



PERSONEL UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İŞ TATMİNİNE ETKİLERİ

Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT
Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi

Yrd. Doç. Dr. Oğuz IŞIK
Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU
Atılım Üniversitesi İşletme Fakültesi

ÖZET

Çalışmanın amacı, sağlık çalışanlarının eşitlik, evrensel personel uygulamaları, iş arkadaşlarına güven, politik engellenmişlik ve uzmanlığa yatırım algılarının örgütsel bağlılığa ve örgütsel bağlılığın da iş tatminine etkisini ortaya çıkarmaktır. Sakarya'da faaliyet gösteren iki hastanede görevli 196 işgörenden anket yöntemi ile elde edilen verilerin analizinde yapısal eşitlik modeli, bağımsız örneklerde t testi ve ANOVA testi kullanılmıştır. Çalışmanın bulgularına göre, evrensel personel uygulamaları, iş arkadaşlarına güven ve uzmanlığa yatırımın örgütsel bağlılık üzerine pozitif; politik engellenmişliğin negatif etkisi bulunmaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılığın da iş tatmini üzerinde pozitif yönlü etkisi bulunmaktadır. Buna karşılık, eşitliğin örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İş Arkadaşlarına Güven, Evrensel Personel uygulamaları.

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine perception of health employee about effect of equity, universalistic personnel practices, trust in coworkers, political interference and investment in expertise on organizational commitment, and to determine effect of organizational commitment on job satisfaction. Data was analyzed using structural equation model, independent samples t test and ANOVA test which was obtained by questioners methods from 196 personnel work in two hospitals that have been operating in Sakarya. According to findings of study, universalistic personnel practices and trust in coworkers and investment in expertise have positive, and political interference has a negative effect on organizational commitment. Also, organizational commitment has a positive effect on job satisfaction. In contrast, equity has not a statistically significant effect on organizational commitment.

Key Words: Organizational Commitment, Job Satisfaction, Trusts In Coworkers, Universalistic Personnel Practices.

1. GİRİŞ

Örgütler insan kaynaklarından üstün performans elde etmek suretiyle kaliteli mal veya hizmet üretme, daha fazla kâr ya da sosyal fayda sağlama, yeni ürünler geliştirme ve kısaca sektörde takdir edilen önemli bir rakip haline gelme konusunda başarı sağlayabilirler. Başka bir ifade ile bir örgütün etkili olabilmesi ya da hedeflerine ulaşabilmesi, o örgütte çalışan kişilerin hedefler doğrultusunda çalışma eğilimlerine bağlıdır. Bu nedenle örgütlerin kurumsal hedeflere bağlı, kendisini örgütün bir parçası gibi hisseden ve yaptığı işten tatmin olan çalışanlara ihtiyacı bulunmaktadır. Örgüt yöneticilerinin bunu sağlayabilmek için, herhangi bir engellenmişlik duygusunu ortaya çıkarmayan, evrensel personel uygulamalarının hâkim olduğu, iş arkadaşlarına güven duygusunun geliştiği, çalışanların uzmanlık alanlarına saygı duyulan bir ortam yaratmaları büyük önem arz etmektedir.

Yukarıda sayılan beklentilerin gerçekleşebilmesi için örgütlerin çalışanlarına karşı yerine getirmesi gereken iki yükümlülüğü bulunmaktadır. Bunlardan ilki, ruhsal, toplumsal ve yasal sözleşmelere uygun olarak çalışanların ruhsal, geçimsel ve toplumsal ihtiyaçlarını karşılamaktır. İkinci yükümlülük ise çalışanların kendilerini yetiştirme haklarını korumalarına imkân sağlamaktır. Bu iki yükümlülük çalışanların iş tatmini kaynağıdır. Buradan hareketle çalışanların tatminsizlik düzeylerinin yüksek olduğu örgütlerin yükümlülüklerini yerine getirmediği söylenebilir (Altın ve Sarpkaya, 1996: 15).

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının artması, iş tatmininin artmasına da katkı sağlayacaktır. Bu durumda çalışanların örgütsel bağlılıklarının geliştirilmesi büyük önem arz etmektedir. Örgütsel bağlılık, örgüt üyeliğini sürdürmek için bir zorunluluk, bir istek veya ihtiyaçtan ortaya çıkabilmektedir (Meyers ve Allen, 1991: 62). Çeşitli çalışmalarda örgütsel bağlılığın yüksek olmasının çalışanların performansını, iş tatminini, örgütsel verimliliği artırdığı; işe devamsızlığı ve personel devir hızını azalttığı bulunmuştur. (Guatam vd., 2004; Brown, 2003; Culverson, 2002). Bu nedenle çalışanların birbirlerine ve örgütlerine duydukları güvenin geliştirilmesi yönünde çalışmalar yapılmalıdır. Çalışanların birbirlerine ve yöneticiye duydukları güven onların örgüte olan duygusal bağlılıklarını da olumlu bir biçimde etkilemektedir. Çalışanların duygu ve düşüncelerini rahatça ifade edebilmeleri birbirlerine olan sadakatlerini de güçlendirmektedir (Demirel, 2008:184). Dolayısı ile örgütte çalışan bireyin iş arkadaşlarına olan sevgi ve bağlılığı onun örgütsel bağlılığının gelişmesine ve dolayısıyla iş tatminine katkı sağlamaktadır.

Çalışanların adalet algılarının onların bağlılıkları üzerine olan etkisinin belirlenmesi örgütler için büyük önem arz etmektedir. Çünkü çalışanların adil olunmadığını düşündüğü bir örgüte kendisini bağlı hissetmesi kendisini örgütle özdeşleştirmesi mümkün olmayacaktır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:7). Bu bakımdan çalışanların eşitlik algısı büyük önem arz etmektedir. Buna karşılık engellenmişlik duygusu çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumsuz yönde etkilemesi beklenen faktörlerden biridir.

Sağlık çalışanları arasında pek çok iş tatmini ve örgütsel bağlılık çalışması yapılmasına karşılık; bu iki faktör ile birlikte politik engellenmişlik, eşitlik, evrensel personel uygulamaları, iş arkadaşlarına güven ve uzmanlığa yatırım konularının birlikte ele alındığı ve tüm bu faktörlerin örgütsel bağlılığa ve örgütsel bağlılığın da iş tatminine etkisini inceleyen herhangi bir çalışmaya

rastlanmamıştır. Bu çalışma ile öncelikle kısaca yukarıda sayılan faktörler ile ilgili bir literatür incelemesi ve bu literatür ışığında bir alan incelemesi gerçekleştirilmiştir.

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

2.1. İş Tatmini

İlk kez 1920'lerde ortaya atılan (Sevimli ve İşcan, 2005: 55) ve Hoppock'un 1935'te yayınlanan "Job Satisfaction" adlı makalesi ile birlikte önemli araştırmaların yapıldığı bir alan olan iş tatmini (Mertol, 1993: 3), insanları çalışmaya sevk eden önemli bir etken, gösterdikleri çabalar sonucunda elde edecekleri başarı umutlarıdır. Bu umutlar gerçekleştirildiği ölçüde tatmin söz konusu olmaktadır (Eren, 1990:387).

İş tatmini, kişinin işinin veya iş deneyiminin fiyatının belirlenmesi ile sonuçlanan, haz duyulabilen veya pozitif duygu içeren bir durumdur (Locke, 1976: 1300). Çalışanın işini değerlendirdikten sonra memnuniyet hissettiği duygusal bir durum olarak da ifade edilebilir (Dormann ve Zapf, 2001: 486). İş tatmini, işin özellikleriyle çalışanın istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir (Kocabıyık ve Çakıcı, 2008: 133). Bu bağlamda, işe karşı olumlu ruh hali iş tatminini, işe ilişkin olumsuz tutumları ise iş tatminsizliğini ortaya çıkaracaktır (Erdoğan, 1999: 231).

İşin sorumluluk düzeyinin yüksek olması, ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, görevin çeşitliliği ve iletişim gibi faktörler birer doyum nedenidir (Sevimli ve İşcan, 2005: 57; Dormann ve Zapf 2001: 486). İşle ilgili yüksek ücret, yükselme imkânlarının yeterli olması, iş arkadaşları ile ilişkiler, görev çeşitliliği, çalışma yöntemi ve hızının sıkı biçimde denetimi gibi faktörler iş tatmininin belirleyicileri olarak görülebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 118). Bu durumda iş tatminini sağlayan veya iş doyumsuzluğuna sebep olan faktörler genel işin fiziki yapısı, yapılan iş karşılığında alınan şeyleri işin organize edilmesi, takdir ve denetim şeklinde sıralanabilir (Canbay, 2007: 18).

İş tatmini ile ilgili farklı değişkenleri inceleyen bir araştırmada iş tatmini ile işten çıkma niyeti arasında oldukça güçlü bir negatif ilişki bulunmasına karşılık, bağlılık arasında oldukça güçlü bir pozitif ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Thomas ve Kevin, 2002: 318). Çalışanların işine karşı olumlu tutum geliştirmesi, mutluluğunu arttırmakla birlikte, yeterli bir iş tatmin düzeyinin olması çalışanın işine bağlanması, verimli çalışması, firenin azalması, işgücü devir oranının düşmesi gibi olumlu sonuçların gerçekleşmesine de imkân sağlamaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 281; Erdoğan, 1991: 378).

