



T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**YETENEK YÖNETİMİNİN HEMŞİRELERİN İŞ DOYUMU İLE  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN  
ARAŞTIRILMASI**

Hazırlayan

DUYGU GÜL

Tez Danışmanı

DR. ÖĞR. ÜYESİ GÜLNUR AKKAYA

İkinci Danışman

PROF. DR. AYTOLAN YILDIRIM

HEMŞİRELİK ANABİLİM DALI

ÇANAKKALE-2018

ÇOMÜ-BAP Proje No: TYL-2017-1374





T.C.  
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**YETENEK YÖNETİMİNİN HEMŞİRELERİN İŞ DOYUMU İLE  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN  
ARAŞTIRILMASI**

Hazırlayan  
DUYGU GÜL

Tez Danışmanı  
DR. ÖĞR. ÜYESİ GÜLNUR AKKAYA  
İkinci Danışman  
PROF. DR. AYTOLAN YILDIRIM

HEMŞİRELİK ANABİLİM DALI

Bu çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri  
Koordinasyon Birimince Desteklenmiştir.  
Proje No: TYL-2017-1374

ÇANAKKALE-2018

## TEZ ONAY FORMU

Kurum Adı : Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sağlık Bilimleri  
Enstitüsü

Program Adı : Hemşirelik

Programın Seviyesi :Yüksek Lisans ( x )                      Doktora ( )

Anabilim Dalı :Hemşirelik

Tez Sahibi Adı ve Soyadı: Duygu GÜL

Tez Başlığı :Yetenek Yönetiminin Hemşirelerin İş Doyumu ile Örgütsel  
Bağılılıkları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması

Sınav Yeri :Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Sınav Tarihi :12.07.2018

Yukarıda tanıtımı yapılan tez, Tez Sınav Jürisi tarafından okunmuş, kapsam ve kalite yönünden başarılı bulunarak Yüksek Lisans/Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

### Tez Sınav Jürisi

Danışman (Unvan ve Adı)	Kurumu	İmza
<b>Birinci Danışman:</b> Dr. Öğr. Üyesi Gülnur AKKAYA	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sağlık Yüksekokulu	
<b>İkinci Danışman:</b> Prof. Dr. Aytolan YILDIRIM	İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Florence Nightingale Hemşirelik Fakültesi	
<b>Sınav Jüri Üyeleri (Unvan ve Adları)</b>		
Dr. Öğr. Üyesi Gülnur AKKAYA	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sağlık Yüksekokulu	
Dr. Öğr. Üyesi Selma ATAY	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sağlık Yüksekokulu	
Dr. Öğr. Üyesi Betül SÖNMEZ	İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Florence Nightingale Hemşirelik Fakültesi	

Tez sınav jürisi tarafından başarılı olarak kabul edilen Yüksek Lisans/Doktora Tezi Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../..... tarih ve ..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

## THESIS APPROVAL FORM

Institute Name : Çanakkale Onsekiz Mart University Institute of Health Sciences

Programme Name :Nursing

Programme Level :Master of Science ( x ) Doctor of Philosophy ( )

Department :Nursing

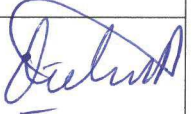


Student Name and Surname: : Duygu GÜL

Title of the Thesis : Investigation of the effect of talent management on job satisfaction and organizational commitment of nurses

Examination Place: Health Sciences Institute

Examination Date :12.07.2018

We have investigated the present thesis in regard to content and quality and have approved as a Master of Science / ~~Doctor of Philosophy~~ Thesis.

Supervisor (Title and Name)	Institution	Signature
First Consultant: Dr. Öğr. Üyesi Gülnur AKKAYA	Çanakkale Onsekiz Mart University Health School	
Second Consultant: Prof. Dr. Aytolan YILDIRIM	Istanbul University Florence Nightingale Nursing Faculty	
<b>Members of Examination Jury (Titles and Names)</b>		
Dr. Öğr. Üyesi Gülnur AKKAYA	Çanakkale Onsekiz Mart University Health School	
Dr. Öğr. Üyesi Selma ATAY	Çanakkale Onsekiz Mart University Health School	
Dr. Öğr. Üyesi Betül SÖNMEZ	Istanbul University Cerrahpasa Florence Nightingale Nursing Faculty	

The above examination jury decision has been approved by Administrative Board of Health Science Institute, Canakkale Onsekiz Mart University, with decision dated ..... and numbered .....

## BEYAN FORMU

Bu tezin kendi çalışmam olduğunu, planlanmasından yazımına hiçbir aşamasında etik dışı davranışımın olmadığını, tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları kaynaklar listesine aldığımı, tez çalışması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını, Yükseköğretim Kurulu Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi, Madde 8’de belirtilen ve ayrıntılı olarak tanımlanan etiğe aykırı eylemleri (intihal, sahtecilik, çarpıtma, tekrar yayım, dilimleme, haksız yazarlık ve diğer etik ihlali türleri) yapmadığımı onurumla beyan ederim.

**Tarih:** 12.07.2018

**Tez Sahibi Adı ve Soyadı:** Duygu GÜL

**İmza:**



## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca değerli bilgi ve tecrübelerini benden esirgemeyen, her zaman yanımda olan, güler yüzünü ve iyi niyetini eksik etmeyen, çok değerli hocam, danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Gülnur AKKAYA'ya,

Yüksek lisans eğitimim süresince, bilgi ve deneyimlerinden yararlandığım, hemşirelik mesleği hakkındaki engin görüşüyle farklı bakış açıları kazanmamı sağlayan, daima yol gösteren çok değerli hocam, danışmanım Prof. Dr. Aytolan YILDIRIM'a,

Bu süreçte her zaman bana destek olan arkadaşım Arş. Gör. Tanju OĞUL'a,

İlkokuldan bugüne kadarki tüm hocalarıma,

Araştırmaya katılan tüm meslektaşlarıma,

Bugüne kadar beni yetiştiren, üzerimde çok büyük emekleri olan, her zaman sevgi ve desteklerini yanımda hissettiğim, hayattaki en büyük şanslarım; annem Şükriye GÜL'e, babam Mümin GÜL'e, biricik kardeşim Meryem GÜL'e,

Anneannem Huriye KARABAŞ'a,

Sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Duygu GÜL

# İTHAF

*Canım aileme ithaf ediyorum*



## **İÇİNDEKİLER**

<b>TEZ ONAY FORMU</b>	<b>I</b>
<b>THESIS APPROVAL FORM</b>	<b>II</b>
<b>BEYAN FORMU</b>	<b>III</b>
<b>TEŞEKKÜR</b>	<b>IV</b>
<b>İTHAF</b>	<b>V</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b>	<b>VI</b>
<b>SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ</b>	<b>X</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b>	<b>XI</b>
<b>ÖZET</b>	<b>XIII</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>XIV</b>
<b>1. GİRİŞ VE AMAÇ</b>	<b>1</b>
1.1.Problemin tanımı	1
1.2.Araştırmanın önemi	2
1.3.Amaç	3
1.4.Araştırma Soruları	3
<b>2. GENEL BİLGİLER</b>	<b>4</b>
2.1.Yetenek yönetimi	4
2.1.1 Yetenek kavramının tanımı	4
2.1.2. Yetenek kavramının benzer kavramlarla ilişkisi	7
2.1.2.1.Yetenek ve yetkinlik kavramı	7
2.1.2.2.Yetenek ve performans kavramı	7
2.1.2.3.Yetenek ve beceri kavramı	8
2.1.2.4.Yetenek ve potansiyel kavramı	8
2.1.3.Yetenekli çalışanlar ve özellikleri	9
2.1.4. Yetenek yönetiminin tanımı	10
2.1.5. Yetenek yönetiminin önemi ve yararları	15
2.1.6.Yetenek yönetimi uygulamaları	17
2.1.6.1. Yetenek yönetimi stratejilerinin belirlenmesi	17
2.1.6.2. Kilit pozisyonların belirlenmesi ve yönetilmesi	18
2.1.6.3. Yetkinliklerin belirlenmesi	18
2.1.6.4. Yetenekli çalışanların tespiti ve sınıflandırılması	19

2.1.6.5. Yetenek havuzunun oluşturulması	19
2.1.6.6. Yetenek yönetimi doğrultusunda eğitim ve gelişim	21
2.1.6.7. Yetenekli çalışanların performans değerlendirmesi	21
2.2.6.8. Yeteneklerin elde tutulması	22
2.1.7. Hemşirelikte yetenek yönetimi	23
2.2. İş doyumu	27
2.2.1. Hemşirelerde iş doyumu	27
2.2.2. Hemşirelerde yetenek yönetimi ile iş doyumu ilişkisi	29
2.3. Örgütsel bağlılık	30
2.3.1.Örgütsel bağlılık boyutları	31
2.3.1.1.Duygusal bağlılık	31
2.3.1.2.Normatif bağlılık	31
2.3.1.3.Devam bağlılığı	32
2.3.2.Hemşirelerde örgütsel bağlılık	32
2.3.3. Hemşirelerde yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılık ilişkisi	33
<b>3. GEREÇ VE YÖNTEM</b>	<b>35</b>
3.1. Araştırmanın türü	35
3.2. Bağımlı değişken	35
3.3. Bağımsız değişken	35
3.4. Araştırmanın evreni ve örnekleme	35
3.5. Veri toplama aracı	35
3.5.1. Tanıtıcı bilgi formu	35
3.5.2.Yetenek yönetimi ölçeği	36
3.5.3.Minnesota iş doyum ölçeği	36
3.5.4.Örgütsel bağlılık ölçeği	38
3.6. Etik	39
3.7. Verilerin toplanması	39
3.8. Verilerin değerlendirilmesi	39
3.9. Araştırmanın sınırlılıkları	41
<b>4. BULGULAR</b>	<b>42</b>
4.1. Sosyodemografik değişkenlere yönelik bulgular	43
4.2. Yetenek yönetimi ölçeğinin tanımlayıcı istatistikleri	45

4.3. Minnesota iş doyum ölçeğinin tanımlayıcı istatistikleri	45
4.4. Örgütsel bağlılık ölçeğinin tanımlayıcı istatistikleri	45
4.5. Yetenek yönetimi ölçeği ile sosyodemografik değişkenlerin karşılaştırılması	45
4.6. Minnesota iş doyum ölçeği genel ve alt boyutları ile sosyodemografik değişkenlerin karşılaştırılması	49
4.7. Örgütsel bağlılık ölçeği genel ve alt boyutları ile sosyodemografik değişkenlerin karşılaştırılması	55
4.8. Yetenek yönetimi ölçeği, Minnesota iş doyum ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği genel ve alt boyutlarının ilişkisi	61
4.9. Aracı değişkene yönelik regresyon analizleri	62
<b>5. TARTIŞMA</b>	<b>68</b>
5.1. Yetenek yönetimi ölçeğine yönelik bulguların tartışılması	68
5.2. Minnesota iş doyum ölçeğinin genel ve alt boyutlarına yönelik bulguların tartışılması	69
5.3. Örgütsel bağlılık ölçeğinin genel ve alt boyutlarına yönelik bulguların tartışılması	70
5.4. Yetenek yönetimi ölçeği ile sosyodemografik değişkenlerin karşılaştırılmasına yönelik bulguların tartışılması	71
5.5. Minnesota iş doyum ölçeğinin genel ve alt boyutları ile sosyodemografik değişkenlerin karşılaştırılmasına yönelik bulguların tartışılması	78
5.6. Örgütsel bağlılık ölçeğinin genel ve alt boyutları ile sosyodemografik değişkenlerin karşılaştırılmasına yönelik bulguların tartışılması	87
5.7. Yetenek yönetimi ölçeği, Minnesota iş doyum ölçeği genel ve alt boyutları, örgütsel bağlılık ölçeği genel ve alt boyutlarının ilişkisine yönelik bulguların tartışılması	95
5.8. Aracı değişkene yönelik bulguların tartışılması	99
<b>6. SONUÇ VE ÖNERİLER</b>	<b>100</b>
6.1. Sonuçlar	100
6.2. Öneriler	105

<b>7. KAYNAKLAR</b>	<b>107</b>
<b>8. EKLER</b>	<b>134</b>
EK-1. Anket formu	134
EK-2. Etik kurul onayı	139
EK-2.1. Etik kurul onayı	140
EK-3. Kurum izni	141
EK-3.1. Kurum izni	142
EK-4. Yetenek yönetimi ölçeği kullanım izni	143
EK-5. Minnesota iş doyum ölçeği kullanım izni	144
EK-6. Örgütsel bağlılık ölçeği kullanım izni	145
EK-7. Özgeçmiş	146
EK-8. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü spiralli/ciltli tez yazım kontrol listesi	150
EK-9. Spiralli tez kontrol formu	151

## SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

<b>ABD:</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>DÜD:</b>	Derneğe Üyelik Durumu
<b>KTÇS:</b>	Kurumda Toplam Çalışma Süresi
<b>MİDÖ:</b>	Minnesota İş Doyum Ölçeği
<b>ÖBÖ:</b>	Örgütsel Bağlılık Ölçeği
<b>SML:</b>	Sağlık Meslek Lisesi
<b>SUYÇD:</b>	Sertifikaya Uygun Yerde Çalışma Durumu
<b>SÜD:</b>	Sendikaya Üyelik Durumu
<b>TDK:</b>	Türk Dil Kurumu
<b>THD:</b>	Türk Hemşireler Derneği
<b>Vb:</b>	ve benzeri
<b>YYÖ:</b>	Yetenek Yönetimi Ölçeği
<b>ark.:</b>	arkadaşları
<b><math>\alpha</math>:</b>	Cronbach Alpha

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Verilerin değerlendirilmesinde kullanılan istatistiksel analizler	40
Tablo 2. Hemşirelerin sosyodemografik değişkenlerinin dağılımları	43
Tablo 2a. Hemşirelerin sosyodemografik değişkenlerinin dağılımları	44
Tablo 3. Yetenek yönetimi ölçeği puan ortalamasının dağılımı	45
Tablo 4. MİDÖ genel ve alt boyut puan ortalamalarının dağılımları	45
Tablo 5. Örgütsel bağlılık ölçeği genel ve alt boyut puan ortalamaları dağılımları	45
Tablo 6. Yetenek yönetimi ölçeği ile sosyodemografik değişkenlerin karşılaştırılması	46
Tablo 6'nın devamı	47
Tablo 7. MİDÖ genel ve alt boyutları ile çalışılan kurumun karşılaştırılması	49
Tablo 8. MİDÖ genel ve alt boyutları ile kurumdaki görevin karşılaştırılması	50
Tablo 9. MİDÖ genel ve alt boyutları ile çalışılan bölümün karşılaştırılması	51
Tablo 10. MİDÖ genel ve alt boyutları ile çalışma şeklinin karşılaştırılması	52
Tablo 11. MİDÖ genel ve alt boyutları ile derneğe üyelik durumunun (DÜD) karşılaştırılması	53
Tablo 12. MİDÖ genel ve alt boyutları ile sertifikaya uygun yerde çalışma durumunun (SUYÇD) karşılaştırılması	54
Tablo 13. Örgütsel bağlılık ölçeği genel ve alt boyutları ile yaşın karşılaştırılması	55
Tablo 14. Örgütsel bağlılık ölçeği genel ve alt boyutları ile kurumdaki görevin karşılaştırılması	56
Tablo 15. Örgütsel bağlılık ölçeği genel ve alt boyutları ile çalışılan bölümün karşılaştırılması	57
Tablo 16. Örgütsel bağlılık ölçeği genel ve alt boyutları ile kurumda toplam çalışma süresinin (KTÇS) karşılaştırılması	58
Tablo 17. Örgütsel bağlılık ölçeği genel ve alt boyutları ile mesleki deneyimin karşılaştırılması	59
Tablo 18. Örgütsel bağlılık ölçeği genel ve alt boyutları ile çalışma şeklinin karşılaştırılması	60
Tablo 19. Örgütsel bağlılık ölçeği genel ve alt boyutları ile sendikaya üyelik durumunun (SÜD) karşılaştırılması	60

Tablo 20.Yetenek yönetimi ölçeği, MİDÖ genel ve alt boyutları, örgütsel bağlılık ölçeği genel ve alt boyutlarının ilişkisi	61
Tablo 21. MİDÖ'nün yetenek yönetiminden etkilenmesi	62
Tablo 22. Örgütsel bağlılık ölçeğinin yetenek yönetiminden etkilenmesi	63
Tablo 23. Duygusal bağlılığın yetenek yönetiminden etkilenmesinde iş doyumunun aracı rolü	64
Tablo 24. Normatif bağlılığın yetenek yönetiminden etkilenmesinde iş doyumunun aracı rolü	65
Tablo 25. Devam bağlılığının yetenek yönetiminden etkilenmesinde iş doyumunun aracı rolü	66



## ÖZET

Bu araştırma, yetenek yönetiminin hemşirelerin iş doyumu ile örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla tanımlayıcı ve ilişki arayıcı olarak yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini Çanakkale’de Sağlık Bakanlığı ve Üniversite Hastanesi’nde çalışan gönüllü 482 hemşire oluşturmuştur. Verilerin toplanmasında 14 soruluk anket formu, Yetenek Yönetimi Ölçeği, Minnesota İş Doyum Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde tanımlayıcı ve ileri istatistiksel analizler kullanılmıştır. Araştırmaya katılan hemşirelerin çoğunluğu 37-47 yaş aralığında, kadın, evli ve lisans mezunudur. Hemşirelerin çoğunluğu Sağlık Bakanlığı hastanesinde, yoğun bakım bölümünde çalışmakta olup kurumda toplam çalışma süreleri 0-5 yıl, mesleki deneyim süreleri 18-23 yıldır. Katılımcıların Yetenek Yönetimi ölçeğinin genel ortalaması  $2,44\pm 0,96$ , Minnesota İş Doyum Ölçeğinin genel ortalaması  $3,12\pm 0,74$  ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin genel ortalaması  $4,02\pm 0,92$ ’dir. Hemşirelerin yetenek yönetimi algısı düşük, genel iş doyumları ve örgütsel bağlılıkları orta düzeyde bulunmuştur. Yetenek Yönetimi Ölçeği, Minnesota İş Doyum Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile sosyodemografik değişkenler arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Yetenek yönetimi ile içsel doyum, dışsal doyum, iş doyumu, normatif bağlılık, örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ilişki, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında pozitif yönlü zayıf ilişki bulunmuştur. Yetenek yönetiminin hemşirelerin iş doyumu ile örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Yetenek yönetiminin duygusal bağlılığı ve devam bağlılığını etkilemesinde iş doyumu tam aracılık, normatif bağlılığı etkilemesinde kısmi aracılık rolü üstlenmiştir. İş doyumunun artırılmasına yönelik uygulamalar geliştirilmelidir.

**Anahtar Sözcükler:** Hastane, hemşire, iş doyumu, örgütsel bağlılık, yetenek yönetimi



## ABSTRACT

### **Investigation of The Effect of Talent Management on Job Satisfaction and Organizational Commitment of Nurses**

This descriptive correlational research was conducted to investigate the effects of talent management on job satisfaction and organizational commitment among nurses. The study involved 482 voluntary nurses working in the Canakkale Ministry of Health and University Hospital. Data was collected through the use of a questionnaire comprising 14 questions, the Talent Management Scale, the Minnesota Job Satisfaction Scale and the Organizational Commitment Scale. The data was analyzed using descriptive and advanced statistical analysis methods. The majority of nurses participating in the study were female, in the 37–47 age group, married and with an undergraduate degree and most were employed in Ministry of Health Hospital, intensive care units. The total duration of employment in the current organization was in a range of 0–5 years, while total professional experience ranged between 18 and 23 years. The overall mean scores on the Talent Management Scale, Minnesota Job Satisfaction Scale and Organizational Commitment Scale were  $2.44 \pm 0.96$ ,  $3.12 \pm 0.74$  and  $4.02 \pm 0.92$ , respectively. Perception of talent management was found to be low among the participating nurses, while overall job satisfaction and organizational commitment levels were moderate. The scores of the Talent Management Scale, Minnesota Job Satisfaction Scale and Organizational Commitment Scale differed significantly based on sociodemographic variables. Talent Management was found to have a positive moderate correlation with intrinsic satisfaction, extrinsic satisfaction, job satisfaction, normative commitment and organizational commitment, and a positive weak correlation with emotional commitment and continuance commitment. Talent Management was found to have a positive effect on job satisfaction and organizational commitment among the nurses involved in the study. Job satisfaction played a role of full mediation in terms of the effects of talent management on both emotional and continuance of commitment, while playing a role of partial mediation in terms of the effects on normative commitment. There should be interventions to improve the job satisfaction.

**Keywords:** Hospital, nurse, job satisfaction, organizational commitment, talent management

## 1. GİRİŞ VE AMAÇ

### 1.1. Problemin tanımı

İçinde bulunduğumuz yüzyılda sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan en önemli kaynağın yetenek olduğunun anlaşılması, kurumların tüm dikkatini bu konu üzerine çekmesine dolayısı ile yetenek kavramının önem kazanmasına neden olmuştur (Altuntuğ 2009, Stahl ve ark. 2012, Yavan 2012, Nobarieidishe ve ark., 2014). Değişimin çok hızlı yaşandığı günümüz dünyasında kurumlar, yenilik ve değişikliklere ayak uyduracak, rakiplerine fark yaratacak ve organizasyonları rekabet hedeflerine ulaştıracak en temel faktörün, yetenekli çalışanlara sahip olmak ve onlardan en üst düzeyde yararlanmak olduğunun farkına varmışlardır (Haghparast ve ark. 2012, Mutairi 2013, Reddy 2013, Yalçın 2013, Nobarieidishe ve ark., 2014). Geline bu noktada, insan kaynakları yönetiminde yeni bir döneme girilmiş ve yeteneğin yönetimine doğru bir dönüşüm yaşanmaya başlanmıştır (Alayoğlu 2010). Çalışanların işe alımı, yeteneklerinin uygun şekilde yönlendirilmesi ve bağlılıklarının sağlanması gibi uygulamaları içeren yetenek yönetimi kavramı, bugün stratejik insan kaynakları yönetiminde temel başarı faktörü haline gelmiştir (Demircioğlu 2010). Yetenek yönetimi, örgütlerin gelecekteki iş ihtiyaçlarını karşılama ve stratejik amaçlara ulaşmada yetenekleri cezbetmek, geliştirmek ve elde tutmak için örgüt tarafından uygulanan süreç ve programlar dizisidir (Keçecioğlu ve Aksu, 2014).

Organizasyonlarda, çalışanların işinden memnun olması önemlidir. Yetenek yönetimi kavramı da çalışanların iş doyumuna önem vermektedir (Elahinejad ve Glohami, 2015). Yetenek yönetimi ile çalışanların gelişimine özen gösterilmekte ve bu sayede iş doyumunu artırılmaktadır (NareshBabu ve ark., 2017). Doyum sağlayan yetenekli çalışan, daha iyi performans sergilemekte, kurumun amaç ve hedefleri doğrultusunda hizmet etmektedir (Altınöz ve ark. 2012, Hamidi ve ark., 2014).

Organizasyonlar, yetenekli çalışanların örgütsel bağlılığını sağlamakta zorlanmaktadır (Doğan ve Demiral, 2009). Yetenekli çalışan bağlılığını sağlamak, kurumlar açısından kritik öneme sahiptir. İşten ayrılan yetenekli çalışanların, bilgi, beceri ve deneyim gibi çeşitli özelliklerini de yanlarında götürmesi, kurumda ekonomik problemlere yol açabilmektedir (Çevik 2014). Yetenekli çalışanların gelişmelerinin sağlandığı organizasyonlarda çalışan bağlılığı artırılarak işte kalmaları sağlanmaktadır (Doğan ve Demiral, 2008).

Sağlık sektörü sürekli değişim ve gelişim içerisinde. Sağlık bakım prosedürleri, kuralları ve ekonomik ihtiyaçları, kaliteli sağlık hizmet sunumu için güncellenmekte ve değişmektedir. Bu değişim de sağlık hizmetlerinde yetenek yönetiminin uygulanmasını zorunlu kılmaktadır. Sağlık sektöründe yetenek yönetimi, hasta bakım kalitesini doğrudan etkilediği için kritik öneme sahiptir. Çünkü yetenekli sağlık profesyonelleri olmadan, hastalara, aile üyelerine ve topluma kaliteli hizmet sunmanın zor olacağı düşünülmektedir (Venkatesh 2017). Sağlık işgücünde yaşanan değişimler, yetenekli çalışanın cezbedilmesi ve elde tutulmasını zorlaştırmaktadır (Mutairi 2013, Venkatesh 2017). Bugünün belirsiz ekonomik ortamında, yetenek yönetiminin sağlık sektöründe etkili ve acil bir şekilde uygulanmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Venkatesh 2017). Son birkaç yıldır da yetenek yönetimi dünyanın dört bir yanındaki yöneticiler için en birincil önceliklerden biri olmaya başlamıştır (Srivastava ve Sharma, 2017).

Yetenek yönetimi, sağlık kurumlarının organizasyonel hedeflere ulaşmak için mevcut olan doğru yetenekleri işe alma, geliştirme ve elde tutma çabası olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde sağlık kurumlarının, küresel iş ortamında yüksek kâr sağlaması ve rekabet edebilmesi için yetenekli çalışanları cezbetmesi ve elde tutması gerekmektedir. Sağlık organizasyonlarının değişen ihtiyaçlara daha etkin ve hızlı cevap verebilmesi için yetenek yönetimi süreci oluşturmaları gerekmektedir. Sağlık kuruluşları, en iyi yetenek yönetimi uygulamalarını bütünlük içinde planlamak ve uygulamak durumundadır. Yetenek yönetimi gerçekleştirildiğinde, daha nitelikli ve kaliteli sağlık hizmeti elde edilebilecektir (Venkatesh 2017).

## **1.2. Araştırmanın önemi**

Literatür taraması sonucunda, hemşirelikte yetenek yönetimi ile ilgili sınırlı sayıda araştırma yapıldığı görülmüştür. Hemşirelik alanında yetenek yönetiminin hemşirelerin iş doyumunu ile örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi araştırıldığında literatürde herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma literatürdeki bu boşluğu dolduracağından dolayı çok büyük bir öneme sahiptir. Bu tez çalışmasının konu ile ilgili farkındalık oluşturacağı ve bundan sonra yapılacak araştırmalara öncülük olacağı düşünülmektedir. Hemşirelerin, yetenek yönetimi ile işe doyum sağlayacakları ve bunun sonucunda da kuruma olan bağlılıklarının artacağı düşünülebilir.

### **1.3. Amaç**

Bu çalışma, yetenek yönetiminin hemşirelerin iş doyumunu ile örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini araştırmak amacı ile tanımlayıcı ve ilişki arayıcı olarak yapılmıştır.

### **1.4. Araştırma soruları**

1. Yetenek yönetiminin hemşirelerin iş doyumları üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır ?
2. Yetenek yönetiminin hemşirelerin örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?
3. Sosyodemografik özelliklerin yetenek yönetimi, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisi var mıdır?
4. İş doyumunu, yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında aracı rol üstlenir mi?

## 2. GENEL BİLGİLER

### 2.1. Yetenek yönetimi

#### 2.1.1. Yetenek kavramının tanımı

Sıkça kullanılan bir kavram olan yetenek kelimesine yönelik farklı tanımlamalar yapılmıştır. Türk Dil Kurumu (TDK) yeteneği, bireyin herhangi bir şeyi anlayabilme ya da gerçekleştirebilme niteliği, kabiliyet, istidat; bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç ve kapasite olarak tanımlamaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>, Erişim tarihi: 4 Ocak 2018).

Yetenek, bireysel ve örgütsel olmak üzere iki açıdan ele alınabilir. Bireysel açıdan yetenek; çalışanların kurumda nerede ve ne şekilde olmak istediklerinin belirlenmesidir. Örgütsel açıdan yetenek, organizasyon hedeflerine ulaşılması için doğru işin, doğru beceriyle yapılmasını içerir (Vural ve ark., 2012).

Yeteneği, farklı yazarlar farklı şekilde tanımlamıştır. Bu tanımlar aşağıda yer almaktadır.

Erdoğan (1999)

Bireyin belirli ilişkileri kavrama, analiz etme, çözümlenme, sonuca varma gibi zihinsel özellikleri ve bazı durumları gerçekleştirebilmesini sağlayan bedensel özelliklerin tümüdür. Bu bağlamda yetenek, bireylerin davranışlarını düzenleme konusunda yararlandıkları zihinsel ve bedensel kapasiteleridir.

Buckingham ve Vosburgh (2001)

Bireyin sürekli yaşadığı duygu, düşünce ve davranışlarını üretken bir şekilde değişik alanlara uygulayabilme gücüdür.

Altınöz (2009)

Bireyin, herhangi bir konu hakkında hangi özellikleri daha iyi yapabileceğinin becerisidir.

Çırpan ve Şen (2009)

Organizasyonun gideceği yolu belirlemesine katkı sağlayacak seviyede üstün nitelikleri olan ve önemli konumları doldurma potansiyeline sahip geleceği parlak çalışanlardır.

Altıntuğ (2009)

Kişinin kısıtlı süre zarfında, başarılı bir sonuca ulaşabilmek için yaratıcı çözümler üretebilme ve etrafındakileri harekete geçirebilme yetkinliğidir.

Philips ve Roper (2009)

Çok kısa bir süre içinde organizasyonun en değerlileri haline gelen varlıklardır.

Piansoongnern ve Anurit (2010)  
İngram (2016)

Organizasyona yarar sağlayan özel becerilere sahip kilit pozisyonlardır.

Atlı (2013)

Potansiyel (Gift) ve performans (Talent) kavramlarının Türkçe ve İngilizce karşılıklarının birleşiminden oluşmakta ve yetenek; üstün, sayısal, sözel, zihinsel, bedensel yetenek olarak nitelendirilebilmektedir.

Schiemann (2014)

Örgütün hedefine ulaşmasını sağlamak için çalışanın bilgi, beceri, deneyim, değer, alışkanlık ve davranışlarıdır.

Akar (2015)

Bireyin düşünme, hissetme, davranış niteliğini belirleyen, davranışa dönüşerek etkili sonuçlar veren, bireyi ustalık düzeyine çıkarma potansiyelini oluşturan, performans ve başarısına etki eden yüksek kabiliyetler birleşimi ve doğuştan gelen bir güçtür.

Mohammed (2015)

Organizasyonun temel yetkinliğidir.

Yeteneği oluşturan kavramlar İngilizce “TALENT” kelimesi ile ifade edilebilir (Şahin 2017).

- Başarı (Triumph)
- Kabiliyet (Ability)
- Liderlik (Leadership)
- Pratiklik (Easiness)
- Yaratıcılık (New-fangled)
- Zaman (Time)

Yukarıda da belirtildiği üzere “yetenek”, “talent” kelimesini oluşturan; triumph (başarı), ability (kabiliyet), leadership (liderlik), easiness (pratiklik), new-fangled (yaratıcılık) ve time (zaman) kelimelerinin birleşiminden oluşmaktadır (Doğan ve Demiral, 2008). Yetenek, belli bir zamanda bireyin yaratıcılığını kullanarak işini kolaylıkla yapabilmesi ve başarıyı elde etme konusunda başkalarını da etkileyebilme becerisidir (Bahadınlı 2013).

Akar’ a (2015) göre yeteneğin genel özellikleri aşağıdaki gibidir:

- Doğuştan gelen varoluşsal ve geliştirilebilir yapıdır
- Belirli ve özel alanlardaki üst düzey kabiliyettir
- Bireye has bir beceridir

- Bireyi ustalık seviyesine ulaştırır
- Beceri ve yeterlik geliştirmeye temel oluşturan, öğrenme, üretme ve gösterme gücü olarak bireyin potansiyelini belirler.

### **2.1.2. Yetenek kavramının benzer kavramlarla ilişkisi**

Yetenek kavramı ile yakın anlamda olan bazı kavramlar vardır. Bu kavramlar; yetkinlik, performans, beceri ve potansiyeldir. Bu kavramların incelenmesi ve yetenek ile farklı olduğu noktaların belirlenmesi yararlı olacaktır. Bu bölümde yetenek kavramı ve benzer kavramlar üzerinde durulacaktır.

#### **2.1.2.1. Yetenek ve yetkinlik kavramı**

Yetenek kavramı ile yakından ilgili olan ve sıklıkla karıştırılan kavramlardan biri de yetkinliktir. TDK yetkin için, “gerekli olgunluğa erişmiş” tanımını yapmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>, Erişim tarihi: 4 Ocak 2018). Yetkinlik, performansı yüksek olandan performansı düşük olanı belirlemeyi sağlayan, bireyin, işini başarılı bir şekilde gerçekleştirmesi için gerekli olan bilgi, beceri, tutum ve davranışları olarak tanımlanabilir (Biçer ve Düztepe 2003, Ünsar 2009). Bireyin becerilerini, örgütün değer üretebilmesi veya bu değere katkı sağlayacak bir biçimde kullanabilme yeteneği olan yetkinlik, bireyin çalışma ortamında sorumluluğunu ve görevini etkileyen, eğitim ile geliştirilebilen ölçülebilir bir kavramdır (Biçer ve Düztepe, 2003). Yetkinlik, etkin ya da başarılı bir performansın altında yatan bilgi, yetenek, yapabilirlik ve başka özellikleri kapsayan bir kavramdır (Keçecioğlu ve Kurtuluş, 2014). Yetenek, kişinin zihinsel ve bedensel kapasitesini belirtirken, yetkinlik bu kapasitenin üstün performansa ulaşmada yetkinliğin unsurlarından olan bilgi, beceri ve tutumları nasıl kullandığının yanıtıdır (Tümen 2014).

#### **2.1.2.2. Yetenek ve performans kavramı**

Performans, bireyin hangi konularda yeterli, hangi konularda yetersiz olduğunun belirlenmesi ve gerekli durumlarda yeteneklerinin artırılması yönündeki uygulamaları içerir. Aynı zamanda, hedefe hangi seviyede ulaşılabildiğinin nicel ve nitel olarak belirlenmesi ve herhangi bir işte gösterilen başarı derecesini ifade etmektedir (Çetin ve Mutlu, 2009). Bireyin yetenekleri, öğrenme ortamında beceri ve yeterliklere dönüşerek, bireyi yüksek performansa ve başarıya ulaştırmaktadır (Akar 2015).



Yetenekli çalışanlar sayesinde örgütün performansında fark meydana gelmektedir (Bhatnagar 2007, Ortlieb ve Sieben, 2012). Yetenekli çalışanlar, diğerleri ile aynı performansı göstererek daha çok başarılı olabilir ya da daha az performansla aynı başarıyı elde edebilir (Tarakçı 2016). Bireyin, diğerleri ile deneyim ve bilgi bakımından aynı seviyede olmasına rağmen, diğerlerinden daha yüksek bir performans sergilemesi, sahip olduğu yetenek ile ilişkilidir (Yalçın 2013).

