları farklılık göstermektedir. Ortalama değerler incelendiğinde, çalıştığı kurumun insan kaynakları uygulamalarını zayıf olarak nitelendiren sağlık çalışanlarının ortanın altı olarak nitelendiren sağlık çalışanlarına göre; zayıf olarak tanımlayan sağlık çalışanlarının ortanın üstü olarak tanımlayan sağlık çalışanlarına göre; zayıf olarak tanımlayan sağlık çalışanlarının ileri olarak tanımlayan sağlık çalışanlarına göre; işe alım ve seçim uygulamalarına dair görüşleri, dışsal tatminleri ile genel örgütsel bağlılıkları, devam bağlılıkları daha olumsuzdur.

Tamhane modeline göre çalışılan kurumun sunduğu imkanların derecesinin zayıf olduğunu belirten sağlık çalışanları ile ortanın altı olduğunu belirten sağlık çalışanları arasında; zayıf olduğunu belirten sağlık çalışanları ile ortanın üstü olduğunu belirten sağlık çalışanları arasında performans değerlendirme insan kaynakları uygulaması ile genel iş tatmini, içsel tatmin, duygusal bağlılık farklılık göstermektedir. Ortalama değerler incelendiğinde, çalıştığı kurumun insan kaynakları uygulamalarını zayıf olarak nitelendiren sağlık çalışanlarının ortanın altı olarak nitelendiren sağlık çalışanlarına göre; zayıf olarak tanımlayan sağlık çalışanlarının ortanın üstü olarak tanımlayan sağlık çalışanlarına göre performans değerlendirme insan kaynakları uygulaması ile genel iş tatmini, içsel tatmin, duygusal bağlılıkları daha olumsuzdur.

Çalışılan kurumdan memnuniyet derecesinin zayıf olduğunu belirten sağlık çalışanları ile ortanın altı olduğunu belirten sağlık çalışanları arasında; zayıf olduğunu belirten sağlık çalışanları ile ortanın üstü olduğunu belirten sağlık çalışanları arasında; zayıf olduğunu belirten sağlık çalışanları ile ileri olduğunu belirten sağlık çalışanları arasında; ortanın altı olarak tanımlayan sağlık çalışanları ile ileri olarak tanımlayan sağlık çalışanlarının eğitim ve geliştirme ve ücret ve yan haklar uygulamalarına dair görüşleri ile normatif bağlılıkları farklılık göstermektedir. Ortalama değerler incelendiğinde, çalıştığı kurumun insan kaynakları uygulamalarını zayıf olarak nitelendiren sağlık çalışanlarının ortanın altı olarak nitelendiren sağlık çalışanlarına göre; zayıf olarak tanımlayan sağlık çalışanlarının ortanın üstü olarak tanımlayan sağlık çalışanlarına göre; zayıf olarak tanımlayan sağlık çalışanlarının ileri olarak tanımlayan sağlık çalışanlarına göre; ortanın altı olarak tanımlayan sağlık çalışanlarının ileri olarak tanımlayan sağlık çalışanlarına göre eğitim ve geliştirme ve ücret ve yan haklar uygulamalarına dair görüşleri ile normatif bağlılıkları daha olumsuzdur.....

Çalıştığı kurumun sunduğu imkanların derecesine göre genel insan kaynakları uygulamaları ortalama puanları arasında farklılık tespit edilmemektedir ( $p \geq 0,05$ ).

**Çizelge 7.10: Çalışılan Kuruma Duyulan Memnuniyete Göre Değişkenlerin Farklılığının Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Sonuçları**

	Çalışılan Kuruma Duyulan Memnuniyet	n	$\bar{X}$	SS	Levene Testi	Homojenlik	ANOVA		Çoklu Karşılaştırma	
					İstatistik	p	F	p		
Genel İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	Zayıf	33	2,15	0,870	1,006	0,391	0,338	0,798	-	-
	Ortanın Altı	43	2,21	0,833						
	Ortanın Üstü	64	2,33	0,818						
	İleri	65	2,26	0,973						
	Toplam	205	2,25	0,877						
İşe Alım ve Seçim Boyutu	Zayıf (1)	33	2,57	0,391	1,319	0,269	<b>62,975</b>	<b>0,000</b>	Scheffe	(1-2)
	Ortanın Altı (2)	43	3,48	0,396						(1-3)
	Ortanın Üstü (3)	64	3,46	0,402						(1-4)
	İleri (4)	65	3,60	0,300						
	Toplam	205	3,37	0,510						
Eğitim ve Geliştirme Boyutu	Zayıf (1)	33	2,18	0,884	3,900	0,010	<b>67,320</b>	<b>0,000</b>	Tamhane	(1-2)
	Ortanın Altı (2)	43	4,00	0,898						(1-3)
	Ortanın Üstü (3)	64	4,17	0,835						(1-4)
	İleri (4)	65	4,43	0,536						(2-4)
	Toplam	205	3,90	1,091						
Ücret ve Yan Haklar Boyutu	Zayıf (1)	33	2,11	0,906	3,086	0,028	<b>70,028</b>	<b>0,000</b>	Tamhane	(1-2)
	Ortanın Altı (2)	43	4,03	0,894						(1-3)
	Ortanın Üstü (3)	64	4,17	0,839						(1-4)
	İleri (4)	65	4,43	0,546						
	Toplam	205	3,89	1,112						
Performans Değerlendirme Boyutu	Zayıf (1)	33	2,15	1,031	8,514	0,000	<b>64,012</b>	<b>0,000</b>	Tamhane	(1-2)
	Ortanın Altı (2)	43	4,05	0,887						(1-3)
	Ortanın Üstü (3)	64	4,15	0,852						(1-4)
	İleri (4)	65	4,41	0,492						
	Toplam	205	3,89	1,109						
Genel İş Tatmini	Zayıf (1)	33	2,30	0,808	1,207	0,308	<b>61,290</b>	<b>0,000</b>	Scheffe	(1-2)
	Ortanın Altı (2)	43	4,05	0,835						(1-3)
	Ortanın Üstü (3)	64	4,15	0,798						(1-4)
	İleri (4)	65	4,34	0,589						
	Toplam	205	3,89	1,027						
İşsel Tatmin Boyutu	Zayıf (1)	33	2,57	0,391	1,319	0,269	<b>62,975</b>	<b>0,000</b>	Scheffe	(1-2)
	Ortanın Altı (2)	43	3,48	0,396						(1-3)
	Ortanın Üstü (3)	64	3,46	0,402						(1-4)
	İleri (4)	65	3,60	0,300						
	Toplam	205	3,37	0,510						
Dışsal Tatmin Boyutu	Zayıf (1)	33	3,59	0,929	0,972	0,407	<b>34,916</b>	<b>0,000</b>	Scheffe	(1-2)
	Ortanın Altı (2)	43	2,21	0,977						(1-3)
	Ortanın Üstü (3)	64	1,93	0,902						(1-4)
	İleri (4)	65	1,76	0,758						
	Toplam	205	2,20	1,078						
Genel Örgütsel Bağlılık	Zayıf (1)	33	2,57	0,391	1,319	0,269	<b>62,975</b>	<b>0,000</b>	Scheffe	(1-2)
	Ortanın Altı (2)	43	3,48	0,396						(1-3)
	Ortanın Üstü (3)	64	3,46	0,402						(1-4)
	İleri (4)	65	3,60	0,300						
	Toplam	205	3,37	0,510						
Duyusal Bağlılık Boyutu	Zayıf (1)	33	2,16	0,835	3,384	0,019	<b>65,749</b>	<b>0,000</b>	Tamhane	(1-2)
	Ortanın Altı (2)	43	3,99	0,856						(1-3)
	Ortanın Üstü (3)	64	4,06	0,852						(1-4)
	İleri (4)	65	4,34	0,523						
	Toplam	205	3,83	1,063						
Devam Bağlılık Boyutu	Zayıf (1)	33	3,59	0,929	0,972	0,407	<b>34,916</b>	<b>0,000</b>	Scheffe	(1-2)
	Ortanın Altı (2)	43	2,21	0,977						(1-3)
	Ortanın Üstü (3)	64	1,93	0,902						(1-4)
	İleri (4)	65	1,76	0,758						
	Toplam	205	2,20	1,078						
Normatif Bağlılık Boyutu	Zayıf (1)	33	2,11	0,906	3,086	0,028	<b>70,028</b>	<b>0,000</b>	Tamhane	(1-2)
	Ortanın Altı (2)	43	4,03	0,894						(1-3)
	Ortanın Üstü (3)	64	4,17	0,839						(1-4)
	İleri (4)	65	4,43	0,546						
	Toplam	205	3,89	1,112						

Çalışılan kuruma duyulan memnuniyet derecesine göre işe alım ve seçim, eğitim ve geliştirme, ücret ve yan haklar ile personel değerlendirme, genel iş tatmini,

içsel tatmin, dışsal tatmin, genel örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı arasında fark vardır ( $p=0,000 \leq 0,01$ ).

Levene homojenlik testi sonucuna bakıldığında çalışılan kuruma duyulan memnuniyet derecesine göre işe alım ve seçim ( $p=0,269 \geq 0,05$ ), genel iş tatmini ( $p=0,308 \geq 0,05$ ), içsel tatmin ( $p=0,269 \geq 0,05$ ), dışsal tatmin ( $p=0,407 \geq 0,05$ ), genel örgütsel bağlılık ( $p=0,269 \geq 0,05$ ) ve devam bağlılığı ( $p=0,407 \geq 0,05$ ) ortalama puanları homojen dağılmaktadır. Varyans homojen dağılmadığı için Scheffe modeli kullanılmaktadır.

Çalışılan kuruma duyulan memnuniyet derecesine göre eğitim ve geliştirme ( $p=0,010 \leq 0,05$ ), ücret ve yan haklar ( $p=0,028 \leq 0,05$ ), personel değerlendirme ( $p=0,000 \leq 0,05$ ), duygusal bağlılık ( $p=0,019 \leq 0,05$ ) ve normatif bağlılığı ( $p=0,028 \leq 0,05$ ) ortalama puanları homojen dağılmamaktadır. Varyans homojen dağılmadığı için Tamhane modeli kullanılmaktadır.

Scheffe modeline göre çalışılan kuruma duyulan memnuniyet derecesinin zayıf olduğunu belirten sağlık çalışanları ile ortanın altı olduğunu belirten sağlık çalışanları arasında; zayıf olduğunu belirten sağlık çalışanları ile ortanın üstü olduğunu belirten sağlık çalışanları arasında; zayıf olduğunu belirten sağlık çalışanları ile ileri olduğunu belirten sağlık çalışanları arasında işe alım ve seçme uygulamasına dair görüşleri, genel iş tatmini, içsel tatmini, dışsal tatmini, genel örgütsel bağlılık, devam bağlılığı farklılık göstermektedir. Ortalama değerler incelendiğinde, çalıştığı kurumun insan kaynakları uygulamalarını zayıf olarak nitelendiren sağlık çalışanlarının ortanın altı olarak nitelendiren sağlık çalışanlarına göre; zayıf olarak tanımlayan sağlık çalışanlarının ortanın üstü olarak tanımlayan sağlık çalışanlarına göre; zayıf olarak tanımlayan sağlık çalışanlarının ileri olarak tanımlayan sağlık çalışanlarına göre işe alım ve seçme uygulamasına dair görüşleri, genel iş tatmini, içsel tatmini, dışsal tatmini, genel örgütsel bağlılık, devam bağlılığı daha olumsuzdur.



Tamhane modeline göre çalışılan kurumun sunduğu imkanların derecesinin zayıf olduğunu belirten sağlık çalışanları ile ortanın altı olduğunu belirten sağlık çalışanları arasında; zayıf olduğunu belirten sağlık çalışanları ile ortanın üstü olduğunu belirten sağlık çalışanları arasında ücret ve yan haklar ve performans değerlendirme insan kaynakları uygulaması ile duygusal ve normatif bağlılıkları farklılık göstermektedir. Ortalama değerler incelendiğinde, çalıştığı kurumun insan kaynakları uygulamalarını zayıf olarak nitelendiren sağlık çalışanlarının ortanın altı olarak nitelendiren sağlık çalışanlarına göre; zayıf olarak tanımlayan sağlık çalışanlarının ortanın üstü olarak tanımlayan sağlık çalışanlarına göre ücret ve yan haklar ve performans değerlendirme insan kaynakları uygulaması ile duygusal ve normatif bağlılıkları daha olumsuzdur.

Çalışılan kuruma duyulan memnuniyet derecesinin zayıf olduğunu belirten sağlık çalışanları ile ortanın altı olduğunu belirten sağlık çalışanları arasında; zayıf olduğunu belirten sağlık çalışanları ile ortanın üstü olduğunu belirten sağlık çalışanları arasında; zayıf olduğunu belirten sağlık çalışanları ile ileri olduğunu belirten sağlık çalışanları arasında; ortanın altı olarak tanımlayan sağlık çalışanları ile ileri olarak tanımlayan sağlık çalışanlarının eğitim ve geliştirme insan kaynakları uygulamalarına dair görüşleri farklılık göstermektedir. Ortalama değerler incelendiğinde, çalıştığı kurumun insan kaynakları uygulamalarını zayıf olarak nitelendiren sağlık çalışanlarının ortanın altı olarak nitelendiren sağlık çalışanlarına göre; zayıf olarak tanımlayan sağlık çalışanlarının ortanın üstü olarak tanımlayan sağlık çalışanlarına göre; zayıf olarak tanımlayan sağlık çalışanlarının ileri olarak tanımlayan sağlık çalışanlarına göre; ortanın altı olarak tanımlayan sağlık çalışanlarının ileri olarak tanımlayan sağlık çalışanlarına göre eğitim ve geliştirme insan kaynakları uygulamalarına dair görüşleri daha olumsuzdur. ....

Çalışılan kuruma duyulan memnuniyet derecesine göre genel insan kaynakları uygulamaları ortalama puanları arasında farklılık tespit edilmemektedir ( $p \geq 0,05$ ).

#### 7.4 Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Sağlık çalışanlarının çalıştıkları kurumlarının İK uygulamalarına yönelik görüşlerinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisi ve sağlık çalışanlarının iş tatmininin örgütsel bağlılıklarına etkisi basit doğrusal regresyon ile saptanmaktadır.

**Çizelge 7.11:** İnsan Kaynakları Uygulamalarının Genel İş Tatminine Etkisi

		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std Hata	$\beta$		
Genel İş Tatmini	(Sabit)	3,435	0,196		17,544	0,000
	Genel İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	0,203	0,081	0,173	2,508	0,013
Düzeltilmiş $R^2=0,025$ , $F=6,290$ , $p=0,013$						
Genel İş Tatmini	(Sabit)	0,573	0,094		6,077	0,000
	İşe Alım ve Seçim Boyutu	0,847	0,023	0,932	36,669	0,000
Düzeltilmiş $R^2=0,868$ , $F=1344,627$ , $p=0,000$						
Genel İş Tatmini	(Sabit)	0,462	0,095		4,884	0,000
	Eğitim ve Geliştirme Boyutu	0,881	0,023	0,935	37,694	0,000
Düzeltilmiş $R^2=0,874$ , $F=1420,853$ , $p=0,000$						
Genel İş Tatmini	(Sabit)	0,723	0,133		5,442	0,000
	Ücret ve Yan Haklar Boyutu	0,817	0,033	0,867	24,775	0,000
Düzeltilmiş $R^2=0,750$ , $F=613,811$ , $p=0,000$						
Genel İş Tatmini	(Sabit)	0,611	0,108		5,644	0,000
	Performans Değerlendirme Boyutu	0,844	0,027	0,911	31,529	0,000
Düzeltilmiş $R^2=0,830$ , $F=994,096$ , $p=0,000$						

Genel insan kaynakları yönetimi uygulamalarının genel iş tatmini üzerinde etkisi vardır ( $p=0,013 \leq 0,05$ ). Modelin ANOVA sonuçlarına bakıldığında modelin tümünün anlamlı olduğu saptanmaktadır ( $F=6,290$ ,  $p=0,013 \leq 0,05$ ). Genel iş tatminindeki değişimin %2,5'lik kısmı genel insan kaynakları yönetimi uygulamaları tarafından açıklanmaktadır. Çizelge 7.11'de genel insan kaynakları uygulamalarındaki 1 birimlik artış genel iş tatminini 0,203 birim arttırmaktadır. Genel insan kaynakları yönetimi uygulamaları değişkeninin katsayısı anlamlıdır ( $p=0,013 \leq 0,05$ ).

İşe alım ve seçim boyutunun genel iş tatmini üzerinde etkisi vardır ( $p=0,000 \leq 0,01$ ). Modelin ANOVA sonuçlarına bakıldığında modelin tümünün anlamlı olduğu saptanmaktadır ( $F=1344,627$ ,  $p=0,000 \leq 0,01$ ). Genel iş tatminindeki değişiminin %86,8'lik kısmı işe alım ve seçim boyutu tarafından açıklanmaktadır. Çizelge 7.11'de işe alım ve seçim uygulamalarındaki 1 birimlik artış genel iş tatminini 0,847 birim arttırmaktadır. İşe alım ve seçim boyutu değişkeninin katsayısı anlamlıdır ( $p=0,000 \leq 0,01$ ).

Eğitim ve geliştirme boyutunun genel iş tatmini üzerinde etkisi vardır ( $p=0,000 \leq 0,01$ ). Modelin ANOVA sonuçlarına bakıldığında modelin tümünün anlamlı olduğu saptanmaktadır ( $F=1420,853$ ,  $p=0,000 \leq 0,01$ ). Genel iş tatminindeki değişiminin %87,4'lük kısmı eğitim ve geliştirme insan kaynakları yönetimi uygulamaları tarafından açıklanmaktadır. Çizelge 7.11'de eğitim ve geliştirme uygulamalarındaki 1 birimlik artış genel iş tatminini 0,881 birim arttırmaktadır. Eğitim geliştirme boyutu değişkeninin katsayısı anlamlıdır ( $p=0,000 \leq 0,01$ ).

