



T.C.

ÜSKÜDAR ÜNİVERSİTESİ SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SAĞLIK YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI
DOKTORA TEZİ

**SAĞLIK KURULUŞLARINDA YETENEK YÖNETİMİNİN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİNDE İŞ
DOYUMUNUN ARACILIK ROLÜ**

Selahattin ÇALIŞAL

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Mehmet ZELKA**

İSTANBUL-2021

T.C.

ÜSKÜDAR ÜNİVERSİTESİ SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

SAĞLIK YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

**SAĞLIK KURULUŞLARINDA YETENEK YÖNETİMİNİN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİNDE İŞ
DOYUMUNUN ARACILIK ROLÜ**

Selahattin ÇALIŞAL

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Mehmet ZELKA**

İSTANBUL-2021

T.C. ÜSKÜDAR ÜNİVERSİTESİ SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Anabilim Dalı : Sağlık Yönetimi

Program : Sağlık Yönetimi

Öğrenci No : 184271012

Öğrenci Adı Soyadı : Selahattin ÇALIŞAL

“Sağlık Kuruluşlarında Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde İş Doyumunun Aracılık Rolü” isimli çalışma aşağıdaki jüri tarafından 30.12.2021 tarihinde yapılan sınavda Doktora Tezi olarak oybirliğiyle kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı : Prof. Dr. Haydar SUR
(Üsküdar Üniversitesi)

İmza

Üye : Prof. Dr. Mehmet ZELKA
Danışman (Üsküdar Üniversitesi)

İmza

Üye : Prof. Dr. H. Nilay GEMLİK
(Marmara Üniversitesi)

İmza

Üye : Doç. Dr. Tuğba ALTINTAŞ
(Üsküdar Üniversitesi)

İmza

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Ali ARSLANOĞLU
(Sağlık Bilimleri Üniversitesi)

İmza

ONAY

Bu tez, yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu’nun tarih ve sayılı kararıyla kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Türker Tekin ERGÜZEL

Enstitü Müdür V.

ÖZET

Sağlık ve hastalık kavramları, bireysel ve toplumsal yaşantımızın en önemli kavramlarıdır. Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) sağlığı “Sadece hastalık ve sakatlık halinin olmaması değil; aynı zamanda bedensel, ruhsal ve sosyal yönden tam iyilik hali” olarak tanımlamıştır. Bu tanım çerçevesinde sağlık kurum ve kuruluşlarının yönetimi ve sağlık profesyonellerinin nitelikleri her geçen gün önem kazanmaktadır.

Günümüzde yaşanan hızlı küreselleşme ve nüfus hareketleri nedeniyle yetenekli bireylerin keşfedilmesi, örgüt bünyesine katılımının sağlanması ve örgütte tutundurulmaları sağlık kurum ve kuruluşlarının sağlık hizmeti sunumunda rakiplerine göre avantajlı duruma geçmesini sağlamaktadır.

Çalışmanın amacı sağlık kurum ve kuruluşlarında yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde iş doyumunun aracılık rolünün belirlenmesidir. Çalışmada öncelikle sağlık hizmetleri ve kuruluşları incelenmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve iş doyum kavramları incelenmiştir.

Araştırmanın dördüncü bölümünde Sağlık Bakanlığı (SB) bünyesinde İstanbul’da bulunan dört tane eğitim ve araştırma hastanesinde yapılmış olan anketlerin analizleri değerlendirilmiştir. Yapılan araştırmanın sonuçlarına göre yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılığı arttırdığı ve iş doyumunun aracılık rolünü üstlendiği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Yetenek Yönetimi, Örgütsel Bağlılık, İş Doyumu, İnsan Kaynakları

ABSTRACT

THE ROLE OF SATISFACTION IN THE IMPACT OF TALENT MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL CONNECTIVITY IN HEALTH ORGANIZATIONS

The concepts of health and illness are the most important concepts of our individual and social life. World Health Organization (WHO) defines health “not only just the absence of disease or disability; but also as “a state of complete well-being physical, mentally and socially”. In the framework of this definition, the management of health institutions, organizations and the qualifications of health professionals are gaining importance day by day.

Due to the rapid globalization and population movements experienced today, the discovery of talented individuals, enabling them to participate and keep in the organization enable health institutions and organizations to have an advantageous position compared to their competitors in the provision of health services.

The aim of the study is to determine the mediating role of job satisfaction on organizational commitment of talent management practices in health institutions and organizations. In the study, first of all, health services and organizations were examined. In the second part of the study, the concepts of talent management, organizational commitment and job satisfaction were examined.

In the fourth part of the study, the analyzes of the questionnaires made in four training and research hospitals in Istanbul run by the Ministry of Health (MoH). According to the results of the research, it is seen that talent management practices increase organizational commitment and job satisfaction undertake a mediating role.

Keywords: Talent Management, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Human Resources

TEŞEKKÜR

Öncelikle öğrenciliğim ve tez çalışmamda, desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen ve yol gösteren tez danışmanım Sn. Prof. Dr. Mehmet ZELKA ile Sn. Prof. Dr. Haydar SUR hocalarımaya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bir zamanlar meslektaşım ve aynı zamanda büyüğüm olan; akademik hayatta bana yol gösterici, bilgi, birikim ve deneyimleri ile gelişimime katkı sunan, desteğini hiçbir zaman esirgemeyen kendisinden sürekli yeni bir şeyler öğrendiğim ve öğreneceğim mentorüm Dr. Öğr. Üyesi Ali ARSLANOĞLU hocama sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Öğrenciliğim ve çalışmalarım sırasında desteğini ve yardımlarını her zaman hissettiğim doktora dönem arkadaşım Dr. Sevdâ UZUN DIRVAR'a ve bölümümüzün bir zamanlar asistanı olan destekleri ve fikirleri ile yol gösterici olan Dr. Yusuf BAKTİR'a teşekkürlerimi sunarım.

Tez yazım sürecinde onlara ayırmam gereken zamanlardan fedakarlık eden, bana güzel bir çalışma ortamı sunan eşim Deniz'e ve kızım Melis'e en içten dileklerle sevgilerimi sunarım.

Beni yetiştiren, büyüten ve çocukluğumdan beri eğitim ve öğretim, hayatımda beni destekleyen bugünlere getiren anne ve babama, sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

BEYAN FORMU

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında zgn olduğunu, tarafımdan üretildiğini ve Üsküdar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzuna göre yazıldığını beyan ederim

30/12/2021

Selahattin ALIşAL

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT	ii
TEŞEKKÜR	iii
BEYAN FORMU.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xiii
1. GİRİŞ	1
2. GENEL BİLGİLER.....	3
2.1. Türkiye’de Sağlık Hizmetleri ve Sağlık Hizmet Kuruluşları.....	3
2.1.1. Sağlık ve sağlık hizmetleri	4
2.1.2. Sağlık ve sağlık hizmetleri kuruluşları.....	5
2.1.2.1. Hastaneler (Devlet ve Özel)	6
2.1.2.2. Ayaktan tedavi merkezleri	9
2.1.2.3. Laboratuvar ve görüntüleme merkezleri	11
2.1.2.4. Araştırma merkezleri.....	11
2.1.2.5. İlaç ve tıbbi malzeme üretim kuruluşları	12
2.1.3. Sağlık profesyonelleri	12
2.1.4. Sağlık hizmet sektöründe çalışanların yetenek yönetimi	13
2.2. Yetenek ve Yetenek Yönetimi Kavramları	14
2.2.1. Yeteneğin tanımı	14
2.2.2. Yetenek kavramının tarihsel gelişimi	14
2.2.3. Yetenek kavramının iş yaşamına girmesi	16

2.2.3.1. Rekabet ve küreselleşme	16
2.2.3.2. Global demografik değişimler.....	16
2.2.3.3. Yetenek kıtlığı.....	17
2.2.3.4. Bilginin ve entelektüel sermayenin önemi	17
2.2.3.5. Bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler	17
2.2.4. Yetenek kavramının ilişkili olduğu tanım ve kavramlar.....	18
2.2.4.1. Kişisel potansiyel ile olan ilişkisi.....	18
2.2.4.2. Kişisel beceri ile olan ilişkisi	18
2.2.4.3. Yetkinlik ile olan ilişkisi	19
2.2.5. Yetenek modelleri	19
2.2.5.1. Gagne'nin üstün yeteneklilik modeli	19
2.2.5.2. Renzulli'nin üstün yeteneklilik modeli	20
2.2.5.3. Stenberg'in üstün yeteneklilik modeli	21
2.2.6. İnsan kaynakları ve stratejik yönetim kademelerinin görev ve sorumlulukları.....	22
2.2.6.1. Üst yönetimin sorumluluğu.....	22
2.2.6.2. Orta kademe yönetimin sorumluluğu.....	23
2.2.6.3. İnsan kaynakları (ik) yönetiminin sorumluluğu.....	23
2.2.6.4. Yetenek yöneticilerinin sorumluluğu.....	24
2.2.7. Yetenek yönetiminin sağlık kurumları açısından olumlu ve olumsuz yönleri.....	24
2.2.7.1. Yetenek yönetiminin sağlık kurumları açısından olumlu yönleri	24
2.2.7.2. Yetenek yönetiminin sağlık kurumları açısından olumsuz yönleri.....	25
2.3. Örgütsel Bağlılık	25
2.3.1. Örgütsel bağlılık kavramı önemi ve tanımı.....	25
2.3.2. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler	26
2.3.2.1. Bireysel faktörler.....	26
2.3.2.2. Örgütsel faktörler	26
2.3.2.3. Çevresel faktörler.....	26

2.3.3. Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması	27
2.3.3.1. Duygusal (affective) bağlılık.....	27
2.3.3.2. Devam (continuance) bağlılığı.....	27
2.3.3.3. Normatif (normative) bağlılık	28
2.3.3.4. Davranışsal (behavioral) bağlılık	28
2.3.4. Örgütsel bağlılık yaklaşımları	28
2.3.4.1. Becker'in taraf tutma teorisi.....	28
2.3.4.2. Etzioni'nin yaklaşımı	29
2.3.4.3. Kanter'in yaklaşımı	29
2.3.4.4. Mowday, Steers ve Porter'in yaklaşımı	30
2.3.4.5. O'reilly ve Chatman'ın yaklaşımı	30
2.3.4.6. Allen ve Meyer'in yaklaşımı.....	30
2.3.4.7. Penley ve Gould'un yaklaşımı	31
2.3.4.8. Salancik'in yaklaşımı	31
2.3.4.9. Katz ve Kahn'ın yaklaşımı.....	32
2.3.4.10. Buchanan'ın yaklaşımı.....	32
2.3.5. İş doyumu (tatmini).....	32
2.3.5.1. İş doyumu kavramı, tanımı ve önemi.....	32
2.3.5.1.A. İş doyumunun çalışan açısından önemi.....	34
2.3.5.1.B. İş doyumunun örgüt açısından önemi	35
2.3.5.1.C. İş doyumunun yönetici açısından önemi	35
2.3.5.2. İş doyumunu etkileyen faktörler	36
2.3.5.2.A. Kişisel faktörler	36
2.3.5.2.B. Örgütsel faktörler	39
2.3.5.3. İş doyumu ile ilgili diğer kavramlar.....	43
2.3.5.3.A. İş doyumu ve motivasyon	43
2.3.5.3.B. İş doyumu ve performans	43

2.3.5.3.C. İş doyumu ve örgütsel bağlılık	43
2.3.5.3.D. İş doyumu ve tükenmişlik	44
2.3.5.3.E. İş doyumu ve kalite.....	44
2.3.5.4. İş doyum teorileri	44
2.3.5.4.A. Çift etmen teorisi	44
2.3.5.4.B. Eşitlik teorisi.....	45
2.3.5.4.C. Sosyal etki teorisi	45
2.3.5.4.D. Başkalık teorisi	45
2.3.5.5. İş doyum ve doyumsuzluğunun sonuçları.....	45
3. GEREÇ VE YÖNTEM.....	47
3.1. Araştırmanın Amacı	47
3.2. Araştırmanın Önemi.....	48
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	48
3.4. Araştırmanın Metodu	51
3.4.1. Araştırmanın modeli.....	52
3.4.2. Araştırmanın değişkenleri	52
3.4.3. Araştırmanın hipotezleri.....	53
3.4.4. Veri toplama araçları.....	53
3.4.5. Araştırmanın kapsamı ve sınırlıkları	54
4. BULGULAR.....	55
4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	55
4.2. Ölçeklerin Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizleri.....	57
4.3. Bağımsız Sosyo-Demografik Gruplar Arasındaki Puan Farklılıkları	58
4.3.1. Katılımcıların yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve iş doyumu puanlarının sosyo-demografik özelliklerine göre farklılıklar.....	59
4.4. Değişkenler ve aracı değişkenler arası ilişkiler.....	69

4.5. İş doyumunun yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık üzerine etkisinde aracılık rolü	73
---	----

5. TARTIŞMA 74

5.1. Yetenek yönetime ilişkin bulguların tartışılması	74
---	----

5.2. Örgütsel bağlılığa ait bulguların tartışılması	76
---	----

5.3. İş doyumuna ait bulguların tartışılması	79
--	----

5.4. Değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik tartışma	82
---	----

5.5. Değişkenler arasındaki nedensellik analizlerine yönelik tartışma	82
---	----

6. SONUÇ VE ÖNERİLER..... 85

KAYNAKLAR 87

EKLER..... 100

Ek 1. Çalışmada kullanılan ölçeklerin kodları	100
---	-----

Ek 2. Anket Formu	105
-------------------	-----

Ek 3 . Özgeçmiş	112
-----------------	-----

Ek 4 . Etik Kurul Onayı	113
-------------------------	-----

Ek 5 . Kurum İzni	114
-------------------	-----

TABLÖLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 1: Görüntüleme merkezleri cihaz sayısı.....	11
Tablo 2: Türkiye'deki sağlık profesyonelleri sayısı	13
Tablo 3: Örneklem hesabı	50
Tablo 4 : Araştırmanın örnekleme ve anket sayısı	50
Tablo 5 : Araştırmada kullanılan ölçekler.....	51
Tablo 6 : Araştırmanın hipotezleri.....	53
Tablo 7: Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri	55
Tablo 8: Güvenirlik analizi sonuçları.....	58
Tablo 9: Katılımcıların yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve iş doyumu cinsiyete göre sonuçları	59
Tablo 10 : Katılımcıların yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve iş doyumu medeni duruma göre sonuçları.....	60
Tablo 11 : Çalışanların yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve iş doyumunun yaşa göre ortalama, standart sapma ve tek faktörlü ANOVA sonuçları	60
Tablo 12: Çalışanların yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve iş doyumunun öğrenim durumuna göre ortalama, standart sapma ve tek faktörlü ANOVA sonuçları.....	61
Tablo 13: Çalışanların yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve iş doyumunun mesleklerine göre ortalama, standart sapma ve tek faktörlü ANOVA sonuçları	63
Tablo 14: Çalışanların yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve iş doyumunun aylık gelirlerine göre ortalama, standart sapma ve tek faktörlü ANOVA sonuçları..	64
Tablo 15: Çalışanların yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve iş doyumunun hastanedeki hizmet süresine göre ortalama, standart sapma ve tek faktörlü ANOVA sonuçları	65

Tablo 16: Katılımcıların yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve iş doyumunun haftalık çalışma saatine göre ortalama, standart sapma ve tek faktörlü ANOVA sonuçları.....	66
Tablo 17: Katılımcıların yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve iş doyumunun çalıştığınız hastaneye göre ortalama, standart sapma ve tek faktörlü ANOVA sonuçları.....	67
Tablo 18: Katılımcıların yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve iş doyumunun çalıştıkları birime göre ortalama, standart sapma ve tek faktörlü ANOVA sonuçları.....	68
Tablo 19: Yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve iş doyumunun arasındaki ilişki	69
Tablo 20: Yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık üzerine etki analizi tablosu ...	70
Tablo 21: Yetenek yönetiminin iş doyumuna üzerine etki analizi tablosu	71
Tablo 22: İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerine Etki Analizi Tablosu	71
Tablo 23: İş Doyumunun Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Aracılık Rolü Sonuçları.....	72

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 1: Francoys Gagne - Üstün yeteneklilik modeli	20
Şekil 2: Renzulli'nin üç halka üstün yeteneklilik modeli	21
Şekil 3: Sternberg -Üstün yeteneklilik modeli	22
Şekil 4 : Araştırmanın modeli	52
Şekil 5: Araştırmanın modeli	73



SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
DSÖ	: Dünya Sağlık Örgütü
İK	: İnsan Kaynakları
SB	: Sağlık Bakanlığı
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
TDK	: Türk Dil Kurumu
TÜSEB	: Türkiye Sağlık Enstitüleri Başkanlığı
USBS	: Ulusal Sağlık Bilgi Sistemi

1. GİRİŞ

Son yüzyılda yaşanan küreselleşme ve nüfus hareketleriyle birlikte sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için işletmeler açısından yetenekli çalışanlar ve yetenek kavramı dikkat çekici hale gelmeye başlamıştır (Nobarieidishe ve ark., 2014). Bilişim ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmelere bağlı olarak bilginin her geçen gün artan önemi, ulusal ve uluslararası düzeyde işletmeler arası rekabetin artmasına ve nitelikli insan kaynaklarının teminine sebep olmuştur.

Değişim ve dönüşümün çok hızlı yaşandığı günümüzde işletmeler, yeniliklere uyum sağlayacak, rakipleri arasında tercih edilebilir ve organizasyonlarını rekabette olduğu organizasyonların ilerisine taşıyacak olan faktörün, yetenekli çalışanları bünyelerinde istihdam etmek olduğu gerçeğini görmüşlerdir. (Reddy, 2013; Nobarieidishe ve ark., 2014).

Emsallerine göre yüksek performans gösteren yetenekli çalışanların keşfi, kuruma kazandırılması, elde tutulması, yetiştirilmesi ve yetenekli çalışanların, işletmeyi geleceğe hazırlayarak rekabet üstünlüğü sağlayıp işletmelerin stratejik planlarına ulaşmasında etkili olmaktadır.

İşletmeler açısından yetenekli bireylerin örgütsel bağlılığının sağlanması önemlidir. Yetenekli bireylerin, işten ayrılması durumunda kendisinde barındırdığı örtük bilgide işten ayrılan çalışan birey ile birlikte gidecektir. Yetenekli bireyin işten ayrılması ile birlikte işletmenin rekabet gücü zayıflamış olacak ve rakipleri karşısında üstünlük sağlaması daha zor hale gelecektir (Çevik, 2013). İşletmelerde yetenekli çalışanların örgütsel bağlılıklarının sağlanması, işe devam etmeleri için tüm yönetim kademelerinin bu sürece dahil olması gerekmektedir.

Örgütsel bağlılık ile iş doyumu arasındaki ilişki değerlendirilirken; bazı araştırmacılar örgütsel bağlılığın ön koşulunun iş doyumu (tatmini) olduğunu savunmuşsa da bazı araştırmacılar da örgütsel bağlılığın ön koşulunun iş doyumu (tatmini) olmadığını kanıtlamışlardır (Brown ve Gaylor, 2002).

Tezin ikinci bölümünde öncelikle sağlık hizmetleri; sağlık hizmetleri kurum ve kuruluşları incelenmiştir. Sağlık ve sağlık sisteminin özellikleri sağlık profesyonelleri ve ülkemizdeki mevcut sağlık profesyonellerin sayısı ve kamu-özel arasındaki dağılım araştırılmıştır.

Ayrıca tezin ikinci bölümünde yetenek ve yetenek yönetimi kavramlarının tanımına değinilecektir. Bu bölümde ayrıca işletmelerde yetenek yönetimini ortaya çıkaran sebepler, süreç olarak ve uygulamada yetenek yönetimi, organizasyonda yetenek yönetimi anlayışının kabulü ve yerleştirilmesi, yetenekli çalışanların elde tutulması, yetenek yönetiminin başarısının ölçülmesi yetenek yönetiminin önündeki engeller de ele alınacaktır. Örgütsel bağlılık ve iş doyumu ve konuları irdelenecektir. Örgüte bağlılığın tanımına ve boyutlarına değinildikten sonra örgüte bağlılığı etkileyen kişisel ve örgütsel faktörler ele alınacaktır. Son olarak ikinci bölümde örgüte bağlılığın birey ve işletme açısından sonuçlarına değinilecek, örgüte bağlılık yetenek yönetimi bakış açısı ile ele alınacak ve yetenek yönetimi ile örgüte bağlılık ilişkisi irdelenecektir. İş doyumu kavramının önemi ile birlikte bu bölümde motivasyon, performans, verimlilik, iş doyumu ve tükenmişlik, iş doyum teorileri, iş doyumu ve kalite ile ilişkisine değinilecektir. İş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler konuyla ilgili yapılan araştırmaları kapsayacak şekilde ele alındıktan sonra, iş doyumsuzluğunun sebep olabileceği sonuçlar incelenecektir.

Tezin üçüncü bölümünde, araştırmanın amacı ve önemi, metodu, modeli, hipotezleri ve araştırmanın kapsamı ve sınırlılıkları incelenecektir.

Tezin dördüncü bölümü, sağlık kuruluşlarında çalışanların yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık üzerine etkisinde iş doyumun aracılık rolünü tespit etmeye yönelik SB bağlı İstanbul ilinde dört tane eğitim ve araştırma hastanesinde yapılan araştırmayı içerecektir. Bu bölümde öncelikle yetenek yönetimi, çalışanların iş doyumu ve örgüte bağlılıkları konusu ile ilgili olarak yurt dışında ve ülkemizde yapılan çalışmalara yer verilecektir. Araştırmanın amacı, çalışanların yetenek yönetimi uygulamaları algısı ile örgüte bağlılıklarına iş doyumunun aracılık rolünü incelemektir. Araştırmanın istatistik analiz sonuçları bu bölümde ele alınacaktır. Tezin sonuç kısmında elde edilen bulgular değerlendirilecek ve öneriler sunulacaktır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Türkiye’de Sağlık Hizmetleri ve Sağlık Hizmet Kuruluşları

Toplumsal yaşantının en önemli kavramlarından birisi sağlık bir diğeri ise hastalık kavramlarıdır. Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) sağlığı “sadece hastalık ve sakatlık halinin olmaması değil; bedensel, ruhsal ve sosyal yönden tam iyilik hali olarak” tanımlamıştır (<http://www.who.int/suggestions/faq/en/>, 10.07.2021). Devletin ve yürütmenin görevleri ve hedefleri arasında; toplumun sağlık düzeyinin üst seviyede tutulması, hastalıkların önlenmesi, sağlıklı bir çevrenin meydana getirilmesi yer almaktadır. Toplum içinde yaşayan tüm bireylerin fiziksel ve ruhsal yönden sağlıklı yaşama hakkı vardır. Bu durum Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının 56. Maddesiyle de anayasada yerini almıştır. İlgili madde de “Herkes sağlıklı ve dengeli bir çevrede yaşama hakkına sahiptir. Çevreyi geliştirmek, çevre sağlığını korumak ve çevre kirlenmesini önlemek Devletin ve vatandaşın ödevidir. Devlet herkesin hayatını beden ve ruh sağlığı içinde sürdürmesini sağlamak; insan ve madde gücünde tasarruf ve verimi artırarak iş birliği gerçekleştirmek amacıyla sağlık kuruluşlarının tek elden planlayıp hizmet vermesini düzenler. Devlet bu görevini kamu ve özel kesimdeki sağlık ve sosyal kurumlardan yararlanarak, onları denetleyerek yerine getirir” yazmaktadır. (<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2709>).

Türkiye’de Sağlık Bakanlığı ise Türkiye Büyük Millet Meclisinin açılmasından sonra 3 Mayıs 1920 tarihinde 3 sayılı kanun ile kurulmuştur. Tarihîsel süreç olarak 1928 yılında “1219 sayılı Tababet ve Şuabatı Sanatlarının Tarzı İcrasına Dair Kanun” ve 1930 yılında “1593 sayılı Umumi Hıfzıssıhha Kanunu” çıkarılmıştır. Sağlık hakkı ertelenemez ve temel insan haklarından olması nedeniyle ülkemizde sağlık hizmetlerinin sunumu; devlet tarafından, vakıflar tarafından ve özel sağlık sunucuları aracılığı ile SB düzenlemeleri ve kontrolü altında sunulmaktadır. Sağlık hizmetleri sınıflandırılırken 3 ana başlık altında toplanmıştır. Bunlar; koruyucu sağlık hizmetleri, tedavi edici sağlık hizmetleri, rehabilite edici sağlık hizmetleridir.

2.1.1. Sağlık ve sağlık hizmetleri

Ülkelerin kalkınmışlık ve gelişmişlik seviyelerinin önemli göstergeleri arasında; sunduğu kaliteli ve nitelikli sağlık hizmetleri yer almaktadır. Sağlık hizmetlerinin temel amacı ülke vatandaşlarının ihtiyaç duyduğu sağlık hizmet sunumunu ihtiyacı olana; kaliteli, istenilen zamanda ve minimum maliyetle sunmaktır.

DSÖ sağlık hizmetlerini; sağlık kuruluşlarında sağlık personeli aracılığı ile ihtiyaçlar ve gereklilikler doğrultusunda bireylerin ve toplumun sağlık ihtiyacını, koruyucu, teşhis ve tedavi edici şekilde sağlamak amacıyla ülke çapında örgütlenmesi sağlanmış sürekliliği esas olan bir sistem olarak tanımlamıştır (Fişek, 1983).

Çağdaş sağlık hizmetlerine ait ilkeleri tanımlayan 12 Eylül 1978 yılında Temel Sağlık Hizmetleri (Alma Ata) Bildirgesine ve Dünya Sağlık Örgütünce yürütülen “2000 yılında herkese sağlık” programında belirtildiği üzere kaliteli sağlık hizmetlerinin sunulmasında en büyük sorumluluk ülke yönetiminde söz sahibi olan hükümetlerindir (<https://www.ttb.org.tr/>). Sağlık hakkı, insan Hakları Evrensel Bildirgesi’nin 25. Maddesinde belirtildiği üzere temel insan haklarından biridir (Atabey, 2012).

Sağlık hizmetlerini diğer hizmetlerden ayıran kendine has özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler:

- Sağlık kurum ve kuruluşları dinamik yapılar olup 24 saat esasına göre hizmet vermektedir,
- Sağlık hizmetinin arz ve talebi arasında eşitsizlik olması, talebin belirsiz olması,
- Karın ilk amaç olmaması, kâr amacı güden ve gütmeyen kurumlarca sağlanması,
- Sağlık profesyonellerinin branş bazında uzmanlaşması,
- Sağlık hizmetlerinde belirsizlik yüksektir,
- Organizasyon olarak matriks yapıya sahiptirler,
- Sağlık hizmetlerinin tüketiminin tesadüfi olması,
- Sağlık hizmeti ikamesinin olmaması,

- Sağlık hizmetlerinde homojenlik sağlamanın güç olması,
- Sağlık hizmetinin ertelenememesi,
- Sağlık hizmetlerinde verilecek hizmetin, hizmetten yararlananın değil, hekim tarafından belirlenmesi (Asimetrik bilgi),
- Sağlık hizmetleri tüketicilerinin davranışlarının irrasyonel olması,
- Alınan hizmetten sağlanacak tatminin ve hizmetin kalitesinin önceden belirlenmesinin çok zor olması,
- Sağlık hizmetlerinde maliyetler ile fiyatlar arası korelasyon zayıftır (Tengilimlioğlu ve ark., 2018).

Sağlık hizmetleri temel özellikleri nedeniyle diğer hizmet birimlerinden farklıdır. Bu özellikler:

- Sağlık hizmetlerinin arzı pahalıdır,
- Sağlık hizmetlerinde talep tüketici tarafından belirlenmemesi,
- Bir kısmının toplumsal olma özelliği,
- Sağlık hizmetleri sunumunun sosyal amaçlı olması,
- Talepinin tesadüfiliği,
- Talep esnekliği katıdır,
- İkamesinin olmamasıdır. (Çelik, 2019). Bu sayılan özellikler nedeniyle sağlık hizmetleri diğer hizmet kollarından farklılık arz etmektedir.

2.1.2. Sağlık ve sağlık hizmetleri kuruluşları

Ülkemizde sağlık hizmetlerinin sunumu; hastaneler (devlet ve özel), ayaktan tedavi merkezleri, laboratuvar ve görüntüleme merkezleri, araştırma merkezleri, ilaç ve tıbbi malzeme üretim kurum ve kuruluşları tarafından sağlanmaktadır.

2.1.2.1. Hastaneler (Devlet ve Özel)

Hastaneler, bakım ve tedaviye ihtiyaç duyan bireylerin, sağlık durumlarını kontrol ve öğrenmek isteyenlerin, ayaktan veya yatarak hizmet aldıkları kurum ve kuruluşlardır (Tengilimlioğlu ve ark., 2018).

Tedavi edici sağlık hizmetleri 2 başlık altında bölümlendirilmiştir. Bunlar; ayakta tedavi ve yataklı tedavi hizmetleridir. Ayakta tedavi hizmetleri, hastaneye yatış yapmasına gerek olmayan hastalıkların teşhis edilmesi ve tedavisini kapsayan süreci içermektedir. Ayaktan bakım hizmetleri sunan yerler; hastane acil servisleri, hastane poliklinikleri özel muayenehaneler, ayaktan hasta kabul eden cerrahi merkezler, evde bakım hizmetleri, diyaliz merkezleri ile işyerlerinde bulunan revirlerdir. Yataklı tedavi hizmetleri ise, tıbben gerekli olan durumlarda hastanın yatışı yapıp, uzun süreli tedavi hizmetlerinin sunulduğu kurum ve kuruluşlardır (Yalkın, 2010).

Ülkemizde hastaneler kamu ve özel hastaneler olarak yapılandırılmış olup kamu hastaneleri; eğitim ve araştırma hastaneleri, üniversite hastaneleri, ve devlet hastaneleridir (Ataman ve Yarimoğlu, 2018). Kamu hastanelerinin giderleri, genel bütçe ve hastanelerin döner sermayeleri aracılığı ile sağlanmaktadır. Sağlık hizmetleri sunucularının üç basamaklı olarak teşkil edilmiştir. Birinci basamak, ikinci basamak ve üçüncü basamak sağlık hizmetleri şeklindedir. Birinci basamak sağlık hizmetleri ayaktan ve yataklı olarak teşhise ve tedaviye yönelik hizmet sunan sağlık kuruluşlarıdır. Hastaneler ise basamak olarak ikinci ve üçüncü basamak olarak kategorilendirilmiştir. İkinci basamak sağlık hizmetleri sunan hastaneler; eğitim ve araştırma hastanesi olarak hizmet vermeyen devlet hastaneleri, herhangi bir uzmanlıkta hizmet veren dal hastaneleri ve semt poliklinikleri, E1 sınıfındaki ilçe hastaneleri, sağlık bakanlığına bağlı ağız ve diş sağlığı merkezleri, sağlık bakanlığı tarafından ruhsatlandırılmış kamu kurumlarına ait hastaneler, tıp merkezleri ve dal merkezleri, özel hastaneler yönetmeliğine göre ruhsat almış özel hastaneler, ağız diş sağlığı hastaneleri, diyaliz ve hiperbarik oksijen tedavi merkezleri, alkol ve tedavi merkezleridir. Üçüncü basamak sağlık hizmetleri, ileri tetkik ve özel tedavi gerektiren hastalıklar için yüksek teknolojiye sahip, eğitim ve araştırma faaliyetlerinin gerçekleştirildiği kurum ve kuruluşlardır. Sağlık Bakanlığı tarafından üçüncü basamak olarak belirlenen özel hastanelere yatak kapasitesinin %20'si kadar ek yatak, yatak

sayısının %15'i kadar uzman hekim kadrosu ilave edilebilmektedir. Verilen ek kadroların %15'i yandal uzmanı hekim kadrosu olabilir. Sağlık Bakanlığı'na bağlı eğitim ve araştırma hastaneleri ile devlet ve vakıf üniversitelerine ait hastaneler üçüncü basamaktır. Üçüncü basamak olarak belirlenen hastaneler Sağlık Bakanlığı tarafından 2 yılda bir kez değerlendirmeye tabii tutulur. Eksiklik tespit edilen hastanelere eksikliklerin giderilmesi amacıyla 1 yıl süre verilir. 1 yıl sonunda eksikliklerini gidermeyen hastanelerin yeniden basamaklandırma işlemi sağlık kurumunun içinde bulunduğu duruma göre yapılır. (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2018)., (SB, 2019). Ülkemizde Sağlık Bakanlığı'na ait 900 adet hastane ve 68 adette üniversite hastanesi bulunmaktadır (SB, 2021).

Üçüncü basamak sağlık kuruluşları kendi içinde 3A ve 3B olarak gruplandırılmıştır. 3A grubu hastaneler ileri düzey hizmet veren, yüksek teknolojiye sahip hastanelerdir. 3A grubu hastanelerde en az 600 ve üzeri filii yatak kapasitesine, en az 60.000 metrekare kapalı alana, en az 240 uzman hekime, uzman hekim sayısının iki katı hemşireye, kadın hastalıkları ve doğum uzmanının üç katı ebeye sahip olması gerekmektedir.

3A grubu hastaneler müstakil olarak acilde branş nöbeti tutulan üçüncü seviye acil servis hizmet sunumu yapabilme kapasitesine sahip olmalıdır. Acil servis tıbbi hizmet sunum alanları, bekleme alanları dahil brüt kapalı alanları brüt en az 900 metrekare olmalıdır. Hizmet sunum alanı sınırlarında kamuya ait kadın hastalıkları ve doğum, çocuk sağlığı ve hastalıkları branşlarında dal hastanesi mevcut ise bu iki daldan muaf tutulabilir. 3A grubu hastanelerde; erişkin, çocuk, yeni doğan hastalar için üçüncü seviye yoğun bakım bulunmalıdır. Yoğun bakım mevcut yatak sayısı hastanenin toplam yatak sayısının en az %15'i veya bu oranın üzerinde olmalıdır. Ayrıca kardiyolojik girişimsel işlemler ile açık kalp ameliyatlarının yapıldığı çocuk veya erişkin kalp merkezi olmalıdır.

Hastane hizmet sunum alanları arasında yanık ünitesi veya yanık tedavi merkezi, inme merkezi, onkoloji tanı ve tedavi merkezi, replantasyon hizmet sunumu (kemik iliği nakli, karaciğer, böbrek, kalp nakil merkezlerinden an az biri) yer almalıdır.

3A grubu hastanelerin bilgi işlem alt yapısı Ulusal Sağlık Bilgi Sistemi (USBS) ile tam uyumlu olmalı ve güvenilir, doğru ve kaliteli veri sağlayabilir nitelikte

olmalıdır. TÜSEB veya SB tarafından onaylanmış uluslararası akreditasyon kuruluşlarınca akredite edilmiş ve SB tarafından Sağlık Hizmet Kalite Standartları değerlendirmesinde 90 ve üzeri puana sahip olması gerekmektedir. Acil servis ve dış muayeneleri dahil yıllık ayaktan hasta sayısı 500000 (beşyüzbin) olmalıdır. A, B, C grubu toplam ameliyat sayısı en az 6000 (altıbin) ve A grubu ameliyat sayısı toplam ameliyat sayısına oranı en az %10 olmalıdır.