İş tatmini ile ilgili yapılan araştırmaların bazılarında çok boyutlu iş tatmini üzerinde durulurken bazıları ise kısmi iş tatmini ile ilgili olmuştur (Lyon ve Ivancevich, 1974: 637). Bu çalışmada iş tatmini kısmi olarak ele alınmakta ve iş tatminini etkileyebileceği düşünülen yatırım uzmanlığı, eşitlik, evrensel personel uygulamaları, iş arkadaşlarına güven ve örgütsel bağlılık faktörlerinin iş tatmini üzerindeki etkilerine odaklanılmaktadır.

2.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılığın tanımı, boyutları, benzer kavramlarla ilişkileri kapsamlı ve tartışmalı bir konudur. Dolayısı ile tek bir örgütsel bağlılık tanımından söz etmek mümkün değildir. Örgütsel bağlılık, bireyin örgütle psikolojik bütünleşmesi ve özdeşleşmesine ilişkin bir kavramdır (Drummond, 2000: 70). Schermerhorn ve arkadaşları (1994: 144) örgüte bağlılığı, kişinin çalıştığı örgüt ile kurduğu kuvvet birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesi olarak tanımlamışlardır. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde faaliyet göstermesi için yapılan normatif baskıların toplamını, örgüt için duyulan psikolojik ilgiyi, bireyi örgütte kalmaya zorlayan psikolojik ifadeyi kapsayan anlamları taşımaktadır (Hersey vd., 2001: 367-68). Kavram, örgütün amaç ve değerlerini kabul etmeyi, bu amaç ve değerlere inanmayı, örgütün yararına olacak şekilde fazladan çalışma istekliliğini ve örgüt üyeliğini devam ettirmeye olan güçlü bir isteği ortaya koymaktadır (Drummond, 2000: 70).

Araştırmacılar arasında bireyi örgüte bağlayan psikolojik ifadelerin niteliği hakkında farklı görüşler vardır. Bu farklılık, örgütsel bağlılığın çoklu boyutlarla ifade edilmesine yol açmış ve araştırmacılar kavramı değer ve devamlılık bağlılığı; uyum, kimlik ve bütünleşme bağlılığı; değer, devamlılık ve ahlâki bağlılık gibi çoklu boyutlarla açıklamaya çalışmışlardır (Meyer ve Herscovitch, 2001: 302-304; Rowden, 2000: 30; Allen ve Grisaffe, 2001: 211). Bu çalışmalar içerisinde en fazla göze çarpan, Allen ve Meyer tarafından ortaya konan üç boyutlu örgütsel bağlılık modelidir (Allen ve Meyer, 1990). Bu modelin birinci boyutu bireyin örgüte karşı duygusal ilgisini ortaya koyan duygusal bağlılıktır. Modeldeki ikinci boyut, devamlılık bağlılığıdır. Devamlılık bağlılığı güçlü olan bireyler, çalışmaya ihtiyaçları olduğu veya örgütte kalmak zorunda oldukları için örgütte kalmaya devam ederler. Modelin son boyutu ise örgüte minnettarlık hissini ortaya koyan normatif bağlılıktır (Allen ve Grisaffe, 2001: 214; Shepherd ve Mathews, 2000: 558). Bu üç boyutun birincisinde örgütte kalma güdüsü isteğe, ikincisinde ihtiyaçlara ve üçüncüsünde ise yükümlülüğe dayanmaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003: 83). Duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında ters bir ilişkinin olması beklenmektedir. Çünkü devamlılık bağlılığının bireysel yatırımların büyüklüğü ve/veya sayısı alternatiflerin azlığı olmak üzere iki faktör ile gerçekleştirilebileceği ileri sürülmektedir (Allen ve Mayer 1990: 4)

2.3. Politik Engellenmişlik

Postmodern, post-endüstriyel organizasyonda başarı, çalışanların davranışsal rol seçim fonksiyonlarının bir parçasıdır. Çalışanlar kendilerine tanımlanan iş rolünün ötesinde performans gerektiren veya aksine organizasyona açık veya gizli bir şekilde zararları olan rolleri tercih edebilirler. Böylece örgüt ve yönetin araştırmalarının geniş bir bölümü çalışanlarının performansı pozisyonlarının taleplerini ve beklentilerini aşan çalışanlar için rekabetçi organizasyon ihtiyacını ortaya koyan çalışmalara yönelirler (Fox ve Spector, 1999: 915).

Pearce ve arkadaşları (2000: 150), organizasyonların uygulamalarının, organizasyonların bünyesine gizli bir şekilde yerleşmiş politik sistemler tarafından etkilendiğini ileri sürmektedirler. Bu organizasyonlardaki politik sistemler, organizasyonların yapısal uyumları lehine bazı sosyal faktörler ile aralarında faaliyette bulunurlar.

Politik engellenmişlik kurumun siyasal gelişmelerden olumsuz etkilenmesi, çalışanların örgütün yetersiz planlamalarından dolayı işe yönelik katkılarını ortaya koyamaması ve kurumun yeterli planlamayı yapamaması ile ilgilidir. Politik engellenmişlikle karşılaşan kurum kendisini geliştirecek adımları atmada sıkıntı duyacaktır. O kurumda çalışan personel ise kendisinin haklarının sınırlandırıldığını düşünerek iş tatmini azalacaktır (Daley ve Vasu, 1998: 81).

Örgütsel engellenmişliğe yönelik yapılan davranışsal araştırmalar, iş performansı, devamsızlık, devir oranı, örgütsel stres ve kişiler arası gerginliğe etkileri kapsamaktadır. Bu davranışların boyutları organizasyonu görev performansı, iklimi veya etkinliğine engel olmanın yanı sıra, organizasyona somut zararlar da verebilir. Böylece bunların verimliliği azalttığı gibi, anti-rol, anti-sosyal, uyumsuz veya sapkın davranışlara sebep olabileceği düşünülebilir. Bu tür davranışsal reaksiyonlar, amaçlara ulaşmak için alternatif yolların bulunmaya kalkışılmasına, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine çaba göstermekten kaçınmaya (devir hızı, devamsızlık), kişiler arası düşmanlığa veya örgütsel strese neden olabilir (Fox ve Spector, 1999: 917).

Politik engellenmişliğin önüne geçebilmek amacı ile bazı mekanizmalar ortaya konulmuştur. Örneğin Kanada'da 1918 yılında politik patronaj çalışanların terfi ettirilmesinde önemli bir unsurdur. Bu politik engellemeyi bertaraf edebilmek için Sivil hizmet komisyonu kurulmuştur. Sri Lanka'da da buna benzer olarak 1931 ve 1947 arasında politik müdahalelerin önüne geçebilmek amacı ile kamu hizmet komisyonu kurulmuştur (Harris ve Kearney, 1963: 357).

2.4. Eşitlik

Örgütte çalışanların tamamının eşit bir şekilde hak ettiğine sahip olması (Allen ve Mayer, 1990: 17) anlamına gelen eşitliğin esasını eşitlik teorisi oluşturmaktadır. Eşitlik Teorisinin (Equity Theory) teorisyeni Adams, General Electric'de motivasyon konusunda gerçekleştirdiği bazı inceleme ve deneyler sonucunda, çalışanların çabaları neticesinde elde ettiği sonuçların adaletli dağılımına önem verdiklerine işaret etmiştir (Paksoy, 2002: 107). Bu teoriye göre, kişiler kendilerine adil davranılıp davranılmadığına, öncelikle örgüte sundukları katkılar (çaba, zaman, bilişsel kaynaklar vb.) ile elde ettikleri kazanımlar (ücret, terfi, gelişme için tanınan olanaklar vb.) arasındaki orana bakarak, daha sonra da bu oranı karşılaştırma yapılan diğer kişinin katkı-kazanım oranına göre değerlendirerek karar vermektedirler (Cropanzano vd., 2001: 167). Eğer eşitsizlik algısı yüksek olursa, çalışan kendisini baskı altında hisseder ve daha sonra bu baskıyı azaltmak için çaba gösterir (Huseman vd., 1987: 222). Bu karşılaştırmalarda birey için diğerlerine göre fazla ya da eşit ücret alması sorun teşkil etmemekte, fakat düşük alması durumunda bir adaletsizlik sezmekte, tatminsizlik duymakta ve bunun bir takım olumsuz sonuçları (kendi girdilerini azaltmak, sonuçları çarpıtmak, iş ortamından ayrılmak v.b.) olmaktadır (Ataay, 1985: 49-52). Kısaca eşitlik teorisinin özü, eşit çabanın eşit sonuç getirmesi gerekliliğine dayanmaktadır.

2.5. Evrensel Personel Uygulamaları

Evrensel personel uygulamaları Max Weber'in bürokrasi kavramı ile örtüşmektedir. Weber'e göre bürokrasi her biri uzmanlığa dayalı bir işlevi yerine getiren çok sayıda birey arasındaki işbirliğinin sürekli örgütlenmesidir (Aron, 1989: 370). Bürokrasinin temel karakteristikleri içerisinde, biçimsel kurallara göre devam eden yönetim, ayrıntılı dosyalama ve kayıt sistemi, işin kişiselleşmekten

uzaklaşması, daha önceden kararlaştırılmış ücretler, kurumsal finans kaynaklarının özerk olması, yerel elemanlar yerine uzmanlar ile işin yapılması yer almaktadır (Collins, 1986: 49).