### **2.1.2.3. Yetenek ve beceri kavramı**

Yetenek kavramı ile yakından ilgili olan beceri kavramı çoğunlukla yetenek ile karıştırılmaktadır. Beceride bir işi yapma, gerçekleştirme önemlidir. Yetenek hamdır, geneldir, geniştir, kapsamlıdır ve bundan dolayı özel bir beceriyle sınırlandırılmaz. Yetenek ile ilgili olan beceriler birleşerek yeteneği oluşturur. Yeteneğin ortaya çıkması için bazı becerilerin bulunması gerekir. Yetenek genel bir özü ifade eder (<http://www.abuyum.com/psikoteknik-ve-uygulama-alanlari-hk-makale/118/Page.aspx>, Erişim tarihi: 26 Aralık 2017). Becerilerin, öğrenme yoluyla elde edilebilmesi ve kişiden kişiye aktarılabilmesi mümkün iken yeteneğin, doğuştan gelen kalıtsal bir güç olması, yeteneğin öğrenme yoluyla elde edilmesinin ve aktarılmasının düşük olması, yetenek ile beceri arasındaki farkı açıklamaktadır (Tak ve ark., 2007). Çalışanların özelliklerinin birbirinden farklı olması, farklı beceri türlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Liderlik, rasyonel karar alma, mesleki ve teknik, iletişim becerisi gibi birçok beceri türüne sahip çalışanların yetenekli olduğu düşünülebilir. Yetenekli çalışanların beceri edinme süreçleri daha hızlı olmakta ve bunun sonucunda başarılı sonuçlar elde edilmektedir (Altınöz 2009).

### **2.1.2.4. Yetenek ve potansiyel kavramı**

Yetenek kavramının ilişkili olduğu kavramlardan bir diğeri de potansiyel kavramıdır. TDK, potansiyeli “gizli kalmış, henüz varlığı ortaya çıkmamış, gizil, gelecekte oluşması ve gelişmesi mümkün olan, kullanılmaya hazır güç, yetenek” olarak tanımlamıştır (<http://www.tdk.gov.tr>, Erişim tarihi: 4 Ocak 2018). Potansiyel, bireyin içinde var olan fakat açığa çıkarılmamış gücü olarak ifade edilebilir. Potansiyel, bireyin gelecekteki pozisyonu için şimdiden ortaya koyacağı başarının ölçüsü olarak tanımlanmaktadır (Altınöz 2009, Akar 2015). Potansiyel, bireyin sadece

geleceğe dönük neyi yapıp neyi yapamayacağını değil, hangi seviyede yaptığını da belirler ve ayrıca bireyin hareketlerinin başkalarından daha başarılı bir şekilde olmasına yol açabilmektedir (Akar 2015). Yüksek potansiyelli çalışanlar, işleri diğer çalışanlardan daha hızlı ve daha etkin bir şekilde yaparak kurumun etkinliğini ve verimliliğini artırabilirler.

### **2.1.3. Yetenekli çalışanlar ve özellikleri**

Yetenekli çalışanlar; rekabet avantajı sağlama konusunda kilit rol oynayan, şimdiki zamanın gereksinimlerini karşılayabilecek seviyede bilgili ve nitelikli olan, potansiyeli ve uyum kabiliyeti yüksek, kendisinden yüksek derecede performans göstermesi beklenen bireyler olarak tanımlanmaktadır (Ceylan 2007).

Yetenekli çalışanlar, hem bireysel hem de örgütsel olarak daima eğitim ve gelişmeye önem veren, işlerinde fark yaratmak isteyen ve çalıştıkları kurumun başarısında kilit rol oynayarak işletmenin mükemmel sonuçlara ulaşması için çaba gösterirler (Altınöz 2009). Yetenekli çalışanlar, ortalama bir çalışandan iki-üç kat daha üretken bir yapıya sahiptir. Bir organizasyonda yetenekli çalışanlardan ne kadar çok varsa, organizasyon o kadar çok üretken olur ve bunun sonucunda kâr elde eder (Taie 2015). Yetenekli çalışanlar; gelişmek, büyümek ve çağa ayak uydurmak isteyen organizasyonlar için çok önemlidir. Günümüzde çoğu örgüt, yetenekli çalışan konusunda yeterli bir bilince ve onları yönetmeye dayalı bir stratejiye sahip değildir. Ancak, artan rekabet koşulları nedeniyle örgütler, yetenekleri ortaya çıkarma, cezbetme ve elde tutmanın bir zorunluluk haline geldiğini fark etmiştir. Geleceğin iş yaşamında örgütlerin çalışanı seçtiği değil, çalışanların örgütü seçmesi beklenmektedir (Altınöz 2009).

Altınöz'ün aktardığına göre, Fulme ve Conger (2004), örgütlerin yetenekli çalışanlarda aradıkları özellikleri şöyle tanımlamıştır (Fulme ve Conger, 2004 İçinde: Altınöz 2009):

- Karar verme yetkisini kullanma,
- Farklı ve yeni düşünceler üretebilme,
- Etkin bir iletişime sahip olma,
- Öğrenme hevesi ve becerisine sahip olma,
- Takım ile çalışmaya eğilimi olan,

- Yapılan işe anlam kazandırma,
- Önderlik özellikleri taşıma,
- Değişimi kabul edip değişime ayak uydurma,
- Değişimi yönetebilme,
- Yeni öğrendiği bilgileri paylaşabilme,

Yeteneklerin, bu kadar önemli olmasının nedeni örgütün gelecekteki performansına önemli katkılar sağlayabilecek olması ve örgütlerin başarısında temel nokta olarak görülmesidir (Axelrod ve ark. 2001, Rana ve Abbasi, 2013).

#### **2.1.4. Yetenek yönetiminin tanımı**

21. yüzyılın başlangıcından günümüze kadar çalışma yaşamında büyük değişiklikler meydana gelmiştir. Bilgi ekonomisine geçiş ve insan sermayesinin farkına varılmasıyla birlikte yetenekli çalışanların, işletmeler için önemi giderek artmıştır. Organizasyonlar için yetenekli çalışanlara sahip olmak ve onları kaybetmemek bir yarış olmaya başlamıştır. Bu sebepten dolayı yöneticiler için yetenekli çalışanları cezbetmek ve onları elde tutmak daha öncelikli konular haline gelmeye başlamıştır (Atlı 2013). Geleneksel uygulamaların önüne geçen, iyi performans gösteren çalışanların cezbedilmesi ve elde tutulması konusunda yeni stratejiler ortaya çıkmıştır (Frank ve ark., 2004). İşte bu uygulamalar yetenek yönetimini ortaya çıkarmıştır.

Yetenek yönetimi kavramı 1990'lı yılların sonunda Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) ortaya çıkan ve İngilizce karşılığı talent management olarak kullanılan bir kavramdır. Yetenek yönetimi kavramı McKinsey danışmanlık şirketinin 1997 yılında yapmış olduğu araştırmaları sonucunda ortaya çıkan yetenek savaşları (war for talent) ve yetenek kıtlığı (talent shortage) terimleri ile literatüre girmiştir. Yetenek yönetiminin 2000'li yıllardan sonra artan bir şekilde önem kazanmasının ve yaygınlaşmasının temel nedeninin ekonomik kriz, değişen işgücü profili, çalışanların yaşlanması gibi sebepler olduğu düşünülebilir (Axelrod ve ark. 2001, Polat 2011, Atlı 2013). Yetenek yönetimi kavramının ortaya çıkışı, çalışan değerinin artmasına ve rekabet avantajı olarak görülen çalışanların en değerli varlık olarak nitelendirilmesine sebep olmuştur (Altınöz 2009).

Lewis ve Hackman (2006), yetenek yönetimi kavramı üzerinde 3 farklı yaklaşım olduğunu belirtmiştir. Birinci yaklaşıma göre; yetenek yönetiminin insan kaynakları yönetimi anlayışının yerine geçtiği yani markalaştığı anlayıştır. Bu yaklaşımda işe alım, liderlik gelişimi ve kariyer planlama gibi bazı insan kaynakları uygulamalarına odaklanılmaktadır. İkinci yaklaşıma göre; yetenek yönetiminin, çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda geliştirilmesini içeren yetenek havuzları kavramına odaklanması gerektiği anlayıştır. Üçüncü yaklaşım ise; örgütsel sınırlara ve belirli pozisyonlara bakılmaksızın genel bir beceriye odaklanmasıdır. Bu açıdan yetenek yönetimi, "genel" olarak kabul edilir ve belirli pozisyonlara veya sınırlara odaklanmaz.

Yetenek yönetimine ait yaklaşımlar incelendiğinde, bunların geleneksel insan kaynakları işlevleri ve uygulamaları, yeni bir başarı planlama dönemi ve çalışanların doğal kabiliyetlerinin veya bir organizasyona fayda sağlayan öğrenilmiş becerilerinin yönetimi olduğu belirlenmiştir. İlk iki yaklaşım, yeteneğin stratejik ve etkili yönetiminin anlaşılmasını kolaylaştırmayan insan kaynaklarının yeniden markalaştırılması olarak görülürken, insanların gelişmesi ve süreçlerin yönetilmesi kavramı yani yetenek yönetimi, son yaklaşımın önemini vurgulamaktadır (Piansoongnern ve Anurit, 2010).

Sivenko'ya göre ise bu yaklaşımlar şu şekilde açıklanmıştır (Sivenko 2008):

**Süreç yaklaşımı:** Bir organizasyondaki çalışanların yeteneklerini en iyi duruma getirmek için gerekli tüm süreçleri kapsar.

**Kültürel yaklaşım:** Yetenek yönetimi eylemden ziyade bir zihniyet değişimi olarak tanımlanmaktadır.

**Rekabet yaklaşımı:** Bu bakış açısına göre insanlar, organizasyonun en değerli çalışanları olarak görülür. Yetenekleri tanımlamak, bulmak ve onlara her ne istiyorlarsa verilmesi gerektiği yönündeki yaklaşımdır.

**Gelişim yaklaşımı:** Yetenek yönetimi en yüksek potansiyelli çalışanların hızlandırılmış gelişim yolları ile ilgili olarak görülmesi anlayışına dayanır.

**İnsan kaynakları planlama yaklaşımı:** Yetenek yönetimi doğru insanların, doğru zamanda, doğru yerde ve doğru işleri yapmak için planlanmasını içerir.

Devine ve Powell (2008), yukarıdaki tanımlara ek olarak değişim yönetimi yaklaşımının üzerinde durulması gereken bir kavram olduğunu belirtmiştir.

**Değişim yönetimi yaklaşımı:** Yetenek yönetimi, örgütün değişimi için stratejik insan kaynaklarının bir unsuru olabileceği gibi değişimi başlatacak bir etken olarak da görülebilir. Yetenek yönetimi, organizasyon kültürünü, liderlik stillerini ve yönetim yeteneklerini değiştirmeye yardımcı olabilir (Devine ve Powell, 2008).

Literatürde yetenek yönetiminin ortak bir tanımı bulunmamaktadır. Yazarlar, konuyu, farklı bakış açısı ile ele aldıkları için değişik tanımlar ortaya çıkmıştır (Ashton ve Morton 2005, Lewis ve Heckman 2006, Garrow ve Hirsh 2008, Collings ve Mellahi 2009, Piansoongnern ve Anurit 2010, Altınöz ve ark. 2013, Atlı 2013, Dries 2013, Ariss ve ark. 2014, Nafei 2015, Sabuncu ve Karaçay, 2016).

Yetenek yönetimi tanımları aşağıda verilmiştir.

Abedi ve ark. (2011)

Groves (2011)

Organizasyonun amaçlarına ulaşması için doğru kişiyi, doğru yerde istihdam etmektir.

Groves (2007)

Kehinde (2012)

Korkmaz ve Keçecioglu (2014)

Stratejik hedeflere ulaşmak ve gelecekteki iş ihtiyaçlarını karşılamak için yeteneği belirlemek, geliştirmek, etkin kullanmak ve elde tutmak için tasarlanmış stratejilerin, politikaların ve programların entegre bir sistemidir.

Altınöz (2009)

Altınöz ve ark. (2013)

İnsan kaynakları yeteneklerini ve arz, talep ve akış süreçlerini yönetmek anlamına gelen kapsamlı ve entegre bir süreçtir.

Collings ve Mellahi (2009)

İç ve dış kaynaklardan bir yetenek havuzu oluşturmak, bu kaynakları önemli konumlara yerleştirmek ve ayrıca organizasyonun performansına katkı

sağlayacak çalışanların, iş motivasyonu ve örgütsel bağlılıkları gibi konular üzerinde çalışmakla ilgilidir.

Alayoğlu (2010)

Organizasyona rekabet avantajı sağlayacak işgücü planlamalarının düzenlenmesi, elde var olan yetenek analizini yaparak gereksinim duyulan yeteneklerin saptanması, yetenekleri cezbetmek için uygun çalışma ortamının oluşturulması, doğru kişilerin işletmeye çekilmesi, yeteneklerin geliştirilmesi ve elde tutulmasını içeren bir süreçtir.

Anand (2011)

Organizasyonların mevcut ve gelecekteki ticari önceliklerine uyacak miktarda ve kalitede insan sahibi olmasını sağlayan kritik bir süreçtir.

Çelik ve Zaim (2011)

İnsan kaynağını işe alma, işte tutma ve geliştirme stratejilerini kapsar. Yetenekli çalışanların performanslarından etkili ve verimli bir şekilde faydalanmak için onlara çeşitli imkanlar sunarak ve içlerinden en yeteneklilerinin stratejik bir lider olarak yetiştirilmesi esasına dayanır.

Mutairi (2013)

Organizasyonun mevcut ve gelecekteki performansına ulaşmasını sağlamak için yeteneği çekme, geliştirme ve elde tutma stratejilerini kapsar.

Tiwari ve Sherivastava (2013)

Hamidi ve ark. (2014)

Yüksek performans potansiyeli taşıdığı düşünülen personelin işe alınması, seçilmesi, tanımlanması, tutulması, geliştirilmesi ve yönetilmesidir.

Akar (2015)

Yetenekli bireylerin işe alınması, yerleştirilmesi, geliştirilmesini içeren planlanan ve oluşturulan bir yaklaşım, daima üst düzey performans gösteren çalışanların işte tutulmasıdır.

Haines (2016)

Stratejik iş hedeflerini karşılamak için yetenekli çalışanları tanımlama, çekme, geliştirme ve elde tutma gibi temel bileşenleri kapsayan, üst düzey yöneticilerin liderlik ettiği örgütsel bir süreçtir.

Keçecioglu (2017)

Yeteneklerin cezp edilmesi, yetkinliklerine göre değerlendirilmesi ve bunun sonucunda seçilmesi, eylem planlarının geliştirilmesi, gözden geçirilmesi, geliştirilmesi ve son olarak da örgüte bağlılıklarını sağlayarak elde tutulmasını içerir.

Demirel ve Savaş (2017)

Çalışanların yeteneğini ortaya çıkarma ve bu yeteneklerin iş süreçlerine aktarılması için gerekli çabaların en etkin bir şekilde yönetilmesidir.

### 2.1.5. Yetenek yönetiminin önemi ve yararları

Yetenekli çalışanları cezbetmek, işe almak ve işte tutmak organizasyonların stratejisinde önemlidir. Bu bakımdan yetenek yönetimi, işletmeler için temel bir gereklilik olarak görülmektedir.

The Economist Intelligence dergisinin yaptığı araştırmaya göre, farklı kurumlardan üst düzey yöneticiler, zamanlarının yaklaşık %30-50'lik bir kısmını yetenek yönetimine harcamaktadır. Ayrıca 2006 yılında tekrar edilen araştırmada on üst düzey yöneticiden yedisinin, zamanının %20'sini yetenek yönetimine harcadıkları belirlenmiştir([http://graphics.eiu.com/files/ad\\_pdfs/eiu\\_DDI\\_talent\\_Management\\_W\\_P.pdf](http://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/eiu_DDI_talent_Management_W_P.pdf), Erişim tarihi: 5 Ocak 2018).

Yetenek yönetimi, çalışanların eğitimi ve gelişimine katkı sağlama (Anand 2011), çalışan değeri oluşturma (Mohammed 2015, Tajuddin ve ark., 2015), organizasyonlara kâr sağlayarak sürdürülebilir örgütsel başarının elde edilmesi (Haghparast ve ark., 2012, Mohammed 2015, Nafei 2015) ve rekabet avantajı sağlaması (Mohammed 2015) bakımından örgütler için en önemli faktör olarak görülmektedir. Ashton ve Morton'a (2005) göre yetenek yönetimi, organizasyonların ayrılmaz bir parçasıdır. Mucha (2004), mükemmel organizasyonlar oluşturmada yetenek yönetiminin çok önemli olduğunu vurgulamaktadır. Hughes ve Rog'a (2008) göre yetenek yönetimi, organizasyonlarda etkin yeteneklerin başarısını ve elde tutulmasını sağladığı için önemlidir. Yetenek yönetimine dayalı işgücü performansı sonunda çalışanların iş doyumunu ve personel devir hızı etkilenmektedir (Sabuncu ve Karaçay, 2016). Örgütlerde yetenek yönetimi uygulamaları organizasyon verimliliğini (Vural ve ark. 2012, Maya ve Thamilselvan 2013, Türk ve Akbaba, 2017) ürün ve hizmet kalitesini, finansal konuları ve büyüme gibi organizasyonel sonuçları (Mohammed 2015), yenilik performansını (Şahin 2017) etkilerken; çalışanlar açısından ise iş doyumunu (Bahadınlı 2013, Tarakçı 2016), örgütsel bağlılığı (Mohammed 2015), işten ayrılma niyetini (Tarakçı 2016, Türk ve Akbaba, 2017), örgütsel sessizliği (Altınöz ve Çöp, 2012), örgütsel güveni (Altınöz ve ark., 2013) ve performansı (Karalar 2008, Çayan 2011, Maya ve Thamilselvan, 2013) etkilemektedir. Organizasyonlar, yetenek yönetimi ile farklılık yaratacak ve yeniliklere daima açık olma avantajını elde edecektir (Çırpan ve Şen, 2009). Yetenek yönetimi, bir organizasyonda başarılı olmak için güçlü potansiyele sahip kişileri çekme, tanımlama, işe alma, geliştirme, motive ve



teşvik etme, elde tutma konularını kapsayan yaklaşımdır. Rekabetçi bir pazarda yetenek yönetimi, örgütsel başarı için temel bir gerekliliktir (Haghparast ve ark. 2012, Reddy 2013, Hamidi ve ark. 2014, Taie 2015). Yapılan araştırmalarda, yetenek yönetimi uygulamalarının, organizasyonun başarısını artırdığı tespit edilmiştir (Haghparast ve ark. 2012, Maya ve Thamilselvan 2013, Rana ve Abbasi 2013, Taie 2015, Ingram 2016). Hughes ve Rog'un (2008) yaptığı araştırmada ise; yetenek yönetimi organizasyonlara ekonomik yarar sağlaması bakımından önemli bulunmuştur.

Organizasyonlar, yetenek yönetimi sayesinde en iyiler ile çalışabilme imkanı bulacaklardır. Yeteneklerinin değerlendirildiğini gören çalışanlar, daha da motive olacak ve kurumsal bağlılıkları artacaktır. Yetenek yönetimi uygulamalarının etkin bir şekilde kullanılması sonucunda motivasyon ve bağlılığı artan çalışanların performansları da olumlu etkilenecek ve kurum için daha yaratıcı hale gelecektir. Yine yetenek yönetimi sayesinde yüksek potansiyele sahip çalışanlar hak ettikleri pozisyonlarda değerlendirilecektir (Bahadınlı 2013).

Küreselleşmenin etkisiyle birlikte yetenekli çalışanları elde tutmak giderek zorlaşmaktadır (Altınöz ve Çöp, 2012). Bu nedenle varlığını sürdürmek isteyen örgütler, yetenek yönetimini acil bir şekilde uygulamaya koymalıdır.

Yetenek yönetimine, örgütler tarafından gereken önemin verilmemesi sonucunda organizasyonlar başarısız olabilirler. Organizasyonlarda fark yaratan unsurun yetenekli çalışanlar olduğunun bilinmesi ve bu çalışanların iyi bir şekilde yönetilmesi sonucunda kurumlar, rekabet ortamında yükselen bir yıldız olacaklardır (Doğan ve Demiral, 2008).

**Yetenek yönetiminin yararları** (Chowdhury 2001 İçinde: Atlı 2013):

- Daha yüksek kazanç sağlama
- Diğer rakiplere karşı rekabet avantajını elinde bulundurma
- Çalışan motivasyonunun, performansının ve bağlılığının artması
- Yüksek kademelere çıkmak isteyen kişilerin başarısında artma
- İşten ayrılmaları azaltma
- Kilit pozisyonların yedekleme sürecinde şeffaflık
- Kurum içinden terfilerde artış ve iş doyumunu
- Geleceğin liderlerinin daha kısa zamanda tanınmasını sağlama

### 2.1.6. Yetenek yönetimi uygulamaları

Yetenek yönetimi uygulamaları, organizasyonun amaç ve hedeflerine göre farklılık göstermektedir. Bu uygulamalar; stratejilerin ve kilit pozisyonların belirlenmesi ve yönetilmesi, gerekli yetkinliklerin belirlenmesi, yetenekli çalışanların tespiti ve sınıflandırılması, yetenek havuzunun oluşturulması, çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi, yetenekli çalışanların performans değerlendirmesi ve yetenekli çalışanların elde tutulması faaliyetlerini kapsar.

#### 2.1.6.1. Yetenek yönetimi stratejilerinin belirlenmesi

Yetenek yönetimi uygulamalarının ilk aşaması stratejilerin belirlenmesidir. Stratejiler belirlenirken organizasyonun vizyonu, misyonu, hedefleri, insan kaynağı potansiyeli ve ihtiyacı dikkate alınmalıdır (Muslu 2013). Organizasyon olarak ulaşılmaya çalışılan pozisyon ve bunu gerçekleştirmek için izlenecek yollar belirlenmelidir. Bu sebeple yetenek yönetimi uygulamaları tasarlanırken öncelikle stratejiler gözden geçirilmeli ve netleştirilmelidir (Çırpan ve Şen, 2009).

Uren'e (2011) göre, örgütler yetenek yönetimi stratejilerini belirlemede altı konuya dikkat etmelidir. Bunlar;

**Yeteneğe odaklanma:** Organizasyonlar, yetenek yönetimi süreçlerinin stratejik yönünden haberdar olmalıdır. Bunu gerçekleştirmek için ise organizasyonun rekabet avantaj kaynağı ve mevcut piyasa koşulları konusunda net olması gereklidir.

**Yetenek ihtiyacını tanımlama:** Organizasyonlar, ihtiyaç duydukları yetenek türünü belirlemelidir.

**Yeteneği tespit etme:** Yeteneklerin tespit edilmesi için gerekli olan araç ve süreçlerin geliştirilmesidir.

**Yeteneği tanıma:** Yeteneklerin farklı ihtiyaçları ve istekleri olabileceğini anlamak, onları tanımak gereklidir.

**Sıralamak:** Yetenek değerlerine göre sıralamayı kapsamaktadır.

**Hızlandırma:** Yetenekli çalışan gelişiminin hızlandırılması gerekmektedir.

Kurumlar, işgücü niteliği ve hedefleri doğrultusunda, kendine özel yetenek yönetimi stratejilerini oluşturmaları gerekmektedir (Heinen ve O'Neill, 2004). Yetenek yönetimi stratejisi ve uygulamaları ile kurumlar, değişen koşullara uyum sağlayan yeni yeteneklerin geliştirilebilmesine olanak sağlayacaktır. Ayrıca olumsuz

durumlarla karşı karşıya gelindiğinde, bu durumdan etkilenmeyen bir yapının temeli atılmış olacaktır (Erdemir 2006). Yetenek yönetimi kapsamlı ve entegre bir süreç olduğundan dolayı genel organizasyon stratejisi ile uyumlaştırılması gerekmekte ve üst düzey yönetimin yetenek yönetimi bakış açısına sahip olması gerekmektedir (Muslu 2013).

#### **2.1.6.2. Kilit pozisyonların belirlenmesi ve yönetilmesi**

Yetenek yönetiminin en önemli uygulamalarından biri, bir önceki adımda belirlenen stratejilerin uygulamaya konulması için gerekli kilit pozisyonların belirlenmesidir. Örgütteki kilit pozisyonlar, örgütün stratejik hedeflere ulaşmasında büyük rol oynar (Çırpan ve Şen, 2009). Kilit yetenekler ise örgütün stratejisine göre belirlenen pozisyonlarda çalışması öngörülen bireylerdir (Atlı 2013). Kilit yetenekler, literatürde kritik işgücü (Atlı 2013), kritik yetenek, kilit oyuncular olarak da nitelendirilebilir (Akar 2015).

Kilit pozisyonların saptanmasında genellikle 3 yol izlenir (Huselid ve ark., 2008).

**Organizasyon şemasına ya da görev sorumluluğuna bakan yaklaşım:** Bu yaklaşımda en önemli pozisyonlara, yüksek sorumluluk sahibi, zorlayıcı ortamlarda çalışabilen, yüksek beceri sahibi olan en fazla çabayı gösterecek çalışanlar yerleştirilir.

**Ücret yaklaşımı:** En önemli pozisyonlara en fazla ücret ödenmesi yaklaşımıdır.

**Stratejik temelli yaklaşım:** Örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine en fazla katkı sağlayabilecek kilit yetenek pozisyonlarıdır (Huselid ve ark., 2008).

#### **2.1.6.3. Yetkinliklerin belirlenmesi**

Yetenek yönetimi stratejilerinin ve kilit pozisyonların belirlenmesinden sonra yetkinliklerin belirlenmesi gereklidir. Gerekli yetkinlikler belirlenirken kilit pozisyonlara uyacak nitelikte ve örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayacak bir biçimde performans gösterecek olan çalışan özellikleri tanımlanmalıdır. Gereken özelliklerin bilgi, beceri, tecrübe alanı, ilgi ve eğitim vb. olarak ayrıntılı bir şekilde belirlenmesi gereklidir (Çırpan ve Şen, 2009).

#### 2.1.6.4. Yetenekli çalışanların tespiti ve sınıflandırılması

Yetenekli çalışanların tespit edilmesi, yetenek yönetimi uygulamalarında önemli bir yere sahiptir. Yetenekli çalışanların, rakiplerine karşı fark yaratan ve örgütleri başarıya taşıyan en değerli varlıklar olarak görülmesi sebebi ile bu kişilerin tespit edilmesi de ayrı bir önemdedir.

Yetenek yönetimine getireceği katkılar göz önüne alındığında farklı alanlarda uygulanabilme imkanı bulunan McKinsey Sınıflandırmasının ele alınması yararlı olacaktır (Altınöz 2009).

Bu sınıflandırmaya göre (Atlı 2013):

**A grubu çalışanlar:** Organizasyon içindeki en iyi %10-20'lik bölümü oluşturan, çok önemli pozisyonlar için seçilen, üstün başarı gösterecek ve aynı zamanda diğer çalışanları da harekete geçirecek ve onlara motivasyon sağlayacak kişilerdir.

A grubu çalışanlar en yetenekli kişilerden oluşmaktadır. Organizasyonların bu derece kritik öneme sahip yetenekteki çalışanları elde tutmak için önemli yatırımlar yapmaları gereklidir. A grubu çalışanlar, uygulamada yüksek potansiyelliler, yıldızlar, altın yetenekler gibi çeşitli isimlerle de anılmaktadır.

**B grubu çalışanlar:** Organizasyon içindeki orta %60-70'lik bölümü oluşturan kendisinden beklenen görevleri gerçekleştirebilen, fakat belirli bir potansiyele sahip çalışanlar olarak tanımlanır.

B grubu çalışanlarının organizasyona katkısı vardır, fakat bu çalışanlar, geliştirilmelidir.

**C grubu çalışanlar:** Organizasyon içindeki en alttaki %10-20'lik bölümü oluşturan, nadiren kabul edilebilir sonuçlar elde eden çalışanlardır.

Düşük performans gösteren C tipi çalışanlarının olanaklı ise performanslarını geliştirmeye yardım edilmeli ya da bu kişiler kritik pozisyonlardan uzaklaştırılmalıdır.

#### 2.1.6.5. Yetenek havuzunun oluşturulması

Yedek kuvvet olarak da nitelendirilen yetenek havuzu kavramı, organizasyon içinde yetenekli çalışan açığını karşılamaya yönelik planlanan, performansları geliştirilebilir düzeyde ve örgütün başarısı için gelecekte yarar sağlama kapasitesine sahip yetenekli çalışanların, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik bir sistemdir. Kilit pozisyonlarda meydana gelecek olan boşlukların hızlı bir şekilde

doldurulması gerekmektedir. Örgütlerde, kilit pozisyonda meydana gelecek olan boşluk hemen doldurulmaz ya da uygun olmayan nitelikte çalışanlarla doldurulduğu takdirde kurumlar, bu durumdan olumsuz bir şekilde etkilenebilir (Arslantaş 2016). Özellikle kilit pozisyonda bulunan çalışanlar için üst rol modelleri geliştirmeye önem veren organizasyonlar, yetenek havuzu oluşturma sisteminden yararlanmaktadır. Oluşturulan yetenek havuzu sistemi ile boş pozisyonlar için uygun ve uyumlu çalışanlara en hızlı bir biçimde ulaşılabilecektir (Altınöz 2009).

Yetenek havuzu, geleceğin stratejik pozisyonlarının yedeklerinin oluşturulmasını sağlamakta ve kurumu geleceğe taşıyacak olan kişiler için bireysel ve kariyer gelişimi ile ilgili çözümler sunarak stratejik hedeflere ulaşmak için kritik önem sağlamaktadır (Atlı 2013).

Örgütler, yetenek havuzu sistemini kullanarak kadrolarında bulunan, potansiyeli yüksek çalışanları tespit ederek onların eğitim ve gelişmesine katkı sağlayabilir. Organizasyonun bunu yapmasındaki ilk amacı, kurumunun etkinlik ve verimini artırmaktır. İkinci amacı ise yetenek havuzuna alınıp etkin ve verimli çalışmaları sayesinde, organizasyonun başarıya ulaşması ve bundan sonraki varlığını bu noktada devam ettirmesini sağlayan çalışanların, gelecekte ihtiyaç duyulabilecek yönetsel ve teknik pozisyonlara atanmasını sağlamaktır (<http://www.kaynagiminsan.com/category/kariyer-yonetimi/page/3>, Erişim tarihi: 15 Ocak 2018).

Sparrow ve Hiltrop'a (1994) göre değişimin hızlı yaşandığı kurumların dışında, yetenek havuzlarının olabildiğince kurum içerisinden oluşturulmasına özen gösterilmelidir. Boşalan veya açılan yeni bir pozisyonun kurum içerisinden doldurulması, çalışanlara doyum sağlayarak kuruma duydukları güveni ve bağlılığı artıracaktır. Yeteneğin kurum içerisinden seçilmesi kurum dışından seçme ve yerleştirme işlemlerine göre daha az maliyetli bir durum olmakta ve çalışan ücretlerinin daha kolay bir şekilde takip edilmesini sağlamaktadır (Sparrow ve Hiltrop, 1994 In: Hiltrop 1999).

Anand (2011), yaptığı araştırmada yetenek havuzunun etkili bir şekilde yönetilmesi, çalışanların görev süresini artırarak çalışan bağlılığını artırmış ve işgören yıpranmasını azaltmıştır. Ayrıca yetenek havuzu, organizasyonun finansal performansına da katkı sağlamaktadır (Collins ve Mellahi, 2009).

#### **2.1.6.6. Yetenek yönetimi doğrultusunda eğitim ve gelişim**

Yetenekleri geliştirmek için ne tür programların seçileceği, ne şekilde uygulanacağı ve destekleyici kurum kültürünün nasıl oluşturulacağı bu aşamada ele alınmaktadır. Yetenekli çalışanların işten ayrılmalarının temel nedeni, genellikle başka yerlerde daha iyi fırsatlar bulmalarındır (Alayoğlu 2010). Bu sebepten dolayı yetenek havuzuna alınan potansiyel çalışanlara yönelik gelişim faaliyetleri oluşturulması gerekmektedir. Bu faaliyetler; adayı geleceğe hazırlayan eğitim, koçluk, mentorluk, rotasyon gibi gelişim çeşitlerini kapsamaktadır. Adayların geliştirilmesi gerekli yönleri farklı olduğu için, farklı gelişim faaliyetlerine ihtiyaç duymaktadır. Bu da organizasyonlara farklılık sağlar (Çırpan ve Şen, 2009).

Örgütler, yetenek havuzuna alınan bireylere zorunlu eğitimler uygulamaktadır. Bu eğitimlerde adaylara, görüşmeler, psikoanalitik testler yapılmakta ve onlarda yüksek iş performansına sahip olmaya yönelik özellikler aranmaktadır. Sözü edilen özellikler arasında; çalışanın başarıma isteği, sağduyulu ve sürekli öğrenme yeteneğine sahip olması, sözlü iletişim becerisinin yüksekliği gibi özelliklere sahip olması istenmektedir (Altınöz 2009).

#### **2.1.6.7. Yetenekli çalışanların performans değerlendirme**

Performans değerlendirme, çalışandan beklenen standartlar ile bu standartlara ne kadar ulaşıldığının sistemli bir şekilde ölçülmesidir (Işığışık 2008, Argon ve Vatan, 2016). Yetenek yönetiminde performans değerlendirme aşamasının eğitim ve gelişim faaliyetleri içerisinde kişiye yapılan yatırımların sonunda, olması gereken durum ile mevcut durum arasındaki farkın hangi seviyede ve ne ölçüde kapandığı değerlendirilir. Bir başka ifade ile kişinin hazırlık aşamasındaki performansının incelenip değerlendirilmesi sonucunda kişinin terfi ettirilmesi, havuzda kalması ya da havuzdan çıkarılması gerektiği kararının verilmesinde etkin bir rol oynar (Çırpan ve Şen, 2009).

Yetenek yönetimi, yetenekli çalışan performansını etkin bir biçimde değerlendirerek çalışanın ihtiyaçları doğrultusunda geribildirim sağlaması bakımından önemlidir. Yetenekli çalışanın performans değerlendirme sonucunda çalışana terfi, kariyer, geliştirme, ödül ve faydalar sistemi sağlanmaktadır. Her örgütün amaçları doğrultusunda kendine özgü bir performans değerlendirme sistemi bulunmalıdır (Akar 2015).

Performans değerlendirme sürecinde özellikle mükemmel performans gösteren çalışanlar değerlendirilirken, ileriki dönemlerde hedeflenen durumun yeni iş alanları ve sorumluluklar ile zenginleştirilmesi önemlidir. Yetenekli çalışanlar kendi kendini motive eden başarıya odaklanan bir grup olsa da başarılarının tanınıp takdir edilmesi gereklidir (Atlı 2013).

#### **2.1.6.8. Yeteneklerin elde tutulması**

Çalışanı elde tutma günümüzün rekabetçi ortamında insan kaynakları departmanının karşılaştığı en büyük sorundur (Hiltrop 1999, Frank ve ark. 2004, Hedberg 2007). Yeteneği kendi kurumlarına çekmek isteyen örgütler arasındaki rekabet arttıkça çalışanı elde tutma önem kazanmıştır. Yeteneği elde tutma, örgütlerin kendileri için kritik çalışanları kaybetmemek amacıyla giriştikleri faaliyetler olarak tanımlanabilir (Frank ve ark. 2004, Hedberg 2007, Haghparast ve ark. 2012).