SB eğitim hastaneleri, devlet ve vakıf üniversiteleri hastaneleri 3B grubu hastane olarak basamaklandırılmaktadır. Vakıf üniversitelerine ait hastanelerin üçüncü basamak olarak kabul görmesi için ruhsatlarının ve işletme hakkının üniversitenin vakfına ait olması (görüntüleme ve laboratuvar hizmetleri hariç olabilir) gerekmektedir.

3B grubu hastaneler kriterlerine göre en az 300 (üçyüz) yatak kapasitesine ve yapı kullanım izninde 30000 (otuzbin) metrekare kapalı alana sahip olmalıdır. 3B grubu hastanelerde en az 120 uzman hekim bulunmalıdır.

Hastanede mevcut uzman hekim sayısının iki katı hemşireye, kadın hastalıkları ve doğum uzmanının üç katı ebeye sahip olması gerekmektedir. 3B grubu hastanelerde; erişkin, çocuk, yeni doğan hastalar için üçüncü seviye yoğun bakım bulunmalıdır. Yoğun bakım yatak sayısı toplam yatak sayısının %15'i veya üzerinde olmalıdır.

3B grubu hastaneler müstakil acil branş nöbeti tutulan üçüncü seviye acil servis hizmet sunumu yapabilme kapasitesine sahip olmalıdır. Acil servis tıbbi hizmet sunum alanları, bekleme alanları dahil brüt kapalı alanları brüt en az 600 (altıyüz) metrekare olmalıdır. Hizmet sunum alanı sınırlarında kamuya ait kadın hastalıkları ve doğum, çocuk sağlığı ve hastalıkları branşlarında dal hastanesi mevcut ise bu iki daldan muaf tutulabilir. Hastane hizmet sunum alanları arasında yanık ünitesi veya yanık tedavi merkezi, inme merkezi, onkoloji tanı ve tedavi merkezi, replantasyon hizmet sunumu (kemik iliği nakli, karaciğer, böbrek, kalp nakil merkezlerinden en az biri) yer almalıdır.

3B grubu hastanelerin bilgi işlem alt yapısı USBS (Ulusal Sağlık Bilgi Sistemi) ile tam olarak uyumlu olmalı ve güvenilir, doğru ve kaliteli veri sağlayabilir nitelikte olmalıdır. TÜSEB veya SB tarafından onaylanmış uluslararası akreditasyon

kuruluşlarınca akredite edilmiş ve SB tarafından Sağlık Hizmet Kalite Standartları değerlendirmesinde 90 ve üzeri puana sahip olması gerekmektedir. Acil servis ve dış muayeneleri dahil yıllık ayakta hasta sayısı 360000 (üçyüzatmışbin) olmalıdır. A, B, C grubu toplam ameliyat sayısı en az 4000 (dörtbin) ve A grubu ameliyat sayısı toplam ameliyat sayısına oranı en az %10 olmalıdır (SB, 2019).

Özel hastaneler gerçek kişiler veya özel hukuk tüzel kişiler tarafından kurulmaktadır. Açılışı, ruhsatlandırılması ve denetimi Sağlık Bakanlığı kontrol ve düzenlemesi altındadır. Faaliyet gösterdikleri alanlara, yatak kapasitelerine, teknolojik donanımlarına ve hizmet verilen uzmanlık dallarına göre genel hastaneler ve özel dal hastaneleri olarak sınıflandırılmaktadır (Esatoğlu ve Yıldırım, 2010). Ülkemizde 566 adet özel hastane bulunmaktadır. İstanbul 162 adet özel hastane ile ilk sırada yer almaktadır.

SB 2020 Sağlık İstatistikleri Yıllığına göre; SB'na bağlı hastanelerde; 156965, üniversite hastanelerinde 41987, özel hastanelerde 52230 adet olmak üzere ülkemizde toplam 251182 adet hastane yatağı kapasitesine sahiptir.

SB'na bağlı hastanelerde; 23939, üniversite hastanelerinde 6866, özel hastanelerde 16895 adet olmak üzere ülkemizde toplam 47700 adet yoğun bakım yatağı kapasitesine sahiptir (SB, 2021)

2.1.2.2. Ayaktan tedavi merkezleri

Kaynakların etkili ve verimli kullanılması ve âtıl kapasiteye yol açılmaması amacıyla ülke çapında, nitelikli sağlık hizmeti sunumunu sağlamak üzere ayaktan tedavi merkezleri kurulmaktadır.

Ayaktan özel tedavi merkezlerinin ruhsatlandırılması ve denetimi SB tarafından sağlanmaktadır.

Ayaktan Tedavi Merkezleri şu şekilde sınıflandırılmaktadır:

a) Tıp merkezleri.

b) Poliklinikler:

- A tipi poliklinikler.

-B tipi poliklinikler.

Tedavi merkezleri aşağıdaki şekilde sınıflandırılmaktadır.

a) Fizik tedavi ve rehabilitasyon müesseseleri.

b) Radyoterapi müesseseleri.

Tanı merkezleri ise şu şekilde sınıflandırılmaktadır.

a) Tıbbi laboratuvarlar.

b) Radyoloji müesseseleri.

c) Nükleer tıp müesseseleridir.

Tıp merkezleri; en az sekiz saat olmak üzere SB tarafından ruhsatlarında izin verilen sürede veya yirmi dört saat esasına göre düzenli olarak hizmet verebilirler. Açılması için minimum iki ayrı tıpta uzmanlık dalından olmak şartı ile en az on uzman hekimden oluşan kadro ile açılabilmektedir. Uzman hekimler ve kadroları, SB tarafından oluşturulan bilgi işlem sistemine kayıt yapılır. Yeni kadro ihdasları veya hekimlerin ayrıldıklarında veya yeniden bir katılış olduğunda bu işlemler elektronik sistem üzerinden yapılmalıdır. Tıp merkezlerinin uzman tabip kadroları SB tarafından ihtiyaca ve sağlık insan gücü sayısına göre belirlenmektedir. Tıp merkezleri ise serbest bir şekilde hizmet vermek isteyen ve bu hakka/yetkiye sahip olan bir veya birden fazla hekim yahut birden fazla hekim ile dış hekimi ortaklığı yoluyla yada en az % 51 hissesi hekim ve dış tabibi ortaklığı bulunan tüzel kişiler tarafından açılabilmektedir.

A tipi poliklinikler, en az iki tabip tarafından açılabilmekte, B tipi poliklinik ise en az iki tabip tarafından birlikte çalıştırılan sağlık kuruluşudur. Poliklinikte en az iki hekim kadrosu bulunmalıdır.

Muayenehane ise, tek bir tabip tarafından mesleğini serbest olarak icra etmek üzere müstakilen açılan, tıbbi işlemlerin yapılabildiği sağlık kuruluşudur.

Fizik tedavi ve rehabilitasyon müesseseleri; ortopedik cerrahi işlem sonrası veya ortopedik kısıtların giderilmesi ve hastaların rehabilite edilmesi amacıyla açılan sağlık kuruluşlarıdır. Bunlar tamamlayıcı tedavi maksatlı olarak Kültür ve Turizm Bakanlığında belgeli olarak koruyucu ve destekleyici hizmet amaçlı hizmet sunumu da yapabilmektedir (Mevzuat Bilgi Sistemi, 2008).

Ayaktan tedavi merkezleri herhangi bir sağlık kurum ve kuruluşunda yatarak tedavi ihtiyacı bulunmayan hastaların istifade ettiği kurum ve kuruluşlardır.

2.1.2.3. Laboratuvar ve görüntüleme merkezleri

Tıbbi tahlil laboratuvarları ve tanı merkezleri ise 9 Mart 2000 tarih ve 23988 sayılı Ayakta Teşhis ve Tedavi Yapılan zel Sağlık Kuruluşları Hakkında Yönetmeliğe göre açılmakta ve işletilmektedir (Resm Gazete 2000). Sağlık kuruluşlarında kendi hastalarına yönelik olarak teşhise yardımcı olmak üzere, laboratuvardan tetkiki isteyen hekimin sorumluluğuunda basit laboratuvar tahlillerini kendi bünyelerinde yapabilirler (Yıldırım ve Konca, 2018).

Röntgen şuayı vasıtasıyla teşhis veya hem teşhir ve hem tedavi yahut radyom veya radyom emanasyonu yahut radyom mrekkebatı ile veya her türlü elektrik aletleri ile tedavi yapan müesseseler görüntüleme merkezi olarak adlandırılmaktadır. Hastalıkların teşhis ve tedavisinde kullanılan görüntüleme merkezlerinin cihaz sayısı ve kurum dağılımı aşağıdaki tablodadır (SB, 2021).

Tablo 1: Görüntüleme merkezleri cihaz sayısı

Cihaz Adı	SB	niversite	zel	Toplam
MR	369	113	457	939
BT	570	144	534	1248
Ultrason	2555	946	2579	6080
Doppler Ultrason	4286	588	1664	6538
EKO	1726	311	786	2823
Mamografi	412	75	495	982

Kaynak: Sağlık İstatistikleri Yıllığı 2020, Sağlık Hizmetleri Genel Mdrlğu

2.1.2.4. Araştırma merkezleri

Klinik araştırmalar; AR-GE faaliyetleri sonucu bulunan yeni ilaçların, tıbbi cihaz ve aletlerin, diğer tedavi yöntemlerinin insanlara faydalı olabilmesi için yaygın olarak kullanımına başlanmadan önce güvenlilikleri ve etkililiklerinin gösterilmesi amacıyla; gönüllü insanların katılımı sayesinde gerçekleştirilen ve tıbbi bilimsel bilgi elde etmeyi amaçlayan bilimsel çalışmalardır. Klinik araştırmalar; eğitim ve araştırma

hastaneleri aracılığı ile yapılmaktadır. Üniversiteler ve sanayi kuruluşlarının birlikte çalışmaları ile AR-GE ve inovasyon çalışmalarını sürdürdükleri, katma değerli ürünler ürettikleri, çift taraflı bilgi ve teknoloji transferi gerçekleştirdikleri Teknokent'ler aracılığı ile araştırma merkezleri oluşturulmuştur.

2.1.2.5. İlaç ve tıbbi malzeme üretim kuruluşları

Hastaların, kullanıcıların ve diğer kişilerin sağlığını üst düzeyde korunmasını amaç edinerek, tıbbi cihazlar ve aletlerin kalite ve standartlarının belirlenerek insan kullanımı için piyasaya sunulması, piyasada bulundurulması veya kullanımı ile ilgili usul ve esasları; SB bünyesinde bulunan Türkiye İlaç ve Tıbbi Cihaz Kurumu tarafından düzenlenmekte ve denetlenmektedir. Türkiye İlaç ve Tıbbi Cihaz Kurumu bünyesinde; ilaçların, tıbbi cihazların, kozmetik ürünlerin, biyosidal ürünleri mevzuat çerçevesinde ulusal ve uluslararası standartlar doğrultusunda bilimsel temelli laboratuvar testleri yapılarak ruhsatlandırma işlemleri ve kullanım onayı verilmektedir.

2.1.3. Sağlık profesyonelleri

Sağlık hizmetleri birçok farklı alanda mesleklerin iş birliği sonucu sunulan multidisipliner bir hizmettir. Sağlık hizmetlerinin üretimi ve tüketimi eş zamanlı olması nedeniyle birçok farklı meslek mensubunun profesyonelce ve uyumlu olarak çalışması büyük önem arz etmektedir. Ülkemizde kamu kurum ve kuruluşlarında sağlık personeli 657 sayılı Devlet Memurları Kanuna göre ve hizmet alımı şeklinde istihdam edilmektedir. 657 sayılı Devlet Memurları Kanuna göre; Sağlık Profesyonelleri (4/A) memur, (4/B) sözleşmeli personel, (4/C) geçici personel, (4/D) işçiler şeklinde kamu sağlık kurumlarında istihdamı sağlanmaktadır (Tengilimlioğlu ve ark., 2018). Ülkemizde sağlık profesyonelleri sayısı ve kurum dağılımı aşağıdaki tablodadır (SB, 2021).

Tablo 2: Türkiye'deki sağlık profesyonelleri sayısı

Sağlık Profesyonelleri	Sağlık Bakanlığı	Üniversite	Özel	Toplam
Uzman Hekim	46.603	15.025	26.499	88.127
Pratisyen Hekim	45.291	285	4.184	49.760
Asistan Hekim	12.264	21.108	0	33.372
Toplam Hekim	104.158	36.418	30.683	171.259
Toplam Diş Hekimi	11.588	4.764	18.478	34.830
Eczacı	3.697	977	30.690	35.364
Hemşire	156.205	35.014	36.073	227.292
Ebe	55.505	901	2.634	59.040
Diğer Sağlık Personeli	140.161	19.052	46.890	206.103
Diğer Personel ve Hizmet Alımı	250.461	48.694	109.426	408.581
Toplam Personel	721.775	145.820	274.874	1.142.469

Kaynak: Sağlık İstatistikleri Yıllığı 2020, Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü

2.1.4. Sağlık hizmet sektöründe çalışanların yetenek yönetimi

Günümüzde meydana gelen hızlı değişimler sağlık kurum ve kuruluşlarının yönetiminde de önemli değişimlere neden olmaktadır. Sağlık kurumları da yoğun rekabet ortamında faaliyetlerini devam ettirebilmek için gelişmeleri yakından takip etmekte ve değişimlere ayak uydurmaktadırlar. İşletmeler ve sağlık kurum kuruluşları her geçen gün artan rekabet ortamında başarılı olabilmeleri ve hayatta kalabilmeleri için insan kaynağına ihtiyaç duymaktadırlar. Yetenekli çalışanları işletme bünyesinde bulundurmak işletmelere avantaj sağlamaktadır (Duran ve ark., 2019). Yetenekli çalışana sahip olan sağlık kurum ve kuruluşlarının çalışandan yeterince istifade etmesi, yeteneklerini ortaya çıkarması sağlık kurum ve kuruluşu için daha verimli hale gelmesidir. Bunun gerçekleştirilmesi için yetenek yönetimi uygulamalarının hayata geçirilebilmesi ile mümkün olmaktadır (Doğan ve Demiral, 2008). İnsan kaynakları departmanları emek verimliliğini en üst düzeye çıkarmak amacıyla psikoloji, sosyoloji ve davranış bilimlerinden yetenek yönetimine olumlu katkı sağlayacak tüm enstrümanlarından faydalanmaktadırlar (Ayyıldız, 2020). Yetenekli sağlık profesyonellerini elde tutan sağlık kurum ve kuruluşları daha verimli, etkili, kaliteli sağlık hizmet sunumu gerçekleştirebilmekte ve, personel kaynaklı hataları en aza indirgeyebilmekte malpraktis vakalarının önüne geçilebilmektedir.

2.2. Yetenek ve Yetenek Yönetimi Kavramları

2.2.1. Yeteneğin tanımı

Türk Dil Kurumu (TDK) yeteneği, kişilerin bir şeyi anlayabilme veya gerçekleştirebilme özelliği, kabiliyet, istidat; herhangi bir duruma uyum sağlayabilme becerisi, doğuştan gelen güç ve kapasite olarak tanımlamıştır (Türk Dil Kurumu, 2021). İngilizce TALENT, Triumph (Başarı), Ability (Beceri), Leadership (Liderlik), Easiness (Pratiklik), New-fangled (Yaratıcılık) ve Time (Zaman) kavramlarının birleşimidir. (Doğan ve Demiral, 2008). Yetenek yönetimi; potansiyeli yüksek olan bireylerin organizasyona katılımının sağlanması, geliştirilip elde tutulmasıdır (Yılmaz, 2019).

Yetenek yönetimi uygulamaları, örgütün rekabet stratejisi doğrultusunda insan kaynağı planlaması yapılması, hali hazırda mevcut olan yetenekli çalışanlar belirlenerek, örgütün ihtiyacı olan yeteneklerin belirlenmesi, ihtiyaçların giderilmesini sağlayacak yetenekli bireylere cazip iş yeri ortamının sağlanması, doğru adayların işletme bünyesine katılması, işletme bünyesinde bulunan yeteneklerin elde tutulmalarına yönelik insan kaynakları faaliyetleridir (Alayoğlu, 2010). Farklı alanlardaki kilit pozisyonların belirlenip ve bu pozisyonları doldurmak için yüksek performans gösteren çalışanların geliştirilmesine yönelik sistemli süreçlerdir (Collings ve Mellahi, 2009). Çalışanların içinde bulunduğu duyguları, düşüncelerini ve davranışlarını üretken ve verimli olarak organizasyonda uygulayabilme gücü ve kapasitesidir (Buckingham ve Vosburgh, 2001).

2.2.2. Yetenek kavramının tarihsel gelişimi

Yetenek kavramı tarihte ilk kez Platon tarafından ortaya konmuştur. Platon'a göre insanlar tek başlarına ihtiyaçlarını karşılayamazlar. Bu nedenle insanlar birey olarak yaşamaktan kopup toplum olarak yaşamaya başlamıştır. Platon'a göre insanlar farklı kişilikler olarak dünyaya gelmeleri sebebiyle ve tek bir işi iyi yapabileceği düşüncesiyle tüm insanların dünyaya gelme amacı ve yapacağı iş ve uğraşı farklıdır (Bahadınlı, 2013).

Osmanlı döneminde özel yeteneklere ve zekâyâ sahip çocukların sistemli bir eğitime tabi tutularak kendi yeteneklerini kendilerinin keşfetmelerini sağlayıp ülke yönetiminde söz sahibi olacak sadrazamlar, kaptanlar, paşalar, pek çok sayıda sancak beyleri, yeniçeri ağaları, şairler, eyalet valileri, çeşitli hizmetler adına ünlü kişiler, edipler, ressamalar, tarihçiler, mimarlar, müzikçiler, fen ve de matematik bilginlerinin yetişmesi sağlanmıştır.

Yirminci yüzyılın ortasından itibaren hızlı nüfus artışı ve işletmelerde büyümenin ivme kazanması yetenek yönetiminin fark edilmesinde etkili olmuştur. Yirminci yüzyılın ortalarından itibaren gelişmiş ülkelerde yaşlı nüfus artış göstermesine rağmen gelişmekte olan ülkelerde ise genç nüfus artışı yaşanmıştır. Nüfus artışı ile birlikte ülkeler arası iş gücü kayması yaşanmış ve bu durum, farklı kültürlerde sorumluluk sahibi profesyonel çalışanlar meydana getirmiştir. Nüfus hareketliliği yeteneği bulma ve yönetme aşamasında seçenekleri arttırarak yeni yetenekler bulma ve yetenek savaşlarının ortaya çıkmasını sağlamıştır (Aktürk, 2001).

Yetenek savaşları kavramı literatüre 1997 yılında McKinsey danışmanlık şirketinin çeşitli iş kollarında 77 ABD şirketini araştırması ile birlikte gündeme gelmiştir. Araştırmaya katılan şirketlerden yetenek yönünden zengin olduğu değerlendirilen 20 şirket ile vaka çalışması yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda gelecek yıllarda artan rekabet koşullarında hazırlıklı olarak görünen şirketlerin bile yetenek arzı konusunda yetersiz kaldığı görülmüştür (Öktan, 2019; McKinsey&Company, 2001).

2005 yılında 9.000 yönetici ile McKinsey&Company tarafından yapılan araştırma sonuçları da yetenek savaşlarının işletmeler açısından rekabetten sonra ikinci derecede öneme sahip olduğunu belirtmektedir (Atlı, 2017). Sağlık kurum ve kuruluşlarının da artan rekabet koşullarında yetenekli bireyleri seçme ve tutundurma stratejik öneme sahiptir.

2.2.3. Yetenek kavramının iş yaşamına girmesi

2.2.3.1. Rekabet ve küreselleşme

Rekabetin yol açtığı değişim, örgütlerde, insan kaynaklarında, teknoloji ve iş modellerinde dönüşümü zorunlu kılmıştır. Rekabet ile birlikte bazı sektörler diğerlerine göre önemini kaybederken bazı sektörler ise tamamen sona ermektedir. Bazı sektörlerde ise yeni iş kolları ortaya çıkmaktadır. Küresel krizler zorlukların yanı sıra farklı fırsatları da getirmektedir (Karaçoban, 2019). 1950’li yıllardan bu yana yetenekli çalışanların işletme performansına etkisi, rekabet gücü ve işletme karlılığına etkileri bilimsel araştırma konusu olmuştur. 1970’li yıllarda yetenekli ve becerikli olan çalışanlara yönelik çalışmalar yapılmış olsa da kavram, Prahalad ve Hamel tarafından 1990 yılında yapılan çalışma ile literatürdeki yerini almıştır (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008).

Artan rekabet koşulları ve her geçen gün küçük bir köy haline dönüşen dünyada yeni yetenekleri bulmak ve işletme bünyesine katmak amacıyla işletmeler online sistemleri kullanarak yetenek keşiflerine ve yetenekli çalışanları bünyelerinde tutundurma çalışmalarına devam etmektedirler.

2.2.3.2. Global demografik değişimler

Gelişmemiş ülkelerde genç nüfus hızlı bir şekilde artarken, gelişmiş ülkelerde ise genç nüfus oranı yaşlı nüfusa göre her geçen gün azalmaktadır. 18-65 yaş arası çalışma potansiyeline sahip nüfus ise eğitim veya kültür olarak kendi arasında farklılıklar barındırmaktadır. İşlerin nicelik olarak artması işgücü talebine de neden olurken; nitelik olarak da nitelikli, kalifiye ve yetenekli personele ihtiyaç duyulmuştur. Nitelikli ve kalifiye çalışan olabilmek için belirli bir zamana ihtiyaç vardır. Yetenekli olmak doğuştan gelmesi nedeniyle işletmeler yetenekli personel avcılığına çıkmaktadırlar.

2.2.3.3. Yetenek kıtlığı

Gelişmiş ülkelerde yaşlı nüfusun sürekli artması ve doğumda beklenen yaşam süresinin uzaması ile üretecek ve çalışacak nüfus her geçen gün azalmaktadır. Global olarak gelişen dünyada sınırlar ortadan kalkması, gelişmekte olan ülkelerdeki yetenekli ve genç nüfus gelişmiş ülkelere göç ederek beyin ve iş gücünün göçüne neden olmuştur. Bu göç sonucunda gelişmekte olan veya gelişmemiş ülkelerde yetenek arzında kıtlık yaşanmasına neden olmaktadır.

2.2.3.4. Bilginin ve entelektüel sermayenin önemi

Teknolojinin artması ile birlikte yeni ürünlerin geliştirilmesi yeni pazarlama stratejilerinin oluşturulması amacıyla entelektüel sermaye sahibi olan çalışanlara ihtiyaç her geçen gün artmaktadır (Santhoshkumar ve Rajasekar, 2012). Zihin-Entelektüel Yetenek sahibi bireyler bilişsel yönü sahip olabilecekleri diğer yetenek türlerini gölgede bırakır. Bu bireyler bazı kavramsal beceriler konusunda uzmanlaşabilir ya da tıp, hukuk, işletme, öğretim vb. mesleklerde uzmanlaşabilirler. Entelektüel yetenekleri yüksek olan insanların doğası gereği daha az esprili veya daha az sosyal değildirler. Entelektüel sermaye bilgi, enformasyon ve deneyimdir. İşletmenin sermayesi arasında görünmemesine rağmen işletme açısından hayati öneme sahiptir. İşletmenin inovasyon yaratma süreçlerinde yetenek yönetimi öncelikli rol oynayan bir faktördür.

2.2.3.5. Bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler

Yetenekleri bireyleri işletmelere çekme ve tutundurma amacıyla yetenek çekme kanalları kullanılmaktadır. Günümüzde bilişim sektörünün her geçen gün gelişmesi ile birlikte yetenekli bireyleri bulmak ve işletme bünyesine katmak amacıyla kurum web siteleri, E-istihdam, online simülasyonlar ve istihdam ajansları kullanılmaktadır. Küreselleşme ile birlikte bilişim teknolojisi kullanımı da artmıştır (Akar, 2015).

Yetenekli bireyleri, elektronik ortamlarda arayış ve temini ile sınırlı kalmayıp, bilişim sistemleri sayesinde spesifik alanlara göre yetenekli bireylere ulaşmak için,

matematiksel modellerin kullanımı da söz konusu olmaktadır (Aksakal ve Dağdeviren, 2015).

2.2.4. Yetenek kavramının ilişkili olduğu tanım ve kavramlar

2.2.4.1. Kişisel potansiyel ile olan ilişkisi

Bireylerin doğum ile gelen yetenekleri, performansları ve başarıları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bireylerin potansiyel olarak nitelendirilen yani gizli kalan bilgi ve becerilerinin farkına varması önemlidir. Bireyin potansiyelini ortaya çıkarmada kendini tanımasının büyük katkısı olduğu düşünülmektedir. Bireyin kendini tanıması, mevcut ilgi alanlarının ve yapabileceklerinin farkına varması ile başlamaktadır (Ahmad ve Tekke, 2015). Bireyin potansiyeli yetenek kavramı ile karıştırılan ve birbiri yerine kullanılan kavramlardır. Potansiyel; bireyin liderlik vasıflarını, yaratıcılık ve yenilikçi olma gibi bireye has ve onun yapabileceklerini ve kapasitesini anlatmakla birlikte yetenek kavramı ile doğrudan ilişkilidir (Ewerlin, 2013).

Bireyde gizli kalan güç ya da güçlerin yetenek yönetimine dair yapılmış uygulamalar aracılığı ile açığa çıkarılması işletmeler açısından büyük avantaj sağlamaktadır. Yeniliklere açık olan; anlama ve kavrama potansiyeli yüksek olan bireyler işletmenin entellektüel sermayesinin kuvvetlenmesini sağlamaktadır.

2.2.4.2. Kişisel beceri ile olan ilişkisi

Beceri bireyden bireye aktarılabilen, bir işin nasıl ve ne şekilde yapılacağını belirten kavramdır (Buckingham ve Coffman, 2007). Yetenek ile beceri arasındaki fark ise yetenek bireyden bireye aktarılamaz. Beceri kavramı yetenek kavramının bir türüdür. Bir düşünce veya fiziksel bir aktiviteyi yapabilme yeteneğidir. Yetenek mevcut durum ile yapabilme kapasitesi iken, beceri kavramı ise öğrenme sonucunda olmaktadır. Beceri, yetkin olmaya katkı sağlayan bir etmendir.(Tak ve ark., 2007)

Beceri, bireyde mevcut olan yeteneklerin üzerine sonradan eğitim ve ya uygulamalar ile öğrenilenlerin eklenmesiyle şekillenmektedir. Beceri, deneme

yanılma yöntemi ile yapma, hizmet içi eğitimler, okullar veya kurslarla belirli kazanımlar elde etmedir. Beceride yapma, deneme önemlidir.

2.2.4.3. Yetkinlik ile olan ilişkisi

TDK yetkinlik kavramı için, “yetkin olma durumu, olgunluk, kemal, mükemmeliyet” olarak tanımını yapmaktadır (TDK, 2021). Yetkinlik, iş performansı yüksek olan çalışanlardan performansı daha düşük olan çalışanları belirlemeyi sağlayan, çalışanların, işini başarılı ve verimli olarak gerçekleştirmesi için olması gereken bilgi, beceri, tutum ve davranışlarıdır (Biçer ve Düztepe, 2003; Ünsar, 2009).

Yetkinlik doğumdan sonra edinilen bir davranıştır. Olayları ve durumları analiz etme, yorumlama ve olaylar karşısında aksiyon almaktır. Yetkinliği; güdüler, kişisel özellikler, bireyin kendine bakış açısı, bilgi ve beceri temsil etmektedir (Tak ve ark., 2007). Yetkinlik, bireyin iş yerinde yapmakla sorumlu olduğu görevine etkisi bulunan iş performansı ile ilgilidir. Yetkinlik, değerlendirmeye ve ölçülmeye müsait ve belli standartlara bağlı bilgi, beceri ve tutum meselesi olarak tanımlanır. Yetenekten ayrılan en önemli yanı ilerletilebilir ve eğitimlerle geliştirilebilir olmasıdır (Lucia ve Lebsinger, 1999).

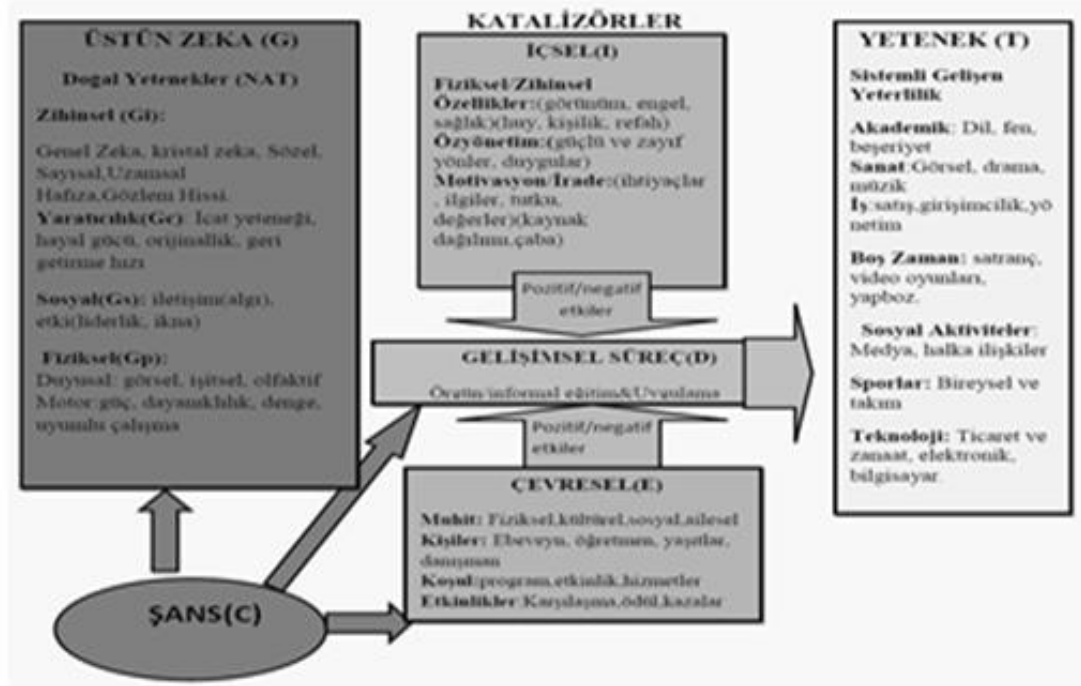
2.2.5. Yetenek modelleri

2.2.5.1. Gagne'nin üstün yeteneklilik modeli

Gagne yeteneği, sistemli bir şekilde geliştirilebilen yeti, beceri ve bilgi sayesinde varılan ustalık düzeyi olarak tanımlamıştır (Gagne, 2013). Kanadalı Psikolog Profesör Francoys yeteneği üstün yeteneklilik ve yeteneklilik olarak iki başlık altında açıklamıştır. Gagne'ye göre üstün yeteneklilik, bireyin akranlarına nazaran fazla olan, en az bir alanda, eğitime ihtiyaç duyulmadan doğum ile gelen yeteneklere sahip olunması şeklinde açıklamaktadır.

Francoys Gagne, üstün yeteneklilik modelinde yetenek alanları ve performans gösterilen alanlar arasında bir ayrım yapılması gerektiğini kabul etmektedir. Bireyler üstün yetenekli olabilir fakat yüksek performans göstermesi için tek başına üstün yeteneğin yeterli olmadığını belirtmiştir. Kişi özünde olan üstün yeteneğini, içsel veya

çevresel faktörler sayesinde belirli bir yetenek alanında ilerletmekte ve kalıcı hale getirmektedir (Çevik, 2013).



Şekil 1: Francois Gagne - Üstün yeteneklilik modeli

Kaynak: Gagne, F. (2013). Personel Talent. High Ability Studies.

Francois Gagne'ye göre yetenekler, Psikolojik olarak yapabilme yeteneği ile gerçekleştirme yeteneği arasındaki farkı yansıtmaktadır. Üstün yeteneğe sahip bireyler, beceri alanlarında ortalamanın üzerinde bulunmaktadır. Yetenek; fiziksel, sosyal, sanatsal ve bilimsel vb. alanlarda ortalama üstünde gösterilen performanstır. Gagne bireylerin ilgi alanlarının, kişilik özelliklerinden ve çevresel etki ile özel ilgisi bulunan yetenek alanlarına yönlendiren bir katalizör fonksiyonunda olduğunu belirtmektedir.

2.2.5.2. Renzulli'nin üstün yeteneklilik modeli

ABD'de bulunan üstün yetenekli çocuklar ulusal araştırma merkezi direktörü ve University of Connecticut öğretim üyesi Prof. Joseph Renzulli'ye göre üstün yeteneklilik kavramı için birbiriyle ilişkili üç unsura ihtiyaç vardır. Bu üç unsuru; zeka, yaratıcı olmak ve göreve bağlılıkla ilişkili olarak anlatmıştır (Renzulli, 1999).



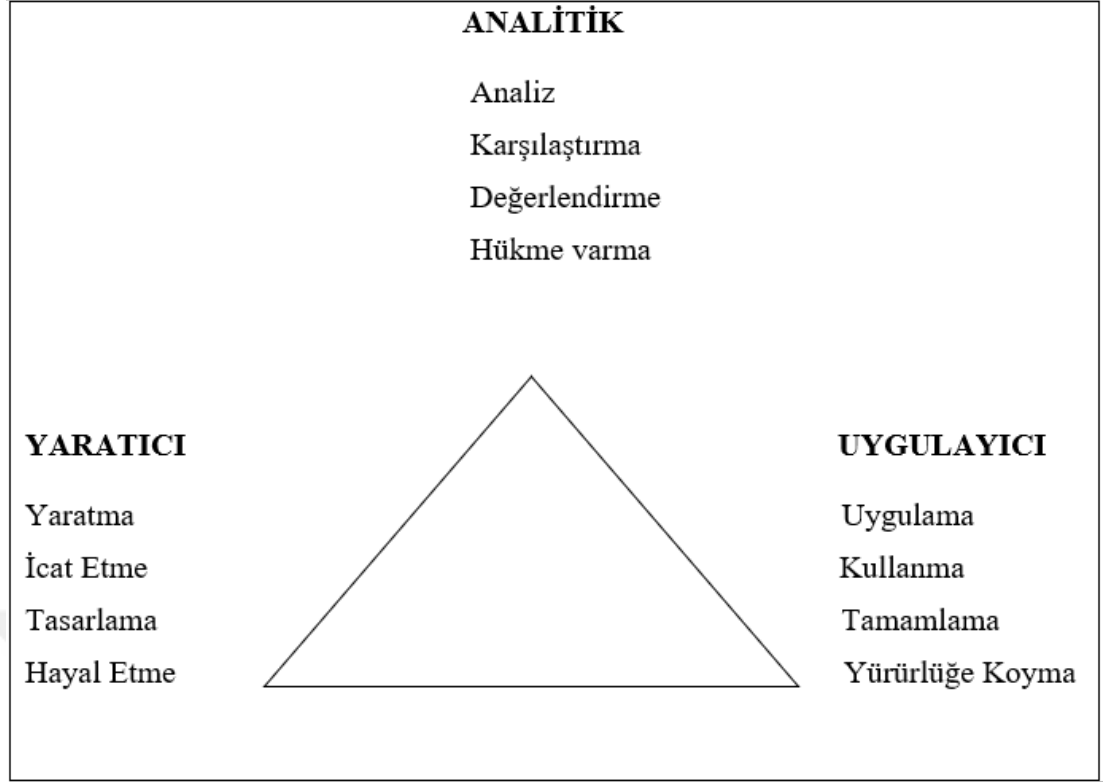
Şekil 2: Renzulli'nin üç halka üstün yeteneklilik modeli

Kaynak: Renzulli, J. S. (1999). What Is This Thing Called Giftedness, and How Do We Develop It? A Twenty-Five Year Perspective. *Journal for the Education of the Gifted*. 23(1): 3-54.