Ücret ve yan haklar boyutunun genel iş tatmini üzerinde etkisi vardır ( $p=0,000 \leq 0,01$ ). Modelin ANOVA sonuçlarına bakıldığında modelin tümünün anlamlı olduğu saptanmaktadır ( $F=613,811$ ,  $p=0,000 \leq 0,01$ ). Genel iş tatminindeki değişiminin %75,0'lık kısmı ücret ve yan haklar boyutu tarafından açıklanmaktadır. Çizelge 7.11'de ücret ve yan haklar uygulamalarındaki 1 birimlik artış genel iş tatminini 0,817 birim arttırmaktadır. Ücret ve yan haklar boyutunun katsayısı anlamlıdır ( $p=0,000 \leq 0,01$ ).

Performans değerlendirme boyutunun genel iş tatmini üzerinde etkisi vardır ( $p=0,000 \leq 0,01$ ). Modelin ANOVA sonuçlarına bakıldığında modelin tümünün anlamlı olduğu saptanmaktadır ( $F=994,096$ ,  $p=0,000 \leq 0,01$ ). Yukarıdaki tabloda bağımlı değişkendeki %83,0'lık değişimi model dahil edilen bağımsız değişken açıklar. Başka bir ifade genel iş tatminindeki değişiminin %83,0'lık kısmı

performans değerlendirme boyutu tarafından açıklanmaktadır. Çizelge 7.11’de performans değerlendirme boyutundaki 1 birimlik artış genel iş tatminini 0,844 birim arttırmaktadır. Performans değerlendirme boyutunun katsayısı anlamlıdır ( $p=0,000 \leq 0,01$ ).

**Çizelge 7.12:** İnsan Kaynakları Uygulamalarının İçsel Tatminine Etkisi

		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	β		
İçsel Tatmin Boyutu	(Sabit)	3,503	0,199		17,631	0,000
	Genel İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	0,165	0,082	0,139	2,005	0,046
Düzeltilmiş $R^2=0,015$ , $F=4,020$ , $p=0,046$						
İçsel Tatmin Boyutu	(Sabit)	0,598	0,108		5,533	0,000
	İşe Alım ve Seçim Boyutu	0,835	0,026	0,911	31,528	0,000
Düzeltilmiş $R^2=0,830$ , $F=994,005$ , $p=0,000$						
İçsel Tatmin Boyutu	(Sabit)	0,484	0,108		4,466	0,000
	Eğitim ve Geliştirme Boyutu	0,870	0,027	0,916	32,486	0,000
Düzeltilmiş $R^2=0,838$ , $F=1055,328$ , $p=0,000$						
İçsel Tatmin Boyutu	(Sabit)	0,748	0,143		5,233	0,000
	Ücret ve Yan Haklar Boyutu	0,806	0,035	0,847	22,717	0,000
Düzeltilmiş $R^2=0,716$ , $F=516,073$ , $p=0,000$						
İçsel Tatmin Boyutu	(Sabit)	0,617	0,118		5,241	0,000
	Performans Değerlendirme Boyutu	0,838	0,029	0,896	28,766	0,000
Düzeltilmiş $R^2=0,802$ , $F=827,504$ , $p=0,000$						

Genel insan kaynakları yönetimi uygulamalarının içsel tatmin boyutu üzerinde etkisi vardır ( $p=0,046 \leq 0,05$ ). Modelin ANOVA sonuçlarına bakıldığında modelin tümünün anlamlı olduğu saptanmaktadır ( $F=4,020$ ,  $p=0,046 \leq 0,05$ ).

İçsel tatmin boyutundaki değişimin %1,5’lik kısmı genel insan kaynakları yönetimi uygulamaları tarafından açıklanmaktadır. Çizelge 7.12’de genel insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki 1 birimlik artış içsel tatmini 0,165 birim arttırmaktadır. Genel insan kaynakları yönetimi uygulamaları değişkeninin katsayısı anlamlıdır ( $p=0,046 \leq 0,05$ ).

İşe alım ve seçim boyutunun içsel tatmin boyutu üzerinde etkisi vardır ( $p=0,000 \leq 0,01$ ). Modelin ANOVA sonuçlarına bakıldığında modelin tümünün anlamlı olduğu saptanmaktadır ( $F=994,005$ ,  $p=0,000 \leq 0,01$ ). Yukarıdaki tabloda bağımlı değişkendeki %83,0’lık kısım bağımsız değişkence açıklanır. Başka bir ifade

işsel tatmin boyutundaki değişimin %83,0'lık kısmı işe alım ve seçim uygulamaları değişkeni tarafından açıklanmaktadır. Çizelge 7.12'de işe alım ve seçim boyutundaki 1 birimlik artış işsel tatmin boyutunu 0,835 birim arttırmaktadır. İşe alım ve seçim boyutu değişkeninin katsayısı anlamlıdır ( $p=0,000\leq 0,01$ ).

Eğitim ve geliştirme boyutunun işsel tatmin boyutu üzerinde etkisi vardır ( $p=0,000\leq 0,01$ ). Modelin ANOVA sonuçlarına bakıldığında modelin tümünün anlamlı olduğu saptanmaktadır ( $F=1055,328$ ,  $p=0,000\leq 0,01$ ). Yukarıdaki tabloda bağımlı değişkendeki %83,8'lik kısım bağımsız değişkence açıklanır. Diğer bir deyişle, işsel tatmindeki değişimin %83,8'lik kısmı eğitim ve geliştirme uygulamaları tarafından açıklanmaktadır. Çizelge 7.12'de eğitim ve geliştirme uygulamaları değişkenindeki 1 birimlik artış işsel tatmin boyutunu 0,870 birim arttırmaktadır. Eğitim ve geliştirme boyutunun katsayısı anlamlıdır ( $p=0,000\leq 0,01$ ).

Ücret ve yan haklar boyutunun işsel tatmin boyutu üzerinde etkisi vardır ( $p=0,000\leq 0,01$ ). Modelin ANOVA sonuçlarına bakıldığında modelin tümünün anlamlı olduğu saptanmaktadır ( $F=516,073$ ,  $p=0,000\leq 0,01$ ). İşsel tatmindeki değişimin %71,6'lık kısmı ücret ve yan haklar uygulamaları tarafından açıklanmaktadır. Çizelge 7.12'de ücret ve yan haklar değişkenindeki 1 birimlik artış işsel tatmini 0,806 birim arttırmaktadır. Eğitim geliştirme boyutu değişkeninin katsayısı anlamlıdır ( $p=0,000\leq 0,01$ ).

Performans değerlendirme boyutunun genel iş tatmini üzerinde etkisi vardır ( $p=0,000\leq 0,01$ ). Modelin ANOVA sonuçlarına bakıldığında modelin tümünün anlamlı olduğu saptanmaktadır ( $F=827,504$ ,  $p=0,000\leq 0,01$ ). Yukarıdaki tabloda bağımlı değişkendeki %80,2'lik değişim model dahil edilen bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Diğer bir deyişle işsel tatmindeki değişimin %80,2'lik kısmı performans değerlendirme boyutu tarafından açıklanmaktadır.

Çizelge 7.12’de performans değerlendirme uygulamaları değişkenindeki 1 birimlik artış içsel tatmin boyutunu 0,838 birim arttırmaktadır. Performans değerlendirme boyutunun katsayısı anlamlıdır ( $p=0,000\leq 0,01$ ).

**Çizelge 7.13:** İnsan Kaynakları Uygulamalarının Dışsal Tatminine Etkisi

		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std Hata	$\beta$		
Dışsal Tatmin Boyutu	(Sabit)	3,333	0,219		15,249	0,000
	Genel İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	0,261	0,090	0,198	2,882	0,004
Düzeltilmiş $R^2=0,035$ , $F=8,309$ , $p=0,004$						
Dışsal Tatmin Boyutu	(Sabit)	0,534	0,155		3,447	0,001
	İşe Alım ve Seçim Boyutu	0,864	0,038	0,848	22,750	0,000
Düzeltilmiş $R^2=0,717$ , $F=517,543$ , $p=0,000$						
Dışsal Tatmin Boyutu	(Sabit)	0,428	0,159		2,700	0,008
	Eğitim ve Geliştirme Boyutu	0,896	0,039	0,849	22,869	0,000
Düzeltilmiş $R^2=0,719$ , $F=522,976$ , $p=0,000$						
Dışsal Tatmin Boyutu	(Sabit)	0,686	0,184		3,731	0,000
	Ücret ve Yan Haklar Boyutu	0,834	0,046	0,789	18,274	0,000
Düzeltilmiş $R^2=0,620$ , $F=333,946$ , $p=0,000$						
Dışsal Tatmin Boyutu	(Sabit)	0,601	0,168		3,578	0,000
	Performans Değerlendirme Boyutu	0,854	0,042	0,822	20,529	0,000
Düzeltilmiş $R^2=0,802$ , $F=827,504$ , $p=0,000$						

Genel insan kaynakları yönetimi uygulamalarının dışsal tatmin boyutu üzerinde etkisi vardır ( $p=0,004\leq 0,01$ ). Modelin ANOVA sonuçlarına bakıldığında modelin tümünün anlamlı olduğu saptanmaktadır ( $F=8,309$ ,  $p=0,004\leq 0,01$ ).

Dışsal tatmindeki değişimin %2,5’lik kısmı genel insan kaynakları yönetimi uygulamaları tarafından açıklanmaktadır. Çizelge 7.13’de genel insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki 1 birimlik artış dışsal tatmini 0,261 birim arttırmaktadır. Genel insan kaynakları yönetimi uygulamaları değişkeninin katsayısı anlamlıdır ( $p=0,004\leq 0,01$ ).

İşe alım ve seçim boyutunun dışsal tatmin boyutu üzerinde etkisi vardır ( $p=0,000\leq 0,01$ ). Modelin ANOVA sonuçlarına bakıldığında modelin tümünün

anlamli olduğu saptanmaktadır (F=517,543, p=0,000≤0,01). Yukarıdaki tabloda bağımlı değişkendeki %71,7'lik kısım bağımsız değişkence açıklanır. Diğer bir deyişle dışsal tatmin boyutundaki değişmenin %71,7'lik kısmı işe alım ve seçim boyutu tarafından açıklanmaktadır. Çizelge 7.13'de işe alım ve seçim değişkenindeki bir birimlik artış dışsal tatmini 0,864 birim arttırmaktadır. İşe alım ve seçim boyutu değişkeninin katsayısı anlamlıdır (p=0,000≤0,01).

Eğitim ve geliştirme boyutunun dışsal tatmin boyutu üzerinde etkisi vardır (p=0,000≤0,01). Modelin ANOVA sonuçlarına bakıldığında modelin tümünün anlamlı olduğu saptanmaktadır (F=522,976, p=0,000≤0,01). Dışsal tatmin boyutundaki değişmenin %71,9'luk kısmı eğitim ve geliştirme boyutu tarafından açıklanmaktadır. Çizelge 7.13'de eğitim ve geliştirme değişkenindeki 1 birimlik artış dışsal tatmini 0,896 birim arttırmaktadır. Eğitim ve geliştirme boyutunun katsayısı anlamlıdır (p=0,000≤0,01).

Ücret ve yan haklar boyutunun dışsal tatmin boyutu üzerinde etkisi vardır (p=0,000≤0,01). Modelin ANOVA sonuçlarına bakıldığında modelin tümünün anlamlı olduğu saptanmaktadır (F=333,946, p=0,000≤0,01). Yukarıdaki tabloda bağımlı değişkendeki %62,0'lık kısım bağımsız değişkence açıklanır. Diğer bir deyişle dışsal tatmin boyutundaki değişmenin %62,0'lık kısmı ücret ve yan haklar uygulamaları tarafından açıklanmaktadır. Çizelge 7.13'de ücret ve yan haklar uygulamaları değişkenindeki 1 birimlik artış dışsal tatmini 0,834 birim arttırmaktadır. Ücret ve yan haklar boyutu değişkeninin katsayısı anlamlıdır (p=0,000≤0,01).

Performans değerlendirme boyutunun dışsal tatmin boyutu üzerinde etkisi vardır (p=0,000≤0,01). Modelin ANOVA sonuçlarına bakıldığında modelin tümünün anlamlı olduğu saptanmaktadır (F=827,504, p=0,000≤0,001). Yukarıdaki tabloda bağımlı değişkendeki %80,0'lık kısım bağımsız değişkence açıklanır.

Diğer bir deyişle dışsal tatmin boyutundaki değişmenin %80,2'lik kısmı performans değerlendirme boyutu tarafından açıklanmaktadır. Çizelge 7.13'de performans değerlendirme değişkenindeki 1 birimlik artış dışsal tatmini 0,854 birim arttırmaktadır. Performans değerlendirme boyutunun katsayısı anlamlıdır ( $p=0,000 \leq 0,01$ ).

**Çizelge 7.14:** İnsan Kaynakları Uygulamalarının Genel Örgütsel Bağlılığa Etkisi

		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	$\beta$		
Genel Örgütsel Bağlılık	(Sabit)	3,188	0,098		32,570	0,000
	Genel İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	0,079	0,040	0,136	1,951	0,052
Düzeltilmiş $R^2=0,014$ , $F=3,807$ , $p=0,052$						
Genel Örgütsel Bağlılık	(Sabit)	1,825	0,064		28,664	0,000
	İşe Alım ve Seçim Boyutu	0,393	0,016	0,870	25,169	0,000
Düzeltilmiş $R^2=0,756$ , $F=633,471$ , $p=0,000$						
Genel Örgütsel Bağlılık	(Sabit)	1,771	0,064		27,518	0,000
	Eğitim ve Geliştirme Boyutu	0,409	0,016	0,875	25,717	0,000
Düzeltilmiş $R^2=0,764$ , $F=661,351$ , $p=0,000$						
Genel Örgütsel Bağlılık	(Sabit)	1,912	0,079		24,070	0,000
	Ücret ve Yan Haklar Boyutu	0,375	0,020	0,800	19,010	0,000
Düzeltilmiş $R^2=0,639$ , $F=361,375$ , $p=0,000$						
Genel Örgütsel Bağlılık	(Sabit)	1,840	0,068		26,949	0,000
	Performans Değerlendirme Boyutu	0,392	0,017	0,852	23,225	0,000
Düzeltilmiş $R^2=0,725$ , $F=539,398$ , $p=0,000$						

Genel insan kaynakları yönetimi uygulamalarının genel örgütsel bağlılık boyutu üzerinde etkisi yoktur ( $p=0,052 \geq 0,05$ ). Modelin ANOVA sonuçlarına bakıldığında modelin anlamlı olmadığı saptanmaktadır ( $F=3,807$ ,  $p=0,052 \geq 0,005$ ).

İşe alım ve seçim boyutunun genel örgütsel bağlılık boyutu üzerinde etkisi vardır ( $p=0,000 \leq 0,01$ ). Modelin ANOVA sonuçlarına bakıldığında modelin tümünün anlamlı olduğu saptanmaktadır ( $F=633,471$ ,  $p=0,000 \leq 0,01$ ). Genel örgütsel bağlılık boyutundaki değişmenin %75,6'lık kısmı işe alım ve seçim boyutu tarafından açıklanmaktadır. Çizelge 7.14'de işe alım ve seçim değişkenindeki 1 birimlik artış genel örgütsel bağlılık boyutunu 0,393 birim



arttırmaktadır. İŖe alım ve seçim boyutu deėiŖkeninin katsayısı anlamlıdır ( $p=0,000\leq 0,01$ ).

Eğitim ve geliŖtirme boyutunun genel örgütsel bağlılık boyutu üzerinde etkisi vardır ( $p=0,000\leq 0,01$ ). Modelin ANOVA sonuçlarına bakıldığında modelin tümünün anlamlı olduğu saptanmaktadır ( $F=661,351$ ,  $p=0,000\leq 0,01$ ). Genel örgütsel bağlılık boyutundaki deėiŖmenin %76,4'lük kısmı eğitim ve geliŖtirme boyutu tarafından açıklanmaktadır. Çizelge 7.14'de eğitim ve geliŖtirme deėiŖkenindeki 1 birimlik artış genel örgütsel bağlılık boyutunu 0,409 birim arttırmaktadır. Eğitim ve geliŖtirme boyutunun katsayısı anlamlıdır ( $p=0,000\leq 0,01$ ).

Ücret ve yan haklar boyutunun genel örgütsel bağlılık boyutu üzerinde etkisi vardır ( $p=0,000\leq 0,01$ ). Modelin ANOVA sonuçlarına bakıldığında modelin tümünün anlamlı olduğu saptanmaktadır ( $F=361,375$ ,  $p=0,000\leq 0,01$ ). Genel örgütsel bağlılık boyutundaki deėiŖmenin %63,9'lük kısmı ücret ve yan haklar uygulamaları boyutu tarafından açıklanmaktadır. Çizelge 7.14'de ücret ve yan haklar deėiŖkenindeki 1 birimlik artış genel örgütsel bağlılık boyutunu 0,375 birim arttırmaktadır. Ücret ve yan haklar boyutu deėiŖkeninin katsayısı anlamlıdır ( $p=0,000\leq 0,01$ ).

Performans değerlendirme boyutunun genel örgütsel bağlılık boyutu üzerinde etkisi vardır ( $p=0,000\leq 0,01$ ). Modelin ANOVA sonuçlarına bakıldığında modelin tümünün anlamlı olduğu saptanmaktadır ( $F=539,398$ ,  $p=0,000\leq 0,01$ ).

