

Makalenin geliş tarihi: 09.07.2020

1. Hakem rapor tarihi: 06.08.2020

2. Hakem rapor tarihi: 17.08.2020

3. Hakem rapor tarihi: 27.08.2020

Kabul tarihi:15.09.2020

## ÇALIŞMA İLİŞKİLERİNİN İŞ YÜKÜ VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ (\*) (Araştırma Makalesi)

Güler YANIK (\*\*)

Vedat TANIŞ (\*\*\*)

### Öz

Çalışmanın amacı çalışma ilişkilerinin çalışanın örgütün sunduğu hizmeti algılayışı, iş yükü ve iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemektir. Çalışma ilişkilerinin çalışan tutum, davranışları ve görev algılayışını etkileyeceği düşünülmektedir. Buna göre çalışma ilişkileri bağımsız, iş yükü ve iş tatmini bağımlı değişkenler olarak ele alınmış, bu üç değişkene ilişkin ölçekler kullanılarak anket formları hazırlanmıştır. Anket formu demografik özelliklere ilişkin soruları, ölçek soruları yanında çalışanların üyesi bulunduğu örgütün hizmetlerini alıp almak istemeyecekleri, yakınlarına tavsiye etmek isteyip istemeyecekleri sorularını da kapsamaktadır. Çalışmanın uygulaması sağlık çalışanları ile gerçekleştirilmek istenmiş ve Rize’de bulunan RTEU Eğitim ve Araştırma Hastanesi’nde yapılmıştır. Çalışmanın örneklemini oluşturan 175 sağlık çalışanından elde edilen verilere çeşitli istatistiksel analizler yapılmış ve çalışma ilişkilerinin iş yükü ve iş tatmini üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlara ulaşılmıştır. Analiz sonuçlarında ilk dikkati çeken sonucun çalışanların örgütlerinin sunduğu hizmeti alma ve tavsiye etmeleri sorusuna verdikleri cevapların ortalamasıdır. Buna göre çalışanların mensubu oldukları örgütün çıktularından memnuniyet düzeylerinin yeterli olduğu sonucuna varılmıştır. Analiz sonuçlarına göre çalışan ilişkilerinin alt boyutları çalışma ortamında saygı ve destek, kendi kendine öğrenme ve kendinden memnuniyetin çalışanın örgütün hizmetlerini almak istemesi ve tavsiye etmesi

\*) Bu çalışma Dr. Öğr. Üyesi Güler YANIK danışmanlığında Vedat TANIŞ tarafından 17.06.2019 tarihinde tamamlanan “Sağlık Çalışanlarının Algıladıkları Hizmet Kalitesi İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: RTE Üniversite Hastanesi Örneği” başlıklı tezin verileri kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

\*\*) Dr. Öğr. Üyesi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı  
(e-posta: guler.yanik@erdogan.edu.tr) ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5228-2981>

\*\*\*) Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Araştırma ve Uygulama Hastanesi  
(e-posta: vedat.tanis@saglik.gov.tr) ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9161-0573>

üzerinde pozitif etkilerinin olduğu, çalışma ilişkilerinin alt boyutlarının çalışma ortamında saygı ve destek, amirlerle ilişkiler ve algılanan adaletin iş tatmini üzerinde pozitif yönlü etkilerinin olduğu, buna karşın çalışma ilişkilerinin çalışma ortamında saygı ve destek boyutunun iş yükü üzerinde negatif yönlü bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Çalışma İlişkileri, Çalışma İlişkileri Boyutları, İş Tatmini, İş Yükü, Hizmet.

**Jel Sınıflandırması:** M14, M19

### ***Investigation of the Effect on Job Satisfaction and Working Relationships Workload***

#### ***Abstract***

*The aim of the study is to examine the effects of working relationships on the employee's perception of the organization's service, workload and job satisfaction. It is thought that working relations will affect employee attitudes, behaviors and perception of duty. Accordingly, working relationships were considered as independent variables, workload and job satisfaction as dependent variables, and questionnaire forms were prepared using scales for these three variables. The questionnaire includes questions regarding demographic characteristics, questions on the scale, as well as whether employees would like to receive the services of their institutions, and whether they would like to recommend them to their relatives. The application of the study was intended to be carried out with healthcare professionals and was carried out in RTEU Training and Research Hospital in Rize. Various statistical analyzes were made on the data obtained from 175 healthcare workers, who constituted the sample of the study, and results were obtained regarding the effect of work relations on workload and job satisfaction. The first striking result in the analysis results is the average of the answers given by the employees to the question of obtaining and recommending the service offered by their organization. According to the results of the analysis, the sub-dimensions of employee relations are that respect and support in the work environment, self-learning and self-satisfaction have positive effects on the employee's desire to receive and recommend the services of the organization, and the sub-dimensions of work relations It has been concluded that respect and support in the work environment, relations with superiors and perceived justice have positive effects on job satisfaction, whereas the dimension of respect and support in working relations has a negative effect on work load.*

**Key Words:** Labor Relations, Dimensions of Labor Relations, Job Satisfaction, Workload, Service.

**Jel Classification:** M14, M19

## 1. Giriş

Ekonominin yeniden şekillenmesinin sonucu, yenilik işletmecilik başarısında belirleyici faktör olmuştur. Bu yeni paradigma, çalışanların işletmenin kritik faktörü olarak öneminin artmasında esaslı unsurlardan birini oluşturmaktadır. Çalışanın olumlu iş tutum davranışları içerisine girmesi çalışanın bireysel çabaları ve örgütün yarattığı iş atmosferi ile gerçekleşebilmektedir. Örgüt tarafından çalışana sağlanan iş ortamı ilişkileri, saygı, üstlerin tutumu, algılanan adalet, çalışanın insiyatif kullanabilme derecesi ve iş yükü miktarı gibi birçok unsur çalışanın iş tatminini etkilemekte; bunun sonucu çalışanın iş tutum ve davranışlarının şeklini belirlemektedir.