Üstün yetenekli olmayı açıklamada tüm kümeler eşit katkı sağlamalıdır. Renzulli bireyin yetenekli veya üstün yetenekli olma durumunu; genel veya özel yetenek alanlarında diğer bireylerden üstün zekalı olmasına, sorumlu olduğu görevleri tamamlayana kadar sürdürülebilecek moral ve motivasyonun devam etmesine, aynı zamanda üretken olması gerektiğini belirtmiştir (Renzulli, 1978).

2.2.5.3. Stenberg'in üstün yeteneklilik modeli

ABD'li psikolog Prof. Robert J. Stenberg üstün yeteneklilik modelinde yeteneği üç yetenek kümesi olarak ele almıştır. Bu üç yetenek; analitik yetenek, yaratıcı yetenekler ve uygulamalı yeteneklerdir. Analitik yetenekler; öğrenme, eleştirme, karşılaştırma, analiz yapabilme, değerlendirme ve karar verebilme yetenekleridir. Yaratıcı yetenekler; analiz kabiliyeti yüksek, sentez yapabilen ve sentez sonucu orjinal ve yüksek nitelikli fikirler üreten yeteneklerdir. Yaratıcı yetenekler; sanat, bilim, tarih ve yazarlıkta orijinal eser ve fikirler ortaya çıkarırlar. Uygulamalı yetenekler bireyin günlük rutin yaşantısında, bireyin yaşadığı çevrede başarılı olmak için kullanmış olduğu yeteneklerdir.



Şekil 3: Sternberg -Üstün yeteneklilik modeli

Kaynak: Budak, İ. (2007). Matematikte Üstün Yetenekli Öğrencileri Belirlemede Bir Model, Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Trabzon.

Bireyler günlük çalışma hayatında ve istenilen verimliliğin elde edilmesinde, karşı tarafın beklediği davranış şeklinin gösterilmesinde kullanılan yeteneklerdir. (Çevik, 2013).

2.2.6. İnsan kaynakları ve stratejik yönetim kademelerinin görev ve sorumlulukları

2.2.6.1. Üst yönetimin sorumluluğu

Üst veya tepe yönetim işletmenin en üst noktasında yer alan ve işletme ile ilgili tam yetkili ve stratejik kararların alındığı tam yetkili kişilerden oluşmaktadır (Çırpan ve Şen, 2009). Tepe yönetimin yetenek yönetimi konusunda en önemli sorumluluğu rakiplerine karşı avantajı sağlayacak olan yetenekli çalışanların işletmede tutulmasını sağlamaktır. Bunun için yapılması gereken en önemli husus verilmesi gereken öneme yönelik inancı öncelikle kendisinin benimsemesi ardından işletmenin tüm kademelerinde bu inancı yansıtmasıdır. Yetenek yönetiminin başarılı olması için

sistemin ve yetenek yönetimi inancının üst yönetimden başlayarak en tepeden başlayarak aşağı doğru yayılması ve hissettirilmesi gereklidir. Üst yönetim kademelerinin yetenek yönetimi uygulamalarına önem vermesi gerekir. Yetenek yönetimi uygulamalarına önem verme ve bağlı olma durumu örgüt kültürüne de entegre edilmelidir. Yetenek yönetimi uygulamalarına üst yönetimin ve örgütün tüm unsurlarının katılmaması durumunda bürokratik ve evrak üzerinde kalan bir uygulama olması kaçınılmazdır (Ready ve Conger, 1999). Bu nedenle stratejik kararların alındığı üst yönetimler yetenek yönetimi uygulamalarına inanmalı ve kurum kültürü olarak kuruma entegrasyonunu sağlamalıdır.

2.2.6.2. Orta kademe yönetimin sorumluluğu

İşletmelerin rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlayacak olan yetenekli çalışanları keşfetme veya yeteneklerinin ortaya çıkarılması amacıyla örgütün tüm unsurlarının katılması gerekliliğini üst yönetim sorumluluğunda belirtilmişti. Dolayısıyla orta kademe yönetiminin de yetenek yönetimi uygulamalarına katılma ve uygulama sorumluluğu bulunmaktadır. Fakat orta kademe yöneticileri günlük işlere yoğunlaşmalarından ve yetenekli bireylerin ilerleyen zamanlarda kendi yerlerini veya mevkilerini alacak olmaları korkusu ile çekimser veya umursamaz davranabilmektedirler (Altınöz, 2009).

Orta kademe yöneticiler işletmelerde kilit rollerde olmaları nedeniyle yetki ve sorumluluk almaları gerekmektedir. Yetenekli çalışanların keşfedilmesi veya tespitinde orta kademe yöneticiler önemli rol oynamaktadırlar (Atlı, 2017).

2.2.6.3. İnsan kaynakları (İK) yönetiminin sorumluluğu

Yetenek yönetimi uygulamalarından, İK departmanlarında sorumluluğu bulunmaktadır (Akar, 2012). İşletmelerin artan rekabet koşullarında yetenekli bireyleri işletmeye kazandırılması veya hali hazırda işletmede çalışan yetenekli bireylerin işletmede tutundurulması, örgütsel bağlılıklarının sağlanması amacıyla yetenek yönetimine İK stratejilerinde yer vermesi gerekmektedir (Armstrong, 2006). Yetenek yönetimi uygulamaları, İK yönetici ve departmanın geleceğe yönelik strateji ve planlamalarında yer almalıdır (Atlı, 2010).

Yetenek yönetimi uygulamaları ile ilgili İK yöneticilerinin ve departmanının sorumluluğu; İK fonksiyonlarını yetenek yönetimi uygulamaları ile birlikte yürütmesidir (Çırpan ve Şen, 2009). İK yönetiminin diğer bir sorumluluğu ise; yetenek yönetim sürecini uygulayacak olanları destekleme, aradaki koordinasyonu kurma, uygulamanın yürütülmesini denetleme, sistemi sürekliliğini sağlamak için sürekli iyileştirme, büyük resmin görülmesini sağlayarak yetenek yönetimi uygulamalarını işletme stratejisi ile uyumluluğunu artırmaktır (Alayoğlu, 2010). Yetenek yönetimi uygulamalarının başarısında üst yönetim ve orta kademe yöneticiler ile birlikte İK yöneticileri ve departmanın katkısı önemlidir.

2.2.6.4. Yetenek yöneticilerinin sorumluluğu

Her geçen gün artan rekabet koşullarında uluslararası işletmeler, İK yöneticilerine ilave olarak yetenek yöneticileri de istihdam etmektedirler. (Festing ve ark., 2013). Üç tür yetenek yöneticisi profili bulunmaktadır. Yetenek yöneticisi profilleri; işletme ile yoğun olarak ilgilenen yetenek yöneticileri, reaksiyonel yetenek yöneticileri, çalışanı elde tutma stratejisi uygulayan yetenek yöneticileridir. Uluslararası büyük ölçekli işletmelerde; yetenek yöneticisi, yetenek sorumlusu, yetenek başkanı şeklinde yönetim kademeleri bulunmaktadır.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde işletme maliyetlerini arttıracığı için İK'ya ilave olarak yetenek yöneticileri bulunmamaktadır. Yetenek yöneticileri; işletmede bulunan yetenekli bireyleri keşfetme ve bunların işletmede tutundurulmasını sağlama, yetenek avcılığı yaparak işletmeye yeni yetenekler kazandırmak sorumlulukları arasında bulunmaktadır.

2.2.7. Yetenek yönetiminin sağlık kurumları açısından olumlu ve olumsuz yönleri

2.2.7.1. Yetenek yönetiminin sağlık kurumları açısından olumlu yönleri

Sağlık sektörü emek yoğun sektör olması nedeniyle insan iş gücü kaynağına ihtiyacı önemlidir. Sağlık kurum ve kuruluşları rekabet koşullarında yetenekli bireyleri bünyelerine katarak veya bünyelerinde bulunan yetenekli bireyleri kurum ve kuruluştaki tutundurarak rakiplerine karşı avantaj sağlamış olurlar.

Yetenek yönetimi uygulamaları sadece sağlık kurum ve kuruluşlarının rekabet edebilmesine değil aynı zamanda bilgi yönetim sistemi kurulmasına ve bunu yöneterek sürdürülebilirliğini de sağlamaya katkıda bulunmaktadır (Huang ve Tansley, 2012).

2.2.7.2. Yetenek yönetiminin sağlık kurumları açısından olumsuz yönleri

Farklı hizmet ve üretim organizasyonlarında uygulanan yetenekli bireylerin tercih edilmesi sağlık kurum ve kuruluşları tarafından uygulanmaktadır. Yetenekli bireylere yönelim sonucunda, diğer bireylerde dışlanma algısı yaratırken kişilik olarak kendilerini de sorgulamalarına ve örgüt ruhu ve kültürünün zedelenmesine sebep olabilir (Downs and Swailes, 2013). Yetenek yönetimi uygulamalarında yetenekli çalışanlar ile diğer çalışanlar arasındaki dengeyi kurmak yönetim kademelerinin sorumluluğu ve görevidir.

2.3. Örgütsel Bağlılık

2.3.1. Örgütsel bağlılık kavramı önemi ve tanımı

Örgüt, belirlene hedeflere ulaşmak amacıyla kurulmuş toplumsal birimler ya da insan gruplarıdır. Örgütlerin hedeflerine ve amaçlarına ulaşması çalışanların örgütsel bağlılıkları sayesinde olmaktadır. Örgütsel bağlılık; örgüt çıkarılarını bireyin şahsi çıkarlarından üstün olarak görmesidir (Baysal ve Paksoy, 1999). Bireylerin örgütüne karşı sadakat duyması, birlik ruhunu devam ettirmesi, bulunduğu örgütte çalışmaya devam etmek için istekli olmasıdır (Gülova ve Demirsoy, 2012).

Örgütsel bağlılık kavramı 1960'lı yıllardan sonra işyerlerinde daha fazla kullanılmaya başlanmıştır. Becker 1960'lı yıllarda örgütsel bağlılık düzeyini belirlemek için sadakat kavramını kullanmıştır. 1961 yılında Etzioni tarafından bağlılık boyutları ve sınıflandırılması yapılmıştır. Reichers (1985) ve Becker (1960) gibi araştırmacılar bağlılığın çoklu yönünün olduğunu belirtmişlerdir. Bağlılık kavramı temel unsurları bakımından O'Reilly ve Chatman (1986), Etzioni (1961) ve Kanter (1968)'in daha önce yaptığı çalışmaları düşündüren bir sınıflandırma yapmıştır. Bu konuda farklı sınıflandırmalar yapılmış olsa da bu yıllarda Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılığı; devam bağlılığı, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık

olarak üç ayrı bileşen olarak tanıtmasıyla birlikte bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalar hız kazanmıştır (Uçar, 2016).

2.3.2. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler

2.3.2.1. Bireysel faktörler

Çalışanların örgütleriyle ilgili duygu ve düşüncelerini etkileyen örgütsel bağlılık türü ve düzeylerini farklılaştıran bireysel faktörler; demografik özellik ve kişilik yapısı ilgili değişken faktörlerden meydana gelmektedir. Demografik özellikteki değişkenler; bireyin cinsiyeti, yaşı, eğitim seviyesi, medeni durumu, çalışma süresi ve çalıştığı unvan veya pozisyonudur. Kişilik ile ilgili diğer değişkenler ise çalışanların sahip olduğu beklentileri ve değerleridir (Çulha, 2008). Bireylerin kişilik yapıları farklı olması nedeniyle örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılıklar meydana gelmektedir.

2.3.2.2. Örgütsel faktörler

Örgütsel bağlılığı; örgütsel yapı, örgüt kültürü, örgütsel destek ve iletişim olanakları, örgüt harici verilen ödüller, çalışanların önemsenmesi, sosyal etkileşim, öğrenme fırsatı, rol çakışması, rol belirsizliği, liderlik tarzı, yönetim modeli, terfi imkânları, gruplar arası uyum, ödemelerdeki adalet ve örgüte güven algısı, örgütte geleceği görebilme gibi temel unsurlar örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine etkili olan örgütsel faktörlerdir.

2.3.2.3. Çevresel faktörler

Çevresel faktörler, bireysel ve örgütsel faktörler kadar etkili olmasa da çalışanların örgütsel bağlılığı üzerine önemli etkiye sahiptir. Alternatif iş imkânlarının olması, örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli çevresel faktör olarak görülmektedir. İş imkanlarının sınırlı olması veya çalışanın böyle bir algıya kapılması örgütüne daha fazla bağlanmasını sağlamaktadır (Balay, 2000). Sendikaların tavır ve düşünceleri de örgütsel bağlılığa etki eden bir diğer faktördür.

2.3.3. Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması

2.3.3.1. Duygusal (affective) bağlılık

Duygusal bağlılık örgütün amaçlarını ve hedeflerini kabullenme, örgüt için çaba gösterme, örgüt ile özdeşleşme ve bütünleşme konusunda istekli olmaktır. Bu bağlılık türü, bireyin kendisini örgütün bir parçası gibi görmesidir. Örgüte karşı duygusal olarak bağlılığı yüksek düzeyde olan bireyler ihtiyaçlarının olmasından öte gerçekten örgütte devam etmeyi istedikleri için örgütte kalmaktadırlar (Sığrı, 2007). İşletmeler açısından duygusal olarak bağlı çalışanlar çok değerlidir. Duygusal bağlılıkta; birey ve işletme arasındaki pozitif ilişkinin nedeni çalışanın işletme ile aynı değerleri taşımasından kaynaklanmaktadır. Örgüte bağlılığın işletmeler tarafından en çok arzu edilen şekli duygusal bağlılıktır çünkü işletmeye duygusal yönden bağlı olan çalışanlar işletme başarısına katkıda bulunmak için yüksek performans göstermektedirler.

2.3.3.2. Devam (continuance) bağlılığı

Bu bağlılık türü, örgütte çalışmış olduğu süre zarfı sonucu belirli yatırımlar yapmış çalışan bireyin örgütten ayrılması durumunda kaybedecekleri ile örgütte kalması durumunda elde edeceği kazanımları arasındaki tercihidir (Sığrı, 2007). Bireyler örgütte bulunduğu sürede elde ettiği maddi ve manevi kazanımları kaybetmemek ve devam ettirmek amacıyla örgütte kalmayı sürdürürler.

Devam bağlılığında bireyler amir ve yöneticilerini sevmemelerine rağmen, işinden memnuniyet düzeyi düşük olsada çalıştığı örgütten ayrılmazlar. Yeni bir iş bulamama endişesi ve yeni işe adaptasyon sağlayamama, yeni işin mevcut işinden daha kötü olma olasılığı gibi sebeplerle bulundukları örgütte kalmaya devam ederler (Çöl ve Gül, 2005).

Devam bağlılığı olan çalışanlar yöneticiler tarafından tercih edilmeyen çalışan profilidir. Örgütte çalışmaya devam eden birey çıkarları doğrultusunda örgütte kalmaktadır. Örgütten ayrılması durumunda yeni katılacağı örgütün daha kötü şartlara sahip olabileceği düşüncesiyle mevcut işine devam etmektedir. Bireyin örgütü ile arasında duygusal olarak bir bağ bulunmamaktadır.

2.3.3.3. Normatif (normative) bağıllık

Çalışanların örgüt bünyesinde kalmaları ile ilgili yükümlülüklerine ilişkin duygu ve düşüncelerini yansıtmalarıdır. Normatif bağıllıkta bireyin örgütüne bağıllık duyması kendi yararından öte örgütten ayrılmasını etik olarak doğru ve ahlaki bulmamasıdır (Balay, 2000).

Normatif bağıllık bireyin çalıştığı örgüte karşı sorumluluk hissetmesidir. Örgüt üyeliğini sürdürmesi gerektiği noktasında bir zorunluluk ve gönüllülük duyduğu bağıllık türüdür (Sevinç ve Şahin, 2012). Etik ve ahlaki değerlerin baskın olduğu bireylerde görülen örgütsel bağıllık türüdür.

2.3.3.4. Davranışsal (behavioral) bağıllık

Davranışsal bağıllık, kişinin örgütteki önceden sergilemiş olduğu davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalmasıdır. Duygusal bağıllık yaşayan bireyin duygularını eylemlere ve harekete dönüştürme şeklidir. Davranışsal bağıllık ile duygusal bağıllık benzerlikler göstermektedir. Davranışsal bağıllıkta birey, örgütün istekleri doğrultusunda davranışlar sergiler ve bu davranışları kabullenir ve içselleştirir. Örgütün izlediği hedeflere ve politikaları kabul eden ve inan bireyler davranışlarında değişimler gösterip örgüt beklentileri ile uyumlu hale getirir (Eren, 2020). Davranışsal (behavioral) bağıllıkta önceden gelen deneyim ve kazanımlar bireyin bağıllığını etkilemektedir. Örgütün bireye sağlamış olduğu fayda oranında birey örgüte bağlanır ve örgüt sayesinde sağlamış olduğu kazanımları kaybetmemek adına örgüt tarafından yapılması istenilen tavır ve davranışları göstererek örgüt bünyesinde kalmaktadır (Bayram, 2005).

2.3.4. Örgütsel bağıllık yaklaşımları

2.3.4.1. Becker'in taraf tutma teorisi

Becker'e göre örgütsel bağıllık, çalışanın örgütten ayrılması durumunda kazanımlarını kaybetme korkusu nedeniyle ile şahsi menfaatlerini ön planda tutarak örgütte kalmaya devam etmesidir (Becker, 1960).

Becker'in kullandığı yan bahisler, çalışanların örgütten ayrılması durumunda kaybedeceği yatırımları olarak tanımlanmaktadır. Becker'e göre örgütsel bağlılık çalışanların tutarlı davranışlarını bırakması durumunda kaybedeceği veya vazgeçeceği yatırımlarını düşünmek suretiyle bu davranışlara devam etmesidir (Uçar, 2016). Bireylerin örgütten ayrılması durumunda o güne kadar örgütte aldıkları (kıdem, terfi, para, çaba, kariyer, vb.) sonlanmış olacaktır. Becker'in Taraf Tutma Teorisi tutumsal bağlılık niteliğindedir.

2.3.4.2. Etzioni'nin yaklaşımı

Etzioni, tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık modelinde örgütsel bağlılığı üç grupta incelemektedir. Etzioni örgütsel bağlılık modelinde en olumsuz olarak nitelendirilen uçta yabancılaştırıcı (alienative), orta kısımda bireyin çıkarlarına bağlı olan bağlılık ve pozitif yönde ise ahlaki bağlılık olduğu görülmektedir.

Yabancılaştırıcı bağlılıkta; birey tarafından örgüte karşı olumsuzlama durumu söz konusudur. Birey örgütü cezalandırıcı veya zararlı olarak görmektedir. Çıkara dayalı bağlılıkta kişiler bağlılık seviyelerini, ihtiyaçlarını giderecek şekilde alış-verişe dayalı örgütten alacakları ödül ve menfaatler bakımından bağlılık duymaktadırlar. Ahlaki bağlılık ise, birey tarafından örgütün strateji ve hedeflerini içselleştirilmesi sonucu örgüt hakkında pozitif düşünme ve bakış açısına sahip olunmasıdır (Bildirici, 2020).

2.3.4.3. Kanter'in yaklaşımı

Kanter örgütün gereksinimlerinin bireyin beklentileri ile kesiştiği noktada örgütsel bağlılığın oluştuğunu belirtmektedir. Bireyler enerji ve sadakatlerini samimiyet içerisinde sosyal sisteme vermeleri sonucu sosyal ilişkiler kurarak kişiliklerini birleştirirler (Gül, 2002).

Dinamik ve sosyal sistemler olan örgütlerin istekleri bulunmaktadır. Birey tarafından bu istekler olumlu algılanıp bireyin kendini örgüte adanması ile gerçekleştirilebilmektedir. Kanter'e göre üç tür bağımlılık bulunmaktadır. Devama dayalı bağlılık, kontrol bağlılığı ve uyum bağlılığıdır (Uçar, 2016).

2.3.4.4. Mowday, Steers ve Porter'ın yaklaşımı

Mowday ve diğerleri ise örgütsel bağlılığı; tutumsal ve davranışsal bağlılık olarak ayırmına gitmişlerdir. Tutumsal bağlılıkta, örgütün hedeflerini ve değerlerinin tanımlanmasına ilişkin bir süreç olup birey örgütte kalmak istemektedir. Davranışsal bağlılıkta; bireyin davranışlarının bağlılığa etki etmesidir (Eral, 2019).

Tutumsal bağlılık, bireyin örgütüyle özdeşleşme durumunu ve örgütüyle arasında olan ilişkidir. Davranışsal bağlılıkta bireyin örgütten ayrılması durumunda elde ettiği kazanımları kaybetme durumu vardır. Tutumsal bağlılıkta birey ait olduğu örgüte karşı daha olumlu bir yaklaşım içerisindedir (Balay, 2000). Örgüt yöneticileri tutumsal bağlılık ile bağlı olan bireyler örgüt yöneticileri tarafından daha tercih edilen bir bağlılıktır.

2.3.4.5. O'reilly ve Chatman'ın yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman yaklaşım modelinde örgütsel bağlılık, bireyin örgütüne psikolojik olarak bağlanmasıdır. (Balay, 2000). O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı üç ana başlıkta incelemişlerdir.

1. Uyum Bağlılığı: Bireyin asıl olan amacı örgüt tarafından verilecek olan ödül ve primleri elde etmek, ceza durumu söz konusu olduğunda ise ceza veya kovuşturmadan zarar görmemek üzerine kurulan bir bağlılıktır.
2. Özdeşleşme Bağlılığı: Birey örgütte kalmak ve işine devam etmek istemektedir. Bunun için diğer örgüt üyeleri ile yakın ilişkiler kurarak doyuma ulaşır.
3. İçselleştirme Bağlılığı: Bireyin ve ait olduğu örgütün değer yargıları ile uyum sağlanması durumunda gerçekleşmektedir. Birey diğer örgüt çalışanları ile de değer yargılarını uyumlu hale getirmektedir.

2.3.4.6. Allen ve Meyer'in yaklaşımı

Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşım modelinde bireyin örgütte kalma isteğinde bireyin psikolojisi etkili olmaktadır. Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı;

devam bağıllığı ve duygusal bağıllık olarak iki alt boyutta incelemişlerdir. Fakat 1990'lı yıllarda üçüncü bir alt boyut olarak normatif bağıllığı yaklaşım modellerinde yer vermişlerdir (Uçar, 2016).

Duygusal bağıllık bireyin örgüte katılımından sonra zaman içerisinde oluşan bir bağıllıktır. Devam bağıllığı ise bireyin örgütten ayrılması durumunda elde ettiği kazanımları kaybetme endişesi ile oluşan bağıllıktır. Normatif bağıllıkta ise birey örgütte kalmasını etik değerler ile özdeşleştirerek örgüte karşı sorumluluklarının bulunduğu bilinci ile örgütte kalmaya devam eder (Sevinç ve Şahin, 2012).

2.3.4.7. Penley ve Gould'un yaklaşımı

Penley ve Gould; Etzioni'nin yaklaşım modelini esas alarak ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağıllık olarak literatüre kazandırmışlardır. Moral bağıllığı olarak adlandırılan ahlaki bağıllıkta birey örgüt değerleri ve hedefleri ile özdeşleşmiştir Birey kendini örgüte adanmış durumdadır (Gül, 2002).

Alışveriş ilişkisine benzetilen çıkarıcı bağıllıkta bireyin örgüte yaptığı katkılar sonucunda elde ettiği maddi kazanımlar nedeniyle oluşan bağıllıktır. Yabancılaştırıcı bağıllıkta ise bireyin alternatif iş imkânları veya sahaları olmaması durumunda ayrıca bireyin örgüt şartları üzerinde etkisinin bulunmadığı durumlarda ortaya çıkan bağıllıktır (İnce ve Gül, 2005).

2.3.4.8. Salancik'in yaklaşımı

Salancik örgütsel bağıllık yaklaşım modelinde birey tavır ve davranışlarında tutarlı ve istikrarlı olmak istemektedir. Bireyin tavır ve davranışlarındaki üzerinde inançlarının etkisi bulunmaktadır. Örgüte ilişkin inançlar bireyin örgütte bulunduğu zaman içerisinde oluşmaktadır. Örgüte ilişkin bu inançlar birey tarafından olumlu veya olumsuz tutumlar olarak yansıtılmaktadır.

Birey inançlarındaki olumlu veya olumsuz duruma göre hareket tarzlarında bulunur. Bireyin inançları örgüt ile ilgili tutumlara dönüşmektedir. (Staw ve Salancik, 1982).

2.3.4.9. Katz ve Kahn'ın yaklaşımı

Katz ve Kahn'ın örgütsel bağlılık modelinde; bireyi örgüt içerisinde rollerini gerçekleştirmesi ve örgütsel bağlılığı için ödüller bulunmaktadır. Bu ödüller iç ödüller ve dış ödüllerdir. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller araçsal devreyi temsil etmektedir. Anlatımsal ve araçsal devreler farkı, bireylerin kendilerini sisteme verişlerinin/adayışlarının niteliğini göstermektedir.

İçsel ödüllendirici durumlarda anlatımsal devre gerçekleşmektedir. Dış ödüllerin motive edici olması durumunda araçsal devre ifade edilmiş olmaktadır (Bayram, 2005).

2.3.4.10. Buchanan'ın yaklaşımı

Buchanan örgütsel bağlılık modelinde birey örgütün hedef ve değerlerine partizan bir şekilde bağlanmaktadır.

Buchanan, bireyin örgütte bulunma süresine göre bir ayrıma gitmiştir. Birey örgütte bulunduğu ilk yıl güvenlik ihtiyacının ve beklentilerinin karşılık bulup bulmayacağı ön planda yer almaktadır. Birey bulunduğu örgütte 2'ni ve 4'üncü yıllar arasında mevcut statüsünü geliştirmeye çabalamakta ve başarısız olma endişesi hissetmektedir. Birey örgütte beşinci yılından sonra olgunlaşmakta ve bağlılık seviyesi yükselmektedir (Yavuz, 2009).

2.3.5. İş doyumu (tatmini)

2.3.5.1. İş doyumu kavramı, tanımı ve önemi

İş doyumu diğer bir ifade ile iş tatmini, latince “satis” kelimesinden türetilmiştir ve yeterli anlamındadır. Doyum sadece ilgili bireyin iç huzurunu anlatan ve yalnızca ilgili birey tarafından hissedilebilen, duygusal, sosyal ve kişisel bir ifadedir (Şencan, 2011).

İlk iş doyumuna ilişkin ilk araştırmalar F. Taylor tarafından 1.Dünya Savaşı zamanlarında başlatılmış ve ücreti yüksek olan ve yoruculuğu az olan işlerin çalışanın verimini arttırdığı belirtilmiştir (Çarıkçı ve Oksay, 2004). İnsan günlük yaşamının

büyük bir kısmını işyerinde geçirir, dolayısıyla çalışan işini yerine getirirken yaptığı işten haz duymak ve yaşamının önemli zamanını alan bu işyerinde doyuma ulaşmak ister.

İş doyumu; Çalışanın işinden duyduğu hoşnutluğu belirleyen bir kavram olup, çalışanın isteği ile işin özellikleri birbiri ile uyduğu zaman gerçekleşir (Muchinsky, 2000).

İş doyumu; içi rahatlatıcı ve yatıştırıcı bir duygudur ve bu his işin çalışma grubundan, iş yerindeki yöneticilerden, işin kendisinden ve işin çevresinden elde edilir (Cribbin, 1972).

Çalışanın iş arkadaşları ile birlikte, zevkle bir ürün çıkarması da iş doyumunu sağlar. İş doyumu ifadesi çalışanların işlerini yaparken duydukları memnuniyet düzeyi ile ilişkili bir kavramdır (Şencan ve ark., 2013).

Çalışanların yaptıkları işe karşı hissettikleri de denilebilir. Çalışanların işlerine karşı duydukları hoşnutluluk ya da hoşnutsuzluk halidir (Davis, 1998).

İş doyumu çalışanın kendi işini ve tecrübesini kendince değerlendirmesi neticesinde hissettiği olumlu hislerdir. Çalışan işinden aldığı keyif duygusunu kaybetmiş ise o zaman iş doyumsuzluğundan bahsedilir. İş doyumsuzluğu neticesinde verimsizlik, disiplinsizlik ve iş yavaşlatma gibi durumlar ortaya çıkar (Pınar, 2008).

İş doyumu; çalışanların kendi beden ve zihin yapılarına sağladığı faydaların yanı sıra hizmet ettiği kuruma karşı da duygularının bir ifadesidir. İş doyumu denilince maddi menfaatler, iş arkadaşları ile uyum ve işi yapma sonucu olumlu duygusal durum akla gelmelidir. Çalışanlar yaşamlarındaki vakitlerinin büyük bir bölümünü iş gördükleri örgütlerde geçirirler ve çalışanlardan bu örgütler içinde yüksek performans alınmak isteniyorsa işlerinden duydukları hazzı artırmak ve bu hazzı artıracak olanaklar sağlamak gerekmektedir. Aldıkları bu hazzın derecesi isteklerinin karşılanmasına bağlıdır (Sarpkaya, 2000; Başaran,1991).

İş doyumu çalışanın motivasyonu ve morali ile yakından ilişkili bir kavramdır. İş doyumu yüksek olan çalışanların memnuniyet düzeyleri de yüksek olacağından bu durum direkt çalışanın performansına dolayısıyla da işletmenin başarısına yansır. İş doyumu yüksek çalışanlardan oluşan işletmelerin rekabet üstünlüğü söz konusudur (Telman ve Ünsal, 2004).

Yöneticilerin en önemli görevlerinden bir tanesi de çalışanların iş doyumunun sağlanmasıdır. İş doyumunu azaldığında örgütte de işler bozulur, verimler düşer, grevler ve çeşitli disiplin olayları ortaya çıkar (Davis, 1998). İş doyumunu yüksek ise o işyerinde verimlilik ve performans yüksek, çalışan devamsızlığı, işgücü devir oranı, hastalık oranı, disiplin olayları düşük seviyede olacaktır (Çetinkanat, 2000; Feldman ve Arnold, 1983).

Çalışanın iş doyumunun yüksek olması olumlu duygusal bir tepki olup, bu duygu durumu çalışanın sadece iş ortamına karşı değil, aynı zamanda iş dışındaki sosyal çevresine ve ailesine karşı da bakışını etkiler. İş doyumunu alanında yapılan çalışmalar sayesinde çalışanın iş ile ilgili genel durumun, problemlerin ve eğitim ihtiyaçlarının tespiti, yapılacak değişikliklerin planlanması sağlanır (Gedik ve Akyüz, 2009).

Toplumsal gelişmeler beraberinde örgütsel gelişmeleri de sağlamıştır. İnsan ihtiyaçları ekonomik gelişmelere bağlı olarak değişmiş, eğitim durumlarındaki artışlar çalışanların beklentilerinin artmasını sağlamıştır. İş yerlerinde ve işin niteliğinde de değişiklikler olmuş ve artık örgütler iş doyumunu konusunu ayrıca ilgi konusu yapmışlardır. İlk başlarda bu ilgi performansın yükseltilmesine yönelikken zamanla sosyal sorumluluk halini almıştır. Ülkelerde de sendikacılık, toplu sözleşmeler, işçi-işveren ilişkisine dair mevzuatsal düzenlemeler ile iş doyumunu ilgi konusu haline gelmiştir (Baysal, 1997).

2.3.5.1.A. İş doyumunun çalışan açısından önemi

İş doyumunun ana boyutunu bireysel gereksinimler oluşturur ve bu gereksinimlerin karşılanması için çalışırlar. Çalışanlar gerek iş seçiminde, gerek güvenlik ve ücret gibi iş özelliklerini değerlendirirken bireysel gereksinimlerini ön planda tutarlar. Çalışanların iş doyumunu iş ve işle ilgili diğer faktörlerin karşılanma derecesine başka bir deyişle çalışanın bireysel gereksinimlerinin karşılanma derecesine bağlıdır (Ulusal, 1998).

İş doyumunun yüksek olması halinin çalışan mutluluğuna katkısı olacağı gibi tam tersi durumun da yani iş doyumunun düşük olmasının çalışanın işine karşı ilgisizlik duyması ve uyumsuzluk hali, işe yabancılaşma gibi bir takım etkileri

olacaktır (İncir, 1990). İş doyumsuzluğu bir nevi mutsuzluk kaynağıdır ve çalışanlar için artık iş bir anlam ifade etmemektedir (Erdoğan, 1996).

2.3.5.1.B. İş doyumunun örgüt açısından önemi

İş doyumu örgüt açısından önemli bir kavramdır. Çalışanın iş doyumunun karşılandığı bir örgütte verimlilik yüksek olacaktır ve çalışanlardan etkili bir yararlanma söz konusudur. İş doyumuna önem veren örgütler eleman temininde zorlanmazlar, bu örgütlerin personel devir hızları düşüktür ve personelde süreklilik söz konusudur. Eğer bir örgütte iş doyumu düşükse verimlilik düşer, disiplin olayları görülür, çalışanlarda işyerine yabancılaşma, işten ayrılmalar, iş yavaşlatmalar, grevler ve diğer örgütsel sorunlar söz konusu olur (Davis, 1998).

Örgütlerde isyan gibi olumsuz durumlar çalışanların beklentilerinin karşılanmamasından kaynaklanır. Çalışan yaptığı iş sonucunda tatmin olmak yani iş doyumuna ulaşmak ister. Doyuma ulaştırılmayan her arzu çalışanda iç huzursuzluğa ve gerilime neden olur. Bu iç huzursuzluk dışarıdan bakınca kolayca anlaşılabilen bir durum değildir. Bu durum çeşitli gözlemler ve yöntemlerle ortaya çıkartılabilir. İş doyumunun sağlanması performansın artması dolayısıyla işin veriminin ve başarısının yükselmesi demektir (Özer, 2008).

2.3.5.1.C. İş doyumunun yönetici açısından önemi

Yönetici işin gerçekleşmesi için faaliyetleri koordine eden kimsedir (Ulusal, 1998). Bu faaliyetleri koordine ederken insan, zaman, malzeme, para ve yer unsurlarından faydalanır. Çalışanların idaresini sağlayıp emir-kumanda ederek işleri yaptırır (Tortop, 1983). Yönetici çalışanların iş doyumu üzerinden önemli bir etkiye sahip olan kişidir.