Evrensel personel uygulamaları çalışanların performanslarının etkin bir şekilde değerlendirilmesini gerektirmektedir. Performans değerlendirme aşamasında çalışanlardan doğru şekilde toplanan bilgiler kullanılır (Poon, 2004: 322). Weberci yaklaşıma göre örgüt içerisinde evrensel uygulamalar yapılmalı, çalışanlar kişisel olmayan değerlendirme standartlarına göre değerlendirilmelidirler. Bu şekildeki değerlendirme sadece onların performansları ve yeteneklerine göre olmalıdır (Pearce vd., 2000: 149). Weberci örgütlenmenin tam zıt noktasında özercilik (particularism) yer almaktadır. Bu yöntemde ancak özel seçilmiş kişilere açık olan yollar ile sadece bir tarafa (ulus, muhit, arkadaşlık) yaklaşma gibi davranışlar yer alır. İlk olarak özerci örgütsel uygulamalar örgütsel pozisyonların kişiler için yaratılmasını içerir ki bu kişiler muhtemelen politik olarak güçlü bir kişinin aile üyelerinden birisi olacaktır. Bu sistemde asla performans kayıtları tutulmaz, tutulsa bile insanlara açıklanmaz, ücret artışları kişisel kayırmacılıklar yolu ile yapılır (Pearce vd., 2000:149).

2.6. İş Arkadaşlarına Güven

Güven, işbirliği ile kişiler arası ve grup dayanışması üzerindeki etkisi ve örgüt içi yapının oluşmasını kolaylaştırması nedeniyle organizasyonlarda iş görmeyi mümkün kılan bir unsurdur (Halis vd., 2007: 191). Ancak, güvenirlilik ve sadakat gibi terimlerle aynı kökten geldiği için, güven kavramı anlaşılması güç bir kavram olma özelliğini devam ettirmektedir (Choudhury, 2008: 589). Güven kişinin kendisi ve diğer kişilerin ararsındaki nesnel ilişkilerinin bir devamıdır. Güven bulunulan ortamda diğer kişiler ile açık bir şekilde etkileşim ortaya çıkarmaktadır. Kişi, arkadaşına güvenebileceğini bildiği için, belirli şekilde ona doğru hareket edebilmekte ve ondan da kendisine doğru hareket etmesini beklemektedir. Örneğin sırlarını saklayacağını bildiği için yalnızca ona sırlarını söyleyebilmektedir (Weber ve Carter, 2003: 47).

Son zamanlarda yapılan araştırmalarda güven olgusunun örgütsel alandaki etkisi iki biçimde ele alınmıştır. Bunlardan ilki, güvenin işbirliğine dayalı etkili ilişkilerin oluşmasında önemli bir faktör olması, ikincisi ise güven olgusunun örgütsel prosedür ve aktivitelerin onaylanmasında etkili olmasıdır (Halis vd., 2007: 191).

Güven, bir tarafın, karşı tarafın davranışlarının önemli sonuçlar ortaya koyacağı beklentisine bağlı olarak duyarlı davranma istekliliği olarak tanımlanmaktadır (Mayer vd., 1995:712). Bir başka tanıma göre güven bir kişinin başka bir kişinin sözlerinden, davranışlarından ve kararlarından emin olması ve bunlara göre hareket etme istekliliğidir (McAllister, 1995:25). Bu tanımlar da göstermektedir ki, güven bireyler, gruplar ve örgütleri kapsamına alan çok yönlü bir kavram ve örgüt iklimini ılımlatıcı bir faktör veya sonuç olarak hizmet edebilir (Daley ve Pope, 2004: 31).

Bu konuda yapılan araştırmalarda, yüksek düzeylerde güvenin örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile yakından ilişkili olduğu saptanmıştır (Morgan ve Hunt, 1994; Blake ve Mouton, 1984). Güven, çalışanlara özgür bir şekilde gelişmelerini sağlamak için olumlu veya uygun bir çevre yaratmaktadır (Daley ve Pope, 2004: 31).

2.7. Uzmanlığa Yatırım

Kendi bağlılıkları veya iyi iletişimlerinden daha ziyade, liyakat gibi evrensel ilkeler esas alınarak değerlendirileceklerini bekleyen çalışanların, bu tür yatırımların ödüllendirileceğini bekledikleri için kendi zamanlarına daha fazla yatırım yapmaları, kendi görevleri ile ilgili bilgileri geliştirmeleri ve iş performanslarını artırmaları beklenmektedir. Bu beklenti olmazsa, çalışanlar daha iyi hizmet sunmak yerine, önemli insanlarla kişisel ilişkiler geliştirmeye dikkat etmeye yoğunlaşırlar. Bunun evrensel organizasyonlarda gerçekleştirilemeyeceği güçlü bir şekilde söylenemez, sadece onlarda bu durum görece daha azdır (Pearce vd., 2000: 153).

3. GEREÇ VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırma alan incelemesine dayanmaktadır. Bu çalışma ile hastanelerde görevli sağlık çalışanlarının eşitlik, evrensel personel uygulamaları, iş arkadaşlarına güven, politik engellenmişlik ve uzmanlığa yatırım algılarının örgütsel bağlılığa ve örgütsel bağlılık duygularının da iş tatminine etkisinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Ayrıca yukarıda sayılan hususların çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı, eğer farklılıklar varsa bu farklılıkların nedenleri ve farklılıkların giderilmesi ve çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatminlerinin geliştirilmesi için ne tür çözüm önerilerinin geliştirilebileceğinin incelenmesi de çalışmanın diğer bir amacıdır.

3.2. Kavramsal Model ve Hipotezler

Çalışanların eşitlik, evrensel personel uygulamaları, iş arkadaşlarına güven, politik engellenmişlik, uzmanlığa yatırım, örgütsel bağlılık ve iş tatmini algıları arasındaki ilişki; sosyo demografik özelliklerinin sayılan faktörlere göre bir farklılık oluşturup oluşturmadığı ve eşitlik, evrensel personel uygulamaları, iş arkadaşlarına güven, politik engellenmişlik ve uzmanlığa yatırımın örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın iş tatminine etkilerini test etmek üzere Şekil 1'deki kavramsal model geliştirilmiştir.

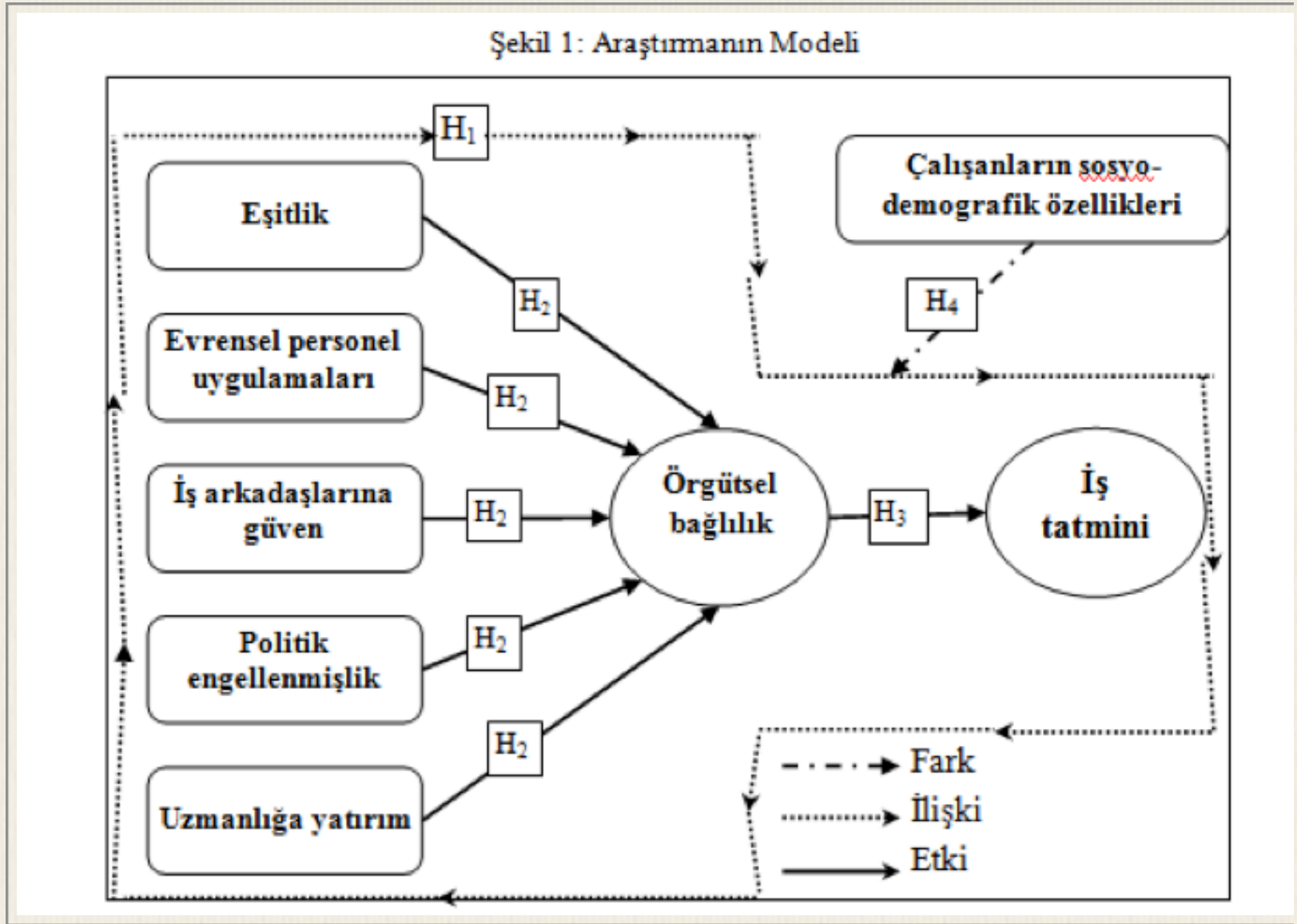
Şekil 1'de verilen kavramsal modele dayalı olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Politik engellenmişlik, uzmanlığa yatırım, evrensel personel uygulamaları, eşitlik, iş arkadaşlarına güven, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki vardır.