İşletmelerin iç paydaşlarından biri olan çalışanların iş tutum ve davranışlarının işletme performansı üzerinde ağırlıklı etkisi, gerek araştırmalar gerekse uygulamalar sonucunda ortaya konulmuştur. Çalışanların olumlu iş tutum ve davranışlar sergilemelerinde gerek çalışanın içsel motivatörleri gerekse örgütsel motivatörlerin etkisi olduğu düşünülmektedir. Sağlıklı bir çalışma ortamı için olumlu çalışma ilişkilerinin varlığı, çalışanların sağlığı ve refahını en üst düzeye çıkararak, çalışma kalitesini arttıran ve kurumsal performansı optimize eden fiziksel, kültürel, psikolojik unsurlardan oluşmaktadır. Bunun yanında iş yükünün çalışanın adalet algısının olumlu yönde etkilemesi ve iş tatminin gerçekleşebilmesi ekseninde örgütsel performansın artacağı beklentisi sözkonusudur.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Çalışma İlişkileri

Bir kuruluş sadece fiziki ve teknolojik varlıkları yoluyla amaçlanan performansı gösteremez. Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için birlikte çalışan yüksek performans gösteren insanlara ihtiyacı vardır. Bir organizasyonda ortak amaca doğru birlikte uğraş veren insanlara çalışan denir. Gerçekte çalışanlar organizasyonun amaçlarına ulaşmaları için en önemli varlıklarıdır. Bir örgütün performansı her çalışanın koyduğu emekle doğrudan orantılıdır. Çalışan ilişkileri bir organizasyondaki çalışanlar arasında paylaşılan ilişkiyi ifade eder.

1938'lerin başında Barnard, işbirliği ihtiyacına atıfta bulunarak, organizasyonun sorunsuz çalışabilmesinin organizasyon üyeleri arasındaki bilgi paylaşımının gerekliliğini vurgulamıştır. Arzu edilen bilgi paylaşımının gerçekleşmesi çalışanın moral değerleriyle ilişkilidir. Çalışanlar arasında sağlıklı bir ilişkinin varlığı, çalışanları motive ettiği, güven ve morallerini arttırmada önemli bir faktör olduğu kanısı yaygındır. Psikolojik olarak sağlıklı ve güvenli bir iş yeri, çalışanların fiziksel, sosyal, kişisel ve gelişimsel ihtiyaçları için örgütsel desteğin mevcut olduğu yer olarak tanımlanmıştır (Kelloway & Day, 2005). Çalışanların performansı, endüstriyel ve örgütsel psikolojideki en önemli bağımlı değişkenlerdir. Çalışanların performansını artırmak için bazı ana uygulamaların gerçekleştirilmesi gerekir (Borman, 2004). Çalışanın olumlu iş tutum ve davranışları üstleri tarafından oluşturulan iş ortamından etkilenir. Organizasyonel çevre ile birlikte çalışanın yetenek ve motivasyonu, nihai performansı büyük ölçüde etkilenecektir. Bir görevi başaran ya

da başaramayan çalışan olmasına rağmen, gerçekte görevin yerine getirilme derecesi organizasyonun gücü ölçüsündedir (Boshoff & Mels, 1995). Kaliski (2007) çalışmasında, etkili çalışan ilişkilerinin; çalışanlar arasındaki olumlu iletişimi ve tutumu geliştirdiğine, çalışanların şirketteki görev süreleri boyunca genel refahı sağladığına ve çalışanların çalışma koşullarını etkileyen sorunların önlenmesine ve çözümüne yardımcı olduğuna vurgu yapmaktadır.

İyi ve sağlıklı çalışma ilişkilerinin özellikleri (Pravamayee, 2014):

**Güven:** Güven her iyi ilişkinin temelidir. Güven kişinin karşısındakinden yarar göreceği ya da yarar görmese dahi en azından zarar görmeyeceğine dair olumlu beklentide olması (Rousseau D., Sitkin, M., Burt, S. B., 1998), savunmasız olma isteği (Mayer R. C., Davis, J. H., Schoorman, D., 1995) olarak tanımlanmaktadır. İşgören, takımına ve meslektaşlarına güvendiği zaman, daha verimli çalışmaya ve iletişim kurmaya yardımcı olacak güçlü bir bağ kurulmuş olmaktadır. Birlikte çalıştığı kişilere güvenen çalışan, düşünceleri ve eylemlerinde açık ve dürüst olabilir, zaman ve enerjisini “kendini korumak” için kullanmak zorunda kalmaz. Diğer taraftan güven, çalışanlar arası ilişkilerde sinerjinin oluşmasında önemli bir etken olarak görülmekte, örgütün uyum ve kabiliyetini arttırmaktadır (Özdevecioğlu & Balcı, 2011).

**Karşılıklı Saygı:** Kişi birlikte çalıştığı insanlara saygı duyduğunda, onların görüş ve fikirlerine değer verir ve karşısındakiler de kişinin görüş ve fikirlerine değer verir. Birlikte çalışarak, kolektif anlayışa, bilgeliğe ve yaratıcılığa dayalı çözümler geliştirebilir.

**Farkındalık:** Kişinin sözlerin ve davranışlarının sorumluluğunda olması anlamına gelir. Farkındalığı olan bireyler söylediklerine dikkat ederler ve olumsuz duygularının etraflarındakileri etkilemesine izin vermezler.

**Çeşitliliği Hoşgörme:** İyi ilişkileri olan insanlar sadece farklı insanları ve görüşleri kabul etmekle kalmaz, aynı zamanda onları hoşgörürler.

**Açık iletişim:** İnsanlar gün içerisinde araçlı ya da araçsız (e-posta, telefon ya da yüz yüze) iletişim halindedirler. İnsanlar çevreleriyle ne kadar iyi ve etkili bir şekilde iletişim kurarsa ilişkilerinde o kadar zenginleşirler. İyi ilişkilerin temeli açık ve dürüst iletişimdir.

**İşbirliği:** Birlikte çalışmanın etkin gerçekleşebilmesi çalışma üyelerinin beraber çalışmayı daha kolay ve pratik hale getirme düşüncelere sahip olması ile ilişkilidir.