Yeteneği elde tutma, kurumun amacına ulaşmasını sağlayacak yetenekli çalışanların, örgütten ayrılmasını önleme, uzun süre çalışmalarını garantilemek için beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayacak örgütsel iklim ve çalışma ortamının oluşturulması, iş doyumunu ve bağlılık yaratmak, ödül ve faydalar sistemini içeren örgütsel çalışmalardır. Yeteneği tutma uygulamaları, yetenekli çalışanlara sağlanacak faydaların, sistem içerisinde, kurumsal bir çaba haline dönüştürülmesidir (Akar 2015).

Elde tutma, kurumun maliyetini düşürürken organizasyonda istikrarı sağlar ve bakımın kalitesini arttırır (Workman 2014). Elde tutma, kurumunun yalnızca çalışanın kalmayı istediği bir iş ortamı yaratılabildiği zaman gerçekleşir (Vatan 2017). Yetenekli çalışanlar beklentileri ve ihtiyaçları karşılanmaması durumunda kurum değiştirmek isteyebilirler. Yeteneklerin işletmeden ayrılması, maliyet getiren bir durumdur (Altınöz 2009, Atlı 2013 Akar 2015). Yetenekli çalışanlar, organizasyonun verimlilik ve başarısında kilit rol oynayan mükemmel çalışanlardır. Bundan dolayı yetenekli çalışanların elde tutulması ve kuruma bağlılıklarını arttırmaya yönelik stratejilerin organizasyonların temel hedefi olması gerekmektedir.

Piansoongnern ve ark. (2011), güçlü yetenek yönetimi planlaması, üst yönetim, adil maaş, iyi güvenlik ve sağlık sigortası, eğitim fırsatı, kariyer gelişimi, örgütsel birlik, iş ve yaşam dengesi ve diğer çevresel faktörlerin, yeteneği elde tutmada önemli faktörler olduğunu belirtmiştir. Hong ve ark. (2012), eğitim ve geliştirme,

değerlendirme sistemi ve ücretlendirmenin çalışanların elde tutulması için önemli olduğunu belirtmiştir.

İş hayatında rakiplerine karşı en üst seviyede olmak isteyen örgütler, yetenekli çalışanları cezbetmek için çeşitli fırsatlar sunmaktadır. İşletmelerin kendi yetiştirdiği, yatırım yaptığı yüksek seviyede bilgili ve tecrübeli yetenekler, bu teklifler karşısında kurumlarını değiştirebilmektedir. Başarısını sürdürmek isteyen organizasyonlar, yetenekli çalışanları elde tutarak performanslarını artırabilir (Altınöz ve ark., 2014). Yetenekli çalışanı kaybetmemek için örgütler, çalışanlar arasında iş motivasyonu, örgütsel bağlılık ve ekstra rol performansı geliştirmeyi hedeflemeleri gerekmektedir (Collins ve Mellahi, 2009).

### **2.1.7. Hemşirelikte yetenek yönetimi**

Sağlık hizmetleri, birey ve toplum sağlığı için çok önemlidir. Sağlık hizmetlerinin odak noktasını insan oluşturmaktadır. Sağlık hizmetleri; bireylerin sağlığını korumak, geliştirmek, hastalıkları önlemek, teşhis, tedavi ve bakım için verilen hizmetleri ifade etmektedir. Sağlık hizmetlerini diğer sektörlerden ayıran özellikler bulunmaktadır. Sağlık hizmet tüketimi tesadüfi bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Sağlık hizmetine kimin, nerede, ne zaman ve hangi oranda ihtiyaç duyacağı kolay bir şekilde belirlenemez. Sağlık hizmetlerinin ikamesi bulunmamaktadır. Diğer bir ifade ile sağlık hizmetinin yerine başka bir hizmet konulamaz. Sağlık hizmeti ertelenemeyen, kesintisiz ve acil olan bir hizmettir. Bireylerin ihtiyaç duyduğu her anda kesintisiz olarak üç yüz altmış beş gün yirmi dört saat sağlık hizmetine ulaşması sağlanır. Sağlık hizmetlerinde bilgi asimetrisi bulunmaktadır. Hizmetin miktar, nitelik ve içeriğini hekim belirler. Bireyler, alacakları hizmet ile ilgili bilgiye sahip değildir. Hizmetten yararlanacak bireyler, alacağı hizmete kendisi karar verememektedir. Hizmetten alınan doyum ve kalitenin önceden belirlenmesi zordur. Sağlık hizmetini önceden alıp deneyimlemek, test etmek olanaklı değildir. Sağlık hizmet çıktısı paraya dönüştürülemez ve depolanamaz. Arz talep dengesini sağlamak gereklidir. Sağlık hizmetlerinde hata ve belirsizlik durumlarına yer yoktur (Tengilimoğlu ve ark., 2017).

Büyüyen ve gelişen sağlık sektöründe son zamanlarda rekabet artmıştır. Bundan dolayı da sağlık kurumları günümüzde yetenekli çalışan bulma konusunda zorluk



yaşamaktadır. İstikrarlı bir yetenek arzını sürdürmek, dünya çapındaki tüm organizasyonların karşılaştığı bir durumdur (Mutairi, 2013).

Sağlık hizmetinin kalitesini yükseltmek ve üst düzeyde hizmet üretebilmek için yetenekli hemşirelere ihtiyaç vardır (Ekici 2013). Hemşireler, hasta bakımında ve kurumun hedefine ulaşmasında önemli bir etkiye sahiptir (Rylatt 2002, Aiken ve ark. 2003, Stanton 2004, Kane ve ark. 2007, Huber 2014, Brunell ve Ross, 2016). Sağlık sisteminin en önemli yapı taşı olan hastaneler, hemşirelerin yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olmaktadır. Yetenekli hemşireler, insan sağlığının korunması, iyileştirilmesi ve yükseltilmesi açısından önemlidir (Aiken ve ark., 2003).

Hastaneler, uzmanlık sertifikası olan tecrübeli ve yetenekli hemşirelere sahip olmak istemektedir (Vatan 2017). Yetenekli hemşirelere sahip olmak, hastanelerin başarısında büyük rol oynamaktadır (Lacono 2008, Engeda ve ark., 2014). Hastanelerin ekonomik değeri, yetenekli çalışanlara bağlıdır. Yetenekli çalışanlar ile hastaneler, büyük ölçüde kâr edecek, gelirleri artacak ve kurumsal hedeflerine ulaşacaktır (Zhang ve Bright 2012, Douglas 2013).

Sağlık hizmetlerinde yetenek yönetimi giderek artmakta ve sıkça tartışılan bir konu haline gelmektedir (Douglas 2013, Haines 2013, Mutairi 2013). Sağlık sektöründe yetenek yönetimi diğer sektörlerde olduğu gibi stratejik bir öneme sahiptir (Nojedeh ve Ardabili, 2015). Sağlık sisteminin olumlu çıktılarına etki eden yetenek yönetimi, sağlık sisteminde on yıldan fazla süredir uygulanmaktadır (Brightman, 2007, Douglas 2013, Haines 2013, Nojedeh ve Ardabili 2014, Ingram ve Glod, 2016). Buna rağmen hemşirelikte yetenek yönetimi ile ilgili araştırmalar yetersizdir. Sağlık kuruluşlarının yetenek yönetimi uygulamalarına gereken önemi vermeleri gerektiğini ifade eden American College of Healthcare Executives (ACHE) yöneticilerine göre, sağlık sektöründe yetenek yönetimi uygulamalarına çok fazla ihtiyaç vardır (Mutairi 2013). Organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek için yetenekli çalışanı kuruma çekme, geliştirme ve elde tutmayı sağlayan yetenek yönetimi temel olarak, iç ve dış kaynaklardan yetenek havuzu oluşturmak, bu kaynakları önemli pozisyonlara yerleştirmek ile ilgilidir (Ingram ve Glod, 2016). Yetenek yönetimi ayrıca iş motivasyonu, örgütsel bağlılık ve örgütsel performansa katkıda bulunan rol ve davranışları geliştirme çalışmaları ile de ilişkilidir (Collings ve Mellahi, 2009).

İngiltere’de bulunan liderlik akademisine göre yetenek yönetimi, “geleceği yetiştirmektir” şeklinde ifade edilerek hemşirelikte yetenek yönetiminin çok önemli olduğuna dikkat çekilmiştir (Haines 2013). Yetenek yönetiminin özellikle işe alma, işte tutma, liderlik gelişimi ve başarı planlama gibi bazı bileşenleri hemşirelik literatüründe de kullanılmaktadır (Brown ve ark., 2013). Yetenek yönetimi, hemşirelik işgücünde kalite, uzmanlık, deneyim ve kültürü geliştirmek için kullanılır (Cowan ve ark. 2005, Douglas 2013). Yetenek yönetimi sürecini gözden geçirmek, "yetenek" kavramının nasıl analiz edildiğini ve organizasyon kültürünün yetenek gelişimini nasıl etkilediğini belirlemek, hemşirelikte yetenek yönetimi uygulaması için iyi bir fırsattır. Hemşirelerin gelişimi ve güçlenmesi üzerinde etkili olan yetenek yönetimi, yetenekli hemşirelerin işe alınması, korunması ve geliştirilmesi için sağlık sisteminde rekabet avantajı yaratabilir (Heinen ve O’Neill, 2004). Uygun pozisyona yerleştirmenin, bireyin ilgisi, yetenekleri, değeri ve kişiliğine uyması gerekmektedir. Bu nedenle, yetenekli hemşirelerin işe alınması ve elde tutulması, hasta memnuniyeti ve hastane performansı açısından hayati bir rol oynamaktadır (Cowan ve ark. 2005, Lacono 2008).

Yetenek yönetiminin sağlık bakım hizmetlerinde uygulanmasının yararları; düşük personel devir hızı, artan hasta memnuniyeti ve çalışan verimliliğidir. Organizasyondaki yetenekler yararlı bir şekilde geliştirildiğinde, işgücü harcamaları azalır, çalışan motivasyonu ve hasta bakım kalitesi artar (<http://www.hospital100.com/files/2014/talent-management-best-practices.pdf>, Erişim tarihi: 25 Ekim 2017).

Yetenek yönetimi uygulamaları, sağlık bakım uygulamalarının hem kliniksel hem de finansal çıktılarının şuanda ve gelecekte iyileşmesini sağlar. Yetenek yönetimi stratejilerine odaklanan sağlık organizasyonları karşılaşıcağı zorluklara karşı hazırlıklıdır([http://www.apihealthcare.com/sites/default/files/API\\_Healthcare\\_Talent\\_Management\\_Healthcare\\_Industry's\\_Future](http://www.apihealthcare.com/sites/default/files/API_Healthcare_Talent_Management_Healthcare_Industry's_Future), Erişim tarihi: 16 Eylül 2017). Yetenek yönetimi uygulamaları, finansal başarının sağlanmasında, kısa ve uzun dönemdeki tedbirlerin alınmasında olumlu ve önemli bir etki yaratır (Groves 2011, Douglas 2013).

Yetenek yönetimi çalışanların değeri, hedefleri, ilgileri ve motivasyonlarını anlamaya yardım eder. Yetenek yönetimi, stres yönetimi, merhamet yorgunluğu, tükenmişlik, şiddet gibi konulara yönelik koruma programlarını belirlemek ve bunları

geliştirmek için ortam sağlayarak olumlu çalışma ortamlarına katkıda bulunur. Yetenek yönetimi ile kuruma bağlı ve motive bir işgücü sayesinde hasta bakım kalitesi artacak, verimlilik sağlanacaktır. Bu sebepten dolayı da hemşireler, sağlık bakımının kendine özgü ihtiyaçlarına yanıt veren yetenek yönetimi programlarını tasarlayabilir (Douglas 2013).

Sağlık hizmeti sunumunda hemşirelerin önemli bir rolü bulunmuştur (Ekici ve ark., 2016). Hemşirelik, insan sağlığına odaklanan bir meslektir. Hemşireler, iletişim becerisi, empati, yetenek gibi profesyonel özellikleri ile güvenilir hasta bakımı sağlamada çok önemli konumdadır. Haines (2016), hemşirelerin kariyer basamaklarına ulaşmak istediğini fakat bu basamakların tanımlanmadığını ifade etmiştir. Hemşireler katkılarından, becerilerinden ve yeteneklerinden dolayı tanınmak ve değer görmek istemektedir. Hemşireler, güçlü liderlik, etkili personel tanıma programları, yazılı kariyer politikaları, kararlara katılım, başarıların tanınması ve ödüllendirilmesine daha fazla önem verilmesinin gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Bu faktörlerin hemşirelikte yeteneği çekmede, geliştirmede ve elde tutmada önemli olduğu sonucuna varmışlardır. Ayrıca yetenek yönetimi hemşirelere yenilik yapma konusunda bulunmaz bir fırsat sağlamaktadır (Haines 2013).

Hemşirelikte yetenek yönetimi birkaç önemli noktadan oluşmaktadır (Haines 2013).

1. Yetenek yönetimi, personeli çekme, cezbetme, geliştirme ve elde tutma sürecini kapsar.

2. Etkili bir liderlik tüm sağlık sunum sistemlerinde gereklidir.

3. Tahmin edilebilir bir hemşire açığı vardır. Hemşireleri cezbetme, geliştirme ve elde tutmada liderlik yeteneği çok önemlidir.

4. Paylaşılan yönetim, hemşirelerin kararlara katılımını, liderlik gelişimine ve kuruma bağlılığını sağlar.

The National Center for Healthcare Leadership (NCHL), yetenek yönetimi uygulama önerileri; çalışanların kendi gelişimlerinden sorumlu olduğu, herkese karşı şeffaf bir yönetim anlayışının oluşturulması, çoklu yetenek havuzları ve liderlik modellerinin oluşturulması, çalışanların gelişimlerinin izlenmesi ve gerekli bildirimlerin kendilerine yapılması, yeterli yetenekte olmayanların elenmesini içerir. Üst yönetimin bu süreçte aktif olarak yer alması gerekmektedir (Mutairi 2013).

Rekabet ortamının acımasız koşullarında hastaneler, hemşirelere gerekli kurum desteğini sağlayabildikleri, hemşirelerin yeteneklerini doğru bir şekilde yönetebildikleri ve onların bilgi, beceri ve yetkinliklerine göre çalışmalarını sağlayarak motivasyonlarını yüksek seviyede tutmayı amaçladıkları takdirde yani yetenek yönetimi sürecini hastane içerisinde başarı ile uyguladıkları zaman hemşirelerin motivasyonu ve performansında artış meydana gelerek hastaneden ayrılma düşünceleri azalacaktır (Çayan 2011).

Sağlık sisteminde yetenek yönetimi ile hemşirelerin klinik becerilerinde artış meydana gelebilir ve iş doyumunu artabilir. Yönetici hemşireler, yetenek yönetimi ile yetenekli hemşireleri işe alabilir, iyileştirme becerileri ve fırsatlar sağlayarak hemşireleri geliştirebilir ve bu sayede hemşireleri elde tutabilir. Bu faktörler yetenekli hemşirelerin kurumda kalmasını sağlar. Hasta bakım kalitesini artırarak organizasyonun başarısına etki eder (Nojehdeh ve Ardabili, 2014). Yetenek yönetimi ile hastaneler, yüksek düzeyde hasta güvenliği, memnuniyet ve mükemmellik konularında rakiplerine göre daha güçlü duruma gelebilirler (Ellis 2015).

Nitelikli ve güvenli hasta bakımı, yetenekli hemşirelere bağlıdır. Yetenekli bir hemşire bakımı yöneterek ve bakımda fark yaratarak sağlık çıktılarını olumlu etkiler. Bu sebepten dolayı yöneticiler, yetenekli hemşireleri işe almaya özen göstermelidir. Hemşirelik kariyerinde, işe almadan önce kariyer yolları belirlenmeli ve hemşirelerin, yeteneklerine ve mesleki niteliklerine uygun alanlarda çalışması sağlanmalıdır.

## **2.2. İş doyumunu**

İş doyumunu, işgörenin işini ve çevresini değerlendirmesi sonucunda geliştirdiği duygusal bir tepkidir (Kahraman ve ark., 2011). İş doyumunu, çalışanın işinden, örgütünden ve yönetim anlayışından duyduğu hoşnutluk derecesi (Tutar 2007), bireyin işiyle ilgili değerlendirmesi sonucunda geliştirdiği olumlu duygu ya da memnuniyet verici bir sonuçtur (Ugboro ve Obeng 2000, Erdoğan 2007).

### **2.2.1. Hemşirelerde iş doyumunu**

İş doyumunu her meslekte önemli olduğu gibi hemşireler için de çok önemli bir kavramdır (Durmuş ve Günay, 2007). Son yirmi yılda, uluslararası hemşirelik araştırmaları ve uygulamaları kapsamında iş doyumunu konusunda artan bir farkındalık

vardır. İş doyumu, işe duygusal bir tepki gösterme olarak tanımlanır (Castaneda ve Scanlan, 2014).

İş doyumu, çalışanların daha iyi performans göstermesini sağlar. Hemşirelikte iş doyumu, hastaların durumunu etkileyeceğinden çok büyük önem taşır (Dar ve ark., 2015). İş doyumu, üretkenlik, performans, işe alma ve işte tutma, örgütsel bağlılık, hasta memnuniyeti ve hasta bakımını etkiler (Lu ve ark. 2007, Utriainen ve Kyngas, 2009). Bu sebeplerden dolayı hemşirelerin yaptığı işten doyum olarak çalışması çok önemlidir (Çam ve Yıldırım, 2010).

Hemşirelerde iş doyumu, fiziksel, ruhsal ve sosyal ihtiyaçların beklentiler doğrultusunda yerine getirilme seviyesi olarak tanımlanır (Çalışır 2012). İş yaşamında iş doyumu yüksek olan hemşireler, hastaların eğitimine ve gereksinimlerine önem vererek hasta bakım kalitesini artırır (Karakaya ve Ay, 2007).

Hemşirelerin iş doyumsuzluğuna neden olan etmenlerin başında hemşirelerin ilerleme olanaklarının olmaması ve yetersiz ücret ağır çalışma koşulları, çalışma saatlerinin düzensizliği, yetersiz mesleki saygınlık gibi faktörler gelmektedir (Duygulu ve Korkmaz, 2008). Bunun sonucunda, verimlilikte azalma, emekliliğin erken istenmesi gibi durumlar ortaya çıkmaktadır (Durmuş ve Günay, 2007). İş doyumsuzluğu yaşayan hemşirelerde işe devamsızlık yapma, geç gelme, işten kaçma, sürekli olarak izin ya da rapor alma davranışı, çalışma yaşamı ilişkilerinin bozulması gibi durumlar gözlenmektedir (Karakuş 2011).

Hemşirelerde iş doyumu bireysel (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, kişilik özellikleri ve sosyo-kültürel çevre) ve kurumsal (çalışma ortamı ve koşulları, ücret, yönetim şekli ve yöneticilerle ilişkiler, iş yerindeki iletişim, gelişme ve yükselme olanakları) özelliklerden etkilenmektedir (Çam ve Yıldırım, 2010). Hemşirelerin iş doyumlarının, çalıştıkları kurumda hasta yatış süresi, enfeksiyon hızı, performans geliştirme gibi konulara olumlu etkisi göz önüne alındığında, iş doyumunu artırıcı her uygulama önem kazanmaktadır. Bu bağlamda magnet hemşireliği, vaka yönetimi, otonomi, ekip çalışması gibi yöntemlerin hemşirelerin iş doyumunu artırdığı belirtilmektedir (Finn 2001).

Utriainen ve Kyngas (2009), hemşirelerin iş doyumu ile ilgili yaptıkları literatür incelemesinde, kişiler arası ilişkiler (iş arkadaşlarıyla ilişkiler, beraberlik hissi, etkileşim ve iletişim, takım çalışması, toplumsal iklim ve ahlak, akran desteği), hasta

bakımı (yüksek kaliteli hasta bakımı için fırsat tanınması, hastalarla iyi iletişim), hemşirelik çalışmalarını organize etmek (iş-aile arasındaki denge, destekleyici liderlik, çalışma alanı, uygun iş yükü, hemşirelik uygulama sistemi, maaş ve kazançlar, iş zenginleştirme, özerklik, profesyonellik ve mesleki gelişme) gibi faktörlerin hemşirelerin iş doyumunu olumlu etkilediğini saptamıştır.

### **2.2.2. Hemşirelerde yetenek yönetimi ile iş doyumunu ilişkisi**

Örgütlerin hayatta kalmasını sağlayabilmek için önemli olan yetenek yönetimi, çalışanların iş doyumunu sağlamak için de önemlidir (Çırak 2014). Yetenek yönetimi, çalışanların işe alınması, geliştirilmesi ve değerlendirilmesini sağlamanın yanında onların iş doyumlarına da önem veren özel yetenek ve becerilere sahip çalışanların, organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmek için doğru pozisyonda çalıştırılması esasına dayanır (Elahinejad ve Glohami, 2015). Bu sayede de yetenek yönetimi ile çalışanların gelişmesi ve güçlenmesine önem verilerek iş doyumunun artması ve organizasyonun başarıya ulaşması sağlanır (Elahinejad ve Glohami 2015, NareshBabu ve ark., 2017). Bundan dolayı yetenek yönetiminin, iş doyumunu yaratmada etkili bir faktör olduğu söylenebilir (Elahinejad ve Glohami, 2015).

Yetenek yönetimi uygulamaları, çalışanın iş doyumunu sağlamalıdır (Hafez ve ark., 2017). İşinden memnun olan çalışanlar daha iyi performans sergiler. İş doyumunun dikkate alınmadığı organizasyonlarda yetenekli çalışanların verimli ve üretken olması beklenemez (Bahadınlı 2013, Hamidi ve ark., 2014). Çalışanların işinden memnun olmaması sonucunda, işe geç gelme, işi bırakma ve kişisel psikolojik problemler meydana gelebilir. Bu durum organizasyon için ekonomik problemlere de yol açabilir (Hoş ve Oksay, 2015).

Yüksek iş doyumuna sahip yetenekli çalışanların organizasyon için daha önemli ve olumlu katkılar sağlayacaktır. Bu nedenle örgütsel amaçlara ulaşmada yüksek iş doyumuna sahip yetenekli çalışanların yaratıcı fikirlerinden yararlanmak isteyen organizasyonlar, yetenekli çalışanlara gerekli önemi vermelidir. Doyum sağlayan yetenekli bir çalışan, kendisini kuruma ait hissederek, kurumun varlığı ve menfaatlerine daha fazla hizmet edecek, örgüte önemli katkılar sağlayacaktır (Altınöz ve ark. 2012, İpçioğlu 2017).

Yöneticilerin yetenek yönetimini kurum içinde adaletli olarak uygulaması, yetenekli çalışanların iş doyumlarını olumlu bir şekilde etkiler. Yetenekli çalışanları elde tutabilmek ve motive edebilmek için çalışanların iş doyumlarına özen gösterilmesi gerekir. Etkili bir performans değerlendirmenin yapılması, yöneticinin geri bildirimleri, ödül ve yarar sistemlerinin etkin kullanılması, koçluk ve mentorluk uygulamaları, çalışanların katılımı ile birlikte uygulanan yetenek yönetim sistemi, yetenekli çalışanların iş doyumunu artıracaktır (Çırak 2014).

Her meslek için önemli olan iş doyumunu sağlık sektöründe daha büyük bir önem taşımaktadır (Hoş ve Oksay, 2015). İş doyumunu, hemşirelerin performansını, işe devamını, işte kalmasını, organizasyona bağlılığını, hasta memnuniyetini ve hasta bakım kalitesini etkilediği için sağlık kurumları için önemlidir (Lu ve ark. 2007, Utriainen ve Kyngas 2009, Lu ve ark., 2012). Yetenek yönetimi uygulamaları ile yönetici hemşireler, hemşirelerin eğitim ve gelişmesini sağlayarak, kararlara katılımını ve özerkliğini destekleyerek, yeterli bir ücret politikasını benimseyip çalışma koşullarını düzenleyerek ve başarılarını ödüllendirerek hemşirelerin iş doyumunu artırabilirler.

### **2.3. Örgütsel bağlılık**

İş gücüne duyulan ihtiyacın artması fakat yetenekli çalışan bulunmasının zorlaştığı, dolayısıyla çalışanların cezbedilmesi ve elde tutulmasının bir yarış haline geldiği günümüzde örgütsel bağlılık kurumların başarısında etkin bir rol oynamaktadır (Duygulu ve Abaan, 2007)

Örgütsel bağlılık, çalışanın kurumu ile arasındaki bağın derecesi olarak tanımlanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007). Çalışanın kurumdan ayrılmak istemeyip çalışmaya devam etmesi, örgütün amaç ve hedeflerine duyduğu bağlılıktır (Zangaro 2001, Doğan ve Kılıç 2007).

Altuntaş'ın aktardığına göre Meyer ve Allen (1997) örgütsel bağlılığı, üç boyutta ele almıştır. Bunlar; örgüte karşı duyulan sevgi bağı ve özdeşleşmeyi ifade eden duygusal bağlılık, örgütten ayrılma durumunda oluşacak mali sorunlardan kaynaklanan devam bağlılığı ve çalışanın örgütte kalmak için yükümlülük hissetmesinden kaynaklanan normatif bağlılıktır (Meyer ve Allen, 1997 İçinde: Altuntaş 2014).

### **2.3.1. Örgütsel bağlılık boyutları**

#### **2.3.1.1. Duygusal bağlılık**

Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte karşı duygusal bir bağ hissetmesi, örgütle kendini özdeşleştirmesi ve içselleştirmesi nedeniyle daha fazla çaba harcamaya eğilim göstermesi olarak tanımlanmaktadır. Duygusal bağlılık, çalışanın örgütün amaç ve değerlerini tam olarak benimsediğinde ortaya çıkar. Duygusal bağlılığı yüksek olan bir çalışan, örgütten ayrılmak istemeyecektir. Örgütüne karşı içten, samimi ve güçlü bağlılığı olan çalışan, örgütün hedeflerine sahip çıkarak, kurum hedeflerini gerçekleştirmek için kendi isteği ile örgütte kalmaya devam etmektedir. Ayrıca çalışan, belirlenen hedeflere yönelik uygulamalarını zorunluluktan değil, kendi istediği için gerçekleştirmektedir. Bu kişiler genellikle yüksek düzeyde performans, olumlu iş tutumları ve örgütte kalma isteği gösterir (Altuntaş 2014). Duygusal bağlılık, örgütsel amaçlar ve kurallara karşı gösterilen saygı, yöneticilere duyulan sevgi ve saygı, duygusal yakınlık, örgütsel vizyon ve misyonun paylaşılması ile oluşan bağlılık türüdür. Örgütsel amaçları benimseme, onlara bağlanma ve onunla özdeşleşme ile ilgili olumlu duygulara sahip olmaktır (Tutar 2007).

Duygusal bağlılık, çalışanın çalışma deneyimleri ile ilgili olarak kendisini psikolojik olarak rahat hissetme gereksinimidir (Meyer ve Allen, 1991). Örgüte duygusal bağlılığı yüksek olanlar gerçekten istedikleri için kurumda kalırlar ve kendilerini örgütün bir parçası olarak görürler (Meyer ve ark., 1993).

#### **2.3.1.2. Normatif bağlılık**

Normatif bağlılık, çalışanın örgüte karşı hissettiği bağlılık ve gönül borcunun bir sonucudur. Çalışan, kişisel çıkarları için değil, örgütte kalmanın daha doğru ve etik olduğuna inandığından dolayı örgüt üyeliğini sürdürmek istemekte, bunu da örgüte karşı bir sorumluluk, etik ve temel bir gereklilik olarak algılar (Altuntaş 2014).

Normatif bağlılıkta bireyler, örgütlerine karşı sadakatin önemli olduğuna inanmakta ve bu konuda etik bir zorunluluk hissetmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007). Örgütün çalışana sağladığı yararlar doğrultusunda kişide, kuruma karşı gelişen sorumluluk duygusuyla ilgili bir bağlılık türüdür (Meyer ve ark., 1993).

Küreselleşen iş dünyasında örgütler, hızlı ekonomik değişimler, yeni teknolojiler ve artan rekabetle karşı karşıya kalmakta ve bunun sonucunda da yöneticiler yüksek



kalite ve etkinlik sağlamak, rekabet gücünü artırmak ve kurum açısından olumlu sonuçlara ulaşabilmek için örgüte bağlılık duyan çalışanlara büyük önem vermelidir (Altuntaş 2014).

### **2.3.1.3. Devam bağlılığı**

Devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılmasının maliyetli olacağı durumlarda ya da başka bir seçeneğinin olmaması durumunda, örgütte çalışmaya devam etmesi olarak tanımlanmaktadır. Devam bağlılığında çalışan, örgütten ayrılması durumunda, kurumda çalıştığı zaman içinde örgüte vermiş olduğu emek ve yatırımların boşa gideceğini ve bu durumun maliyetinin yüksek olacağını düşünmekte, bundan dolayı da örgüte bağlanmakta ve çalışmaya devam etmektedir (Altuntaş 2014). Devam bağlılığı içten gelen bağlılık değil, dış faktörlere dayalı bağlılıktır. Kişi, örgütüyle özdeşim kuramamıştır (Tutar 2007).

Örgüte devam bağlılığı, işten ayrılma ile ortaya çıkacak maddi sorunlar, iş alternatiflerinin azlığı, kariyer seçeneklerinin olmaması ve çalışanın kurumda aldığı eğitimler, kazandığı beceriler gibi kişisel kazançlardan meydana gelen mecburiyetten kaynaklanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991).

### **2.3.2. Hemşirelerde örgütsel bağlılık**

Hastaneler, etkili bir sağlık sisteminin en güçlü yapı taşıdır (Tallman ve Bruning, 2005). Hastaneleri, hemşireler için cazip hale getirmek ve onları elde tutmak gereklidir (Güleryüz ve ark., 2008). Çalışanların kurumda kalma ya da ayrılma eğiliminin en önemli belirleyicilerinden birisi olan örgütsel bağlılık, hemşireler için de önemlidir (Wagner 2007).

Sağlık kurumlarının hedefe ulaşması ve başarı elde etmesinde aktif rol oynayan kalabalık grubu oluşturan hemşirelerin örgüte olan bağlılıklarının artırılması gereklidir (Duygulu ve Abaan 2007, Eren ve Bal, 2015). Çünkü, hemşirelerin kurumdan ayrılması bakımın kalitesine olumsuz bir şekilde yansır. Hemşireler, çalıştıkları kuruma yeterli bağlılık hissetmezse, devamsızlık artacak, verimlilik düşecek ve örgütsel bağlılıkları azalarak kurum değiştirmek zorunda kalacaklardır (Zangaro 2001, Mosadeghrad ve ark., 2008). Hemşireler, çalıştıkları kurumu benimseyip kendilerini kuruma ait hisseder ise işten ayrılmayabilirler. Dolayısıyla sağlık hizmetlerinde kalite

ve maliyet sorunları ortadan kalkarak etkili bir durum yaratılmış olur (Duygulu ve Abaan 2007, Eren ve Bal, 2015).

McNeese-Smith ve Nazarey (2001), yaptığı araştırmaya göre hemşirelerin örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olan faktörleri; bireysel ve kültürel olarak öğrenme seçeneklerinin olup olmaması, iş doyumu, emeklilik planları, parasal fayda, hasta bakımı, iş arkadaşları ve iş güvenliği olarak belirlenmiştir. Eğitim ve gelişim olanaklarının olmaması, takdir edilmeme, adil davranılmama, iş arkadaşları ile zayıf ilişkiler, kariyer seçeneklerinin azlığı, yetersiz ücret ve iş güvenliği gibi faktörler de hemşirelerin örgüte bağlılıklarını olumsuz yönde etkilemektedir.

Yapılan başka bir çalışmada hemşirelerin örgütsel bağlılığını azaltan unsurların; ailevi sebepler, fazla mesai ve nöbet sayısının çok olması, hastaneye ulaşım zorluğu olduğu belirlenirken, ek ödemenin artırılması, yeterli çalışan sayısının sağlanması ve fazla mesai sorunun ortadan kalkması ile örgüte bağlılıklarının sağlanacağını belirtmişlerdir (Koçaşlı ve ark., 2016).

Engeda ve ark. (2014), ücret ve ödül sistemi, otonomi, mesleki fırsatlar, eğitim ve gelişim hemşirelerin kurumdan ayrılma niyetlerini etkileyerek örgütsel bağlılıkları üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Erenstein ve McCaffrey (2007), nitel olarak yaptıkları çalışmada, hemşirelerin kurumda kalmak için belirledikleri temaların, çalıştıkları ortamda özerklik, güçlendirme ve karar verme fırsatlarının olması olarak belirtmiştir.

Yönetici hemşirelerin, hemşireleri kurumda tutma ile ilgili stratejiler geliştirmeleri son derece önemlidir. Hemşire yöneticiler, çalışanların örgütsel bağlılığını sağlamak için çalışana birtakım imkânlar sunması gereklidir. Böylece hemşireleri kurumda tutabilir ve örgütsel bağlılığı artırabilirler (Zangaro 2001).

### **2.3.3. Hemşirelerde yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılık ilişkisi**

Günümüzün dünyasında rekabet avantajı sağlamak ve olumlu çıktılar elde etmek isteyen örgütlerin yüz yüze geldikleri en önemli durumlardan birisi yetenekli çalışanları elde etmek ve onların kuruma bağlılığını sağlamaktır. Örgütler, yetenekli çalışanları tutmada ve onların örgütsel bağlılıklarını sağlamada gittikçe zorlanmaktadır (Doğan ve Demiral 2009, Isfahani ve Boustani, 2014).

Bir organizasyonun en önemli ve en hassas görevi, yetenekli çalışanların kurumda kalmalarını sağlamaktır. Yetenekli çalışanların kurumdan ayrılması maliyet yaratan bir durumdur. Çalışan tecrübe, bilgi, beceri, potansiyel, nitelik, pozitif iletişim gibi özelliklerini de yanında götürerek kurumun bu özelliklerden mahrum kalmasına neden olur. Bu sebeplerden dolayı yetenekli çalışanların elde tutularak bağlılıklarının sağlanması, örgütler için kritik bir öneme sahiptir (Looi ve ark., 2004).

Örgütsel bağlılık, yetenekli bir çalışan ile kurum arasındaki ilişkiyi oluşturan, kurumda çalışmaya devam etme kararını şekillendiren psikolojik bir koşuldur (Altınöz ve ark., 2012). Yetenekli çalışanların kuruma bağlılıkları, yönetime katılım, sorumluluk alma, inisiyatif kullanma, başarılarının ödüllendirilmesi, personel güçlendirme gibi uygulamalar ile sağlanabilmektedir (Düren 2002). Böylece çalışanların örgüte bağlılıkları artacak ve rakiplerine göre farklı ve en iyi değeri yaratacak verimliliği ve iş kalitesi artacaktır (Malkawi 2017).

Yöneticiler, yetenekli çalışanlar için eğitim, gelişim ve güçlendirme programlarını yaparak, performans değerlendirmeyi adil bir şekilde uygulayarak, yetenekli çalışanların bağlılığını artırarak kurumda kalmalarını sağlayabilir (Doğan ve Demiral, 2008).