H2: Eşitlik, evrensel personel uygulamaları, iş arkadaşlarına güven, politik engellenmişlik ve uzmanlığa yatırımın örgütsel bağlılığa istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

H3: Örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

H4: Çalışanların sosyo-demografik özellikleri ile politik engellenmişlik, uzmanlığa yatırım, evrensel personel uygulamaları, eşitlik, iş arkadaşlarına güven, örgütsel bağlılık ve iş tatmini algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark vardır.



3.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Sakarya il merkezinde faaliyet gösteren biri kamu ve diğeri özel olmak üzere iki hastanede görevli tanı ve tedavi ünitelerinde çalışan yardımcı sağlık personeli oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı dönemde araştırma kapsamına giren iki hastanede çalışan sayısı (Hemşire 227, teknisyen 76, sekreter 88) 391'dir. Çalışmada örnek seçilmeden tüm çalışanlara ulaşılması hedeflenmiş olup, çalışma sonucunda tüm hatırlatmalara rağmen 208 çalışandan anket dönüşü sağlanabilmiştir. Bu anketlerden 196 tanesi analizlerde kullanılmıştır. Araştırma, 5-30 Nisan 2010 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formunu oluşturan ölçek 5'li Likert Ölçeği (1. Kesinlikle katılmıyorum- 5. Kesinlikle katılıyorum) göre hazırlanmış olup, 7 ayrı alt ölçekten oluşmaktadır. Evrensel personel uygulamaları (9 madde), iş arkadaşlarına güven (5 madde), örgütsel bağlılık (6 madde), uzmanlığa yatırım (3 madde) alt ölçekleri Pearce ve arkadaşlarının (2000) çalışmalarından; eşitlik ölçeği (4 madde) Daley ve Pope (2004)'un çalışmasından; politik engellenmişlik ölçeği (3 madde) Daley (1998:81)'in çalışmasından ve iş tatmini ölçeği (5 madde) Brayfield ve Rothe (1951)'nin çalışmasından alınmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik ve

geçerlilik katsayıları aşağıda verilmiştir. Ayrıca anket formunda katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin sorular bulunmaktadır.

3.5. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde SPSS 18 ve AMOS 18 paket program yardımıyla yapısal eşitlik modelinin yanı sıra, tanımlayıcı istatistiksel metotlar, iki ortalama arasındaki farkın önem kontrolü testi ve ANOVA testinden yararlanılmıştır. Sonuçlar %95'lik güven aralığında, anlamlılık $p < 0,05$ düzeyinde değerlendirilmiştir.

3.6. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Çalışmada kullanılan ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğini test etmek amacı ile faktör analizi ve Cronbach Alpha katsayısında yararlanılmıştır. Kullanılan ölçeğin öncelikle geçerli olması beklenmektedir. Bu amaçla keşfedici faktör analizi kullanılmıştır.

Faktör analizi yapılırken verilerin uygunluğu Kaiser-Meyer Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity Testi (BST) ile incelenmiştir. KMO faktör analizinin uygunluğunu gösteren bir indistir ve 0,5-1 arası değerler kabul edilebilir olarak değerlendirilirken, 0,5'in altındaki değerler faktör analizinin söz konusu veri seti için uygun olmadığını göstergesidir. Barlett Sphericity Testi ise korelasyon matrisinde yer alan tüm korelasyonların genel anlamlılıklarını gösteren bir istatistiksel testtir (Altunışık vd., 2005: 216-217). Çalışmada KMO katsayısı 0,820 ve BST sonucu anlamlı bulunmuştur.

Açıklanan varyanstan yararlanılarak faktör sayısının belirlenmesi yönteminde varyansın boyutun yüzde kaçını açıkladığına bakılmaktadır. Habing'e (2003) göre asgari varyans açıklama oranını %50'dir (Akt. Altunışık vd., 2005: 223). Çalışmada kullanılan ölçeğin açıklanan toplam varyansı %63,423'tür.

Faktör analizi sonuçlarını değerlendirmede temel ölçüt, ölçekte yer alan ve değişkenlerle faktör arasındaki korelasyonlar olarak yorumlanabilen faktör yükleridir. 0,5'in üzerindeki faktör yükleri 100'ün üzerindeki tüm örneklerde istatistiksel açıdan anlamlı olabilmektedir (Altunışık vd., 2005: 231). Buradan hareketle çalışmada faktör yüklerinin kesme noktası 0,5 alınmıştır.

Yukarıda verilen bilgiler doğrultusunda gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda iş tatmini alt ölçeğinden İT3 "Bana her iş günü sanki hiç bitmeyecekmiş gibi geliyor" ve İT5 "İşimi biraz sıkıcı buluyorum" maddeleri; eşitlik alt ölçeğinden EŞ1 "Çalıştığım kurumda yükselme fırsatları niteliğe dayalıdır ve yalnızca hak edenler yükseltilir" ve EŞ2 "Çalıştığım kurumda çalışanlar arasında dil, din ve sosyo-kültürel özelliklere göre ayırım yapılmaz" maddeleri; evrensel personel uygulamaları alt ölçeğinden EPU5 "Bu kurumun personel politikaları, çalışanlarına güvendiğini göstermektedir", EPU6 "Bu kurumun performans değerlendirme sistemi, çalışanlarına güvendiğini göstermektedir" ve EPU8 "Bu kurumun ödeme politikaları, işbirliğini teşvik etmektedir" maddeleri ölçekten çıkarılmıştır.

Yukarıdaki işlemler tamamlandıktan sonra ölçeğin genelini ve boyutlara göre Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach's Alpha katsayısı 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği artmaktadır (Özdamar, 1999: 522). Tablo 1'de görüldüğü gibi çalışmada kullanılan ölçeğin alfa değeri 0,851 bulunmuştur. Bu işlemlerden sonra ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik için gerekli koşulları sağladığı görülmüş ve bundan sonraki analizlerde ölçeğin yeni durumu kullanılmıştır.

Tablo 1. Çalışmada Kullanılan Ölçeğin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,820	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2234,100	
	Df	378	
	Sig.	0,000	
Cronbach Alpha		0,851	
Açıklanan Toplam Varyans		63,423	
Faktörler	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
Orgütsel bağlılık		13,691	0,866
OB6. İşimi en iyi bir şekilde yapabilmem için bu kurum bana ilham vermektedir.	0,797		
OB3. Kendi değerlerimle bu kurumun değerlerini oldukça birbirine benzer bulmaktayım.	0,773		
OB5. Bu kurumda çalışmayı sürdürmek için başka işlerde çalışmayı da kabul ederim.	0,751		
OB1. İlk başladığım günden itibaren başka kurumlar yerine bu kurumu seçtiğim için son derece mutluyum.	0,665		
OB2. Bu kurumun bir parçası olduğumu her yerde söylemekten gurur duyarım.	0,654		
OB4. Bu kurumun başarısına katkı sağlamak için benden beklenenden daha fazla bir çaba göstermek beni memnun etmektedir.	0,601		
İş Arkadaşlarına güven		11,876	0,817
IAG3. İş arkadaşları olarak birbirimize güven duyarız.	0,807		
IAG1. Birlikte çalıştığım grup arkadaşlarıma güvenebilirim	0,761		
IAG5. İş arkadaşları olarak başkalarının düşüncelerine karşı saygılı davranırız.	0,729		
IAG2. İş arkadaşları arasında "takım ruhu" yoktur.	0,727		
IAG4. İş arkadaşlarımız arasında tam bir bütünlük vardır.	0,603		

**PERSONEL UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İŞ
TATMİNİNE ETKİLERİ-MAHMUT AKBOLAT-OĞUZ IŞIK-DİLAVER TENGİLİMOĞLU**