Yukarıdaki tabloda bağımlı deėiŖkendeki %72,5'lik deėiŖim model dahil edilen bağımsız deėiŖken tarafından açıklanmaktadır. Diğer bir deyiŖle genel örgütsel bağlılık boyutundaki deėiŖmenin %72,5'lik kısmı performans değerlendirme boyutu tarafından açıklanmaktadır. Çizelge 7.14'de performans değerlendirme deėiŖkenindeki 1 birimlik artış genel örgütsel bağlılık boyutunu 0,392 birim

arttırmaktadır. Performans değerlendirme boyutunun katsayısı anlamlıdır ( $p=0,000 \leq 0,01$ ).

**Çizelge 7.15:** İnsan Kaynakları Uygulamalarının Duygusal Bağlılığa Etkisi

		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		t	p
		B	Std. Hata	B			
Duygusal Bağlılık Boyutu	(Sabit)	3,375	0,203			16,642	0,000
	Genel İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	0,201	0,084	0,166		2,397	0,017
Düzeltilmiş $R^2=0,023$ , $F=5,745$ , $p=0,017$							
Duygusal Bağlılık Boyutu	(Sabit)	0,400	0,099			4,052	0,000
	İşe Alım ve Seçim Boyutu	0,874	0,024	0,930		36,182	0,000
Düzeltilmiş $R^2=0,865$ , $F=1309,106$ , $p=0,000$							
Duygusal Bağlılık Boyutu	(Sabit)	0,251	0,092			2,723	0,007
	Eğitim ve Geliştirme Boyutu	0,918	0,023	0,943		40,218	0,000
Düzeltilmiş $R^2=0,888$ , $F=1617,489$ , $p=0,000$							
Duygusal Bağlılık Boyutu	(Sabit)	0,520	0,134			3,890	0,000
	Ücret ve Yan Haklar Boyutu	0,853	0,033	0,875		25,702	0,000
Düzeltilmiş $R^2=0,764$ , $F=660,571$ , $p=0,000$							
Duygusal Bağlılık Boyutu	(Sabit)	0,401	0,107			3,762	0,000
	Performans Değerlendirme Boyutu	0,882	0,026	0,920		33,391	0,000
Düzeltilmiş $R^2=0,845$ , $F=1114,977$ , $p=0,000$							

Genel insan kaynakları yönetimi uygulamalarının duygusal bağlılık boyutu üzerinde etkisi vardır ( $p=0,017 \leq 0,05$ ). Modelin ANOVA sonuçlarına bakıldığında modelin tümünün anlamlı olduğu saptanmaktadır ( $F=5,745$ ,  $p=0,017 \leq 0,05$ ). Duygusal bağlılık boyutundaki değişimin %2,3'lük kısmı genel insan kaynakları yönetimi uygulamaları tarafından açıklanmaktadır. Çizelge 7.15'de genel insan kaynakları yönetimi uygulamaları değişkenindeki 1 birimlik artış duygusal bağlılık boyutunu 0,201 birim arttırmaktadır. Genel insan kaynakları yönetimi uygulamaları değişkeninin katsayısı anlamlıdır ( $p=0,017 \leq 0,05$ ).

İşe alım ve seçim boyutunun duygusal bağlılık boyutu üzerinde etkisi vardır ( $p=0,000 \leq 0,01$ ). Modelin ANOVA sonuçlarına bakıldığında modelin tümünün anlamlı olduğu saptanmaktadır ( $F=1309,106$ ,  $p=0,000 \leq 0,01$ ). Yukarıdaki tabloda bağımlı değişkendeki %86,5'lik kısım bağımsız değişkence açıklanır. Yani duygusal bağlılık boyutundaki değişimin %86,5'lik kısmı işe alım ve

seçim boyutu tarafından açıklanmaktadır. Çizelge 7.15’de işe alım ve seçim değişkenindeki 1 birimlik artış duygusal bağlılık boyutunu 0,874 birim arttırmaktadır. İşe alım ve seçim boyutu değişkeninin katsayısı anlamlıdır ( $p=0,000\leq 0,01$ ).

Eğitim ve geliştirme boyutunun duygusal bağlılık boyutu üzerinde etkisi vardır ( $p=0,000\leq 0,01$ ). Modelin ANOVA sonuçlarına bakıldığında modelin tümünün anlamlı olduğu saptanmaktadır ( $F=1617,489$ ,  $p=0,000\leq 0,01$ ). Yukarıdaki tabloda bağımlı değişkendeki %88,8’lik değişim model dahil edilen bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Başka bir ifade duygusal bağlılık boyutundaki değişimin %88,8’lik kısmı eğitim ve geliştirme boyutu tarafından açıklanmaktadır. Çizelge 7.15’de eğitim ve geliştirme değişkenindeki 1 birimlik artış duygusal bağlılık boyutunu 0,918 birim arttırmaktadır. Eğitim ve geliştirme boyutunun katsayısı anlamlıdır ( $p=0,000\leq 0,01$ ).

Ücret ve yan haklar boyutunun duygusal bağlılık boyutu üzerinde etkisi vardır ( $p=0,000\leq 0,01$ ). Modelin ANOVA sonuçlarına bakıldığında modelin tümünün anlamlı olduğu saptanmaktadır ( $F=660,571$ ,  $p=0,000\leq 0,01$ ). Duygusal bağlılık boyutundaki değişimin %76,4’lük kısmı ücret ve yan haklar uygulamaları tarafından açıklanmaktadır. Çizelge 7.15’de ücret ve yan haklar değişkenindeki 1 birimlik artış duygusal bağlılık boyutunu 0,853 birim arttırmaktadır. Ücret ve yan haklar boyutu değişkeninin katsayısı anlamlıdır ( $p=0,000\leq 0,01$ ).

Performans değerlendirme boyutunun duygusal bağlılık boyutu üzerinde etkisi vardır ( $p=0,000\leq 0,01$ ). Modelin ANOVA sonuçlarına bakıldığında modelin tümünün anlamlı olduğu saptanmaktadır ( $F=1114,977$ ,  $p=0,000\leq 0,01$ ). Yukarıdaki tabloda bağımlı değişkendeki %84,5’lik değişim model dahil edilen bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Diğer bir deyişle duygusal bağlılık boyutundaki değişimin %84,5’lik kısmı performans değerlendirme boyutu tarafından açıklanmaktadır. Çizelge 7.15’de performans değerlendirme

değişkenindeki 1 birimlik artış duygusal bağlılık boyutunu 0,882 birim arttırmaktadır. Performans değerlendirme boyutunun katsayısı anlamlıdır ( $p=0,000 \leq 0,01$ ).

**Çizelge 7.16:** İnsan Kaynakları Uygulamalarının Devam Bağlılığına Etkisi

		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	β		
Devam Bağlılığı Boyutu	(Sabit)	2,690	0,205		13,101	0,000
	Genel İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	-0,216	0,085	-0,175	-2,538	0,012
Düzeltilmiş $R^2=0,026$ , $F=6,443$ , $p=0,012$						
Devam Bağlılığı Boyutu	(Sabit)	5,374	0,144		37,200	0,000
	İşe Alım ve Seçim Boyutu	-0,808	0,035	-0,848	-22,834	0,000
Düzeltilmiş $R^2=0,718$ , $F=521,384$ , $p=0,000$						
Devam Bağlılığı Boyutu	(Sabit)	5,526	0,141		39,064	0,000
	Eğitim ve Geliştirme Boyutu	-0,853	0,035	-0,863	-24,384	0,000
Düzeltilmiş $R^2=0,744$ , $F=594,564$ , $p=0,000$						
Devam Bağlılığı Boyutu	(Sabit)	5,340	0,161		33,173	0,000
	Ücret ve Yan Haklar Boyutu	-0,808	0,040	-0,818	-20,232	0,000
Düzeltilmiş $R^2=0,667$ , $F=409,342$ , $p=0,000$						
Devam Bağlılığı Boyutu	(Sabit)	5,390	0,148		36,381	0,000
	Performans Değerlendirme Boyutu	-0,819	0,037	-0,843	-22,358	0,000
Düzeltilmiş $R^2=0,710$ , $F=499,893$ , $p=0,000$						

Genel insan kaynakları yönetimi uygulamalarının devam bağlılık boyutu üzerinde etkisi vardır ( $p=0,012 \leq 0,05$ ). Modelin ANOVA sonuçlarına bakıldığında modelin tümünün anlamlı olduğu saptanmaktadır ( $F=6,443$ ,  $p=0,012 \leq 0,05$ ). Devam bağlılık boyutundaki değişimin %2,6'lık kısmı genel insan kaynakları yönetimi uygulamaları tarafından açıklanmaktadır. Yukarıdaki tabloda genel insan kaynakları yönetimi uygulamaları değişkenindeki 1 birimlik artış devam bağlılık boyutunu 0,216 birim azaltmaktadır. Genel insan kaynakları yönetimi uygulamaları değişkeninin katsayısı anlamlıdır ( $p=0,012 \leq 0,05$ ).

İşe alım ve seçim boyutunun duygusal bağlılık boyutu üzerinde etkisi vardır ( $p=0,000 \leq 0,01$ ). Modelin ANOVA sonuçlarına bakıldığında modelin tümünün anlamlı olduğu saptanmaktadır ( $F=521,384$ ,  $p=0,000 \leq 0,01$ ). Yukarıdaki tabloda

bağımlı değişkendeki %71,8'lik değişim model dahil edilen bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Başka bir ifade devam bağlılık boyutundaki değişmenin %71,8'lik kısmı işe alım ve seçim boyutu tarafından açıklanmaktadır. Yukarıdaki tabloda işe alım ve seçim değişkenindeki 1 birimlik artış devam bağlılık boyutunu 0,808 birim azaltmaktadır. İşe alım ve seçim boyutu değişkeninin katsayısı anlamlıdır ( $p=0,000\leq 0,01$ ).

Eğitim ve geliştirme boyutunun devam bağlılık boyutu üzerinde etkisi vardır ( $p=0,000\leq 0,01$ ). Modelin ANOVA sonuçlarına bakıldığında modelin tümünün anlamlı olduğu saptanmaktadır ( $F=594,564$ ,  $p=0,000\leq 0,01$ ). Devam bağlılık boyutundaki değişmenin %74,4'lük kısmı eğitim ve geliştirme boyutu tarafından açıklanmaktadır. Çizelge 7.16'da eğitim ve geliştirme değişkenindeki 1 birimlik artış devam bağlılık boyutunu 0,853 birim azaltmaktadır. Eğitim ve geliştirme boyutunun katsayısı anlamlıdır ( $p=0,000\leq 0,01$ ).

Ücret ve yan haklar boyutunun devam bağlılık boyutu üzerinde etkisi vardır ( $p=0,000\leq 0,01$ ). Modelin ANOVA sonuçlarına bakıldığında modelin tümünün anlamlı olduğu saptanmaktadır ( $F=409,342$ ,  $p=0,000\leq 0,01$ ). Devam bağlılık boyutundaki değişmenin %66,7'lik kısmı ücret ve yan haklar uygulamaları tarafından açıklanmaktadır. Yukarıdaki tabloda ücret ve yan haklar değişkenindeki 1 birimlik artış devam bağlılık boyutunu 0,808 birim azaltmaktadır. Ücret ve yan haklar boyutu değişkeninin katsayısı anlamlıdır ( $p=0,000\leq 0,01$ ).

Performans değerlendirme boyutunun duygusal bağlılık boyutu üzerinde etkisi vardır ( $p=0,000\leq 0,01$ ). Modelin ANOVA sonuçlarına bakıldığında modelin tümünün anlamlı olduğu saptanmaktadır ( $F=499,893$ ,  $p=0,000\leq 0,01$ ).

Yukarıdaki tabloda bağımlı değişkendeki %71,0'lık değişim model dahil edilen bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Diğer bir deyişle devam bağlılık boyutundaki değişmenin %71,0'lık kısmı performans değerlendirme boyutu

tarafından açıklanmaktadır. Çizelge 7.16'da performans değerlendirme değişkenindeki 1 birimlik artış devam bağlılık boyutunu 0,819 birim azaltmaktadır. Performans değerlendirme boyutunun katsayısı anlamlıdır ( $p=0,000 \leq 0,01$ ).

**Çizelge 7.17:** İnsan Kaynakları Uygulamalarının Normatif Bağlılıklarına Etkisi

		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	$\beta$		
Normatif Bağlılığı Boyutu	(Sabit)	3,435	0,212		16,175	0,000
	Genel İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	0,203	0,088	0,160	2,311	0,022
Düzeltilmiş $R^2=0,021$ , $F=5,339$ , $p=0,022$						
Normatif Bağlılığı Boyutu	(Sabit)	0,242	0,090		2,674	0,008
	İşe Alım ve Seçim Boyutu	0,931	0,022	0,947	42,048	0,000
Düzeltilmiş $R^2=0,896$ , $F=1768,013$ , $p=0,000$						
Normatif Bağlılığı Boyutu	(Sabit)	0,118	0,090		1,318	0,189
	Eğitim ve Geliştirme Boyutu	0,969	0,022	0,951	43,748	0,000
Düzeltilmiş $R^2=0,744$ , $F=594,564$ , $p=0,000$						
Normatif Bağlılığı Boyutu	(Sabit)	0,411	0,137		2,997	0,003
	Ücret ve Yan Haklar Boyutu	0,897	0,034	0,880	26,387	0,000
Düzeltilmiş $R^2=0,773$ , $F=696,258$ , $p=0,000$						
Normatif Bağlılığı Boyutu	(Sabit)	0,281	0,107		2,629	0,009
	Performans Değerlendirme Boyutu	0,929	0,026	0,927	35,098	0,000
Düzeltilmiş $R^2=0,858$ , $F=1231,857$ , $p=0,000$						

Genel insan kaynakları yönetimi uygulamalarının normatif bağlılık boyutu üzerinde etkisi vardır ( $p=0,022 \leq 0,05$ ). Modelin ANOVA sonuçlarına bakıldığında modelin tümünün anlamlı olduğu saptanmaktadır ( $F=5,339$ ,  $p=0,022 \leq 0,05$ ). Normatif bağlılık boyutundaki değişimin %2,1'lik kısmı genel insan kaynakları yönetimi uygulamaları tarafından açıklanmaktadır. Çizelge 7.17'de genel insan kaynakları yönetimi uygulamaları değişkenindeki 1 birimlik artış normatif bağlılık boyutunu 0,203 birim arttırmaktadır. Genel insan kaynakları yönetimi uygulamaları değişkeninin katsayısı anlamlıdır ( $p=0,022 \leq 0,05$ ).

İşe alım ve seçim boyutunun normatif bağlılık boyutu üzerinde etkisi vardır ( $p=0,000 \leq 0,01$ ). Modelin ANOVA sonuçlarına bakıldığında modelin tümünün

anlamli olduğu saptanmaktadır (F=1768,013, p=0,000≤0,01). Normatif bağlılık boyutundaki değişmenin %89,6'lık kısmı işe alım ve seçim boyutu tarafından açıklanmaktadır. Çizelge 7.17'de işe alım ve seçim değişkenindeki 1 birimlik artış normatif bağlılık boyutunu 0,931 birim arttırmaktadır. İşe alım ve seçim boyutu değişkeninin katsayısı anlamlıdır (p=0,000≤0,01).

Eğitim ve geliştirme boyutunun normatif bağlılık boyutu üzerinde etkisi vardır (p=0,000≤0,01). Modelin ANOVA sonuçlarına bakıldığında modelin tümünün anlamli olduğu saptanmaktadır (F=594,564, p=0,000≤0,01). Normatif bağlılık boyutundaki değişmenin %74,4'lük kısmı eğitim ve geliştirme boyutu tarafından açıklanmaktadır. Çizelge 7.17'de eğitim ve geliştirme değişkenindeki 1 birimlik artış normatif bağlılık boyutunu 0,969 birim arttırmaktadır. Eğitim ve geliştirme boyutunun katsayısı anlamlıdır (p=0,000≤0,01).

Ücret ve yan haklar boyutunun normatif bağlılık boyutu üzerinde etkisi vardır (p=0,000≤0,01). Modelin ANOVA sonuçlarına bakıldığında modelin tümünün anlamli olduğu saptanmaktadır (F=696,258, p=0,000≤0,01). Normatif bağlılık boyutundaki değişmenin %77,3'lük kısmı ücret ve yan haklar uygulamaları tarafından açıklanmaktadır. Çizelge 7.17'de ücret ve yan haklar değişkenindeki 1 birimlik artış normatif bağlılık boyutunu 0,897 birim arttırmaktadır. Ücret ve yan haklar boyutu değişkeninin katsayısı anlamlıdır (p=0,000≤0,01).

Performans değerlendirme boyutunun normatif bağlılık boyutu üzerinde etkisi vardır (p=0,000≤0,01). Modelin ANOVA sonuçlarına bakıldığında modelin tümünün anlamli olduğu saptanmaktadır (F=1231,857, p=0,000≤0,01).

Yukarıdaki tabloda bağımlı değişkendeki %85,8'lik değişim model dahil edilen bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Diğer bir deyişle normatif bağlılık boyutundaki değişmenin %85,8'lik kısmı performans değerlendirme boyutu tarafından açıklanmaktadır. Çizelge 7.17'de performans değerlendirme

değişkenindeki 1 birimlik artış normatif bağlılık boyutunu 0,929 birim arttırmaktadır. Performans değerlendirme boyutunun katsayısı anlamlıdır ( $p=0,000\leq 0,01$ ).