Küresel işgücü ve finansal zorluklar sonucunda, hemşireliğin diğer endüstrilerle rekabet etmesini sağlamak için mevcut ve gelecek hemşire işgücünü çekmek, geliştirmek ve elde tutmak gereklidir (Haines 2016). Bunu sağlamak için de yönetici hemşirelerin, yetenek yönetimi uygulamalarını benimsemeleri gereklidir.

Yönetici hemşireler, hemşirelerin eğitimine ve yeteneklerine uygun pozisyonda çalışmasını sağlamalıdır (Duygulu ve Abaan, 2007). Bu faktörler, bakımın etkinliğini ve organizasyon verimliliğini artırır (Nojehdeh ve Ardabili, 2014). Hemşirelere kendi işleri ile ilgili konularda kontrol ve otonomi hakkının verilmesi, onların işte kalma niyetlerini etkiler (Yıldırım 2014). Böylece yetenek yönetimini içeren bu uygulamalar ile çalışan bağlılığı sağlanmış olabilmektedir (Vural ve ark., 2012).

### 3. GEREÇ VE YÖNTEM

**3.1. Araştırmanın türü:** Bu tez çalışması tanımlayıcı ve ilişki arayıcı olarak yapılmıştır.

**3.2. Bağımlı değişken:** Araştırmanın bağımlı değişkenini, hemşirelerin iş doyumu, örgütsel bağlılıkları ve yetenek yönetimi oluşturmaktadır.

**3.3. Bağımsız değişken:** Araştırmanın bağımsız değişkenini, hemşirelerin sosyodemografik özellikleri (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan kurum, kurumdaki görev, çalışılan bölüm, kurumda toplam çalışma süresi, mesleki deneyim, çalışma şekli, kadro durumu, derneğe üyelik, sendikaya üyelik, mesleki sertifika durumu, sertifikaya uygun yerde çalışma durumu), yetenek yönetimi ve iş doyumu oluşturmaktadır.

#### 3.4. Araştırmanın evreni ve örnekleme

Araştırmanın evrenini, Çanakkale’de Sağlık Bakanlığı’na bağlı devlet hastanesi ve üniversite hastanesi’nde çalışan tüm hemşireler oluşturmuştur. Araştırmada örneklem seçimine gidilmemiş tüm evrene ulaşmak hedeflenmiştir. İki hastanedeki hemşirelerin toplam sayısı 626’dır. Araştırmaya gönüllü olarak katılan hemşire sayısı 502’dir. 482 anket değerlendirmeye uygun bulunmuştur. Örnekleme ulaşılma oranı %76,9’dur.

#### 3.5. Veri toplama aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu (EK-1) kullanılmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde hemşirelerin sosyodemografik özelliklerinin yer aldığı form, ikinci bölümde yetenek yönetimi ölçeği, üçüncü bölümde Minnesota iş doyum ölçeği, dördüncü bölümde örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır.

##### 3.5.1. Tanıtıcı bilgi formu

Hemşirelerin sosyodemografik özelliklerini içeren araştırmacı tarafından hazırlanan 14 sorudan oluşmaktadır. Formda yer alan sorular hemşirelerin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalıştıkları kurumu, çalıştıkları kurumdaki

görevini, çalıştıkları bölümü, kurumda toplam çalışma süresini, mesleki deneyimi, çalışma şeklini, kadro durumunu, dernek ve sendikaya üye olma durumunu ve mesleki sertifikaya sahip olmayı içermektedir.

### **3.5.2. Yetenek yönetimi ölçeği (YYÖ)**

Yetenek yönetimi ölçeği, 2011 yılında Tutar, Altınöz ve Çöp tarafından geliştirilmiştir. 18 maddeden oluşan tek faktörde bir ölçektir. Ölçeğin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılmış ve Cronbach Alfa değeri 0,93 olarak bulunmuştur (Tutar ve ark., 2011). Ölçekte ters kodlanan madde bulunmamaktadır. Yetenek yönetimi ölçeğinde eğitim ve gelişim, liderlik, iletişim, mentorluk ve performans değerlendirmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Ölçek 5’li Likert tarzındadır. Ölçek maddeleri 1-5 arası puanlanmaktadır. Hiçbir zaman-1, Nadiren-2, Bazen-3, Sık sık-4, Her zaman-5 olarak yanıtlanmaktadır.

Tutar ve ark. (2011) ve Altınöz ve ark. (2014) makalelerinden yararlanılarak Doç. Dr. Mehmet Altınöz ile görüşülmüş ve ölçekten alınan puan ortalamaları 2,5 altında ise düşük, 2,5-3,00 arasında ise orta, 4,00-5,00 arasında ise yüksek olarak değerlendirileceği bilgisine ulaşılmıştır. Araştırmada kullanılan yetenek yönetimi ölçeğine ilişkin Cronbach Alpha değeri 0,96 olarak bulunmuştur.

Yetenek yönetimi ölçeğinin normal dağılıma uygun olup olmadığını incelemek için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Ölçeklerden elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması normal dağılım için yeterli görülmektedir (Hopkins ve Weeks, 1990). Araştırmada kullanılan yetenek yönetimi ölçeğinin çarpıklık değeri 0,62, basıklık değeri -0,32’dir. Buna göre yetenek yönetimi ölçeğinin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir. Analizlerde parametrik yöntemler kullanılmıştır.

### **3.5.3. Minnesota iş doyumu ölçeği (MİDÖ)**

Araştırmada, Weiss ve ark. (1967) tarafından geliştirilen, Baycan’ın (1985) yılında geçerlik ve güvenirlik çalışmasını yaptığı ölçek kullanılmıştır. Ölçekte ters soru bulunmamaktadır. Ölçek 5’li Likert tarzındadır ve “Hiç Memnun Değilim-1”, “Memnun Değilim-2”, “Kararsızım-3”, “Memnunum-4” ve “Çok Memnunum-5” şeklinde yanıtlanmaktadır. Ölçeğin orijinal halinde, alınan puanının 25 ve 25’ten

küçük olması durumunda iş doyumu düşük, 26 ile 74 arası iş doyumu orta, 75 ve 75'ten yüksek ise iş doyumu yüksek olarak yorumlanmıştır (Weiss ve ark., 1967). Araştırmada ölçekten alınabilecek minimum puan ortalaması 1, maksimum puan ortalaması 5 olarak değerlendirilmiştir. Elde edilen puan ortalamasının 5'e yaklaşması iş doyumunun arttığı, 1'e yaklaşması ise azaldığı yönünde yorumlanmaktadır.

Ölçeğin nötr doyum puan ortalaması 3'tür (Yürümezoğlu 2012). Ölçeğin orijinal Cronbach Alpha katsayısı içsel doyum .86, dışsal doyum .80, genel doyum ise .90 olarak bulunmuştur (Weiss ve ark., 1967). Yürümezoğlu (2012) yaptığı araştırmada ölçeğin Cronbach Alpha değerini içsel doyum alt boyutu için .91, dışsal doyum alt boyutu için .86 ve genel doyum alt boyutu için .94 bulmuştur. Çelebi'nin (2014) yaptığı araştırmada ise ölçek ve alt boyutlarına yönelik Cronbach Alpha katsayısı içsel doyum için 0,86, dışsal doyum için 0,87, genel iş doyumu için 0,92 bulunmuştur. Bu çalışmada kullanılan Minnesota iş doyum ölçeği'nin Cronbach Alpha katsayıları içsel doyum için 0,90, dışsal doyum için 0,85, genel doyum için 0,93 bulunmuştur.

Minnesota iş doyum ölçeği üç alt boyut (içsel, dışsal ve genel doyum) ve toplam 20 maddeden oluşan bir ölçektir. Ölçekte yer alan alt boyutları oluşturan madde numaraları şöyledir:

**İçsel doyum:** 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20

**Dışsal doyum:** 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19

**Genel doyum:** 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20

İçsel doyum puan ortalaması, ilgili faktörü oluşturan maddeler toplamının 12'ye, dışsal doyum puan ortalaması ilgili maddeler toplamının 8'e, genel iş doyumu puan ortalaması da bütün maddelerin toplamının 20'ye bölünmesi ile hesaplanmaktadır.

Minnesota iş doyum ölçeğinin normal dağılıma uygun olup olmadığını incelemek için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Yapılan analizde çarpıklık değeri içsel doyum için -0,75, dışsal doyum için -0,08, genel doyum için -0,48 bulunmuştur. Basıklık değerleri; içsel doyum için 0,64, dışsal doyum için -0,26, genel doyum için 0,19 bulunmuştur. Buna göre Minnesota iş doyum ölçeğinin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir. Analizlerde parametrik yöntemler kullanılmıştır.

### 3.5.4.Örgütsel bağlılık ölçeği (ÖBÖ)

Araştırmada, Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen, Wasti'nin (2000) Türkçe geçerlik ve güvenilirliğini yaptığı Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olmak üzere üç boyut ve bu boyutlarda altı madde olmak üzere toplam 18 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler 1-7 arasında puanlanmaktadır (Kesinlikle Katılmıyorum;1, Katılmıyorum; 2, Bir Parça Katılmıyorum; 3, Tarafsızım; 4, Bir Parça Katılıyorum; 5, Katılıyorum; 6, Kesinlikle Katılıyorum; 7). Alt boyut puanı hesaplanırken; 3., 4., 6., 7. maddeler ters kodlanarak, her alt boyuttaki maddelerden alınan puanlar ise toplanıp 6'ya bölünmesi ile elde edilmektedir. Ölçeğin puan ortalaması hesaplanırken, kesme noktası olmamakla birlikte, ölçeğin kullanıldığı çalışmalarda "4" nötr bir puan ortalamasını göstermektedir (Yürümezoğlu 2012). Ölçekten alınabilecek minimum puan ortalaması 1, maksimum puan ortalaması 7 olarak değerlendirilmiştir. Elde edilen puan ortalamasının 7'e yaklaşması örgütsel bağlılığın arttığı, 1'e yaklaşması ise azaldığı yönünde yorumlanmaktadır (Salem ve ark., 2016).

Allen ve Meyer (1990) yaptığı çalışmada Cronbach Alpha değerini duygusal bağlılık için .87, normatif bağlılık için .75, devam bağlılığı için .79 olarak belirlemiştir. Wasti (2000), çalışmasında ölçeğin Türkçe geçerlik güvenilirlik çalışmasını kamu ve özel sektörde yapmıştır. Araştırmanın kamuda yapılan kısmında ölçek Cronbach Alphası duygusal bağlılık alt boyutu için .79, normatif bağlılık alt boyutu için .75 ve devam bağlılığı alt boyutu için .58 olarak belirtilmiştir. Özel sektörde ise Cronbach Alpha şöyle bulunmuştur; duygusal bağlılık alt boyutu için .78, normatif bağlılık alt boyutu için .80 ve devam bağlılığı alt boyutu için .60'tır. Bu çalışmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği Cronbach Alpha katsayıları; duygusal bağlılık alt boyutu için 0,79, normatif bağlılık alt boyutu için 0,80, devam bağlılığı alt boyutu için 0,80, toplam örgütsel bağlılık için 0,82 olarak bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ölçeği duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı alt boyutlarından oluşmaktadır.

Duygusal bağlılık maddeleri: 1, 2, 3, 4, 5, 6

Normatif bağlılık maddeleri: 7, 8, 9, 10, 11, 12

Devam bağlılığı maddeleri: 13, 14, 15, 16, 17, 18

Örgütsel bağlılık ölçeğinin normal dağılıma uygun olup olmadığını incelemek için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Ölçeğin çarpıklık değerleri; duygusal

bağlılık alt boyutu için -0,09, normatif bağlılık alt boyutu için -0,05, devam bağlılığı alt boyutu için -0,40 ve toplam örgütsel bağlılık için -0,27'dir. Ölçeğin basıklık değerleri ise; duygusal bağlılık alt boyutu için 0,02, normatif bağlılık alt boyutu için, -0,69, devam bağlılığı alt boyutu için -0,48, toplam örgütsel bağlılık için -0,42'dir. Buna göre örgütsel bağlılık ölçeğinin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir. Analizlerde parametrik yöntemler kullanılmıştır.

### **3.6. Etik**

Araştırmaya başlamadan önce Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Tıp Fakültesi Klinik Araştırmalar Etik Kurul'undan 28.09.2017 tarihli 18920478-050.01.04/E.113236 sayı (EK-2), 13.10.2017 tarihli 18920478-604.02-E.121124 sayı ile (EK-2.1) izin alınmıştır. Çanakkale İl Sağlık Müdürlüğü'nden 04.07.2017 tarih 33598204-774.01.99 sayı (EK-3), Çanakkale Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği'nden 13.12.2017 tarihli 35787233/774.99/ sayı (EK-3.1) ile izin alınmıştır. Yetenek Yönetimi Ölçeği'ni geliştiren Doç. Dr. Mehmet Altınöz (EK-4), Minnesota İş Doyum Ölçeği'ni Türkçe'ye uyarlayan Aslı Baycan Binark (EK-5) ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği'ni Türkçe'ye uyarlayan Doç. Dr. Arzu Wasti'den (EK-6), ölçeklerin araştırmada kullanımı için elektronik ortamda izin alınmıştır.

### **3.7. Verilerin Toplanması**

Araştırmanın verileri Eylül 2017- Mart 2018 tarihleri arasında araştırmacı tarafından toplandı. Araştırma verileri, araştırmaya katılmayı kabul eden hemşirelere çalışmanın amacı, veri toplama formunun süresi, çalışmaya katılımın gönüllülük esasına dayandığı ve gizlilik ilkelerine uyulacağı açıklanarak yüzyüze toplandı. Her bir anketin hemşireler tarafından doldurulması yaklaşık 20-25 dakika sürdü.

### **3.8. Verilerin değerlendirilmesi**

Verilerin analizinde SPSS. Inc. IBM Company Copyright 1989, 2010 version 19 programı kullanıldı. Anlamlılık seviyesi  $p < 0,05$  olarak değerlendirildi.



**Tablo 1. Verilerin değerlendirilmesinde kullanılan istatistiksel analizler**

<b>İncelenen Özellik</b>	<b>İstatistiksel Analiz</b>
Demografik özelliklerin dağılımı	Yüzde, Frekans
YYÖ, MİDÖ, ÖBÖ puan ortalamasının dağılımı	Min, Maks, Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık, Basıklık
YYÖ, MİDÖ, ÖBÖ puan ortalaması ilişkisi	Pearson korelasyon testi
YYÖ, MİDÖ, ÖBÖ puan ortalaması etkisi	Çoklu, tekli doğrusal regresyon
YYÖ, MİDÖ, ÖBÖ puan ortalaması aracılık etkisi	Hiyerarşik regresyon
Aracılık etkisinin teyiti	SOBEL testi
Sosyodemografik özelliklerden ikili grupların karşılaştırılması	Bağımsız gruplar t testi
Sosyodemografik özelliklerden üçlü grupların karşılaştırılması	ANOVA
YYÖ, MİDÖ, ÖBÖ puan ortalaması arasında anlamlı fark çıkan grubun belirlenmesi	Tukey testi (varyanslar homojen)
YYÖ, MİDÖ, ÖBÖ güvenilirlik analizleri	Cronbach Alpha

**Aracılık testinde şartlar** (Meydan ve Şeşen, 2011):

**Baron ve Kenny modeline göre;**

1. Bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir etki olmalıdır.
2. Bağımsız değişken ile aracı değişken arasında da yine istatistiksel olarak anlamlı bir etki mevcut olmalıdır.
3. Aracı değişken, bağımlı değişken ile (bağımsız değişken ile birlikte model içerisinde kullanıldığında) istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmalıdır.
4. Bağımsız değişkenin bulunduğu modelde bağımsız değişkenin katsayısı (mutlak değer olarak), bağımsız değişken ve aracı değişkenin bulunduğu modeldeki bağımsız değişkene ait katsayıdan daha büyük olmalıdır. Ancak bu yeterli olmayıp SOBEL testi ile bu katsayı azalmalarının anlamlılığı test edilmelidir.

**Korelasyon katsayısı (r);**

$0 < r < 0,299$  arasında ise zayıf,

$0,300 < r < 0,599$  arasında ise orta,

$0,600 < r < 0,799$  arasında ise güçlü,

$0,800 < r < 1$  arasında ise çok güçlü ilişki vardır (Özdamar 2004).

**Güvenilirlik katsayısı ( $\alpha$ );**

$0 < \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değil,

$0,40 < \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenirlikte,

$0,60 < \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilir

$0,80 < \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçek” olarak değerlendirildiği ifade edilmektedir (Özdamar 2004).

**3.9. Araştırmanın sınırlılıkları**

Araştırma, Çanakkale ilinde bulunan bir Sağlık Bakanlığı ve üniversite hastanesinde çalışan, araştırmaya katılmaya gönüllü hemşireler, hemşirelerin özbildirimlerine dayanan ölçeklere verdikleri ve hemşirelerin yetenek yönetimine ilişkin algıları ile sınırlıdır. Yetenek yönetimi ölçeğinin hemşirelikte geliştirilen bir ölçek olmaması da bu araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır.

#### 4. BULGULAR

Araştırmanın bulguları aşağıdaki başlıklara göre incelenecektir:

1. Sosyodemografik değişkenlere yönelik bulgular
2. Yetenek yönetimi ölçeğinin tanımlayıcı istatistikleri
3. Minnesota iş doyum ölçeğinin tanımlayıcı istatistikleri
4. Örgütsel bağlılık ölçeğinin tanımlayıcı istatistikleri
5. Yetenek yönetimi ölçeği ile sosyodemografik değişkenlerin karşılaştırılması
6. Minnesota iş doyum ölçeğinin genel ve alt boyutları ile sosyodemografik değişkenlerin karşılaştırılması
7. Örgütsel bağlılık ölçeği genel ve alt boyutları ile sosyodemografik değişkenlerin karşılaştırılması
8. Yetenek yönetimi ölçeği, Minnesota iş doyum ölçeği (MİDÖ) genel ve alt boyutları, örgütsel bağlılık ölçeği genel ve alt boyutlarının ilişkisi
9. Aracı değişkene yönelik regresyon analizleri

#### 4.1. Sosyodemografik değişkenlere yönelik bulgular

Tablo 2. Hemşirelerin sosyodemografik değişkenlerinin dağılımları (N=482)

		n	%
Yaş	25 yaş ve altı	55	11,4
	26-36 yaş	127	26,3
	<b>37-47 yaş</b>	<b>270</b>	<b>56,0</b>
	47 yaş üstü	30	6,2
Cinsiyet	<b>Kadın</b>	<b>449</b>	<b>93,2</b>
	Erkek	33	6,8
Medeni Durum	<b>Evli</b>	<b>365</b>	<b>75,7</b>
	Bekar	117	24,3
Eğitim Durumu	Sağlık meslek lisesi(SML)	49	10,2
	Önlisans	112	23,2
	<b>Lisans</b>	<b>223</b>	<b>46,3</b>
	Lisans tamamlama	41	8,5
	Lisansüstü	57	11,8
Çalışılan Kurum	<b>Sağlık Bakanlığı hastanesi</b>	<b>336</b>	<b>69,7</b>
	Üniversite hastanesi	146	30,3
Kurumdaki Görev	Yönetici hemşire	43	8,9
	Eğitim hemşiresi	15	3,1
	<b>Hemşire</b>	<b>424</b>	<b>88,0</b>
Çalışılan Bölüm	Dahiliye servisi	84	17,4
	Cerrahi servisi	79	16,4
	Çocuk servisi	20	4,1
	Acil	33	6,8
	<b>Yoğun bakım</b>	<b>101</b>	<b>21,0</b>
	Ameliyathane	51	10,6
	Poliklinik	85	17,6
	Diğer	29	6,0
Kurumda Toplam Çalışma Süresi	<b>0-5 yıl</b>	<b>223</b>	<b>46,3</b>
	6-11 yıl	102	21,2
	12-17 yıl	48	10,0
	18-23 yıl	56	11,6
	24 yıl ve üstü	53	11,0

Katılımcıların sosyodemografik değişkenlerinin dağılımı incelendiğinde %56,0'ı 37-47 yaşında, %93,2'si kadın, %75,7'si evli, %46,3'ü lisans mezunudur. Katılımcıların %69,7'si Sağlık Bakanlığı hastanesinde, %88,0'ı hemşire olarak, %21,0'ı yoğun bakım bölümünde çalışmakta, %46,3'ünün kurumda toplam çalışma süresi 0-5 yıldır (Tablo 2).

**Tablo 2a. Hemşirelerin sosyodemografik değişkenlerinin dağılımları (N=482)**

		<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Mesleki Deneyim</b>	0-5 yıl	78	16,2
	6-11 yıl	91	18,9
	12-17 yıl	95	19,7
	<b>18-23 yıl</b>	<b>119</b>	<b>24,7</b>
	24 yıl ve üstü	99	20,5
<b>Çalışma Şekli</b>	Sürekli gündüz	123	25,5
	<b>Vardiyalı</b>	<b>359</b>	<b>74,5</b>
<b>Kadro Durumu</b>	<b>Kadrolu (4A)</b>	<b>411</b>	<b>85,3</b>
	Kadrolu değil	71	14,8
<b>Mesleki Derneğe Üyelik Durumu</b>	Evet	70	14,5
	(THD)	33	6,84
	<b>Hayır</b>	<b>412</b>	<b>85,5</b>
<b>Sendikaya Üyelik Durumu</b>	<b>Evet</b>	<b>293</b>	<b>60,8</b>
	Hayır	189	39,2
<b>Mesleki Sertifika Durumu</b>	Evet	207	42,9
	<b>Hayır</b>	<b>275</b>	<b>57,1</b>
<b>Sertifika Türü</b>	<b>Yoğun bakım hemşireliği</b>	<b>39</b>	<b>21,2</b>
	RIA	5	2,7
	NRP	15	8,2
	Kemoterapi hemşireliği	7	3,8
	Kan merkezi	9	4,9
	İşyeri hemşireliği	7	3,8
	Hemodiyaliz	12	6,5
	Enfeksiyon kontrol	6	3,3
	Diyaliz	8	4,3
	CPR	11	6,0
	Anne sütü ve emzirme	24	13,0
	Ameliyathane hemşireliği	6	3,3
	Diğer (Diyabet, evde sağlık, iş sağlığı vb.)	35	19,0
	<b>Sertifikaya Uygun Yerde Çalışma Durumu</b>	<b>Evet</b>	<b>128</b>
Hayır		56	30,4

Katılımcıların sosyodemografik değişkenlerinin dağılımı incelendiğinde %24,7'sinin mesleki deneyim süresi 18-23 yıl, %74,5'i vardiyalı çalışmakta, %85,3'ü kadrolu (4A), %88,5'inin herhangi bir mesleki derneğe üyeliği bulunmamaktadır. Katılımcıların %6,84'ünün Türk Hemşireler Derneği'ne (THD) üyeliği bulunmaktadır. Katılımcıların %60,8'inin sendikaya üyeliği bulunurken %57,1'inin mesleki sertifikası bulunmamaktadır. Sertifikası olanların %21,2'sinin yoğun bakım hemşireliği sertifikası bulunmakta, %69,6'sı sertifikasına uygun yerde çalışmaktadır (Tablo 2a).

#### 4.2. Yetenek yönetimi ölçeğinin tanımlayıcı istatistikleri

**Tablo 3. Yetenek yönetimi ölçeği puan ortalamasının dağılımı (N=482)**

	Min.	Maks.	Ort.	SS.	Düzye %
Yetenek Yönetimi	1	5	2,44	0,96	48,8

Yetenek yönetimi ölçeğinin genel puan ortalaması  $2,44 \pm 0,96$ 'dır (Tablo 3).

#### 4.3. Minnesota iş doyum ölçeğinin tanımlayıcı istatistikleri

**Tablo 4. MİDÖ genel ve alt boyut puan ortalamalarının dağılımları (N=482)**

MİDÖ	Min.	Maks.	Ort.	SS.	Düzye %
İçsel Doyum	1	5	3,32	0,76	66,5
Dışsal Doyum	1	5	2,81	0,81	56,1
Genel İş Doyumu	1	5	3,12	0,74	62,3

İçsel doyum alt boyut puan ortalaması  $3,32 \pm 0,76$ , dışsal doyum alt boyut puan ortalaması  $2,81 \pm 0,81$ , genel iş doyumunu puan ortalaması  $3,12 \pm 0,74$ 'tür (Tablo 4).

#### 4.4. Örgütsel bağlılık ölçeğinin tanımlayıcı istatistikleri

**Tablo 5. Örgütsel bağlılık ölçeği genel ve alt boyut puan ortalamaları dağılımları (N=482)**

	Min.	Maks.	Ort.	SS.	Düzye %
Duygusal Bağlılık	1	7	3,96	1,17	56,6
Normatif Bağlılık	1	7	3,83	1,30	54,6
Devam Bağlılığı	1	7	4,28	1,31	61,2
Örgütsel Bağlılık	1	7	4,02	0,92	57,5

Duygusal bağlılık alt boyut puan ortalaması  $3,96 \pm 1,17$ , normatif bağlılık alt boyut puan ortalaması  $3,83 \pm 1,30$ , devam bağlılığı alt boyut puan ortalaması  $4,28 \pm 1,31$  ve örgütsel bağlılık ölçek puan ortalaması  $4,02 \pm 0,92$  bulunmuştur (Tablo 5).

#### 4.5. Yetenek yönetimi ölçeği ile sosyodemografik değişkenlerin karşılaştırılması

Katılımcıların yetenek yönetimi ile cinsiyet, çalışma şekli, mesleki dernek üyeliği, sendikaya üyeliği, sertifikaya sahip olma ve sertifikaya uygun yerde çalışma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ).

Katılımcıların yetenek yönetimi ile yaş, eğitim durumu, çalışılan bölüm, kurumda toplam çalışma süresi, mesleki deneyim, medeni durum, çalışılan kurum ve kadro durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuş olup karşılaştırmalar Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6. Yetenek yönetimi ölçeği ile sosyodemografik değişkenlerin karşılaştırılması (N=482)**

Demografik Özellikler	n	Ort.	SS.	Min.	Maks.	F	p	Anlamlı Fark	
Yaş	25 yaş ve altı (a)	55	2,87	0,88	1,28	4,72	7,177	0,000*	a>b,c,d
	26-36 yaş (b)	127	2,47	0,93	1,00	4,89			b>d
	37-47 yaş (c)	270	2,40	0,98	1,00	5,00			c>d
	47 yaş üstü (d)	30	1,90	0,83	1,00	4,50			
Eğitim Durumu	Sağlık meslek lisesi (a)	49	2,81	0,98	1,06	4,50	3,044	0,017*	a>c
	Önlisans (b)	112	2,50	0,98	1,00	5,00			
	Lisans (c)	223	2,34	0,90	1,00	5,00			
	Lisans tamamlama (d)	41	2,27	0,98	1,00	4,56			
	Lisansüstü (e)	57	2,53	1,08	1,00	5,00			
Çalışılan Bölüm	Dahiliye Servisi (a)	84	2,61	1,19	1,00	5,00	7,724	0,001*	e>f, g
	Cerrahi Servisi (b)	79	2,27	0,82	1,00	4,72			
	Çocuk Servisi (c)	20	2,39	0,76	1,22	3,67			
	Acil (d)	33	2,44	0,98	1,11	4,67			
	Yoğun Bakım (e)	101	2,68	0,93	1,06	5,00			
	Ameliyathane (f)	51	2,27	0,83	1,00	4,28			
	Poliklinik(g)	85	2,28	0,93	1,00	5,00			
	Diğer (h)	29	2,41	1,03	1,11	4,89			
Kurumda Toplam Çalışma Süresi	0-5 yıl (a)	223	2,54	0,94	1,00	5,00	3,236	0,012*	a>d
	6-11 yıl (b)	102	2,54	1,08	1,00	5,00			
	12-17 yıl (c)	48	2,41	0,99	1,00	5,00			
	18-23 yıl (d)	56	2,15	0,78	1,00	4,56			
	24 yıl ve üstü(e)	53	2,18	0,89	1,00	4,50			
Mesleki Deneyim	0-5 yıl (a)	78	2,77	0,84	1,28	4,72	3,652	0,006*	a>c
	6-11 yıl (b)	91	2,50	1,00	1,00	4,89			
	12-17 yıl (c)	95	2,34	0,87	1,00	4,56			
	18-23 yıl (d)	119	2,40	1,01	1,00	5,00			
	24 yıl ve üstü(e)	99	2,26	1,00	1,00	4,50			
Kurumdaki Görev	Eğitim hemşiresi(a)	15	2,30	1,10	1,11	5,00	11,733	0,000*	c>a,b
	Hemşire(b)	424	2,38	0,94	1,00	5,00			
	Yönetici hemşire(c)	43	3,10	0,97	1,39	5,00			

ANOVA, Tukey

\*p<0,05 anlamlı fark var, p>0,05 anlamlı fark yok

**Tablo 6'nın devamı (N=482)**

		<b>n</b>	<b>Ort.</b>	<b>SS.</b>	<b>Min.</b>	<b>Maks.</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Medeni Durum</b>	Evli	365	2,37	0,95	1,00	5,00	-3,060	0,002*
	Bekar	117	2,68	0,98	1,06	5,00		
<b>Çalışılan Kurum</b>	Sağlık Bakanlığı Hastanesi	336	2,32	0,95	1,00	5,00	-4,221	0,000*
	Üniversite Hastanesi	146	2,72	0,94	1,06	5,00		
<b>Kadro Durumu</b>	Kadrolu (4A)	411	2,38	0,97	1,00	5,00	-3,074	0,002*
	Kadrolu Değil	71	2,76	0,86	1,06	4,72		

**t testi**

\* $p < 0,05$  anlamlı fark var,  $p > 0,05$  anlamlı fark yok

Katılımcıların yaş, eğitim durumu, çalışılan bölüm, kurumda toplam çalışma süresi, mesleki deneyim, kurumdaki görev, medeni durum, çalışılan kurum ve kadro durumu ile yetenek yönetimi ölçeği puan ortalaması arasında fark olup olmadığını belirlemek için yapılan ANOVA ve t testi sonuçlarına göre (Tablo 6);

Yaş ile yetenek yönetimi puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p=0,000$ ,  $p < 0,05$ ). 25 yaş altındaki hemşirelerin yetenek yönetimi puan ortalaması diğer gruplara göre daha yüksek bulunmuştur. Anlamlı farkı belirlemek için ileri analiz yöntemi olan Tukey testi yapılmıştır. 25 yaş ve altında olanlar ile diğer yaş grupları arasında 47 yaş üstü olanlar ile 26-36 yaşında, 37-47 yaşında olanlar arasında yetenek yönetimi puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p < 0,05$ ).

Eğitim durumu ile yetenek yönetimi puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p=0,017$ ,  $p < 0,05$ ). Anlamlı farkı belirlemek için ileri analiz yöntemi olan Tukey testi yapılmıştır. SML mezunu hemşirelerin, yetenek yönetimi puan ortalaması diğer gruplara göre daha yüksek bulunmuştur. SML mezunları ile lisans mezunları hemşirelerinin yetenek yönetimi puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p < 0,05$ ).

Çalışılan bölüm ile yetenek yönetimi puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p=0,001$ ,  $p < 0,05$ ). Yoğun bakımda çalışan hemşirelerin yetenek yönetimi puan ortalaması diğer bölümlere göre daha yüksek bulunmuştur. Anlamlı farkı belirlemek için ileri analiz yöntemi olan Tukey testi yapılmıştır. Yoğun bakımda çalışan hemşireler ile ameliyathanede, poliklinikte çalışanların yetenek yönetimi puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p < 0,05$ ).



Kurumda toplam çalışma süresi ile yetenek yönetimi puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p=0,012$ ,  $p<0,05$ ). 0-5 ve 6-11 yıldır kurumda çalışan hemşirelerin yetenek yönetimi puan ortalaması diğer gruplara göre daha yüksek bulunmuştur. Anlamlı farkı belirlemek için ileri analiz yöntemi olan Tukey testi yapılmıştır. Kurumunda 0-5 yıldır çalışanlar ile 18-23 yıldır çalışan hemşirelerin yetenek yönetimi puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

Mesleki deneyim ile yetenek yönetimi puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p=0,006$ ,  $p<0,05$ ). 0-5 yıl mesleki deneyimi olan hemşirelerin yetenek yönetimi puan ortalaması diğer gruplara göre daha yüksek bulunmuştur. Anlamlı farkı belirlemek için ileri analiz yöntemi olan Tukey testi yapılmıştır. 0-5 yıl mesleki deneyime sahip hemşireler ile 24 yıl ve üstü süredir çalışanların yetenek yönetimi puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

Kurumdaki görev ile yetenek yönetimi puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p=0,000$ ,  $p<0,05$ ). Yönetici hemşire olarak çalışanların yetenek yönetimi puan ortalaması diğer gruplardan daha yüksektir. Anlamlı farkı belirlemek için ileri analiz yöntemi olan Tukey testi yapılmıştır. Yönetici hemşireler ile hemşireler ve eğitim hemşirelerinin yetenek yönetimi puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

Medeni durum ile yetenek yönetimi puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p=0,002$ ,  $p<0,05$ ). Bekarların yetenek yönetimi puan ortalaması evlilere göre daha yüksek olarak bulunmuştur.

Çalışılan kurum ile yetenek yönetimi puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p=0,000$ ,  $p<0,05$ ). Üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin yetenek yönetimi puan ortalaması Sağlık Bakanlığı Hastanesinde çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur.

Kadro durumu ile yetenek yönetimi puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p=0,002$ ,  $p<0,05$ ). Kadrolu olmayanların yetenek yönetimi puan ortalaması kadrolu olanlara göre daha yüksek bulunmuştur (Tablo 6).

#### 4.6. Minnesota iş doyum ölçeği genel ve alt boyutları ile sosyodemografik değişkenlerin karşılaştırılması

Katılımcıların MİDÖ genel ve alt boyutlarının yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kurumda toplam çalışma süresi, mesleki deneyim, kadro durumu, sendika üyeliği ve mesleki sertifika durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Katılımcıların MİDÖ genel ve alt boyutlarının çalışılan kurum, kurumdaki görev, çalışılan bölüm, çalışma şekli, derneğe üyelik durumu, sertifikaya uygun yerde çalışma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuş olup karşılaştırmalar aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

**Tablo 7. MİDÖ genel ve alt boyutları ile çalışılan kurumun karşılaştırılması (N=482)**

MİDÖ	Çalışılan Kurum	n	Ort.	SS.	Min.	Maks.	t	p
İçsel Doyum	Sağlık Bakanlığı Hastanesi	336	3,26	0,77	1,00	5,00	-2,620	0,009*
	Üniversite Hastanesi	146	3,46	0,71	1,25	5,00		
Dışsal Doyum	Sağlık Bakanlığı Hastanesi	336	2,73	0,80	1,00	5,00	-3,199	0,001*
	Üniversite Hastanesi	146	2,98	0,80	1,00	5,00		
Genel İş Doyumu	Sağlık Bakanlığı Hastanesi	336	3,05	0,74	1,00	5,00	-3,017	0,003*
	Üniversite Hastanesi	146	3,27	0,71	1,15	5,00		

**t testi**

\* $p<0,05$  anlamlı fark var,  $p>0,05$  anlamlı fark yok

Katılımcıların çalıştığı kurum ile MİDÖ genel ve alt boyut puan ortalaması arasında fark olup olmadığını belirlemek için yapılan t testi sonuçlarına göre;

Çalışılan kurum ile içsel doyum puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p=0,009$ ,  $p<0,05$ ). Üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin içsel doyum puan ortalaması Sağlık Bakanlığı Hastanesinde çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur.