Yöneticilerin çalışanlarına arkadaşça davranmaları, onları takdir etmeleri iş doyumunun artmasını sağlar. İş doyumunun artması verimliliği artıracığından bu yöneticinin başarısına da katkı sağlar. İş doyumunun iş yerindeki önemini anlayan bir yönetici iş doyumunu ölçmek için belirli periyotlarda iş doyum araştırmaları / ölçümleri yapar. Bu izlemlerin ve araştırmaların sonuçlarına göre yönetim politikalarında; çalışanlara sosyal yardım, katılımlı yönetim, prim ve eğitim gibi

kararlar alır. İş doyumu dinamiktir ve çabuk düşebilir, bu yüzden yönetici dikkatlice izlemelidir (Davis, 1998; Baysal, 1993).

Çalışanın grup ilişkilerinden, çalışma şartlarından ve ast-üst ilişkilerinden memnun olması halinde iç huzur duyacaktır ve bu durumda iş doyumunun artmasını sağlayacaktır (Genç, 1994). İş doyumunun yüksek olması örgütün iyi yönetildiğinin bir göstergesidir ancak iş doyumu satın alınabilir veya kolaylıkla sağlanabilir bir durum değildir. Etkin davranışsal yönetim ve temelleri iyi atılmış örgüt ortamı ile alakalı bir durumdur.

2.3.5.2. İş doyumunu etkileyen faktörler

Çalışanın beklentileri ile elde ettikleri birbiri ile örtüşüyorsa iş doyumundan bahsedilir. Eğer çalışan yaptığı işi anlamlı ve kendisini geliştirici buluyorsa iş doyumu da yüksek olacaktır. Çalışanların yaptıkları işe yükledikleri bilişsel ve duygusal anlamlar iş doyumu üzerinde etkilidir (Kaymaz, 2003). Eğer bir çalışan iş yaparken teknik yanlarını ve olumlu taraflarını öne çıkarabiliyor ise ve iş ile özdeşleşiyor ise yüksek iş doyumu söz konusu olur (Baysal, 1981).

İş ortamında çalışana gerekli olanların sağlanması örgütsel olanaklarla alakalıdır. Örgütsel olanak çalışanların sahip oldukları kişisel özellikler birbirinden farklı olacağından hepsinde aynı iş doyumunu yaratmaz. Çalışanların eğitim seviyesi, iş tecrübesi, sosyal çevresi iş doyumunda etkilidir (Lam, 1995).

2.3.5.2.A. Kişisel faktörler

Cinsiyet;

Clark çalışmasında erkeklerin iş doyumunun kadınlardan daha fazla olduğunu (Groot ve Van Den Brink, 1998), Centres çalışmasında kadınların iş doyumunun erkeklerden daha fazla olduğunu (Okpara, 2006) belirtmiştir.

Toplumdaki sosyal rollerin kadın ve erkek açısından farklı olması iş doyumlarını da etkiler. Erkeklerin iş hayatında daha fazla yer alması sebebiyle iş doyumunun da daha yüksek olduğunu belirten çalışmalar mevcuttur (Sığrı, 2006).

Garcia çalışmasında; iş doyumunda kişilerarası faktörün erkekler için, iş koşulları faktörünün kadınlar için önemli etken olduğunu belirtmiştir (Garcia ve ark., 2005). Cinsiyet doyum ilişkisi incelenirken kadın ve erkeğin toplumsal rolleri, ülkelerin ekonomik ve gelişmişlik düzeylerinin, kültürel yapılarının da göz önüne alınması gerekmektedir.

Yaş;

İş doyumunu etkileyen bireysel faktörlerin başında yaş gelmektedir. Yaş ile iş doyumunu arasında pozitif ilişki söz konusudur. Gençlerin beklentilerinin yüksek olması ve iş güvencesine ilişkin kuşkuları nedeniyle iş doyumları yaşı yüksek olanlara göre daha azdır. Yaş ilerledikçe beklentiler daha gerçekçi bir hal almaktadır (Aksayan, 1990).

Yaş ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarda yaş ilerledikçe iş doyumunun arttığı görülmüştür (Şencan, 2011). Emeklilik zamanı yaklaşan çalışanların iş doyumunun azaldığı tespit edilmiştir (Eğinli, 2009).

Glenn çalışmasında yaşı büyük olanların gençlere göre iş doyumunun daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Aynı çalışmada gençlerin eğitim düzeyleri daha yüksek olduğundan beklentilerinin daha fazla olduğu, bu yüzden iş doyumunun daha düşük olduğu vurgulanmıştır (Glenn ve ark., 1977). Luthans çalışmasında teknolojik değişikliklerin, aşırı iş yükünün, alışlagelmiş alışkanlıkların değişmesinin yaşlılarda iş doyumunu düşüren faktörler olduğunu belirtmiştir (Luthans ve Thomas, 1987).

Yetenek, beceri ve hizmet süresi;

İş doyumunu biliş düzeyiyle de ilişkili bir kavramdır. Yaşla birlikte deneyimler de artmakta ve dolayısıyla iş doyumunu da yükselmektedir (Gibson ve Klein, 1970).

Çalışanların tecrübesinin artması işine bağlanması ve işyerini tanımasını sağlar, deneyimler iş doyumunu artırır. İşe yeni başlayan gençlerin beklentilerinin yüksek oluşu iş doyumsuzluğuna neden olur (Eğinli, 2009).

Zeka ve yetenek; bir iş veya mesleğin yapılabilmesi için gerekli olan zeka seviyesinden sapmalar olduğunda, zihinsel kapasiteye göre zorlayıcı faaliyetler neticesinde iş doyumunu düşük olacaktır (Ulusoy, 1998). Örgütsel yapıda hiyerarşide üst basamaklara çıktıkça yeteneğin önemi devreye girer.

Eğitim düzeyi;

Eğitim düzeyi arttıkça iş doyumunun arttığını gösteren çalışmalar mevcuttur, ayrıca çalışanın eğitimine uygun bir işte çalışması iş doyumunu artırır (Eğimli, 2009).

Oshagbemi'nin üniversite akademik personel üzerinde yaptığı çalışmasında; iş doyumunun eğitim düzeyinin yüksekliği ile ilişkili olduğunu bulmuştur (Oshagbemi, 2003). Yüksek eğitilmiş çalışanların beklentileri de daha yüksek olduğundan iş doyumuna ile eğitim arasında negatif ilişki olduğunu vurgulayan çalışmalarda mevcuttur (Schultz, 1990). Hiyerarşide yüksek seviyede çalışan kişinin alttakilere göre iş doyumunu, kendi içinde çalışanların başkalarının içinde çalışanlara göre iş doyumunu, yüksek statülü olarak kabul gören mesleklerde çalışanların iş doyumunu daha yüksektir (Korman, 1992).

Araştırma sonuçlarına göre eğitim düzeyi arttıkça iş doyumunda artmaktadır. Eğer çalışan eğitim düzeyine uygun bir pozisyonda çalışmazsa iş doyumunda azalır. Benzer şekilde eğitim düzeyine uygun olmayan daha yüksek bir statüde çalışması da strese ve endişeye sebep olacağından iş doyumunda azalacaktır (Aşık, 2010).

Kişilik;

Kişilik, bireyleri diğer bireylerden ayıran kalıcı özelliklerdir (Ceylan, 1998). Kişiler arası ilişkileri zayıf, konumundan memnun olmayan ve sinirli yapıda olanların iş doyumunda daha düşüktür (Ulusoy, 1998). Özgüvenli çalışanların iş doyumunda daha yüksektir (Başaran, 1991).

Çalışanlar kişilik yapılarına uygun olarak davranırlar. Bu yapı çalışanın yaşamındaki kazanımları ve deneyimleri sonucu şekillenmiştir. Çalışanların kişilik yapıları farklı olacağından işten beklentileri dolayısıyla iş doyumları da farklı olacaktır. Kişilik özelliği asabi ve karamsar olan bir çalışanın bu özelliği illaki çalışmasına da yansıyacaktır. Bu tarz asabi kişiliğe sahip olanların sorunları büyüyen mutsuz bir yapıları vardır. Bu yapı onlarda iş doyumsuzluğuna sebep olacaktır. Özgüvenli, ne istediğini bilen ve kararlı kişilik yapısına sahip olanların iş doyumları daha yüksek olacaktır (Saygılı, 2008).

Sosyo kültürel çevre;

Sosyo-kültürel çevre çalışanın motivasyonunu ve iş doyumunu etkileyen faktörlerden bir tanesidir. Çalışanlar iş yeri koşulları ile içinde bulunduğu toplumun koşullarını karşılaştırırlar. İşsizliğin olduğu fakir bir toplumda, bir işi olan ve çalışan birey toplumdaki komşusu gibi çevresindekilere göre daha iyi imkanlara sahip olduğunu düşüneceğinden iş doyumunu da artar. Sosyo kültürel çevrenin refah düzeyi arttıkça çalışanların beklentileri de yükselecektir (Silah, 2001).

Her toplumun kendisine özgü bir sosyo-kültürel yapısı olduğundan, iş doyumunu da toplumdan topluma farklılık arz eder. Çalışanın sosyo kültürel çevresi onun işine olan tutumunu ve dolayısıyla iş doyumunu da etkiler.

2.3.5.2.B. Örgütsel faktörler

İşin niteliği ve Fiziksel Özellikler;

Çalışanların işlerinin tanımları, çalışanların bu işteki pozisyonları, teknolojik cihazlarla ilişkileri, işin fiziki yapısı ve niteliği, çalışanların işlerine karşı tutumları, işin zevkli olup olmaması, işyerinin iç açıcılığı, iş ortamı gibi faktörler iş doyumunu önemli derecede etkilemektedir (Başaran, 1991; Telman, 1988).

İşin zevkli olmasının yanı sıra çalışanın eğitimi ve yetenekleri ile uyumlu olması, işin çalışanın yaratıcılığını teşvik edecek tarzda olması ve çalışana sorumluluk yüklemesi iş doyumunu etkileyen faktörlerdendir (Gözde, 2016)

Çalışanların kapasitesini aşmayan, beceri ve sorumluluk gerektiren bir iş çalışana iş doyumunu sağlar. Bir iş ne kadar çekici ise yani ne kadar ilginç, yenilikçi, kontrol edilebilir ve yetenekleri geliştirici ise o derece iş doyumunu sağlar. İşte sosyal ilişkiler de geliştirilebiliyorsa, fiziki ortam güvenli ise ve stressiz bir ortam varsa iş doyumunu da artar. Bir iş yerinde çalışandan beklenen hedefler açıkça belirtilmemişse, görev ve sorumluluklar yeterince anlaşılmamışsa bu tarz rol belirsizliğinin olduğu durumlarda iş doyumunu da azalacaktır. (Köroğlu, 2011).

Çalışanların iş ortamının güvenli ve tehlikelerden uzak olması, fiziki ortamın aydınlatma, havalandırma, ısıtma gibi koşulları iş doyumunu üzerinde etkilidir, iş

güvenliğinin sağlandığı fiziksel ve sosyal yönden uygun ortamlar iş doyumunu artırır (Gözde, 2016)

Çalışanlar için normalden daha uzun çalışma saatleri ve fazla mesailer iş doyumsuzluğuna yol açar. İş yerinin konumu, mola saatleri ve şartları, ısısı, nemi, gürültü düzeyi, teçhizatlar gibi tüm iş ortamına ilişkin diğer unsurlar iş doyumunu üzerinde etkilidir (Köroğlu, 2011).

Ödüllendirme ve ücret düzeyi;

Çalışanların en büyük çalışma sebebi ekonomik nedenlerdir. İş doyumunu ile ücret arasında oldukça yakından bir ilişki vardır (Telman, 2004). Aldığı ücreti yeterli bulan çalışanın iş doyumunu artar ve kendisini daha iyi ve mutlu hisseder (Günbay, 2000). İş doyumunda en önemli faktörlerden bir tanesi ücrettir, çalışanlar aldıkları ücretin adil olup olmadığını sorgularlar ve sürekli iş yerlerine katkıları ile aldıkları ücreti kendilerine göre kıyaslarlar (Telman, 2004).

İşyerinde çalışanların performanslarının değerlendirilmesi sonucu belirli periyotlarda ödüllendirmeler yapılıyor ise ve bu değerlendirmeler adil ise çalışanlarda iş doyumunu da artar (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

Kişilerin gereksinimlerinin karşılanmasında başlıca aracın para olması ücret unsurunun önemini arttırmaktadır. Çalışan açısından ücret, yönetim tarafından çalışanın işyerine olan katkısının nasıl anlaşıldığıdır ve bunu çalışanlar bir yansıma olarak değerlendirirler. Bu değerlendirmede kişisel özellikler ve işin niteliği etkilidir. Çalışanlar ücret ile yaptıkları iş arasında dengeyi değerlendirirler (Köroğlu ,2011).

Çalışanın beklentisi olan ücret her ne ise, aldığı ücret ile arasındaki farka bakarak iş doyumunu veya doyumsuzluğu yaşayacaktır. Yani önemli olan ücretin yüksek olması değil, çalışanın beklentisini karşılayıp karşılamadığıdır. Çalışanın beklediği ücret ile kendisine ödenen ücret eşit ise iş doyumunu sağlar. İş doyumunda ücretin bu denli önemli olmasının sebebi kişilerin gereksinimlerinin ve ihtiyaçlarının karşılanmasında başlıca araç olması ve ayrıca ücretin bir başarı simgesi olarak algılanmasıdır. Ücretler adil olarak ödenmiyor ve yapılan iş ile orantısız bir şekilde dağıtılıyor ise iş doyumsuzluğu ortaya çıkar. Çalışanlar performanslarının karşılığında ekonomik değer görmek isterler (Öztürk, 1993).

Bir işte hedeflenen amaca ulaşılamadığı zaman veya istenilen derecede sonuç alınamadığı zaman başvurulacak araçlardan bazıları ödül ve cezadır (Clarke, 1995).

Yönetim, Ast- üst ilişkileri;

Emir komuta faaliyetleri işletmenin işlevlerindendir. Yöneticinin davranışları, emiri veriş tarzı, çalışana verdiği değer, çalışanların diğer sorunları ile ilgilenmesi, çalışana karşı olumlu tutumları, övgü yapıp yapmadığı ve çalışanın psikososyal durumu iş doyumu noktasında önemlidir (Telman, 1988; Baykal, 1978).

Bazı durumlarda çalışanın ücreti az bile olsa yönetimin takım çalışmasını destekleyici, çalışan fikirlerini önemseyen, işbirlikçi ve katılımcı tutumu sayesinde çalışanlar işyerlerinde kalmayı tercih edebilirler, bu tarz işyerlerinde işten ayrılmalar daha az olur (Gözde, 2016).

Çalışanların işyerlerindeki yönetici tavırları ve yönetim tarzı iş doyumu üzerinde etkilidir. Çalışanın iş doyumu üzerinde etkili olan işin niteliği, sorumluluk seviyesi, terfi imkanı, çalışma saatleri, fizik ortam özellikleri yönetim tarafından verilen kararlar neticesinde belirlenir. Yönetimin tutumu ve çalışanına gösterdiği değer çalışanın iş doyumu ve memnuniyeti üzerinde etkili olur (Balcı, 1984).

Bir iş yerinde çalışanlar işyerinde verilen kararlara katılıyor ise o kararları benimser ve sahip çıkarlar (Aksu ve ark., 2002). Çalışanların kararlara katılması sayesinde biz bilinci ortaya çıkar ve birlikte çalışılmış olur, ayrıca bu sayede yöneticiler astların düşüncelerini de dikkate almış olurlar (Eren, 2004).

Çalışanın yönetimin kararlarına katılması durumu çalışanın benliğinin doyumunda olanak sağlayacaktır. Çalışan tarafından önerilen bir çözümün yönetici ve çalışma arkadaşlarınca benimsenmesi halinde iş doyumu daha hızlı olur. Çalışanların söz hakkının olması iş doyumu ve motivasyonu artırır, çalışanın örgütle kaynaşmasını sağlar.

Yükselme olanakları;

Bir iş yerinde çalışanın terfi almasına yönelik imkanlar varsa ve bu terfi adilane bir biçimde yapılıyorsa çalışanların iş doyumu yüksek olacaktır (Telman, 2004). Terfi işyerinde oldukça önemli bir teşvik aracı olup, çalışan işinde iyice tecrübe sahibi olup

artık işi tekdüze hale geldiğinde, çalışan daha yüksek yetki ve sorumluluk almak isteyecektir (Eren, 2004).

Çalışanların çalışma arzusunu arttıran unsurlardan bir tanesi de yükselme olanağıdır. Terfi ile birlikte ücrette de artış olacaksa çalışanlar bunun için çaba göstereceklerdir. Çalışanın sosyal statüsünü de artıran terfi olanakları iş doyumunu da arttırır (Şencan, 2011)

İletişim ve çalışma arkadaşları;

Örgütler başlı başına bir iletişim ağıdır ve iletişim günümüzün en önemli konusudur. İşyerinde ortaya çıkan sorunlarının öğrenilmesini sağlamasının yanı sıra uyumlu çalışmayı sağlayan bir bağdır (Tikici, 2005). Çalışanlar arasında olumlu ilişkilerin ve doğru iletişimin kurulması iş doyumunu arttıracaktır.

İşyerinde diğer çalışanlar ile ilişkilerin iyi olması, karşılıklı yapılan yardımlar ve dayanışma işyerinde biz bilincinin oluşmasını sağlar. Biz bilinci olan işyerlerinde çalışanların iş doyumunu daha yüksek olur (Başaran, 1991).

Çalışanlar gün içindeki zamanlarının büyük bir bölümünü iş yerlerinde geçirirler. Çalışma arkadaşları gün içindeki en çok zaman geçirilen insanlardır. Onlar ile olan ilişkiler iş doyumunu etkileyecek ve örgüte aitlik hissi sağlayacaktır. Çalışanlar arasındaki yardım ve dayanışma iş doyumunu arttırır. Az sayıda çalışandan oluşan ve uyumlu ilişkileri olan, dayanışması yüksek olan gruplarda iş doyumunu da yüksek olacaktır. İş ortamında kurulan bu olumlu denge iş doyumunu artırdığı gibi iş stresinin de azalmasını sağlayacaktır (Derin, 2007).

Bir işyerinde çalışanlar arasındaki uyum iş doyumunu arttırır. Yöneticinin uygulamalarında adil, eşit, destekleyici ve iş barışını sağlamaya yönelik tutumu iş doyumunu arttıracaktır. İş yerinde sağlanan çalışma barışı çalışanları olumlu etkiler ve iş doyumunun artmasını sağlar. Bu durum verimliliği dolayısıyla işletmenin başarısını etkiler.

2.3.5.3. İş doyumu ile ilgili diğer kavramlar

2.3.5.3.A. İş doyumu ve motivasyon

Motivasyon istek belirten bir kavramdır ve çalışanın üretme konusunda amaca yönelik davranışları ile alakalıdır. Motivasyon bir davranış şekli iken doyum ise davranıştan kaynaklanan bir tutumdur (Şengül, 2008). Motivasyon, çalışanların gereksinimlerini karşılamaları için onları amaca götürecektir ve doyum sağlayacak davranışsal bir süreçtir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996).

Çalışanların kişisel, çevresel, ekonomik, kültürel vb. özelliklerinin farklılık göstermesinden dolayı bir nitelik birisi için motive ediciyken bir diğer çalışan için motive edici olmayabilir (Yetim, 1996).

Çalışan işyerlerinin kompleks yapılarından dolayı motive edici bir faktörün diğer faktörlerden soyutlanarak test edilmesi söz konusu değildir. (Parsons ve Broadbridge, 2006).

Yöneticiler iş doyumunu artırmak için çalışanlarını motive ederken, her bir motivasyon unsurunun tüm çalışanlarda farklı etkiler yarattığını unutmamalıdır.

2.3.5.3.B. İş doyumu ve performans

İş doyumu ile performans arasında pozitif korelasyon söz konusudur ve performans yükseldikçe iş doyumuna da artmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004).

Performans değerlendirmesi yapılırken objektif kriterlere göre tüm şartların göz önünde bulundurulmasına dikkat edilmelidir. Adil yapılmayan bir değerlendirme veya yapılan değerlendirmenin yönetim kararlarında adil bir şekilde kullanılmaması, ücret, yükselme, ödüllendirme gibi uygulamalarda adaletsizliğe yol açacağından bu durum çalışanlarda iş doyumuna neden olacaktır (Şengül, 2008).

2.3.5.3.C. İş doyumu ve örgütsel bağlılık

Örgütsel bağlılık örgütten ayrılma ile doğru orantılı olarak azalırken, çalışma şartlarının olumlu olduğu ortamlarda örgütsel bağlılık artar (Vandekerckhove ve

Commers, 2004). Örgütsel bağlılık ile iş doyumu arasındaki ilişki değerlendirilirken; bir kısım araştırmacılar örgüte bağlı olmanın önkoşulunun iş doyumu olduğunu savunmuşsa da bir kısım araştırmacılar da örgüte bağlı olmanın ön koşulunun iş doyumu olmadığını kanıtlamışlardır (Brown ve Gaylor, 2002).

2.3.5.3.D. İş doyumu ve tükenmişlik

Hekim gibi yardıma gereksinim duyan insanlar ile yüz yüze yapılan mesleklerde tükenmişlik daha sık görülen bir durumdur. Tükenmişlik durumu hekimlerin iş doyumunda da azalmaya sebep olmaktadır (Maslach ve Jackson, 1986; Cordes ve Dougherty, 1993).

İş doyumu tükenmişliği etkileyen önemli bir faktördür. İş doyumu ile tükenmişlik karşılıklı etkileşim halindedir. İş doyumu kişisel ve örgütsel faktörlerden etkilenmektedir. Yönetim becerileri ve iletişim konusunda eksik olan çalışanlarda tükenmişlik yüksek seviyededir. Özellikle sağlık kurumlarında çalışanların tükenmişlik sendromuna girmemesi açısından iş doyumu büyük önem kazanmaktadır (Sur, 2013).

2.3.5.3.E. İş doyumu ve kalite

Yaşam kalitesi kişilerin yaşam koşullarına ve yaşam tecrübesine bağlı bir kavramdır. Kimisi için yaşam kalitesi maddi güç iken kimisi için yaşam kalitesi yetenekler olabilir. (Avcı ve Pala, 2004). Yapılan araştırmalarda iş doyumu ile yaşam kalitesi arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur (Mercan, 2019).

2.3.5.4. İş doyum teorileri

2.3.5.4.A. Çift etmen teorisi

İş doyumunu belirleyen iki temel faktör Herzberg tarafından tanımlanmıştır. İlk faktör; varlığıyla iş doyumunu arttıran takdir edilme, başarı kazanma gibi unsurlardan oluşur ve bu unsurların yokluğu iş doyumsuzluğuna yol açmaz. İkinci faktör ise varlığıyla iş doyumsuzluğuna yol açan ücretin düşük olması, işyeri

koşullarının kötü olması gibi unsurlardan oluşur ve bu unsurların varlığı iş doyumunu sağlar (Şengül, 2008).

2.3.5.4.B. Eşitlik teorisi

Eşitlik teorisi Adams tarafından geliştirilmiştir. Benzer pozisyonlarda benzer işi yapan çalışanların, bu çalışma karşılığında aldıkları ödüllerin eşit olduğunu düşünmeleri halinde iş doyumunu, eşit ödüller olmadığını düşünmeleri halinde iş doyumsuzluğu yaşayacaklarını öne sürer (Şengül, 2008).

Bu teoriye göre iş doyumunu bireyin algıladığı girdi (eğitim, deneyim, çaba, zeka vb.) ve çıktı (ücret, yükselme, beğenilme vb.) arasındaki dengedir. Bu girdi-çıktı arasında eşitsizlik olduğunu düşünen çalışanlarda iş doyumsuzluğu söz konusu olur (Söylemez, 2002).

2.3.5.4.C. Sosyal etki teorisi

Sosyal etki teorisi Bandura tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel iklim değişikliklerinin ve grup normlarının çalışanların iş doyumunu üzerinde etkili olduğunu öne sürer (Kömürcüoğlu, 2006). Bu teoriye göre çevrenin kişinin üzerinde etkisi olduğu gibi aynı şekilde kişinin de çevre üzerinde etkisi bulunmaktadır (Şengül, 2008).

2.3.5.4.D. Başkalık teorisi

Başkalık teorisi Locke tarafından geliştirilmiştir. İş doyumunun çalışanın ihtiyaçlarının karşılanmasından ziyade kendisinin onu ne kadar istediği ile ilişkili olduğunu öne sürer. Çalışanın neleri önemli gördüğü ve değişenlere verdiği önem ile ilgilidir. Bir çalışanın isteği ne kadarsa, ondan daha azını elde etmesi halinde iş doyumsuzluğu ortaya çıkar (Kömürcüoğlu, 2006).

2.3.5.5. İş doyum ve doyumsuzluğunun sonuçları

İş doyumunun yüksek olması halinde çalışanların morallerinin yüksek olması sağlanacaktır ki bu sayede çalışanlar daha istekli olur, disiplin ve iş birliği sağlanır, devamsızlık azalır ve işgücü devir hızı düşer. İş doyumunu yüksek olan işletmelerde

alışan motivasyonunu sağlamak daha kolaylaşır. İşyerine uyum sağlanır bu sayede de verimlilik artar, iş yavaşlatma, grev gibi olumsuz durumların önüne geçilir. (Rençber, 2012)

İş doyumsuzluğu ise bir işyerinde işlerin kötü gittiğinin bir göstergesidir ve bu durumun işyerine maliyeti de yüksek olacaktır. (Budak, 1999). İşe yabancılık duygusu gelişir, çalışana yaptığı iş anlamsız gelir, bezginlik oluşur, beklentiler karşılanmayınca saldırgan tavırlar ortaya çıkar (Rençber, 2012).

İş doyumsuzluğu neticesinde çalışanda bıkkınlık, isteksizlik, ilgisizlik halleri ve kaçma duygusu oluşur (Tengilimoğlu, 2005). alışan ya işten ayrılır ya da işten ayrılmaz ve strese bağlı sağlık durumlarında bozulmalar yaşayarak hem kendisine zarar verir, hem de devamsızlık, performans düşüklüğü, iş yavaşlatma gibi eylemleri ile iş yerine zarar verir (Tütüncü ve Olgun, 2000).

3. GEREÇ VE YÖNTEM

Bireyler ve toplum için sağlık hizmetlerinin sunumu ve ihtiyaçlarının karşılanması önemli bir hizmettir. Sağlık hizmetlerinin sunumu teknoloji ile birlikte sürekli gelişme ve iyileşme gösteren bir sektördür. Sağlık hizmetlerinin amacı bireylerin ve toplumun sağlık düzeyinin üst seviyeye çıkarılmasıdır. Sağlık hizmetlerinin odak noktasında insan olması nedeniyle hata kabul etmemektedir (Arslanoğlu, 2018). Sağlık hizmetlerinde sağlık profesyonellerini yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve iş doyumu hizmet sunumunda önemli bir yere sahiptir.

Bu çalışmanın amacı, sağlık profesyonellerinin yetenek yönetiminin, örgütsel bağlılık üzerinde iş doyumunun aracılık rolünün nasıl etki ettiğinin incelenmesi, bu etkide yetenek yönetiminin, örgütsel bağlılık üzerinde iş doyumunun aracılık rolünü belirleyebilmektir. Bu amaçtan yola çıkarak İstanbul İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı 4 (dört) hastane personeline yönelik yetenek yönetiminin, örgütsel bağlılık üzerinde iş doyumunun aracılık rolleri araştırılmış olup elde edilen veriler, analiz edilerek sonuçları değerlendirilmiştir.

Araştırmaya ait bu bölümde, araştırmanın amacı, önemi, modeli ve araştırmanın evren ve örneklemine ait bilgiler verilmiştir. Verilerin toplanmasında kullanılan yöntemler açıklanmıştır. Araştırmaya ait tüm değişkenlere ve hipotezlere ait bilgiler bulunmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS 22,0 istatistik programı ile analizleri yapıp yorumlanmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; yetenek yönetiminin, örgütsel bağlılık üzerine etkisinde iş doyumunun aracılık rolünü detaylı olarak araştırmak ve analiz etmektir. Bu amaçla iki aşamalı bir araştırma tasarlanmıştır. Öncelikle kavramlara ilişkin konuların anlaşılması amacıyla keşfedici bir araştırma yapılmıştır. İkinci aşamada ise, anketler hazırlanıp, hazırlanan anketlerle belirlenen sorulara yanıtlar aranmıştır.

Birinci aşamada keşfedici araştırma metodunun tercih edilmesinin nedeni araştırmaya ait konuların anlaşılması, araştırmanın amaçlarına yönelik öğelerin farklı boyutlarının ele alınması ve incelenmesi, ikinci aşama için destek sağlayacak olan kavramlara ait aralarındaki ilişkinin açıklanmasıdır. Araştırmada, keşfedici araştırma

metodunun kurallarına uygun olarak, yetenek yönetiminin, örgütsel bağlılık üzerine etkisinde iş doyumunun aracılık rolleri detaylı olarak araştırılmıştır.

İkinci aşamada, açıklayıcı (sebeup/sonuç) araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemi tercih etmenin sebebi, birinci aşamada detaylı olarak araştırılan kavramlara ait hipotezleri oluşturmak, aralarında olan ilişkileri kavramak, bu ilişkileri açıklamak, oluşturulan hipotezlerin doğruluğunu istatistiksel yöntemler kullanarak sınamak ve ilişkilerini bulmaktır. Bu nedenle araştırmada, açıklayıcı araştırma yöntemlerinin kurallarına uygun olacak şekilde, birinci aşamada araştırılan kavramların aralarındaki ilişkileri ölçmek amacı ile hipotezler oluşturulmuş, yetenek yönetiminin, örgütsel bağlılık üzerinde iş doyumunun aracılık rolü olarak etkileri sağlık profesyonellerinin düşünceleri ile ölçülmüştür. Sağlık profesyonellerinin düşüncelerinin etkileri detaylı olarak araştırılmıştır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Araştırmanın yapılma nedeni ve önemi:

1- Türkiye’de yetenek yönetiminin, örgütsel bağlılık üzerinde iş doyumunun aracılık rollerini sağlık sektöründe birlikte araştıran bir çalışmanın daha önceden yapılmamış olması,

2- Ülkemizde bu alanlarda yapılan araştırmaların yeterli düzeyde olmaması, hastanelerde ve sağlık kuruluşlarında eksik bulunan bu konuların incelenmesi ve anketler aracılığı ile destek olunması,

3- Yetenek yönetiminin, örgütsel bağlılık üzerinde iş doyumunun aracılık rollerini arttırması hastane yöneticilerinin dikkatini çekecek ve uygulamalarına yansıtılabileceği düşüncesinin olmasıdır.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bir grup insan (organizasyon veya varlık) ile ilgili bilgi toplamak için, gruptaki elemanların tek tek araştırılması yönetimine sayım denir. Fakat büyük gruplar olması durumunda, ancak büyük organizasyonlar veya devletlerin üstesinden gelebileceği son derecede pahalı ve uygulanamazdır. Bu duruma alternatif olarak, grub üyelerinden sadece bir kısmını araştırıp, grubun genel özellikleri hakkında bilgiler

toplanabilmektedir. İkinci yöntem birincisinden daha ekonomik, daha hızlı, daha kolay ve daha uygulanabilirdir (Coşkun ve ark., 2015).

Bir araştırmada, çözüm aranan sorun ile ilgili veya test edilecek hipotezlerle alakalı güvenilir ve gerçek bilgilerin kimlerden toplanacağını belirlenmesine ana kitlenin (evrenin) tanımıdır. Seçilen örneklemin, ana kitleyi temsil edeceği varsayımına göre, ana kitlenin doğru olarak tanımlanması önemlidir (İslamoğlu, 2003). Evren (ana kitle) araştırmacıların çalışma sahalarını oluşturmaktadır. Seçilen ve elde edilen sonuçların genelleştirmeye tabi tutulacak kümedir. Diğer gruplardan kendisini ayıran en az bir özelliği bulunmaktadır (Altunışık ve ark., 2005).

Araştırmanın evreni olarak İstanbul ilinde faaliyet gösteren SB bünyesinde bulunan 4 (dört) adet eğitim ve araştırma hastanesi çalışanları belirlenmiştir. Bu hastanelerdeki yetenek yönetiminin, örgütsel bağlılık üzerine etkisinde iş doyumunun aracılık rolünün araştırılması amaçlanmıştır.

Örnekleme, ana kitle içerisinde ana kitleyi (evreni) temsil edecek şekilde belirlenen sayıda elemanlardan oluşan alt elemanlar kümesidir. Örnekleme yapılmasının amacı, araştırmacılara ana kitle (evren) ile ilgili genelleme yapacağı (tüm varım) bilgileri, ana kitlenin (evrenin) tamamını araştırmaya gerek kalmadan veri elde etmektir. (Altunışık ve ark., 2005). Bu araştırmanın ana kitlesi (evreni) İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'ne bağlı, Dr. Siyami Ersek Göğüs Kalp ve Damar Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi, İstanbul Sultan 2. Abdulhamid Han Eğitim ve Araştırma Hastanesi, İstanbul Haydarpaşa Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Göztepe Prof. Dr. Süleyman Yalçın Şehir Hastanelerinde çalışan personel olarak belirlenmiştir. Fakat hastane isimleri A,B,C,D şeklinde kodlanmış olup tez danışmanı ve tarafımda bilgiler saklanmıştır. Ancak tüm çalışanlara ulaşmak imkânsız ve zor olduğu için örnekleme yöntemine gidilmiştir. Örnekleme seçimi, rastgele olmayan kolaylı örneklem yöntemiyle seçilmiştir. Ana kütlenin belirlenmesinin mümkün olmaması durumunda araştırmacılar rastgele olmayan örnekleme yöntemine başvurmuştur (Gegez, 2010). Kolaylı örnekleme, ana kütle içerisinde seçilecek örnek kesimin araştırmacının yargılarına göre belirlendiği rastgele olmayan örnekleme yöntemidir. Kolaylı örneklemede veriler, ana kütle içerisinde kolay, hızlı ve en ekonomik olarak elde edilir (Aaker ve ark., 2007).

Araştırmada örneklem sayısının hesaplaması için Tablo 3’te, Yazıcıoğlu ve Erdoğan’ın (2014) örneklem hesabı tablosundan yararlanılmıştır. Bu tabloya göre en araştırma içerisinde 384 bireye ulaşılması ile araştırma için belirlenen örneklem sayısının evreni temsil ettiği kabul edilmiştir.

Tablo 3: Örneklem hesabı

Anakütle Büyükliği	0.03 örneklem hatası			0.05 örneklem hatası			0.10 örneklem hatası		
	p=0,5 q=0,5	p=0,8 q=0,2	p=0,3 q=0,7	p=0,5 q=0,5	p=0,8 q=0,2	p=0,3 q=0,7	p=0,5 q=0,5	p=0,8 q=0,2	p=0,3 q=0,7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1.000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2.500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5.000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10.000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25.000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50.000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100.000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1.000.000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100.000.000	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014.