**Çizelge 7.18:** İş Tatmini ve Boyutlarının Genel Örgütsel Bağlılığa Etkisi

		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	$\beta$		
Genel	(Sabit)	1,705	0,072		23,686	0,000
Örgütsel Bağlılık	Genel İş Tatmini	0,427	0,018	0,859	23,857	0,000
Düzeltilmiş $R^2=0,736$ , $F=569,141$ , $p=0,000$						
Genel	(Sabit)	1,781	0,077		23,094	0,000
Örgütsel Bağlılık	İçsel Tatmin Boyutu	0,409	0,019	0,831	21,270	0,000
Düzeltilmiş $R^2=0,689$ , $F=452,395$ , $p=0,000$						
Genel	(Sabit)	1,990	0,078		25,669	0,000
Örgütsel Bağlılık	Dışsal Tatmin Boyutu	0,351	0,019	0,792	18,490	0,000
Düzeltilmiş $R^2=0,626$ , $F=341,898$ , $p=0,000$						

Genel iş tatmininin genel örgütsel bağlılık boyutu üzerinde etkisi vardır ( $p=0,000\leq 0,01$ ). Modelin ANOVA sonuçlarına bakıldığında modelin tümünün anlamlı olduğu saptanmaktadır ( $F=569,141$ ,  $p=0,000\leq 0,01$ ). Genel örgütsel bağlılık boyutundaki değişimin %73,6'lık kısmı genel iş tatmini boyutu tarafından açıklanmaktadır. Çizelge 7.18'de genel iş tatmini değişkenindeki 1 birimlik artış genel örgütsel bağlılık boyutunu 0,427 birim arttırmaktadır. Genel iş tatmini değişkeninin katsayısı anlamlıdır ( $p=0,000\leq 0,01$ ).

İçsel tatmin boyutunun genel örgütsel bağlılık boyutu üzerinde etkisi vardır ( $p=0,000\leq 0,01$ ). Modelin ANOVA sonuçlarına bakıldığında modelin tümünün anlamlı olduğu saptanmaktadır ( $F=452,395$ ,  $p=0,000\leq 0,01$ ). Genel örgütsel bağlılık boyutundaki değişimin %68,9'luk kısmı içsel tatmin boyutu tarafından açıklanmaktadır. Çizelge 7.18'de içsel tatmin değişkenindeki 1



birimlik artış genel örgütsel bağlılık boyutunu 0,409 birim arttırmaktadır. İçsel tatmin boyutu değişkeninin katsayısı anlamlıdır ( $p=0,000 \leq 0,01$ ).

Dışsal tatmin boyutunun genel örgütsel bağlılık boyutu üzerinde etkisi vardır ( $p=0,000 \leq 0,01$ ). Modelin ANOVA sonuçlarına bakıldığında modelin tümünün anlamlı olduğu saptanmaktadır ( $F=341,898$ ,  $p=0,000 \leq 0,01$ ). Genel örgütsel bağlılık boyutundaki değişimin %62,6'lık kısmı dışsal tatmin boyutu tarafından açıklanmaktadır. Çizelge 7.18'de dışsal tatmin değişkenindeki 1 birimlik artış genel örgütsel bağlılık boyutunu 0,351 birim arttırmaktadır. Dışsal tatmin boyutunun katsayısı anlamlıdır ( $p=0,000 \leq 0,01$ ).

**Çizelge 7.19: İş Tatmini ve Boyutlarının Duygusal Bağlılığa Etkisi**

		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	$\beta$		
Duygusal Bağlılık Boyutu	(Sabit) Genel İş Tatmini	0,129	0,116		1,120	0,264
		0,950	0,029	0,918	33,091	0,000
Düzeltilmiş $R^2=0,843$ , $F=1095,032$ , $p=0,000$						
Duygusal Bağlılık Boyutu	(Sabit) İçsel Tatmin Boyutu	0,233	0,123		1,903	0,058
		0,928	0,031	0,905	30,366	0,000
Düzeltilmiş $R^2=0,819$ , $F=922,068$ , $p=0,000$						
Duygusal Bağlılık Boyutu	(Sabit) Dışsal Tatmin Boyutu	0,845	0,149		5,656	0,000
		0,761	0,037	0,825	20,814	0,000
Düzeltilmiş $R^2=0,679$ , $F=433,234$ , $p=0,000$						

Genel iş tatmininin duygusal bağlılık boyutu üzerinde etkisi vardır ( $p=0,000 \leq 0,01$ ). Modelin ANOVA sonuçlarına bakıldığında modelin tümünün anlamlı olduğu saptanmaktadır ( $F=1095,032$ ,  $p=0,000 \leq 0,01$ ). Duygusal bağlılık boyutundaki değişimin %84,3'lük kısmı genel iş tatmini boyutu tarafından açıklanmaktadır. Çizelge 7.19'da genel iş tatmini değişkenindeki 1 birimlik artış duygusal bağlılık boyutunu 0,928 birim arttırmaktadır. Genel iş tatmini değişkeninin katsayısı anlamlıdır ( $p=0,000 \leq 0,01$ ).

İçsel tatmin boyutunun duygusal bağlılık boyutu üzerinde etkisi vardır ( $p=0,000 \leq 0,01$ ). Modelin ANOVA sonuçlarına bakıldığında modelin tümünün anlamlı olduğu saptanmaktadır ( $F=922,068$ ,  $p=0,000 \leq 0,01$ ). Duygusal bağlılık boyutundaki değişimin %81,9'lük kısmı içsel tatmin boyutu tarafından açıklanmaktadır. Çizelge 7.19'da içsel tatmin değişkenindeki 1 birimlik artış duygusal bağlılık boyutunu 0,928 birim arttırmaktadır. İçsel tatmin boyutu değişkeninin katsayısı anlamlıdır ( $p=0,000 \leq 0,01$ ).

Dışsal tatmin boyutunun duygusal bağlılık boyutu üzerinde etkisi vardır ( $p=0,000 \leq 0,01$ ). Modelin ANOVA sonuçlarına bakıldığında modelin tümünün anlamlı olduğu saptanmaktadır ( $F=433,234$ ,  $p=0,000 \leq 0,01$ ). Duygusal bağlılık boyutundaki değişimin %67,9'lük kısmı dışsal tatmin boyutu tarafından açıklanmaktadır. Çizelge 7.19'da dışsal tatmin değişkenindeki 1 birimlik artış duygusal bağlılık boyutunu 0,761 birim arttırmaktadır. Dışsal tatmin boyutunun katsayısı anlamlıdır ( $p=0,000 \leq 0,01$ ).

**Çizelge 7.20:** İş Tatmini ve Boyutlarının Devam Bağlılığına Etkisi

		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	$\beta$		
Devam Bağlılık Boyutu	(Sabit)	5,589	0,166		33,718	0,000
	Genel İş Tatmini	-0,869	0,041	-0,829	-21,117	0,000
Düzeltilmiş $R^2=0,686$ , $F=445,938$ , $p=0,000$						
Devam Bağlılık Boyutu	(Sabit)	5,592	0,158		35,380	0,000
	İçsel Tatmin Boyutu	-0,874	0,039	-0,841	-22,187	0,000
Düzeltilmiş $R^2=0,707$ , $F=492,278$ , $p=0,000$						
Devam Bağlılık Boyutu	(Sabit)	4,814	0,188		25,561	0,000
	Dışsal Tatmin Boyutu	-0,666	0,046	-0,712	-14,441	0,000
Düzeltilmiş $R^2=0,504$ , $F=208,549$ , $p=0,000$						

Genel iş tatmininin devam bağlılık boyutu üzerinde etkisi vardır ( $p=0,000 \leq 0,01$ ). Modelin ANOVA sonuçlarına bakıldığında modelin tümünün anlamlı

olduğu saptanmaktadır ( $F=445,938$ ,  $p=0,000\leq 0,01$ ). Devam bağlılık boyutundaki değişmenin %68,6'lık kısmı genel iş tatmini boyutu tarafından açıklanmaktadır. Çizelge 7.20'de genel iş tatmini değişkenindeki 1 birimlik artış devam bağlılık boyutunu 0,869 birim azaltmaktadır. Genel iş tatmini değişkeninin katsayısı anlamlıdır ( $p=0,000\leq 0,01$ ).

İçsel tatmin boyutunun devam bağlılık boyutu üzerinde etkisi vardır ( $p=0,000\leq 0,01$ ). Modelin ANOVA sonuçlarına bakıldığında modelin tümünün anlamlı olduğu saptanmaktadır ( $F=492,278$ ,  $p=0,000\leq 0,01$ ). Yukarıdaki tabloda bağımlı değişkendeki %70,7'lik değişim model dahil edilen bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Diğer bir deyişle devam bağlılık boyutundaki değişmenin %70,7'lik kısmı içsel tatmin boyutu tarafından açıklanmaktadır. Çizelge 7.20'de içsel tatmin değişkenindeki 1 birimlik artış devam bağlılık boyutunu 0,874 birim azaltmaktadır. İçsel tatmin boyutu değişkeninin katsayısı anlamlıdır ( $p=0,000\leq 0,01$ ).

Dışsal tatmin boyutunun devam bağlılık boyutu üzerinde etkisi vardır ( $p=0,000\leq 0,01$ ). Modelin ANOVA sonuçlarına bakıldığında modelin tümünün anlamlı olduğu saptanmaktadır ( $F=208,549$ ,  $p=0,000\leq 0,01$ ). Devam bağlılık boyutundaki değişmenin %50,4'lük kısmı dışsal tatmin boyutu tarafından açıklanmaktadır. Çizelge 7.20'de dışsal tatmin değişkenindeki 1 birimlik artış devam bağlılık boyutunu 0,666 birim azaltmaktadır. Dışsal tatmin boyutunun katsayısı anlamlıdır ( $p=0,000\leq 0,01$ ).

**Çizelge 7.21:** İş Tatmini ve Boyutlarının Normatif Bağlılığa Etkisi

		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	$\beta$		
Normatif Bağlılık Boyutu	(Sabit)	0,001	0,117		0,013	0,990
	Genel İş Tatmini	0,999	0,029	0,924	34,337	0,000
Düzeltilmiş $R^2=0,852$ , $F=1179,054$ , $p=0,000$						
Normatif Bağlılık Boyutu	(Sabit)	0,113	0,125		0,900	0,369
	İçsel Tatmin Boyutu	0,976	0,031	0,910	31,247	0,000
Düzeltilmiş $R^2=0,827$ , $F=976,352$ , $p=0,000$						
Normatif Bağlılık Boyutu	(Sabit)	0,751	0,154		4,876	0,000
	Dışsal Tatmin Boyutu	0,801	0,038	0,831	21,244	0,000
Düzeltilmiş $R^2=0,688$ , $F=451,325$ , $p=0,000$						

Genel iş tatmininin normatif bağlılık boyutu üzerinde etkisi vardır ( $p=0,000 \leq 0,01$ ). Modelin ANOVA sonuçlarına bakıldığında modelin tümünün anlamlı olduğu saptanmaktadır ( $F=1179,054$ ,  $p=0,000 \leq 0,01$ ). Normatif bağlılık boyutundaki değişimin %85,2'lik kısmı genel iş tatmini boyutu tarafından açıklanmaktadır. Çizelge 7.21'de genel iş tatmini değişkenindeki 1 birimlik artış normatif bağlılık boyutunu 0,999 birim arttırmaktadır. Genel iş tatmini değişkeninin katsayısı anlamlıdır ( $p=0,000 \leq 0,01$ ).

İçsel tatmin boyutunun normatif bağlılık boyutu üzerinde etkisi vardır ( $p=0,000 \leq 0,01$ ). Modelin ANOVA sonuçlarına bakıldığında modelin tümünün anlamlı olduğu saptanmaktadır ( $F=976,352$ ,  $p=0,000 \leq 0,01$ ). Yukarıdaki tabloda bağımlı değişkenindeki %82,7'lik değişim model dahil edilen bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Diğer bir deyişle normatif bağlılık boyutundaki değişimin %82,7'lik kısmı içsel tatmin boyutu tarafından açıklanmaktadır. Çizelge 7.21'de içsel tatmin değişkenindeki 1 birimlik artış normatif bağlılık boyutunu 0,976 birim arttırmaktadır. İçsel tatmin boyutu değişkeninin katsayısı anlamlıdır ( $p=0,000 \leq 0,01$ ).

Dışsal tatmin boyutunun normatif bağlılık boyutu üzerinde etkisi vardır ( $p=0,000\leq 0,01$ ). Modelin ANOVA sonuçlarına bakıldığında modelin tümünün anlamlı olduğu saptanmaktadır ( $F=451,325$ ,  $p=0,000\leq 0,01$ ). Yukarıdaki tabloda bağımlı değişkendeki %68,8'lik değişim model dahil edilen bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Diğer bir deyişle normatif bağlılık boyutundaki değişimin %68,8'lik kısmı dışsal tatmin boyutu tarafından açıklanmaktadır. Çizelge 7.21'de dışsal tatmin değişkenindeki 1 birimlik artış normatif bağlılık boyutunu 0,801 birim arttırmaktadır. Dolayısıyla dışsal tatmin boyutunun katsayısı anlamlıdır ( $p=0,000\leq 0,01$ ).

## 7.5 Araştırma Sonucu

Bu çalışma, sağlık kurumları insan kaynakları yönetimi uygulamalarının sağlık çalışanlarının iş tatminine ve örgütsel bağlılığına etkisini araştırmak için yapılmıştır. Yapılan analizler sonucu aşağıda özetlenmektedir:

205 sağlık çalışanı üzerinde yapılan anket sonucunda sağlık çalışanlarının %62,4'ünün kadın, %37,6'sının erkek, %57,6'sının bekar, %42,4'ünün evli, %44,9'unun 26-35 yaş arasında, %43,9'unun 18-25 yaş arasında, %11,2'sinin 36 yaş ve üzeri, %51,7'sinin asgari ücret-3500 TL arasında, %37,1'inin asgari ücret, %5,9'unun 3501-5000 TL arasında ve %5,4'ünün 5001 TL ve üzeri aylık gelire sahip, %58,5'inin 1-5 yıl arasında, %41,5'inin 6 yıl ve üzerinde çalıştığı görülmüştür. Araştırmaya katılanların çalıştıkları kurumun insan kaynakları uygulamalarını %30,7'sinin ileri düzey, %29,3'ünün ortanın üstü, %22,4'ünün ortanın altı, %17,6'sının zayıf olarak tanımladığı belirlenmiştir. Sağlık çalışanlarının %30,7'sinin çalıştıkları kurumun sunduğu imkanları ileri düzeyde, %30,2'sinin ortanın üstü, %21,5'inin ortanın altı, %17,6'sının zayıf olarak derecelendirdiği görülmüştür. Sağlık çalışanlarının çalıştıkları kurumdan memnuniyet düzeyleri nitelendirildiğinde çalışanların %31,7'sinin ileri düzeyde, %31,2'sinin ortanın üstü, %21,0'ünün ortanın altı, %16,1'inin zayıf derecede memnun olduğu saptanmıştır.

Çalışmada katılımcıların çalıştıkları kurumun genel insan kaynakları uygulamalarında zayıf gördükleri, insan kaynakları uygulamalarından biri olan

işe alım ve seçim konusunda kurumlarının iyi olduğuna ilişkin kararsız kaldıkları, eğitim ve geliştirme, ücret ve yan haklarda ve performans değerlendirmede kötünün iyisi olduğunu düşündükleri, genel iş tatminlerinin olduğunu ancak boyut olarak bakıldığında içsel tatminleri konusunda kararsız kaldıkları, dışsal tatminlerinin de olmadığı, genel örgütsel bağlılıkları konusunda kararsız oldukları, duygusal ve normatif bağlılıkları yüksek olmasına rağmen devam bağlılıklarının düşük olduğu saptanmıştır.

Çalışmada Cinsiyete göre, medeni duruma göre ve yaşa göre genel İK uygulamaları, işe alım ve seçim, eğitim ve geliştirme, ücret ve yan haklar ile personel değerlendirme, genel iş tatmini, içsel tatmin, dışsal tatmin, genel örgütsel bağlılık, devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığı ortalamaları arasında istatistiksel olarak farklılık tespit edilmemiştir.

Çalışmada aylık gelire göre genel insan kaynakları uygulamalarının ortalama puanları arasında farklılık olduğu saptanmıştır. Levene homojenlik testi sonucuna göre aylık gelire göre genel insan kaynakları uygulamaları ortalama puanları homojen dağılmaktadır. Varyans homojen dağıldığı için Scheffe modeli kullanılmaktadır. Scheffe modeline göre asgari ücretli sağlık çalışanı ile asgari ücret - 3500 TL arasında aylık geliri olan sağlık çalışanları arasında insan kaynakları uygulamalarına yönelik görüşleri farklılık göstermektedir. Buna göre asgari ücret alan bir sağlık çalışanın kurumunda genel insan kaynakları uygulamalarının kullanıldığına yönelik görüşü asgari ücret - 3500 TL arasında aylık geliri olan çalışana göre daha olumludur.

Çalışmada aylık gelire, çalışma süresine ve kurumun insan kaynakları uygulamalarını kullanma derecesine göre işe alım ve seçim, eğitim ve geliştirme, ücret ve yan haklar ile personel değerlendirme, genel iş tatmini, içsel tatmin, dışsal tatmin, genel örgütsel bağlılık, devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığı ortalamaları arasında farklılık olmadığı görülmüştür. Levene homojenlik testi sonucuna bakıldığında çalışılan kurumun insan kaynakları uygulamalarını kullanma derecesine göre işe alım ve seçim eğitim ve geliştirme, ücret ve yan haklar, personel değerlendirme, genel iş tatmini, içsel tatmin, dışsal tatmin, genel örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı ortalama puanları homojen dağılmamaktadır. Varyans homojen dağılmadığı için Tamhane modeli kullanılmaktadır. Tamhane modeline

göre çalışılan kurumun insan kaynakları uygulamalarında zayıf olduğunu belirten sağlık çalışanları ile ortanın altı olduğunu belirten sağlık çalışanları arasında; zayıf olduğunu belirten sağlık çalışanları ile ortanın üstü olduğunu belirten sağlık çalışanları arasında; zayıf olduğunu belirten sağlık çalışanları ile ileri olduğunu belirten sağlık çalışanları arasında işe alım ve seçme uygulamasına dair görüşleri, genel iş tatmin, içsel tatminleri ile genel örgütsel bağlılıkları, duygusal bağlılıkları farklılık göstermektedir. Buna göre, çalıştığı kurumun insan kaynakları uygulamalarını zayıf olarak nitelendiren sağlık çalışanlarının ortanın altı olarak nitelendiren sağlık çalışanlarına göre; zayıf olarak tanımlayan sağlık çalışanlarının ortanın üstü olarak tanımlayan sağlık çalışanlarına göre; zayıf olarak tanımlayan sağlık çalışanlarının ileri olarak tanımlayan sağlık çalışanlarına göre; işe alım ve seçim uygulamalarına dair görüşleri, genel iş tatmin, içsel tatminleri ile genel örgütsel bağlılıkları, duygusal bağlılıkları daha olumsuzdur.