Çalışılan kurum ile dışsal doyum puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p=0,001$ ,  $p<0,05$ ). Üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin dışsal doyum puan ortalaması Sağlık Bakanlığı Hastanesinde çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur.

Çalışılan kurum ile genel iş doyum puan ortalaması arasında, istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p=0,003$ ,  $p<0,05$ ). Üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin genel iş doyum puan ortalaması Sağlık Bakanlığı Hastanesinde çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur (Tablo 7).

**Tablo 8. MİDÖ genel ve alt boyutları ile kurumdaki görevin karşılaştırılması (N=482)**

Kurumdaki görev	n	Ort.	Ss.	Min.	Maks.	F	p	Anlamlı Fark	
İçsel Doyum	Eğitim hemşiresi(a)	15	3,90	0,60	2,83	5,00	10,315	0,000*	a>b
	Hemşire(b)	424	3,27	0,75	1,00	5,00			c>b
	Yönetici hemşire(c)	43	3,67	0,64	1,42	4,92			
Dışsal Doyum	Eğitim hemşiresi(a)	15	3,33	0,64	2,38	5,00	13,260	0,000*	a>b
	Hemşire(b)	424	2,74	0,79	1,00	5,00			c>b
	Yönetici hemşire(c)	43	3,30	0,82	1,38	5,00			
Genel İş Doyumu	Eğitim hemşiresi(a)	15	3,67	0,57	2,90	5,00	12,675	0,000*	1--2
	Hemşire(b)	424	3,06	0,73	1,00	5,00			2--3
	Yönetici hemşire(c)	43	3,52	0,69	1,40	4,90			

ANOVA, Tukey

\* $p<0,05$  anlamlı fark var,  $p>0,05$  anlamlı fark yok

Katılımcıların kurumdaki görevi ile MİDÖ genel ve alt boyut puan ortalaması arasında fark olup olmadığını belirlemek için yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre;

Kurumdaki görev ile içsel doyum puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p=0,000$ ,  $p<0,05$ ). Eğitim hemşirelerinin içsel doyum puan ortalaması diğer gruplara göre daha yüksek bulunmuştur. Anlamlı farkı belirlemek için ileri analiz yöntemi olan Tukey testi yapılmıştır. Hemşireler ile yönetici hemşireler, eğitim hemşirelerinin içsel doyum puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

Kurumdaki görev ile dışsal doyum puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p=0,000$ ,  $p<0,05$ ). Eğitim hemşirelerinin dışsal doyum puan

ortalaması diğer gruplara göre daha yüksek bulunmuştur. Anlamlı farkı belirlemek için ileri analiz yöntemi olan Tukey testi yapılmıştır. Hemşireler ile yönetici hemşireler, eğitim hemşirelerinin dışsal doyum puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

Kurumdaki görev ile genel iş doyumunu puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p=0,000$ ,  $p<0,05$ ). Eğitim hemşirelerinin genel iş doyumunu puan ortalaması diğer gruplara göre daha yüksek bulunmuştur. Anlamlı farkı belirlemek için ileri analiz yöntemi olan Tukey testi yapılmıştır. Hemşireler ile yönetici hemşireler, eğitim hemşirelerinin genel iş doyumunu puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ) (Tablo 8).

**Tablo 9. MİDÖ genel ve alt boyutları ile çalışılan bölümün karşılaştırılması (N=482)**

MİDÖ	Çalışılan Bölüm	n	Ort.	SS.	Min.	Maks.	F	p	Anlamlı Fark
İçsel Doyum	Dahiliye Servisi(a)	84	3,17	0,94	1,00	5,00	8,609	0,000*	g>a,b,f
	Cerrahi Servisi(b)	79	3,23	0,72	1,00	4,67			
	Çocuk Servisi(c)	20	3,10	0,64	1,75	4,00			
	Acil(d)	33	3,29	0,81	1,33	4,92			
	Yoğun Bakım(e)	101	3,33	0,63	1,58	4,67			
	Ameliyathane(f)	51	3,19	0,76	1,33	4,75			
	Poliklinik(g)	85	3,58	0,69	1,50	5,00			
	Diğer(h)	29	3,52	0,57	2,58	4,83			
Dışsal Doyum	Dahiliye Servisi(a)	84	2,76	0,92	1,00	5,00	10,283	0,000*	g>f
	Cerrahi Servisi(b)	79	2,78	0,77	1,13	4,38			
	Çocuk Servisi(c)	20	2,69	0,75	1,25	4,13			
	Acil(d)	33	2,60	0,97	1,00	4,88			
	Yoğun Bakım(e)	101	2,72	0,71	1,00	4,13			
	Ameliyathane(f)	51	2,63	0,81	1,00	4,63			
	Poliklinik(g)	85	3,08	0,74	1,38	5,00			
	Diğer(h)	29	2,97	0,75	1,00	5,00			
Genel İş Doyumu	Dahiliye Servisi(a)	84	3,00	0,90	1,00	5,00	10,239	0,000*	g>a,b,f
	Cerrahi Servisi(b)	79	3,05	0,70	1,20	4,45			
	Çocuk Servisi(c)	20	2,94	0,65	1,55	4,00			
	Acil(d)	33	3,01	0,83	1,20	4,90			
	Yoğun Bakım(e)	101	3,08	0,62	1,40	4,40			
	Ameliyathane(f)	51	2,97	0,74	1,25	4,55			
	Poliklinik(g)	85	3,38	0,67	1,45	5,00			
	Diğer(h)	29	3,20	0,61	2,00	4,85			

ANOVA, Tukey

\* $p<0,05$  anlamlı fark var,  $p>0,05$  anlamlı fark yok

Katılımcıların çalıştıkları bölüm ile MİDÖ genel ve alt boyut puan ortalaması arasında fark olup olmadığını belirlemek için yapılan ANOVA testi sonucuna göre;

Hemşirelerin çalıştıkları bölüm ile içsel doyum puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p=0,000$ ,  $p<0,05$ ). Poliklinikte çalışan hemşirelerin içsel doyum puan ortalaması, diğer gruplara göre daha yüksek bulunmuştur. Anlamlı farkı belirlemek için ileri analiz yöntemi olan Tukey testi yapılmıştır. Poliklinikte çalışan hemşireler ile dahiliye, cerrahi, ameliyathane çalışanların içsel doyum puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

Hemşirelerin çalıştıkları bölüm ile dışsal doyum puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p=0,000$ ,  $p<0,05$ ). Poliklinikte çalışan hemşirelerin dışsal doyum puan ortalaması diğer gruplara göre daha yüksek bulunmuştur. Anlamlı farkı belirlemek için ileri analiz yöntemi olan Tukey testi yapılmıştır. Ameliyathanede çalışanlar ile poliklinikte çalışanların dışsal doyum puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

Hemşirelerin çalıştıkları bölüm ile genel iş doyum puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p=0,000$ ,  $p<0,05$ ). Poliklinikte çalışanların genel iş doyum puan ortalaması, diğer gruplara göre daha yüksek bulunmuştur. Anlamlı farkı belirlemek için ileri analiz yöntemi olan Tukey testi yapılmıştır. Poliklinikte çalışanlar ile dahiliyede, cerrahide, ameliyathanede çalışanların, genel iş doyum puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ) (Tablo 9).

**Tablo 10. MİDÖ genel ve alt boyutları ile çalışma şeklinin karşılaştırılması (N=482)**

MİDÖ	Çalışma şekli	n	Ort.	SS.	Min.	Maks.	t	p
İçsel Doyum	Sürekli Gündüz	123	3,59	0,71	1,50	5,00	4,617	0,000*
	Vardiyalı	359	3,23	0,75	1,00	5,00		
Dışsal Doyum	Sürekli Gündüz	123	3,09	0,84	1,00	5,00	4,585	0,000*
	Vardiyalı	359	2,71	0,78	1,00	5,00		
Genel İş Doyumu	Sürekli Gündüz	123	3,39	0,73	1,40	5,00	4,863	0,000*
	Vardiyalı	359	3,02	0,72	1,00	5,00		

t testi

\* $p<0,05$  anlamlı fark var,  $p>0,05$  anlamlı fark yok

Katılımcıların çalışma şekli ile MİDÖ genel ve alt boyut puan ortalaması arasında fark olup olmadığını belirlemek için yapılan t testi sonucuna göre;

Çalışma şekli ile içsel doyum puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p=0,000$ ,  $p<0,05$ ). Sürekli gündüz çalışan hemşirelerin içsel doyum puan ortalaması vardiyalı çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur.

Çalışma şekli ile dışsal doyum puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p=0,000$ ,  $p<0,05$ ). Sürekli gündüz çalışan hemşirelerin dışsal doyum puan ortalaması vardiyalı çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur.

Çalışma şekli ile genel iş doyum puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p=0,000$ ,  $p<0,05$ ). Sürekli gündüz çalışan hemşirelerin, genel iş doyum puan ortalaması vardiyalı çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur (Tablo 10).

**Tablo 11. MİDÖ genel ve alt boyutları ile derneğe üyelik durumunun (DÜD) karşılaştırılması (N=482)**

MİDÖ	DÜD	n	Ort.	Ss.	Min.	Maks.	t	p
İçsel Doyum	Evet	70	3,57	0,71	1,00	5,00	2,994	0,003*
	Hayır	412	3,28	0,76	1,00	5,00		
Dışsal Doyum	Evet	70	2,98	0,78	1,25	5,00	1,960	0,051
	Hayır	412	2,78	0,81	1,00	4,88		
Genel İş Doyumu	Evet	70	3,34	0,69	1,15	5,00	2,701	0,007*
	Hayır	412	3,08	0,74	1,00	4,90		

t testi

\* $p<0,05$  anlamlı fark var,  $p>0,05$  anlamlı fark yok

Katılımcıların derneğe üye olma durumu ile MİDÖ genel ve alt boyut puan ortalaması arasında fark olup olmadığını belirlemek için yapılan t testi sonucuna göre;

Derneğe üye olan hemşireler ile derneğe üye olmayanların içsel doyum puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p=0,003$ ,  $p<0,05$ ). Derneğe üye olan hemşirelerin içsel doyum puan ortalaması, derneğe üye olmayanlardan daha yüksek bulunmuştur.

Derneğe üye olan hemşireler ile derneğe üye olmayanların genel iş doyum puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p=0,007$ ,  $p<0,05$ ).

Derneğe üye olan hemşirelerin genel iş doyum puan ortalaması, derneğe üye olmayanlara göre daha yüksek bulunmuştur.

Derneğe üye olan hemşireler ile derneğe üye olmayanların dışsal doyum puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $p=0,051$ ,  $p>0,05$ ) (Tablo 11).

**Tablo 12. MİDÖ genel ve alt boyutları ile sertifikaya uygun yerde çalışma durumunun (SUYÇD) karşılaştırılması (N=184)**

MİDÖ	SUYÇD	n	Ort.	SS.	Min.	Maks.	t	p
İçsel Doyum	Evet	128	3,54	0,60	1,67	5,00	3,198	0,002*
	Hayır	56	3,17	0,77	1,00	4,25		
Dışsal Doyum	Evet	128	2,95	0,78	1,00	5,00	1,896	0,059
	Hayır	56	2,71	0,78	1,25	4,25		
Genel İş Doyumu	Evet	128	3,30	0,64	1,40	5,00	2,982	0,003*
	Hayır	56	2,99	0,73	1,20	4,20		

t testi

\* $p<0,05$  anlamlı fark var,  $p>0,05$  anlamlı fark yok

Katılımcıların sertifikaya uygun yerde çalışma durumu ile MİDÖ genel ve alt boyut puan ortalaması arasında fark olup olmadığını belirlemek için yapılan t testi sonucuna göre;

Sertifikasına uygun yerde çalışan hemşireler ile çalışmayanların içsel doyum puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p=0,002$ ,  $p<0,05$ ). Sertifikasına uygun yerde çalışanların içsel doyum puan ortalaması sertifikasına uygun yerde çalışmayanlara göre daha yüksek bulunmuştur.

Sertifikasına uygun yerde çalışanlar ile çalışmayanların genel iş doyum puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p=0,003$ ,  $p<0,05$ ). Sertifikasına uygun yerde çalışanların genel iş doyum puan ortalaması çalışmayanlara göre daha yüksek bulunmuştur.

Sertifikasına uygun yerde çalışan hemşireler ile çalışmayanların dışsal doyum puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $p=0,059$ ,  $p>0,05$ ) (Tablo 12).

#### 4.7. Örgütsel bağlılık ölçeği genel ve alt boyutları ile sosyodemografik değişkenlerin karşılaştırılması

Katılımcıların örgütsel bağlılık ölçeği genel ve alt boyutlarının cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalıştığı kurum, kadro durumu, mesleki derneğe üyelik, mesleki sertifikaya sahip olma ve sertifikaya uygun yerde çalışma durumu ile arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Katılımcıların örgütsel bağlılık ölçeği genel ve alt boyutlarının yaş, kurumdaki görevi, çalıştığı bölüm, kurumda toplam çalışma süresi, mesleki deneyim, çalışma şekli, sendika üyeliği arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuş olup karşılaştırmalar aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

**Tablo 13. Örgütsel bağlılık ölçeği genel ve alt boyutları ile yaşın karşılaştırılması (N=482)**

ÖBÖ	Yaş	n	Ort.	SS.	Min.	Maks.	F	p	Anlamlı Fark
Örgütsel Bağlılık (Genel)	25 yaş ve altı(a)	55	3,94	0,98	1,33	5,89	2,967	0,032*	c>b
	26-36 yaş(b)	127	3,84	0,88	1,89	6,00			
	37-47 yaş(c)	270	4,13	0,92	1,67	6,33			
	47 yaş üstü(d)	30	4,03	0,84	1,89	5,33			

ANOVA, Tukey

\* $p<0,05$  anlamlı fark var,  $p>0,05$  anlamlı fark yok

Katılımcıların yaşı ile örgütsel bağlılık ölçeği genel ve alt boyut puan ortalaması arasında fark olup olmadığını belirlemek için yapılan ANOVA testi sonucuna göre;

Yaş ile örgütsel bağlılık puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p=0,032$ ,  $p<0,05$ ). 37-47 yaşındaki hemşirelerin, örgütsel bağlılık puan ortalaması diğer yaş gruplarından daha yüksek bulunmuştur. Anlamlı farkı belirlemek için ileri analiz yöntemi olan Tukey testi yapılmıştır. 26-36 yaşında olan hemşireler ile 37-47 yaşında olanların, örgütsel bağlılık puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ) (Tablo 13).

Yaş ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).



**Tablo 14. Örgütsel bağlılık ölçeği genel ve alt boyutları ile kurumdaki görevin karşılaştırılması (N=482)**

ÖBÖ	Kurumdaki görev	n	Ort.	Ss.	Min.	Maks.	F	p	Anlamlı Fark
Duygusal Bağlılık	Eğitim hemşiresi(a)	15	4,30	1,35	1,83	6,17	5,733	0,003*	c>b
	Hemşire(b)	424	3,90	1,17	1,00	7,00			
	Yönetici hemşire(c)	43	4,49	0,96	2,67	6,83			
Normatif Bağlılık	Eğitim hemşiresi(a)	15	3,99	1,46	1,17	6,33	4,488	0,012*	c>b
	Hemşire(b)	424	3,76	1,28	1,00	7,00			
	Yönetici hemşire(c)	43	4,37	1,34	1,17	6,83			
Devam Bağlılığı	Eğitim hemşiresi	15	4,03	1,37	2,33	6,83	0,289	0,749	
	Hemşire	424	4,29	1,32	1,00	7,00			
	Yönetici hemşire	43	4,26	1,15	1,83	6,33			
Örgütsel Bağlılık (Genel)	Eğitim hemşiresi(a)	15	4,11	0,93	2,17	5,17	3,601	0,028*	c>b
	Hemşire(b)	424	3,98	0,92	1,33	6,33			
	Yönetici hemşire(c)	43	4,37	0,83	2,11	5,94			

ANOVA

\*p<0,05 anlamlı fark var, p>0,05 anlamlı fark yok

Katılımcıların kurumdaki görevi ile örgütsel bağlılık genel ve alt boyut puan ortalaması arasında fark olup olmadığını belirlemek için yapılan ANOVA testi sonucuna göre;

Kurumdaki görev ile duygusal bağlılık puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur (p=0,003, p<0,05). Yönetici hemşirelerin duygusal bağlılık puan ortalaması diğer gruplardan daha yüksektir. Anlamlı farkı belirlemek için ileri analiz yöntemi olan Tukey testi yapılmıştır. Hemşireler ile yönetici hemşirelerin duygusal bağlılık puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur (p<0,05).

Kurumdaki görev ile normatif bağlılık puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur (p=0,012, p<0,05). Yönetici hemşirelerin normatif bağlılık puan ortalaması diğer gruplardan daha yüksektir. Anlamlı farkı belirlemek için ileri analiz yöntemi olan Tukey testi yapılmıştır. Hemşireler ile yönetici hemşirelerin normatif bağlılık puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur (p<0,05).

Kurumdaki görev ile örgütsel bağlılık puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p=0,028$ ,  $p<0,05$ ). Yönetici hemşirelerin örgütsel bağlılık puan ortalaması diğer gruplardan daha yüksektir. Anlamlı farkı belirlemek için ileri analiz yöntemi olan Tukey testi yapılmıştır. Hemşireler ile yönetici hemşirelerin örgütsel bağlılık puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ )

Kurumdaki görev ile devam bağlılığı puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $p=0,749$ ,  $p>0,05$ ) (Tablo 14).

**Tablo 15. Örgütsel bağlılık ölçeği genel ve alt boyutları ile çalışılan bölümün karşılaştırılması (N=482)**

ÖBÖ	Çalışılan Bölüm	n	Ort.	SS.	Min.	Maks.	F	p	Anlamlı Fark
Duygusal Bağlılık	Dahiliye Servisi(a)	84	3,93	1,25	1,00	7,00	3,568	0,029*	g>c,e
	Cerrahi Servisi(b)	79	3,90	1,21	1,00	6,83			
	Çocuk Servisi(c)	20	3,65	0,93	2,00	5,50			
	Acil(d)	33	3,97	1,14	1,17	6,83			
	Yoğun Bakım(e)	101	3,77	1,10	1,00	7,00			
	Ameliyathane(f)	51	4,07	1,21	1,00	6,17			
	Poliklinik(g)	85	4,19	1,05	1,83	7,00			
	Diğer(h)	29	4,09	1,38	1,50	6,50			
Normatif Bağlılık	Dahiliye Servisi(a)	84	3,85	1,42	1,00	7,00	3,229	0,040*	g>c
	Cerrahi Servisi(b)	79	3,79	1,35	1,17	6,83			
	Çocuk Servisi(c)	20	3,38	0,96	1,50	4,50			
	Acil(d)	33	3,85	1,35	1,33	6,83			
	Yoğun Bakım(e)	101	3,69	1,21	1,00	6,00			
	Ameliyathane(f)	51	3,91	1,24	1,17	6,33			
	Poliklinik(g)	85	3,97	1,27	1,33	6,83			
	Diğer(h)	29	3,89	1,39	1,17	6,33			

**ANOVA, Tukey**

\* $p<0,05$  anlamlı fark var,  $p>0,05$  anlamlı fark yok

Katılımcıların çalıştıkları bölüm ile örgütsel bağlılık ölçeği genel ve alt boyut puan ortalaması arasında fark olup olmadığını belirlemek için yapılan ANOVA testi sonucuna göre;

Çalışılan bölüm ile duygusal bağlılık puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p=0,029$ ,  $p<0,05$ ). Poliklinikte çalışan hemşirelerin duygusal bağlılık puan ortalaması diğer gruplarda çalışanlardan daha yüksek

bulunmuştur. Anlamli farki belirlemek için ileri analiz yöntemi olan Tukey testi yapılmıştır. Poliklinikte çalışanlar ile çocuk servisinde, yoğun bakımda çalışanların duygusal bağıllık puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamli fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

Çalışılan bölüm ile normatif bağıllık puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamli fark bulunmuştur ( $p=0,040$ ,  $p<0,05$ ). Poliklinikte çalışan hemşirelerin normatif bağıllık puan ortalaması ortalaması diğ er gruplarda çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur. Anlamli farki belirlemek için ileri analiz yöntemi olan Tukey testi yapılmıştır. Poliklinikte çalışanlar ile çocuk servisinde çalışanların normatif bağıllık puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamli fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ) (Tablo 15).

Çalışılan bölüm ile devam bağıllığı ve örgütsel bağıllık puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamli fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 16. Örgütsel bağıllık ölçeği genel ve alt boyutları ile kurumda toplam çalışma süresinin (KTÇS) karşılaştırılması (N=482)**

ÖBÖ	KTÇS	n	Ort.	SS.	Min.	Maks.	F	p	Anlamli Fark
Duygusal Bağıllık	0-5 yıl(a)	223	3,75	1,14	1,00	7,00	4,047	0,003*	e>a
	6-11 yıl(b)	102	4,05	1,22	1,00	6,83			
	12-17 yıl(c)	48	4,09	1,28	1,00	7,00			
	18-23 yıl(d)	56	4,22	1,00	2,00	6,83			
	24 yıl ve üstü(e)	53	4,31	1,12	1,50	7,00			

ANOVA,Tukey

\* $p<0,05$  anlamli fark var,  $p>0,05$  anlamli fark yok

Katılımcıların kurumda toplam çalışma süresi ile örgütsel bağıllık ölçeği genel ve alt boyut puan ortalaması arasında fark olup olmadığını belirlemek için yapılan ANOVA testi sonucuna göre;

Kurumda toplam çalışma süresi ile duygusal bağıllık puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamli fark bulunmuştur ( $p=0,003$ ,  $p<0,05$ ). Kurumda 24 yıl ve üstü süredir çalışan hemşirelerin duygusal bağıllık puan ortalaması diğ er gruplara göre daha yüksek bulunmuştur. Anlamli farki belirlemek için ileri analiz yöntemi olan Tukey testi yapılmıştır. Kurumda 0-5 yıl çalışanlar ile 24 yıl ve üstü süredir

çalışanların duygusal bağlılık puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ) (Tablo 16).

Kurumda toplam çalışma süresi ile normatif bağlılık, devam bağlılığı ve örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 17. Örgütsel bağlılık ölçeği genel ve alt boyutları ile mesleki deneyimin karşılaştırılması (N=482)**

ÖBÖ	Mesleki Deneyim	n	Ort.	SS.	Min.	Maks.	F	p	Anlamlı Fark
Duygusal Bağlılık	0-5 yıl(a)	78	3,64	1,26	1,00	7,00	3,277	0,011*	e>a
	6-11 yıl(b)	91	3,80	1,11	1,17	6,67			
	12-17 yıl(c)	95	4,02	1,17	1,00	6,17			
	18-23 yıl(d)	119	4,04	1,20	1,00	7,00			
	24 yıl ve üstü(e)	99	4,21	1,05	1,17	7,00			
Örgütsel Bağlılık	0-5 yıl(a)	78	3,86	0,93	1,33	5,89	2,893	0,022*	e>a
	6-11 yıl(b)	91	3,87	0,89	1,89	6,00			
	12-17 yıl(c)	95	3,96	0,92	1,67	5,94			
	18-23 yıl(d)	119	4,15	0,97	1,67	6,33			
	24 yıl ve üstü(e)	99	4,20	0,84	1,89	5,67			

ANOVA, Tukey

\* $p<0,05$  anlamlı fark var,  $p>0,05$  anlamlı fark yok

Katılımcıların mesleki deneyimi ile örgütsel bağlılık ölçeği genel ve alt boyut puan ortalaması arasında fark olup olmadığını belirlemek için yapılan ANOVA testi sonucuna göre;

Mesleki deneyim ile duygusal bağlılık puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p=0,011$ ,  $p<0,05$ ). 24 yıl ve üstü süredir mesleki deneyimi olan hemşirelerin duygusal bağlılık puan ortalaması diğer gruplara göre daha yüksek bulunmuştur. Anlamlı farkı belirlemek için ileri analiz yöntemi olan Tukey testi yapılmıştır. Mesleki deneyimi 0-5 yıl olanlar ile 24 yıl ve üstü olanların duygusal bağlılık puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

Mesleki deneyim ile örgütsel bağlılık puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p=0,022$ ,  $p<0,05$ ). 24 yıl ve üstü süredir mesleki deneyimi olan hemşirelerin örgütsel bağlılık puan ortalaması diğer gruplara göre daha yüksek bulunmuştur. Anlamlı farkı belirlemek için ileri analiz yöntemi olan Tukey testi yapılmıştır. Mesleki deneyimi 0-5 yıl olanlar ile 24 yıl ve üstü olanların örgütsel

bağlılık puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ) (Tablo 17).

Mesleki deneyim ile normatif bağlılık ve devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 18. Örgütsel bağlılık ölçeği genel ve alt boyutları ile çalışma şeklinin karşılaştırılması (N=482)**

ÖBÖ	Çalışma Şekli	n	Ort.	SS.	Min.	Maks.	t	p
Devam Bağlılığı	Sürekli gündüz	123	4,08	1,29	1,17	6,83	-2,010	0,045*
	Vardiyalı	359	4,35	1,31	1,00	7,00		

t testi

\* $p<0,05$  anlamlı fark var,  $p>0,05$  anlamlı fark yok

Katılımcıların çalışma şekli ile örgütsel bağlılık ölçeği genel ve alt boyut puan ortalaması arasında fark olup olmadığını belirlemek için yapılan t testi sonucuna göre;

Çalışma şekli ile devam bağlılığı puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p=0,045$ ,  $p<0,05$ ). Vardiyalı çalışan hemşirelerin devam bağlılığı puan ortalaması, sürekli gündüz çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur (Tablo 16).

Çalışma şekli ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 19. Örgütsel bağlılık ölçeği genel ve alt boyutları ile sendikaya üyelik durumunun (SÜD) karşılaştırılması (N=482)**

ÖBÖ	SÜD	n	Ort.	SS.	Min.	Maks.	t	p
Duygusal Bağlılık	Evet	293	4,05	1,13	1,00	7,00	2,008	0,045*
	Hayır	189	3,83	1,22	1,00	7,00		

t testi

\* $p<0,05$  anlamlı fark var,  $p>0,05$  anlamlı fark yok

Katılımcıların sendikaya üye olma durumu ile örgütsel bağlılık ölçeği genel ve alt boyut puan ortalaması arasında fark olup olmadığını belirlemek için yapılan t testi sonucuna göre;

Sendikaya üye olan hemşireler ile olmayanların duygusal bağlılık puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p=0,045$ ,  $p<0,05$ ). Sendikaya üye olanların duygusal bağlılık puan ortalaması, olmayanlara göre daha yüksek bulunmuştur (Tablo 19).

Sendikaya üye olma durumu ile normatif bağlılık, devam bağlılığı ve örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

#### 4.8. Yetenek yönetimi ölçeği, Minnesota iş doyum ölçeği , örgütsel bağlılık ölçeği genel ve alt boyutlarının ilişkisi

**Tablo 20. Yetenek yönetimi ölçeği, MIDÖ genel ve alt boyutları, örgütsel bağlılık ölçeği genel ve alt boyutlarının ilişkisi (N=482)**

		Yetenek Yönetimi	İçsel Doyum	Dışsal Doyum	Genel İş Doyumu	Duygusal Bağlılık	Normatif Bağlılık	Devam Bağlılığı	Örgütsel Bağlılık
Yetenek Yönetimi	r	1	,451**	,541**	,515**	,288**	,455**	,103*	,384**
	p		,000	,000	,000	,000	,000	,024	,000
İçsel Doyum	r		1	,795**	,964**	,414**	,516**	,190**	,507**
	p			,000	,000	,000	,000	,000	,000
Dışsal Doyum	r			1	,928**	,465**	,592**	,118**	,531**
	p				,000	,000	,000	,009	,000
İş Doyumu	r				1	,459**	,577**	,169**	,545**
	p					,000	,000	,000	,000
Duygusal Bağlılık	r					1	,572**	,002	,692**
	p						,000	,971	,000
Normatif Bağlılık	r						1	,335**	,870**
	p							,000	,000
Devam Bağlılığı	r							1	,631**
	p								,000
Örgütsel Bağlılık	r								1
	p								

#### Pearson Korelasyon testi

\*\*  $p<0,01$  \* $p<0,05$  anlamlı ilişki var,  $p>0,05$  anlamlı ilişki yok

Katılımcıların yetenek yönetimi, Minnesota iş doyum, örgütsel bağlılık puanı arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan Pearson korelasyon testi sonucuna göre;

Katılımcıların, yetenek yönetimi puanı ile içsel doyum ( $r=0,451$ ), dışsal doyum ( $r=0,541$ ), iş doyum ( $r=0,515$ ), normatif bağlılık ( $r=0,455$ ), örgütsel bağlılık ( $r=0,384$ ) puanı arasında **pozitif yönlü orta kuvvetli ilişki**, duygusal bağlılık ( $r=0,288$ ), devam bağlılığı ( $r=0,103$ ) puanı ile arasında **pozitif yönlü zayıf ilişki** bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

Genel iş doyumunu puanı ile duygusal bağlılık ( $r=0,459$ ), normatif bağlılık ( $r=0,577$ ), örgütsel bağlılık ( $r=0,545$ ) puanı arasında **pozitif yönlü orta kuvvetli ilişki**, devam bağlılığı ( $r=0,169$ ) puanı ile arasında **pozitif yönlü zayıf ilişki** bulunmuştur ( $p<0,05$ ) (Tablo 20).

#### 4.9. Aracı değişkene yönelik regresyon analizleri

**Tablo 21. MİDÖ'nün yetenek yönetiminden etkilenmesi (N=482)**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayılar			Model		
		B	t	p	F	p	R <sup>2</sup>
İçsel Doyum	Sabit	2,461	29,398	0,000	122,733	0,000	0,204
	Yetenek Yönetimi	0,353	11,078	0,000*			
Dışsal Doyum	Sabit	1,700	20,102	0,000	198,257	0,000	0,292
	Yetenek Yönetimi	0,454	14,080	0,000*			

Tekli doğrusal regresyon analizi

\* $p<0,05$  anlamlı etki var,  $p>0,05$  anlamlı etki yok

Katılımcıların MİDÖ alt boyutlarının yetenek yönetiminden etkilenmesini belirlemek için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre;

İçsel doyum boyutunun yetenek yönetiminden etkilenmesini belirlemek için kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p<0,05$ ). Yetenek yönetimi ( $B=0,353$ ), içsel doyum boyutunu pozitif etkilemektedir ( $p<0,05$ ). İçsel doyum boyutundaki değişimin %20,4'ünü yetenek yönetimi açıklamaktadır.

(İçsel doyum= $2,461 + \text{yetenek yönetimi} \times 0,353$ ).

Dışsal doyum boyutunun yetenek yönetiminden etkilenmesini belirlemek için kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p<0,05$ ). Yetenek yönetimi ( $B=0,454$ ), dışsal doyum boyutunu pozitif etkilemektedir ( $p<0,05$ ). Dışsal doyum boyutundaki değişimin %29,2'sini yetenek yönetimi açıklamaktadır (Tablo 21).

(Dışsal doyum= $1,700 + \text{yetenek yönetimi} \times 0,454$ ).

**Tablo 22. Örgütsel bağlılık ölçeğinin yetenek yönetiminden etkilenmesi (N=482)**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayılar			Model		
		B	t	p	F	p	R <sup>2</sup>
Duygusal Bağlılık	Sabit	3,113	22,412	0,000	43,268	0,000	0,083
	Yetenek Yönetimi	0,348	6,578	0,000*			
Normatif Bağlılık	Sabit	2,334	16,286	0,000	125,250	0,000	0,207
	Yetenek Yönetimi	0,611	11,192	0,000*			
Devam Bağlılığı	Sabit	3,941	24,399	0,000	5,160	0,024	0,011
	Yetenek Yönetimi	0,140	2,272	0,024*			

**Tekli doğrusal regresyon analizi**

\*p<0,05 anlamlı etki var, p>0,05 anlamlı etki yok

Katılımcıların örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarının yetenek yönetiminden etkilenmesini belirlemek için yapılan regresyon analizi sonucuna göre;

Duygusal bağlılık alt boyutunun yetenek yönetiminden etkilenmesini belirlemek için kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,05). Yetenek yönetimi (B=0,348), duygusal bağlılık boyutunu pozitif etkilemektedir (p<0,05). Duygusal bağlılık boyutundaki değişimin %8,3'ünü yetenek yönetimi açıklamaktadır.

(Duygusal bağlılık= 3,113 + yetenek yönetimi X 0,348).

Normatif bağlılık boyutunun yetenek yönetiminden etkilenmesini belirlemek için kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,05). Yetenek yönetimi (B=0,611), normatif bağlılık boyutunu pozitif etkilemektedir (p<0,05). Normatif bağlılık boyutundaki değişimin %20,7'sini yetenek yönetimi açıklamaktadır.

(Normatif bağlılık= 2,334 + yetenek yönetimi X 0,611).

Devam bağlılığı boyutunun yetenek yönetiminden etkilenmesini belirlemek için kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,05). Yetenek yönetimi (B=0,140), devam bağlılığı boyutunu pozitif etkilemektedir (p<0,05). Devam bağlılığı boyutundaki değişimin %1,1'ini yetenek yönetimi açıklamaktadır

(Devam bağlılığı= 3,941 + yetenek yönetimi X 0,140) (Tablo 22).



**Tablo 23. Duygusal bağlılığın yetenek yönetiminden etkilenmesinde iş doyumunun aracı rolü (N=482)**

MODEL	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayılar			Model		
			B	t	p	F	p	R <sup>2</sup>
1	Duygusal Bağlılık	Sabit	3,113	22,412	0,000	43,268	0,000	0,083
		Yetenek Yönetimi	0,348	6,578	0,000*			
2	İş Doyumu	Sabit	2,157	27,470	0,000	173,048	0,000	0,265
		Yetenek Yönetimi	0,394	13,155	0,000*			
3	Duygusal Bağlılık	Sabit	1,669	8,085	0,000	65,251	0,000	0,214
		Yetenek Yönetimi	0,085	1,479	0,140			
		İş Doyumu	0,670	8,950	0,000*			

**Hiyerarşik regresyon analizi**

**Sobel testi**

\*p<0,05 anlamlı etki var, p>0,05 anlamlı etki yok

Katılımcıların duygusal bağlılık alt boyutunun yetenek yönetiminden etkilenmesinde iş doyumunun aracılık rolünü belirlemek için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre;

Duygusal bağlılık boyutunun yetenek yönetiminden etkilenmesini belirlemek için kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,05). Yetenek yönetimi (B=0,348), duygusal bağlılık boyutunu pozitif etkilemektedir (p<0,05). Duygusal bağlılık boyutundaki değişimin %8,3'ünü yetenek yönetimi açıklamaktadır (Duygusal bağlılık= 3,113 + yetenek yönetimi X 0,348).