Çalışma ilişkilerinin etkili gerçekleşebilmesi için çalışan bağlılığı ve katılımın nasıl sağlanacağı sorusu gündeme gelmektedir. Örgütlerde çalışan ilişkilerinin yönetilmesi gerekir. Çalışan ilişkileri yönetimi, yaşam ve iş gereksinimlerini dengeleme, çalışan gereksinimlerinin açık olması, kuruluşun sendikalar, çalışanlar, tedarikçiler ve müşteriler de dahil olmak üzere paydaşlarıyla iyi ilişkiler kurabilmesi ve sonuçların ölçüp izleyebilmesini gerektirir. Örgütler normalde sağlıklı ilişkiler geliştirmek ve her ekip üyesinden optimal performans elde etmek için çeşitli çalışan ilişkileri yönetimi uygulamalarına katılırlar (Chaubey, D. S., Mishra, M., Dimri, R. R., 2017).

Schweitzer ve Lyons 'e göre bu yönetim uygulamaları (Schweitzer & Lyons, 2008) çalışanların güçlendirilmesi ve katılımı; çalışan önerilerini almak; toplu pazarlığın kolaylaştırılması; çatışma yönetimi ve şikâyet giderme önlemleri; uzmanlık eğitimi ve gelişimi; iletişimde şeffaflık ve grup faaliyetlerini teşvik etmesini(takım çalışması) içerir.

## 2.2. İş tatmini

İş tatmini bir çalışanın iş ve iş yeri ile hissettiği içsel doyumlukla ilişkili bir kavramdır; bireyin işine karşı olumlu ya da olumsuz tutumudur (Ghazzawi, 2008). Çalışanın işinden duyduğu memnuniyet düzeyinin ölçüsü iş tatmini düzeyinin belirleyicisidir. Çalışanların tatmin derecesi aşırı memnuniyetsizlikten aşırı memnuniyete kadar değişmektedir (George & Jones, 2008).

İş tatmini, çalışanın işle ilgili koşulları (iş koşulları, yöneticinin tutumu) veya çalışmadan beklenen (ücret, güvenlik) sonuçları kişisel bir değerlendirmedir; bu değerlendirme çalışanın normlar, değerler sistemi ve beklentileriyle ilişkilenen algılarına verdiği duygusal bir cevaptır (Schneider & Snyder, 1975).

İş tatmini kavramına ilişkin olumlu bir algı vardır, çalışanın iş ortamındaki deneyimlerinin çalışmada bıraktığı olumlu etki olarak görülür. Birey işinden yeterli tatmin elde ediyorsa işine ve iş ortamına karşı olumlu bir tutuma sahip olacaktır (Çekmecelioğlu, 2005).

Spector (1997), iş tatmininin üç önemli özelliğini ortaya koymaktadır. İlk olarak, organizasyonlar insani değerlere göre tasarlanmalıdır. Bu tür organizasyonlarda çalışanlara adil ve saygılı davranılması esastır. Yüksek düzeyde iş tatmini, çalışanların olumlu duygusal ve zihinsel süreçlere yönlendirilmesini sağlayabilir. İkincisi, çalışanların iş tatmin düzeylerine bağlı olarak davranışı, kuruluşun işleyişini ve faaliyetlerini etkileyecektir. Bundan, iş tatmininin olumlu davranışa yol açacağı ve bunun tersi, işten memnuniyetsizliğin çalışanların olumsuz davranışlarına yol açacağı sonucuna varılabilir. Üçüncüsü, iş tatmini örgütsel faaliyetlerin bir göstergesi olabilir. İş tatmini değerlendirmesiyle, farklı organizasyonel birimlerdeki farklı memnuniyet seviyeleri tanımlanabilir, ancak bunun karşılığında performansı artıracak organizasyonel birim değişikliklerinin yapılması gerektiğine dair iyi bir gösterge olabilir.

George ve Jones (2008) yapmış oldukları çalışmada zayıf liderlik tarzı, çalışan eğitime yeterli kaynak ayrılmaması, örgüt içi çatışmaların zamanında çözülmemesi, uygun olmayan performans değerlendirmesi teknikleri ve tazminat politikalarının iş tatminsizliğine yol açtığını bu nedenle çalışanların işten ayrılma niyetlerinin arttığını, örgütsel performans ve kârlılığın azaldığını ifade etmişlerdir. Diğer taraftan çalışanlarıyla iyi ilişkiler sürdüren kuruluşlarda, kâr artışı, geliştirilmiş müşteri hizmetleri, değişime minimum direnç, kurumsal hedeflere ulaşmak için çalışan özveri ve motive olmuş personeli istidam etme olasılığının yüksek olduğu vurgulamışlardır. Yapılan çalışmaların sonuçları değerlendirildiğinde çalışma ilişkilerinin iş tatminin gerçekleşmesindeki öncüllerden biri olduğu söylenebilmektedir.

### 2.3. İş Yükü

Çalışmak insanlar için hayati bir faaliyettir. Çalışma birçok faktörden etkilenen sosyal bağlamda gerçekleşir; çalışanlar ve üretim biçimleri arasındaki sürekli eylemlerle ilgilidir. Bu nedenle, bu karşılıklı değişim toplum içinde bir fark yaratma hissini yanı sıra bir zenginlik inşa etmenin yolunu profesyonel bir bakış açısıyla öz-başarı kaynağı olarak düşünmek mümkündür.

İş yükü bir çalışanın ihtiyaç duyduğu iş miktarını temsil eder. İş yükü çalışılan saat sayısı, üretim düzeyi ve hatta yapılan işin zihinsel talepleri ile ölçülebilir. İş miktarı ve iş hızını değerlendirmek için kullanılan nicel iş yükü envanterine göre iş yükü algılanan iş miktarının bir ölçüsüdür (Spector & Jex, 1998).

İş yükü kavramı, teknolojik kaynaklar, faaliyetlerin düzenlenmesi ve paylaşılması, kişilerarası ilişkiler, çevre ve fiziksel yapı ile ilişki, meslek mensuplarını aşırı yüklenebilecek diğer faktörler gibi iş sürecini belirleyen ve çalışanların enerjileri ile yeteneklerini yok edebilecek tüm faktörleri, ortaya çıkarmaya çalışır (Martins, et al., 2013).

Her işin kendi özelliklerinin ötesinde iş yükü, görev gereksinimleri arasındaki etkileşimin, etkileşimlerin gerçekleştiği koşullar, çalışanların becerilerinin, yeteneklerinin, davranışlarının, kendilerinin ve diğerlerinin beklentilerinin algılanmasının sonucudur. Bu nedenle, bu yükleri incelerken, çalışmanın çalışanlar tarafından nasıl algılandığını belirlemek önemli bir değerlendirmedir.