Çalışılan kurumun insan kaynakları uygulamalarında zayıf olduğunu belirten sağlık çalışanları ile ortanın altı olduğunu belirten sağlık çalışanları arasında; zayıf olduğunu belirten sağlık çalışanları ile ortanın üstü olduğunu belirten sağlık çalışanları arasında; zayıf olduğunu belirten sağlık çalışanları ile ileri olduğunu belirten sağlık çalışanları arasında; ortanın altı olarak tanımlayan sağlık çalışanları ile ileri olarak tanımlayan sağlık çalışanlarının eğitim ve geliştirme, ücret ve yan haklar ve performans değerlendirme uygulamalarına dair görüşleri ile dışsal tatminleri, devam bağlılıkları ve normatif bağlılıkları farklılık göstermektedir. Buna göre, çalıştığı kurumun insan kaynakları uygulamalarını zayıf olarak nitelendiren sağlık çalışanlarının ortanın altı olarak nitelendiren sağlık çalışanlarına göre; zayıf olarak tanımlayan sağlık çalışanlarının ortanın üstü olarak tanımlayan sağlık çalışanlarına göre; zayıf olarak tanımlayan sağlık çalışanlarının ileri olarak tanımlayan sağlık çalışanlarına göre; ortanın altı olarak tanımlayan sağlık çalışanlarının ileri olarak tanımlayan sağlık çalışanlarına göre eğitim ve geliştirme, ücret ve yan haklar ve performans değerlendirme uygulamalarına dair görüşleri ile dışsal tatminleri, devam bağlılıkları ve normatif bağlılıkları daha olumsuzdur.

Çalışmada çalışılan kurumun sunduğu imkanların derecesine göre işe alım ve seçim, eğitim ve geliştirme, ücret ve yan haklar ile personel değerlendirme,

genel iş tatmini, içsel tatmin, dışsal tatmin, genel örgütsel bağlılık, devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığında fark olmadığı görülmüştür. Levene homojenlik testi sonucuna bakıldığında çalışılan kurumun sunduğu imkanların derecesine göre işe alım ve seçim, dışsal tatmin, genel örgütsel bağlılık ve devam bağlılığı ortalama puanları homojen dağılmaktadır. Varyans homojen dağılmadığı için Scheffe modeli kullanılmaktadır. Çalışmada çalışılan kurumun sunduğu imkanların derecesine göre eğitim ve geliştirme, ücret ve yan haklar, personel değerlendirme, genel iş tatmini, içsel tatmin, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığı ortalama puanları homojen dağılmamaktadır. Varyans homojen dağılmadığı için Tamhane modeli kullanılmaktadır.

Scheffe modeline göre çalışılan kurumun sunduğu imkanların derecesinin zayıf olduğunu belirten sağlık çalışanları ile ortanın altı olduğunu belirten sağlık çalışanları arasında; zayıf olduğunu belirten sağlık çalışanları ile ortanın üstü olduğunu belirten sağlık çalışanları arasında; zayıf olduğunu belirten sağlık çalışanları ile ileri olduğunu belirten sağlık çalışanları arasında işe alım ve seçme uygulamasına dair görüşleri, dışsal tatmin ile genel örgütsel bağlılıkları, devam bağlılıkları farklılık göstermektedir. Buna göre, çalıştığı kurumun insan kaynakları uygulamalarını zayıf olarak nitelendiren sağlık çalışanlarının ortanın altı olarak nitelendiren sağlık çalışanlarına göre; zayıf olarak tanımlayan sağlık çalışanlarının ortanın üstü olarak tanımlayan sağlık çalışanlarına göre; zayıf olarak tanımlayan sağlık çalışanlarının ileri olarak tanımlayan sağlık çalışanlarına göre; işe alım ve seçim uygulamalarına dair görüşleri, dışsal tatminleri ile genel örgütsel bağlılıkları, devam bağlılıkları daha olumsuzdur.

Tamhane modeline göre çalışılan kurumun sunduğu imkanların derecesinin zayıf olduğunu belirten sağlık çalışanları ile ortanın altı olduğunu belirten sağlık çalışanları arasında; zayıf olduğunu belirten sağlık çalışanları ile ortanın üstü olduğunu belirten sağlık çalışanları arasında performans değerlendirme insan kaynakları uygulaması ile genel iş tatmini, içsel tatmin, duygusal bağlılık farklılık göstermektedir. Ortalama değerler incelendiğinde, çalıştığı kurumun insan kaynakları uygulamalarını zayıf olarak nitelendiren sağlık çalışanlarının ortanın altı olarak nitelendiren sağlık çalışanlarına göre; zayıf olarak tanımlayan sağlık çalışanlarının ortanın üstü olarak tanımlayan sağlık çalışanlarına göre



performans değerlendirme insan kaynakları uygulaması ile genel iş tatmini, içsel tatmin, duygusal bağlılıkları daha olumsuzdur.

Çalışılan kurumdan memnuniyet derecesinin zayıf olduğunu belirten sağlık çalışanları ile ortanın altı olduğunu belirten sağlık çalışanları arasında; zayıf olduğunu belirten sağlık çalışanları ile ortanın üstü olduğunu belirten sağlık çalışanları arasında; zayıf olduğunu belirten sağlık çalışanları ile ileri olduğunu belirten sağlık çalışanları arasında; ortanın altı olarak tanımlayan sağlık çalışanları ile ileri olarak tanımlayan sağlık çalışanlarının eğitim ve geliştirme ve ücret ve yan haklar uygulamalarına dair görüşleri ile normatif bağlılıkları farklılık göstermektedir. Buna göre, çalıştığı kurumun insan kaynakları uygulamalarını zayıf olarak nitelendiren sağlık çalışanlarının ortanın altı olarak nitelendiren sağlık çalışanlarına göre; zayıf olarak tanımlayan sağlık çalışanlarının ortanın üstü olarak tanımlayan sağlık çalışanlarına göre; zayıf olarak tanımlayan sağlık çalışanlarının ileri olarak tanımlayan sağlık çalışanlarına göre; ortanın altı olarak tanımlayan sağlık çalışanlarının ileri olarak tanımlayan sağlık çalışanlarına göre eğitim ve geliştirme ve ücret ve yan haklar uygulamalarına dair görüşleri ile normatif bağlılıkları daha olumsuzdur.

Çalışmada çalışılan kuruma duyulan memnuniyet derecesine göre işe alım ve seçim, eğitim ve geliştirme, ücret ve yan haklar ile personel değerlendirme, genel iş tatmini, içsel tatmin, dışsal tatmin, genel örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı arasında fark olduğu saptanmıştır. Levene homojenlik testi sonucuna bakıldığında çalışılan kuruma duyulan memnuniyet derecesine göre işe alım ve seçim, genel iş tatmini, içsel tatmin, dışsal tatmin, genel örgütsel bağlılık ve devam bağlılığı ortalama puanları homojen dağılmaktadır. Varyans homojen dağılmadığı için Scheffe modeli kullanılmaktadır.

Çalışılan kuruma duyulan memnuniyet derecesine göre eğitim ve geliştirme, ücret ve yan haklar, personel değerlendirme, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığı ortalama puanları homojen dağılmamaktadır. Varyans homojen dağılmadığı için Tamhane modeli kullanılmaktadır.

Scheffe modeline göre çalışılan kuruma duyulan memnuniyet derecesinin zayıf olduğunu belirten sağlık çalışanları ile ortanın altı olduğunu belirten sağlık

çalışanları arasında; zayıf olduğunu belirten sağlık çalışanları ile ortanın üstü olduğunu belirten sağlık çalışanları arasında; zayıf olduğunu belirten sağlık çalışanları ile ileri olduğunu belirten sağlık çalışanları arasında işe alım ve seçme uygulamasına dair görüşleri, genel iş tatmini, içsel tatmini, dışsal tatmini, genel örgütsel bağlılık, devam bağlılığı farklılık göstermektedir. Ortalama değerler incelendiğinde, çalıştığı kurumun insan kaynakları uygulamalarını zayıf olarak nitelendiren sağlık çalışanlarının ortanın altı olarak nitelendiren sağlık çalışanlarına göre; zayıf olarak tanımlayan sağlık çalışanlarının ortanın üstü olarak tanımlayan sağlık çalışanlarına göre; zayıf olarak tanımlayan sağlık çalışanlarının ileri olarak tanımlayan sağlık çalışanlarına göre işe alım ve seçme uygulamasına dair görüşleri, genel iş tatmini, içsel tatmini, dışsal tatmini, genel örgütsel bağlılık, devam bağlılığı daha olumsuzdur.

Tamhane modeline göre çalışılan kurumun sunduğu imkanların derecesinin zayıf olduğunu belirten sağlık çalışanları ile ortanın altı olduğunu belirten sağlık çalışanları arasında; zayıf olduğunu belirten sağlık çalışanları ile ortanın üstü olduğunu belirten sağlık çalışanları arasında ücret ve yan haklar ve performans değerlendirme insan kaynakları uygulaması ile duygusal ve normatif bağlılıkları farklılık göstermektedir. Ortalama değerler incelendiğinde, çalıştığı kurumun insan kaynakları uygulamalarını zayıf olarak nitelendiren sağlık çalışanlarının ortanın altı olarak nitelendiren sağlık çalışanlarına göre; zayıf olarak tanımlayan sağlık çalışanlarının ortanın üstü olarak tanımlayan sağlık çalışanlarına göre ücret ve yan haklar ve performans değerlendirme insan kaynakları uygulaması ile duygusal ve normatif bağlılıkları daha olumsuzdur.

Çalışılan kuruma duyulan memnuniyet derecesinin zayıf olduğunu belirten sağlık çalışanları ile ortanın altı olduğunu belirten sağlık çalışanları arasında; zayıf olduğunu belirten sağlık çalışanları ile ortanın üstü olduğunu belirten sağlık çalışanları arasında; zayıf olduğunu belirten sağlık çalışanları ile ileri olduğunu belirten sağlık çalışanları arasında; ortanın altı olarak tanımlayan sağlık çalışanları ile ileri olarak tanımlayan sağlık çalışanlarının eğitim ve geliştirme insan kaynakları uygulamalarına dair görüşleri farklılık göstermektedir. Ortalama değerler incelendiğinde, çalıştığı kurumun insan kaynakları uygulamalarını zayıf olarak nitelendiren sağlık çalışanlarının ortanın altı olarak nitelendiren sağlık çalışanlarına göre; zayıf olarak tanımlayan sağlık

alışanlarının ortanın üstü olarak tanımlayan sağlık çalışanlarına göre; zayıf olarak tanımlayan sağlık çalışanlarının ileri olarak tanımlayan sağlık çalışanlarına göre; ortanın altı olarak tanımlayan sağlık çalışanlarının ileri olarak tanımlayan sağlık çalışanlarına göre eğitim ve geliştirme insan kaynakları uygulamalarına dair görüşleri daha olumsuzdur.



## 8. SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Sağlık kurumları, toplumlarda önemli bir yere sahip emek yoğun kurumlardır. Toplumda önemli bir yere sahip olmanın nedeni, insanlar için kritik ve hayati bir değer olan sağlık hizmeti vermeleridir. Toplumun sağlık bakım gereksinimlerini sağlamak için kurulan bu kuruluşlar sağlık personelinin başarılarına ve amaçlarına ulaşma konusunda büyük öneme sahiptir.

Sağlık kurumlarının amacı toplumsal sorumluluğu yerine getirmektir. Sağlık kurumları insanların sağlık gereksinimlerinin giderilmesini asli görev olarak kabul etmektedir. Bu kurumların diğer amacı da sunulan ana sağlık hizmetlerine talep oluşturmaktadır. Böylelikle insanların hasta olmamalarına yönelik önlemlerin alınmasını sağlamaktadır. Fakat her kurumun yönetildiği gibi sağlık kurumlarının da doğru ve sağlıklı yönetilmesi gerekmektedir. Bu yönetim için devreye insan kaynakları yönetimi girmektedir.

Örgütsel bağlılık bir örgütün etkinliğinin artırılmasında ve geliştirilmesinde önemli yere sahip bir faktördür. Bir sağlık çalışanın işine ve kurumuna karşı ne kadar olumlu tutum ve davranışlara sahip olursa performansının o kadar artacağı hatta kendinden beklenenin fazlasını gerçekleştireceği düşünülmektedir. Bilhassa sağlık sektörü üzerine yapılan araştırmalarında ele aldığı gibi, sağlık çalışanın örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması iş tatmini açısından etkili faktör olmaktadır.

Bu çalışmada sağlık kuruluşlarında insan kaynakları yönetimi ve iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Çalışmanın literatür bölümünde ilk olarak “İnsan Kaynakları Yönetimi” başlığı altında; insan kaynakları yönetiminin tanımı, insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi, insan kaynakları yönetiminin önemi, stratejik insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları yönetiminin kapsamı ve fonksiyonlarına yer verilmiştir. Çalışmanın devamında “İş Tatmini” başlığı altında; iş tatmini tanımı ve önemi, iş tatminine ilişkin kuramlar, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmini ve

tatminsizliğinin sonuçları ve iş tatminin sağlık çalışanları açısından değerlendirilmesi gibi konulara yer verilmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde “Örgütsel Bağlılık” başlığı altında; örgütsel bağlılık tanımı ve önemi, örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasına ilişkin yaklaşımlar, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığın benzer kavramlarla ilişkisi, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel bağlılık ilişkisi, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve iş tatmini arasındaki ilişki, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki ve örgütsel bağlılığın sağlık çalışanları açısından değerlendirilmesi konuları ele alınmıştır. Çalışmanın beşinci bölümünde araştırmanın konusu, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın kapsamı ve yöntemi, araştırmanın modeli ve hipotezleri, veri toplama tekniği hakkında bilgi verilmiş ve analiz sonuçları değerlendirilmiştir. Çalışmanın altıncı bölümünde araştırma bulgularına yer verilmiş ve yedinci bölümde ise araştırma sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilmiş ve bu doğrultuda bazı öneriler sunulmaya çalışılmıştır.

205 sağlık çalışanı üzerinde yapılan anket sonucunda sağlık çalışanlarının %62,4’ünün kadın, %37,6’sının erkek, %57,6’sının bekar, %42,4’ünün evli, %44,9’unun 26-35 yaş arasında, %43,9’unun 18-25 yaş arasında, %11,2’sinin 36 yaş ve üzeri, %51,7’sinin asgari ücret-3500 TL arasında, %37,1’inin asgari ücret, %5,9’unun 3501-5000 TL arasında ve %5,4’ünün 5001 TL ve üzeri aylık gelire sahip, %58,5’inin 1-5 yıl arasında, %41,5’inin 6 yıl ve üzerinde çalıştığı görülmüştür. Araştırmaya katılanların çalıştıkları kurumun insan kaynakları uygulamalarını %30,7’sinin ileri düzey, %29,3’ünün ortanın üstü, %22,4’ünün ortanın altı, %17,6’sının zayıf olarak tanımladığı belirlenmiştir. Sağlık çalışanlarının %30,7’sinin çalıştıkları kurumun sunduğu imkanları ileri düzeyde, %30,2’sinin ortanın üstü, %21,5’inin ortanın altı, %17,6’sının zayıf olarak derecelendirdiği görülmüştür. Sağlık çalışanlarının çalıştıkları kurumdan memnuniyet düzeyleri nitelendirildiğinde çalışanların %31,7’sinin ileri düzeyde, %31,2’sinin ortanın üstü, %21,0’inin ortanın altı, %16,1’inin zayıf derecede memnun olduğu saptanmıştır.

Çalışmada sağlık çalışanlarının çalıştıkları kurumlarının İK uygulamalarına yönelik görüşlerinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisi ve sağlık çalışanlarının iş tatminin örgütsel bağlılıklarına etkisi şu şekildedir;

- Çalışmada genel insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, işe alım ve seçim boyutunun, eğitim ve geliştirme boyutunun, ücret ve yan haklar boyutunun ve performans değerlendirme boyutunun genel iş tatmini üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır.
- Çalışmada genel insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, işe alım ve seçim boyutunun, eğitim ve geliştirme boyutunun, ücret ve yan haklar boyutunun ve performans değerlendirme boyutunun içsel tatmin boyutu üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır.
- Çalışmada genel insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, işe alım ve seçim boyutunun, eğitim ve geliştirme boyutunun, ücret ve yan haklar boyutunun ve performans değerlendirme boyutunun dışsal tatmin boyutu üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır.
- Çalışmada genel insan kaynakları yönetimi uygulamalarının genel örgütsel bağlılık boyutu üzerinde etkisi olmadığı saptanmıştır.
- Çalışmada işe alım ve seçim boyutunun, eğitim ve geliştirme boyutunun, ücret ve yan haklar boyutunun ve performans değerlendirme boyutunun genel örgütsel bağlılık boyutu üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır.
- Çalışmada genel insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, işe alım ve seçim boyutunun, eğitim ve geliştirme boyutunun, ücret ve yan haklar boyutunun ve performans değerlendirme boyutunun duygusal bağlılık boyutu üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır.
- Çalışmada genel insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, işe alım ve seçim boyutunun, eğitim ve geliştirme boyutunun, ücret ve yan haklar boyutunun ve performans değerlendirme boyutunun devam bağlılık boyutu üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır.
- Çalışmada genel insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, işe alım ve seçim boyutunun, eğitim ve geliştirme boyutunun, ücret ve yan haklar boyutunun ve performans değerlendirme boyutunun normatif bağlılık boyutu üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır.
- Çalışmada genel iş tatmininin, içsel tatmin boyutunun ve dışsal tatmin boyutunun genel örgütsel bağlılık boyutu üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır.
- Çalışmada genel iş tatmininin, içsel tatmin boyutunun ve dışsal tatmin boyutunun duygusal bağlılık boyutu üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır.