İş doyumunun yetenek yönetiminden etkilenmesini belirlemek için kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,05). Yetenek yönetimi (B=0,394), iş doyumunu pozitif etkilemektedir (p<0,05). İş doyumundaki değişimin %26,5'ini yetenek yönetimi açıklamaktadır (İş doyumunu= 2,157 + yetenek yönetimi X 0,394).

Duygusal bağlılık boyutunun yetenek yönetimi, iş doyumunu boyutlarında etkilenmesini belirlemek için kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,05). İş doyumunu (B=0,670), duygusal bağlılık boyutunu pozitif etkilemekte (p<0,05) iken yetenek yönetimi etkilememektedir (p>0,05). Duygusal bağlılık boyutundaki değişimin %21,4'ünü iş doyumunu açıklamaktadır (Duygusal bağlılık= 1,669 + iş doyumunu X 0,670).

Yetenek yönetiminin duygusal bağlılığı etkilemesinde iş doyumunu tam aracılık etmektedir (SOBEL=7.399 , p<0,05). Tablo 21'deki, 1. modelde yetenek yönetimi duygusal bağlılığı etkilerken 3. modelde aracı değişken olan iş doyumunu modele

katıldığında yetenek yönetimi duygusal bağlılığı anlamlı olarak etkilememektedir. Bu durum Baron ve Kenny modeline göre tam aracılık olarak nitelendirilir. Yapılan SOBEL testi de bu aracılığın anlamlı olduğunu göstermektedir (Tablo 23).

**Tablo 24. Normatif bağlılığın yetenek yönetiminden etkilenmesinde iş doyumunun aracı rolü (N=482)**

MODEL	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayılar			Model		
			B	t	p	F	p	R <sup>2</sup>
1	Normatif Bağlılık	Sabit	2,334	16,286	0,000	125,250	0,000	0,207
		Yetenek Yönetimi	0,611	11,192	0,000			
2	İş Doyumu	Sabit	2,157	27,470	0,000	173,048	0,000	0,265
		Yetenek Yönetimi	0,394	13,155	0,000			
3	Normatif Bağlılık	Sabit	0,566	2,754	0,006	138,771	0,000	0,367
		Yetenek Yönetimi	0,289	5,065	0,000			
		İş Doyumu	0,820	10,999	0,000			

**Hiyerarşik regresyon analizi**

Sobel testi, \*p<0,05 anlamlı etki var, p>0,05 anlamlı etki yok

Katılımcıların normatif bağlılık boyutunun yetenek yönetiminden etkilenmesinde iş doyumunun aracılık rolünü belirlemek için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre;

Normatif bağlılık boyutunun yetenek yönetiminden etkilenmesini belirlemek için kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,05). Yetenek yönetimi (B=0,611), normatif bağlılık boyutunu pozitif etkilemektedir (p<0,05). Normatif bağlılık boyutundaki değişimin %20,7'sini yetenek yönetimi açıklamaktadır

$$(\text{Normatif bağlılık} = 2,334 + \text{yetenek yönetimi} \times 0,611).$$

İş doyumunun yetenek yönetiminden etkilenmesini belirlemek için kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,05). Yetenek yönetimi (B=0,394), İş doyumunu pozitif etkilemektedir (p<0,05). İş doyumundaki değişimin %26,5'ini yetenek yönetimi açıklamaktadır

$$(\text{İş doyumunu} = 2,157 + \text{yetenek yönetimi} \times 0,394).$$

Normatif bağlılık boyutunun yetenek yönetimi, iş doyumundan etkilenmesini belirlemek için kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,05). Yetenek yönetimi (B=0,289), iş doyumunu (B=0,820), normatif bağlılık boyutunu pozitif

etkilemektedir ( $p < 0,05$ ). Normatif bağlılık boyutundaki değişimin %36,7'sini yetenek yönetimi, iş doyumunu açıklamaktadır

(Normatif bağlılık =  $0,566 + \text{yetenek yönetimi} \times 0,289 + \text{iş doyumunu} \times 0,820$ ).

Yetenek yönetiminin normatif bağlılığı etkilemesinde iş doyumunu kısmi aracılık etmektedir (SOBEL=8.438 ,  $p < 0,05$ ). 1. modelde yetenek yönetimi normatif bağlılığı  $B=0,611$  katsayısıyla etkilerken 3. modelde aracı değişken olan iş doyumunu modele katıldığında yetenek yönetimi normatif bağlılığı  $B=0,289$  katsayısıyla etkilememektedir, katsayıda düşüş görülmektedir. Bu durum Baron ve Kenny modeline göre kısmi aracılık olarak nitelendirilir. Yapılan SOBEL testi de bu aracılığın anlamlı olduğunu göstermektedir (Tablo 24).

**Tablo 25. Devam bağlılığının yetenek yönetiminden etkilenmesinde iş doyumunun aracı rolü (N=482)**

MODEL	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayılar			Model		
			B	t	p	F	p	R <sup>2</sup>
1	Devam Bağlılığı	Sabit	3,941	24,399	0,000	5,160	0,024	0,011
		Yetenek Yönetimi	0,140	2,272	0,024*			
2	İş Doyumu	Sabit	2,157	27,470	0,000	173,048	0,000	0,265
		Yetenek Yönetimi	0,394	13,155	0,000*			
3	Devam Bağlılığı	Sabit	3,339	12,997	0,000	7,112	0,001	0,029
		Yetenek Yönetimi	0,030	0,421	0,674			
		İş Doyumu	0,279	2,996	0,003*			

**Hiyerarşik regresyon analizi**

**Sobel testi**

\* $p < 0,05$  anlamlı etki var,  $p > 0,05$  anlamlı etki yok

Katılımcıların devam bağlılığı boyutunun yetenek yönetiminden etkilenmesinde iş doyumunun aracılık rolünü belirlemek için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre;

Devam bağlılığı boyutunun yetenek yönetiminden etkilenmesini belirlemek için kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Yetenek yönetimi ( $B=0,140$ ), devam bağlılığı boyutunu pozitif etkilemektedir ( $p < 0,05$ ). Devam bağlılığı boyutundaki değişimin %1,1'ini yetenek yönetimi açıklamaktadır (Devam bağlılığı =  $3,941 + \text{yetenek yönetimi} \times 0,140$ ).

İş doyumunun yetenek yönetiminden etkilenmesini belirlemek için kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Yetenek yönetimi ( $B=0,394$ ), iş doyumunu

pozitif etkilemektedir ( $p < 0,05$ ). İş doyumundaki değişimin %26,5'ini yetenek yönetimi açıklamaktadır (İş doyumunu =  $2,157 + \text{yetenek yönetimi} \times 0,394$ ).

Devam bağlılığı boyutunun yetenek yönetimi, iş doyumundan etkilenmesini belirlemek için kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). İş doyumunu ( $B = 0,279$ ), devam bağlılığı boyutunu pozitif etkilemekte ( $p < 0,05$ ) iken yetenek yönetimi etkilememektedir ( $p > 0,05$ ). Devam bağlılığı boyutundaki değişimin %3'ünü iş doyumunu açıklamaktadır (Devam bağlılığı =  $3,339 + \text{iş doyumunu} \times 0,279$ ).

Yetenek yönetiminin devam bağlılığını etkilemesinde iş doyumunu tam aracılık etmektedir (SOBEL = 2.921,  $p < 0,05$ ). 1. modelde yetenek yönetimi devam bağlılığını etkilerken 3. modelde aracı değişken olan iş doyumunu modele katıldığında yetenek yönetimi devam bağlılığını anlamlı olarak etkilememektedir. Bu durum Baron ve Kenny modeline göre tam aracılık olarak nitelendirilir. Yapılan SOBEL testi de bu aracılığın anlamlı olduğunu göstermektedir (Tablo 25).

## 5. TARTIŞMA

Bu tez çalışması, yetenek yönetiminin hemşirelerin iş doyumunu ile örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla yapılmıştır. Araştırmada yetenek yönetimi ölçeği, Minnesota iş doyum ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Her bir ölçeğin sosyodemografik özellikler ile karşılaştırılması, ölçeklerin birbirleri ile ilişkisi ve iş doyumunun aracı rolüne ilişkin bulgular tartışılmıştır.

### 5.1. Yetenek yönetimi ölçeğine yönelik bulguların tartışılması

Hemşirelerin yetenek yönetimi algısı ve sosyodemografik değişkenlerin yetenek yönetimi ölçeği ile karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar, hemşirelikte ulusal ve uluslararası literatürde böyle bir çalışmaya rastlanmamasından dolayı hemşirelere yönelik bulgular ile tartışılmamıştır.

Hemşirelerin yetenek yönetimi puan ortalaması  $2,44 \pm 0,96$ 'dır (Tablo 3). Araştırmaya katılan hemşirelerin yetenek yönetimi ölçeğine verdikleri yanıtlara göre, hemşirelerin yetenek yönetimi algısı düşük düzeydedir. Hemşirelerin kurumlarındaki yetenek yönetimi uygulamalarını yetersiz bulduğu söylenebilir.

Tarakçı (2016), akademisyenler ile yaptığı çalışmada, akademik personelin, kurumlarında yetenek yönetimi uygulamalarını yetersiz gördüğünü belirtmiştir. Akar ve Balcı (2016), öğretim üyelerinin üniversitelerde yetenek yönetimi alt boyutlarının tamamının oldukça düşük düzeyde uygulandığı görüşünde olduğunu, öğretim üyelerinin yetenek yönetimi anlayış ve uygulamalarını yetersiz gördüğünü bildirmiştir. Sağlık sektöründe hekim, hemşire, ebe, teknisyenler ile yapılan başka bir çalışmada da çalışanların yetenek yönetimi algılarının düşük ve yetersiz olduğu bulunmuştur (Elibol 2017). Sonuçlar, bu çalışma bulgularını destekler niteliktedir.

Muslu (2013), araştırmasında banka çalışanlarının yetenek yönetimi ve uygulamalarına ilişkin görüşlerinin olumlu olduğunu belirlemiştir. Kheirkhah ve ark. (2016) tarafından İran'da bir üniversiteye bağlı hastanede çalışan ebeler ile yapılan araştırmada, ebelerin yetenek yönetimi düzeyi, ortalamanın üzerinde bulunmuştur. Devlet ve vakıf üniversitelerinde İngilizce hazırlık okullarında çalışmakta olan üç yüz altı okutman üzerinde yapılan başka bir çalışmada da, yetenek yönetimi uygulamalarının orta düzey olduğu saptanmıştır (O'Neill 2017). Bu bulgular, bu

araştırma ile farklılık göstermektedir. Bu farklılığın sebebinin araştırmanın yapıldığı yer, zaman ve örneklem grubundan kaynaklandığı düşünülebilir.

## **5.2. Minnesota iş doyum ölçeğinin genel ve alt boyutlarına yönelik bulguların tartışılması**

Araştırmada, hemşirelerin içsel doyum puan ortalaması  $3,32\pm 0,76$ , dışsal doyum puan ortalaması  $2,81\pm 0,81$ , genel iş doyum puan ortalaması  $3,12\pm 0,74$  olarak bulunmuştur (Tablo 4). Araştırmada, hemşirelerin içsel ve genel iş doyumunu orta, dışsal doyumunu düşük düzeyde olduğu saptanmıştır.

Bu araştırma bulgularına benzer şekilde hemşirelerin iş doyumunun orta düzeyde olduğu çalışmalar bulunmaktadır (Jansen ve ark. 1996, Cimete ve ark. 2003, Çam ve ark. 2005, Mryann 2005, Gregory ve ark. 2007, Gölbaşı ve ark. 2008, Cerit 2009, Kavlu ve Pınar 2009, Birgili ve ark. 2010, Kanbay 2010, Uzun 2010, Kahraman ve ark. 2011, Lorber ve Savic 2012, İntepeler ve ark. 2014, Tilev ve Beydağ 2014, Uzun 2010, Tambağ ve ark. 2015, Kim ve ark., 2017).

Ülkemizde yapılan araştırmalara göre hemşirelerin iş doyumunu ortanın üzerinde (Timuçin 2013, Özdemir ve ark. 2015, Uçar ve Akar, 2016), bazı çalışmalarda da ortalamanın biraz üzerinde (Keskin ve Yıldırım 2006, Yeşilyut 2009, Hatip 2017) bulunmuştur. Hemşirelerin iş doyum düzeylerinin istenilen seviyede yüksek olmamasının bireysel ve örgütsel nedenlerden ve çalışma şartlarından kaynaklandığı düşünülebilir.

Yapılan çalışmalarda bu araştırmaya benzer şekilde hemşirelerin içsel doyumunu, dışsal doyumundan daha yüksek bulunmuştur (Aydın ve Kutlu 2001, Cimete ve ark. 2003, Kurt 2009, Uzun 2010, Timuçin 2013, Yılmazel 2013, Özdemir ve ark. 2015, Öztürk ve ark. 2015, Hatip 2017). Bu bulguya göre, hemşirelerin içsel olarak doyum sağladıkları söylenebilir. Hatip (2017) çalışmasında, hemşirelerin içsel ve dışsal doyumun ortalamasının biraz üzerinde olduğunu belirtmiştir. Bazı araştırma sonuçlarına göre de içsel ve dışsal iş doyumunu ortanın üzerinde bulunmuştur (Özdemir ve ark. 2015). Uzun'un (2010) çalışmasında ise, hemşirelerin içsel iş doyumları orta, dışsal iş doyumları ise düşük düzeyde bulunmuştur. Hemşirelerin, işin kendisi, kapsamı, özellikleri, takdir edilme, kabul görme ve başarı faktörlerinden daha fazla doyum sağladığı düşünülebilir. Dışsal iş doyumunu oluşturan ücret politikası, ek ödemeler,

kurum yönetimi, çalışma şartları, kariyer olanaklarının karşılanamaması ya da yetersiz karşılanmasından dolayı dışsal doyumlarının düşük düzeyde olduğu düşünülebilir. Hemşireliğin toplumda yeterli saygınlığı elde edememesi, bağımsız rollerini tam anlamıyla uygulayamaması, sağlık sisteminde hak ettikleri yerde olamamaları hemşirelerin iş doyumunun yüksek olmamasının nedenleri arasında gösterilmiştir (Cerit 2009).

Yapılan bazı araştırma sonuçlarına göre hemşirelerin iş doyumunun düşük düzeyde olduğu çalışmalar da mevcuttur (Shields ve Ward 2001, Durmuş ve Günay 2007, Duygulu ve Korkmaz 2008, Aksoy ve Polat 2013, Kaçan ve ark., 2016).

Ciğerci (2004), hemşirelerin iş doyumunda orta düzeyden yüksek düzeye hafif bir kayma olduğunu tespit etmiştir. Aydın ve Kutlu (2001), hemşirelerin iş doyumunun nötr düzeyden yükseğe kaydığını belirtmiştir. Yurt dışında yapılan bazı çalışmalarda da hemşirelerin iş doyum düzeylerinin yüksek olduğu belirtilmiştir (Coleman ve ark. 2009, Kvist ve ark. 2012).

### **5.3. Örgütsel bağlılık ölçeğinin genel ve alt boyutlarına yönelik bulguların tartışılması**

Araştırmada, hemşirelerin duygusal bağlılık puan ortalaması  $3,96 \pm 1,17$ , normatif bağlılık puan ortalaması  $3,83 \pm 1,30$ , devam bağlılığı puan ortalaması  $4,28 \pm 1,31$ , örgütsel bağlılık puan ortalaması  $4,02 \pm 0,92$ 'dir. Hemşirelerin duygusal ve normatif bağlılıklarının düşük, devam ve örgütsel bağlılıklarının orta düzeyde olduğu bulunmuştur (Tablo 5).

Araştırmaya katılan hemşirelerin duygusal bağlılıklarının düşük olması, kendilerini örgütle özdeşlemediği ve örgüte karşı bir bağ hissedemediklerinden kaynaklanabilir. Hemşirelerin normatif bağlılıklarının düşük olması ise, örgütte çalışmaya devam etmek için duydukları sadakatin düşük olduğunu ifade edebilir. Araştırmada, hemşirelerin devam bağlılıklarının normatif ve duygusal bağlılıktan yüksek olmasının nedeni, hemşirelerin örgütleriyle özdeşim kuramadığını, ekonomik problemler yada başka seçeneklerinin olmaması nedeni ile örgütte çalışmak istemelerinden kaynaklanmış olabilir.

Yurt içi ve yurt dışında yapılan çeşitli araştırmalarda, hemşirelerin örgütsel bağlılıklarının yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir (Siew 2011, Zan 2016).

Araştırma sonucuna benzer olarak hemşirelerin örgütsel bağlılıklarının orta düzeyde olduğu çalışmalar da mevcuttur. Ülkemizde bir üniversite hastanesinde çalışan hemşireler ile yapılan bir araştırmada, hemşirelerin örgüte bağlılıklarının 2007 yılından 2011 yılına kadar giderek düşüş gösterdiği saptanmış olup, 2007, 2009 ve 2011 yılında hemşirelerin örgüte bağlılıkları orta düzey olarak belirlenmiştir (İntepeler ve ark., 2014). Yurt dışında yapılan bazı çalışmalarda da örgütsel bağlılık orta seviyede raporlanmıştır (Yang ve ark. 2014, Chang 2015, Khan ve Jan 2015, Arbabisarjou ve ark., 2016).

Hemşirelerin örgütsel bağlılıklarının düşük (Gregory ve ark. 2007, Yavuz 2009, İsrail ve ark., 2017), ortaya yakın (Durukan ve ark., 2010), ortanın biraz üzerinde (Duygulu ve Korkmaz, 2008), iyi (Salem ve ark., 2016), yüksek (Lu ve ark, 2007) olduğu çalışmalar da mevcuttur.

Yavuz'un (2009), yaptığı bir araştırmaya göre devam bağlılığı, duygusal ve normatif bağlılıktan yüksek bulunmuştur. Benzer şekilde Kanbay'ın (2010) iki kamu, bir üniversite hastanesi ve bir de özel hastanede çalışan hemşireler ile yaptığı araştırmada, hemşirelerin devam bağlılığının duygusal ve normatif bağlılıktan daha yüksek olduğunu, bunu sırasıyla duygusal ve normatif bağlılığın izlediğini belirtmiştir. Bu sonuçlar ile araştırma bulguları benzerlik göstermektedir. Chang'ın (2015), Tayvan'da yaptığı araştırmada hemşirelerin normatif bağlılığın, duygusal ve devam bağlılığından daha düşük olduğunu saptamış olup, bu bulgu çalışmamızı destekler niteliktedir. Yapılan bazı araştırmalarda ise bu çalışmadan farklı olarak duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktan yüksek bulunmuştur (Durukan ve ark. 2010, Ece 2016).

Ece (2016) çalışmasında, duygusal bağlılığı orta düzey üzerinde, Tarakçı (2016), duygusal bağlılığı ortalamanın üstünde bir değerle yüksek olarak saptamıştır.

#### **5.4. Yetenek yönetimi ölçeği ile sosyodemografik değişkenlerin karşılaştırılmasına yönelik bulguların tartışılması**

Araştırmada, yaş ile yetenek yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ). 25 yaş ve altındaki hemşireler ile diğer yaş grupları arasında, 47 yaş üstü hemşireler ile 26-36 yaşında olanlar ve 37-47 yaşında olanların yetenek yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ). 25 yaş ve



altındaki hemşirelerin yetenek yönetimi algısı orta düzeyde olmakla birlikte diğer yaş grubundaki hemşirelerin yetenek yönetimi algısı düşüktür. 25 yaş ve altındakilerin algısı diğer yaş gruplarına göre daha yüksek bulunmuştur (Tablo 6).

Yaşı küçük olan hemşirelerin yetenek yönetimi algısının daha yüksek olması, mesleğinde kendilerini geliştirmek, ilerlemek ve yeteneklerinin değerlendirilmesini istemelerinden dolayı beklentilerinin yüksek olmasından kaynaklandığı düşünülebilir. Bu hemşirelerin yeteneklerinin farkına varıldığı ve yeteneklerinin değerlendirildiği düşüncesi içinde oldukları düşünülebilir.

Altınöz ve ark. (2014), Ankara'da otel çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, 36-40 yaş aralığında olan çalışanların yetenek algılarının daha yüksek olduğunu, en düşük yetenek algısının, 41-45 yaş çalışanlarında olduğunu belirtmiştir. Bayık (2015), 20 yaş ve altı çalışanların yetenek algılarının en yüksek olduğunu belirtmiş olup, bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Postacı'nın (2017), araştırmasında da 31-40 yaş ve 41-50 yaşın, 50 ve üzeri yaş grubuna göre yeteneklerin planlanması ve yönetilmesi konusunu daha yüksek algıladığı bildirilmiştir. Bu araştırma sonuçları ile bulgular benzerlik göstermektedir.

Yılmaz (2015), eğitim araştırma hastanesinde yaptığı çalışmada 35 yaş ve üstünde olan çalışanların, 35 yaş altında olan çalışanlara göre yetenek algısı boyutuna daha fazla katıldığını belirtmiştir. Başka bir araştırmaya göre yetenek yönetimi algısı ile yaş arasında anlamlı ilişkinin olduğu, 50 yaş ve üstünün yetenek yönetimi algısının en yüksek olduğu saptanmıştır (Tarakçı 2016). Uludağ (2016) çalışmasında, 41-51 yaş aralığında olan çalışanların yetenek yönetimi düzeylerinin daha yüksek olduğunu bildirmiştir. Yapılan başka bir araştırmaya göre de, yetenek yönetimini içeren boyutlardan örgütteki yeteneklerin planlanması ve yönetilmesini 31-40 yaş grubu, 30 ve altı yaş grubuna göre, 41-50 yaş grubu da 30 ve altı yaş grubuna göre daha yüksek ortalama ile algılamaktadır (Postacı 2017). Bu sonuçlar, çalışma bulguları ile uyumluluk göstermemektedir.

Bazı çalışmalarda da yetenek yönetimi ile yaş arasında ilişki bulunmamıştır (Bahadınlı 2013, Nobredishe 2014, Güner 2016, Elibol 2017, Türk ve Akbaba, 2017). Hafez (2017) çalışmasında, yetenek yönetimi bileşenlerinin (üstün performansı motive etmek, eğitim ve gelişim, iş zenginleştirme) yaşın üzerinde etkili olmadığını vurgulamıştır.

Araştırmada, cinsiyet ile yetenek yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Yapılan bazı araştırmalarda da cinsiyet ile yetenek yönetimi alt boyutları arasında anlamlı fark saptanmamıştır (Yılmaz 2015, İpçioğlu 2017, Türk ve Akbaba, 2017). Literatürde bu araştırma sonuçlarını destekleyen çalışmaların olmasının yanında yetenek yönetimi ile cinsiyet arasında anlamlı fark bulunan araştırmalar da mevcuttur (Altınöz ve ark. 2013, Tarakçı 2016, Elibol 2017).

Araştırmada, evli hemşireler ile bekarların yetenek yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuş olup ( $p<0,05$ ), bekarların evlilere göre yetenek yönetimi algısı daha yüksektir. Evli hemşirelerin yetenek yönetimi algısı düşük, bekarların orta düzeydedir (Tablo 6). Bekar hemşirelerin yetenek yönetimi algılarının daha yüksek olması, hemşirelik mesleğine yönelik bakış açılarının ve beklentilerinin daha yüksek olması olabilir. Evli hemşirelerin, eş ve annelik durumları, sorumluluklarının artmasına ve yetenek yönetimi algılarının düşmesine neden olmuş olabilir.

Araştırmanın bulgularına benzer şekilde, bekar çalışanların yetenek yönetiminin, evlilere göre yüksek olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur fakat bu fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Güner 2016, Uludağ 2016).

Bu çalışmadan farklı sonuçlar da bulunmuştur. Altınöz ve ark. (2013), otel çalışanlarının yetenek yönetimi algılarını belirlemek için yaptığı araştırmada, evli çalışanların daha yüksek yetenek yönetimi algısına sahip olduğunu belirtmiştir. Evlilerin yeteneklerin planlanması ve yönetilmesi boyutunu, bekarların ise yeteneklerin elde tutulması boyutunu daha yüksek düzeyde algıladıkları belirlenmiştir. (Postacı 2017).

Medeni durumun, yetenek yönetimi üzerinde etkili olmadığını gösteren bazı çalışmalar da mevcuttur (Güner 2016, Tarakçı 2016, Elibol 2017).

Eğitim durumu ile yetenek yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ). SML mezunu hemşireler ile lisans mezunlarının yetenek yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). SML, önlisans ve lisansüstü mezunu hemşirelerin yetenek yönetimi algısı orta, diğerlerinininki düşük düzeyde olmakla birlikte SML mezunu hemşirelerin yetenek yönetimi algısı diğer gruplardan daha yüksektir (Tablo 6). Bu durum lisans mezunu hemşirelerin daha profesyonel olmaları, bundan dolayı da kurumlarından beklentilerinin yüksek olması,

eğitim düzeyinin artmasıyla birlikte doyum sağlamının zor olmasından kaynaklanabilir. Bu sebeplerden dolayı da lisans mezunu hemşireler, yeteneklerinin değerlendirilmediğini düşünmüş olabilir. Ayrıca, SML mezunu hemşirelerin sayılarının lisans mezunu olan hemşirelerden düşük olması, sonucu etkilemiş olabilir.

Tarakçı (2016), eğitim durumu ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu tespit etmiştir. Araştırmasında en yüksek ortalamaya lisans mezunlarının sahip olduğunu, eğitim seviyesi yükseldikçe yetenek yönetimi algısının azaldığını belirtmiştir. Bayık'ın (2015) alışmasında, ilk ve ortaöğrenim mezunlarının yetenek algısı en yüksek seviyede bulunmuş olup, fakat bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Uludağ (2016) alışmasında, ilköğretim mezunlarının yetenek yönetimi düzeylerinin diğer seviyedeki çalışanlardan (lise, yüksekokul, niversite, lisansüstü) daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Elibol'un (2017) alışmasında, eğitim durumu ile yetenek yönetimi algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmazken, ilköğretim mezunlarının yetenek yönetimi algısı lisans ve lisansüstü mezunlardan daha yüksek bulunmuştur. Bulgular, bu araştırma sonucunu desteklemektedir. Çalışanların eğitim seviyesi yükseldikçe beklentileri artmakta, yaptığı işe ve kuruma karşı eleştirel düşünme kapasitesi gelişmekte olduğundan dolayı yetenek yönetimi algılarının daha düşük olduğu ve yeteneklerinin değerlendirilmediğini düşünmüş olabilirler.

Bu araştırma sonuçlarından farklı olarak eğitim seviyesi arttıkça yetenek algısının arttığı çalışmalar da mevcuttur (Altınöz ve p 2012, Altınöz ve ark. 2013, Altınöz ve ark. 2014, Yıldırım 2017). Turizm sektöründe yapılan başka bir çalışmada da yetenek yönetimi uygulamalarını içeren yetenekli çalışanların doğru pozisyona atanması ve yeteneklerin geliştirilmesi konusunu, eğitim seviyesi yüksek olan katılımcılar daha yüksek düzeyde algılamıştır (Postacı 2017). Güner (2016), bilişim sektöründe yüz doksan çalışan ile yaptığı araştırmada, lisans ve lisansüstü mezunların yetenek yönetimi algılarının, ön lisans mezunlarına göre daha yüksek olduğunu saptamıştır.

Eğitim durumunun yetenek yönetimi üzerinde etkili olmadığını gösteren çalışmalar da mevcuttur (Nobredishe 2014, Elibol 2017, Türk ve Akbaba, 2017). Hafez (2017), eğitim durumunun yetenek yönetimi bileşenlerinin (stn performansı

motive etmek, eğitim ve gelişim, iş zenginleştirme) üzerinde etkisinin olmadığını saptamıştır.

Çalışılan kurum ile yetenek yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuş olup ( $p<0,05$ ), üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin yetenek yönetimi algısı, Sağlık Bakanlığı hastanesinde çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur. Sağlık Bakanlığı Hastanesinde çalışanların yetenek yönetimi algısı düşük, üniversite hastanesinde çalışanların orta düzeyde bulunmuştur (Tablo 6). Bu durumun üniversite hastanesinde, hemşirelerin gelişimine ve desteklenmesine daha fazla önem verilmesinden, çalışma şartları ve yönetim şekline kaynaklanabileceği düşünülebilir. Buna ek olarak, araştırmanın yapıldığı hastanelerin farklı kurumlara bağlı olmasından dolayı da kariyer politikası, bilimsel ve gelişimsel faaliyetlerin ve çalışanı destekleyici uygulamaların kurumlara göre değişiklik göstermesi de bu farklılık kapsamında olduğu düşünülebilir.

Özel ve kamu bankasında çalışanlar ile yapılan bir araştırmada çalışanların yeteneklerini güçlendirmek için gerekli ortamın sağlanması ve kariyer yönetime yönelik sorulara özel bankada çalışanların devlet bankasında çalışanlardan daha fazla katıldıkları belirlenmiştir (Muslu 2013).

Araştırmada, kurumdaki görev ile yetenek yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Eğitim hemşiresi ve hemşirelerin yetenek yönetimi algıları düşük, yönetici hemşirelerin ise orta düzeyde olduğu bulunmuştur. Yönetici hemşireler ile hemşireler ve eğitim hemşireleri arasında yetenek yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Altınöz ve ark. (2014), çalışılan pozisyonun yetenek yönetimi algısını etkilediğini belirtmiştir. Yapılan araştırmada, yöneticilerin, yetenek yönetimi algılarının, çalışanlardan daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun yöneticilerin, yetenek yönetimine ilişkin uygulamalarda, kendilerini daha fazla sorumlu görmelerinden kaynaklandığını belirtmiştir. Yönetici hemşirelerin yetenek yönetimi algılarının yüksek olmasının nedeni, kurum tarafından desteklenmeleri olabilir.

Araştırmada, çalışılan bölüm ile yetenek yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Cerrahi, çocuk, acil, ameliyathane, poliklinik ve diğer servislerde çalışan hemşirelerin yetenek yönetimi algısı düşük, yoğun bakım ve

dahiliye servisinde çalışanların orta düzeyde bulunmuş olmakla beraber, yoğun bakımda çalışan hemşirelerin algısı diğer gruplardan daha yüksektir. Yoğun bakımda çalışanlar ile ameliyathanede, poliklinikte çalışanların yetenek yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ) (Tablo 6). Bunun sebebinin yoğun bakım hemşirelerinin üstün yetenek ve becerilere sahip olmalarından, yoğun bakım hastasının sorumluluğunu üstlenmelerinden ve yoğun bakım hemşireliği sertifikasına sahip olmalarından dolayı bu hemşirelerin kurumlarından daha yüksek beklentiye sahip olabileceği düşünülebilir.

Çalışılan bölümün yetenek yönetimi üzerinde etkili olmadığını gösteren araştırmalar da mevcuttur (Altınöz ve ark. 2014, Türk ve Akbaba, 2017).

Araştırmada, kurumda toplam çalışma süresi ile yetenek yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Kurumunda 0-5 yıldır çalışanlar ile 18-23 yıldır çalışanların yetenek yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ). 0-5 yıl çalışan hemşirelerin yetenek yönetimi algısı, 18-23 yıldır çalışanlardan daha fazladır. 12-17 yıl, 18-23 yıl ve 24 yıl ve üstü süredir çalışan hemşirelerin yetenek yönetimi algısı düşük, 0-5 yıl ve 6-11 yıl arasında çalışan hemşirelerin yetenek yönetimi algısı orta düzeydedir (Tablo 6). Kurumda daha az süre çalışan hemşirelerin yetenek yönetimi algısının daha yüksek olması kurumunu tanımaya ve uyum sağlamaya çalışması, bundan dolayı da beklentilerinin yüksek olmasından kaynaklanabileceği düşünülebilir.

Bu araştırmanın sonuçlarından farklı olarak, çalışma süresi arttıkça yetenek yönetimi algısının arttığını gösteren çalışmalar da mevcuttur (Altınöz ve Çöp 2012, Altınöz ve ark. 2013, Altınöz ve ark. 2014, Yılmaz 2015). Bu farklılık, araştırmanın yapıldığı yer ve katılımcıların farklı sektörden olmasından kaynaklanabilir.

Yapılan başka bir araştırmada da kurumda çalışma süresi ile yetenek yönetimi algısı arasında istatistiksel olarak fark bulunmamıştır (Güner 2016).

Bu araştırmada, mesleki deneyim ile yetenek yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Mesleki deneyimi 0-5 yıl ve 6-11 yıl olan hemşirelerin yetenek yönetimi algısı orta, diğer gruplardaki hemşirelerin yetenek yönetimi algısı düşük düzeyde olmakla birlikte 0-5 yıl mesleki deneyimi olan

hemşirelerin yetenek yönetimi algısı diğer gruplardan daha yüksek bulunmuştur. 0-5 yıl mesleki deneyime sahip hemşireler ile 24 yıl ve üstü süredir çalışanların yetenek yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ) (Tablo 6). Bunun sebebi, mesleğine yeni başlayan hemşirelerin idealist olmaları, kariyer hedeflerinin olması, gelişim ve yeteneklerinin değerlendirilmesi konusundaki istekleri olabilir.

Araştırma sonuçlarından farklı olarak, bazı çalışmalarda meslekte deneyim süresi arttıkça yetenek yönetiminin arttığı belirlenmiştir (Muslu 2013, Yılmaz 2015, Tarakçı 2016, Uludağ 2016). Bu farklılığın sebebi yapılan araştırmaların farklı yer, zaman ve örneklem grubu ile yapılmış olması olabilir. Mesleğe yeni başlayan hemşirelerin yetenek yönetimi algılarının yüksek olması, daha nitelikli bir iş ortaya çıkarma arzusu, meslekte ilerleme, sorumluluk alma, başarı ve tanınma gibi hedeflerinin olmasından kaynaklanabileceği düşünülebilir. Meslekte deneyim süresi daha fazla olan hemşirelerin de yaşlarının ilerlemiş olması ve kurumlarından beklentilerinin daha az olmasından dolayı yetenek yönetimi algılarının daha düşük olduğu düşünülebilir.

Türk ve Akbaba (2017), Muğla ilinde turizm işletmelerinde çalışanlar ile yaptığı araştırmada, turizm sektöründe çalışma süresinin yetenek yönetimine etkisi olmadığını bulmuştur.

Araştırmada, çalışma şekli ile yetenek yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Çalışma şeklinin hemşirelerin yetenek yönetimi algısı üzerinde etkisi olmadığı söylenebilir.

Araştırmada, kadrolu olan hemşireler ile olmayanların yetenek yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Kadrolu olmayan hemşirelerin yetenek yönetimi algısı orta, kadrolu olanların düşük bulunmuştur (Tablo 6). Bunun sebebinin, devlet memuru kadrosunda çalışanların işlerini garanti olarak görmesi ve kadrolu olmayan hemşirelerin sürekli gelişime açık olmaları ve ekstra performans göstermeleri gerektiğinden kaynaklanabileceği düşünülebilir.