İş yükünün eşitlik, şeffaflık, uygunluk, güvenlik ve kabul edilebilirlik ilkeleriyle tutarlı bir iş yükü tahsis sürecine ulaşmak için birlikte çalışmasına ilişkin modeller geliştirilmiştir.

### 3. Hipotez Geliştirme

Çalışmada çalışanların iş çıktılarına bakış açıları “örgütünüzün sunduğu hizmeti siz alır mısınız?” ve “örgütünüzde sunulan hizmeti yakınlarınıza tavsiye eder misiniz?” sorularıyla görülmek istenmiş akabinde sundukları hizmeti alma ve sundukları hizmeti tavsiye etme istekleri ile çalışma ortamı belirleyicileri arasındaki ilişki bakılmak istenmiştir. Bu doğrultuda H1 ve H2 hipotezleri kurulmuştur. Hipotezler;

H1: Çalışma ilişkilerinin a)çalışma ortamında saygı ve destek, b)amirlerle ilişkiler ve algılanan adalet, c)kendinden memnuniyet ve kendi kendine öğrenme boyutları çalışanların sundukları hizmetleri alma isteklerini pozitif yönde etkiler.

H2: Çalışma ilişkilerinin a)çalışma ortamında saygı ve destek, b)amirlerle ilişkiler ve algılanan adalet, c)kendinden memnuniyet ve kendi kendine öğrenme boyutları çalışanların sundukları hizmeti tavsiye etmesini pozitif yönde etkiler.

Ağır iş yükü ve buna bağlı mesleki stres çalışanlar için ciddi sonuçlar doğurabilir. Stres ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğu (Blegen, 1993) iş yükü ile iş ilgili stresin personel devir oranını arttırdığını (Shader, Shader K., Broome M. E., Broome C. D.,

West M. E., Nash M., 2001) ileri süren çalışmalar olduğu görülmüştür. Çalışma ilişkilerinin iş yükü üzerindeki etkisi sorgulanmak istenmiş ve H3 oluşturulmuştur.

H3: Çalışma ilişkilerinin a)çalışma ortamında saygı ve destek, b)amirlerle ilişkiler ve algılanan adalet, c)kendinden memnuniyet ve kendi kendine öğrenme boyutları iş yükünü pozitif yönde etkiler.

Çalışma ortamı ilişkileri çalışanların iş faaliyetlerini yürütmesinde etkilidir. Çalışma koşullarındaki bozulma, azalan refah, çalışma güvencesinin yetersiz olması çalışanlarda öfke ve düşmanlığa neden olabilir, bu olumsuz sonuçlar iş tatminin düşmesi ile nihayetlenir(Burke & Greenglass, 1999). Literatürde yönetici desteği ve grup uyumunun çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilediğine, aralarında pozitif yönde bir ilişkinin olduğuna ilişkin çalışmalara rastlanmaktadır (Cummins, 1990) (Abdel-Halim, 1982) (Steinhardt, M. A., Dolbier, C. L., Gottlieb, N. H., McCalister, K. T, 2003). Öte yandan çalışanların iş tatminin bir parçası çalışanların sosyalleşmesini sağlayan sosyal iletişimdir. Üstlerle ve çalışma arkadaşları ile kurulan ilişkilerin şekli iş tatminini de aynı şekilde etkilemektedir (Mustapha & Zakaria, 2013). Bu bağlamda çalışmada çalışma ilişkilerinin belirleyicileri ile iş tatmini ilişkileri incelenmek istenmiştir. Buna göre oluşturulan hipotezler;

H4: Çalışma ilişkilerinin a)çalışma ortamında saygı ve destek, b)amirlerle ilişkiler ve algılanan adalet, c)kendinden memnuniyet ve kendi kendine öğrenme boyutları iş tatminini pozitif yönde etkiler.

#### 4. Yöntem

Bu çalışmada çalışma ilişkilerinin çalışanın örgütün sunduğu hizmeti algılayışı, iş yükü ve iş tatmini üzerindeki etkileri incelenmiştir.Çalışanların üyesi bulunduğu örgütün hizmetlerini algılayışları da ele alınmıştır. Nicel araştırma yöntemleri kullanılmış, bu bağlamda tanımlayıcı istatistikler, ilişki ve etki analizleri yapılmıştır

#### 4.1. Örneklem

Araştırmanın anakütlesini Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi tıp doktorları ve yardımcı sağlık hizmeti veren çalışanlar oluşturmaktadır. Veri toplamada anket yöntemi kullanılmıştır. Hastane sağlık çalışanlarına anket uygulaması için İl Sağlık Müdürlüğü'ne başvuruda bulunulmuş, olumlu yanıt alınmıştır. Hastane sağlık çalışanlarının %30'una ulaşılarak örneklem oluşturmak amaçlanmış, hastanenin sağlık personel listesinden raslantısal olarak denekler seçilmiştir. Akabinde 210 sağlık çalışanına anket formu dağıtılmış, hastane personel birimi aracılığıyla toplanmış, 198 anket formu geri dönüşü sağlanmıştır. Eksik doldurulan 23 anket formu elenmiş, 175 anket formu verileri IBM SPSS STATISTICS 22 paket programında analiz edilmiştir. Araştırmaya katılanların %25'ini tıp doktorları, %75'ini yardımcı sağlık hizmeti veren çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların %59'u kadın, %41'i erkek çalışanlardır; % 49'u 20-30 yaş aralığında, %43'ü 31-45 yaş aralığında, %8'i 46-60 yaş aralığındadır. Katılımcıların

%74'ü lisans ve lisansüstü eğitim derecesine sahipken, %26'sı ortaöğretim eğitim derecesine sahiptir.

## 4.2. Veri Analizi

### 4.2.1. Veri Toplama Araçları

Araştırmada çalışma ilişkilerini ölçmek için Liao ve Chang, Cheng ve Kuo (2004) tarafından geliştirilen 20 maddelik ölçek kullanılmıştır (Karavardar, 2012). Ölçek çalışma ilişkilerini çalışma ortamı, saygı durumu, destek görme, adalet algısı, amirlerle ilişkiler, kendi durumundan memnun olma, kendi kendine öğrenme olmak üzere 7 boyutta ölçmektedir.