- Çalışmada genel iş tatmininin, içsel tatmin boyutunun ve dışsal tatmin boyutunun devam bağlılık boyutu üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır.
- Çalışmada genel iş tatmininin, içsel tatmin boyutunun ve dışsal tatmin boyutunun normatif bağlılık boyutu üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır.

Hipotezlere ilişkin sonuçlar aşağıdaki çizelgede gösterilmektedir.

**Çizelge 8.1:** Hipotez sonuçları

HİPOTEZLER	ANALİZ	REGRESYON KATSAYISI	p DEĞERİ	SONUÇ
<b>H<sub>1</sub>: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları işgörenin örgütsel bağlılıkları üzerinde etkilidir.</b>	<b>Basit Regresyon</b>	<b>0,136</b>	<b>0,052</b>	<b>Red</b>
H <sub>1a</sub> : İşe alım ve seçim uygulamaları işgörenin örgütsel bağlılıkları üzerinde etkilidir.	Basit Regresyon	0,870	0,000	Kabul
H <sub>1b</sub> : Eğitim ve geliştirme uygulamaları işgörenin örgütsel bağlılıkları üzerinde etkilidir.	Basit Regresyon	0,875	0,000	Kabul
H <sub>1c</sub> : Ücret ve yan haklar uygulamaları işgörenin örgütsel bağlılıkları üzerinde etkilidir.	Basit Regresyon	0,800	0,000	Kabul
H <sub>1d</sub> : Performans değerlendirme uygulamaları işgörenin örgütsel bağlılıkları üzerinde etkilidir.	Basit Regresyon	0,852	0,000	Kabul
<b>H<sub>2</sub>: İşgörenin iş tatminleri örgütsel bağlılıkları üzerinde etkilidir.</b>	<b>Basit Regresyon</b>	<b>0,859</b>	<b>0,000</b>	<b>Kabul</b>
H <sub>2a</sub> : İşgörenin içsel tatminleri örgütsel bağlılıkları üzerinde etkilidir.	Basit Regresyon	0,831	0,000	Kabul
H <sub>2b</sub> : İşgörenin dışsal tatminleri örgütsel bağlılıkları üzerinde etkilidir.	Basit Regresyon	0,792	0,000	Kabul
<b>H<sub>3</sub>: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları işgörenin iş tatminleri üzerinde etkilidir.</b>	<b>Basit Regresyon</b>	<b>0,173</b>	<b>0,013</b>	<b>Kabul</b>
H <sub>3a</sub> : İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları işgörenin içsel tatminleri üzerinde etkilidir.	Basit Regresyon	0,139	0,046	Kabul
H <sub>3a</sub> : İnsan kaynakları	Basit	0,198	0,004	Kabul



Çalışanlar, çalıştığı kurumdaki insan kaynakları biriminin İK yönetimi uygulamaları olan işe alım ve seçime verdikleri önemin, eğitim geliştirme, performans değerlendirme, ücret ve yan haklar uygulamalarına göre daha az olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum araştırma yapılan kurumun çalışanlarına gelişmeleri konusunda yeterli imkânı sağladığını, performans değerlendirme yöntemlerini kullanırken adil davranması, çalışanlarını ücret ve yan haklar yönünden tatmin ettiğini göstermektedir.

Kadın ile erkek, evli ile bekar olma durumuna ve yaş farklılığına göre genel insan kaynakları uygulamaları ile işe alım ve seçim, eğitim ve geliştirme, ücret ve yan haklar ile performans değerlendirme uygulamaları farklılık göstermemektedir. Araştırma yapılan kurumun çalışanları aldıkları maaşa göre genel insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerinde bir değerlendirme yapmıştır. Çıkan sonuca göre maaşlarına göre genel insan kaynakları yönetimi uygulamaları farklılık göstermektedir. Bu kurumda asgari ücret alan sağlık çalışanlarının asgari ücret ile 3500 TL arasında aylık gelire sahip olan sağlık çalışanlarına göre genel insan kaynakları yönetimi uygulamaları puanı yüksek olduğu sonucuna varılmaktadır. Bu durum asgari ücret alan sağlık çalışanlarının insan kaynakları birimini işe alım ve seçim, eğitim geliştirme, ücret ve yan haklar ile performans değerlendirme yönünden yeterli bulduğunu göstermektedir. Sağlık çalışanlarının çalışma süresine göre insan kaynakları yönetimi uygulamaları farklılık göstermemektedir.

Sağlık çalışanları çalıştıkları kurumun İKY'ni işe alım ve seçim, eğitim geliştirme, ücret ve yan haklar ile performans değerlendirme yönünden ortanın üstünde değerlendirenler ile ortanın altı olarak değerlendirenler zayıf olarak nitelendirenler göre daha olumlu görmektedir. Çalıştığı kurumun sunduğu imkanlar açısından düşünüldüğünde yine ortanın üstü ve ortanın altı olarak derecelendirme yapanların zayıf olarak derecelendirme yapanlara göre işe alım, eğitim ve geliştirme, ücret ve yan haklar ile performans değerlendirme uygulamalarına verdikleri puanlar yüksek çıkmaktadır. Bu demek oluyor ki çalıştıkları kurumdan memnun olan sağlık çalışanları kurumlarının insan kaynakları yönetimini de yeterli bulmaktadır. Son olarak çalıştıkları kuruma

memnuniyet duyan sağlık çalışanları memnun olmayan sağlık çalışanlarına göre kurumlarındaki işe alım ve seçim, eğitim ve geliştirme, ücret ve yan haklar ile performans değerlendirme uygulamalarını yeterli bulmaktadır.

Çalışanlar yalnızca i iş tatmini boyutunu oluşturur; başarı, tanıma, takdir etme, işin kendisi, işin sorumluluğunu yerine getirmiş gibi görünür. Dış iş tatmini boyutunu oluşturan, sağlık çalışanlarının şirket politikası, yönetim tarzı, kontrol tarzı, yöneticiler ve astları ile ilişkileri, çalışma koşulları ve ücretler açısından tatmin sağlayamadığı ve iç ve dış iş tatminin bir arada olduğu genel iş tatmini açısından tatminin sağlandığı görülmektedir.

Kadın ile erkek, evli ile bekar olma durumuna, yaş, aylık gelir, çalışma süresi farklılığına göre genel iş tatmin düzeyi ile çalışanların içsel ve dışsal tatmin düzeyleri farklılık göstermemektedir.

Araştırma yapılan kurumun insan kaynakları yönetiminin çalışmasını ortanın üstünde değerlendiren sağlık çalışanları ile ortanın altı olarak değerlendiren sağlık çalışanları, zayıf olarak değerlendiren sağlık çalışanlarına göre işlerinde daha tatmindir. Çalıştığı kurumun sunduğu imkanlar açısından düşünüldüğünde yine ortanın üstü ve ortanın altı olarak derecelendirme yapan sağlık çalışanlarının zayıf olarak derecelendirme yapan sağlık çalışanlarına göre genel tatmin, içsel ve dışsal tatminleri yüksektir. Bu demek oluyor ki çalıştıkları kurumdan memnun olan sağlık çalışanları kurumları daha tatmin olmaktadır. Son olarak çalıştıkları kuruma memnuniyet duyan sağlık çalışanları memnun olmayan sağlık çalışanlarına göre tatminleri daha yüksektir.

Çalışanların normatif bağlılığı, duygusal bağlılığı ve genel örgütsel bağlılığı daha kuvvetli iken devam bağlılığı azdır. Bu demek oluyor ki sağlık çalışanlarının başka bir sağlık kurumunda iş bulma alternatiflerinin çokluğuna inanmaları onların mevcut örgütlerinde kalmalarını ortadan kaldırmaktadır. Diğer taraftan duygusal bağlılığın yüksek çıkması, sağlık çalışanlarının mevcut kurumlarının kendilerini kişisel özellikler, işle ilgili özellikler, iş tecrübesi ve yapısal özellikler açısından tatmin ettiği söylenebilir. Normatif bağlılıklarının yüksek çıkması ise sağlık çalışanlarının mevcut kurumunda kalmasının sorumluluk ve ahlaki boyutunu düşünmelerinden kaynaklandığı ortaya konulabilir.

Kadın ile erkek, evli ile bekar olma durumuna, yaş, aylık gelir, çalışma süresi farklılığına göre genel iş tatmin düzeyi ile çalışanların içsel ve dışsal tatmin düzeyleri farklılık göstermemektedir.

Araştırma yapılan kurumun insan kaynakları yönetiminin çalışmasını ortanın üstünde değerlendiren sağlık çalışanları ile ortanın altı olarak değerlendiren sağlık çalışanları, zayıf olarak değerlendiren sağlık çalışanlarına göre örgütlerine daha bağlıdır. Çalıştığı kurumun sunduğu imkanlar açısından düşünüldüğünde yine ortanın üstü ve ortanın altı olarak derecelendirme yapan sağlık çalışanlarının zayıf olarak derecelendirme yapan sağlık çalışanlarına göre genel, duygusal, devam ve normatif bağlılıkları da yüksektir. Bu demek oluyor ki çalıştıkları kurumdan memnun olan sağlık çalışanları kurumlarına daha bağlı olmaktadır. Son olarak çalıştıkları kuruma memnuniyet duyan sağlık çalışanları memnun olmayan sağlık çalışanlarına göre örgütlerine daha bağlı olduğu tespit edilmektedir.

Hizmet verme konusunda çatışan mesleki hedefler ve finansal amaçların bir yerde toplanması, bilhassa İK ve yöneticilerin sorumluluğu altında olmaktadır. İyi organize olmuş bir İK sağlık hizmetlerinin sorunsuz işlemesini ve minimum düzeyde hata oluşumunu sağlayacaktır. İK'nın gelişimi, farklı sorumluluklar alma bilincine sahip olması ve gelişime açık olması, direkt çıktılara yansıtacak ve sağlık sektörünün iyileşmesini sağlayacaktır.

Sağlık kurumları personel çeşitliliği ve meslek edinme azmi yüksek kurumlar olarak değerlendirildiğinde iş tatmini ve örgütsel bağlılık konuları ekip anlayışının sağlanabilmesinde önem taşımaktadır. Hastane yönetimlerinin iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel destek gibi yönetim ve organizasyon hususlarını bir bütün olarak ele almaları ve bunları artırıcı yönetim politikalarına yer vermeleri çalışma performansı açısından da öne çıkmaktadır. Dolayısıyla sağlık çalışanın kararlara katılımı, demokratik yönetim anlayışı, hastane yönetimlerinin daha otonom olması, personelin teşviki ve ödüllendirilmesi, açık ve dürüst yönetim anlayışı, personel gereksinimlerine öncelik gibi noktalarda yönetimlerin daha esnek olmaları öneri olarak sunulabilir.

Sağlık kurumlarının sağlık çalışanlarını işe alım ve seçimde doğru değerlendirdiklerinde, çalışanlarının mesleklerinde gelişmesi ve yeni sağlık yöntemleri hakkında bilgi alabilmesi için hizmet içi eğitimi programladıklarında, ücret ve yan haklarda adil davrandıklarında, performans değerlendirme yöntemlerini doğru uyguladıklarında çalışanlarını örgüte bağlayabileceği ve onların tatmin olacağı ortaya çıkmaktadır

## KAYNAKLAR

### KİTAPLAR

- Açıkalm, A. (2000). *İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi*, 2. Baskı, Ankara, Pegem Yayıncılık.
- Ahmadov, F, Mustafayeva, L. ve Ersoy, S. (2008). *Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Örgütsel Bağlılığın Güçlendirilmesinde İzlediği Stratejiler* (Sakarya Sanayi Bölgesi Örneği), V11. Anadolu İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı, Ss.139-146.
- Akdağ, M. (2010). *Örgütsel Açıdan İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler*, 2. Baskı, Konya, Literatür Yayınları.
- Alegre, I., Mas-Machuca, M., & Berbegal-Mirabent, J. (2016). *Antecedents Ofemployee Job Satisfaction: Do They Matter?* Journal Of Businessresearch.
- Argon, T. ve Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook Of Human Resource Management Practice*, London, Kogan Page.
- Armstrong, M. (2008). *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice*, Eleventh Edition, London, Kogan Page.
- Ataay, İ. D. ve Acar, C. (2010). *Ücret Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2016). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Kariyer Yayıncılık.
- Baybora, D. (2012). *İş Sağlığı ve Güvenliğine Genel Bakış*, (Baybora Dilek Ed.), İçinden İş Sağlığı ve Güvenliği, (3-21). Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya, Sakarya Kitabevi.
- Bedük, A. (2018). *Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar*, Güncel Konular, Konya, Atlas Akademi.
- Bingöl, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*: Beta Basım A.Ş., Yayın No. 1326, S:59.
- Bingöl, D. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Bingöl, D. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 10. Baskı, İstanbul, Beta Basım.
- Bratton, J. (2001). *Strategic Human Resource Management*, İn (Bratton John And Gold Jeffrey Ed.), Human Resource Management: Theory And Practice, Lawrange Erlbaum.

- Conway, N. And Briner, R.B. (2012). *Investigating The Effect Of Collective Organizational Commitment On Unit-Level Performance And Absence*, Journal Of Occupational And Organizational Psychology, (85).
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Ankara, Seçkin Kitabevi.
- Çam, S. (2011). *İşletmelerde İnsan Kaynakları Planlaması*, İstanbul, Hayat Yayın Grubu.
- Çetin Ö., M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Çetin, C.; Elmalı, Dinç E.; Arslan, L. M. (2017), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Beta Yayınları.
- Çetin, C. ve Özcan, E. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Çetin, C., Arslan, M. L. ve Dinç, E. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 4. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayın.
- Dolgun, U. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Ekin Kitabevi.
- El-Marghani, A. M. E-M. (2019). *The Effect Of Human Resource Management Practices On Perception Of Organizational Performance*, (Master Thesis), University Of Turkish Aeronautical Association Iss.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, Beta Yayınları.
- Eren, E. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergin, C. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım*, 3. Baskı, Ankara, Elma Yayınevi.
- Fındıkcı, İ. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 8. Baskı, İstanbul, Alfa Basım Yayın.
- Fındıkcı, İ. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 8. Baskı, İstanbul, Alfa Basım Yayın.
- Gök, S. (2006). *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş
- Güney, S. (2017). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Gürüz, D. ve Yaylacı Özdemir, G. (2007). *İletişim Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Mediacat Yayınları.
- Hellriegel, D.; Slocum, Jr.J.W. ve Woodman R.W. (2001). *Organizational Behavior*, South-Western Colloge Publishing, Ninth Edition, Usa.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi Yayınları: Konya.
- Kağnıcıoğlu, D. (2012). *Çalışma İlişkileri ve İnsan Kaynaklarının İş Güvenliği*, İçinden (Dolgun Uğur Ed.), İnsan Kaynakları Yönetimi, (221-259), İstanbul, Ekin Yayınevi.
- Koca, H. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Kum Saati Yayınları.
- Kutanis, R. Ö. (2012). *Örgütlerde Davranış Bilimleri*, Sakarya, Sakarya Yayıncılık.
- Meyer, P. J. And Allen, J. N. (1997). *Commitment In The Workplace. Theory, Research And Application*, London, Sage Publications.

- Mowday, R. T., Porter, W. L. And Steers, M. R. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism And Turnove*, New York, Academic Press.
- Okakın, N. ve Şakar, M. (2013). *İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı*, İstanbul, Beta Yayınevi.
- Öge, S. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Özcan Dinç, E. (2011). *Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*, İstanbul, Beta Basım Yayım.
- Özen, Ş. (2007). *Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar*, İçinde Ed. Sargut, A. S. ve Özen, Ş., (Ss.237-330). *Örgüt Kuramları*, Ankara, İmge Yayınları.
- Özer M. A., Sökmen A., Akçakaya M., Özaydın M. M., (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Gazi Kitapevi.
- Özgen, H. Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi Kapsamı, Tanımı, Amaçları ve İşlevleri*. Adana, Nobel Kitabevi.
- Özgen, H. ve Yalçın, A. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*, Adana, Nobel Kitabevi.
- Platonova, E. A (2005) *The Relationship Among Human Resource Management, Organizational Culture, And Organizational Performance* A Thesis Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirements Fort He Degree Of Doctor Of Philisophy, Graduate Faculty Of The University Of Alabama At Birmingham, Birmingham, Alabama, Usa.
- Robbins, S. And Coulter, A. M. (2012). *Management, Eleventh Edition*, Usa, Pearson Education Inc.
- Rollinson, D. ve Broafield, A. (2002), *Organisational Behaviour And Analysis*, Prentice Hall, 2. Edition, Uk.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Ezgi Kitapevi Yayınları.
- Sabuncuoğlu Z. (2012). *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul. Beta Basım A.Ş.
- Sabuncuoğlu, Z., (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 8. Baskı. Bursa: Alfa Akademi
- Sadullah, Ö. ve Uyargil, C. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Beta Yayınları.
- Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2012), *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama*, İstanbul: Beta Basım.
- Silah, M. (2001). *Çalışma Ekonomisi*, Ankara, Selim Kitabevi.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Temel Boyutları*, (Şimşek Şerif, Çelik Adnan ve Akatay, Ed.), İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları (Ss. 1-30), Konya, Ayten Eğitim Kitabevi.
- Şimşek, M. Ş. ve Öge, H. S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Konya, Eğitim Kitap Evi.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*, İstanbul, Epsilon Yayınları.
- Telman, N., Önen, L., Özgeldi, M. (2015). *Psikolojide İş Sağlığı-İş Güvenliği*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Ltd.Şti.