Tablo 1'in Devamı

Evrensel personel uygulamaları		10,602	0,738
EPU7. Bu kurumun performans değerlendirme sistemi, amaçlarımızı gerçekleştirmemi zorlaştırmaktadır.	0,755		
EPU9 Genel olarak bu kurumun personel politikaları, çalışanlarımızda güven oluşturduğunu göstermektedir	0,716		
EPU2. Bana göre bu kurumdaki performans ölçüm uygulamaları çalışanlar arasında kin ve güvensizlik oluşmasına neden olmaktadır.	0,690		
EPU1. Bu kurumun personel politikaları kayırmacılığı teşvik etmektedir.	0,638		
EPU3. Bu kurumun personel uygulamalarına karşı çalışanlar arasında bir güven eksikliği bulunmaktadır.	0,569		
EPU4. Bu kurumun personel politikaları "takım ruhu" oluşturmaya imkan vermemektedir.	0,511		
İş tatmini		7,754	0,754
IT4. Yaptığım işten gerçekten zevk alıyorum.	0,775		
IT2. Çoğunlukla işimi severek yapıyorum.	0,758		
IT1. Şu anki işimden oldukça memnunum.	0,621		
Uzmanlığa yatırım		7,308	0,705
UY3. Zorunlu olmadığım halde, zaman buldukça eğitim programlarına katılmaya çalışmaktayım.	0,786		
UY1. Sürekli olarak işimle ilgili yeni teknik ve beceriler kazanmak için araştırmalar yapmaktayım.	0,762		
UY2. Bilgilerimin eskimemesi için sürekli olarak eğitim almayı sorumluluklarımın bir parçası olarak görmekteyim.	0,723		
Politik engellenmişlik		6,581	0,614
PE1. Yönetim planlama yapmada etkisiz kaldığımdan kurumda krizler oluşuyor.	0,692		
PE2. Çalıştığım kurum politik gelişmelerden çok fazla etkilenen bir örgüt çevresine sahiptir.	0,680		
PE3. Çalıştığım kurumda yeni yöntemleri denemek için çalışanların yeterli fırsatı yoktur.	0,668		
Eşitlik		5,611	0,620
EŞ4. Çalıştığım kurumda ücretlendirme çeşitli kıstaslara göre yapılır.	0,823		
EŞ3. Çalıştığım kurumda ücret ve ek ödemeler adil bir şekilde yapılır.	0,724		

4. BULGULAR

4.1. Çalışanların Sosyo-Demografik Özellikleri

Ayrıntılı bir şekilde Tablo 2'de görüldüğü gibi, çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının büyük bir bölümü (%77,0) kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %57,1'i bekâr, %42,3'ü 25-34 yaş grubunda, %48,5'i lise mezundur ve %63,3'ünün çocuğu bulunmamaktadır. %51,5'i hemşirelerden

oluşan katılımcıların %77,6'sı ≤ 4 yıl çalışmakta olup; daha çok klinik (%35,7) ve polikliniklerde (%24,0) görev yapmaktadırlar.

Tablo 2. Katılımcıların Sosyo-demografik Özellikleri

		Sayı	%			Sayı	%
Cinsiyet	Erkek	45	23,0	Medeni durum	Bekâr	112	57,1
	Kadın	151	77,0		Evli	84	42,9
Yaş	≤ 25	67	34,2	Unvan	Hemşire	101	51,5
	25-34	83	42,3		Tıbbi sekreter	66	33,7
	≥ 35	46	23,5		Sağlık tek.	29	14,8
Çocuk durumu ve sayısı	Yok	124	63,3	Eğitim	Lise	95	48,5
	1 Çocuk	37	18,9		Onlisans	73	37,2
	2 Çocuk	27	13,8		Lisans	26	13,3
	≥ 3 Çocuk	8	4,1		Lisansüstü	2	1,0
Çalıştığı birim	Poliklinik	47	24,0	Çalışma süresi	≤ 4 yıl	152	77,6
	Klinik	70	35,7		5-9 yıl	24	12,2
	Acil	23	11,7		≥ 10 yıl	20	10,2
	Ameliyathane	22	11,2	Kurum	Kamu	119	60,7
	Tanı üniteleri	34	17,3		Özel	77	39,3

4.2. İş Arkadaşlarına Güven, Eşitlik, Evrensel Personel Uygulamaları, Politik Engellenmişlik, Uzmanlığa Yatırımın Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

Tablo 3'de ölçeği oluşturan boyutlar arasındaki ilişki verilmiştir. Tablo incelendiğinde de görüldüğü gibi en yüksek ilişki iş tatmini ile örgütsel bağlılık ($r=0,743$) arasındadır. Örgütsel bağlılık ile eşitlik ($r=0,430$), iş arkadaşlarına güven ($r=0,525$), uzmanlığa yatırım ($r=0,357$) arasında pozitif ve politik engellenmişlik ($r=-0,571$) arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Benzer şekilde iş tatmini ile uzmanlığa yatırım ($r=0,323$), iş arkadaşlarına güven ($r=0,361$) ve eşitlik ($r=0,353$) arasında pozitif; politik engellenmişlik ($r = -0,412$) arasında negatif yönlü ilişki söz konusudur. İş arkadaşlarına güven ile eşitlik ($r = 0,318$) ve uzmanlığa yatırım ($r = 0,323$) arasında pozitif ve politik engellenmiş ($r = -0,378$) arasında negatif; uzmanlığa yatırım ile eşitlik ($r = 0,334$) arasında pozitif ve politik engellenmişlik ($r = -0,253$) arasında negatif; politik engellenmişlik ile evrensel personel uygulamaları ($r = -0,237$) ve eşitlik ($r = -0,312$) arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna karşılık, evrensel personel uygulamaları ile eşitlik ($r = 0,115$), iş arkadaşlarına güven ($r = -0,027$), örgütsel bağlılık ($r = 0,148$), uzmanlığa yatırım ($r = 0,095$) ve iş tatmini ($r = 0,167$) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0,05$). Bu sonuçlara göre evrensel personel uygulamaları ile eşitlik, iş arkadaşlarına güven, örgütsel bağlılık, uzmanlığa yatırım ve iş tatmini dışındaki boyutlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunduğundan, bu boyutlar dışındaki boyutlar bakımından H1 Hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3. Politik engellenmişlik, uzmanlığa yatırım, evrensel personel uygulamaları, eşitlik, iş arkadaşlarına güven, örgütsel bağlılık ve iş tatmini Arasındaki İlişki

Boyutlar		İlişki	S.H.	T	p	Hipotez	
İAG	↔	PE	-,378	,060	-3,713	,000	H ₁ kabul
EŞ	↔	OB	,430	,074	3,567	,000	H ₁ kabul
EPU	↔	EŞ	,115	,049	1,182	,237	H ₁ ret
EPU	↔	IAG	-,027	,048	-,297	,766	H ₁ ret
PE	↔	UY	-,253	,054	-2,483	,013	H ₁ kabul
UY	↔	İT	,323	,035	2,908	,004	H ₁ kabul
EPU	↔	ÖB	,148	,061	1,682	,093	H ₁ ret
EŞ	↔	IAG	,318	,057	2,602	,009	H ₁ kabul
EPU	↔	PE	-,237	,063	-2,364	,018	H ₁ kabul
İAG	↔	UY	,323	,046	3,129	,002	H ₁ kabul
PE	↔	İT	-,412	,049	-3,531	,000	H ₁ kabul
İAG	↔	ÖB	,525	,067	5,153	,000	H ₁ kabul
EŞ	↔	PE	-,312	,074	-2,351	,019	H ₁ kabul
EPU	↔	UY	,095	,045	1,002	,316	H ₁ ret
IAG	↔	İT	,361	,039	3,289	,001	H ₁ kabul
PE	↔	ÖB	-,571	,083	-5,344	,000	H ₁ kabul
EŞ	↔	UY	,334	,056	2,523	,012	H ₁ kabul
EPU	↔	İT	,167	,034	1,845	,065	H ₁ ret
UY	↔	OB	,357	,058	3,615	,000	H ₁ kabul
EŞ	↔	İT	,353	,040	2,910	,004	H ₁ kabul
ÖB	↔	İT	,743	,071	4,849	,000	H ₁ kabul