İş tatminin ölçülmesinde 7 maddelik iş tanımlama ölçeği (JDI-Job Description Index), kullanılmıştır. Ölçekte iş tatmini ücret, terfi, amir ve iş arkadaşlarından memnuniyet olmak üzere 5 boyutta ele alınmıştır.

İş yükünü ölçmek amacıyla, Paul Spector ve Steve M. Jex (1997) tarafından geliştirilen Aşkın Keser(2006) tarafından Türkçeye çevrilen 5 maddelik iş yükü ölçeği kullanılmıştır (Keser, 2006).

Tüm değişkenleri ölçmek için “kesinlikle katılmıyorum- kesinlikle katılıyorum” cevaplarından oluşan 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır.

Değişkenlere ilişkin ölçek sorularının yanında katılımcılara “Çalıştığınız hastanede tedavi olmak ister misiniz? “Çalıştığınız hastane hizmetlerini yakınlarınıza tavsiye eder misiniz?” soruları da yöneltilmiştir.

## 4.3. Araştırma Etiği

Araştırma iki araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Yapılan alan yazın taraması ve analizler çalışmada ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

Araştırmanın anket uygulamasının kamuya ait bir hastanede gerçekleştirilmiş ve öncesinde İl Sağlık Müdürlüğü’ne müracaat edilerek yazılı izin belgesi alınmıştır. Araştırma 1 Ocak 2020 tarihinden önce yapıldığı için Etik Kurul onayı alınmamıştır. Anket formunda, anketin yapılış amacı ve cevapların gizliliği hakkında bilgi verilmiştir.

Araştırma verilerinin güvenirliliği için güvenilirlik ölçümü yapılarak yansızlık sağlanmıştır.

## 5. Bulgular

### 5.1. Analizler

Araştırma elde edilen verilerin açıklayıcı faktör analizine uygunluğunu belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testi yapılmıştır; çalışma ilişkileri ölçeğinin KMO değeri 0,870; iş yükü ölçeğinin KMO değeri 0,779, iş tatmini ölçeğinin KMO de-



ğeri 0,790 olarak bulunmuştur. KMO değerinin asgari 0,50 olması gerektiği, aksi takdirde KMO veri kümesinin faktör oluşturamayacağı ifade edilmektedir (Field, 2000). Çalışmada tüm değişkenlerin KMO değerinin 0,50'de büyük olması, değişkenlerin doğrulayıcı faktör analizine bakılması gerektiğini doğurmuştur.

**Tablo 1.** Çalışma ilişkileri Ölçeğinde Yer Alan İfadelerin Faktör Yükleri

Sorular	Faktör 1(ÇOSVD)	Faktör 2(AİVAA)	Faktör 3(KMVKÖ)
S7	,786		
S1	,733		
S9	,733		
S6	,688		
S2	,673		
S12	,666		
S8	,582		
S14		,819	
S15		,819	
S13		,789	
S11		,477	
S19			,867
S20			,773
S18			,769
S5			,535

Çalışma ilişkilerine ilişkin faktör yapısını ortaya koymak için varimax dönüşümlü faktör analizi yapılmış, sonuçlar Tablo 1'de verilmiştir. Çalışma ilişkileri ölçeğinin faktör analizinde toplam varyansın %63, 482'sinin 3 boyutla açıklandığı görülmüştür. Çalışma ortamında saygı ve destek boyutlarını içeren 7 sorunun Faktör 1'de toplandığı ve Cronbach Alpha değerinin 0,883 olduğu toplam varyansın %25,778'ini açıkladığı saptanmıştır. Amirlerle ilişkiler ve adalet algısının içeren 4 sorunun Faktör 2 de toplandığı Cronbach Alpha değerinin 0,848 olduğu toplam varyansın %20,108'ini açıkladığı sonucuna varılmıştır. Kendi durumundan memnuniyet ve kendi kendine öğrenme boyutlarının Faktör 3'te toplandığı Cronbach Alpha değerinin 0,783 ve toplam varyansın %17,586'sını açıkladığı görülmüştür.

Çalışmada yer alan iş yükün değişkenin 4 soruda bir faktörde toplandığı toplam varyansın %76, 935'ini açıkladığı, Cronbach Alpha değerinin 0,900 olduğu görülmüştür.

İş tatmini değişkeninin 6 soruda bir faktörde toplandığı toplam varyansın %58, 854'ünü açıkladığı ve Cronbach Alpha değerinin 0,860 olduğu saptanmıştır.

**Tablo 2.** Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Analizi

Değişkenler	Ort.	Std. Spm	1	2	3	4	5	6	7
<b>Örgütün sunduğu hizmeti alma isteği</b>	1	3,52 ,952	1	,841**	,443**	,248**	,317**	-,135	,369**
<b>Örgütün sunduğu hizmeti tavsiye etme</b>	2	3,52 ,902		1	,482**	,279**	,354**	-,175*	,389**
<b>Çal. ort. say. ve des.</b>	3	2,71 ,924			1	,676**	,459**	-,371**	,675**
<b>Amir.ilış.al.ad.</b>	4	3,30 ,990				1	,522**	-,213**	,613**
<b>Ken. öğ. ve ken. mem</b>	5	3,60 ,905					1	-,107	,395**
<b>İş Yüğü</b>	6	3,14 1.40						1	-,264**
<b>İş Tat.</b>	7	3,09 ,879							1

\*\*p&lt; .01 \*p&lt;. 05 (Çift taraflı)