Örneklem sayısının yeterliliği Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2015)’in yapmış oldukları örneklem hesabı tablosundan yararlanılmıştır. Bu doğrultuda, 0,95 güvenirlik ve 0,05 örneklem hatasına göre evrene göre örneklem büyüklükleri Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 4 : Araştırmanın örneklemi ve anket sayısı

Sıra No	Hastane Adı	Dağıtılan Anket Sayısı	Toplanan Anket Sayısı.	Geçersiz Anket Sayısı	Geçerli Anket Sayısı
1.	A	500	292	-	292
2.	B	120	66	-	66
3.	C	100	74	-	74
4.	D	120	60	-	60
	TOPLAM	840	492	0	492

Rastgele olmayan örnekleme yönteminde konu hakkında araştırmaya konu problemin araştırmanın evrenine göre benzerlikler göstermesi önem arz etmektedir. Çalışma kapsamında olan ve kamuya ait hastanelerde anket uygulanması sırasında İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü’ne bağlı Dr. Siyami Ersek Göğüs Kalp ve Damar Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi, İstanbul Sultan 2. Abdulhamid Han Eğitim

ve Araştırma Hastanesi, İstanbul Haydarpaşa Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Göztepe Prof. Dr. Süleyman Yalçın şehir Hastanelerine anketler dağıtılmış ve dağıtılan bu anketlerden katılımcılar tarafından cevaplananların sonuçları araştırmaya alınmıştır.

Tablo 3’teki değerlere göre, 492 bireyden oluşan bir örneklemin 100000000 kişilik bir ana kütleyi (evreni) temsil edebileceği görülmektedir. Dolayısıyla, araştırma için örneklem sayısının yeterli olduğu kabul edilmiştir.

3.4. Araştırmanın Metodu

Bilimsel metodlar, araştırmalar için gereken verileri sağlamak, düzenlemek ve analiz etmek, bulguları inceleyip bulgulardan sonuçlar ve çıkarımları içermektedir (Arıkan, 2012).

Araştırmada kullanılmış olan ölçekler ve değişkenler, literatür taramalarında titizlikle incelenerek belirlenmiş olan farklı araştırmacılar tarafından değişik birçok çalışmada kullanılan ölçeklerdir. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerde yer alan ifadeler, bilimsel yöntemlerle geliştirilmiş, dil geçerliliği ile güvenilirlikleri farklı araştırmacılar tarafından yapılmış ve nihayetinde kullanılabilirliği kanıtlanmıştır.

Araştırmada veri toplama metodu olarak kapalı uçlu maddelere yer verilmiş olup ve maddeler önceden hazırlanmış olup, bireylere yüz yüze ve Google formlar aracılığı ile online yapılan anket metodu kullanılmıştır. Google formlar aracılığı ile online yapılan anket metodu Covid 19 salgını olması nedeniyle öncelik verilmiştir. Araştırmada kullanılan anketler Ek-1’dedir.

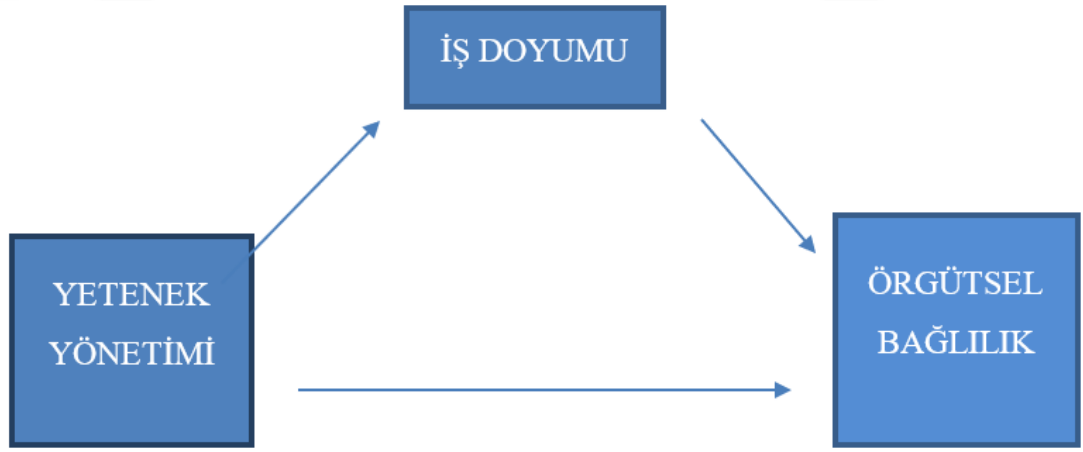
Tablo 5 : Araştırmada kullanılan lekler

Yetenek Yönetimi	49 Madde	ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği Duran ve diğerleri (2019) tarafından yapılmıştır.
Örgütsel Bağlılık	18 madde	ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği Wasti (2000) tarafından yapılmıştır.
İş Doyumu	20 Madde	ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği Toygar ve Kırlıoğlu (2020) tarafından yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin tespitine yönelik bilgileri içeren 11 ifade bulunmaktadır. İkinci bölümde yetenek yönetimi uygulamaları ile ilgili 49 ifade bulunmaktadır. Üçüncü bölümde Örgütsel Bağlılık ilgili 18 ifade bulunmaktadır. Dördüncü bölümde ise İş Doyumu ile ilgili 20 soru bulunmaktadır.

3.4.1. Araştırmanın modeli

Araştırmada Sağlık Kurumlarında Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde İş Doyumunun Aracılık Rolünün bulunduğu şeklinde teorik bir model geliştirilmiştir.



Şekil 4 : Araştırmanın modeli

3.4.2. Araştırmanın değişkenleri

Araştırmanın ait bağımsız değişken olan Yetenek Yönetimi, araştırmanın bağımlı değişkeni ise örgütsel bağlılıktır. Araştırmada yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık üzerine etkisinde, iş doyumunun aracılık rolü etkisi olduğu düşünülen diğer değişken iş doyumunu olarak kabul edilmiştir. Yetenek yönetiminin boyutları ve kodları YY1'den başlayıp YY49'a kadar, örgütsel bağlılık boyutları ve kodları ÖB1'den başlayıp ÖB18'e kadar, iş doyumunun boyutları ve kodları İD1'den başlayıp İD20'ye kadar kodlanmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeklerin kodları Ek-1'de verilmiştir.

3.4.3. Araştırmanın hipotezleri

Hipotez, araştırmaların doğru olup olmadığını ispatlamak için kullanılan önermedir. Hipotez, araştırmacılara yol gösterici sonuçlara götüren pusuladır (Arıkan, 2012). Araştırmaya ait geliştirilen hipotezler Tablo 6’da bulunmaktadır.

Tablo 6 : Araştırmanın hipotezleri

Hipotezler	
H ₁	Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi vardır.
H ₂	İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi vardır.
H ₃	Yetenek Yönetiminin İş Doyumu Üzerine Etkisi vardır
H ₄	Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İş Doyumunun aracılık etkisi vardır.

3.4.4. Veri toplama araçları

Araştırmada üç çeşit ölçek kullanılmıştır. Araştırmanın ölçekleri ankete katılım sağlayacak katılımcılara araştırma ile ilgili bilgi vermek amacı ile yazılan tanıtım yazısı ve dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde sosyo-demografik özellikler, diğer üç bölümde ölçeklere ait maddeler bulunmaktadır. Bu ölçekler:

1. Yetenek yönetimi ölçeği
2. Örgütsel bağlılık ölçeği
3. İş doyumu ölçeği

Araştırmanın ilk değişkeni yetenek yönetimi ölçeğidir. Bu ölçek 49 maddeden oluşmuştur. Bu ölçek 2019 yılında Duran, Boz, vd. tarafından geçerlilik ve güvenirlik çalışması yapılarak kullanılmıştır. Ölçekteki sorular 5’li Likert tarzında (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım (Ortadayım), 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde hazırlanmıştır.

Araştırmanın ikinci değişkeni Örgütsel bağlılık ölçeğidir. Bu ölçek 18 maddeden oluşmuştur. Meyer ve Allen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik analizi 2000 yılında Wasti, S. A. tarafından yapılarak kullanılmıştır. Ölçekteki sorular 5’li Likert tarzında (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım (Ortadayım), 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) şeklindedir.

Araştırmanın üçüncü değişkeni iş doyum ölçeğidir. Bu ölçek 20 maddeden oluşmuştur. Bu ölçek 2020 yılında Toygar ve Kırlioğlu tarafından Doğrulamalı Faktör Analizi ile Mesleki Doyum Ölçeği'nin Yapı Geçerliliğinin Sağlık ve Sosyal Hizmet Çalışanları Örnekleminde İncelenmesi yapılarak kullanılmıştır. Ölçeğin bu bölümdeki sorular 5'li Likert tarzında (1-Hiç Memnun Değilim, 2-Memnun Değilim, 3-Kararsızım, 4-Memnunum, 5-Çok Memnunum) şeklindedir.

3.4.5. Araştırmanın kapsamı ve sınırlıkları

Araştırma, İstanbul İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı İstanbul Anadolu yakasında bulunan 3 eğitim ve araştırma hastanesinde (Dr. Siyami Ersek Göğüs Kalp ve Damar Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi, İstanbul Sultan 2. Abdulhamid Han Eğitim ve Araştırma Hastanesi, İstanbul Haydarpaşa Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi) ve bir adet şehir hastanesinde (Göztepe Prof. Dr. Süleyman Yalçın Şehir Hastanesi)'nde hastane çalışanlarını kapsayacak şekilde planlanmıştır. Araştırmaya 492 kişi katılmıştır. Araştırmaya ait sınırlıklar şunlardır:

Araştırmanın İstanbul İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı Anadolu yakasında sağlık hizmeti sunan dört hastane çalışanlarını kapsayacak şekilde olması sınırlık olarak ifade edilebilir.

Araştırma kapsamında hazırlanan anketleri yanıtlayan katılımcıların objektif olarak anketi yanıtladıkları kabul edilmiştir. Fakat anketi yanıtlayan katılımcıların sosyal beğenme etkisi ile vermiş oldukları yanıtlar kullanılan anket metodu bakımından araştırmaya ait diğer bir sınırlık olarak kabul edilebilir. Fakat farklı değişkenleri birden çok maddeyle ölçülerek ortalamalarının alınması ile sorun aşılma çalışılmıştır.

Ölçeklerde alt boyutlar kapsam dışı bırakılmıştır.

Araştırmanın kamu hastanelerinde yapılması sınırlıkları olarak görülmektedir.

Araştırmanın Kovid 19 pandemisi nedeniyle sağlık çalışanlarının vardiyalı çalışması ve Google formlar aracılığı ile yapılması sınırlıkları olarak görülmektedir.

4. BULGULAR

Araştırmaya ait analiz ve bulguları başlığının altında; araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ait tanımlayıcı istatistikler, sosyodemografik değişkenlere ait farklılık analizleri, doğrulayıcı faktör analizleri (DFA), ölçeklere ait ilişki (korelasyon) ve etki (regresyon) analizlerine ait sonuçlar yer almaktadır.

4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların sosyodemografik özelliklerine ait elde edilen veriler bölümünde, araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyetleri, medeni durumları, yaşları, öğrenim durumları, haftalık çalışma saatleri ve mesleklerine ilişkin bilgiler incelenmiş, değişkenlere ait tanımlayıcı bulgulara (frekans ve yüzde) yer verilmiştir. Elde edilen değerler Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7: Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri

Değişken		n	%
Cinsiyet	Kadın	274	55,7
	Erkek	218	44,3
Yaş	21-30 Yaş	80	16,3
	31-40 Yaş	154	31,3
	41-50 Yaş	188	38,2
	51 Yaş ve Üstü	70	14,2
Medeni Durum	Evli	344	69,9
	Bekar	148	30,1
Öğrenim Durumu	Lise ve Dengi	38	7,7
	Önlisans	82	16,7
	Lisans	190	38,6
	Yüksek Lisans	126	25,6
	Doktora	59	11,4
Meslek	Hekim	68	13,8
	Hemşire/Ebe	172	35
	Sağlık Memuru	62	12,6
	Tekniker/Teknisyen	124	25,2
	Diğer	66	13,4
Aylık Gelir	2001-3000 TL	2	0,4
	3001-4000 TL	12	2,4
	4001-5000 TL	106	21,5
	5001 TL ve Üstü	372	75,6
Hastanedeki Hizmet Süresi	5 Yıl ve Altı	88	17,9
	6-10 Yıl	94	19,1
	11-15 Yıl	72	14,6
	16-20 Yıl	78	15,9
	21 Yıl ve Üzeri	160	32,5

Tablo 7: Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri (devam)

Haftalık Çalışma Saati	40 Saat	124	25,2
	41-50 Saat	152	30,9
	51 Saat ve Üzeri	216	43,9
Çalıştığınız Hastane	A	292	59,3
	B	66	13,4
	C	74	15
	D	60	12,2
Çalıştığınız Birim	Ameliyathane	36	7,3
	İdari Birimler	76	15,4
	Laboratuvarlar	128	26
	Dahili Bilimler	124	25,2
	Cerrahi Bilimler	76	15,4
	Teknik Hizmetler	52	10,6
	Toplam	492	100

Tablo 7'yi incelediğimizde; katılımcıların cinsiyetlerinin, %55,7'si kadın ve %44,4'ü erkek olduğu görülmektedir. Katılımcılardan kadınların sayısının erkelerden fazla olması sağlık hizmetlerinde kadın emek yoğun bir hizmet sektörü olduğu görülmektedir.

Katılımcıların medeni durumlarına ilişkin verilere bakıldığında; %69,9'u evli ve %30,1'i bekârdır. Yaşlarına ilişkin verilere bakıldığında; %16,3'ü 21-30 yaş arasında, %31,3'ü 31-40 yaş arasında, %38,2'si 41-50 yaş arasında, %14,2'si 51 yaş üstü olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaşlarına ilişkin verilere genel olarak bakıldığında %85,8'i 50 yaş altında olduğu görülmektedir. Bu durum hastanelerin ve sağlık hizmet kuruluşlarının genç çalışanlarla hizmet sunumunu gerçekleştirdiğini görmekteyiz.

Katılımcıların öğrenim durumlarına ilişkin verilere bakıldığında; %7,7'si lise ve dengi, %16,7'si önlisans, %38,6'sı lisans, %25,6'ü yüksek lisans, %11,4'ü doktora eğitimi aldığı görülmüştür.

Katılımcıların haftalık çalışma saatlerine ilişkin veriler incelendiğinde; %25,2'si 40 saat çalıştığı, %30,9'u 41-50 saat aralığında çalıştığını ve %43,9'u 51 saat üzerinde çalıştığını belirtmişlerdir. Genel olarak bakıldığında %43,9'u 51 saat üzeri çalışmakta bu durum nöbetler ve acil vakaalar nedeniyledir.

Mesleklerine bakıldığında; araştırmaya katılanların %13,8'inin hekim olduğu, %35'nin hemşire/ebe meslek grubu olduğu, %12,6'sının sağlık memuru olduğu, %25,2'sinin sağlık teknikeri/teknisyeni olduğu, %13,4'ünün diğer (teknik hizmetler ve idari kadro) olarak olduğu görülmüştür.

Aylık gelirlerine bakıldığında; %0,4'ünün 2001-3000 TL arasında olduğu, %2,4'ünün 3001-4000 TL arasında olduğu, %21,5'inin 4001-5000 TL arasında olduğu, %75,6'sının 5001 TL üzerinde olduğu görülmektedir.

Katılımcıların bulunduğu hastanede hizmet süresine ait verilerde; %17,9'u 5 yıl ve altı çalıştığını, %19,1'u 6-10 yıl aralığında çalıştığını ve %14,6'sı 11-15 yıl aralığında çalıştığını, %15,9'u 16-20 yıl aralığında çalıştığını, %32,5'i 21 yıl ve üzerinde aynı hastanede çalıştığını beyan etmiştir.

Katılımcıların çalıştığı hastane olarak incelendiğinde; %59,3'ü A hastanesinde çalıştığını, %13,4'ü B hastanesinde çalıştığını, %15'i C hastanesinde çalıştığını, %12,2'sinin D hastanesinde çalıştığını beyan etmiştir.

Hastanedeki çalışılan birim olarak bakıldığında; %7,3'ü ameliyathanede çalıştığını, %15,4'ü idari hizmetlerde çalıştığını, %26,0'sı laboratuvarlarda çalıştığını, %25,2'si dahili bilimlerde çalıştığını, %15,4'ü cerrahi bilimlerde çalıştığını, %10,6'sı teknik hizmetlerde çalıştığını beyan etmiştir.

4.2. Ölçeklerin Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlilik analizleri ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır (Tablo 8). Bu kapsamda güvenirlilik “Bir testin ya da ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir şekilde ölçme derecesidir.” Güvenilir olan bir test veya ölçek, benzer koşullarda tekrar uygulanması durumunda aynı sonuçları verir (Coşkun ve ark., 2015).

Yapılan tüm analizlerde ve ölçümlerde güvenilirlik analizi gereklidir, çünkü güvenilirlik analizi ankette olan ifadelerin kendi aralarındaki tutarlılığını ve ölçeklerin araştırılan problemin derecesinin tespit edilmesinde kullanılmaktadır. Kısaca geçerlilik bir ölçeğin ölçmeyi amaçladığı hususu ölçebilme kabiliyetini ve bu ölçeğin genellenebilir olmasının tespitidir. Güvenilirlik ise ölçülmek istenen özelliğin

doğruluk ölçüsünü tespiti için kullanılmaktadır. Aynı zamanda yapılacak analizler ve yorumlar için yol göstermektedir (Aydoğmuş, 2011; Çakmur, 2012).

Ölçeklerin güvenirliliği farklı yaklaşımlar ile ölçülmektedir. Bu yaklaşımlar sırasıyla, test-yeniden test güvenirliği, alternatif formlar yaklaşımı, içsel tutarlılık analizi yaklaşımlarıdır. İçsel tutarlılık analizi yapılırken birden fazla ifadeden oluşan, Likert tipi ölçek kullanılmakta, ölçekte bulunan ifadelerin birbirleri arasındaki ilişki incelenmektedir (Coşkun ve ark., 2015).

İç tutarlılık analizinde kullanılan yöntem Cronbach alfa katsayısıdır. Cronbach (1951) tarafından geliştirilen alfa katsayısı yöntemi ile ifadelerin doğru ve yanlış şekilde puanlanmasından ziyade 1-3, 1-4, 1-5 gibi puanlanmasını uygun görmektedir. Cronbach alfa katsayısı, ölçeklerde bulunan k maddesinin varyansları toplamının genel varyansa oranlanması sonucu elde edilen ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır (Ercan ve Kan, 2004).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirliliğini tespit etmek için iç tutarlılık analizinden faydalanılmıştır.

Tablo 8: Güvenirlik analizi sonuçları

Kullanılan ölçekler	Cronbach's alfa	Madde sayısı
Yetenek Ölçeği	,982	49
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	,715	18
İş Doyum Ölçeği	,953	20
Genel	,981	87

Tablo 8 incelendiğinde araştırması yapılan ve 492 katılımcıya uygulanan ölçeğin toplam 87 maddesine Cronbach Alpha güvenirlik testi yapılmıştır. Analiz sonucunda yetenek yönetimi ölçeğinin değeri 0,982; örgütsel bağlılık ölçeğinin değeri 0,715; iş doyumu ölçeğinin değeri 0,953 olarak görülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğu değerlendirilmiştir.

4.3. Bağımsız Sosyo-Demografik Gruplar Arasındaki Puan Farklılıkları

Araştırmaya katılım sağlayan katılımcıların sosyodemografik özelliklerine göre ölçeklerden aldıkları puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığının tespit

edilmesi için bağımsız örneklem t testi (independent samples t test) ve tek yönlü varyans analizi (One- Way ANOVA) yapılmıştır. Analizlerin yapılması için IBM SPSS.V.22.0 paket programından faydalanılmıştır.

Bağımsız örneklemelerde iki ilişkisiz örneklem ortalaması arasında olan farkın anlamlı bulunup bulunmadığını test edilmesi veya iki grubun belli bir sürekli değişken üzerinden almış olduğu değerlerin karşılaştırılması amacıyla kullanılmaktadır. Bağımsız iki değişken arasındaki farklılıkları tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır.

İlişkisiz üç veya daha fazla düzeye sahip bir bağımsız değişkenin, sürekli bir bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla kullanılır (Seçer, 2017).

4.3.1. Katılımcıların yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve iş doyumu puanlarının sosyo-demografik özelliklerine göre farklılıklar

Araştırmaya katılım sağlayanların yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve iş doyumu puanlarının cinsiyetlerine göre farklılık bulunup bulunmadığının tespit edilmesi için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır.

Tablo 9: Katılımcıların yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve iş doyumu cinsiyete göre sonuçları

	Cinsiyet	n	x	s.s	t	p
Yetenek Yönetimi	Kadın	274	3,0694	,082600	5,744	,000
	Erkek	218	3,4879	,077277		
Örgütsel Bağlılık	Kadın	274	3,0126	,049366	6,003	,000
	Erkek	218	3,2854	,050965		
İş Doyumu	Kadın	274	3,4018	,084605	5,639	,000
	Erkek	218	3,8115	,073893		

Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre katılımcıların kadın ya da erkek olmasının yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve iş doyumu puanlarına göre farklılaştığı tespit edilmiştir ($p<0,01$). Oluşan bu farklılıkta, yetenek yönetimi için erkeklerin ortalamasının kadınların ortalamasına göre daha yüksek olduğu ($t_{492}=5,744$; $p<0,01$); örgütsel bağlılık için erkeklerin ortalamasının kadınların ortalamasına göre daha yüksek olduğu ($t_{492}=6,003$, $p<,05$); iş doyumu için erkeklerin ortalamasının kadınların ortalamasına göre daha yüksek olduğu ($t_{492}=5,639$, $p<,05$) tespit edilmiştir

(Tablo9). Bu sonuçlara göre cinsiyetin, katılımcıların yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir.

Tablo 10 : Katılımcıların yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu medeni duruma göre sonuçları

	Medeni Durum	n	x	s.s	t	p
Yetenek Yönetimi	Evli	344	3,3054	,79382	2,070	,039
	Bekar	148	3,1373	,89614		
Örgütsel Bağlılık	Evli	344	3,1728	,52895	2,581	,010
	Bekar	148	3,0420	,48231		
İş Doyumu	Evli	344	3,6326	,79529	2,024	,044
	Bekar	148	3,4689	,88278		

Çalışanların yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu puanlarının medeni durumlarına göre farklılık bulunup bulunmadığının tespiti için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre katılımcıların yetenek yönetimi için evli ya da bekar olmasının yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu puanlarına göre farklılaştığı tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Oluşan bu farklılıkta, yetenek yönetimi için evlilerin ortalamasının bekarların ortalamasına göre daha yüksek olduğu ($t_{492}=2,070$, $p < 0,05$); örgütsel bağlılık için evlilerin ortalamasının bekarların ortalamasına göre daha yüksek olduğu ($t_{492}=2,581$, $p < 0,05$); iş doyumunu için evlilerin ortalamasının bekarların ortalamasına göre daha yüksek olduğu ($t_{492}=2,024$, $p < 0,05$) tespit edilmiştir (Tablo 10). Bu sonuçlara göre medeni durumun, çalışanların yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir.

Tablo 11 : Çalışanların yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve iş doyumunun yaşa göre ortalama, standart sapma ve tek faktörlü ANOVA sonuçları

	Yaş	n	x	s.s.	F	p	Post Hoc
Yetenek Yönetimi	21-30 (A)	38	3,2240	,90544	10,021	0,000	A<D B<D C<D
	31-40 (B)	82	3,1537	,77454			
	41-50 (C)	188	3,1698	,82735			
	51 ve üstü (D)	70	3,7411	,69086			
Örgütsel Bağlılık	21-30 (A)	80	3,0611	,47779	13,735	0,000	A<D B<D C<D
	31-40 (B)	154	3,0346	,52517			
	41-50 (C)	188	3,1170	,44906			
	51 ve üstü (D)	70	3,4778	,58630			
İş Doyumu	21-30 (A)	80	3,6113	,89021	12,690	0,000	A<D B<D C<D
	31-40 (B)	154	3,4487	,79385			
	41-50 (C)	188	3,4851	,80999			
	51 ve üstü (D)	70	4,1114	,64123			

Çalışanların yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve iş doyumu puanlarının katılımcıların yaş gruplarına göre farklılık bulunup bulunmadığının tespiti için tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) yapılmış sonuçlar Tablo 11’de sunulmuştur. Yapılan analiz sonucuna göre katılımcıların yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve iş doyumu puanlarının katılımcıların yaş gruplarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,01$). Oluşan bu farklılığın hangi yaş gruplarından kaynaklandığının tespit edilmesi için yapılan post-hoc (Tamhane) testi sonuçlarına göre farklılığın Yetenek yönetimi ($F=10,021$; $p<0,01$) için 51 ve üstü yaş grubu ile diğer yaş gruplarının tamamı arasında kaynaklandığı ve 51 ve üstü yaş grubun ortalamasının diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre yaş artıkça yetenek yönetimi algısının artacağı ve yaşın yetenek yönetimini etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir.

Örgütsel bağlılık ($F=13,735$, $p<0,01$) için 51 ve üstü yaş grubu ile diğer yaş gruplarının tamamı arasında kaynaklandığı ve 51 ve üstü yaş grubun ortalamasının diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre yaş artıkça örgütsel bağlılığın artacağı ve yaşın örgütsel bağlılığı etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir.

İş doyumu ($F=12,690$, $p<0,01$) için 51 ve üstü yaş grubu ile diğer yaş gruplarının tamamı arasında kaynaklandığı ve 51 ve üstü yaş grubun ortalamasının diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre yaş artıkça iş doyumu algısının artacağı ve yaşın iş doyumunu etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir.

Tablo 12: Çalışanların yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve iş doyumunun öğrenim durumuna göre ortalama, standart sapma ve tek faktörlü ANOVA sonuçları

	Öğrenim Durumu	n	x	s.s.	F	p	Post Hoc
Yetenek Yönetimi	Lise (A)	38	3,8002	,61808	13,786	,000	A>B,C,D D<B,C,E
	Ön lisans (B)	82	3,3654	,75814			
	Lisans (C)	190	3,2107	,84853			
	Yüksek Lisans (D)	126	2,9213	,82153			
	Doktora (E)	56	3,6232	,62794			
Örgütsel Bağlılık	Lise (A)	38	3,7661	,56643	18,897	,000	A>B,C,D,E
	Ön lisans (B)	82	3,1491	,44004			
	Lisans (C)	190	3,0959	,46354			
	Yüksek Lisans (D)	126	3,0018	,55199			
	Doktora (E)	56	3,1052	,38031			

Tablo 12: Çalışanların yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve iş doyumunun öğrenim durumuna göre ortalama, standart sapma ve tek faktörlü ANOVA sonuçları (devam)

İş Doyumu	Lise (A)	38	4,0921	,46883	16,835	,000	A>C,D C<E D<B,C,E
	Ön lisans (B)	82	3,7732	,76401			
	Lisans (C)	190	3,5632	,73888			
	Yüksek Lisans (D)	126	3,1786	,91208			
	Doktora (E)	56	3,9393	,75177			

Katılımcıların yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve iş doyum puanlarının katılımcıların öğrenim durumlarına göre farklılık bulunup bulunmadığının tespiti için tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) yapılmış sonuçlar Tablo 12’de sunulmuştur. Yapılan analiz sonucuna göre katılımcıların yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve iş doyum puanlarının katılımcıların öğrenim durumlarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,01$). Oluşan bu farklılığın hangi öğrenim durumundan kaynaklandığının tespit edilmesi için yapılan post-hoc (Tamhane) testi sonuçlarına göre farklılığın Yetenek yönetimi ($F=13,786$; $p<0,01$) için lise ile önlisans, lisans ve yüksek lisans grupları arasından kaynaklandığı ve lise öğrenim durumuna sahip grubun ortalamasının yüksek olduğu; bir diğer farklılığın ise yüksek lisans ile ön lisans, lisans ve doktora arasından kaynaklandığı yüksek lisans öğrenim durumuna sahip grubun daha düşük ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre öğrenim durumu seviyesi arttıkça yetenek yönetimi algısı düşmektedir. Fakat doktora eğitimi alanların yetenek yönetimi algısı arttığı görülmektedir.

Örgütsel bağlılık ($F=18,897$, $p<,001$) için lise ile önlisans, lisans ve yüksek lisans grupları arasından kaynaklandığı ve lise öğrenim durumuna sahip grubun ortalamasının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre lise öğrenim seviyesindeki çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir.

İş doyum ($F=16,835$, $p<,001$) için lise ile önlisans, lisans ve yüksek lisans grupları arasından kaynaklandığı ve lise öğrenim durumuna sahip grubun ortalamasının yüksek olduğu; diğer farklılığın lisans ile doktora arasından kaynaklandığı ve lisans öğrenim durumuna sahip grubun ortalamasının yüksek olduğu; bir diğer farkın ise yüksek lisans ile ön lisans, lisans ve doktora arasından kaynaklandığı yüksek lisans öğrenim durumuna sahip grubun daha düşük ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre öğrenim durumu seviyesi arttıkça iş doyum algısı düşmektedir. Fakat doktora eğitimi alanların iş doyum algısının arttığı görülmektedir.

Tablo 13: Çalışanların yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve iş doyumunun mesleklerine göre ortalama, standart sapma ve tek faktörlü ANOVA sonuçları

	Meslek	n	x	s.s.	F	P	Post Hoc
Yetenek Yönetimi	Hekim (A)	68	3,5126	,65827	10,557	,000	B<A,C,D E<A,C,D
	Hemşire/Ebe (B)	172	3,0249	,85673			
	Sağlık Memuru (C)	62	3,4714	,74003			
	Tekniker/Teknisyen (D)	124	3,4674	,83792			
	Diğer (E)	66	2,9858	,74322			
Örgütsel Bağlılık	Hekim (A)	68	3,2042	,28335	6,054	,000	B<A,C,D
	Hemşire/Ebe (B)	172	2,9981	,48822			
	Sağlık Memuru (C)	62	3,2366	,39807			
	Tekniker/Teknisyen (D)	124	3,2581	,68962			
	Diğer (E)	66	3,0825	,41850			
İş Doyumu	Hekim (A)	68	3,8809	,75666	10,856	,000	B<A,C,D E<A,C,D
	Hemşire/Ebe (B)	172	3,3145	,90262			
	Sağlık Memuru (C)	62	3,7677	,65281			
	Tekniker/Teknisyen (D)	124	3,7863	,78601			
	Diğer (E)	66	3,4227	,64737			

Katılımcıların yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve iş doyum puanlarının katılımcıların meslek durumlarına göre farklılık bulunup bulunmadığının tespiti için tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) yapılmış sonuçlar Tablo 13'te sunulmuştur. Yapılan analiz sonucuna göre katılımcıların yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve iş doyum puanlarının katılımcıların mesleklerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,01$). Oluşan bu farklılığın hangi meslek grubundan kaynaklandığının tespit edilmesi için yapılan post-hoc (Tamhane) testi sonuçlarına göre farklılığın Yetenek yönetimi ($F=10,557$, $p<,001$) için hemşire/ebe meslek grubu ile hekim, sağlık memuru ve tekniker/teknisyen grupları arasından kaynaklandığı ve hemşirelerin/ebelerin ortalamasının düşük olduğu; bir diğer farklılığın ise diğer meslek grubu ile hekim, sağlık memuru ve tekniker/teknisyen grupları arasından kaynaklandığı ve diğer meslek grubu ortalamasının düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre hekim, sağlık memuru ve tekniker/teknisyen meslek mensubu olan katılımcıların yetenek yönetimi algısının yüksek olduğu söylenebilir.

Örgütsel bağlılık ($F=6,054$, $p<,001$) için hemşire/ebe meslek grubu ile hekim, sağlık memuru ve tekniker/teknisyen grupları arasından kaynaklandığı ve hemşirelerin/ebelerin ortalamasının düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre hemşire/ebe meslek mensuplarının örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olduğu söylenebilir.

İş doyumu ($F=10,856$, $p<,001$) için hemşire/ebe meslek grubu ile hekim, sağlık memuru ve tekniker/teknisyen grupları arasından kaynaklandığı ve hemşirelerin/ebelerin ortalamasının düşük olduğu; bir diğer farklılığın ise diğer meslek grubu ile hekim, sağlık memuru ve tekniker/teknisyen grupları arasından kaynaklandığı ve diğer meslek grubu ortalamasının düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre hekim, en yüksek iş doyumu seviyesinde bulunan hekimlerin karar verme süreçlerinin aktörü olması ve gelirlerinin yüksek olması nedeniyle iş doyumu en yüksek meslek grubu olduğu düşünülmektedir.