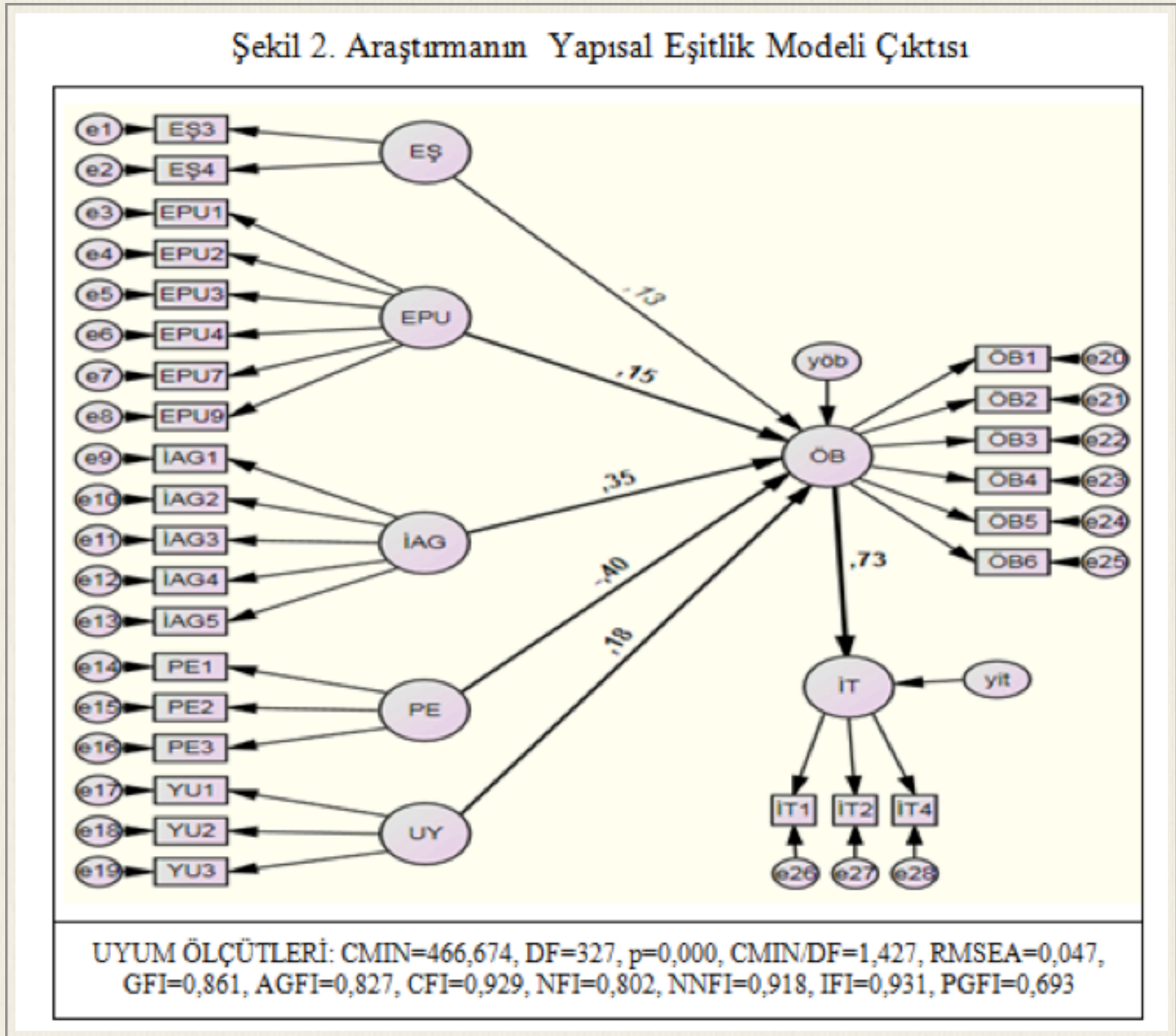
*p<0,01, **p<0,05, ***p>0,05

4.3. İş Arkadaşlarına Güven, Eşitlik, Evrensel Personel Uygulamaları, Politik Engellenmişlik ve Uzmanlığa Yatırımın Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Gösteren Yapısal Model

Yapısal Eşitlik Modeli, eğer parametre değerleri tahmin edilebilir durumda ise güvenilirdir. Bu durum ise desteklenen bir modeli gerekli kılar. Modelin desteklenmesi için gerekli şart, pozitif serbestlik derecesine sahip olmasıdır. Modelin uygunluğunun belirlenmesinde ve parametre değerlerinin tahmin edilmesinde örneklem büyüklüğü etkilidir. Yeterli örneklem büyüklüğü toplam örneklem büyüklüğü veya değişken sayısına göre belirlenir. Örneklem büyüklüğü en az 150 olması ya da normal dağılımda değişken sayısının 10 katı diğer dağılımlarda ise değişken sayısının 5 katı olması gerekmektedir (Jayaram vd., 2004: 4388). Bu durumda çalışmaya katılan 196 gözlemin yeterli olduğu söylenebilir.

Yapısal veya ölçüm modellerini değerlendirmeden önce, tüm nedensel ilişkiler kümesinin gösteriminin yeterli olduğundan ve yapısal modelin kabul edilebilirliğinden emin olmak amacıyla modelin uyum istatistiklerine bakılmıştır. Şekil 2’de görüldüğü üzere, modelin CMIN/DF kriteri (1,427), uyum iyiliği (GFI) değeri (0,861), yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) değeri

(0,047), Tucker-Lewis indeksi (TLI) (0,918) ve artırılmış uyum iyiliği indeksi (IFI) (0,931) değerleri ile kabul edilebilir düzeydedir.



Modelin uyum ölçütlerinin tahmin edici düzeylerde sağlanmasının ardından, yapısal denklem modelinin değerlendirilmesi yapılabilir. Şekil 2 incelendiğinde de görüleceği gibi evrensel personel uygulamaları, iş arkadaşlarına güven ve uzmanlığa yatırımın örgütsel bağlılık üzerine pozitif; politik engellenmişliğin negatif etkisi bulunmaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılığın da iş tatmini üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($p < 0,05$). Buna karşılık, eşitliğin örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu durumda eşitlik dışındaki diğer boyutlar bakımından H2 hipotezi ve H3 hipotezleri kabul edilmiştir (Tablo 4).

**PERSONEL UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İŞ
TATMİNİNE ETKİLERİ-MAHMUT AKBOLAT-OĞUZ IŞIK-DİLAVER TENGİLİMOĞLU**

Tablo 4. İş Arkadaşlarına Güven, Eşitlik, Evrensel Personel Uygulamaları, Politik Engellenmişlik ve Uzmanlığa Yatırım Örgütsel Bağlılık; Örgütsel Bağlılığın İş Tatminine Etkisi

Boyutlar			Etki	S.Hata.	T	P	Hipotez
EŞ	---	ÖB	,130	,115	1,321	,186	H ₂ ret
EPU	---	OB	,150	,090	2,003	,045	H ₂ kabul
İAG	---	OB	,350	,107	4,128	,000	H ₂ kabul
PE	---	OB	-,402	,089	-4,769	,000	H ₂ kabul
UY	---	OB	,180	,110	2,237	,025	H ₂ kabul
ÖB	---	İT	,728	,071	5,546	,000	H ₃ kabul

4.4. Ölçeğin Alt Boyutlarının Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Değerlendirilmesi

Çalışanların sosyo-demografik özellikleri ile politik engellenmişlik, uzmanlığa yatırım, evrensel personel uygulamaları, eşitlik, iş arkadaşlarına güven, örgütsel bağlılık ve iş tatmini algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark olup olmadığı iki ortalama arasındaki farkın önem kontrolü ve ANOVA testleri kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda çalışanların cinsiyet ve eğitim durumları ile ölçeği oluşturan boyutların hiç birinde istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0,05$). Fark bulunan sosyo demografik özellikler ve ölçeklerle ilgili bilgiler aşağıda verilmiştir.

Tablo 5’de görüldüğü gibi, çalışanların yaşları esas alınarak yapılan analiz sonuçlarına göre politik engellenmişlik ve uzmanlığa yatırım boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$).

Tablo 5. Çalışanların Yaşlarına Göre Değerlendirilmesi

	Yaş	n	Ort.	S.S.	F	P	Post. Hoc.
Politik Engellenmişlik	$\leq 25^1$	67	2,79	0,887	3,597	0,029	1-2 $p=0,025$
	25-34 ²	83	3,16	0,843			
	$\geq 35^3$	46	2,91	0,799			
Uzmanlığa Yatırım	$\leq 25^1$	67	3,85	0,709	3,863	0,023	2-3 $p=0,017$
	25-34 ²	83	3,94	0,656			
	$\geq 35^3$	46	3,60	0,646			

Politik engellenmişlik boyutunda fark, ≤ 25 yaş grubundaki çalışanlar ile 25-34 yaş grubu çalışanlar; uzmanlığa yatırım boyutunda 25-34 yaş grubu çalışanlar ile ≥ 35 yaş grubu çalışanlardan kaynaklanmaktadır. 25-34 yaş grubu çalışanların hem politik engellenmişlik algısı, hem de uzmanlığa yatırım düzeyleri daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 6’da görüldüğü gibi, sağlık çalışanlarının çocuk sayısı esas alınarak yapılan analiz sonuçlarına göre, sağlık çalışanlarının çocuk durumu ile uzmanlığa yatırım arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Fark, çocuk sahibi olmayan çalışanlar ile 2 çocuk sahibi olan çalışanlardan kaynaklanmaktadır. Çocuk sayısı arttıkça uzmanlığa olan yatırımın azaldığı söylenebilir.

Tablo 6. Çalışanların Çocuk Sayısına Göre Değerlendirilmesi

	Çocuk sayısı	n	Ort.	S.S.	F	P	Post. Hoc.
Uzmanlığa Yatırım	Yok ¹	124	3,89	0,621	3,623	0,029	1-3 p=0,024
	1 çocuk ²	37	3,88	0,620			
	≥2 çocuk ³	35	3,55	0,878			

Tablo 7’de görüldüğü gibi, sağlık çalışanlarının çalışma süresi esas alınarak yapılan analiz sonuçlarına göre uzmanlığa yatırım ve evrensel personel uygulamaları boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Uzmanlığa yatırım boyutunda fark, ≤4 yıl çalışanlar ile ≥10 yıl çalışanlar; evrensel personel uygulamaları boyutunda ise ≥10 yıl çalışanlar ile ve 5-9 yıl çalışanlardan kaynaklanmaktadır.

Tablo 7. Çalışanların Çalışma Süresine Göre Değerlendirilmesi

	Çalışma Süresi	n	Ort.	S.S.	F	P	Post. Hoc.
Uzmanlığa Yatırım	≤4 yıl ¹	152	3,88	0,662	3,898	0,022	1-3 p=0,016
	5-9 yıl ²	24	3,85	0,709			
	≥10 yıl ³	20	3,43	0,710			
Evrensel Personel Uygulamaları	≤4 yıl ¹	152	3,00	0,547	7,264	0,001	3-1 p=0,001
	5-9 yıl ²	24	2,76	0,515			
	≥10 yıl ³	20	3,38	0,498			3-2 p=0,011

Tablo 8’de görüldüğü gibi, Sağlık çalışanlarının unvanları esas alınarak yapılan analiz sonuçlarına göre, uzmanlığa yatırım boyutu dışında tüm boyutlarda istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Örgütsel bağlılık ve politik engellenmişlik boyutlarında fark, tıbbi sekreterler ile sağlık teknisyenleri ve hemşireler; iş arkadaşlarına güven, evrensel personel uygulamaları, iş tatmini ve eşitlik boyutlarında fark tıbbi sekreterler ve hemşirelerden kaynaklanmaktadır. Örgütsel bağlılık, iş arkadaşlarına güven, iş tatmini ve eşitlik boyutlarında tıbbi sekreterlerin katılımı daha yüksek olmasına karşılık; evrensel personel uygulamalarına hemşire ve politik engellenmişlik boyutuna sağlık teknisyenlerinin katılımı daha yüksektir. Ayrıca bu iki boyuta tıbbi sekreterlerin katılımı en düşük seviyededir.