- Topaloğlu, T. ve Özer Süral, P. (2008). *Liderlik ve Motivasyon, İçinden Motivasyonda Kapsam Kuramları* Ed. Serinkan, C., (Ss. 1-22), Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, A. M. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Tuna M. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Tunçer, P. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*, Ankara, Seçkin Yayınları.
- Türk, M. S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Ankara, Özkan Matbaası.
- Uluçınar, T. A. (2000). *Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi*, İstanbul, Türkmen Kitabevi.
- Uyargil, C., Özçelik, A. O., Sadullah, Ö. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Yayınevi. 4.Basım. İstanbul.
- Uyargil, C., Özçelik, O., Acar, C. A. ve Diğerleri. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Beta Basım Yayım.
- Yaman, Ö. (2012). *İşletme Yönetimi-1*, İstanbul, İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayını.
- Yılmaz, A. ve Eroğlu, C. (2008). *Meslek Yüksek Okulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Yüksel, Ö. (2012). *Davranış Bilimleri*, Ankara, 1 Baskı Gazi Kitabevi.

#### Makaleler

- Akar Yapıcı, N., Dirlik, O., Kıymahoğlu, A., Yurtseven, Ö. ve Boz, H. (2011). "Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Alanındaki Güncel Eğilimlerin Stratejik Yaklaşımlar ve Bölgesel Modeller Açısından Değerlendirilmesi: 1998-2008 Kesitinde Bir İnceleme", *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Cilt 2, Sayı 4, Ss. 97-113.
- Akça, S. ve Devedakan, N. (2017). "Sağlık Kurumlarında Çalışanların Kurumda Kalma Ya Da Ayrılma Kararlarının Belirlenmesinde Örgütsel Bağlılığın Etkisi: İzmir İlinde Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 32, Sayı 2, Ss. 239-261.
- Alakoç – Burma, Z. (2014). "Human Resource Management And Its Importance For Today's Organizations", *International Journal Of Education And Social Science*, Volume: 1, Number: 2, September, Pp. 85 – 94.
- Allen, J. N. ve Meyer, P. J. (1990). "The Measurement And Antecedent Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization", *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, Volume 63, Number 1, Pp. 1-18.
- Ardıç, K. ve Baş, T. (2002). "Yükseköğretimde İş Tatmini ve Tatminsizliği", *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, Cilt 17, Sayı 198, Ss. 72-81.
- Balaban, Ö. ve Palaz, P. (2018). "İnsan Kaynakları Yöneticisi Perspektifinden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", *Sakarya İktisat Dergisi*, Cilt 7, Sayı 4, Ss.77-96.



- Bayat, B.** (2008). “*İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği*”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 10, Sayı 3, Ss. 67-91.
- Benligiray, S. ve Sönmez, H.** (2011). “*Hemşirelerin Mesleki Bağlılıkları ile Diğer Bağlılık Formları Arasındaki İlişki: Örgüte Bağlılık, İşe Bağlılık ve Aileye Bağlılık*”, **Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Dergisi**, Ss. 28-40.
- Bilgili, H ve Tekin, E.** (2019). “*Örgütsel Stres, Örgütsel Bağlılık ve Öğrenilmiş Güçlülük İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*”, **Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, Cilt 11, Sayı 18, Ss. 2165-2200.
- Bolat, O. İ. ve Bolat, T.** (2008). “*Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 11, Sayı 19, Ss. 75-94.
- Colbert, B. A.** (2004). “*The Complex Resource-Based View: Implications For Theory And Practice In Strategic Human Resource Management*”, **The Academy Of Management**, Cilt 29, Sayı 3, Ss. 341-358.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ.** (2008). “*İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt 9, Sayı 1, Ss. 1-18.
- Cao, Y., Liu, J., Liu, K., Yang, M. And Liu, Y.** (2019). “*The Mediating Role Of Organizational Commitment Between Calling And Work Engagement Of Nurses: A Cross-Sectional Study*”, **International Journal Of Nursing Sciences**, Volume 6, Pp. 309-314.
- Cingöz, A. ve Akdoğan, A.** (2013). “*İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Bir Boyut Kazanması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 42, Ss. 91-122.
- Çankaya, S., Gürdal, O., Tunç, T. ve Orhan, H.,** (2018). “*Eğitim-Araştırma Hastanelerinde Çalışanların İş Doyumu, Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi: Ordu İli Örneği*”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi**, Cilt 25, Sayı 4, 436-449.
- Çöl, G.** (2004). “*Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi*”, **İşgüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt 6, Sayı 2, <https://www.İsguc.Org/?P=Article&İd=233&Cilt=6&Sayı=2&Yil=2004>, 15 Ağustos 2019, S.1
- Demir, N.** (2006). “*Satış Takımlarında İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık*”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi**, Cilt 7, Sayı 26, Ss. 153-162.
- Demirel, Y.** (2009). “*Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşılı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım*” **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı, 15, Ss. 115-132.
- Demirel, Y., Öz, B. F. ve Yıldırım, G.** (2014). “*Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Kurumlarına Bağlılıklarının Değerlendirilmesi*”, **Van Tıp Dergisi**, Cilt 21, Sayı 2, Ss. 92-100.
- Demirkaya, H.** (2006). “*Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim*”, **Erciyes Üniversitesi İİBf Dergisi**, Cilt 0, Sayı 27, Ss. 1-23.

- Doğan, H. ve Çelik, K.**, (2019). “Okul Yöneticilerinin Gücü Kullanma Stilllerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları ve İş Performanslarıyla İlişkisi”, **Eğitim ve Bilim**, Cilt 44, Sayı 198, Ss. 37-55.
- Doğan, S. ve Kılıç, S.** (2007). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirilmenin Yeri ve Önemi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 29, Ss. 37-61
- Durna, U. ve Eren, V.** (2005). “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt 6, Sayı 2, Ss.210-219.
- Duygulu, S. ve Korkmaz, F.** (2008). “Hemşirelerin Örgüte Bağlılığı, İş Doyumları ve İşten Ayrılma Nedenleri”, **Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi**, Cilt 12, Sayı 2, Ss. 9-20.
- Düzgün, M. S. ve Marşap, A.** (2018). “Performans Değerlendirme ve Ücret Uygulamalarına İlişkin Algının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt 25, Sayı 3, Ss. 787-810.
- Eğimli Temel, A.** (2009). “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 23, Sayı 3, Ss. 35-52.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S.** (2004). “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt 5, Sayı 1, 17-26.
- Ergeneli, A. ve Güler Sağlam, A.** (2005). "Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları", **Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi**, Cilt 60, Sayı 1, Ss. 121-148.
- Esen, M.** (2019). “İş Stresi, Mesleki Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt 15, Sayı 1, Ss. 1-13.
- Esmer, Y. ve Yüksel, M.** (2017). “İş Yaşamında Örgütsel Bağlılık: Teorik Bir Çerçeve” **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı 62, Ss. 258-272.
- Fletcher, E. C.** (2001). “Hospital Rn’s Job Satisfaction And Dissatisfactions”, **Journal Of Nursing Administration**, Volume 31, Number 6, Pp. 324-331.
- Gedik, T., Akyüz, K. C. ve Batu, C.** (2009). “Orman Endüstri İşletmelerinde Yönetici İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi”, **Kastamonu Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi**, Cilt 9, Sayı 1, Ss. 1-11.
- Gül, H.** (2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt 2, Sayı 5, Ss. 37-55.
- Gülova Altın, A. ve Demirsoy, Ö.** (2012). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”, **İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt 3, Sayı 3, Ss. 49-76.
- Gürbüz, S.** (2013). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Temelleri: Evrenselci, Koşul Bağımlılık ve Yapısalcı Yaklaşımlar (Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Temelleri: Evrenselci, Olumsuzluk ve Yapılandırma Yaklaşımları)”, **Gazi**

- Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (Güüibf) Dergisi, Ss. 1-35.
- Gürbüz, S. ve Bekmezci, M.,** (2012). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 41, Sayı 2, Ss. 189-213
- Hoş, C. ve Oksay, A.** (2015). “Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBf Dergisi**, Cilt 20, Sayı 4, Ss. 1-24.
- İbıdunni, A. S., Falola, H. O., İbıdunni, O. M., Salau, O. P., Olokundun, M. A., Borishade, T. T., Amahian, A. B. And Peter, F.** (2018). “Workforce Diversity Among Public Healthcare Workers In Nigeria: Implications On Job Satisfaction And Organisational Commitment”, **Data İn Brief**, Volume 18, Pp. 1047-1053.
- Işık, O., Uğurluoğlu, Ö. ve Akbolat, M.** (2012). “Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi.” **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt 13, Sayı 2, Ss. 254 – 265.
- İpçioğlu, İ. ve Uysal, G.** (2009). “İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki: İlaç Firmaları Satış Gücü Üzerine Bir Analiz”, ‘İş, Güç’ **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt 11, Sayı 3, Ss. 131-148.
- Janssen, O.** (2004), “The Barrier Effect Of Conflict With Superiors İn The Relationship Between Employee Empowerment And Organizational Commitment”, **Work & Stress**, Volume 18, Number 1, Pp. 56-65.
- Karacan, E. ve Erdoğan, Ö. N.** (2011). “İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğine İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Çözümsel Bir Yaklaşım”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 21, Ss. 102-116.
- Karcıoğlu, F. ve Serçemeli, C.** (2018). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İş Hukukunun Önemi”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt 11, Sayı 60, 965-977.
- Kazmi, A. ve Ahmed, F.** (2001). “Differencing Approaches To Strategic Human Resource Management”, **Journal Of Management Research**, Volume 1, Nember 3, Pp. 133-140.
- Keklik, B. ve Coşkun Us, N.** (2013). “Örgütsel Adalet Algılamalarının İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 18, Sayı 2, Ss. 143-161.
- Kılıç, B., Ergör, A. ve Gürpınar, E.** (2003). “Sağlık Ocaklarında İş Riskleri Narludere Eğitim Araştırma ve Sağlık Bölge Başkanlığı Sağlık Ocaklarında Durum Değerlendirmesi”, **Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi**, Cilt 4, Sayı 16, Ss. 12-19.
- Kinnie, N. J., Swart, J. And Purcell, J.** (2005). “Influences On The Choice Of Hr System: The Network Organization Perspective”, **International Journal Of Human Resource Management**, Volume 16, Number 6, Pp. 1004-1028.
- Kitapçı, H. ve Kaygısız, Ö. C.** (2014). “İky Uygulamalarına Yönelik Algının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde İş Tatminin Ara Değişken Olarak İncelenmesi”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 17, Sayı 31, Ss. 157-192.

- Koç, H.** (2009). “*Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi*”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 8, Sayı 28, Ss. 200-211.
- Koç, M. Çavuş, M. F. ve Saraçoğlu, T.** (2014). “*Human Resource Management Practices, Job Satisfaction An Organizational Commitment*”, **International Journal Of Academic Research İn Business And Social Sciences**, Volume 4, Number 9, Pp. 178-190.
- Kurban, C. ve Tok, T. N.** (2019). “*Öğretmenlerin Eleştirel Düşünme Eğilimlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt 27, Sayı 4, Ss. 1729-1745.
- Kuzulugil, Ş.** (2012). “*Kamu Hastaneleri Çalışanlarında İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 41, Sayı 1, Ss. 129-141.
- Labrague, L. J., Mcenroe, D. M.- E P., Tsaras, K., Cruz, J. P., Colet, P. C. And Gloe, D. S.** (2018). “*Organizational Commitment And Turnover Intention Among Rural Nurses İn The Philippines: Implications For Nursing Management*”, **International Journal Of Nursing Sciences**, Volume 5, Pp. 403-408.
- Martin-Alcazar, F., P. M. Romero-Fenandez ve G. Sánchez-Gardey.** (2005). “*Strategic Human Resource Management: Integrating The Universalistic, Contingent, Configurational And Contextual Perspectives*”. **International Journal Of Human Resource Management**. 16.5, 633-659.
- Mathieu, E. J And Zajac, M. D.** (1990). “*Review And Meta-Analysis Of The Antecedents, Correlates And Consequences Of Organizational Commitment*”, **Psychological Bulletin**, Volume 108, Number 2, Pp. 171-194.
- Mcneese-Smith, K. D.** (2001). “*A Nursing Shortage: Building Organizational Commitment Among Nurses/Practitioner Application*”, **Journal Healthcare Management**, Volume 46, Number 3, Pp. 173-187.
- Nal, M. ve Nal, B.** (Mart 2018). “*Sağlık Çalışanlarının İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği*”, **Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, Cilt 8, Sayı 1, Ss. 131-140.
- Nur, D.** (2011). “*Kamu Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinden İş Doyumu ve Stres İlişkisi*”, **Klinik Psikiyatri Dergisi**, Cilt 14, Sayı 4, Ss. 230-240.
- O'reilly, A. C. And Chatman, J.** (1986). “*Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification And Internalization On Prosocial Behaviour*”, **Journal Of Applied Psychology**, Number 71, Pp. 492-499.
- Özata, M.** (2015). “*Hastanelerde Görev Yapan Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi*”, **Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**, Cilt 18, Sayı 1, Ss. 155-166.
- Özdevecioğlu, M.** (2003). “*Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 18, Sayı 2, Ss. 113-130.
- Özkaya Onay, M. Deveci Karakoç, İ. ve Kara, E.** (2006). “*Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması*”, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt 13, Sayı 2, Ss. 77-96.

- Özkaya Onay, M., Yakın, V. ve Ekinci, T.** (2008). “*Stres Düzeylerinin Çalışanların İş Doyumu Üzerine Etkisi: Celal Bayar Üniversitesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt 15, Sayı 1, Ss. 163-179.
- Salancik, R. G.** (1977). “*Commitment Is Too Easy*”, **Organizational Dynamics**, Volume 6, Number 1, Pp. 62-80.
- Sencan, N., Yeğenoğlu, S. ve Aydınlan, B.** (2013). “*Sağlık Çalışanları ve Eczacılar Üzerinde Yapılan İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Araştırmaları*”, **Marmara İlaç Dergisi**, Cilt 17, Sayı 1, Ss. 104-112.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F.** (2005). “*Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu*”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt 5, Sayı 1, Ss. 55-64.
- Shahnawaz, G. M. And Juyal, C. R.** (2006). “*Human Resource Management Practices And Organizational Commitment In Different Organizations*”, **Journal Of Indian Academy Of Applied Psychology**, Volume 32, Number 3, Pp. 171-178.
- Sığırı, Ü.** (2007), “*İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 7(2).
- Sökmen, A.** (2019). “*Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*”, **Turizm ve Gastronomi Dergisi**, Cilt 7, Sayı 2, Ss. 980-990.
- Söyük S., Erol M., Ateş M.** (2016)., “*İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin İş Tatminleri*”, **Yönetici Hemşireler Derneği**, C.3, No. 1, Ss. 26-36.
- Sünter, M.** (2019). “*Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi*”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı 3, Ss. 143-160
- Tambağ, H., Can, R., Kahraman, Y. ve Şahpolat, M.** (2015). “*Hemşirelerin Çalışma Ortamlarının İş Doyumu Üzerine Etkisi*”, **Bakırköy Tıp Dergisi**, Cilt 11, Sayı 4, Ss. 143-149.
- Taşkaya, S. ve Şahin, B.** (2011). “*Hastane Çalışanlarının Kişisel Özellikleri ile Örgütsel Adalet Algılarının Örgüte Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle Değerlendirilmesi*”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 29, Sayı 1, Ss. 165-185
- Tetik, S.** (2012). “*Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı 1, Ss.275-286.
- Toker, B.** (2007). “*Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama*”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Sayı 1, Ss. 92-107.
- Topaloğlu, M., Koç, H. ve Yavuz, E.** (2008). “*Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bazı Temel Faktörler Açısından Analizi*”, **Kamu-İş Dergisi**, Cilt 9, Sayı 4, Ss. 201-218.
- Tözün, M. Çulhacı, A. ve Ünsal, A.** (2008). “*Aile Hekimliği Sisteminde Birinci Basamak Sağlık Kurumlarında Çalışan Hekimlerin İş Doyumu*”, **Tsk Koruyucu Hekimlik Bülteni**, Cilt 7, Sayı 5, Ss. 377-384.
- Turan, M. ve Parsak, G.** (2011). “*Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Devlet Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma*”, **Çanakkale**

- Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 20, Sayı 2, Ss. 1-20.
- Tutar, H.** (2006). “*Sanal Ofislerde Koordinasyon ve İletişim: Teorik Bir Çerçeve*”, Gazi Üniversitesi, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2, 20-28
- Uyguç, N. ve Çımrın, D.** (2004). “*Deü Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler*”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 19 Sayı 1, Ss. 91-99.
- Ünnü Ayyıldız, N. A. ve Keçecioğlu, T.** (2009). “*İnsan Kaynakları Yönetiminden “Stratejik” İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm*”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt 9, Sayı 4, Ss. 1171-1192.
- Velickovic, V. M., Vısnjic, A., Jovic, S., Raduolc, O., Sargic, C., Mihajlovic, J. And Mladenovic, J.** (2014). “*Organizational Commitment And Job Satisfaction Among Nurses In Serbia: A Factor Analysis*”, **Nurs Outlook**, Volume 62, Pp. 415-427.
- Yalçın, A. ve İplik F.N.** (2005). “*Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği*”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 4(1).
- Yıldırım, F.** (2007). “*İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi*”, **Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi**, Cilt 62, Sayı 1, Ss. 253-278.
- Yıldırım, H., Albayrak, A. S., Gümüş, M. ve Akalın, T. C.** (2011). “*Yüzme Hakemlerinin Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Kanonik Korelasyon Analizi İle İncelenmesi*”, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 7, Sayı 13, Ss. 163–186.
- Yıldız, S. M.** (2014). “*İçsel Pazarlamanın İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Rolü: Spor ve Fiziksel Etkinlik İşletmeleri Üzerine Ampirik Bir İnceleme*”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt 14 Sayı 1, Ss. 137-146.
- Yılmaz, H.** (2012). “*Bilgiye Dayalı Organizasyona İlişkin Özelliklerin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri: Bankacılık Sektörü Ampirik Bir Araştırma*”, **Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Dergisi**, Cilt 7, Sayı 2, Ss. 9-22.
- Yılmaz, H. ve Karahan, A.** (2011). “*İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Güven ve İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması: Afyonkarahisar’da Bir Araştırma*”, **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt 13, Sayı 3, Ss. 95-118.
- Yiğit, A. Güven, F. ve Alaoğlu, M.** (2019). “*Sağlık Hizmetlerinde Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi*”, **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt 8, Sayı 3, Ss. 2662-2678.
- Zaim, Halil, Polat, Mehmet:** “*İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Mukayeseli Önem Derecelerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama*”, **Sosyal Siyaset Konferansları**, Sayı:64-65 (1-2), 2013, Ss.35-59.