Tablo 14: Çalışanların yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve iş doyumunun aylık gelirlerine göre ortalama, standart sapma ve tek faktörlü ANOVA sonuçları

	Aylık Gelir	n	Mean Rank	χ^2	p	Post Hoc
Yetenek Yönetimi	2001-3000 TL (A)	2	399,50	12,445	,006	D>C
	3001-4000 TL (B)	12	156,00			
	4001-5000 TL (C)	106	220,35			
	5001 TL ve Üstü (D)	372	256,05			
Örgütsel Bağlılık	2001-3000 TL (A)	2	315,50	2.845	,416	-
	3001-4000 TL (B)	12	265,50			
	4001-5000 TL (C)	106	263,56			
	5001 TL ve Üstü (D)	372	240,66			
İş Doyumu	2001-3000 TL (A)	2	285,50	9,507	,023	D>C
	3001-4000 TL (B)	12	156,83			
	4001-5000 TL (C)	106	222,82			
	5001 TL ve Üstü (D)	372	255,93			

Katılımcıların yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve iş doyumu puanlarının katılımcıların aylık gelir durumlarına göre farklılık bulunup bulunmadığının tespiti için KRUSKAL-WALLİS testi yapılmış sonuçlar Tablo 14'te sunulmuştur. Yapılan analiz sonucuna göre katılımcıların yetenek yönetimi ve iş doyumu puanlarının katılımcıların aylık gelir durumlarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmişken ($p<0,05$); örgütsel bağlılık için herhangi bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$). Oluşan bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının tespit edilmesi için yapılan post hoc testi sonuçlarına göre farklılığın yetenek yönetimi ($\chi^2=12,445$; $p<0,05$) için 5001 tl ve üzeri gelir durumuna sahip katılımcılar ile 4001-5000 tl arası gelir durumuna sahip katılımcılar arasından kaynaklandığı ve 5001 tl ve üzeri gelire sahip katılımcıların ortalamalarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

İş doyumu ($\chi^2=9,507$; $p<0,05$) için 5001 tl ve üzeri gelir durumuna sahip katılımcılar ile 4001-5000 tl arası gelir durumuna sahip katılımcılar arasından kaynaklandığı ve 5001 tl ve üzeri gelire sahip katılımcıların ortalamalarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 15: Çalışanların yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve iş doyumunun hastanedeki hizmet süresine göre ortalama, standart sapma ve tek faktörlü ANOVA sonuçları

	Hastanedeki Hizmet Süresi	n	x	s.s.	F	P	Post Hoc
Yetenek Yönetimi	5 Yıl ve Altı (A)	88	3,1521	,82514	2,133	,076	-
	6-10 Yıl (B)	94	3,0942	,82365			
	11,15 Yıl (C)	72	3,3651	,79713			
	16-20 Yıl (D)	78	3,3867	,78446			
	21 Yıl ve Üzeri (E)	160	3,2918	,85593			
Örgütsel Bağlılık	5 Yıl ve Altı (A)	88	3,1048	,49593	6,307	,000	B<C,E
	6-10 Yıl (B)	94	2,9468	,46914			
	11,15 Yıl (C)	72	3,1651	,38569			
	16-20 Yıl (D)	78	3,0855	,45617			
	21 Yıl ve Üzeri (E)	160	3,2681	,59866			
İş Doyumu	5 Yıl ve Altı (A)	88	,3,5148	,81872	,709	,586	-
	6-10 Yıl (B)	94	3,4926	,80047			
	11,15 Yıl (C)	72	3,6444	,78110			
	16-20 Yıl (D)	78	3,6064	,81394			
	21 Yıl ve Üzeri (E)	160	3,6356	,86911			

Katılımcıların yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve iş doyumu puanlarının katılımcıların hastanedeki hizmet süresine göre farklılık bulunup bulunmadığının tespiti için tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) yapılmış sonuçlar Tablo 15'te sunulmuştur. Yapılan analiz sonucuna göre katılımcıların örgütsel bağlılık puanlarının katılımcıların hastanedeki hizmet sürelerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmişken ($p<0,01$); yetenek yönetimi ve iş doyumu puanlarına göre farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$). Oluşan bu farklılığın gruptan kaynaklandığının tespit edilmesi için yapılan post-hoc (Tamhane) testi sonuçlarına göre farklılığın örgütsel bağlılık ($F=6,307$; $p<,001$) için katılımcılardan hastanede çalışma süresi 6-10 yıl olanlar ile hastanede çalışma süresi 11-15 yıl arası olanlar ve 21 yıl ve üzeri olanlar arasından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre hastanedeki hizmet süresi 21 yıl ve üzeri olanlar ve 11-15 yıl arası olanlar olanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 16: Katılımcıların yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve iş doyumunun haftalık çalışma saatine göre ortalama, standart sapma ve tek faktörlü ANOVA sonuçları

	Haftalık Çalışma Saati	n	x	s.s.	F	p	Post Hoc
Yetenek Yönetimi	40 saat (A)	124	3,2745	,79153	39,205	0,000	B<A,C C>A
	41-50 saat arası (B)	152	2,8244	,77280			
	50 saat üstü (C)	216	3,5465	,75724			
Örgütsel Bağlılık	40 saat (A)	124	3,1658	,59410	13,144	0,000	B<A,C
	40-50 saat arası (B)	152	2,9635	,55116			
	50 saat üstü (C)	216	3,2346	,40873			
İş Doyumu	40 saat (A)	124	3,5782	,69707	66,659	0,000	B<A,C C>A
	40-50 saat arası (B)	152	3,0592	,81260			
	50 saat üstü (C)	216	3,9551	,69278			

Katılımcıların yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve iş doyum puanlarının katılımcıların haftalık çalışma saatlerine göre farklılık bulunup bulunmadığının tespiti için tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) yapılmış sonuçlar Tablo 16’da sunulmuştur. Yapılan analiz sonucuna göre katılımcıların yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve iş doyum puanlarının katılımcıların haftalık çalışma saatlerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,01$). Oluşan bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının tespit edilmesi için yapılan post-hoc (Tamhane) testi sonuçlarına göre farklılığın yetenek yönetimi ($F=39,205$; $p<,001$) için katılımcıların haftalık çalışma saatleri 41-50 saat olanlar ile diğer grupların tamamı arasından kaynaklandığı ve bu gurubun ortalamasının diğer gruplara göre düşük olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer farklılığın ise katılımcıların haftalık çalışma saatleri 50 saat ve üstü olanlar ile haftalık çalışma saatleri 40 saat olan katılımcılar arasından kaynaklandığı ve 50 saat ve üstü haftalık çalışma sürresine sahip olan katılımcıların daha yüksek ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılık ($F=13,144$; $p<,001$) için katılımcıların haftalık çalışma saatleri 41-50 saat olanlar ile diğer grupların tamamı arasından kaynaklandığı ve bu gurubun ortalamasının diğer gruplara göre düşük olduğu tespit edilmiştir.

İş doyum ($F=66,659$; $p<,001$) için katılımcıların haftalık çalışma saatleri 41-50 saat olanlar ile diğer grupların tamamı arasından kaynaklandığı ve bu gurubun ortalamasının diğer gruplara göre düşük olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer farklılığın ise katılımcıların haftalık çalışma saatleri 50 saat ve üstü olanlar ile haftalık çalışma saatleri 40 saat olan katılımcılar arasından kaynaklandığı ve 50 saat ve üstü haftalık çalışma sürresine sahip olan katılımcıların daha yüksek ortalamaya sahip olduğu tespit

edilmiştir. Bu sonuçlara göre haftalık çalışma saatleri kişilerdeki İş doyumu düzeyini etkileyen bir faktör olarak görülmektedir. 50 saat üstü çalışanların ortalamasının iş doyumlarının bariz olarak farklılaşması çalışmaları karşılığı olarak elde edilen maddi kazanç iş doyum düzeylerinin artmasını sağladığı düşünülmektedir.

Tablo 17: Katılımcıların yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve iş doyumunun çalıştığınız hastaneye göre ortalama, standart sapma ve tek faktörlü ANOVA sonuçları

	Çalıştığınız Hastane	n	x	s.s.	F	p	Post Hoc
Yetenek Yönetimi	A (A)	292	2,9209	,77136	52,029	0,000	A<B,C,D
	B (B)	66	3,8108	,57481			
	C (C)	74	3,6266	,59911			
	D (D)	60	3,8102	,76573			
Örgütsel Bağlılık	A (A)	292	3,0811	,57319	2,674	0,057	-
	A (B)	66	3,2138	,33536			
	C (C)	74	3,1772	,43187			
	D (D)	60	3,2463	,47421			
İş Doyumu	A (A)	292	3,2209	,73257	67,914	0,000	A<B,C,D B>C,
	B (B)	66	4,1848	,41961			
	C (C)	74	3,9297	,61460			
	D(D)	60	4,2583	,82985			

Katılımcıların yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve iş doyumu puanlarının katılımcıların çalıştıkları hastanelere göre farklılık bulunup bulunmadığının tespiti için tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) yapılmış sonuçlar Tablo 17’de sunulmuştur. Yapılan analiz sonucuna göre katılımcıların yetenek yönetimi ve iş doyumu puanlarının katılımcıların çalıştıkları hastanelere göre farklılık gösterdiği tespit edilmişken ($p<0,01$); örgütsel bağlılık puanlarının katılımcıların çalıştıkları hastanelere göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Oluşan bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının tespit edilmesi için yapılan post-hoc (Tamhane) testi sonuçlarına göre farklılığın yetenek yönetimi ($F=52,029$; $p<,001$) için katılımcılardan A hastanesinde çalışanların diğer hastanelerde (B,C,D) çalışanlar arasından kaynaklandığı ve bu gurubun ortalamasının diğer gruplara göre düşük olduğu tespit edilmiştir.

İş doyumu ($F=67,914$; $p<,001$) için katılımcılardan A hastanesinde çalışanların diğer hastanelerde (B,C,D) çalışanlar arasından kaynaklandığı ve bu gurubun ortalamasının diğer gruplara göre düşük olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer farklılığın ise katılımcılardan B hastanesinde çalışanlar ile C hastanesinde çalışan katılımcılar

arsından kaynaklandığı ve B hastanesinde çalışan katılımcıların ortalamalarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre çalışılan hastane çalışanlarda iş doyum düzeyini etkileyen bir faktör olarak görülmektedir.

Tablo 18: Katılımcıların yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve iş doyumunun çalıştıkları birime göre ortalama, standart sapma ve tek faktörlü ANOVA sonuçları

	Çalıştığınız Birim	n	x	s.s.	F	P	Post Hoc
Yetenek Yönetimi	Ameliyathane (A)	36	3,5499	,69204	4,849	0,000	D<A,E,F
	İdari Birimler (B)	76	3,1794	,73476			
	Laboratuvarlar (C)	128	3,2149	,87732			
	Dahili Bölümler (D)	124	3,0332	,84414			
	Cerrahi Bölümler (E)	76	3,4420	,79668			
	Teknik Hizmetler (F)	52	3,5141	,77766			
Örgütsel Bağlılık	Ameliyathane (A)	36	3,2716	,56528	8,122	0,000	F<B,C,D,E
	İdari Birimler (B)	76	3,1009	,45030			
	Laboratuvarlar (C)	128	3,0634	,52152			
	Dahili Bölümler (D)	124	3,0466	,45716			
	Cerrahi Bölümler (E)	76	3,0965	,43427			
	Teknik Hizmetler (F)	52	3,5192	,64130			
İş Doyumu	Ameliyathane (A)	36	4,0250	,54648	7,133	0,000	A>B,C,D D<E F>B,D
	İdari Birimler (B)	76	3,5118	,59222			
	Laboratuvarlar (C)	128	3,5727	,84041			
	Dahili Bölümler (D)	124	3,3024	,91048			
	Cerrahi Bölümler (E)	76	3,7342	,92492			
	Teknik Hizmetler (F)	52	3,8577	,60774			

Katılımcıların yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve iş doyum puanlarının katılımcıların çalıştıkları birimlere göre farklılık bulunup bulunmadığının tespiti için tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) yapılmış sonuçlar Tablo 18’de sunulmuştur. Yapılan analiz sonucuna göre katılımcıların yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve iş doyum puanlarının katılımcıların çalıştıkları birimlere göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,01$). Oluşan bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının tespit edilmesi için yapılan post-hoc (Tamhane) testi sonuçlarına göre farklılığın yetenek yönetimi ($F=4,849$; $p<,001$) için katılımcılardan dahili bölümlerde çalışanlar ile ameliyathanede, cerrahi bölümlerde ve teknik hizmetlerde çalışanlar arasından kaynaklandığı ve bu grubun ortalamasının diğer gruplara göre düşük olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılık ($F=8,122$; $p<,001$) için katılımcılardan teknik hizmetlerde çalışanlar ile idari birimlerde, laboratuvarlarda, dahili bölümlerde ve cerrahi

bölümlerde çalışanlar arasından kaynaklandığı ve bu gurubun ortalamasının diğer gruplara göre düşük olduğu tespit edilmiştir.

İş doyumu ($F=7,133$; $p<,001$) için katılımcılardan ameliyathanede çalışanlar ile idari birimlerde, laboratuvarlarda ve dahili bölümlerde çalışanlar arasından kaynaklandığı ve ameliyathanede çalışanların ortalamasının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Diğer farklılığın dahili bölümlerde çalışanlar ile cerrahi bölümlerde çalışanlar arasından kaynaklandığı ve dahili bölümlerde çalışanların daha düşük ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer farklılığın ise teknik hizmetler biriminde çalışanlar ile idari birimlerde ve dahili bölümde çalışanlar arasından kaynaklandığı ve teknik hizmetlerde çalışan katılımcıların ortalamasının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre çalışılan birim kişilerdeki iş doyumu düzeyini etkileyen bir faktör olarak görülmektedir. Ameliyathane ve teknik hizmetler çalışanların ortalamasının iş doyumlarının bariz olarak yüksek olduğu görülmektedir. Ameliyathane ve teknik hizmetler yaptıkları işlerin sonuçlarını görmeleri nedeniyle iş doyumları daha yüksek olduğu düşünülmektedir.

4.4. Değişkenler ve aracı değişkenler arası ilişkiler

Korelasyon analizi, ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin varlığını veya bu iki değişkenin arasında bağımlılık bulunup bulunmadığını var ise yönünü ve gücünü göstermek amacıyla sık olarak kullanılmakta olan analizdir. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen “korelasyon kat sayısı” “r” sembolü ile gösterilmektedir. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen katsayı -1 ile $+1$ arasında değer almaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014).

Tablo 19: Yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve iş doyumunun arasındaki ilişki

DEĞİŞKENLER (n=492)		Yetenek Yönetimi	Örgütsel Bağlılık	İş Doyumu
Yetenek Yönetimi	r	1		
Örgütsel Bağlılık	r	,647**	1	
	p	,000		
İş Doyumu	r	,877**	,645**	1
	p	,000	,000	

**r 0,01 anlamlılık düzeyinde

Değişkenler arasındaki ilişkinin tespit edilmesi için yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 19’da verilmiştir. Bu sonuçlara göre örgütsel bağlılık ile yetenek yönetimi arasında ($r=0,647$, $p<0,01$) istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde doğrusal ve yüksek bir ilişki olduğu görülmüştür.

Tablo 19 incelendiğinde iş doyumu değişkeni ile yetenek yönetimi değişkeni arasında ($r=0,877$, $p<0,01$) istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde doğrusal ve çok yüksek bir ilişki olduğu görülmüştür.

Tablo 19 incelendiğinde iş doyumu değişkeni ile örgütsel bağlılık değişkeni arasında ($r=0,645$, $p<0,01$) istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde, doğrusal ve yüksek bir ilişki olduğu görülmüştür.

Tablo 20: Yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık üzerine etki analizi tablosu

Değişken	B	Std. Hata	β	t	p
Sabit	1,815	,072		25,093	,000
Yetenek Yönetimi	,405	,022	,647	18,801	,000
N=492, R= ,647 R ² = ,419, Düzel. R ² =,418 F=353,492, p<0,001					

Yapılan regresyon analizi sonuçları tablo 20’te verilmiştir. Buna göre yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yüksek bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($R=,647$, $R^2=,419$, $p<0,01$). Bu sonuçlara göre yetenek yönetimi uygulamaları toplam varyansın %42’sini açıklamaktadır. İstatistiksel olarak anlamlı sonuçlar veren modelde örgütsel bağlılık bağımlı değişken, yetenek yönetimi bağımsız değişken olarak tanımlanmıştır. Modele göre, yetenek yönetiminin ($t= 18,801$; $\beta= 0,647$; $p<0,01$), örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sebep olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmada kurulan modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($F=353,492$; $p<0,001$).

$$Y=a+ 0,405x$$

$$\text{Örgütsel Bağlılık}=\beta_0+ \beta_1*X_{\text{yetenek yönetimi}}+ \mathcal{E}$$

$$\text{Örgütsel Bağlılık}=1,815+ 0,405*X_{\text{yetenek yönetimi}}+ \mathcal{E}$$

Tablo 21: Yetenek yönetiminin iş doyumu üzerine etki analizi tablosu

Değişken	B	Std. Hata	β	t	p
Sabit	,741	,073		10,206	,000
Yetenek Yönetimi	,873	,022	,877	40,410	,000
N=492, R= ,877 R ² = ,769, Düzel. R ² =,769 F=1632,985, p<0,001					

Yapılan regresyon analizi sonuçları tablo 21’de verilmiştir. Buna göre yetenek yönetimi uygulamaları ile iş doyumu arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönde ve çok yüksek bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (R=,877, R²=,769, p<0,01). Bu sonuçlara göre yetenek yönetimi uygulamaları toplam varyansın %77’sini açıklamaktadır. İstatistiksel olarak anlamlı sonuçlar veren modelde iş doyumu bağımlı değişken, yetenek yönetimi bağımsız değişken olarak tanımlanmıştır. Modele göre, yetenek yönetiminin (t=40,410; β = 0,877; p<0,01), iş doyumu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sebep olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmada kurulan modelin anlamlı olduğu görülmektedir (F=1632,985; p<0,001).

$$Y=a+ 0,873x$$

$$\text{İş Doyumu}=\beta_0+ \beta_1*X_{\text{yetenek yönetimi}}+ \mathcal{E}$$

$$\text{İş Doyumu}=0,741+ 0,873*X_{\text{yetenek yönetimi}}+ \mathcal{E}$$

Tablo 22: İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerine Etki Analizi Tablosu

Değişken	B	Std. Hata	β	t	p
Sabit	1,681	,080		21,085	,000
İş Doyumu	,405	,022	,645	18,687	,000
N=492, R= ,645 R ² = ,416, Düzel. R ² =,415 F=349,201, p<0,001					

Yapılan regresyon analizi sonuçları tablo 22’de verilmiştir. Buna göre iş doyumu ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönde ve yüksek bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (R=,645, R²=,416, p<0,01). Bu sonuçlara göre iş doyumu toplam varyansın %41,5’ini açıklamaktadır. İstatistiksel olarak anlamlı sonuçlar veren modelde örgütsel bağlılık bağımlı değişken, iş doyumu bağımsız değişken olarak tanımlanmıştır. Modele göre, iş doyumunun (t=18,687; β = 0,645; p<0,01), örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sebep olduğu tespit

edilmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmada kurulan modelin anlamlı olduğu görülmektedir (F=349,201; p<0,01).

$$Y=a+ 0,405x$$

$$\text{İş Doyumu}=\beta_0+ \beta_1*X_{\text{örgütsel bağlılık}}+ \mathcal{E}$$

$$\text{İş Doyumu}=1,681+ 0,405*X_{\text{örgütsel bağlılık}}+ \mathcal{E}$$

Tablo 23: İş Doyumunun Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Aracılık Rolü Sonuçları

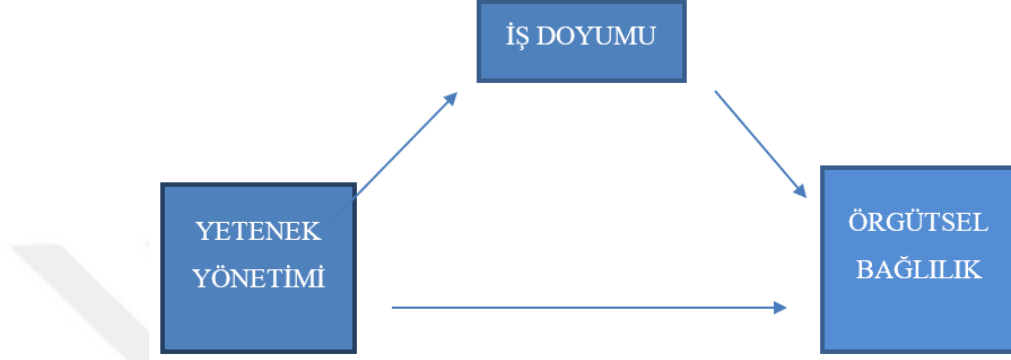
Değişken	B	Std. Hata	β	t	p	tolerance	VIF
Sabit	1,815	,072		25,093	,000		
Yetenek Yönetimi	,405	,022	,647	18,801	,000		
Sabit	1,659	,078		21,290	,000		
Yetenek Yönetimi	,221	,044	,354	5,043	,000	,231	4,333
İş Doyumu	,210	,044	,345	4.476	,000	,231	4,333
1. Aşama: N=492, R= 0,647, R ² = 0,419, Düzel. R ² =0,418, F=353,492, p<0,001							
2. Aşama: N=492, R= 0,667, R ² = 0,445, Düzel. R ² =0,443, F=196,019, p<0,001							
Durbin-Watson=1,701							

Tablo 23'te görüldüğü üzere yetenek yönetimi ve iş doyumu bağımsız değişkenlerinde meydana gelen değişimin, örgütsel bağlılıkta meydana gelen değişimin %44'5'ini açıkladığı tespit edilmiştir. ANOVA testi, çalışmada oluşturulan modelin anlamlı olduğunu göstermektedir (F=196,019; p<0,001). Beta değerleri incelendiğinde iş doyumu değişkeninin kurulan modelin açıklayıcılığına destek olduğu tespit edilmiştir (Beta= ,210). Üçüncü koşulunun test edilmesi için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi (B= ,405; Beta= ,647), aracı değişken olarak önerilen iş doyumu analize eklendiğinde (B=,221; Beta= ,354) azalmaktadır. Bu sonuca göre iş doyumunun, yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık arasında aracı bir değişken rolü üstlendiğini göstermektedir. Bağımsız değişken etkisinin son yapılan analizde tamamen ortadan kalkmaması, bu ilişkide başka aracı değişkenlerin de varlığını göstermektedir (Baron ve Kenny, 1986). Bu da yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık ile ilişkisinde iş doyumunun “kısmi aracı değişken” olduğunu göstermektedir.

Sobel Testi sonucunda; test istatistiği 16.69955824, standart hata 0.02117212, p değeri ise 0 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda iş doyumunun; yetenek yönetimi uygulamalarında örgütsel bağlılık üzerine etkisinde aracılık rolünü gerçekleştirtirdiği söylenebilir.

4.5. İş doyumunun yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık üzerine etkisinde aracılık rolü

Araştırmaya ait üçüncü ve dördüncü hipotez olan yetenek yönetiminin iş doyumunu üzerindeki etkisi ve iş doyumun aracı değişken özelliği incelemeye tabi tutulmuştur. Buna yönelik olarak yapılan analizlerin sonuçları değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.



Şekil 5: Araştırmanın modeli

Hipotez 1: Yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık üzerine etkisi vardır.

Hipotez 2: İş doyumunun örgütsel bağlılık üzerine etkisi vardır.

Hipotez 3: Yetenek yönetiminin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 4: Yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş doyumunun aracı olarak etkisi bulunmaktadır.

5. TARTIŞMA

5.1. Yetenek yönetime ilişkin bulguların tartışılması

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine dair analizler incelendiğinde katılımcılardan kadın olanların yetenek yönetimi puan ortalamaları $3,0694 \pm 0,83$ olarak bulunmuştur (Tablo:12). Buna göre kadınların erkeklere nazaran organizasyonlarında yetenek yönetimi uygulamalarının orta düzeyde ve erkeklere göre daha düşük düzeyde olduğu söylenebilir. Katılımcılardan bekar olanların puan ortalamaları $3,1373 \pm 0,90$ olarak bulunmuştur (Tablo:13). Buna göre bekarların evlilere nazaran organizasyonlarında yetenek yönetimi uygulamalarının orta düzeyde ve evlilere göre daha düşük düzeyde olduğu söylenebilir.

Katılımcılardan yaşlarına göre yetenek yönetimi puan ortalamaları incelendiğinde 51 ve üstü yaşa sahip katılımcıların puan ortalamaları $3,7411 \pm 0,69$ olarak bulunmuştur (Tablo:14). Buna göre yaşı 51 ve üzeri olanların yetenek yönetimi uygulamalarının yüksek düzeyde ve 50 ve altı yaşa sahip olanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Katılımcılardan öğrenim durumlarına göre puan ortalamaları incelendiğinde yüksek lisans düzeyinde öğrenim durumuna sahip katılımcıların puan ortalamaları $2,9213 \pm 0,82$ olarak bulunmuş, bunun yanında öğrenim durumu lise düzeyinde olanların ise diğer gruplara nazaran en yüksek ortalamaya sahip olduğu bulunmuştur (Tablo:15). Buna göre öğrenim düzeyi yüksek lisans olanların yetenek yönetimi uygulamalarının orta düzeyde ve diğer gruplara göre daha düşük düzeyde olduğu söylenebilir.

Literatür incelendiğinde yetenek yönetimi üzerine Akgemici ve diğerleri (2020) tarafından yapılmış çalışmada erkekler ile kadınlar arasında anlamlı fark bulunmuş ve erkeklerin kadınlara nazaran daha yüksek ortalamaya sahip olduğu bulunmuştur. Buna göre bu çalışma ile benzer sonuçlar elde edilmiştir. Ancak yine aynı çalışmada bekarların evlilere nazaran, 30 yaş ve altı yaş grubunda olanların 31 yaş ve üzeri yaş grubunda olanlara ve lise ve üzeri öğrenim durumuna sahip olanların ilköğretim öğrenim düzeyine sahip olanlara nazaran daha yüksek ortalamaya sahip oldukları ve elde edilen bulguların istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Buradan yola çıkarak eğitim durumu arttıkça ve yaş azaldıkça yetenek yönetiminin de artacağı söylenebilir. Ancak Akgemici ve diğerleri (2020) tarafından yapılmış çalışma

sonuçları bu araştırma sonuçları ile ayrılmaktadır. Yine Gül (2018) tarafından yapılmış çalışmada bekarların evlilere göre, daha yüksek bir yetenek yönetimi algılarına sahip olduğu bulunmuştur. Bu sonuç bu çalışma ile farklılık göstermekte iken, aynı çalışmada öğrenim durumu lise olanların diğer gruplara nazaran daha yüksek ortalamaya sahip olduğu bulunmuştur. Buna göre araştırmanın literatürle kısmen benzerliklerinin olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların meslek grupları incelendiğinde hemşirelerin yetenek yönetimi puan ortalamaları $3,0249 \pm 0,86$ (Tablo:16). Araştırma katılımcılarından meslek gurubu hemşire olan katılımcıların yetenek yönetimi ölçeğine verdiği cevaplara ait puan ortalamaları incelendiğinde hemşirelerin yetenek yönetimi algıları diğer meslek gruplarına göre daha düşük düzeyde bulunmuştur. Buna göre hemşirelerin diğer meslek gruplarına nazaran organizasyonlarında hemşirelik mesleğine dair yetenek yönetimi uygulamalarının orta düzeyde ve diğer meslek gruplarına göre daha düşük düzeyde olduğu söylenebilir.

Gül (2018) tarafından yapılmış bir çalışmada hemşirelerin yetenek yönetimi puan ortalamasının düşük olduğu tespit edilmiştir. Elibol (2017) tarafından sağlık sektöründe yapılmış bir başka çalışmada ise hekim, hemşire, ebe, teknisyenlerin yetenek yönetimi algılarının düşük ve yetersiz olduğu bulunmuştur. Kheirkhah ve diğerleri (2016) tarafından İran'da üniversite hastanesinde yapılmış bir başka çalışmada ise ebelerin yetenek yönetimi puanlarının ortalamasının üzerinde olduğu bulunmuştur.

Katılımcıların hastanedeki hizmet süreleri incelendiğinde yetenek yönetimi puan ortalamaları arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir (Tablo:18). Literatür incelendiğinde kurumda çalışma süresinin iş doyumunu üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmektedir (Güner, 2016). Çalışma buna göre literatürle benzerlik göstermektedir.

Katılımcıların haftalık çalışma saatleri incelendiğinde 41-50 saat arası çalışma saatine ait katılımcıların yetenek yönetimi puan ortalamaları $2,8244 \pm 0,77$ olarak bulunmuştur (Tablo:19). Buna göre haftalık çalışma saatleri 41-50 saat arası çalışma saati olanların diğer gruplara nazaran daha düşük düzeyde olduğu söylenebilir. Bulunduğu organizasyonda çalışanların haftalık çalışma süresi 51 saat ve üzeri olanların yetenek yönetimi, örgütsel bağlılığı ve iş doyum ortalamaları diğer gruplara

nazaran yüksek bulunmuştur. Buradan özellikle kurumlarında 51 saat ve üzeri çalışanların organizasyonlarına bağlılığı ve iş doyumunun yüksek olduğu söylenebilir.

Katılımcıların çalıştıkları hastaneler incelendiğinde A hastanesinde çalışan katılımcıların yetenek yönetimi puan ortalamaları $2,9209 \pm 0,77$ olarak bulunmuştur (Tablo:20). Bu anlamda A hastanesinde çalışan katılımcıların B, C ve D hastanelerine nazaran daha düşük yetenek yönetimi algılarına sahip olduğu söylenebilir. Bu durumun organizasyonel ve yönetsel faktörlerden kaynaklı olabileceği öngörülmektedir. Literatür incelendiğinde Uludağ (2019) tarafından lider-üye etkileşiminin yetenek yönetimine etkisinin incelendiği çalışmada lider-üye etkileşimi ile yetenek yönetimi arasında pozitif yönde anlamlı orta düzey bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0.628$; $p<0.01$). Bu durum özellikle çalışanlar için yetenek yönetimi algısının yönetsel faktörlerden etkilendiğini göstermektedir. Ayrıca Gül (2018) tarafından yapılmış bir başka çalışmada üniversite hastanesinde çalışanların sağlık bakanlığı hastanesinde çalışanlara oranla daha yüksek yetenek yönetimi algısına sahip olduğu tespit edilmiştir. Yetenekli personelin yoğun bir yetenek kullanımı ile çalıştığı kurumlarda daha yüksek yetenek yönetimi algısına sahip olabileceği değerlendirilmiştir. Buna göre çalışmada elde edilen sonuçlar literatürle benzerlik göstermektedir.

Katılımcıların çalıştıkları birimler incelendiğinde yetenek yönetimi için dahili bölümlerde çalışan katılımcıların ortalamalarının ($3,0332 \pm 0,84$) ameliyathane, cerrahi bölümler ve teknik hizmetlerde çalışanlardan anlamlı düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Tablo:21). Bu anlamda katılımcıların ameliyathane, cerrahi birimler ve teknik hizmetlerde branşa özgü yetenek gerektiren işlerde çalışmalarından kaynaklı olabileceği değerlendirilmiştir. Dahili birimlerde ise yetenek yönetim algısı düşük meslek grubu olan hemşirelerden yoğun olmasından kaynaklanabileceği öngörülmüştür. Gül (2018) tarafından yapılan çalışmada özellikle teknik yetenek gerektirmeyen poliklinik hizmetlerinde görevli sağlık çalışanlarının yetenek yönetim algısının düşük çıkması bu çalışmanın literatürle benzer olduğunu göstermektedir.

5.2. Örgütsel bağlılığa ait bulguların tartışılması

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine dair analizler incelendiğinde katılımcılardan kadın olanların örgütsel bağlılık puan ortalamaları $3,2854 \pm 0,51$ olarak

bulunmuştur (Tablo:12). Buna göre kadınların erkeklere nazaran örgütsel bağlılıkları orta düzeyde ve erkeklere göre daha düşük düzeyde olduğu söylenebilir. Katılımcılardan bekar olanların puan ortalamaları $3,0420 \pm 0,48$ olarak bulunmuştur (Tablo:13). Bu anlamda bekarların evlilere nazaran örgütsel bağlılıkları orta düzeyde ve evlilere göre daha düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılardan yaşlarına göre örgütsel bağlılık puan ortalamaları incelendiğinde 51 ve üstü yaşa sahip katılımcıların örgütsel bağlılık puan ortalamaları $3,4778 \pm 0,59$ olarak bulunmuştur (Tablo:14). Bu anlamda yaşı 51 ve üzeri olanların örgütsel bağlılıkları yüksek düzeyde ve 50 ve altı yaşa sahip olanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılardan öğrenim durumlarına göre örgütsel bağlılık puan ortalamaları incelendiğinde lise düzeyinde öğrenim durumuna sahip katılımcıların puan ortalamaları $3,7661 \pm 0,57$ olarak bulunmuştur (Tablo:15). Buna göre öğrenim düzeyi lise olanların örgütsel bağlılıkları diğer gruplara göre yüksek düzeyde bulunmuştur. Literatür incelendiğinde Gül (2018) tarafından yapılmış çalışmada bu araştırma ile benzer sonuçlar elde edilmiştir. Bu çalışma sonuçlarına göre yaşı büyük olan hemşirelerin örgütsel bağlılıklarını yüksek düzeyde bulmuştur. Bunun yanında literatürde cinsiyetin örgütsel bağlılık ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı bildirilmişken (Gül, 2018); bazı çalışmalarda ise cinsiyetin örgütsel bağlılık ve alt boyutlarından normatif bağlılık üzerinde etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Alan yazında medeni durum ile örgütsel bağlılık üzerine yapılmış çalışmalarda farklılık tespit edilmemiş olsa da (Durukan ve ark., 2010; İsrail ve ark., 2017); bunun tam tersini gösteren çalışmalarda bulunmaktadır (Yavuz, 2009; Khan ve Jan, 2015; Park ve Ahn, 2015). Yine literatürde araştırmanın bulgularını destekler tarza çalışmalarda olmasının yanında, farklı sonuçlar içeren çalışmalarda mevcuttur. Gülser (2011) tarafından yapılan bir çalışmada öğrenim durumu ile örgütsel bağlılık arasında farklılık tespit edilmiştir. Buna göre araştırmamız literatürle benzerlik göstermektedir. Ancak literatür incelendiğinde sağlık çalışanları üzerine yapılmış benzer çalışmalarda cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu, çalışılan bölüm, meslek kurumunda çalışma süresi gibi sosyo demografik değişkenlere göre farklılık tespit edilmemiştir (Özata ve Topçu, 2018; Bektaşoğlu ve Şengün, 2020). Çalışma bu anlamda literatürle ayrılmaktadır.

Katılımcıların meslek durumları incelendiğinde en düşük örgütsel bağlılık puan ortalamalarının ($2,9981 \pm 0,49$) hemşire/ebelere ait olduğu ve bu grubun diğer

gruplarla farklılaştığı bulunmuştur (Tablo:16). Literatür incelendiğinde hemşire katılımcılar üzerine yapılmış yerli ve yabancı çalışmalarda örgütsel bağlılık seviyesinin düşük olduğu görülmektedir (Gregory, 2007; Duygulu ve Korkmaz, 2008; Karahan, 2008; Durukan, 2010; Şahin ve Sevinç, 2012; Chang, 2015; Eren ve ark., 2015). Çalışma bu anlamda literatürle benzerlik göstermektedir.

Katılımcıların hastanede çalışma süreleri incelendiğinde en düşük örgütsel bağlılık puan ortalamalarının ($2,9468 \pm 0,47$) 6-10 yıl arası hastanede çalışma süresine sahip gruba ait olduğu ve bu grubun 11-15 yıl ile 21 yıl ve üzeri gruplarla farklılaştığı bulunmuştur (Tablo:18). Çalıştığı kurumdaki hizmet süresi 24 yıl ve üzerinde olan katılımcıların örgütsel bağlılıkları diğer gruplara göre daha yüksek bulunmuş; bunun sebebinin ise katılımcıların kurumuna uzun süre emek vermiş olması ve kurumunu diğer gruplara göre daha benimsemiş olmasından kaynaklandığı öngörülmüştür (Gül, 2018). Buna göre bir başka çalışmada Ece (2016) tarafından kurumda çalışma süresinin örgütsel bağlılığı etkilediğini tespit edilmiş; 5 yıldan az çalışanların 11-20 yıl arasında çalışanlara nazaran daha düşük örgütsel bağlılığa sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışma bu anlamda literatürle benzerlik göstermektedir.

Katılımcıların haftalık çalışma saatleri incelendiğinde 41-50 saat arası çalışma saatine ait katılımcıların örgütsel bağlılık puan ortalamaları $2,9635 \pm 0,55$ olarak bulunmuştur (Tablo:19). Buna göre haftalık çalışma saatleri 41-50 saat arası çalışma saati olanların diğer gruplara nazaran daha düşük düzeyde olduğu söylenebilir. Bulunduğu organizasyonda çalışanların haftalık çalışma süresi 40 saat ve altı ile 51 saat ve üzeri olanların, örgütsel bağlılık ortalamaları diğer gruba nazaran yüksek bulunmuştur. Buradan özellikle kurumlarında 40 saat ve altı ile 51 saat ve üzeri çalışanların organizasyonlarına bağlılığının yüksek olduğu söylenebilir.