**PERSONEL UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İŞ
TATMİNİNE ETKİLERİ-MAHMUT AKBOLAT-OĞUZ IŞIK-DİLAVER TENGİLİMOĞLU**

Örgütsel bağlılıkta hemşire grubunun; evrensel personel uygulamaları ve politik engellenmişlikte ise tıbbi sekreterlerin ortalamalarının diğer meslek gruplarına göre düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 8. Çalışanların Unvanlarına Göre Değerlendirilmesi

	Unvan	n	Ort.	S.S.	F	P	Post. Hoc.
Örgütsel Bağlılık	Hemşire ¹	101	2,98	0,809	27,864	0,000	2-1 p=0,001 2-3 p=0,004
	Tıbbi sekreter ²	66	3,85	0,628			
	Sağlık Tek. ³	29	3,32	0,673			
İş Arkadaşlarına Güven	Hemşire ¹	101	3,71	0,874	5,017	0,008	1-2 p=0,008
	Tıbbi sekreter ²	66	4,08	0,526			
	Sağlık Tek. ³	29	3,86	0,603			
Evrensel Personel Uygulamaları	Hemşire ¹	101	3,07	0,718	5,175	0,006	1-2 p=0,004
	Tıbbi sekreter ²	66	2,69	0,777			
	Sağlık Tek. ³	29	2,93	0,681			
İş Tatmini	Hemşire ¹	101	3,81	0,890	6,623	0,002	1-2 p=0,001
	Tıbbi sekreter ²	66	4,26	0,587			
	Sağlık Tek. ³	29	3,99	0,748			
Politik Engellenmişlik	Hemşire ¹	101	3,13	0,777	7,274	0,001	2-1 p=0,001 2-3 p=0,016
	Tıbbi sekreter ²	66	2,66	0,977			
	Sağlık Tek. ³	29	3,17	0,646			
Eşitlik	Hemşire ¹	101	3,10	1,008	6,510	0,002	1-2 p=0,001
	Tıbbi sekreter ²	66	3,63	0,796			
	Sağlık Tek. ³	29	3,28	0,922			

Tablo 9’da görüldüğü gibi, sağlık çalışanlarının çalıştığı birimler esas alınarak yapılan analiz sonuçlarına göre iş arkadaşlarına güven ve örgütsel bağlılık boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). İş arkadaşlarına güven boyutunda fark poliklinik ve ameliyathanelerde çalışan sağlık çalışanları ve acil ve tanı ünitelerinde çalışan sağlık çalışanlarından; örgütsel bağlılık boyutunda ise fark, polikliniklerde çalışan sağlık çalışanları ile klinik, acil ve ameliyathanelerde çalışan sağlık çalışanlarından kaynaklanmaktadır. Poliklinik ve tanı ünitelerinde çalışanların iş arkadaşlarına güvenleri daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca poliklinikler de çalışanların örgütsel bağlılık algıları da diğer birimlerde çalışanlardan daha yüksektir.

Tablo 9. Çalışanların Çalıştıkları Birimlere Göre Değerlendirilmesi

	Birimler	n	Ort.	S.S.	F	P	Post Hoc.
İş Arkadaşlarına Güven	Poliklinik ¹	47	4,00	0,597	2,579	0,039	1-4 p=0,014 3-5 p=0,044
	Klinik ²	70	3,85	0,814			
	Acil ³	23	3,64	0,822			
	Ameliyathane ⁴	22	3,53	0,865			
	Tanı üniteleri ⁵	34	4,05	0,593			
Örgütsel Bağlılık	Poliklinik ¹	47	3,72	0,709	4,343	0,002	1-2 p=0,012 1-3 p=0,005 1-4 p=0,040
	Klinik ²	70	3,23	0,832			
	Acil ³	23	3,00	0,859			
	Ameliyathane ⁴	22	3,13	0,797			
	Tanı üniteleri ⁵	34	3,32	0,821			

Örgütsel güven konusunda ameliyathanede çalışanların ortalaması diğer gruplara göre düşük olduğu görülmektedir. Bunun nedeni ameliyathanelerde işin doğası gereği kapalı bir mekan ve yoğun stres ortamının olması (ameliyatlarda yoğun dikkate ve hata yapma korkusu vb. nedenlerden kaynaklanan) gösterilebilir. Örgütsel bağlılık düzeyinde ise acil servis çalışanların ortalamalarının düşük olduğu görülmektedir. Bunun nedeni acil serviste her an farklı bir vaka ile karşılaşma, hasta ve yakınları ile yaşanan gerginliklerin de etkisi ile burada çalışma isteğinin azlığı söylenebilir.

H4 hipotezi, çalışanların yaşları ile politik engellenmişlik ve uzmanlığa yatırım; unvanları ile politik engellenmişlik, iş arkadaşlarına güven, örgütsel bağlılık, iş tatmini, eşitlik ve evrensel personel uygulamaları; çalışma süreleri ile uzmanlığa yatırım ve uzmanlığa yatırım; çocuk sayısı ile uzmanlığa yatırım; çalıştığı birimler ile iş arkadaşlarına güven ve örgütsel bağlılık ve mülkiyet ile evrensel personel uygulamaları boyutları bakımından kabul edilmiştir. Diğer sosyo-demografik özellikler bakımından ise reddedilmiştir.

5. SONUÇ

Bu araştırma ile yardımcı sağlık personelinin politik engellenmişlik, uzmanlığa yatırım, evrensel personel uygulamaları, eşitlik, iş arkadaşlarına güven, örgütsel bağlılık ve iş tatmini algıları arasındaki ilişki; politik engellenmişlik, uzmanlığa yatırım, evrensel personel uygulamaları, eşitlik, iş arkadaşlarına güvenin örgütsel bağlılığa ve örgütsel bağlılığın iş tatminine etkisi ve yukarıda belirtilen boyutların çalışanların soysa-demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği ortaya konulmuştur.

Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre politik engellenmişlik sağlık çalışanlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Dolayısıyla sağlık çalışanlarını politik etkilerden koruyacak tedbirlerin alınması uygun görülmektedir. Bu bağlamda çalışanlarını terfi, ödül, özlük hakları vb. konularda politik müdahalelerden etkilenmeyecek nitelikte standartların geliştirilmesi ve bu standartların uygulanmasının denetiminin kamuoyuna açık olması önerilebilir. Ayrıca evrensel personel uygulamaları ile politik engellenmişlik arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuçta özellikle kamu çalışanları arasında sendikal faaliyetlerin yeterince gelişmemesinin etkili olduğu düşünülmektedir.

İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında çok güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca, örgütsel bağlılık ile eşitlik, iş arkadaşlarına güven ve uzmanlığa yatırım arasında pozitif, politik engellenmişlik ile negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Benzer ilişki iş tatmini ile de söz konusudur. Bu sonuç sağlık çalışanlarına güvenli ve uzmanlıklarını gösterebilecekleri bir iş ortamı sağlanması durumunda örgütsel bağlılıklarının ve iş tatminlerinin gelişeceğini göstermektedir. Bu nedenle hastane yönetimlerinin çalışanların kendilerini güvenli hissedecekleri, uzmanlıklarını ve yaratıcılıklarını gösterebilecekleri bir iş ortamı ve örgüt kültürü sağlama konusunda çaba sarf etmesi gerekir.

Çalışmada kullanılan modele göre eşitlik algısının örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır. Buna karşılık, evrensel personel uygulamaları, iş arkadaşlarına güven ve uzmanlığa yatırım örgütsel bağlılık üzerinde olumlu, politik engellenmişlik ise olumsuz bir etki yaratmaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılık iş tatminini çok güçlü bir şekilde etkilemektedir.

Çalışmanın sonuçlarına göre sağlık çalışanlarında politik engellenmişlik algısı ≤ 25 yaşlarda en düşük seviyelerde olmasına karşılık, 25-34 yaş grubunda en üst seviyelere ulaşmakta ve ≥ 35 yaşlardan sonra tekrar düşmektedir. Benzer bir durum uzmanlığa yatırım için de söz konusudur. Uzmanlığa yatırım boyutundaki bu özelliği çalışma süreleri ve çalışanlarını çocuk sayısı da desteklemektedir. Sağlık çalışanlarının görev süresi arttıkça uzmanlığa yatırım konusunda ilgileri azalmaktadır. Çocuk sahibi olmayan sağlık çalışanlarının uzmanlığa yatırım algıları daha yüksektir. Ayrıca çocuk sayısı arttıkça uzmanlığa yatırım skorları düşmektedir.

Sağlık çalışanlarının çalışma süreleri dikkate alındığında evrensel personel uygulamaları algıları beşinci yıldan itibaren düşmekte ve 10 yıl ve daha fazla çalışanlarda yeniden yükselmektedir. Bu durum ≥ 10 yıl çalışan sağlık çalışanlarının evrensel personel uygulamalarına daha fazla ilgi gösterdiği şeklinde değerlendirilmektedir.