Dernek ve sendikaya üye olanlar ile olmayanlar, mesleki sertifikası olanlar ile olmayanlar ve sertifikasına uygun yerde çalışanlar ile çalışmayanların yetenek

yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Dernek ve sendika üyeliği, sertifika sahibi olmanın hemşirelerin yetenek yönetimi algısı üzerinde etkisi olmadığı söylenebilir.

### **5.5. Minnesota iş doyum ölçeğinin genel ve alt boyutları ile sosyodemografik değişkenlerin karşılaştırılmasına yönelik bulguların tartışılması**

Araştırmada, hemşirelerin yaşı ile içsel doyum, dışsal doyum ve genel iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Yapılan bir çalışmada da yaş ile içsel doyum, dışsal doyum ve genel iş doyumunu üzerinde anlamlı fark bulunmuştur (Timuçin 2013). Bununla birlikte yaşın iş doyumunu üzerinde etkili olduğu gösteren çalışmaların yanında (Shields ve Ward 2001, Duygulu ve Korkmaz 2008, Ramoo 2013, Kim ve ark., 2017), etkili olmadığını gösteren çalışmalar da mevcuttur (Yürümezoğlu 2007, Tilev ve Beydağ, 2014).

Araştırmada, hemşirelerin cinsiyeti ile içsel doyum, dışsal doyum, genel iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Cinsiyetin içsel, dışsal ve iş doyumunu üzerinde etkili olmadığı söylenebilir. Araştırmanın sonuçlarına benzer şekilde cinsiyetin iş doyumunda etkili olmadığını gösteren çalışmalar olduğu gibi (Çam ve ark. 2005, Tilev ve Beydağ 2014) iş doyumunda etkili olduğunu belirten çalışmalar da bulunmaktadır (Shields ve Ward 2001, Kim ve ark., 2017).

Araştırmada, hemşirelerin medeni durumu ile içsel doyum, dışsal doyum, genel iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Bu da medeni durumun içsel, dışsal ve iş doyumunda etkili olmadığını göstermektedir. Cerit'in (2009) çalışmasında, medeni durum ile içsel doyum, dışsal doyum, iş doyumunu arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Medeni durumun iş doyumunu etkilemediği (Durmuş ve Günay 2007, Tilev ve Beydağ, 2014) ve etkilediği (Shields ve Ward 2001, Cimete ve ark. 2003, Kahraman ve ark. 2011, Kim ve ark., 2017), sadece içsel doyum ve genel iş doyumunu etkilediği çalışmalar bulunmaktadır (Uzun 2010).

Bu araştırmada, eğitim durumu ile hemşirelerin içsel doyum, dışsal doyum, genel iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Hemşirelerin iş doyumunun, eğitim düzeylerine göre artması beklenmektedir. Araştırmadan elde edilen sonuç doğrultusunda, eğitim durumunun içsel, dışsal ve genel iş doyumunda etkili olmadığı ifade edilebilir. Bu durumun hemşirelerin eğitim düzeylerine göre görev tanımlarının belirlenmemesinden kaynaklandığı düşünülebilir.

Cerit'in (2009) yaptığı araştırma ile bu çalışma benzerlik göstermekle birlikte, bu araştırmadan farklı olarak eğitim durumunun iş doyumunu etkilediği sonuçlar da mevcuttur (Duygulu ve Korkmaz 2008, Kahraman ve ark. 2011, Lorber ve Savic 2012, ztrk ve ark., 2015). Yapılan bir çalışmada eğitim durumu dışsal doyumunu etkilerken (am ve ark., 2005) bazı çalışmalarda da eğitim durumunun iş doyumunu etkilemediği belirtilmiştir (Yürümezoğlu 2007, Bilgin ve ark., 2017).

Araştırmada, çalışılan kurum ile içsel doyum, dışsal doyum ve genel iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Her iki kurumda çalışan hemşirelerin içsel doyumunu orta, dışsal doyumunu düşük olmakla beraber genel iş doyumunu orta düzeyde bulunmuştur. Üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin içsel, dışsal ve genel iş doyumları Sağlık Bakanlığı Hastanesindekilerden daha yüksek bulunmuştur (Tablo 7). Hastaneler arasındaki bu farklılık; kurumların fiziksel ve sosyal imkanları, yönetim şekli, kaynaklara ulaşımın yeterliliği, ekonomik fırsatlar, ödül sistemi, çalışana sunulan eğitim ve gelişim olanaklarından kaynaklanmış olabilir.

Timuçin (2013) İstanbul'da yedi yüz elli bir hemşire ile yaptığı araştırmada niversite hastanesinde çalışan hemşirelerin, içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyumlarının, Sağlık Bakanlığı'nda çalışan hemşirelerden anlamlı derecede yüksek olduğunu bulmuştur.

Bu araştırma sonuçları ile benzer sonuçlar gösteren iki çalışmada da tıp fakültesinde çalışan hemşirelerin iş doyumunu, devlet hastanesinde çalışan hemşirelerden daha yüksek bulunmuştur (Aydın ve Kutlu 2001, Ciğerci 2004, Duygulu ve Korkmaz, 2008). Cerit (2009) iki Sağlık Bakanlığı ve niversite hastanesinde yapmış olduğu araştırmada, hemşirelerin iş doyumlarının çalıştıkları hastanelere göre farklılık gösterdiğini tespit etmiş fakat farklılığın hangi kurumdan kaynaklandığını açık olarak belirtmemiştir.



Durmuş ve Günay'ın (2007) altı yüz yirmi iki hemşire ile sağlık ocağı, ikinci basamak kamu hastaneleri, üniversite hastanesi ve özel hastanelerde gerçekleştirdiği çalışmada, özel hastanelerde çalışan hemşirelerde genel iş doyumu, kamu sektörüne bağlı kuruluşlarda çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur.

Ürdün'de üç devlet ve iki özel hastanede yapılan bir araştırmaya göre, özel hastanede çalışan hemşirelerin iş doyumunun kamu hastanesinde çalışanlardan daha yüksek olduğu bulunmuştur (Mrayyan 2005). Güney Afrika'da yapılan başka bir çalışmada da benzer sonuç bulunmuş olup, özel sektördeki hemşirelerin devlet hastanesindeki çalışanlardan daha yüksek iş doyumuna sahip olduğu bulunmuştur (Pillay 2009). Bununla birlikte çalışılan hastanenin hemşirelerin iş doyumunu etkilemediğini gösteren çalışmalar da mevcuttur (Hu ve Liu 2004, Schiestel 2007, Kanbay 2010). Araştırma sonuçlarının farklılık göstermesi çalışmanın yapıldığı yer, örgütün büyüklüğü, yönetim şekli ve farklı hastane gruplarında yapılmasından kaynaklanmış olabilir. Özel hastaneler, hasta memnuniyeti odaklı çalıştıklarından dolayı, kurumda hemşire sayısının yeterli olmasına, çalışanların istedikleri birimde istihdam edilmesine özen göstermektedirler. Performansa dayalı ödül sistemi, kariyer planlarının yapılması ve üst kademe yöneticilerinin profesyonel olmasından dolayı yönetim şekli iş doyumunu artırmaktadır.

Araştırmada, hemşirelerin kurumdaki görevi ile içsel doyum arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Eğitim hemşiresi, hemşire ve yönetici hemşire olarak çalışanların içsel doyumları orta düzeyde bulunmuştur. Yapılan karşılaştırmada, eğitim hemşirelerinin içsel doyumları daha yüksek bulunmuştur. Hemşireler ile yönetici hemşireler ve eğitim hemşirelerinin içsel doyumları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

Hemşirelerin kurumdaki görevi ile dışsal doyum puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Eğitim hemşiresi ve yönetici hemşire olarak çalışanların dışsal doyumları orta, hemşirelerin dışsal doyumları düşük düzeyde bulunmuştur. Yapılan karşılaştırmada, eğitim hemşirelerinin dışsal doyumları daha yüksek bulunmuştur. Hemşireler ile yönetici hemşireler, eğitim hemşirelerinin dışsal doyumları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

Hemşirelerin kurumdaki görevi ile genel iş doyumları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Eğitim hemşiresi, hemşire ve yönetici hemşire

olarak çalışanların genel iş doyumunu orta düzeyde bulunmuştur. Yapılan karşılaştırmada, eğitim hemşirelerinin genel iş doyumunu daha yüksek bulunmuştur. Hemşireler ile yönetici hemşireler ve eğitim hemşirelerinin genel iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ) (Tablo 8). Cerit (2009) çalışmasında, yönetim birimlerinde çalışan hemşirelerin iş doyumlarının daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Aydın ve Kutlu'nun (2001) çalışmasında da yönetici hemşirelerin iş doyumları servis ve ameliyathane hemşirelerine göre daha yüksek olarak bulunmuştur. Eğitim hemşirelerinin içsel doyum, dışsal doyum ve genel iş doyumunun daha yüksek olmasının nedeni, bu hemşirelerin eğitim ve gelişim faaliyetlerine katılması, ilerleme olanağına ve başarı hissine sahip olması, bilgi, yetenek, deneyim ve hedeflerinin yüksek olması ve gündüz çalışmalarından kaynaklanmış olabilir.

Bu çalışmada, hemşirelerin çalıştıkları bölüm ile içsel doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Tüm bölümlerde hemşirelerin içsel doyumunu orta düzeydedir. Poliklinikte çalışan hemşirelerin, içsel doyum düzeyi diğer gruplardan daha yüksektir.

Çalışılan bölüm ile dışsal doyum arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Dahiliye, cerrahi, çocuk, acil, yoğun bakım, ameliyathane ve diğer servislerde çalışan hemşirelerin dışsal doyumunu düşük, poliklinikte çalışanların orta düzeydedir.

Çalışılan bölüm ile genel iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Ameliyathane ve çocuk servisinde çalışan hemşirelerin genel iş doyumunu düşük düzeyde, diğer grupların orta düzeyde olmakla beraber, en yüksek genel iş doyumunu poliklinik hemşirelerinde bulunmuştur. Poliklinikte çalışanlar ile dahiliye, cerrahi ve ameliyathane hemşireleri arasında içsel doyum ve genel iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Poliklinikte çalışanlar ile ameliyathanede çalışanlar arasında dışsal iş doyumunu puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ) (Tablo 9).

Poliklinikte çalışan hemşirelerin içsel, dışsal ve genel iş doyumlarının diğer bölümlere göre daha yüksek olması, bu bölümde çalışanların yaşlarının ilerlemiş olması, genellikle gündüz ve tek başlarına çalıştıklarından kaynaklandığı

düşünülebilir. Dahiliye servisinde kronik hastaların yatması ve yatış sürelerinin uzunluğu, cerrahi servisinde hasta sirkülasyonunun hızlı olması, hasta yatış çıkış işlemlerinin hemşirelerin iş yükünü artırmasından kaynaklı olarak iş doyumlarının düşük olmasına neden olabilir. Bu servislerde çalışan hemşirelerin nöbet tutması, çalışma koşulları, ek nöbet varlığı, hasta bakımını üstlenme, ameliyathanede çalışan hemşirelerin fiziksel olarak yetersiz çalışma koşulları (ışık, kapalı mekan), farklı bölümde çalışanlar ile sınırlı iletişim gibi özellikleri içsel doyumlarının ve genel iş doyumlarının düşmesine neden olabilir.

Cerit (2009) çalışmasında, hemşirelerin çalıştıkları birimlere göre içsel, dışsal ve genel iş doyumunu arasında istatistiksel olarak ileri derecede anlamlı fark bulmuştur. Poliklinikte çalışan hemşirelerin içsel ve genel iş doyumları, dahili, cerrahi, ameliyathane, acil ve hemodiyaliz birimlerinde çalışan hemşirelere göre anlamlı olarak yüksek bulmuştur. Özel dal hemşirelerinin, yönetici ve poliklinik hemşirelerinin dışsal doyumunu; dahiliye ve cerrahi birimlerde çalışanlara göre anlamlı olarak daha yüksek bulmuştur. Birgili ve ark. (2010), çalışma şekli ile iş doyumunu arasındaki ilişki incelediği çalışmasında, poliklinikte çalışan hemşirelerin iş doyumunun, cerrahi bölümlerde çalışan hemşirelere göre yüksek olduğunu belirtmiştir. Uzun'un (2010) çalışmasında da, poliklinikte çalışan hemşirelerin içsel doyumunu daha yüksek bulunmuştur. Bu bulgular, araştırma sonucunu desteklemektedir.

Tilev ve Beydağ (2014) çalışmasında, dahili birimlerde görev yapan hemşirelerin genel iş doyumlarının, cerrahi birimde çalışanlara göre daha yüksek olduğunu saptamıştır. Araştırmamızda ise, dahiliye servislerinde çalışan hemşirelerin genel iş doyumunu cerrahi kliniklerinde çalışan hemşirelerin iş doyumundan daha düşük bulunmuş olup sonuç istatistiksel olarak anlamlı değildir. Başka bir çalışmada ise, acilde çalışan hemşirelerin içsel doyum, dışsal doyum ve genel iş doyumlarının en yüksek, dahili birimlerde çalışan hemşirelerin ise, en düşük olduğu bulunmuştur (Kaçan ve ark., 2016)

Kundak ve ark. (2015) ise, çalışılan bölüm ile iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulmamıştır.

Araştırmada, hemşirelerin kurumda toplam çalışma süreleri ile içsel doyum, dışsal doyum, genel iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır

( $p>0,05$ ). Hemşirelerin kurumda çalışma süresinin içsel, dışsal ve genel iş doyumunu etkilemediği ifade edilebilir. Bu araştırmaya benzer şekilde, ülkemizde yapılan bir araştırmada, hemşirelerin kurumda çalışma süresinin iş doyumunu etkilemediği belirtilmiştir (Kundak ve ark., 2015).

Araştırmada, hemşirelerin mesleki deneyimi ile içsel doyum, dışsal doyum ve genel iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Mesleki deneyimin hemşirelerin içsel, dışsal ve genel iş doyumunda etkili olmadığı söylenebilir. Ülkemizde yapılan bazı çalışmaların sonucu, bu araştırma sonucunu desteklemektedir (Durmuş ve Günay 2007, Timuçin 2013). Literatürde, bu araştırmadan farklı olarak mesleki deneyimin iş doyumunu etkilediği çalışmalar da mevcuttur (Aydın ve Kutlu, 2001, Kahraman ve ark., 2011). Yapılan bir çalışmada, hemşirelerin mesleki deneyimi ile içsel doyum, dışsal doyum ve genel iş doyumunu arasında ileri derecede anlamlı fark olduğu bulunmuştur (Cerit 2009). Mesleki deneyimin iş doyumunu artırması, deneyimi fazla olan hemşirelerin tecrübe edindikleri, gerçek doyum alabileceği belirli alanların daha fazla farkında olmasından kaynaklandığı belirtilmektedir (Cimete ve ark., 2003).

Araştırmada, hemşirelerin çalışma şekli ile içsel, dışsal ve genel iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Sürekli gündüz ve vardiyalı çalışan hemşirelerin içsel ve genel iş doyumunu orta düzeyde olmakla beraber sürekli gündüz çalışanların içsel ve genel iş doyumunu vardiyalı çalışanlara göre daha yüksektir. Sürekli gündüz çalışan hemşirelerin dışsal doyumunu, vardiyalı çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur. Sürekli gündüz çalışanların dışsal doyumunu orta, vardiyalı çalışanların düşük düzeyde bulunmuştur (Tablo 10). Sürekli gündüz çalışan hemşirelerin nöbet tutmaması, daha düzenli bir yaşama sahip olmaları, iş yaşam dengesini sağlaması gibi özelliklerden dolayı içsel, dışsal ve genel iş doyumlarının daha yüksek olduğu düşünülebilir.

Yurt içinde yapılan çeşitli çalışmalarda da bu araştırmaya benzer şekilde gündüz çalışan hemşirelerin iş doyumlarının daha yüksek olduğu bulunmuştur (Aydın ve Kutlu 2001, Uzun 2010, Kundak ve ark., 2015). Sürekli gündüz çalışan hemşirelerin içsel doyum, dışsal doyum, iş doyumunun daha yüksek olduğunu gösteren çalışmalar da mevcuttur (Cerit 2009, Yılmazel 2013). Kahraman ve ark. (2011), yoğun bakım

hemşirelerinin iş doyumunu belirlemek için yaptığı çalışmada, hemşirelerin gece çalışma oranı arttıkça iş doyumlarının düştüğünü tespit etmiştir. Ciğerci (2004), çalışmasında nöbet tutmayan hemşirelerin iş doyum puan ortalamasını nöbet tutan hemşirelerin iş doyumlarından daha yüksek bulmuş ancak bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Yapılan diğer araştırma sonuçları çalışma şeklinin hemşirelerin iş doyumunu etkilemediğini göstermektedir (Erbil ve Bostan 2004, Durmuş ve Günay 2007, Kanbay 2010).

Araştırmada, kadro durumu ile içsel doyum, dışsal doyum ve genel iş doyumları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Yapılan bir çalışmada da bu çalışma ile benzer sonuçlar elde edilmiştir (Cerit 2009).

Bu çalışmada, derneğe üye olan hemşireler ile olmayanların içsel doyumları ve genel iş doyumları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Derneğe üye olan ve olmayan hemşirelerin içsel ve genel iş doyumları orta düzeyde olmakla beraber, derneğe üye olanların içsel ve genel iş doyumları olmayanlara göre daha yüksektir (Tablo 11). Araştırmada hemşirelerin %6,84'ünün THD'ye üye olduğu belirlenmiştir. Merih ve Arslan (2012), hemşire ve ebelerde yaptığı çalışmada mesleki örgüt üyeliği olan çalışanların iş doyumlarının daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Derneğe üye olmakla hemşirelerin, mesleki güçlenmeye katkı sağladığını düşündükleri için içsel ve genel iş doyumunun yüksek olmasının beklenen bir sonuç olduğu düşünülebilir.

Aksu ve ark. (2002), Sağlık Bakanlığı'nda çalışan yöneticilerin iş doyumunu belirlemek için yaptığı çalışmada, çalışanların %52,2'si dernek, vakıf gibi bir sivil toplum örgütüne üye olduğunu, üye olanların olmayanlara göre iş doyumlarının daha fazla olduğunu belirtmiştir. Bu bulgunun, bu araştırma ile farklılık göstermesinin nedeni yöneticilerin derneklere üye olmayı ekstra bir iş yükü olarak görmesi olabilir.

Yapılan bir diğer çalışmada da derneğe üye olmanın iş doyumunu üzerinde etkili olmadığı belirlenmiştir (Tekir ve ark., 2016).

Araştırmada, sendikaya üye olan hemşireler ile üye olmayanlar arasında işsel doyum, dışsal doyum ve genel iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Hemşirelerin sendikaya üye olması ile iş doyumununun artması beklenmektedir. Çünkü, sendikaya üye olan hemşireler, genellikle istedikleri bölümde çalışma avantajına sahiptir.

Araştırmada, mesleki sertifikası olan hemşireler ile olmayanlar arasında işsel doyum, dışsal doyum ve genel iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Bu çalışmada, mesleki sertifikaya sahip olmanın hemşirelerin işsel, dışsal ve genel iş doyumunu üzerinde etkili olmadığı ifade edilebilir. Bunun nedeni sertifikalı hemşirelere hemşirelik yönetmeliğinde atıfta bulunulmaması, Sağlık Bakanlığı düzeyinde kıdem, kademe, derece ve ücret farkı olmaması kişilerin kendilerini diğer çalışanlardan farklı hissetmemesi olabilir.

Sertifika programları, hemşirelerin ileri düzeyde bilgi, beceri ve klinik uygulamalarının profesyonel olarak tanınmasını sağlamakta ve hemşirelikte mükemmelliği artırmaktadır (Bryne ve ark., 2004). Sadece uzmanlık rolü, bakımı yönetmek için daha fazla sorumluluk, hesap verebilirlik ve özerklik içeren özel yetenek, uzmanlık ve uygulama alanlarını kapsamakla kalmaz, aynı zamanda temel hemşirelik uygulamalarını da içermektedir (Daly ve Carnwel, 2003). Hemşirelikte sertifika programlarının, sürekli öğrenme, diğer hemşirelere mentörlük yapma, klinik becerilerde kendine güvenme, profesyonel güvenilirlik ve profesyonel otonomi kazandırma, mesleki tanınırlık, klinik yeterlilik sağlama gibi birçok faydası bulunmuştur. Bu faktörler, hemşirelerin iş doyumunu olumlu etkilemektedir (Wyatt ve Harrison, 2010).

Bryne ve ark. (2004), sertifikaya sahip olan ve olmayan perioperatif hemşireler ve perioperatif klinik yöneticiler ile yaptığı araştırmada, hemşirelikte sertifikaya sahip olmanın çok önemli olduğu vurgulanmıştır. Araştırmaya katılan hemşirelerin %90'ından fazlası, sertifikanın kişisel başarı ve doyumunu etkilediğini ifade etmiştir. Ayrıca sertifikaya sahip olmanın, bilgi, beceri ve mesleki gelişimin üzerinde etkili olduğu ve mesleki güvenilirliği arttırdığı belirtilmiştir.

Araştırma bulgularından farklı olarak, yurt dışında yapılan bazı çalışmalarda da sertifika sahibi olmanın hemşirelerin, iş doyumunu arttığı belirtilmektedir (Cary

2000, Bryne ve ark., 2004). Gulick ve ark. (2008), ABD, Kanada, Büyük Britanya, Avustralya, Yeni Zelanda, İsveç ve İsrail'den oluşan uluslararası örnekleme sahip Multiple Skleroz (MS) ile ilgili sertifikaya sahip hemşirelerle yaptığı araştırmada, hemşirelerin iş doyumunun yüksek olduğunu belirtmiştir. Hampton ve Peterson (2012), sertifikalı beş yüz otuz yedi hemşire-ebe ile gerçekleştirdiği araştırmada, katılımcıların yüksek iş doyumuna sahip olduğunu saptamıştır. Wade (2009) yaptığı literatür taramasında, sertifikaya sahip olmanın, hemşirelerin iş doyumunu ile pozitif ilişkili olduğunu saptamıştır. Aynı çalışmada %50'den fazla sertifikalı hemşirenin iş doyumunu yaşadıklarını belirtmiştir. Wyatt ve Harrison (2010), sertifikaya sahip bin üç yüz elli dört pediatri hemşiresi ile yaptıkları araştırmada, hemşirelerin %30,3'ü iş doyumunun mükemmel olduğunu, %57,7'si ise, iyi düzeyde olduğunu belirtmiştir.

Ülkemizde yapılan bir araştırmada hemşirelerin sertifikaya sahip olma durumu ile içsel, dışsal ve genel iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Özel alan yetki belgesi olan hemşirelerin içsel, dışsal ve iş doyum puan ortalaması, olmayan hemşirelere göre daha yüksek bulunmuştur (Gür 2017).

Coleman ve ark. (2009), yaptığı çalışmada, sertifikası olmayan hemşirelerin iş doyumlarının biraz daha yüksek düzeyde olduğunu saptamıştır.

Yapılan bazı araştırma sonuçları ise, çalışma şeklinin iş doyumunu etkilemediğini göstermektedir (Erbil ve Bostan 2004, Durmuş ve Günay 2007, Kanbay 2010).

Çalışmanın sonuçlarına göre, sertifikasına uygun yerde çalışan hemşireler ile çalışmayanların içsel doyumunu ve genel iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Sertifikasına uygun yerde çalışan hemşireler ile çalışmayanların içsel doyumunu orta düzeyde olmakla beraber sertifikasına uygun yerde çalışan hemşirelerin içsel ve genel iş doyumunu diğer gruba göre daha yüksektir. Sertifikasına uygun yerde çalışanların genel iş doyumunu orta, çalışmayanların düşük düzeydedir (Tablo 12). Çalışmanın sonucuna göre, sertifikalı hemşirelerin iş doyumlarının daha yüksek olmasının nedeni, bu hemşirelerin ek bilgi ve becerilere sahip olmaları, örgüt içindeki rolleri hakkında daha net beklentilerinin olması, işlerine yönelik daha çok kişisel sorumluluk almaları, yeteneklerini kullanıyor olmaları ve sertifikaya sahip olmak için aldıkları eğitimin ve sınavı geçmenin vermiş olduğu başarı hissi olabilir.

## 5.6. Örgütsel bağlılık ölçeğinin genel ve alt boyutları ile sosyodemografik değişkenlerin karşılaştırılmasına yönelik bulguların tartışılması

Araştırmada, yaş ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ). 25 yaş ve altı, 26-36 yaş aralığındaki hemşirelerin örgütsel bağlılığı düşük düzeydedir. 37-47 yaş ve 47 yaş ve üstü hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeyi orta bulunmuştur. 26-36 yaşında olan hemşireler ile 37-47 yaşındaki hemşirelerin örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ). 26-36 yaşındaki hemşirelerin örgütsel bağlılıkları 37-47 yaşındakilere göre daha düşüktür (Tablo 13). Araştırmaya katılan hemşirelerin çoğunluğunun 37 yaş ve üstü olması, hemşirelerin örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olmasına neden olmuş olabilir. Ayrıca, yaşın ilerlemesi ile birlikte hemşirelerin düzenlerini değiştirmeyip, kurum değiştirmek istememesi, iş seçeneklerinin sınırlı olmasından kaynaklı örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olması düşünülebilir.

Kanbay (2010), hemşirelerin yaşı ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğunu belirtmiş olup, 35 yaş ve üstü hemşirelerin örgütsel bağlılıklarının en yüksek olduğunu saptamıştır. Ece (2016), araştırmasında 18-25 yaş aralığındaki çalışanların örgütsel bağlılıklarının 26-35 yaş aralığındaki çalışanların örgütsel bağlılıklarından daha düşük olduğunu saptamıştır. Ayrıca 18-25 yaş aralığındaki çalışanların örgütsel bağlılıklarını, 36-45 yaş aralığından daha düşük olduğunu belirtmiştir. Finlandiya’da Jalonen ve ark. (2006) tarafından yapılan araştırmada da, 35 yaş üstü hemşirelerin örgütsel bağlılıkları daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Park ve Ahn (2015), Kore’de yaptıkları çalışmada 41 yaş ve üstü hemşirelerin örgütsel bağlılıklarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğunu, yaş arttıkça örgütsel bağlılığın arttığını ifade etmiştir. Araştırma sonuçları, bu çalışmanın bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Yapılan bazı çalışmalarda örgütsel bağlılık ile yaş arasında anlamlı ilişki olduğu belirtilirken (Park ve Ahn. 2015, Ahmed 2000), bazı çalışmalarda da yaş ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunmamıştır (Karahana 2008, Durukan ve ark. 2010, Arbabisarjou ve ark. 2016, İsrail ve ark., 2017).

Araştırmada, cinsiyet ile hemşirelerin duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılığı ve örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark



bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Benzer şekilde cinsiyetin duygusal, normatif ve devam bağlılığı üzerinde anlamlı ilişki bulunmadığını gösteren çalışmalar mevcuttur (Durna ve Eren 2005, Kaya 2010). Bazı çalışmalarda cinsiyet, normatif bağlılığı etkilerken (Gülser 2011) bazı çalışmalarda ise örgütsel bağlılığı etkilemiştir (Khan ve Jan, 2015).

Araştırmada, medeni durum ile duygusal, normatif, devam ve örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Literatürde medeni durumun örgütsel bağlılık üzerinde etkili olmadığını gösteren çalışmalar olduğu gibi (Durukan ve ark. 2010, İsrail ve ark., 2017), medeni durumun örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu çalışmalar da mevcuttur (Ahmed 2000, Yavuz 2009, Khan ve Jan 2015, Park ve Ahn, 2015). Ülkemizde yapılan çeşitli çalışmalarda da medeni durum, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık (Kaya 2010), devam bağlılığı (Durna ve Eren 2005), devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde etkili değildir (Gülser 2011). Yapılan bir çalışmada, evli hemşirelerin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve örgütsel bağlılık puan ortalamalarının, bekar hemşirelere göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Evli hemşirelerin ailelerine karşı sorumlu olduğu ve ekonomik anlamda ailelerine destek oldukları için örgütlerine bekar hemşirelerden daha bağlı oldukları ifade edilmiştir (Kanbay 2010).

Araştırmada, eğitim durumu ile duygusal, normatif, devam bağlılığı ve örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Hemşirelerin duygusal, normatif, devam ve örgütsel bağlılığının eğitim durumundan etkilenmediği şeklinde ifade edilebilir.

Bu araştırmanın bulgularını destekler nitelikte yapılan çalışmalarda da, eğitim durumu ile duygusal, normatif bağlılık, devam bağlılığı (Kanbay 2010, Kaya 2010) ve örgütsel bağlılık arasında (Durukan ve ark., 2010) anlamlı fark saptanmamıştır. Literatürde bu araştırmayı destekleyen çalışmaların olmasının yanında, farklı bulgular da mevcuttur. Gülser (2011), yaptığı çalışmada eğitim durumu ile duygusal, normatif ve devam bağlılığı arasında anlamlı fark tespit etmiştir. Park ve Ahn (2015) çalışmasında, eğitim seviyesi artıkça örgütsel bağlılığın arttığını saptamıştır.

Araştırmada, hemşirelerin çalıştığı kurum ile duygusal, normatif, devam bağlılığı ve örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Hemşirelerin duygusal, normatif, devam ve örgütsel bağlılığının çalışılan kurumdan etkilenmediği ifade edilebilir.

Duygulu ve Korkmaz (2008), yaptıkları çalışmada Sağlık Bakanlığı ve üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin örgütsel bağlılık puan ortalaması arasında anlamlı bir farklılık bulmamıştır. Benzer şekilde çalışılan kurum ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır (Kanbay 2010). Durna ve Eren (2005), devam bağlılığı ile çalışılan kurum arasında ilişki bulmazken, örgütsel, duygusal ve normatif bağlılık ile arasında ilişki tespit etmiştir. Gülser (2011), üniversite ve özel hastanede çalışan hemşirelerin duygusal ve normatif bağlılıkları, Sağlık Bakanlığı'nda çalışan hemşirelere göre, üniversitede çalışan hemşirelerin devam bağlılığı özel ve devlet hastanesinde çalışan hemşirelere göre yüksek bulunmuştur. Yılmaz (2011) çalışmasında, çalıştıkları kurum ile duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve örgütsel bağlılık arasında fark bulunmuştur. Ece (2016), yaptığı araştırmada eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin duygusal ve normatif bağlılıkları üniversite hastanesi çalışanlarından yüksek bulunmuştur.

Kurumdaki görev ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Eğitim hemşiresi ve yönetici hemşire olarak çalışanların duygusal bağlılıkları orta, hemşirelerin duygusal bağlılıkları düşük düzeyde bulunmuştur. Yönetici hemşirelerin duygusal bağlılıkları diğer gruplardan daha yüksek bulunmuştur. Hemşireler ile yönetici hemşirelerin duygusal bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

Kurumdaki görev ile normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Yönetici hemşirelerin normatif bağlılıkları orta, eğitim hemşiresi ve hemşirelerin normatif bağlılıkları düşük düzeyde bulunmuştur. Yönetici hemşirelerin normatif bağlılıkları diğer gruplardan daha yüksek bulunmuştur. Hemşireler ile yönetici hemşirelerin normatif bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

Kurumdaki görev ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Eğitim hemşiresi ve yönetici hemşirelerin örgütsel bağlılıkları orta, hemşirelerin düşük düzeydedir. Yönetici hemşirelerin örgütsel bağlılıkları diğer gruplardan daha yüksek bulunmuştur. Hemşireler ile yönetici hemşirelerin örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ) (Tablo 14).

Kanbay (2010), yaptığı araştırmada hemşirelerin pozisyonu ile normatif bağlılık, devam bağlılığı ve örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamış olup, duygusal bağlılık arasında anlamlı fark bulmuştur. Çalışmada, yönetici hemşirelerin duygusal bağlılığı daha yüksek bulunmuştur. Bu çalışmada, yönetici hemşirelerin duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olması, bilgi, beceri, deneyim, sosyal statülerinin yüksek olması, toplum içindeki olumlu rolleri, kendilerine güvenmeleri sonucunda kurumlarına karşı bir bağ hissetmeleri ve juruma olan sadakatlerinden kaynaklanmış olabilir.

Araştırmada, çalışılan bölüm ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Dahiliye, cerrahi, çocuk, acil ve yoğun bakım servisinde çalışan hemşirelerin duygusal bağlılık düzeyi düşüktür, ameliyathane, poliklinik ve diğer bölümlerde çalışanların orta düzeyde bulunmuştur. Poliklinikte çalışanlar ile çocuk servisinde, yoğun bakımda çalışanların duygusal bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Poliklinikte çalışan hemşirelerin duygusal bağlılıkları diğer gruplara göre daha yüksek bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

Çalışılan bölüm ile normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Tüm servislerde çalışan hemşirelerin normatif bağlılık düzeyi düşük bulunmuştur. Ayrıca, poliklinikte çalışanlar ile çocuk servisinde çalışanların normatif bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Poliklinikte çalışan hemşirelerin normatif bağlılıkları diğer gruplara göre daha yüksek bulunmuştur ( $p<0,05$ ) (Tablo 15). Bunun sebebinin poliklinikte çalışan hemşirelerin çalışma koşullarından kaynaklı örgüte karşı duygusal bağ içinde oldukları ve örgüte karşı sorumluluk hissettikleri söylenebilir. Poliklinikte çalışan hemşirelerin kurumun bir parçası olmaktan dolayı mutlu oldukları düşünülebilir.

Ece'nin (2016) çalışmasında, yoğun bakımda çalışan hemşirelerin duygusal bağlılıkları, acilde çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca, acilde çalışanlar ile diğer bölümlerde (Ameliyathane, poliklinik, anjio) çalışanların duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Diğer bölümlerde çalışanların duygusal bağlılıkları acilde çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur.

Yapılan bazı çalışmalarda çalışılan bölüm ile duygusal ve normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı görülmüştür (Kanbay 2010, Kaya

2010). Kaya (2010), çalışmasında cerrahi bilimlerde çalışan hemşirelerin devam bağlılığının ameliyathane ve dahili bilimlerde çalışan hemşirelere göre daha yüksek olduğunu saptamıştır. Park ve Ahn (2015) poliklinik hemşireleri ve özel dal hemşirelerinin örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu saptamıştır.

Yapılan çalışmalarda çalışılan bölümün örgütsel bağlılığı (Durukan ve ark. 2010), örgütsel bağlılık ve alt boyutlarını (Kanbay 2010), duygusal bağlılık ve normatif bağlılığı etkilemediği bulunmuştur (Kaya 2010).