Katılımcıların çalıştıkları hastaneler incelendiğinde A hastanesinde çalışan katılımcıların örgütsel bağlılık puan ortalamaları $3,0811 \pm 0,57$ olarak bulunmuştur (Tablo:20). Bu anlamda A hastanesinde çalışan katılımcıların B, C ve D hastanelerine nazaran daha düşük örgütsel bağlılığa sahip olduğu söylenebilir. Bu durumun organizasyonel ve yönetsel faktörlerden kaynaklı olabileceği öngörülmektedir. Literatür incelendiğinde Gül (2018) tarafından yapılmış bir çalışmada üniversite hastanesinde çalışanların sağlık bakanlığı hastanesinde çalışanlara oranla örgütsel bağlılığına daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamda çalışmada elde edilen

sonuçlar literatürle benzerlik göstermektedir. Hastaneler arasında oluşan bu farklılığın hastanenin fiziksel, sosyal imkanlarından kaynaklı olabileceği, yönetimsel faktörlerden kaynaklanıyor olabileceği değerlendirilmiştir.

Katılımcıların çalıştıkları birimler incelendiğinde teknik hizmetlerde çalışan katılımcıların örgütsel bağlılık puan ortalamaları $3,5192 \pm 0,64$ olarak bulunmuştur (Tablo:21). Buna göre çalıştıkları birim teknik hizmetler olanların diğer gruplara nazaran daha yüksek düzeyde ortalamaya sahip olduğu ve çalıştığı kurumda teknik hizmetlerde görev yapan çalışanların örgütsel bağlılığı ortalamaları diğer gruplara nazaran yüksek bulunmuştur. Buradan özellikle kurumlarında teknik hizmetlerde çalışanların organizasyonlarına bağlılığının yüksek olduğu söylenebilir. G l (2018) tarafından yapılan çalışmada özellikle teknik yetenek gerektiren özel dal hemşirelerinin ve teknik yeterlilik gerektiren birimlerde çalışanların diğer çalışanlara nazaran örgütsel bağlılığı daha yüksek bulunmuştur. Bu anlamda çalışma literatürle benzerlik göstermektedir. Kendi yetkinliği ve görevi dışında başka bir görevle ilgilenmek zorunda olmayan teknik hizmetler çalışanlarının bu sebeple örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu  ng r lm ştir.

5.3. İş doyumuna ait bulguların tartışılması

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine dair analizler incelendiğinde katılımcılardan kadın olanların iş doyumunu puan ortalamaları $3,4018 \pm 0,8$ olarak bulunmuştur (Tablo:12). Bu anlamda kadınların erkeklere nazaran iş doyumları orta düzeyde ve erkeklere göre daha düşük düzeyde bulunmuştur. Katılımcılardan bekar olanların puan ortalamaları $3,4689 \pm 0,88$ olarak bulunmuştur (Tablo:13). Bu anlamda bekarların evlilere nazaran iş doyumları orta düzeyde ve evlilere göre daha düşük düzeyde olarak tespit edilmiştir.

Katılımcılardan yaşlarına göre iş doyumunu puan ortalamaları incelendiğinde 51 ve üstü yaşa sahip katılımcıların iş doyumunu puan ortalamaları $4,1114 \pm 0,64$ olarak bulunmuştur (Tablo:14). Bu anlamda yaşı 51 ve üzeri olanların iş doyumlarının 50 ve altı yaşa sahip olanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılardan  ğrenim durumlarına göre iş doyumunu puan ortalamaları incelendiğinde lise düzeyinde öğrenim durumuna sahip katılımcıların puan ortalamaları $4,0921 \pm 0,47$ olarak bulunmuştur (Tablo:15). Bu anlamda öğrenim düzeyi

lise olanların iş doyumları doktora mezunu olanlar haricinde diğer gruplara göre yüksek düzeyde bulunmuştur. Literatür incelendiğinde yapılan çalışmalarda medeni durumun iş doyumunu etkilediğine dair sonuçlar gözlemlenmektedir (Shields ve Ward, 2001; Cimete ve ark., 2003; Kahraman ve ark., 2011; Kim ve ark., 2017). Bunun tam tersi bulgulara sahip çalışmalarda bulunmaktadır (Cerit, 2009; Gül, 2018). Araştırma bulgularına göre cinsiyetin iş doyumunu etkilediği söylenebilir. Benzer şekilde cinsiyetin iş doyumunu etkilediği çalışmalar literatürde görülmektedir (Shields ve Ward, 2001; Kim ve ark., 2017). Ancak alan yazında cinsiyetin iş doyumunu üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığına dair çalışmalarda mevcuttur (Çam ve ark., 2005; Tilev ve Beydağ, 2014; Gül, 2018). Timuçin (2013) tarafından yapılan bir çalışmada yaşın iş doyumunu üzerinde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bunun haricinde yaşın iş doyumunu üzerinde anlamı etkisinin olduğunu gösteren (Shields ve Ward, 2001; Duygulu ve Korkmaz, 2008; Ramoo, 2013; Kim ve ark., 2017) ve etkili olmadığını gösteren araştırmalar bulunmaktadır (Arslan ve Yürümezoğlu, 2007; Tilev ve Beydağ, 2014). Alan yazın incelendiğinde cinsiyetin iş doyumuna anlamlı etkisinin olduğunu gösteren çalışmalar görülmektedir (Shields ve Ward, 2001; Kim ve ark., 2017). Bunun yanında yapılan araştırmalar cinsiyetin iş doyumunu açısından farklılık göstermediğine dair çalışmalarda mevcuttur (Çam ve ark., 2005; Tilev ve Beydağ, 2014; Gül, 2018). Literatürde incelendiğinde bu çalışma ile benzer şekilde eğitim durumunun iş doyumunu anlamlı yönde etkilediğine dair tespitler mevcuttur (Duygulu ve Korkmaz, 2008, Kahraman ve ark., 2011, Lorber ve Savic, 2012, Öztürk ve ark., 2015). Ancak bunun yanında başka çalışmalarda eğitim durumunun iş doyumunu etkilemediğine dair çalışmalar da mevcuttur (Cerit, 2009; Gül, 2018). Elde edilen bulgular ve sonuçlar neticesinde bu çalışma literatürle benzerlik göstermektedir.

Katılımcıların meslek durumları incelendiğinde en düşük iş doyumunu puan ortalamalarının ($3,3145 \pm 0,90$) hemşire/ebelere ait olduğu ve bu grubun diğer isimli grup dışındaki gruplarla farklılaştığı bulunmuştur (Tablo:16). Literatür incelendiğinde hemşire katılımcılar üzerine yapılmış yerli ve yabancı çalışmalarda iş doyumunu seviyesinin düşük olduğu görülmektedir (Jansen ve ark., 1996; Zuraikat ve McCloskey 1986; Durmuş ve Günay, 2007). Çalışma bu anlamda literatürle benzerlik göstermektedir.

Katılımcıların hastanedeki hizmet süreleri incelendiğinde iş doyumu puan ortalamaları arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir (Tablo:18). Literatür incelendiğinde kurumda çalışma süresinin iş doyumunu üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmektedir. (Kundak ve ark., 2015; Nal ve Nal, 2018; Gül, 2018). Çalışma bu anlamda literatürle benzerlik göstermektedir.

Katılımcıların haftalık çalışma saatleri incelendiğinde 41-50 saat arası çalışma saatine ait katılımcıların iş doyumu puan ortalamaları $3,0592 \pm 0,81$ olarak bulunmuştur (Tablo:19). Bu anlamda haftalık çalışma saatleri 41-50 saat arası çalışma saati olanların diğer gruplara nazaran daha düşük düzeyde olduğu söylenebilir. Bulunduğu organizasyonda çalışanların haftalık çalışma süresi 40 saat ve altı ile 51 saat ve üzeri olanların, iş doyumu ortalamaları diğer gruba nazaran yüksek bulunmuştur. Buradan özellikle kurumlarında 40 saat ve altı ile 51 saat ve üzeri çalışanların iş doyumlarının yüksek olduğu söylenebilir.

Katılımcıların çalıştıkları hastaneler incelendiğinde A hastanesinde çalışan katılımcıların iş doyumu puan ortalamaları $3,2209 \pm 0,73$ olarak bulunmuştur (Tablo:20). Bu anlamda A hastanesinde çalışan katılımcıların B, C ve D hastanelerine nazaran daha düşük iş doyumuna sahip olduğu söylenebilir. Literatür incelendiğinde Gül (2018) tarafından yapılmış bir başka çalışmada üniversite hastanesinde çalışanların sağlık bakanlığı hastanesinde çalışanlara oranla iş doyumunun daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamda çalışmada elde edilen sonuçlar literatürle benzerlik göstermektedir. Hastaneler arasında oluşan bu farklılığın hastanenin fiziksel, sosyal imkanlarından kaynaklı olabileceği, yönetsel faktörlerden kaynaklanıyor olabileceği değerlendirilmiştir.

Katılımcıların çalıştıkları birimler incelendiğinde ameliyathanede çalışan katılımcıların iş doyumu puan ortalamaları $4,0250 \pm 0,55$ olarak bulunmuştur (Tablo:21). Bu anlamda çalıştıkları birim ameliyathane olanların diğer gruplara nazaran daha yüksek düzeyde ortalama sahip olduğu bulunmuştur. Bu sonucun özellikle kurumlarında ameliyathane gibi hastalar açısından yaşamsal süreçlerin yoğun olarak yaşandığı birimlerde yüksek çıkmasının maddi olmayan motivasyon araçları neticesinde olduğu öngörülmüştür. Hastaların sağ kalımları için yoğun çaba sarf edilen birimin iş doyumu ortalamalarının yüksek çıkmasının maddi olmayan motivasyon sonucunda ortaya çıktığı değerlendirilmiştir. Gül (2018) tarafından yapılan çalışmada

iş doyumu ile katılımcıların çalıştıkları birimler arasında istatistiksel anlamda fark tespit edilmiştir. Bu anlamda çalışma literatürle benzerlik göstermektedir.

5.4. Değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik tartışma

Araştırma içerisinde yer alan değişkenlere ait korelasyon analizi sonuçları örgütsel bağlılık değişkeni ile yetenek yönetimi değişkeni arasında ($r=0,647$, $p<0,01$) istatistiksel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve orta düzey bir ilişki olduğunu, iş doyumu değişkeni ile yetenek yönetimi değişkeni arasında ($r=0,877$, $p<0,01$) istatistiksel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve yüksek bir ilişki elde edildiğini ve iş doyumu değişkeni ile örgütsel bağlılık değişkeni arasında ($r=0,645$, $p<0,01$) istatistiksel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve orta düzey bir ilişki olduğunu göstermektedir (Tablo:22). Literatür incelendiğinde Gül (2018) tarafından yapılmış bir çalışmada yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve iş doyumu arasında pozitif yönde anlamlı ve orta, yüksek düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Çankaya ve diğerleri (2018) tarafından yapılmış bir başka çalışmada ise örgütsel bağlılık ile iş doyumu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiş; iş doyumundaki bir birimlik artışın örgütsel bağlılıkta 0,56 birimlik bir artışa sebep olduğu belirtilmiştir. O'neil (2017) tarafından yapılmış bir çalışmada yetenek yönetimi ve iş doyumu arasındaki ilişki analiz edilmiş ve yetenek yönetimi ve iş doyumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Malkawi (2017) tarafından Ürdün'de yapılan bir çalışmada yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda bu araştırma literatürle benzerlik göstermektedir.

5.5. Değişkenler arasındaki nedensellik analizlerine yönelik tartışma

Araştırma içerisinde yetenek yönetiminin örgütsel bağlılığa olan etkisinin ölçülmesi için basit doğrusal regresyon analizi yapılmış yapılan analiz sonucunda yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu ($R=,647$, $R^2=,419$, $p<0,01$) ve yetenek yönetimi uygulamalarının toplam varyansın %42'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Standardize edilmiş beta katsayısı ve t değerleri incelendiğinde yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılığı anlamlı bir şekilde etkilediği söylenebilir ($t=18,801$, $p<,001$). Literatür

incelendiğinde yapılan bir çalışmada yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu ve yetenek yönetiminin örgütsel bağlılığın %33,6'lık kısmını açıkladığı tespit edilmiştir (Tarakçı, 2018). Buna göre çalışma literatürle benzerlik göstermektedir.

Yetenek yönetiminin iş doyumuna olan etkisinin ölçülmesi için basit doğrusal regresyon analizi yapılmış yapılan analiz sonucunda yetenek yönetimi uygulamalarının iş doyumunu ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu ($R=,877$, $R^2=,769$, $p<0,01$) ve yetenek yönetimi uygulamalarının toplam varyansın %77'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Standardize edilmiş beta katsayısı ve t değerleri incelendiğinde yetenek yönetimi uygulamalarının iş doyumunu anlamlı bir şekilde etkilediği söylenebilir ($t=40,410$, $p<,001$). Literatür incelendiğinde yapılan bazı çalışmalarda yetenek yönetiminin iş doyumunu üzerinde anlamlı pozitif yönde bir etkisinin olduğu belirtilmiştir (İpçioğlu, 2017). Bunun yanında literatürde mevcut bir başka çalışmada Kamal (2017), yaptığı araştırmada yetenek yönetiminin iş doyumunu pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuca göre çalışma literatürle benzerlik göstermektedir.

İş doyumunun örgütsel bağlılığa olan etkisinin ölçülmesi için basit doğrusal regresyon analizi yapılmış yapılan analiz sonucunda iş doyumunun örgütsel bağlılık ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu ($R=,645$, $R^2=,416$, $p<0,01$) ve iş doyumunun toplam varyansın %41,5'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Standardize edilmiş beta katsayısı ve t değerleri incelendiğinde yetenek yönetimi uygulamalarının iş doyumunu anlamlı bir şekilde etkilediği söylenebilir ($t=18,687$, $p<,001$). Literatür incelendiğinde yapılan bir çalışmada iş doyumunun örgütsel bağlılığı pozitif etkilediği tespit edilmiştir (Al-Aameri, 2000; Lorber ve Savic, 2014; Park ve Ahn, 2015; İsrail ve ark., 2017; Kim ve ark., 2017). Bunun yanında Tayvan'da yapılan bir başka çalışmada ise iş doyumunun örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı yönde etkisinin olduğu bulunmuştur (Chang, 2015). Bu sonuca göre çalışma literatürle benzerlik göstermektedir.

Araştırma kapsamında yetenek yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisinde iş doyumunun aracı rolü analiz edilmiş; Beta değerlerine bakıldığında iş doyumunu aracı değişkeninin modelin açıklayıcılığına katkı sağladığı tespit edilmiştir ($Beta= ,210$). Buna yönelik olarak yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ($B= ,405$;

Beta= ,647), aracı değişken olarak iş doyumunun analize dâhil edilmesi ile azalmaktadır (B=,221; Beta= ,354). Elde edilen bu sonuçlara göre iş doyumunun, yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık arasında aracı değişken rolünü üstlendiği söylenebilir.



6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yetenekli çalışanların örgütsel başarı ve rekabet gibi organizasyonların varlıklarını sürdürülebilmeleri için önemli olan faktörlerin çözümü adına önemli bir yaklaşım haline gelen yetenek yönetimine önem veren organizasyonların olumlu çıktılar elde ederek sürdürülebilir hale geldikleri birçok çalışma ile kanıtlanmıştır (Gündüzalp ve Boydak Özkan, 2018; Altınöz, 2018). Yetenek yönetimine dair Gündüzalp ve Boydak-Özkan (2018) tarafından yapılmış çalışmada yetenek yönetiminin yalnız kâr amacıyla kurulmuş organizasyonlar için değil tüm kurumlar (kamu, eğitim, sağlık vb.) için uygulanabilecek ve örgütsel başarıya katkı sağlayacak önemi giderek artan bir sistem olduğu tespit edilmiştir. Altınöz (2018) tarafından yapılmış bir başka çalışmada ise yetenek yönetimi yaklaşımı ile organizasyonlarda, diğer organizasyonlar açısından farkı sağlayacak faktörün yetenekli çalışanlara sahip olmak olduğu öngörülerek sahip olunan katma değeri yüksek bu kaynağın yönetiminin iyi bir şekilde yapılarak, yetenekli çalışanların eğitim, kişisel ve mesleki gelişim hususlar yönünden desteklenmesi ile başarının kaçınılmaz olduğu tespit edilmiştir. Bu sayede organizasyon çevresine karşı rekabette üstün olacak, dolayısıyla bu konuda yapılacak olan her türlü yatırımında doğru ve kârlı bir yatırım olacağı öngörülmektedir. Bu sayede yetenek yönetimi uygulamalarını benimsemiş tüm organizasyonlar ürettikleri ürün ve verdikleri hizmetler ile güven tesis ederek rakiplerine nazaran fark yaratarak rekabet üstünlüğü elde edebileceklerdir.

Sürekli gelişim içinde olmayı ve rakiplerinin önünde olmayı amaç edinen organizasyonlar, yetenekli insan kaynağını elde etmek için ve bunu elde tutmak için yeteneklerin kaliteli yönetimi için sistemler oluşturmalarıdır (Karacan, 2018). Bu araştırmanın ölçüm araçlarından olan ve örgütsel bağlılık ile iş doyumu üzerinde anlamlı pozitif etkiye sahip yetenek yönetimine dair elde edilen bulguların literatürle benzer şekilde olduğu görülmektedir. Gerek literatürde yetenek yönetimi üzerine yapılmış çalışmalar gerekse bu çalışmada elde edilen bulgular sonucunda yetenek yönetiminin iş doyumu ve örgütsel bağlılık gibi organizasyonlar ve çalışanlar açısından önemli olan hususlar üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu; dolayısıyla tüm organizasyonlar açısından özellikle yetenekli çalışanların etkin yönetilmesi için bu sistemin kabul edilerek organizasyonların kendine has yapısına uygun şekilde uygulanması önem arz etmektedir. Yetenek yönetiminin

benimsendiği organizasyonlarda yetenekli çalışanlar sadece organizasyona kazandırılmaya çalışılmamalı eğitim, kişisel ve kurumsal gelişimlerine destek olunarak organizasyon içinde kalmalarının sağlanmasının organizasyona her konuda avantaj getireceği öngörülmektedir.

Yetenek yönetimi organizasyon içinde sadece çalışanların performansı ile ilişkilendirilmemelidir. Bundan ziyade çalışanların yeteneği, organizasyona sağlayacağı katkılar bütünsel bir bakış içinde incelenmelidir. Yeteneğin bireyde mevcut potansiyelin dışı vurumu olduğu değerlendirildiğinde bireyde mevcut bu potansiyelin ortaya çıkması için çalışanların teşvik edilmesi ve yetenekli çalışanlara bu yetenekleri için ortam oluşturulması önem arz etmektedir (Dinçer, 2021). Yetenekli çalışanların organizasyon tarafından kaybedilmemesi, çalışanların organizasyona olan bağlılıkları ile doğrudan ilişkilidir (Altınöz, 2018). Yapılan çalışmalar, organizasyonların yetenek yönetimi anlayışını başarılı bir şekilde uygulayabilmesinin yine organizasyonların tepe yönetiminden başlayarak tüm kademeleri tarafından benimsenmesi gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Bu anlayışın benimsenmesi ile organizasyonların yetenekli çalışanlar tarafından tercih edilmesi sağlanmış olurken bu çalışanların organizasyona bağlılık duymaları da sağlanmış olacaktır (Karadal ve Akyüz, 2019). Literatürden elde edilen sonuçlar yapılan bu çalışma ile benzerlik göstermektedir. Çalışanların özellikle yetenek yönetimi algısı yüksek olanların örgütsel bağlılık algısının da yüksek olduğu ve yetenek yönetiminin örgütsel bağlılığı üzerinde anlamlı pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu ($R=,647$, $R^2=,419$, $p<0,01$) çalışmanın bulgularında da görülmektedir. Bu anlamda bu tez çalışması literatürle benzerlik göstermektedir.

Tarakçı ve Öneren (2018) tarafından yapılmış çalışmada yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri incelenmiş ve elde edilen sonuçlara göre yetenek yönetiminin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinden anlam pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Dinçer (2021) tarafından yapılmış bir başka çalışmada örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde yetenek yönetiminin aracılık rolü incelenmiş yetenek yönetimin örgütsel bağlılık ($\beta =0,195$, $t = 3.183$, $p<.01$) üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bu tez çalışması bu anlamda literatürle benzerlik göstermektedir.

KAYNAKLAR

- Aaker, D.A., Kumar,V. & Day, G.S., (2007). *Marketing Research*, 9. Edition, John Wiley & Sons, Danvers.
- Ahmad,N, Tekke, M. (2015). Rediscovering Rogers’s self theory and personality. *Journal Of Educational, Health And Community Psychology*, 4(3), 143-150.
- Akar, F. (2012). Yetenek Yönetiminin Bazı Türk Üniversitelerinde Uygulanmasına İlişkin Öğretim Üyelerinin Görüş ve Önerileri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akar, F. (2015) *Yetenek Yönetimi*. 1.Baskı, Ankara: İmge Kitabevi.
- Akgemci, T., Canbolat, M., A.,Kalfaoğlu, S. (2020). Yalın Yönetim Anlayışıyla Yönetilen Mavi Yakalıların Motivasyon, İş Tatmini ve Yetenek Yönetimi Algılarının Belirlenmesine Yönelik İmalat Sektöründe Bir Araştırma. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 169-187.
- Aksakal, E., Dağdeviren, M. (2015). Yetenek Yönetimi Temelli Personel Atama Modeli ve Çözüm Önerisi. *Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 30(2), 249-262.
- Aksayan, S. (1990). Koruyucu Ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu Etkenlerinin İrdelenmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü İstanbul.
- Aksu G, Acuner A, Tabak R. (2002). Sağlık Bakanlığı Merkez Ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Tatminine Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği). *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 55:4-2, 271-282.
- Aktürk, S. (2001). İşgücünün Küreselleşmesi. *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*,3,(2):? Erişim Tarihi: 12.05.2021 Erişim Adresi: <http://www.isguc.org/?p=article&id=65&cilt=3&sayi=2&yil=2001>
- Al-Aameri, A.S. (2000). Job satisfaction and organizational commitment for nurses. *Saudi Medical Journal*. 21 (6): 531-535.
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 68-97.
- Altınöz, M. (2009). *Yetenek Yönetimi*, 1.Baskı. Ankara:Nobel Yayınları.
- Altınöz, M. (2018). Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (39), 82-95.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Arar, T. (2016). Z Kuşağında Kariyer Geliştirmede Yetenek Yönetimi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Organizasyon Anabilim Dalı, Kırıkkale.
- Arıkan, R. (2012). *Araştırma Yöntem ve Teknikleri*. 2. Baskı. İstanbul: Nobel Yayınları.

- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, (10th edition). Philadelphia: USA, and London, UK: Kogan Page Ltd.
- Arslanlanoğlu, A. (2018). İçsel Pazarlama Uygulamalarının Hasta Güvenliği Kültürü Üzerine Etkisinde İç Girişimcilik ve Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arslan-Yürümezoğlu, H. (2007). Yataklı Tedavi Kurumlarında Çalışan Hemşirelerin İş Doyumları Ve Hastaların Hemşirelik Hizmetinden Memnuniyeti, . Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Aşık, N. A. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, (467), 31-51.
- Ataman, G., Yarımoğlu, E. (2018). Hastane Türlerine Göre Hasta Memnuniyetini ve Hastane Seçimini Etkileyen Unsurlar. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 21 (2); 273-288.
- Atlı, D. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi ve Basın İşletmelerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Atlı, D. (2017). *Yetenek Yönetimi (Talent Management)*, İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu. 3.Baskı. İstanbul: Abaküs Yayınevi.
- Avcı, K, & Pala, K. (2004). Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesinde Çalışan Araştırma Görevlisi Ve Uzman Doktorların Yaşam Kalitesinin Değerlendirilmesi. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(2), 81-85.
- Aydoğmuş, C. (2011). Kişilik Özellikleri ile İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme Ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Bahadınlı, H.S. (2013). İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (İlaç, Tekstil ve Otomotiv Sektörlerinde Araştırma), Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Bakırtaş, G. ve Bakırtaş, H. (2008). Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 101-119.
- Balay, R. (2000), *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, No:206, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (1984). Eğitim Yöneticisinde İş Doyumu, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Başaran, E. (1991). *Örgütsel Davranış*. Ankara:Kadioğlu Matbaası.
- Baykal B. (1978). Motivasyon Kuramına Genel Bir Bakış, İstanbul Üniversitesi, Yayın No: 2524.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*(59), 125-139.
- Baysal A.C. (1981). *Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar*. İstanbul:Yalçın Ofset Matbaası.

- Baysal A.C. (1993). *Çalışma Yaşamında İnsan*. İstanbul: Avcıol Basın Yayın, Fakülte Yayını No:225.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, (28),1. 7-15.
- Baysal, A.C. (1997). İşletmelerde İş Tatmini Ölçmede Kullanılan Psikoteknik Yöntemler. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt(C).16, Sayı(S).2, 30-40.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, (66), 32–40.
- Bektaşoğlu, A., & Şengün, H. (2020). Sağlık Sektöründe Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Aydın Sağlık Dergisi*, 6(2), 155-182.
- Biçer, G. ve Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1(2), 13-20.
- Bildirici, D. (2020). Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Bingöl D. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.
- Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğu Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 1-18.
- Brown, U. J. ve Gaylor, K. P. (2002). Organizational Commitment in Higher Education. Unpublished manuscript.
- Buckingham M ve Vosburgh MR. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid!. *HR. Human Resource Planning*, 24(4): 17-2
- Buckingham, M. ve Coffman, C. (2007). *Önce Bütün Kuralları Yıkın*, İstanbul: Remzi Kitabevi
- Budak G. , (1999), *İşletmelerin Başarıya Ulaştıran Yol: Organizasyon Yapısı-Birey-İş Doyumu Uyum*, İzmir: İzmir Ticaret Odası Yayını.
- Budak, İ. (2007). Matematikte Üstün Yetenekli Öğrencileri Belirlemede Bir Model, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.
- Cerit, K. (2009). Hemşirelerin İş Doyumlarını Belirleyen Faktörler: Örgüt İklimi, Sosyo Demografik Ve Çalışma Özellikleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Ceylan A. (1998). *Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu*. Gebze: Gyte Yayını,
- Chang, C.S. (2015). Moderating Effects Of Nurses'organizational Support On The Relationship Between Job Satisfaction And Organizational Commitment. *Western Journal of Nursing Research*. 37(6): 724 –745.
- Cimete, G., Gencalp, N.S. & Keskin G. (2003). Quality Of Life And Job Satisfaction Of Nurses. *J Nurs Care Qual*. 18(2): 151–158.
- Clarke, T. (1995). *Organizational Climate*, Productivity And Creativity.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review And Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), pp. 304-313.

- Cordes CL, Dougherty TM (1993) A Review And An İntegration Of Research On Job Burnout. *Acad Manage Rev*, 18: 621-656
- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Cribbin, J.J. (1972). *Effective Managerial Leadership*, New York: American Management Association.
- Çakmur, H. (2012). Araştırmalarda Ölçme-Güvenilirlik-Geçerlilik. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 11(3).
- Çam, O., Akgün, E., Babacan-Gümüş, A., Bilge, A. & Ünal-Keskin, G. (2005). Bir Ruh Sağlığı Ve Hastalıkları Hastanesinde Çalışan Hekim Ve Hemşirelerin Klinik Ortamlarını Değerlendirmeleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*. (6), 213-220.
- Çankaya, S., Gürdal, O., Taner, T. & Orhan, H. (2018). Eğitim-Araştırma Hastanelerinde Çalışanların İş Doyumu, Örgütsel Bağlılık Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi: Ordu İli Örneği. *SDÜ Tıp Fakültesi Dergisi*, 25(4), 436-449.
- Çarıkçı, İ., Oksay, A. (2004). Örgütsel Yapı Ve Meslek Farklılıklarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri. Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (2), 157-172.
- Çelik. Y. (2019). *Sağlık Ekonomisi*. 4. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çevik, B. (2013). Turizm Sektöründe Yetenek Yönetimi Uygulamaları: Antalya Yöresinde Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Çırpan, H., Şen, A.(2009). İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi. *Çerçeve Dergisi*, (52),16. 110-116.
- Çorlu, S., Lynn, M. Burlbaw, Robert M. Capraro, Corlu, M. A., Sunyoung, H. (2010). The Ottoman Palace School Enderunand The Man With Multiple Talents Matrakçı Nasuh. *Journal Of Korea Society of Mathematical Education*, 14 (1), 22-35.
- Çöl, G. ve Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1), 291-306.
- Çulha, O. (2008). Konaklama İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Davis K. (1998). *İşletmelerde İnsan Davranışı*. Çeviri Kemal Tosun, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını No:199.
- Derin, N. (2007). Devlet Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler, YayımlanmamışYüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Dinçer, E. (2021). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Yetenek Yönetiminin Aracılık Rolünün İncelenmesi, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Doğan, S., Demiral, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 145-166.
- Downs, Y., Swailes, S. (2013). A Capability Approach to Organizational Talent Management. *Human Resource Development International*, 16 (3) ss. 267- 281.
- Duran, C., Boz, D. Vd., (2019) Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20 (2), 158-189.
- Durmuş, S. Ve Günay, O. (2007). Hemşirelerde İş Doyumu Ve Anksiyete Düzeyini Etkileyen Faktörler. *Erciyes Tıp Dergisi*, 29 (2), 139-146.
- Durukan, S. Akyürek, Ç. Coşkun, E. (2010). Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi'nde Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Güven, Güçlendirme Ve Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15 (3), 411-434.
- Duygulu, S. Korkmaz, F. (2008). Hemşirelerin Örgüte Bağlılığı, İş Doyumları ve İşten Ayrılma Nedenleri. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokul Dergisi*, 12 (2), 9-20.
- Ece, F. (2016). Hemşirelikte Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, . Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Eğimli, T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (3), 35-52.
- Elibol, M. (2017). Kamu Sağlık Hizmetleri Ve Yetenek Yönetimi: İstanbul Fatih Kamu Hastaneleri Birliği Bağlamında Bir Araştırma, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eral, O. (2019). İşgörenlerin Yaşam Kalitesi Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi* 30 (3), 211-216.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Avcıol Basın-Yayın.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım.
- Eren, E. (2020). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 17.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Eren, H., Bal, M. D. (2015). Hemşirelikte Örgütsel Bağlılık. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 2(1), 44-50.
- Ewerlin, D. (2013) The Influence of Global Talent Management on Employer Attractiveness: An Experimental Study, *German Journal of Research in Human Resource Management*, 27 (3), 279-304.
- Feldman C.D, Arnold, J.H. (1993). Managing Individual And Group Behavior İnorganization, Mc.Graw-Hill International Book Company, Auckland, From The Top. *Hospital And Health Services Administration*. Vol. 34. No:1, 100-109.
- Festing, M., Schäfer, M., and Scullion, H. (2013). Talent Management İn Mediumsized German Companies: An Explorative Study And Agenda For Future Research. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (9), 1872-1893.

- Fişek, N. (1983). *Halk Sağlığı'na Giriş*. Birinci Baskı, Ankara: Çağ Matbaası.
- Françoys G. (2013) The DMGT: Changes Within, Beneath, And Beyond Talent. *Development & Excellence*, 5 (1), 1-14
- Garcia-Bernal J, Gargallo-Castel A, Marzo- Navarro M, Rivera- Torres P. (2005). Job Satisfaction: Empirical Evidence Of Gender Differences, *Women in Management Review*, Vol. 20, No. 4, 286-27.
- Gedik, T., Akyüz, K.C., Batu, C. (2009). Orman Endüstri İşletmelerinde Yönetici İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi (Düzce İli Örneği). *Kastamonu Üniversitesi, Orman Fakültesi Dergisi*, 9 (1), 1-11.
- Gegez, A. E. (2010). *Pazarlama Araştırmaları*. 3. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,
- Genç, N. (1994). *Zirveye Götüren Yol Yönetim*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Gibson J.L., Klein, S.M. (1970). Employee Attitudes As A Function Of Age And Length Service: A Re-Conceptualisation. *Academy Of Management Journal*, Vol. 13, 411-425.
- Glenn N.D, Taylor, R. D., Weaver, C.N. (1977). Age And Job Satisfaction Among Males And Females: A Multivariate Multi-Study. *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 62, 90-193.
- Gregory, D.M. Way, C.Y. Lefort, S. Barrett, B.J. Perfrey, P.S. (2007). Predictors Of Registered Nurses' Organizational Commitment And Intent To Stay. *Health Care Management Review* 32(2), 119-127. <http://dx.doi.org/10.1097/01.HMR.0000267788.79190.f4>
- Groot, W. Van Den Brink, H.M. (1999). Job Satisfaction Of Older Workers. *International Journal Of Manpower*, No.6, 20- 344
- Gül, D. (2018). Yetenek Yönetiminin Hemşirelerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış* , 2 (1), 37-56.
- Gülova, A. A., Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal* (3), 49-76.
- Gülser, A. (2011). Hastanelerde Örgüt Kültürünün Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Günbay, İ. (2000). *Örgütlerde İş Doyumu Ve Güdüleme*. Ankara: Özen Yayıncılık.
- Gündüz, Orhaner, G. (2016). Banka Çalışanlarında İş Doyumu Ve İş Doyumunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gündüzalp, S., Özcan, M. B. (2018). Yetenek Savaşlarından Yetenek Yönetimine. *Journal of Anatolian Education Research*, (2), 14-46.
- Gündüzalp, S., ÖZAN, M. B. (2019). Akademisyenlerin Yetenek Yönetimi Algısı. *Gazi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 1-14.