Değişkenlere arası ilişkileri ortaya koymak için Korelasyon analizi yapılmış, sonuçlar Tablo 2’de verilmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre çalışanların örgütlerinin sunduğu hizmeti alma isteği ve sözkonusu hizmeti tavsiye etme değişkeni ile çalışma ilişkileri değişkeninin boyutları olan çalışma ortamında saygı ve destek, amirlerle ilişkiler ve algılanan adalet, kendi kendine öğrenme ve kendinden memnuniyet değişkenleri arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif korelasyonun olduğu; yine çalışanların örgütlerinin sunduğu hizmeti alma isteği ile iş tatmini değişkeni arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif bir korelasyon olduğu görülmüştür. çalışanların örgütün sunduğu hizmeti tavsiye etme değişkeni, çalışma ortamında saygı ve destek, amirlerle ilişkiler ve algılanan adalet, kendi kendine öğrenme ve kendinden memnuniyet boyutları ile iş tatmini değişkeni arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif bir korelasyon olduğu görülmüştür. İş yükü değişkeni ile örgütün sunduğu hizmeti alma isteği, kendi kendine öğrenme ve kendinden memnuniyet değişkenleri arasında bir korelasyon olmadığı; örgütün sunduğu hizmeti tavsiye etme ile iş yükü değişkeni arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde negatif yönlü bir korelasyona sahip olduğu, iş yükü değişkeninin çalışma ortamında saygı ve destek ve amirlerle ilişkiler ve algılanan adalet değişkenleri ile 0,01 anlamlılık düzeyinde negatif bir korelasyonun olduğu sonucuna varılmıştır. İş tatmini ile sunulan hizmeti alma isteği, tavsiye etme, çalışma ilişkilerinin alt boyutları arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif bir korelasyon olduğu, ancak iş tatmini ile iş yükü arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde negatif bir korelasyonun olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.** Çalışma İlişkilerinin Örgütün Sunduğu Hizmeti Alma, Tavsiye Etme, İş Yükü ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri

Bağımsız Değişkenler	Örgütün sunduğu hizmeti alma isteği		Örgütün sunduğu hizmeti tavsiye etme		İş Yükü		İş Tatmini	
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
Çalışma ortamında saygı ve destek ilişkileri	,469	5,07**	,498	5,53**	-,431	-4,43**	,473	6,36**
Amirlerle ilişkiler ve Algılanan Adalet	-,168	-1,74	-,168	-1,79	,042	,41	,275	3,56**
Kendi kendine ögr. ve kendinden mem.	,189	2,36*	,213	2,74*	,069	,82	,034	,54

\*\* p<,01 \* p<,05 (tek taraflı)

Çalışma ilişkileri değişkeninin boyutlarının çalışanların örgütün sunduğu hizmeti alma istekleri, sözkonusu hizmeti tavsiye etme, iş yükü ve iş tatmini üzerindeki etkisine bakılmak istenmiş regresyon analizine başvurulmuştur. Sonuçlar Tablo 3'te verilmiştir. Buna göre çalışma ilişkileri boyutlarının çalışanların örgütün sunduğu hizmeti alma isteği üzerindeki etkisi Model 1 de verilmiştir. Buna göre çalışma ilişkilerinin çalışma ortamında saygı ve destek boyutu ( $\beta=0,469$   $p<0,01$ ) ve kendinden memnuniyet ve kendi kendine öğrenme boyutunun ( $\beta=0,189$   $p<0,05$ ) çalışanın örgütün sunduğu hizmeti alma isteği üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu görülmüştür. Buna karşın amirlerle ilişkiler ve algılanan adalet boyutunun çalışanın örgütün sunduğu hizmeti alma isteği üzerinde bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Çalışma ilişkileri boyutlarının çalışanın sundukları hizmeti tavsiye etme üzerindeki etkisine bakılmış sonuçlar Model 2 de verilmiştir. Buna göre çalışma ilişkilerinin çalışma ortamında saygı ve destek boyutu ( $\beta=0,498$   $p<0,01$ ), kendinden memnuniyet ve kendi kendine öğrenme ( $\beta=0,213$   $p<0,05$ ) boyutunun çalışanın sundukları hizmeti tavsiye etme değişkeni üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu, ancak kendi kendine öğrenme ve kendinden memnuniyet boyutu ile çalışanın örgütün sunduğu hizmeti tavsiye etme arasında bir ilişkiyi olmadığı tespit edilmiştir. Çalışma ilişkileri ile iş yükü arasındaki ilişkiye bakıldığında; çalışma ortamında saygı ve destek boyutu ile iş yükü arasında ( $\beta= -0,431$   $p<0,01$ ) negatif yönde bir ilişkinin olduğu, amirlerle ilişkiler ve algılanan adalet boyutu, kendi kendine öğrenme ve kendinden memnuniyet boyutu ile iş yükü arasında istatistiksel anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Model 3'te çalışma ilişkileri ile iş tatmini arasındaki ilişkiler verilmiştir. Buna göre çalışma ilişkilerinin çalışma ortamında saygı ve destek boyutunun iş tatminini ( $\beta= 0,473$   $p<0,01$ ) pozitif yönde etkilediği, amirlerle ilişkiler ve algılanan adalet boyutunun iş tatminini ( $\beta=-0,245$   $p<0,01$ ) pozitif yönde etkilediği buna karşın kendi kendine öğrenme

ve kendinden memnuniyet boyutu ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır.

## 6. Tartışma ve Sonuç

Çalışmada çalışma ilişkilerinin örgüt çıktısı hizmete bakış açıları, iş yükü ve iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Yapılan faktör analizinde çalışma ilişkilerinin çalışma ortamında saygı ve destek, amirlerle ilişkiler ve algılanan adalet, kendinden memnuniyet ve kendi kendine öğrenme olmak üzere üç boyuttan oluştuğu görülmüştür. Literatürde 6 boyut olarak belirlenmiş çalışma ilişkilerinin çalışmada üç boyutta toplanmış olması örneklemin bulunduğu sektörün ve kültürel farklılıkların etkisinin olduğu düşünülmektedir.

Çalışma ilişkilerinin alt boyutları ortalamalarına bakıldığında çalışma ortamında saygı ve destek boyutunun ortalamasının düşük olduğu, çalışanların çalışma ortamında görmüş oldukları saygı ve desteği yetersiz bulduklarına ilişkin bir kanı oluşmuştur. Yönetimin çalışan görüşlerine tatmin edici düzeyde önem vermemesi, işe ilişkin konularda çalışanın kendisini yalnız hissetmesi, çalışanlar arasında geribildirim eksikliği söz konusu yargının oluşma nedenleri arasında gösterilebilir. Çalışanların yüksek düzeyde katılım, birçok sektörde artan sayıda kuruluş için stratejik bir hedeftir. Katılımlı çalışanlar işverenlerine adanmış, çalışmalarından memnun ve kuruluşun hedeflerine ulaşmak için ek çaba göstermeye isteklidir. Kanıtlar, katılımın çalışanı elde tutma, iş performansı, devamsızlık ve (dolaylı olarak işverenin itibarı ile) işe alım gibi diğer ana insan kaynakları hedeflerini etkilediğini göstermektedir (Gibbons ve Schutt 2010; Macey ve Schneider 2008).