#### **Elektronik Kaynaklar**

- Url-1 “İş Tatmini Kuramları”, <https://Yonetsel.Com/İs-Tatmini-Kuramlari/>, (Erişim Tarihi: 18 Şubat 2019.)

## Tezler

- Acar, E.** (2019). Taşeronlaşmanın Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Çanakkale’de Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Akbal, B.** (2010). Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin, Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Ankara İli Özel ve Kamu Bankaları Karşılaştırması, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sbe.
- Akbulut, E.** (2018). İnsan Kaynakları Uygulamalarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sbe.
- Akgün, F.** (2010). “Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının, Girişimci Odaklılık ve Öğrenme Odaklılık ile Firma Performansına Etkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Gebze, Sbe.
- Akın, C.S.** (2014) Sağlık ve Sağlık Harcamalarının Ekonomik Büyüme Üzerine Etkisi: Türkiye’de Sağlık Sektörü Harcamaları. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sbe
- Akman, A.** (2018). “Çatışma Yönetimi, İş Tatmini, Kariyer Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Bir Araştırma”, (Doktora Tezi), Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sbe.
- Altun, F.** (2019). “İşyerinde Sosyal Hizmet Uygulamalarının Çalışanların İş Tatminine ve Örgütsel Bağlılığına Etkisi”, (Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sbe.
- Aydoğmuş, C.** (2011). “Kişilik Özellikleri ile İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri”. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Azad, P. K.** (2013). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Yenilikçiliğin Rolü ve Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul, Sbe.
- Cengiz, A. A.** (2001). “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sbe.
- Çakmak, B.** (2016). Biçimsel Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma: Aras Kargo Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Ktp Karatay Üniversitesi, Konya: Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Çelen, A. E.** (2016). Örgütlerde Yeniden Yapılanma Sürecinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Ankara’da Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara: Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Çimen, M.** (2000), “Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş Doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması”, (Doktora Tezi), Gata Tıp Fakültesi.

- Çubuk, M.** (2010). “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Tpaö Örneği”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Darıcan, Ş.** (2019). Hastanelerde Personel Güçlendirme İş Tatmini, Yöneticiye Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Buna Yönelik Bir Araştırma, (Doktora Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sbe.
- Davran, D.** (2014). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Van İli İlk ve Ortaokulları Öğretmenleri Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncüyıl Üniversitesi Sbe.
- Deniz, Y.** (2006). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sbe.
- Emre, G.** (2016). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: İstanbul İli Lojistik Firmaları Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sbe.
- Gidici, E.** (2012). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Bağlılığın Önemi ve Bir Araştırma”, (Bitirme Tezi), Doğu Üniversitesi Sbe.
- Güçlü, H.** (2006), “Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, Anadolu Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir, Türkiye.
- Gündoğan, T.** (2009). “Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması”, (Uzmanlık Yeterlilik Tezi), Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.
- Gurlaş, M. S.** (2016). Jenerasyon Teorisine Göre X ve Y Kuşakların Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Farklılıklarının İncelenmesi; Kamuda Vergi Dairesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul: Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı,
- Gür, D.** (2006). Özelleştirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi Kütahya Şeker Fabrikası A.Ş. Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sbe.
- Hot T., C.** (2017). İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme ile Bireysel ve Örgütsel Performans İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Jafarova, F.** (2018). X-Y Kuşağı Çalışanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetinin Karşılaştırılması: Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sbe.
- Kaçmaz, R.** (2015). Eğitim Kurumlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, (Doktora Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sbe.
- Kalafat, B.** (2016). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, İstanbul: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kanat, B.** (2019). Hemşirelerde Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Karasu, Y.** (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Etik Açısından Çalışanlar Tarafından Algılanışı ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisine



- Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sbe.
- Kaymakçı, K.** (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sbe
- Kesici, S.** (2006). Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sbe.
- Keskin, B.** (2014). “Kilmann ve Quinn & Cameron Modeline Göre Örgüt Kültürü ile İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kızıloğlu, S. D.** (2012). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sbe.
- Korkmaz, M.** (2013). İnsan Kaynaklarında Performans Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sbe.
- Limoncu, A.** (2015). Kişisel Gelişim Çabası ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hekim ve Hemşireler Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta: Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı.
- Mahmutoglu, A.** (2007). Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık, (Doktora Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sbe.
- Nedimoğlu, A. B.** (2008). “Güçlendirmenin İşletmelerdeki Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Öcal, Ö.** (2011). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sbe.
- Örs, M.** (2002). Hastanelerde Çalışan Hekimler ile Hemşirelerin Örgütlerine Bağlılıklarına ve Örgütlerine Cazibesine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi: Antalya İli Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sbe
- Özkan, H.** (2018). Örgütsel Bağlılığın Tükenmişliğe Etkisi İş Tatmininin Aracılık Rolü Mersin İli Kamu Hastaneleri Hemşirelerine Yönelik Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi Sbe.
- Pekel, H.** (2001). “İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Demirel Üniversitesi Sbe.
- Seniz E.** (2007). Sağlık Hizmetleri Pazarlaması: Hastaların Sunulan Hizmetlerin Kalitesini Algılamaları Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sbe.
- Sonakın, C.** (2010). Hemşirelerin İş Doyumları İle Çalıştıkları Kurumların Etik İklimi Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

- Sökmen, A.** (2000). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sbe.
- Sönmez, H.** (2014). Değişim Yaşanan Örgütlerde İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sbe.
- Tiryaki, T.** (2005). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sbe.
- Topçuoğlu, D.** (2016). Medya İşletmelerinde Ücret Politikaları, İş Tatmini ve Verimlilik: Konuya İlişkin Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi İstanbul: Sosyal Bilimler Enstitüsü Gazetecilik Anabilim Dalı.
- Toprak, E.** (2013). Mesleki Tükenmişlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, (Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi Sbe.
- Türk, F.** (2016). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kamu Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sbe.
- Urhan, S.** (2014). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli: Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Yavuz Ş.,** (2009). Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi Çalışanlarının Liderlik Algılarının ve Örgütsel Bağlılıklarının İş Tatminine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü “Sağlık Kurumları Yönetimi Programı.
- Yıldırım, E.M.** (2019). Sağlık Sektöründe Ürün ve Hizmet Pazarlamasında İnternetin Rolü ve Gelişimi. Yüksek Lisans Tezi. Ufuk Üniversitesi, Ankara. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, Ö.** (2017). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kapsamında Yetenek Yönetiminin Motivasyon İle İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, H. H.** (2019). Düzce Acil Sağlık Hizmetleri Çalışanlarının Etik İklim Algılarının Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sbe.

#### **Diğer Kaynaklar**

- Eren, E. ve Kaya, N.** (25-27 Mayıs 2000). “Ödüllendirmede Yeni Düşünce Boyutları”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir, Erciyes Üniversitesi, Ss. 851-864.
- Gümüş, S.** (2012). Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi, İstanbul: Hiperlink.
- Saruhan, Ş. C. ve Özdemir, A.** (2004). Değer Hedefli İşletmecilik, İstanbul, Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı.
- Yıldırım, S., Işıkhani, V.** (2014). Sağlık İnsan Gücü Planlaması: Sosyal Hizmet Uzmanlarına Yönelik Bir Durum Analizi. Toplum ve Sosyal Hizmet Cilt 25, Sayı 1, Nisan 2014.

## **EKLER**

**EK 1:** Anket Formu

**EK 2:** Etik Kurul Kararı

**EK 1: Anket Formu****İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA****1. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER**

<b>2. Cinsiyetiniz?</b>	<input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın
<b>3. Eğitim durumunuz?</b>	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek lisans <input type="checkbox"/> Doktora
<b>4. Medeni durumunuz?</b>	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/> Boşanmış/Eşini Kaybetmiş
<b>5. Yaşınız?</b>	<input type="checkbox"/> 18-25 <input type="checkbox"/> 26-40 <input type="checkbox"/> 40 yaş ve üstü
<b>6. Aylık ortalama geliriniz?</b>	<input type="checkbox"/> 1600 TL'den az <input type="checkbox"/> 1600-1999 TL <input type="checkbox"/> 2000-2999 TL <input type="checkbox"/> 3000-3999 TL <input type="checkbox"/> 4000 TL'den fazla
<b>7. Mesleki toplam çalışma süreniz?</b>	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16-20 yıl <input type="checkbox"/> 21 yıl ve üstü
<b>8. Şu anki kurumunuzda çalışma süreniz?</b>	<input type="checkbox"/> 1 yıl <input type="checkbox"/> 2 yıl <input type="checkbox"/> 3 yıl <input type="checkbox"/> 4 yıl <input type="checkbox"/> 5 yıl
<b>9. Departmanınız?</b>	.....

**2. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI**

Aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi 1 kesinlikle katılmıyorum ..... 5 kesinlikle katılıyorum şeklinde derecelendiriniz.

	1	2	3	4	5
1 Çalıştığım hastane çalışanlarını seçerken işe alım testlerinden faydalanır.					
2 Çalıştığım hastane eğitim programları için gerekli olan ihtiyaçlara karar verirken sistematik analiz teknikleri uygular.					
3 Çalıştığım hastane performans değerlendirme sistemleri içerisinde işle ilgili kriterlere vurgu yapar.					
4 Çalıştığım hastanede uygulanan eğitim programlarının etkinliği çalışanlardaki gelişimle değerlendirilir.					
5 İşe alım süreçleri sırasında potansiyel çalışanların işle ilgili negatif tarafları da görmeleri sağlanır.					
6 Eğitim programları çalışanlara belirli aralıklarla uygulanır.					
7 Çalışanlar performans değerlendirme sonuçlarının biçimsel geri bildirim sistemleri ile elde edildiğini bilir.					
8 Çalıştığım hastane uygulanan eğitimin planlanan amaçlara ulaşp ulaşmadığını değerlendirir.					

9 Çalıştığım hastane sağlamış olduğu maddi ödüller beklentilerimle uyumlu.					
10 Çalıştığım hastane işe uygun çalışmanı seçerken yapılandırılmış mülakat teknikleri kullanır.					
11 Terfi öncelikli olarak kıdeme bağlıdır.					
12 Performans değerlendirme süreci yöneticinin çalışanlara sonraki dönem için hedef ve amaçlar belirleyerek onlara danışmanlık sağlamasını içerir.					
13 Çalıştığım hastanede sağlamış olduğu yan haklar ayrıntılı ve esnek olarak düzenlenmiştir.					
14 Yeni çalışanların görevlerini yerine getirmeleri için gerekli olan becerileri elde etmelerini sağlayan biçimsel eğitim programları mevcuttur.					
15 Çalıştığım hastane sağlanan yan hakların çalışanların ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığını inceler ve gerektiğinde günceller.					

### 3. MINNESOTA İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

Mesleğinizden memnuniyet düzeyinizi 1 hiç memnun değilim ..... 5 kesinlikle memnunum şeklinde derecelendiriniz.

	1	2	3	4	5
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2. Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından					
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından					
4. Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından					
5. Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından					
6. Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından					
7. Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden					
8. Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden					
9. Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden					
10. Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden					
11. Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden					
12. İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden					
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden					

14. Terfi imkânının olması yönünden					
15. Kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden					
16. Çalışma şartları yönünden					
17. Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden					
18. Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden					
19. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden					
20. Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından					

#### 4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1 hiç memnun değilim .....5 kesinlikle memnunum şeklinde derecelendiriniz.

	1	2	3	4	5
1.Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.					
2.Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum					
3.Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum					
4.Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.					
5.Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.					
6.Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum					
7.Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.					
8.Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.					
9.Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.					
10.Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.					
11.Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.					
12.Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.					
13.Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.					
14.Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
15.Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.					
16.Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					
17.Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim					

## EK 2: Etik Kurul Kararı



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-020  
Konu : Feryas YILDIZ'ın Etik Onayı Hk.

Sayın Feryas YILDIZ

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 18.06.2019 tarihli ve 2019/09 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize rica ederim.

**e-imzalıdır**  
Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin KAZAN  
Müdür a.  
Müdür Yardımcısı

19/11/2019 Enstitü Sekreteri

NESLİHAN KUBAL

Evrakı Doğrulamak İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/enVision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BEK436536>

Adres: Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL  
Telefon: 444 1 428  
Elektronik Ağ: <http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: NESLİHAN KUBAL  
Unvanı: Enstitü Sekreteri



Scanned with  
CamScanner



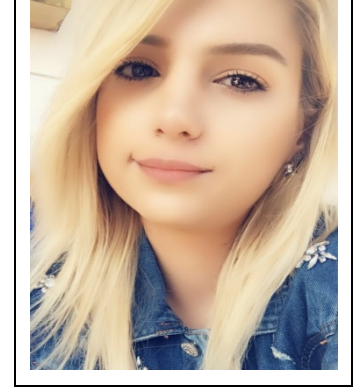




## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: FERYAS YILDIZ  
Doğum Yeri: DİYARBAKIR  
Doğum Tarihi: 06.01.1993  
Uyruğu: T.C.  
E-Posta: feryas.yildiz21@gmail.com  
Tel: 05334956702  
Medeni Durumu: BEKAR  
Ehliyet: B



### İş Tecrübeleri

Başlangıç Tarihi: 01.07.2014  
Bitiş Tarihi: 05.09.2014  
Çalışma Şekli: Stajyer

Pozisyon: Finans Stajyeri  
Firma Adı: Halkbank Genel Müdürlüğü  
Şehir: Diyarbakır  
Firma Sektörü: Bankacılık

### Öğrenim Durumu

**Yüksek Lisans**  
Üniversite: İstanbul Aydın Üniversitesi  
Fakülte: İşletme İktisadi Enstitüsü  
Bölüm: İnsan Kaynakları  
Başlangıç Tarihi: 09.2017  
Bitiş Tarihi: 15.06.2019  
Öğretim Tipi: İkinci Öğretim  
Öğretim Dili: Türkçe

### Lisans

Üniversite: İstanbul Kültür Üniversitesi  
Fakülte: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Bölüm: İktisat  
Başlangıç Tarihi: 09.2014  
Bitiş Tarihi: 06.2016  
Öğretim Tipi: Örgün Öğretim  
Öğretim Dili: Türkçe  
Burs Tipi: Başarı Bursu / %30

### ÖnLisans

Üniversite: Kadir Has Üniversitesi

Fakülte: Kadir Has Meslek Yüksekokulu  
Bölüm: Bankacılık ve Sigortacılık (MYO)  
Başlangıç Tarihi: 09.2012  
Bitiş Tarihi: 06.2014  
Öğretim Tipi: Örgün Öğretim  
Öğretim Dili: Türkçe  
Burs Tipi: Başarı Bursu / %25  
Diploma Notu: 3,30 / 4

### **Yabancı Dil Ve Düzeyi**

DİL	OKUMA	YAZMA	KONUŞMA
İNGİLİZCE	İYİ	İYİ	ORTA

### **Bilgisayar Becerileri**

MS – OFFİCE (WORD, EXCEL, POWERPOİNT) PROGRAMLARI

### **Kurs Ve Sertifikalar**

#### **Sertifika Bilgileri**

Sertifika Adı: Paramı yönetebiliyorum  
Sertifika Tarihi: 12.2015  
Alındığı Kurum: T.C. Kalkınma Bakanlığı

Sertifika Adı: Kişisel Gelişim Ve Mesleki Rehberlik Akademisi Sertifika Tarihi:  
05.2015  
Alındığı Kurum: İstanbul Kültür Üniversitesi Kariyer Ve İş Dünyası İlişkiler

Sertifika Adı: SRG Sigorta Ara.Hizm.Ltd.Şti  
Sertifika Tarihi: 03.2013  
Alındığı Kurum: SRG

#### **\*1 Seminer**

- İstanbul Kültür Üniversitesi-Türkiye de ki ekonomi ve işletmelerin ilerleyişi.
- İstanbul Kadirhas Üniversitesi-(bitirme tezi)-Türkiye de ki sigortacılık alanında ki ilerleyiş faaliyetleri(AR-GE, BES) alanında geniş çaplı inceleme.
- İstanbul Aydın Üniversitesi Yüksek Lisans-Bütünleşik pazarlama iletişimleri, pazarlama yöntemlerinde detaylı inceleme ve makale hazırlanması.
- İstanbul Aydın Üniversitesi Yüksek Lisans-Kariyer yönetimi ve şirket uygulamaları, pazarlama kavramı ve yönetimi hakkında yüksek makale hazırlanması.
- İstanbul Bilgi Üniversitesi (Liverpool programı)-Dünya ekonomisine bakış semineri.