- Güner, M. B. (2016). Çalışanların Yetenek Yönetimi Algısının İş Motivasyonuna Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Huang, J., Tansley, C. (2012). Sneaking Through the Minefield of Talent Management: The Notion of Rhetorical Obfuscation. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (17), 3673-3691.
- Israel, B., Kifle, W., Tigist, D., Fantahun, W. (2017). Organizational Commitment And Its Predictors Among Nurses Working In Jimma University Specialized Teaching Hospital, *Southwest Ethiopia. Prim Health Care*. 7 (1):1-8.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni bir Paradigma, Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Yayıncılık.
- İncir, G. (1990). *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme, (İş Doyumu)*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.
- İpçioğlu, B. (2017). İşletmelerde Yetenek Yönetimi Ve İş Tatmini İlişkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İslamoğlu, A.H. (2003). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Jackson, S., & Schuler, R. (1990). Human Resource Planning: Challenges For Industrial/Organizational Psychologists. *American Psychologist*, 45(2), 223-239.
- Jansen, P.G., Kerkstra, A., Abu-Saad, H.H. & van der Zee, J. (1996). The Effects Of Job Characteristics And Individual Characteristics On Job Satisfaction And Burnout In Community Nursing. *Int J Nurs Stud*, (33), 407-421.
- Joseph S. R. (1978). What Makes Giftedness? Reexamining A Definition. *Phi Delta Kappan*, 60 (3), 180-184.
- Kahraman, G., Engin, E., Dülenderler, Ş., Öztürk, E. (2011). Yoğun Bakım Hemşirelerinin İş Doyumları ve Etkileyen Faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 4 (1), 12-18.
- Kamal, M.Y. & Lukman, Z.M. (2017). The Influence Of Talent Management Practices On Job Satisfaction. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 7 (7), 859-864.
- Kanter, M. R. (1968). Commitment and Social Organization: A Study Of Commitment Mechanisms In Utopian Communities. *American Sociological Review*, 4 (33), 499-517
- Karacan, E. (2018). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Bir Süreç: Yetenek Yönetimi. *Uluslararası Turizm, Ekonomi ve İşletme Bilimleri Dergisi (IJTEBS)* E-ISSN: 2602-4411, 2 (2), 137-139.
- Karaçoban, A.M. (2019). Yetenek Yönetimi ve Çalışan Üretkenliğine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ankara.
- Karadal, H., Erdal, Akyüz, N. (2019). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Vizyon: Yetenek Yönetimi. 4. *International EMI Entrepreneurship and Social Sciences Congress Proceedings E-Book*, 1034-1044.
- Karahan, A. (2008). Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (3), 231-246.
- Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2018). *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*. Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 5. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Kaymaz K. Çalışma Yaşamında Kalite. [Http://Www.Akademi.Com/Endustriiliskileri/234- Calisma-Yasaminda-Kalite.Html](http://Www.Akademi.Com/Endustriiliskileri/234-Calisma-Yasaminda-Kalite.Html). (Erişim Tarihi 15.10.2021).
- Khan, A.S. & Jan, F. (2015). The Study Of Organization Commitment And Job Satisfaction Among Hospital Nurses. A Survey Of District Hospitals Of Dera Ismail Khan. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*. 15 (1), 17-27.
- Kheirkhah M, Akbarpouran V., Haqhani, H. (2016). Relationship Between Talent Management And Organizational Commitment İn Midwives Working İn Iran University Of Medical Sciences. *Journal Of Client-Centered Nursing Care*, 2 (3), 145-152.
- Kim, Y.I., Geun H.G., Choi, S., Lee, Y. S. (2017). The İmpact Of Organizational Commitment And Nursing Organizational Culture On Job Satisfaction İn Korean American Registered Nurses. *Journal of Transcultural Nursing*. 28 (6): 590-97.
- Korman A. (1992). *Organizational Behavior*. New Jersey:Prentice Hall.
- Kömürcüoğlu, H. (2006). Belirsizlik Ortamında İş Tatmini ve İşe Bağlılık. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, (5) 1.
- Köroğlu, Ö. (2011). İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kundak, Z., Üzel-Taş, H., Keleş, A. ve Eğicioğlu, H. (2015). Bir Üniversite Hastanesinde Hemşirelik Mesleğinde İş Tatmini Ve Motivasyon. *Kocatepe Tıp Dergisi*. (16), 1-10.
- Lam, S.S.K. (2011). Quality Management And Job Satisfaction: An Empirical Study. *International Journal Of Quality And Reliability Management*, 12 (4), 72-78.
- Lorber, M., Skela Savič, B. (2012). Job Satisfaction Of Nurses And İdentifying Factors Of Job Satisfaction İn Slovenian Hospitals. *Croat Med J*. 53 (3), 263-270.
- Lucia, A.D., Lebsinger, R. (1999). The Art and Science of Competency Models. *Published by: Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco*. 14.
- Luthans F., Thomas, L.T. (1987). The Relationship Between Age And Jobsatisfaction: Curvilinear Results From An Emprical Study: A Research Note. *Personel Review*, 18 (1), 23-26.
- M. A. Özer, 21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler, Ankara, 2008,
- Malkawi, E. (2017). The relationship between talent management and organizational commitment case study: Aqaba special economic zone authority, Jordan. *International Business and Management*. 14(1): 80-84.
- Maslach, C., Jackson, S. E. (1986). *Maslach burnout inventory*. 2. Baskı, Palo Alto CA: Consulting Psychologist Press.
- McKinsey, Company. (2001). The War for Talent. Organization and Leadership Practice. McKinsey Company, (1).
- Mercan, M. B. (2019) Bankacılık Sektöründe Çalışanların Sosyodemografik Özellikleri Ve Evden Çalışıp Çalışmama Durumuna Göre İş Doyumu, Örgütsel Bağlılık Ve Yaşam Kalitesi Açısından Durumlarının Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Meyer, J., Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace, Theory Research and Application*. London: Sage Publications.

- Muchinsky P.M. (2000). *Psychology Applied To Work*. Sixth Edition, Usa: Wadsworth.
- Nal, M., Nal, B. (2018). Sağlık Çalışanlarının İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 8 (1), 131-140.
- Nobarieidishe S., Chamanifard., R., Nikpour., A. (2014). The Relationship Between Talent Management And Organizational Commitment İn International Division Of Tejarat Bank, Iran. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*. 3 (4): 1116-1123.
- Okpara J.O. “The Relationship Of Personal Characteristics And Job Satisfaction: A Study Of Nigerian Managers Ğn The Oil Industry”, The Journal Of American Academy Of Business, Vol. 10, No.1, P.50,2006.
- O'Neill, F. (2017). Devlet Ve Vakıf Üniversiteleri Hazırlık Okullarında Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ve Okutmanların İş Doyumu İlişkisi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Oral, H. (2015). Otel İşletmelerinde İş Koşullarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Oshagbemi, T. (2003). Personal Correlates Of Job Satisfaction: Emprical Evidence Formuk Universities. *International Journal Of Social Economics*, 30 (12), 1210-1226.
- Ö. Köroğlu. (2011). İş Doyumu Ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Öktan, S. (2019). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım Olarak Yetenek Yönetimi: İşletmelerin Yetenek Yönetimi Birimlerine İlişkin Keşifsel Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Özata, M. Ve Topçu, T. (2018). Sağlık Personelinde Motivasyon İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması: Bandırma Devlet Hastanesi Örneği. *Ahi Evran Üniversitesi Sağlık Yüksek Okulu Sağlık Bilimleri Dergisi*, 2 (3), 17-24.
- Öztürk, A. (1993). Sağlık Sektöründe Özelleştirm, *Verimlilik Dergisi*, C.4, S.3, 12.
- Öztürk, H., Kasım, S., Kavgacı, A., Kaptan, D. Ve İnce, G. (2015). Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyum Düzeyleri. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*. 18 (1), 17-25.
- Park, S. A., Ahn, S. H. (2015) Relation Of Compassionate Competence To Burnout, Job Stress, Turnover Intention, Job Satisfaction And Organizational Commitment For Oncology Nurses İn Korea. *Asian Pac J Cancer Prev*. 16 (13), 5463-5469.
- Parsons, E., Broadbridge, A. (2006). Job Motivation and Satisfaction:Unpacking the Key Factors for Charity Shop Managers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, (13), 121-131
- Pınar, İ., Kamaşak, R. (2008). İş Tatminini Oluşturan Boyutların Toplam Tatmin Üzerindeki Etkilerinin Doğrulayıcı Faktör Analizi İle İncelenmesi Üzerine Türk İşletmelerinde Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi*, 37 (2), 151-166.
- Ramoo, V., Abdullah, K. L. Ve Piaw, C.Y. (2013). The Relationship Between Job Satisfaction And Intention To Leave Current Employment Among Registered Nurses İn A Teaching Hospital. *Journal of Clinical Nursing*. (22), 3141–3152.

- Ready, A. D. ve Conger, A. J.(1999). *Şirketinizi Bir Yetenek Fabrikası Haline Getirin, Yetenek Yönetimi*. Çev. İlker Gülfidan, İstanbul: Harvard Business School Publishing Corporation, MESS Yayın No: 552.
- Ready, Douglas, A., Linda, A., Hill, and Jay A. Conger. (2008). Winning the Race for Talent in Emerging Markets. *R0811C. Harvard Business Review*, 86 (11).
- Reddy, A. (2013). Talent Management: Driver For Organizational Success. *Business Sciences. International Research Journal*, 1(2), 438-440.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 3 (10), 465-476.
- Rençber, S. Y. (2012). Batman İli Sağlık Sektöründe Kamu Ve Özel Hastanelerde Görev Yapan Yöneticilerin İş Doyumu Ve İş Doyumunu Etkileyen Faktörler, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Renzulli, J. S. (1999). What Is This Thing Called Giftedness, and How Do We Develop It? A Twenty-Five Year Perspective. *Journal for the Education of the Gifted*. 23(1): 3-54.
- Resmi Gazete (2000). Ayakta Teşhis ve Tedavi Yapılan Özel Sağlık Kuruluşları Hakkında Yönetmelik, Tarih: 09 Mart 2000, Sayı: 23988, Resmi Gazete, Ankara.
- Sabuncuoğlu, Z. Ve M. Tüz, (1996), *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Yayınları,
- Santhoshkumar, R. Ve Rajasekar, N. (2012). Talent Measure Sculpt for Effective Talent Management: A Practical Revise. *The IUP Journal of Management Research*, XI (1), 38-47.
- Sarpkaya, R. (2000). Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İşDoyumu. *Amme İdaresi Dergisi*, 3 (33), 111-124.
- Saygılı, M. (2008).Hastane Çalışanlarının Çalışma Ortamlarına İlişkin Algıları İle İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- SB, Sağlık Bakanlığı, Kamu Hastaneleri Genel Müdürlüğü 2019, Erişim Tarihi: 25.09.2021, Erişim Adresi:<https://khgmfinansalanalizdb.saglik.gov.tr/Eklenti/30901/0/saglik-hizmet-sunucustyazi10867a2e-a45b-4a96-beda-c7783ff5d822pdf.pdf>.
- SB, Sağlık Bakanlığı, Sağlık İstatistik Yıllığı 2020, Erişim Tarihi: 15.10.2021, Erişim Adresi: <https://sbsgm.saglik.gov.tr/Eklenti/41611/0/haber-bulteni-2020pdf.pdf>
- Schultz, D. P., S. E., Schult. (1990). *Psychology And Industry Today*. New York: Mac Millan Publishing Company.
- Seçer, İ. (2017). *SPSS ve LISREL ile Pratik Veri Analizi Analiz ve Raporlaştırma*. 2. Baskı, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sevinç, Ş., Şahin, A. (2012). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığı Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Maliye Dergisi*, (162), 266-281.
- Shields, M. A. ve Ward, M. (2001). Improving Nurse Retention İn The National Health Service İn England: The Impact Of Job Satisfaction On Intentions To Quit. *Journal of Health Economics*. (20), 677–701.
- Sıgı, 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), 261-278.

- Sıgı, Ü. (2009). Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10 (1), 43-56.
- Sıgı, Ü. ve Basım, N. (2006). İş Görenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6 (12), 131-154.
- Silah, M. (2001). *Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Selim Kitapevi.
- Söylemez, D. (2002). Sağlık Personelinin İş Doyumu ile İlgili Bir Metaanalizi Çalışması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Staw, B. M., Salancik, G. (1982). *New Directions in Organizational Behavior*. Florida: Rober E. Krieger Publishing Company.
- Sur, H. ve Palteki, T. (2013). *Hastane Yönetimi*. İstanbul: Nobel Tıp Kitabevi.
- Şahin, A. ve Sevinç, İ. (2012). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığı: Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Maliye Dergisi*, (162), 266-281.
- Şencan, N. S. (2011). Türk İlaç Sanayiinde Çalışan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Ve İş Doyumlarına Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şencan, N., Yeğenoğlu, S., Aydın, B. (2013). Sağlık Çalışanları Ve Eczacılar Üzerinde Yapılan İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık Araştırmaları. *Marmara Pharmaceutical Journal*, (17), 104-112.
- Şengül, A. (2008), İş Doyumu Ve Tüketici Tatmini İlişkisi Kamu Ve Özel Kesim Sağlık Hizmetlerinde Hekimlerin İş Doyumunun Hasta Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- T.C.. Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi, Ayaktan Teşhis ve Tedavi Yapılan Özel Sağlık Kuruluşları Hakkında Yönetmelik, Erişim Tarihi: 23.09.2021, Erişim Adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr>
- T.C.. Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi, Erişim Tarihi: 10.08.2021, Erişim Adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2709>.
- Tak, B., Sayılar, Y. ve Kaymaz, K. (2007). Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 8 (2), 233-266.
- Tarakcı, H., Öneren, M. (2018). Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri. *Istanbul Journal Of Social Sciences*, ISSN: 2147-3390, 20, 71-86.
- Tarakcı, H. (2016). Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- TDK. (t.y.). TDK Sözlük. “yetenek” maddesi, Erişim Tarihi: 22.10.2021, Erişim Adresi: <https://sozluk.gov.tr>
- TDK. (t.y.). TDK Sözlük. “yetkinlik” maddesi, Erişim Tarihi: 24.10.2021, Erişim Adresi: <https://sozluk.gov.tr>
- Telman, N, Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. 1. Baskı, İstanbul: Epsilon Yayınları.

- Telman, N. (1988). Endüstride Görülen İş Tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşma Duygusu ile Olan İlişkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tengilimlioğlu, D., Işık, O., Akbolat, M. (2018). *Sağlık İşletmeleri Yönetimi*. 9. Baskı, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tengilimlioğlu, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 23-45.
- Tikici, M. ve Deniz M. (2005). *Örgütsel Davranış*. Birinci Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.
- Tilev, S. ve Beydağ, K. D. (2014). Hemşirelerin İş Doyum Düzeyi. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*. 3 (1), 140-147.
- Timuçin, A. (2013). Yönetici Hemşire İletişiminin Çalışan Hemşirelerin İş Doyumuna Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Tortop, N. (1983). *Personel Yönetimi*. Ankara: İlk-San Matbaası.
- Toygar, Ş.A., Kırloğlu, M. (2020). Doğrulamalı Faktör Analizi ile Mesleki Doyum Ölçeği'nin Yapı Geçerliliğinin Sağlık ve Sosyal Hizmet Çalışanları Örneğinde İncelenmesi. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (1), 120-133.
- TTB, Türk Tabipler Birliği, Erişim Tarihi: 10.08.2021, Erişim Adresi: https://www.ttb.org.tr/mevzuat/index.php?option=com_content&view=article&id=521:temel-saik-hmetleruluslararası-konferansi-bdalma-ata&catid=6:uluslararasıylge&Itemid=36.
- Tütüncü, Ö., Olgun, Ç. (2000). İş Doyumunun Ölçülmesi, İzmir İli Sınırlarında Faaliyet Gösteren Seyahat Acenteleri Üzerine Bir İnceleme. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, (11), 124-128.
- Uçar, P. (2016). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Uludağ, G. (2019). Lider Üye Etkileşiminin Yetenek Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Alan Araştırması. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28 (2), 338-353.
- Ulusal, E. (1998). İş Doyumu-Verimlilik İlişkisinde Yöneticinin Rolü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir..
- Ulusoy, A. D. (1998). Kamu Hizmeti Anlayışında Yeni Yönelimler: Avrupa Yapılanmasının Kamu Hizmeti Teorisine Etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 31 (2), 21-40.
- Vandekerckhove, W. ve Commers, M.S.R. (2004). Whistle-blowing and Rational loyalty. *Journal of Business Ethics*, (53), 225-233.
- Wasti, S.A. (2000). Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi. *VIII Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, (8). 401-410.
- WHO, (2000), Erişim Tarihi: 10.08.2021, Erişim Adresi: <http://www.who.int/suggestions/faq/en/>.
- Yalkın, S. (2010). Sağlık Hizmetlerinde Kalite Yönetimi ve Kalitenin Servqual Yöntemi ile Ölçülmesine Yönelik Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Yavuz, E. , (2009), İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 51- 69.
- Yavuz, Ş. (2009). Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi Çalışanlarının Liderlik Algılarının Ve Örgütsel Bağlılıklarının İş Tatmin Üzerine Etkisi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2014). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. 4. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yetim, Ü. (1996. Yönelim Değerleri ve Yaşam Doyumu Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Psikoloji Seminer, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayını*, (11), 59- 88.
- Yıldırım, H, H. ve Konca, M. (2018). Türkiye’de Özel Sağlık Kurumları Sektörü: Mevcut Durum , Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Tüspe Analiz*, (5), 1–84.
- Yılmaz, S. (2019). Kamu Kurumlarında Yetenek Algısı: Bir Kamu Kurumunda Yetenek Yönetimi Araştırması, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, S. (2020). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Konular, Bölüm adı:(Yetenek Yönetimi)*. Ayyıldız, O. 1. Baskı, İstanbul: Efeakademi Yayınları.
- Zuraikat, N. ve McCloskey, J. (1986). Job Satisfaction Among Jordanian Registered Nurses. *Int Nur Rev*, (33), 143-147.

EKLER

Ek 1. Çalışmada kullanılan ölçeklerin kodları

	YETENEK YÖNETİMİ (YY)	
SIRA NO	MADDELER	KOD
1.	Çalışanların her gün heyecan ve hevesle gelecekleri bir iş ortamı oluşturur.	YY1
2.	Örgüte katılımı sağlayacak bir kültür oluşturur.	YY2
3.	Örgütümde yöneticiler çalışanların iş veya görevleri ile ilgili düşüncelerine önem verirler.	YY3
4.	Örgütümde iş görenler yöneticilerini iş veya görevleri ile ilgili rahatça eleştirebilirler.	YY4
5.	Yetenekli çalışanları istihdam etmek için yatırım yapar.	YY5
6.	Yetenekli çalışanları keşfetmek için lisans öğrencilerine yönelik çalışmalar yapar.	YY6
7.	Yetenekli çalışanları bulmak için interneti kullanır.	YY7
8.	Örgütümüzdeki işe alım süreci objektiftir ve alımlar adayların başarısına göre yapılır.	YY8
9.	Örgütüm ihtiyaç duyulan nitelikli çalışanların işe alımını sağlar.	YY9
10.	Örgütüm işe alım sürecinde öncelikli olarak aday becerililerini değerlendirir.	YY10
11.	Mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirler.	YY11
12.	Görevimi yerine getirmek için gerekli kaynak ve araçlara sahibim.	YY12
13.	İşimle ilgili fikir alınması motivasyonumu olumlu yönde etkiler.	YY13
14.	İş yerimde verilen prim ve ikramiyeler motivasyonumu artırır.	YY14
15.	İşimle ilgili övgü dolu sözler duymak motivasyonumu artırır.	YY15

16.	Yaptığım işlerden memnun olunması iş tatminimi olumlu yönde etkiler.	YY16
17.	Fiziksel çalışma koşulları motivasyonumu etkiler.	YY17
18.	Terfi olanakları mesleğimde motivasyonum için oldukça önemlidir.	YY18
19.	Örgütümde çalışanların her gün işe gelmek için heyecan duydukları bir ortam vardır.	YY19
20.	Örgütüm örgüt misyonu ve vizyonu ile çalışanları arasındaki uyumluluğu sağlar.	YY20
21.	Örgütüm etkili kararlar vererek çalışanların güçlendiklerini hissetmelerini sağlar.	YY21
22.	Bulduğum örgüt çalışanlarına örgütte kalmak isteyecekleri bir kültür oluşturur.	YY22
23.	Çalışanların niçin bu örgütü seçtiklerini belirleyici yaklaşımları vardır.	YY23
24.	Çalışanların niçin bu örgütten ayrıldıklarını belirleyici yaklaşımları vardır.	YY24
25.	Çalışanların niçin bu örgütte kalmaya devam ettiklerini belirleyen yaklaşımları vardır.	YY25
26.	Çalışanların örgütte kalmalarını sağlayacak bir kültür oluşturur.	YY26
27.	Örgütüm mevcut çalışanlara işlerini iyi yapmalarını sağlayacak yeterli eğitimleri sağlar.	YY27
28.	Örgütüm kişisel gelişim hedefli eğitim (dil, liderlik, etkin iletişim, ekip çalışması, proje yönetimi, vs.) uygulamaları yapar.	YY28
29.	Teknik alanlarda ve uzmanlık konularında gelişimi hedefleyen eğitim uygulamaları yapılır.	YY29
30.	Yeni işe alınanlar için yetenek yönetimi girişimleri ile oryantasyon sürecini birlikte uygular.	YY30
31.	Çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir.	YY31
32.	Lider geliştirme programlarını uygulamaktadır.	YY32
33.	Kariyer gelişim fırsatlarını destekleyen politikalar yaratır.	YY33
34.	İşimi en iyi şekilde yapmam yöneticilerimden takdir almamı sağlar.	YY34
35.	İşimi en iyi şekilde yapmam maaşıma zam almamı sağlar.	YY35
36.	İşimi en iyi şekilde yapmam terfi etmeme yol açar.	YY36
37.	Genel olarak bu işletmenin ekstra çaba harcayan çalışanlarını ödüllendirdiğine inanıyorum.	YY37

38.	Çalıştığım yerde ödüller çalışana adil olarak verilmektedir.	YY38
39.	Yaptığım iş benim açımdan tatmin kaynağı olduğu için ödül beklentisi içinde olmamaktayım.	YY39
40.	Çalıştığım yerde ödüllendirme kriterleri iş görenlere açıkça aktarılmaktadır.	YY40
41.	İş yerimde genellikle maddi nitelikte ödüller verilmektedir.	YY41
42.	İş yerimde genellikle manevi nitelikte ödüller verilmektedir.	YY42
43.	İş yerinde aldığımız ödüllere ilişkin fikirlerimizi yöneticilerimizle rahatlıkla paylaşabiliriz.	YY43
44.	Mevcut çalışanlara iş için gerekli becerilerinden dolayı ücret ayarlamaları sağlar.	YY44
45.	Her düzeyde çalışan için daha geniş havuzlar oluşturur.	YY45
46.	Örgütün büyüüp genişlemesini sağlayacak elemanların alımı için zemin oluşturur.	YY46
47.	Her seviyedeki çalışanlar için yedek havuzunu oluşturur.	YY47
48.	İşletme büyüüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirler.	YY48
49.	Mevcut olan çalışan ve aday yetenek düzeylerindeki boşlukları tanımlar.	YY49

	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK (ÖB)	
SIRA NO	MADDELER	KOD
1.	Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım.	ÖB1
2.	Bu kurumun problemlerini sanki kendi problemlerim gibi hissedirim.	ÖB2
3.	Kurumuma karşı güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum.	ÖB3
4.	Bu kuruma karşı kendimi “duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	ÖB4
5.	Bu kurumda kendimi “ailenin” parçası gibi hissetmiyorum.	ÖB5
6.	Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.	ÖB6
7.	Şu anda, bu kurumda kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.	ÖB7

8.	Şu anda, istesem bile bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	ÖB8
9.	Su anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı.	ÖB9
10.	Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi.	ÖB10
11.	Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	ÖB11
12.	Bu örgütten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığıdır.	ÖB12
13.	Şu anki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum.	ÖB13
14.	Menfaatime olsa bile, örgütümden ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	ÖB14
15.	Örgütümden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.	ÖB15
16.	Bu örgüt benim bağlılığımı hak ediyor.	ÖB16
17.	Örgütümden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.	ÖB17
18.	Örgütüme çok şey borçluyum.	ÖB18

	İŞ DOYUMU (TATMİNİ) (İD)	
SIRA NO	MADDELER	KOD
1.	İşimin beni her zaman meşgul etmesi bakımından	İD1
2.	İşimin bana tek başıma çalışma olanağının olması bakımından	İD2
3.	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından	İD3
4.	Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	İD4
5.	Üstlerin yönetim tarzı açısından	İD5
6.	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	İD6

7.	Vicdanıma aykırı olan şeyleri yapma durumunda kalmamam açısından	İD7
8.	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	İD8
9.	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	İD9
10.	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	İD10
11.	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından	İD11
12.	Akademik kararların uygulamaya konması bakımından	İD12
13.	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	İD13
14.	Terfi olanağımın olması açısından	İD14
15.	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	İD15
16.	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	İD16
17.	Çalışma yerinin fiziki şartları bakımından	İD17
18.	Çalışma arkadaşlarımdan birbirleri ile anlaşmaları açısından	İD18
19.	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	İD19
20.	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından	İD20

Ek 2. Anket Formu

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, Üsküdar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilimdalı tarafından yürütülmekte olan Doktora Tez Çalışması için uygulanmaktadır. Bu araştırmanın amacı; hastane yönetici ve çalışanlarının bakış açısı ile **“Sağlık Kurumlarında Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde İş Doyumunun Aracılık Rolü”** konusunu incelemektir. Bu bağlamda araştırmanın anlamlı sonuçlar verebilmesi, siz değerli katılımcıların bu araştırmaya katılımıyla mümkün olabilecektir. ***Elde edilecek veriler sadece bilimsel amaçlı kullanılacak olup; hiç bir yönetici, çalışan adı kullanılmayacaktır.*** Bu anket çalışmasındaki soruları gerçekçi ve samimi görüşlerinize dayanarak yanıtlamanız Doktora Tez Çalışması’nın başarıyla tamamlanabilmesi açısından olduğu kadar ülkemizdeki sağlık kuruluşlarının yetenek yönetiminin ve örgütsel bağlılığın, tespiti ve neler yapılabileceği açısından da büyük önem taşımaktadır. Anket soruları bilimsel ve bu konudaki uluslararası akademik ilke ve standartlara uygun biçimde hazırlanmıştır. Kuşkusuz çok değerli zamanınızın bir kısmını alacak olan bu anketi yanıtlama konusunda göstereceğiniz özen, işbirliği ve katkılarınıza peşinen teşekkür eder, saygılar sunarız.

Prof. Dr. Mehmet ZELKA
Üsküdar Üniversitesi

Selahattin ÇALIŞAL
Üsküdar Üniversitesi

YAŞINIZ: ☐ 20 yaş ve altı ☐ 21-30 yaş ☐ 31-40 yaş ☐ 41-50 yaş ☐ 51 yaş ve üstü

CİNSİYETİNİZ : ☐ Erkek ☐ Kadın

MEDENİ DURUM : ☐ Evli ☐ Bekar

MESLEĞİNİZ: ☐ Hekim ☐ Hemşire/Ebe ☐ Sağlık Memuru ☐ Tekniker/Teknisyen
☐ Diğer

AYLIK GELİRİNİZ (EK ÖDEMELER DÂHİL):

☐ 2.001-3.000 TL. ☐ 3.001-4.000 TL. ☐ 4.001-5.000 TL. ☐ 5.001 TL ve üstü

HASTANEDEKİ HİZMET SÜRESİ: ☐ 5 yıl ve altı ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl
☐ 16-20 ☐ 21 yıl ve üzeri

ÖĞRENİM DURUMUNUZ: ☐ Lise ve Dengi Okul ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

HAFTADA ÇALIŞMA SAATİ: ☐ 40 Saat ☐ 41-50 Saat ☐ 51 ve üstü saat

ÇALIŞTIĞINIZ HASTANE:

- ☐ Dr. Siyami Ersek Göğüs Kalp ve Damar Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi
☐ İstanbul Sultan 2. Abdulhamid Han Eğitim ve Araştırma Hastanesi
☐ İstanbul Haydarpaşa Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi
☐ Göztepe Prof. Dr. Süleyman Yalçın Şehir Hastanesi

ÇALIŞTIĞINIZ

BİRİM:

.....

BÖLÜM 1: YETENEK YÖNETİMİ						
SIRA NO	MADDELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım/Ortadayım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Çalışanların her gün heyecan ve hevesle gelecekleri bir iş ortamı oluşturur.	1	2	3	4	5

2.	Örgüte katılımı sağlayacak bir kültür oluşturur.	1	2	3	4	5
3.	Örgütümde yöneticiler çalışanların iş veya görevleri ile ilgili düşüncelerine önem verirler.	1	2	3	4	5
4.	Örgütümde iş görenler yöneticilerini iş veya görevleri ile ilgili rahatça eleştirebilirler.	1	2	3	4	5
5.	Yetenekli çalışanları istihdam etmek için yatırım yapar.	1	2	3	4	5
6.	Yetenekli çalışanları keşfetmek için lisans öğrencilerine yönelik çalışmalar yapar.	1	2	3	4	5
7.	Yetenekli çalışanları bulmak için interneti kullanır.	1	2	3	4	5
8.	Örgütümüzdeki işe alım süreci objektiftir ve alımlar adayların başarısına göre yapılır.	1	2	3	4	5
9.	Örgütüm ihtiyaç duyulan nitelikli çalışanların işe alımını sağlar.	1	2	3	4	5
10.	Örgütüm işe alım sürecinde öncelikli olarak aday becerililerini değerlendirir.	1	2	3	4	5
11.	Mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirler.	1	2	3	4	5
12.	Görevimi yerine getirmek için gerekli kaynak ve araçlara sahibim.	1	2	3	4	5
13.	İşimle ilgili fikir alınması motivasyonumu olumlu yönde etkiler.	1	2	3	4	5
14.	İş yerimde verilen prim ve ikramiyeler motivasyonumu artırır.	1	2	3	4	5
15.	İşimle ilgili övgü dolu sözler duymak motivasyonumu artırır.	1	2	3	4	5
16.	Yaptığım işlerden memnun olunması iş tatminimi olumlu yönde etkiler.	1	2	3	4	5
17.	Fiziksel çalışma koşulları motivasyonumu etkiler.	1	2	3	4	5
18.	Terfi olanakları mesleğimde motivasyonum için oldukça önemlidir.	1	2	3	4	5
19.	Örgütümde çalışanların her gün işe gelmek için heyecan duydukları bir ortam vardır.	1	2	3	4	5
20.	Örgütüm örgüt misyonu ve vizyonu ile çalışanları arasındaki uyumluluğu sağlar.	1	2	3	4	5
21.	Örgütüm etkili kararlar vererek çalışanların güçlendiklerini hissetmelerini sağlar.	1	2	3	4	5
22.	Bulduğum örgüt çalışanlarına örgütte kalmak isteyecekleri bir kültür oluşturur.	1	2	3	4	5
23.	Çalışanların niçin bu örgütü seçtiklerini belirleyici yaklaşımları vardır.	1	2	3	4	5
24.	Çalışanların niçin bu örgütten ayrıldıklarını belirleyici yaklaşımları vardır.	1	2	3	4	5
25.	Çalışanların niçin bu örgütte kalmaya devam ettiklerini belirleyen yaklaşımları vardır.	1	2	3	4	5

26.	Çalışanların örgütte kalmalarını sağlayacak bir kültür oluşturur.	1	2	3	4	5
27.	Örgütüm mevcut çalışanlara işlerini iyi yapmalarını sağlayacak yeterli eğitimleri sağlar.	1	2	3	4	5
28.	Örgütüm kişisel gelişim hedefli eğitim (dil, liderlik, etkin iletişim, ekip çalışması, proje yönetimi, vs.) uygulamaları yapar.	1	2	3	4	5
29.	Teknik alanlarda ve uzmanlık konularında gelişimi hedefleyen eğitim uygulamaları yapılır.	1	2	3	4	5
30.	Yeni işe alınanlar için yetenek yönetimi girişimleri ile oryantasyon sürecini birlikte uygular.	1	2	3	4	5
31.	Çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir.	1	2	3	4	5
32.	Lider geliştirme programlarını uygulamaktadır.	1	2	3	4	5
33.	Kariyer gelişim fırsatlarını destekleyen politikalar yaratır.	1	2	3	4	5
34.	İşimi en iyi şekilde yapmam yöneticilerimden takdir almamı sağlar.	1	2	3	4	5
35.	İşimi en iyi şekilde yapmam maaşıma zam almamı sağlar.	1	2	3	4	5
36.	İşimi en iyi şekilde yapmam terfi etmeme yol açar.	1	2	3	4	5
37.	Genel olarak bu işletmenin ekstra çaba harcayan çalışanlarını ödüllendirdiğine inanıyorum.	1	2	3	4	5
38.	Çalıştığım yerde ödüller çalışana adil olarak verilmektedir.	1	2	3	4	5
39.	Yaptığım iş benim açımdan tatmin kaynağı olduğu için ödül beklentisi içinde olmamaktayım.	1	2	3	4	5
40.	Çalıştığım yerde ödüllendirme kriterleri iş görenlere açıkça aktarılmaktadır.	1	2	3	4	5
41.	İş yerimde genellikle maddi nitelikte ödüller verilmektedir.	1	2	3	4	5
42.	İş yerimde genellikle manevi nitelikte ödüller verilmektedir.	1	2	3	4	5
43.	İş yerinde aldığımız ödüllere ilişkin fikirlerimizi yöneticilerimizle rahatlıkla paylaşabiliriz.	1	2	3	4	5
44.	Mevcut çalışanlara iş için gerekli becerilerinden dolayı ücret ayarlamaları sağlar.	1	2	3	4	5
45.	Her düzeyde çalışan için daha geniş havuzlar oluşturur.	1	2	3	4	5
46.	Örgütün büyüyüp genişlemesini sağlayacak elemanların alımı için zemin oluşturur.	1	2	3	4	5
47.	Her seviyedeki çalışanlar için yedek havuzunu oluşturur.	1	2	3	4	5
48.	İşletme büyüyüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirler.	1	2	3	4	5

49.	Mevcut olan çalışan ve aday yetenek düzeylerindeki boşlukları tanımlar.	1	2	3	4	5
BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK						
SIRA NO	MADDELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	Duygusal Bağlılık					
1.	Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım.	1	2	3	4	5
2.	Bu kurumun problemlerini sanki kendi problemlerim gibi hissedirim.	1	2	3	4	5
3.	Kurumuma karşı güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
4.	Bu kuruma karşı kendimi “duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
5.	Bu kurumda kendimi “ailenin” parçası gibi hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
6.	Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.	1	2	3	4	5
	Devam Bağlılığı					
7.	Şu anda, bu kurumda kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.	1	2	3	4	5
8.	Şu anda, istesem bile bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	1	2	3	4	5
9.	Su anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı.	1	2	3	4	5
10.	Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi.	1	2	3	4	5
11.	Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
12.	Bu örgütten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığıdır.	1	2	3	4	5
	Normatif Bağlılık					
13.	Şu anki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
14.	Menfaatime olsa bile, örgütümden ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
15.	Örgütümden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissedirim.	1	2	3	4	5
16.	Bu örgüt benim bağlılığımı hak ediyor.	1	2	3	4	5

17.	Örgütümden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.	1	2	3	4	5
18.	Örgütüme çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5
BÖLÜM 3: İŞ DOYUM (TATMİNİ)						
SIRA NO	MADDELER	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunuzum	Çok Memnunuzum
1.	İşimin beni her zaman meşgul etmesi bakımından	1	2	3	4	5
2.	İşimin bana tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	1	2	3	4	5
3.	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	1	2	3	4	5
4.	Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
5.	Üstlerin yönetim tarzı açısından	1	2	3	4	5
6.	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	1	2	3	4	5
7.	Vicdanıma aykırı olan şeyleri yapma durumunda kalmamam açısından	1	2	3	4	5
8.	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
9.	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	1	2	3	4	5
10.	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	1	2	3	4	5
11.	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından	1	2	3	4	5
12.	Akademik kararların uygulamaya konması bakımından	1	2	3	4	5
13.	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	1	2	3	4	5
14.	Terfi olanağımın olması açısından	1	2	3	4	5

15.	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
16.	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
17.	Çalışma yerinin fiziki şartları bakımından	1	2	3	4	5
18.	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları açısından	1	2	3	4	5
19.	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	1	2	3	4	5
20.	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından	1	2	3	4	5

Ek 3 . Özgeçmiş



Ek 4 . Etik Kurul Onayı



Ek 5 . Kurum İzni