Örnekleme oluşturan katılımcıların iş yükü sorularına verdiği cevapların ortalamalarının 3,14 olduğu görülmüştür. Katılımcıların iş yükünü fazla buldukları sonucuna varılabilir. Düşük ortalamaya sahip çalışma ilişkilerinin algılanan saygı ve destek ortamının iş yükü algısını olumsuz etkilediği de düşünülmektedir. Algılanan saygı ve destek iş tatminin öncüllerinden amirler ve arkadaşlarla ilişkilerle örtüşmektedir bu bağlamda araştırmanın sonucu “Örgütte iş yükü düzeyi yükseldikçe, iş tatmini düzeyi düşecektir, ya da iş yükü düzeyi düştükçe, iş tatmini yükselecektir”(Keser, 2006) yargısını doğrulamaktadır.

Yazında çalışma ilişkilerinin örgütsel davranış ve sosyal sosyal psikolojideki önemine ilişkin çalışmaların olduğu görülmüştür. Çalışma ilişkileri iş performansı(Lam, Huang, Snape, 2007; Zhang, Wang, Shi, 2012), duygusal bağlılık(Eisenberger, Karagonlar, Stinglhamber, Neves, Becker, Gonzalez-Morales, Steiger-Mueller, 2008), yaratıcılık(Ieva&Cludia, 2013) ve örgütsel vatandaşlık davranışı(Wang, Law, Hackett, Wang, Chen, 2005) gibi iş tutum ve davranışlarını etkileyen temel bir faktördür. Çalışma ilişkileri ile iş tatminiyle de kavramsal olarak örtüşmektedir(Yee, Guo, Yeung , 2015). Ancak incelendiğinde çalışma ilişkileri iş tatminin bir yönünü oluşturmaktadır; iki kavramın aynı olmadığı görülmektedir. Çalışma ilişkileri çalışanın amirleri ile ilişkileri, destek alışverişi, saygı, güven ve sorumlulukları(Liden&Maslyn, 1998) vurgularken; iş tatmini maaş, terfi, işin doğası(Smith, Kendall, Hulin, 1969) gibi genel iş algısına odaklanmaktadır.

Katılımcıların iş tatmini sorularına verdikleri cevapların ortalamalarının 3,09 olması tatmin düzeylerinin yeterli olmadığı göstermektedir. Çalışma ilişkilerinin boyutları bazında iş tatmini üzerindeki etkisi incelendiğinde; iş tatminin, çalışma ortamında saygı ve destek boyutunun iş tatmini üzerindeki etkisinin, diğer boyutlara kıyasla yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Çalışma ilişkilerinin tüm alt boyutlarının iş tatmini üzerinde etkisinin bulunacağı beklentisi karşılanmamıştır. Buna karşın yazında amirlerle ilişkilerin çalışanın güçlendirilmesinden daha çok iş tatminini sağladığına ilişkin sonuçlara rastlanmıştır (Yee, vd., 2015). İş tatmini gerçekleşmiş çalışanın iş performansının yüksek olduğu (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, Schlesinger, 1994; Yee, vd. 2015), iş tatminin daha iyi hizmet kalitesi sağladığı (Hartline & Ferrell, 1996; Silvestro & Cross, 2000; Malhorta & Mukherjee, 2004) sonuçları; çalışanın örgütünün müşterisi olma potansiyelini de güçlendirmektedir.

Çalışanların örgütün sunduğu hizmeti alma istekleri ve tavsiye etmeleri sorusuna verdikleri cevapların ortalamasına bakıldığında çalışanların mensubu oldukları örgütün çıktılarında memnuniyet düzeyinin yeterli olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışma ilişkilerinin boyutları bazında çalışanın örgütün sunduğu hizmeti alma isteği arasındaki ilişkiler incelendiğinde çalışanın örgütteki saygı ortamı ve algıladığı desteğin sunulan hizmet alma isteğini olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Çalışanın çalışma ortamındaki ilişkilerinin örgüt çıktısını algılayışını etkilediği sonucuna varılmıştır.

Çalışma ilişkileri ilgili yapılan bu araştırma tek bir sektörle sınırlı kalmış ve diğer sektör işletme çalışanlarının çalışma ilişkileri ve çalışan tutumları üzerindeki etkisi gözlemlenememiştir. Bu nedenle, çalışma ilişkileri farklı sektörlerde araştırılarak bu sektörlerle ilişkin algılar ve bu algıların sonuçları değerlendirilebilir.

### Kaynakça

- Abdel-Halim, A. (1982). Social support and managerial affective response to job stress. *Journal of Organizational Behavior*, 3, 281-295.
- Blegen, M. (1993). Nurses' job satisfaction: a meta-analysis of related variables. *Nursing Research*, 42(1), 36-41.
- Borman, W. C. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13(6), 238-241.
- Boshoff, C. & Mels, G. (1995). A causal model to evaluate the relationships among supervision, role stress, organizational commitment and internal service quality. *European Journal of Marketing*, 29(2), 23-42.
- Burke, R. J. & Greenglass, E. R. (1999). Work-Family conflict, spouse support, and nursing staff well-being during organizational restructuring. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(4), 327-336.
- Chaubey, D. S., Mishra, M. & Dimri, R. R. (2017). Analysis of employee relationship management and its impact on job satisfaction. *International Refereed Research Journal*, 2(1), 16-25.