Sağlık çalışanlarının çalıştıkları birimlerin özellikleri iş arkadaşlarına güven duygusu üzerinde etkili olmaktadır. Örneğin klinik ve poliklinikler gibi daha genel birimlerde görevli sağlık çalışanlarının iş

arkadaşlarına güven duygusu daha yüksek bulunmasına karşılık, ameliyathane ve acil gibi daha dikkatli çalışılması gereken birimlerde daha düşüktür. Çünkü bu iki birimde iş stresinin ve iş yükünün yoğun olarak yaşandığı birimlerdir. Bu sonuçtan hareketle yapılan işin niteliğinin iş arkadaşlarına güven duygusunu etkilediği söylenebilir. Ameliyathane ve acil servislerde çalışanların iş yükü azaltılmalı (personel takviyesi vb. uygulamalar ile) çalışanların streslerini azaltacak ve güven duygusunu artıracak iş ortamı hazırlanmalıdır.

Sonuç olarak, hastane yöneticilerine, sağlık çalışanlarının başarılarının ve verimlerinin artırılması için, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve çalışanlar arasında ilişkileri artırıcı çalışmalar yapmaları önerilmektedir.

KAYNAKLAR

ALLEN, N. J. ve MEYER, J. P. (1990), “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1): 1-18.

ALLEN, N. J. ve GRISAFFE, D. B. (2001), “Employee Commitment to the Organization and Customer Reactions: Mapping the Linkages”, *Human Resource Management Review*, 11(3): 209-236.

ALTIN, A. ve SARP KAYA, P. (1996), “İş Doyumu, Etkenleri ve İşletmedeki İş Doyumu Düzeyine İlişkin Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2: 15-29.

ALTUNIŞIK, R., COŞKUN, R., BAYRAKTAROĞLU, S. ve YILDIRIM, E. (2005), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.

ARON, R. (1989), *Sosyolojik Düşüncenin Evreleri*, (Çev.) ALEMDAR, K., İkinci Basım, Bilgi Yayınevi, İstanbul.

ATAAY, İ.D. (1985), *Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri*, Cihad Matbaası, İstanbul.

BAYSAL CAN A. ve TEKARSLAN, E. (1996), *Davranış Bilimleri*, 2. Baskı, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.

BLAKE, R. R. ve MOUTON, J. S. (1984), *Solving Costly Organizational Conflicts*, Jossey-Bass, San Francisco.

BROWN, B. B. (2003), *Employees’ Organizational Commitment and their Perception of Supervisors’ Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors*, Virginia Polytechnic Institute and State University, Doctor of Philosophy Thesis, Virginia.

CANBAY, S. (2007), *İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu ve Denetim Odağı İlişkisi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

CHOUDHURY, E. (2008), “Trust in Administration: An Integrative Approach to Optimal Trust”, *Administration & Society*, 40(6): 586-620.

COLLINS, R (1986), *Weberian Sociological Theory*, Cambridge University Press, New York

CROPANZANO, R., BYRNE, Z. S., BOBOCEL, D. R. ve RUPP, D. E. (2001) “Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice”, *Journal of Vocational Behavior*, 58(2): 164-209.

CULVERSON, D. E. (2002), *Exploring Organizational Commitment Following Radical Change: A Case Study within the Parks Canada Agency*, University of Waterloo, Master of Arts Thesis, Ontario.

DALEY, D. M. ve POPE, S. E. (2004), "Perceptions of Supervisory, Middle Managerial, and Top Managerial Trust: The Role of Job Satisfaction in Organizational Leadership", *State & Local Government Review*, 36(2): 130-139.

DALEY, D. M. ve VASU, M. L. (1998), "Fostering Organizational Trust in North Carolina", *Administration & Society*, 30(1): 62-84.

DEMİREL, Y. (2008), "Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi*, 15(2): 179-194.

DORMANN, C. ve ZAPF, D. (2001) "Job Satisfaction: A Meta, Analysis of Stabilities", *Journal of Organizational Behavior*, 22(5): 483-504.

DRUMMOND, H. (2000), *Introduction to Organizational Behavior*, Oxford University Pres, New York.

ERDOĞAN, İ. (1991), *İşletmelerde Davranış*, İstanbul İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 242, İstanbul.

ERDOĞAN, İ. (1999), *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, Araştırma ve Yardım Vakfı, Yayın No: 5, İstanbul.

EREN, E. (1990), *Yönetim Psikolojisi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No. 105, İstanbul.

FOX, S. ve SPECTOR, P. E. (1999), "A model of work frustration-aggression", *Journal of Organizational Behavior*, 20(6): 915-931.

GUATAM, T., VAN DICK, R. ve WAGNER, U. (2004), "Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two Related Concepts", *Asian Journal of Social Psychology*, 7(3): 301-315.

HALİS, M., GÖKGÖZ, G. S. ve YAŞAR, Ö. (2007), "Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17: 187-206.

HARRIS, R. L. - KEARNEY, R. N. (1963), "A Comparative Analysis of the Administrative Systems of Canada and Ceylon", *Administrative Science Quarterly*, 8(3): 339-360.

HERSEY, P., BLANCHARD, K. H. ve JOHNSON, D. E. (2001), *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, 8th Edition, Prentice Hall, New Jersey.

HUSEMAN, R. C., HATFIELD, J. D. ve MILES, E. W. (1987), "A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct", *The Academy of Management Review*, 12(2): 222-234.

JAYARAM, J., KANNAN, V.R. ve TAN, K.C. (2004), "Influence of Initiators on Supply Chain Value Creation", *International Journal of Production Research*, 42(20): 4377-4399.

KOCABIYIK OKRAY, Z. ve ÇAKICI, E. (2008), "Sağlık Çalışanlarında Tükenmişlik ve İş Doyumu", *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 9(3): 132-138.

LOCKE, E. A. (1976), "The Nature And Consequences Of Job Satisfaction", M.D. Dunnette, (Ed.), *Handbook Of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally Publishing Company, Chicago, s. 1297-1349.

PERSONEL UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İŞ TATMİNİNE ETKİLERİ-MAHMUT AKBOLAT-OĞUZ IŞIK-DİLAVER TENGİLİMOĞLU

LYON, H. L. ve IVANCEVICH, J. M. (1974), “An Exploratory Investigation of Organizational Climate and Job Satisfaction in a Hospital”, *The Academy of Management Journal*, 17(): 635-648.

MAYER, R. C., DAVIS, J. H. ve SCHOORMAN, F. D. (1995), “An Integrative Model of Organizational Trust”, *The Academy of Management Review*, 20(3): 709-734.

MCALLISTER, D. J.(1995), “Affect and Cognition Based Trust as Foundations of Interpersonal Cooperation in Organizations”, *Academy of Management Journal*, 38(1): 24-59.

MERTOL, Ş. (1993), Orta Kademe Yöneticilerinin İş Tatmini ve Kaygı Düzeylerinin Karşılaştırılması, (Devlet ve Özel Tekstil Sektöründe Bir Çalışma), İstanbul Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

MEYER, J. P. ve HERSOVITCH, L. (2001), “Commitment in the Workplace: Toward a General Model”, *Human Resource Management Review*, 11(3): 299-326.

MEYER, J. P. ve ALLEN, N. J. (1991), “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Review*, 1(1): 61–89.

MORGAN, R. M. ve HUNT, S. D. (1994), “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, 58(3): 20-38.

OBENG, K. ve UGBORO, I. (2003), "Organizational Commitment among Public Transit Employees: An Assessment Study", *Journal of the Transportation Research Forum*, 57(2): 83-98.

ÖZDAMAR, K. (1999), Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi, Kaan Kitabevi, Eskişehir.

PAKSOY, M. (2002), Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 4356, İstanbul.

PEARCE, J.L., BRANYICZKI I. ve BIGLEY, G. A. (2000), “Insufficient Bureaucracy: Trust and Commitment in Particularistic Organizations”, *Organization Science*, 11(2): 148-162.

POON, J. M. L. (2004), “Effects of Performance Appraisal Politics on Job Satisfaction and Turnover Intention”, *Personnel Review*, 33(3). 322-334.

ROWDEN, R. W. (2000), “The Relationship between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment”, *Leadership Organizational Development Journal*, 21(1): 30-35.

SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M. (1998), Örgütsel Psikoloji, Alfa Yayınları, Bursa.

SCHERMERHORN, J. R., HUNT, J. G. ve OSBORN, R. N. (1994), *Managing Organization Behavior*, Fifth Edition, John Willey & Sons, Inc. New York.

SEVİMLİ, F. ve İŞCAN, Ö. F. (2005), “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”, *EGE Akademik Bakış*, 5(1): 55-64.

SHEPHERD J. L. ve MATHEWS, B. P. (2000), “Employee Commitment: Academic vs Practitioner Perspectives”, *Employee Relations*, 22(6): 555-575.

THOMAS, D. C. ve KEVIN, A. (2002), “The Effect of Cultural Differences on Behavioral Responses to Low Job Satisfaction”, *Journal of International Business Studies*, 33(2): 309- 326.

WEBER, L. R. ve CARTER, A. I. (2003), *The Social Construction of Trust*, Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York.

YAZICIOĞLU, İ. ve TOPALOĞLU, I. G. (2009) “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1): 3-16.