- Cummins, R. (1990). Job stress and the buffering effect of supervisory support. *Group Org Stud.*,15, 92-104.
- Çekmecelioglu, H. G. (2005). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: bir araştırma. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T.E., Gonzalez-Morales, M.G., Steiger-Mueller, M.(2008). Leader-member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 1085-1103.
- Field, A. (2000). *Discovering statistics using SPSS for Windows*. Sage p. London-Thousand Oaks- New Delhi: Sage Publications.
- George, J. & Jones, G. (2008). *Understanding and managing organizational behavior*. (Fifth Edition dü.),Upper Saddle River New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Ghazzawi, I. (2008). Job satisfaction antecedents and consequences: a new conceptual frame work and research agenda. *The Business Review*, Cambridge, 11(2), 1-10.
- Hartline, M.D., Maxham III, J.G., McKee, D.O., 2000. Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. *Journal of Marketing* 64(2), 35-50.
- Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser Jr., W.E., Schlesinger, L.A.(1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review* 72(2), 164-174.
- Ieva, M., Claudia, A.S.(2013). When creativity enhances sales effectiveness: The moderating role of leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 974-994.
- Karavardar, G. (2012). Çalışan ilişkileri ve bilgi paylaşımı: Bankacılık sektöründe bir uygulama. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(1), 145-156.
- Kelloway, E. & Day, A. L., (2005). Building healthy workplaces: What we know so far. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37(4), 223-235.
- Keser, A. (2006). Çağrı merkezi çalışanlarında iş yükü düzeyi ile iş doyumunu ilişkisinin araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 100-119.
- Lam, W., Huang, X., Snape, E.(2007). Feedback-seeking behavior and leader-member exchange: Do supervisor-attributed motives matter?, *Academy of Management Journal*, 50(2), 348-363.
- Liden, R.C., Maslyn, J.M.(1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Malhotra, N., Mukherjee, A.(2004). The relative influence of organisational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres. *Journal of Services Marketing*, 18(3), 162-174.
- Martins, J. T. Ribeiro R. P., Bobroff M. C. C., Marziale M. H. P., Robazzi M. L. C. C., Mendes, A. C. (2013). Meaning of workload on the view of celaning professionals. *Acta Paul Enferm*, 26(1), 63-70.

- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- Mustapha, N. & Zakaria, Z. (2013). *Measuring job satisfaction from the perspective of interpersonal relationship and faculty workload among academic Staff at Public Universities in Kelantan*, Malaysia. *Entrepreneurship Vision 2020: Innovation, Development Sustainability, and Economic Growth*.
- Özdevecioğlu, M. & Balcı, F. (2011). Kültürel sinerji yönetimi: Kavramsal çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 38, 27-45.
- Pravamayee, S. (2014). Strategy to develop an effective workplace environment. *International Journal of Language & Linguistics*, 1(1), 57-61.
- Rousseau, D., Sitkin, M. & Burt, S. B. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Schneider, B. & Snyder, R. A. (1975). Some relationship between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318-328.
- Schweitzer, L. & Lyons, S. (2008). The market within: A marketing approach to creating and developing high-value employment relationships. *Business Horizons*, 51, 555-565.
- Shader K., Broome M. E., Broome C. D., West M. E., Nash M. (2001). Factors influencing satisfaction and anticipated turnover for nurses in an academic medical center. *Journal of Nursing Administration*, 31(4), 210-216.
- Silvestro, R., Cross, S. (2000). Applying the service-profit chain in a retail environment: Challenging the satisfaction mirror. *International Journal of Service Industry Management*, 11(3), 244-268.
- Smith, P.C., Kendall, L.M., Hulin, C.L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement. Chicago: Rand-McNally.
- Spector, P. E. & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356-367.
- Steinhardt, M. A., Dolbier, C. L., Gottlieb, N. H., McCalister, K. T. (2003). The relationship between hardiness, supervisor support, group cohesion, and job stress as predictors of job satisfaction. *American Journal of Health Promotion*, 17(6), 382-389.
- Wang, H., Law, K.S., Hackett, R.D., Wang, D., Chen, Z.X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432.
- Yee, R.W.Y, Guo, Y., Yeung A.C.L. (2015). Being close or being happy? The relative impact of work relationship and job satisfaction on service quality. *Intern. Journal of Production Economics*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.08.021>
- Zhang, Z., Wang, M., Shi, J. (2012). Leader-follower congruence in proactive personality and work outcomes: The mediating role of leader-member exchange. *Academy of Management Journal* 55(1), 111-130.

**Ek 1: Araştırma İzin Belgesi**



T.C.  
RİZE VALİLİĞİ  
İl Sağlık Müdürlüğü

Sayı : 40986104/799  
Konu : Çalışma İzni/Vedat TANIŞ

**MÜDÜRLÜK MAKAMINA**

Vedat TANIŞ, kurumumuza bağlı T.C.Sağlık Bakanlığı Rize Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde "T.C. Sağlık Bakanlığı Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin hizmet kalitesini ve çalışanların iş tatmin düzeyini ölçmek " konulu çalışmasını yapmak üzere tarafına izin verilmesini talep etmektedir.

Çalışma planı incelenmiş olup, çalışma süresince değişikliğe gidilmeden; sunulan hizmeti aksatmayacak şekilde, hasta mahremiyeti ve bilgi güvenliği hususlarında güvenlik tedbirleri alınarak yürütülmesi, yapılacak çalışma sonucunun Bakanlığımız bilgisi dışında ilan edilmemesi ve çalışma sonucu ile ilgili tarafımıza bilgi verilmesi kaydıyla söz konusu çalışmanın kurumumuza bağlı ilgili sağlık tesisinde 15.11.2017-30.12.2017 tarihleri arasında yapılması uygun görülmüştür.

Olurlarınıza arz ederim.

e-İmzalıdır.  
Ahmet İNCE  
Başkan Yardımcısı

**Uygun görüşle arz ederim.**

.../.../2017

e-İmzalıdır.

Dr.Hakan GÖRGÜLÜ  
Başkan

**O L U R**

.../.../2017

e-İmzalıdır.

Dr.Mustafa TEPE  
Sağlık Müdürü

T.C.S.B. RECEP TAYYIP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ

Bilgilerinizi ve yazınıza ile ekte gönderilen protokol metninin ilgili kişiye tebliği hususunda gereğini rica ederim.

**EKLER:**  
Protokol (2 Sayfa)

Ahmet İNCE  
Başkan Yardımcısı