Araştırmada, kurumda toplam çalışma süresi ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ). 0-5 yıl arasında çalışan hemşirelerin duygusal bağlılık düzeyi düşük, diğer grupların ise orta düzeyde olduğu bulunmuştur. Kurumunda 24 yıl ve üstü süredir çalışanların duygusal bağlılıkları, diğer gruplara göre daha yüksektir. Kurumunda 0-5 yıl çalışanlar ile 24 yıl ve üstü süredir çalışanların duygusal bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ). 0-5 yıl çalışanların duygusal bağlılıkları 24 yıl ve üstü çalışanlara göre daha düşüktür (Tablo 16). 24 yıl ve üstü süredir çalışan hemşirelerin duygusal bağlılığının daha yüksek olmasının nedeni kurumuna emek vermiş olması ve kurumunu benimsesinden kaynaklanabilir.

Ece (2016) hemşireler ile gerçekleştirdiği araştırmada kurumda çalışma süresinin hemşirelerin duygusal bağlılığını etkilediğini ifade etmiştir. 1 yıldan az çalışanlar ile 11-20 yıl arasında, 1-5 yıl arası çalışanlar ile 11-20 yıl arasında anlamlı ilişki olduğunu tespit ederek, 11- 20 yıl arası çalışanların duygusal bağlılıklarının 1 yıldan az ve 1-5 yıl arası çalışanlara göre daha fazla olduğunu belirtmiştir. Yılmaz (2011), kurumda 12 yıl ve üzeri çalışan hemşirelerin duygusal bağlılıklarının, 1 yıldan az, 1-3 yıl, 4-7 yıl ve 8-11 yıl çalışan hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğunu belirtmiştir. Bu araştırma sonuçlarına göre 0-5 yıl kurumda çalışan hemşirelerin 24 yıl ve üstü çalışan hemşirelerden daha düşük duygusal bağlılık göstermesine bağlı olarak kurumda çalışma süresi arttıkça duygusal bağlılığın arttığını söylemek mümkündür.

Yapılan bazı çalışmalarda da duygusal bağlılık ile kurumda toplam çalışma süresi arasında anlamlı fark bulunmamıştır (Durukan ve ark., 2010, Kanbay 2010, Gülser 2011).

Ece (2016) kurumda toplam çalışma süresi ile normatif bağlılık, devam bağlılığı ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki saptamıştır. Yapılan bazı çalışmalarda kurumda çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunmuştur (Al-Aameri 2000, Duygulu ve Korkmaz, 2008).

Yılmaz (2011) kurumda çalışma süresi ile duygusal, devam ve örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptamıştır. Kanbay (2010) ise, kurumda çalışma süresi ile örgütsel bağlılık ve normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulmuştur.

Gülser (2011), kurumda toplam çalışma süresinin duygusal ve normatif bağlılıkta anlamlı olmadığını, devamlılık boyutunda anlamlı olduğunu rapor etmiştir.

Araştırmada, mesleki deneyim ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ). 0-5 yıl ve 6-11 yıl mesleki deneyimi olan hemşirelerin duygusal bağlılık düzeyi düşük, diğer gruptakilerin ise orta düzeyde bulunmuştur.

Bu çalışmada, mesleki deneyim ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ). 0-5 yıl, 6-11 yıl ve 12-17 yıl mesleki deneyimi olan hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeyi düşük, 18-23 yıl ve 24 yıl ve üstü deneyimi olanların ise orta düzeyde bulunmuştur. Mesleki deneyimi 0-5 yıl ile 24 yıl ve üstü olanlar arasında duygusal bağlılık ve örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ). 0-5 yıl mesleki deneyime sahip hemşirelerin duygusal ve örgütsel bağlılıklarının 24 yıl ve üstü deneyime sahip hemşirelere göre daha düşük olduğu saptanmıştır (Tablo 17). Mesleğe yeni başlayan hemşirelerin kurumla kendini özdeşleştiremediği ve bağlılık hissetmediği, meslekte olgunlaşma süresinin ilk on yıl olduğu düşünülebilir.

Kanbay (2010) yaptığı araştırmada 18 yıl ve üstü mesleki deneyimi olan hemşirelerin duygusal bağlılıklarının en yüksek düzeyde olduğunu saptamıştır. Ece (2016) yaptığı çalışmada 1-5 yıl mesleki deneyime sahip olan hemşireler ile 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri mesleki deneyimi olan hemşirelerin duygusal bağlılık puan ortalaması arasında anlamlı bir ilişki saptanmış olup, 1- 5 yıl mesleki deneyimi olanların duygusal bağlılıklarının 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri mesleki deneyimi olan hemşirelere göre daha düşük olduğunu bulmuştur. Araştırma bulguları, bu sonuçlar

bakımından benzerlik göstermektedir. Kaya'nın (2010) çalışmasında, 1 yıldan az mesleki deneyime sahip hemşirelerin, 1-20 yıla göre kurumlarına daha fazla duygusal bağlılık göstermesi bu araştırma sonucu ile farklılık göstermektedir.

Kanbay (2010) hemşireler üzerinde yaptığı çalışmasında, 18 yıl ve üstü mesleki deneyimi olan hemşirelerin örgütsel bağlılıklarının en yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Mesleki deneyim süresi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki bulunan bir diğer çalışmaya göre de mesleki deneyim süresi az olan hemşirelerin örgütsel bağlılıklarının düşük olduğu belirtilmiştir (Ece 2016).

Bu çalışmanın sonucundan farklı olarak Pakistanda 125 hemşire ile yapılan bir araştırmada, mesleki deneyimi az olan hemşirelerin örgütsel bağlılıklarının daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır (Khan ve Jan 2015). Diğer bazı çalışmalara göre ise mesleki deneyimin örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi olmadığı belirtilmiştir (Durukan ve ark. 2010, İsrail ve ark., 2017).

Yurt içi ve yurt dışı yapılan çalışmalarda da, mesleki deneyim örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Duygulu ve Korkmaz 2008, Khan ve Jan 2015, Tarakçı 2016). Mesleki deneyim ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmıştır (Kanbay 2010, Ece 2016).

Kaya (2010), mesleki deneyim ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığında anlamlı düzeyde fark olduğunu fakat normatif bağlılıkta anlamlı fark bulunmadığını saptamıştır.

Araştırmada, çalışma şekli ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Sürekli gündüz ve vardiyalı çalışan hemşirelerin devam bağlılık düzeyi orta seviyede bulunmuştur. Vardiyalı çalışan hemşirelerin devam bağlılığı, sürekli gündüz çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur (Tablo 18). Bunun sebebinin vardiyalı çalışmanın hemşirelerin biyolojik saati, fizyolojik ve psikolojik durumlarını ve iş-yaşam dengesini olumsuz etkilemesinden kaynaklı olabilir. Vardiyalı çalışan hemşireler, nöbet ücreti ya da izin almaktadırlar bu durumun da devam bağlılıklarını etkileyebileceği düşünülmektedir.

Yılmaz'ın (2011) çalışmasında gündüz+gece çalışan hemşirelerin devam bağlılığı sürekli gündüz ve sürekli gece çalışanlara göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Sürekli gündüz çalışan hemşirelerin, mesleki deneyim ve

kurumda çalışma süresinin daha fazla olabileceğinden dolayı ve çalışma ekibindeki arkadaşları ile birlikte olmasından dolayı bağlılıklarının yüksek olduğu ifade edilmiştir.

Ankara'da üniversite hastanesinde yapılan bir araştırmada, nöbet şeklinde çalışanlar ile gündüz+nöbet şeklinde çalışanların devam bağlılığı, diğer bağlılıklardan daha yüksek seviyede etkilendiği sonucuna varılmıştır (Yavuz 2009).

Kanbay'ın (2010) yaptığı araştırmaya göre, çalışma şekli ile duygusal bağlılık karşılaştırmasında, gündüz çalışanların, gündüz+gece çalışanlara göre duygusal bağlılığı yüksek bulunmuştur.

Solak (2014), araştırmasında sürekli gündüz çalışanların sürekli gece ve vardiyalı çalışanlara göre normatif bağlılıklarının daha yüksek olduğunu saptamış olup, bu bulgunun istatistiksel olarak anlamlı olmadığını belirtmiştir. Hemşirelerin çalışma şekli ile duygusal, normatif ve devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Yapılan bazı çalışmalarda çalışma şekli ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak fark bulunmamıştır (Kanbay 2010, Gülser 2011).

Yılmaz (2011), hemşirelerin çalışma şekilleri ile duygusal, devam, normatif ve örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık tespit etmiştir. Bir diğer araştırmada ise çalışma şeklinin, duygusal ve normatif bağlılık üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Sürekli gündüz çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarının daha yüksek olduğu saptamıştır (Gülser 2011).

Araştırmada, kadrosu olanlar ile olmayanlar arasında duygusal, normatif, devam bağlılığı ve örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Hemşirelerin kadro durumunun örgütsel bağlılık ve alt boyutlarını etkilemediği ifade edilebilir. Kaya (2010), kadrolu ve sözleşmeli çalışanların duygusal ve devam bağlılığında fark bulmamış olup, normatif bağlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit etmiştir. Bunun sebebinin ise, hemşirelerin kurumlarına olan sadakatinden kaynaklanabileceğini belirtmiştir.

Bu çalışmada, derneğe üye olan hemşireler ile olmayanlar arasında duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılığı ve örgütsel bağlılık arasında istatistiksel

olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Derneğe üye olma durumu hemşirelerin örgütsel bağlılık ve alt boyutları üzerinde etkili olmadığını göstermektedir.

Araştırmada, sendikaya üye olan hemşireler ile olmayanlar arasında duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Sendikaya üye olanların duygusal bağlılık düzeyi olmayanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Sendikaya üye olanların duygusal bağlılıkları orta, olmayanların düşük düzeydedir (Tablo 19). Bu durum, sendikaya üye olan hemşirelerin, kendilerini daha garantide ve psikolojik olarak rahat hissedebileceğinden dolayı, örgütle kendilerini özdeşleştirmesinden kaynaklanmış olabilir. Sendikanın getirdiği avantajlardan olan istediği bölümde çalışma ve daha çabuk terfi etme gibi durumlardan yararlanabildikleri için duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğu düşünülebilir.

Araştırmada, mesleki sertifikası olan hemşireler ile olmayanlar arasında örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Sertifikaya sahip olma durumunun hemşirelerin örgütsel bağlılık ve alt boyutlarını etkilemediği söylenebilir. Fitzpatrick (2018) yaptığı araştırmada, sertifikası olan hemşirelerin, olmayanlara göre pozisyonlarından daha az ayrılma eğilimi gösterdiğini belirlemiştir.

Bu araştırmada, sertifikasına uygun yerde çalışan hemşireler ile çalışmayanlar arasında örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Sertifikaya uygun yerde çalışma durumunun hemşirelerin örgütsel bağlılık ve alt boyutlarını etkilemediği ifade edilebilir.

### **5.7. Yetenek yönetimi ölçeği, Minnesota iş doyum ölçeği genel ve alt boyutları, örgütsel bağlılık ölçeği genel ve alt boyutlarının ilişkisine yönelik bulguların tartışılması**

Araştırma sonuçlarına göre yetenek yönetimi ile içsel doyum ( $r=0,451$ ), dışsal doyum ( $r=0,541$ ), genel iş doyumunu ( $r=0,515$ ), normatif bağlılık ( $r=0,455$ ), örgütsel bağlılık ( $r=0,384$ ) arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ilişki, duygusal bağlılık



( $r=0,288$ ), devam bağıllığı ( $r=0,103$ ) arasında pozitif yönlü zayıf ilişki bulunmuştur ( $p<0,05$ ) (Tablo 20).

İçsel doyum boyutundaki değişimin %20,4'ünü, dışsal doyum boyutundaki değişimin %29,2'sini yetenek yönetimi açıklamaktadır (Tablo 21). Duygusal bağıllık boyutundaki değişimin %8,3'ünü, normatif bağıllık boyutundaki değişimin %20,7'sini, devam bağıllığı boyutundaki değişimin %1,1'ini yetenek yönetimi açıklamaktadır (Tablo 22).

Bahadınlı (2013) yaptığı araştırmada, yetenek yönetimi uygulamalarını soyut ve somut algılamanın içsel iş doyumunu %31,4 oranında, dışsal iş doyumunu değişkenini %41,5 oranında açıkladığını bulmuştur. İçsel iş doyumunu, dışsal iş doyumunu ve yetenek yönetimi soyut algısı değişkenlerinin, örgüte duygusal bağıllık değişkenini %45 oranında açıkladığı bulunmuştur. Yetenek yönetimi uygulamalarını soyut algılama faktörünün örgüte normatif bağıllık faktörünü %29,3 oranında, örgüte devam bağıllığı faktörünü ise %17,6 oranında açıkladığını belirtmiştir. Tarakçı'nın (2016) çalışmasında yetenek yönetimi duygusal bağıllığın %34,3'ünü açıklamaktadır. Aynı araştırmada, normatif bağıllığın %32,1'i, devam bağıllığının %06,0'ı, iş doyumunun %06,3'ünün yetenek yönetimine bağlı olduğu belirlenmiştir.

Bahadınlı (2013), soyut yetenek yönetimi uygulamaları algısı ile içsel ve dışsal iş doyumunu arasında anlamlı, pozitif ve orta kuvvetli bir ilişki saptamıştır. Duygusal ve normatif bağıllık ile soyut yetenek yönetimi uygulaması algısı arasında pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir. Somut yetenek yönetimi uygulaması algısı da içsel ve dışsal iş doyumunu ile pozitif bir ilişki içindedir. Somut yetenek yönetimi uygulaması algısı ile dışsal iş tatmini arasında doğrusal (pozitif) orta derecede ilişki olduğu belirlenmiştir. Yapılan başka bir araştırmada da soyut ve somut yetenek yönetimi ile içsel ve dışsal iş doyumunu arasında pozitif ve orta kuvvetli ilişkinin olduğu saptanmıştır (İpçioğlu 2017). O'Neill (2017), yetenek yönetimi ölçeğinin alt boyutları olan hedef ve stratejilerin belirlenmesi, kilit pozisyonların belirlenmesi, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer geliştirme, alt boyutları ve iş doyumunu arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki saptamıştır. Yapılan bazı çalışmalarda da yetenek yönetimi ile iş doyumunu arasında pozitif, orta kuvvetli bir ilişki olduğu belirtilmiştir (Bahadınlı 2013, İpçioğlu 2017). Kamal (2017), Malezyadaki devlet üniversitelerinde iki yüz otuz sekiz katılımcı ile yaptığı araştırmada yetenek yönetimi ile iş doyumunu arasında

orta düzey bir ilişki olduğunu saptamıştır. Bu bulgu, bu araştırmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

İpçioğlu (2017) yetenek yönetimi ve iş doyumunu arasında anlamlı, pozitif orta derecede bir ilişki olduğunu saptamıştır. Hafez (2017) Mısır'da bir devlet üniversitesinde çalışan 105 yönetici personel ile yaptığı araştırmada yetenek yönetimi uygulamalarının (üstün performansı motive etmek, eğitim ve gelişim, iş zenginleştirme) iş doyumunu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Elahinjad ve Gholami (2015), yeteneklerin çekilmesi, yeteneklerin korunması, yeteneklerin geliştirilmesi gibi yetenek yönetimi uygulamalarının iş doyumunu üzerinde anlamlı etkisi olduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde yetenek yönetimi uygulamalarının iş doyumunu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır (Karuri 2015, Tashh 2016). Kamal (2017), Malezyada'ki devlet üniversitelerinde yaptığı araştırmada yetenek yönetimi ile iş doyumunu arasında orta düzey bir ilişki saptamıştır.

Ardayanfitri (2018), yeteneği çekme, yeteneği geliştirme ve yeteneği elde tutma uygulamalarının iş doyumunu üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu saptamıştır. Yapılan bazı çalışmalarda da yetenek yönetiminin iş doyumunu üzerinde pozitif bir ilişki içinde olduğu belirlenmiştir (Hamidi ve ark. 2014, Nobredishe 2014, Tarakçı 2016, Nareshbabu ve ark., 2017).

Tarakçı (2016), kamu üniversitesinde çalışan üç yüz altmış iki akademik personel ile gerçekleştirdiği araştırmada, yetenek yönetiminin devam bağlılığı, normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve örgütsel bağlılığı istatistiksel olarak pozitif yönlü ve anlamlı etkilediği sonucuna varmıştır. Ayrıca yetenek yönetiminin iş doyumuna pozitif bir etki yaptığı da belirlenmiştir. Diğer çalışmalarda da yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki saptanmıştır (Ping 2011, Nobarieidishe ve ark. 2014, Malkawi 2017).

Bahadınlı (2013), yetenek yönetimi uygulamaları algısının duygusal bağlılık ve normatif bağlılığı pozitif yönde etkilediğini saptamış olup devam bağlılığını negatif yönlü ve anlamlı etkilediğini belirtmiştir. Araştırmamızda yetenek yönetimi ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü ilişki olması bakımından bu bulgu, bu çalışma ile benzerlik göstermemektedir.

Araştırmada, yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki bulunmaktadır (Tablo 20). Bu çalışma ile benzerlik gösteren araştırmalar mevcuttur (Ping 2011, Tarakçı 2016). Ürdün'de yapılan bir araştırmada da yetenek yönetimi uygulamalarını kapsayan yetenek kazanımı, yetenek gelişimi, yeteneğin elde tutulması ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya koyulmuştur (Malkawi 2017).

Kheirkhah (2016), İran'da yüz yetmiş yedi ebe ile gerçekleştirdiği araştırmada yetenek yönetiminin, ebelerin örgütsel bağlılığı ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Duygusal, normatif ve devam bağlılığı ile yetenek yönetimi arasında ileri derece anlamlı ilişki bulmuştur. Halvaei ve Ejlali'nin (2015) çalışmasında da yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları, bulgularımız ile aynı yöndedir.

İş doyumunu ile duygusal bağlılık ( $r=0,459$ ), normatif bağlılık ( $r=0,577$ ), örgütsel bağlılık ( $r=0,545$ ) arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ilişki, devam bağlılığı ( $r=0,169$ ) arasında pozitif yönlü zayıf ilişki bulunmuştur ( $p<0,05$ ) (Tablo 20). Araştırmada, duygusal bağlılık boyutundaki değişimin %21,4'ünü, normatif bağlılık boyutundaki değişimin %36,7'sini, devam bağlılığı boyutundaki değişimin %3'ünü iş doyumunu açıklamaktadır (Tablo 23-24-25). Bahadınli (2013) çalışmasında, içsel, dışsal iş doyumunu değişkenlerinin, örgüte duygusal bağlılık değişkenini %45 oranında, dışsal iş doyumunu değişkeninin örgüte normatif bağlılık değişkenini %11 oranında açıkladığını, içsel iş doyumunun örgüte devam bağlılık değişkenini % 4,5 oranında açıkladığını belirtmiştir.

Yurt dışında yapılan araştırmalarda da araştırmamız ile benzer bulgular saptanmış olup iş doyumunun örgütsel bağlılığı pozitif etkilediği belirtilmiştir (Al-Aameri 2000, Lorber ve Savic, 2014, Park ve Ahn 2015, İsrail ve ark. 2017, Kim ve ark. 2017). Tayvan'da yapılan çalışmada hemşirelerin iş doyumunun duygusal, devam ve normatif ve örgütsel bağlılık toplam puanı üzerinde pozitif ve anlamlı bir şekilde etkili olduğu rapor edilmiştir (Chang 2015). Başka bir çalışmada bulgularımızdan farklı olarak iş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır (Salem ve ark., 2016).

### 5.8. Aracı değişkene yönelik bulguların tartişılması

Araştırmada, yetenek yönetiminin duygusal bağlılığı etkilemesinde iş doyumunu tam aracılık rolü üstlenmiştir (SOBEL=7.399,  $p<0,05$ ) (Tablo 23). Yetenek yönetiminin normatif bağlılığı etkilemesinde iş doyumunu kısmi aracılık rolü üstlenmiştir (SOBEL=8.438 ,  $p<0,05$ ) (Tablo 24). Yetenek yönetiminin devam bağlılığını etkilemesinde iş doyumunu tam aracılık rolü üstlenmiştir (SOBEL=2.921,  $p<0,05$ ) (Tablo 25).

Bahadınlı (2013), çalışmasında iş doyumunun, yetenek yönetimi uygulamaları soyut algısı ile örgüte duygusal, devam ve normatif bağlılık arasında kısmi aracı rolü olduğunu belirlemiştir. İş doyumunun hemşirelerin yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında aracı etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Boz (2016) Antalya’da üç yüz yetmiş altı banka çalışanı ile yaptığı çalışmada, çalışanların duygusal bağlılıklarının ve iş doyumlarının yöneticilerin yetenek yönetimi arasında aracı etkiye sahip olduğunu belirtmiştir.



## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 6.1. Sonuçlar

Yetenek yönetiminin hemşirelerin iş doyumunu ile örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini araştırmak amacı ile yapılan bu araştırmanın sonuçları aşağıda verilmiştir.

#### **Sosyodemografik değişkenlere yönelik sonuçlar:**

Araştırmaya katılan hemşirelerin sosyodemografik özelliklerinin dağılımı incelendiğinde; hemşirelerin çoğunun 37-47 yaşında, kadın, evli, lisans mezunu, hemşire olarak, Sağlık Bakanlığı hastanesinde, yoğun bakım bölümünde çalıştığı, kurumda toplam çalışma süresinin 0-5 yıl, mesleki deneyim süresinin 18-23 yıl, vardiyalı ve kadrolu olarak çalıştığı belirlenmiştir. Hemşirelerin çoğunluğunun sendikaya üyeliği bulunmasına rağmen, büyük bir kısmının mesleki derneğe üyeliği bulunmamaktadır. Sertifikası olan hemşirelerin çoğunluğunun, yoğun bakım hemşireliği sertifikası bulunmakta ve hemşirelerin büyük bir kısmı sertifikasına uygun yerde çalışmaktadır.

#### **Yetenek yönetimi ölçeği, MİDÖ, örgütsel bağlılık ölçeğine yönelik bulguların sonuçları:**

**Hemşirelerin yetenek yönetimi algıları:** Yetenek yönetimi ölçeği genel ortalaması  $2,44 \pm 0,96$  olarak bulunmuştur. Araştırmaya katılan hemşirelerin yetenek yönetimi algısının düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir.

**Hemşirelerin iş doyumları:** MİDÖ'ye ilişkin puan ortalamaları; içsel doyum puan ortalaması  $3,32 \pm 0,76$ , dışsal doyum puan ortalaması  $2,81 \pm 0,81$ , genel iş doyumunu puan ortalaması  $3,12 \pm 0,74$  olarak bulunmuştur. Araştırmaya katılan hemşirelerin içsel doyumunu orta, dışsal doyumunu düşük iş doyumunu orta düzeyde bulunmuştur.

**Hemşirelerin örgütsel bağlılıkları:** Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin puan ortalamaları; duygusal bağlılık puan ortalaması  $3,96 \pm 1,17$ , normatif bağlılık puan ortalaması  $3,83 \pm 1,30$ , devam bağlılığı puan ortalaması  $4,28 \pm 1,31$ , örgütsel bağlılık puan ortalaması  $4,02 \pm 0,92$  olarak bulunmuştur. Araştırmaya katılan hemşirelerin duygusal ve normatif bağlılığı düşük, devam ve örgütsel bağlılıkları orta düzeyde bulunmuştur.

## **Yetenek yönetimi ölçeği ile sosyodemografik değişkenlerin karşılaştırılmasına yönelik bulguların sonuçları:**

Yetenek yönetimi ölçeği ile sosyodemografik değişkenlerin karşılaştırılmasına yönelik sonuçlarda; 25 yaş ve altında, bekar, sağlık meslek lisesi mezunu olan, Sağlık Bakanlığı Hastanesinde, yoğun bakımda çalışan, 0-5 ve 6-11 yıl kurumda çalışma süresi bulunan, 0-5 yıl mesleki deneyimi olan ve kadrolu olmayan hemşirelerin yetenek yönetimi algılarının daha yüksek olduğu saptanmıştır.

- 25 yaş ve altındaki hemşirelerin yetenek yönetimi algısı orta, diğer yaş grubundaki hemşirelerin yetenek yönetimi algısı düşük bulunmuştur.

- Bekarların yetenek yönetimi algısı orta, evlilerin düşük düzeyde olduğu saptanmıştır.

- SML ve önlisans mezunu hemşirelerin yetenek yönetimi algısı orta, diğer grupların düşük düzeyde olduğu bulunmuştur.

- Sağlık Bakanlığı Hastanesinde çalışan hemşirelerin yetenek yönetimi algısı düşük, üniversite hastanesinde çalışanların orta düzeyde bulunmuştur.

- Eğitim hemşiresi ve hemşire olarak çalışanların yetenek yönetimi algısı düşük, yönetici hemşirelerin yetenek yönetimi algısı orta düzeyde bulunmuştur.

- Cerrahi, çocuk, acil, ameliyathane, poliklinik ve diğer servislerde çalışan hemşirelerin yetenek yönetimi algısı düşük, yoğun bakım ve dahiliye servisinde çalışanların orta düzeyde olduğu belirlenmiştir.

- 12-17 yıl, 18-23 yıl ve 24 yıl ve üstü çalışan hemşirelerin yetenek yönetimi algısı düşük, 0-5 ve 6-11 yıl arasında çalışan hemşirelerin yetenek yönetimi algısı orta düzeyde bulunmuştur.

- Mesleki deneyimi 0-5 yıl ve 6-11 yıl arası olan hemşirelerin yetenek yönetimi algısı orta, 12- 17 yıl 18-23 yıl ve 24 yıl üstünde olan hemşirelerin yetenek yönetimi algısının düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir.

- Kadrolu olmayan hemşirelerin yetenek yönetimi algısı orta, kadrolu olanların düşük düzeyde olduğu saptanmıştır.

Yetenek yönetimi ile cinsiyet, çalışma şekli, mesleki dernek üyeliği, sendikaya üyeliği, sertifikaya sahip olma ve sertifikaya uygun yerde çalışma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

### **MİDÖ ile sosyodemografik değişkenlerin karşılaştırılmasına yönelik sonuçlar:**

Üniversite hastanesinde, poliklinikte, eğitim hemşiresi olarak, sürekli gündüz çalışan hemşirelerin içsel doyum, dışsal doyum ve genel iş doyumunu daha yüksek bulunmuştur. Mesleki derneğe üye olan ve sertifikasına uygun yerde çalışan hemşirelerin içsel doyum ve genel iş doyumları daha yüksek bulunmuştur.

- Her iki kurumda çalışan hemşirelerin içsel doyum ve genel iş doyum düzeyi orta düzeyde, dışsal doyumunu düşük düzeyde bulunmuştur.

- Tüm bölümlerde çalışan hemşirelerin içsel doyum düzeyi orta bulunmuştur. Dahiliye, cerrahi, çocuk, acil, yoğun bakım, ameliyathane ve diğer servislerde çalışan hemşirelerin dışsal doyumunu düşük, poliklinikte çalışanların orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ameliyathane ve çocuk servisinde çalışan hemşirelerin genel iş doyumunu düşük düzeyde, diğer grupların orta düzeyde olduğu saptanmıştır.

- Sürekli gündüz ve vardiyalı çalışan hemşirelerin içsel ve genel iş doyumunu orta düzeyde olduğu bulunmuştur. Sürekli gündüz çalışanların dışsal doyumunu orta, vardiyalı çalışanların düşük düzeyde bulunmuştur.

- Derneğe üye olan ve olmayan hemşirelerin içsel ve genel iş doyumları orta düzeyde olduğu belirlenmiştir.

- Sertifikasına uygun yerde çalışan ve çalışmayanların içsel doyumunu orta düzeydedir. Sertifikasına uygun yerde çalışanların genel iş doyumunu orta, çalışmayanların düşük düzeydedir.

MİDÖ genel ve alt boyutları ile yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kurumda toplam çalışma süresi, mesleki deneyim, kadro durumu, sendika üyeliği ve mesleki sertifika durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

### **Örgütsel bağlılık ölçeği ile sosyodemografik değişkenlerin karşılaştırılmasına yönelik sonuçlar:**

- 25 yaş ve altı, 26-36 yaşındaki hemşirelerin örgütsel bağlılığı düşük düzeyde, 37-47 yaş ve 47 yaş üstü hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeyi orta düzeyde bulunmuş olup 37-47 yaşında olan hemşirelerin örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu saptanmıştır.

- Eğitim hemşiresi ve yönetici hemşirelerin duygusal ve örgütsel bağlılıkları orta, hemşirelerin duygusal bağlılıkları düşük düzeyde bulunmuştur. Yönetici hemşirelerin ise; normatif bağlılıkları orta, eğitim hemşiresi ve hemşirelerin normatif bağlılıkları düşük düzeyde bulunmuştur. Yönetici hemşirelerin duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılıkları daha yüksektir.

- Dahiliye, cerrahi, çocuk, acil ve yoğun bakım servisinde çalışan hemşirelerin duygusal bağlılık düzeyi düşük, ameliyathane, poliklinik ve diğer bölümlerde çalışanların orta düzeyde bulunmuş olup poliklinikte çalışan hemşirelerin duygusal bağlılıkları daha yüksektir. Tüm servislerde çalışan hemşirelerin normatif bağlılık düzeyi düşük bulunmuş olup poliklinikte çalışan hemşirelerin normatif bağlılıkları daha yüksektir.

- 0-5 yıl arasında kurumda toplam çalışma süresi olan hemşirelerin duygusal bağlılık düzeyi düşük, diğer grupların ise orta düzeyde olmakla beraber 24 yıl ve üstü kurumda çalışan hemşirelerin duygusal bağlılıkları daha yüksek bulunmuştur.

- 0-5 yıl ve 6-11 yıl mesleki deneyimi olan hemşirelerin duygusal bağlılık düzeyi düşük, diğer grupların ise orta düzeyde olmakla beraber 24 yıl ve üstü mesleki deneyime sahip hemşirelerin duygusal ve örgütsel bağlılıkları daha yüksektir. 0-5 yıl, 6-11 yıl, 12-17 yıl mesleki deneyimi olan hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeyi düşük, 18-23 yıl ve 24 yıl ve üstü deneyimi olanların ise orta düzeyde bulunmuştur.

- Sürekli gündüz ve vardiyalı çalışanların devam bağlılık düzeyi orta seviyede bulunmuş olup, vardiyalı çalışanların devam bağlılığı daha yüksek bulunmuştur.

- Sendikaya üye olan hemşirelerin duygusal bağlılık düzeyi orta, olmayanların düşük düzeyde olmakla birlikte, sendikaya üye olan hemşirelerin duygusal bağlılıkları daha yüksektir.

Örgütsel bağlılık ölçeği genel ve alt boyutları ile cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalıştığı kurum, kadro durumu, mesleki derneğe üyelik, mesleki sertifikaya sahip olma ve sertifikaya uygun yerde çalışma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).



### **Yetenek yönetimi, MİDÖ genel ve alt boyutları, örgütsel bağlılık genel ve alt boyutlarının ilişkisine yönelik sonuçlar:**

- Yetenek yönetimi ile içsel doyum, dışsal doyum, iş doyumunu, normatif bağlılık, örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ilişki, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ile arasında pozitif yönlü zayıf ilişki bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

- İş doyumunu ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık, örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ilişki, devam bağlılığı ile arasında pozitif yönlü zayıf ilişki bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

- Yetenek yönetimi, hemşirelerin içsel doyum ve dışsal doyumunu anlamlı, pozitif yönde etkilemektedir.

- Yetenek yönetimi, hemşirelerin duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığını anlamlı, pozitif yönde etkilemektedir. Yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık alt boyutlarını etkilediği için, yetenek yönetiminin örgütsel bağlılığı etkilediğini söylemek mümkündür.

- Yetenek yönetimi, iş doyumunu anlamlı, pozitif yönde etkilemektedir.

### **Aracı değişkene yönelik sonuçlar:**

- Yetenek yönetiminin duygusal bağlılığı etkilemesinde iş doyumunu, tam aracılık rolü üstlenmektedir.

- Yetenek yönetiminin normatif bağlılığı etkilemesinde iş doyumunu, kısmi aracılık rolü üstlenmektedir.

- Yetenek yönetiminin devam bağlılığını etkilemesinde iş doyumunu, tam aracılık rolü üstlenmektedir.

## 6.2. Öneriler

Araştırmanın sonuçları doğrultusunda aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur.

- Hemşirelerin yetenek yönetimi algıları düşük düzeyde bulunmuştur. Hemşireler, kurumlarında yetenek yönetimi uygulamalarını yetersiz bulmaktadır. Yetenek yönetimi sistemi ülkemizde olmalıdır. Performans değerlendirme, kariyer çalışmaları olmakla birlikte yetenek yönetimine ilişkin uygulamalar mevcut değildir. Bu bakımdan hastanelerde, yetenek yönetiminin uygulanması için yasal düzenlemelerin yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Yönetici hemşirelerin, kurumlarında yetenek temelli anlayışı benimseyerek organizasyonun tüm kademelerine bu anlayışı yerleştirmesi ve uygulaması önemlidir. Yetenekli hemşireleri cezbetme, işe alma, işte tutma stratejileri geliştirilmelidir. Bu kapsamda yetenekli hemşireleri kuruma çekmek için gerekli pozisyonların özelliklerinin belirlenmesi gereklidir. Hemşireleri elde tutmak için; eğitim gelişim programları, koçluk ve mentorluk uygulaması, kariyer ilerleme olanakları, ödül ve performans değerlendirme sistemleri oluşturulmalıdır. Bunu gerçekleştirebilmek için de yönetici hemşirelere yetenek yönetimi konusunda eğitim verilmesi önerilebilir. Hemşireler için yetenek yönetimi düzenlemeleri yapılmamıştır.

- Her bölüm için yetenek tanımları yapılmalı, gerekli yetkinlikler belirlenmeli ve hemşirelerin yeteneğine ve uzmanlık alanlarına uygun, istedikleri bölümde çalışması sağlanmalıdır.

- Hemşirelerin yetenek yönetimine ilişkin farkındalıklarının artırılması sağlanmalıdır.

- Hemşirelere özgü yetenek yönetimi ölçeği geliştirilmesi önerilmektedir.

- Hemşirelerin iş doyumunu artırmak için, hemşirelerin yönetsel kararlara katılımının sağlanması, hemşirelerin otonomilerinin güçlendirilmesi, eğitim ve gelişim fırsatlarının tanınması, takdir edilmesi ve çalışma koşullarının düzenlenmesi gereklidir.

- Hemşirelerin sertifikalarına uygun yerde çalışması sağlanmalıdır. Hemşirelerin mesleki örgütlenmesi sağlanmalı, derneklere üye olmaları desteklenmelidir.

- 36 yaş ve altındaki hemşirelerin örgütsel bağlılıkları düşük bulunmuştur. Genç hemşirelere yönelik destekleyici bir ortam yaratılmalıdır.

- Araştırmaya katılan hemşirelerin; sendikaya üye olmayan, kurumda çalışma süresi 0-6 yıl, mesleki deneyimi 0-11 yıl olan hemşirelere kurumun bir parçası olduğu hissi verilmeli, düzenli toplantılar yapıp görüşleri alınmalı, çalışanı destekleyen ve güçlendiren bir anlayış benimsenmeli, çalışma ortamları iyileştirilmelidir.

- Yeteneklerine uygun yerde çalışan, kurum tarafından desteklenen, eğitim ve gelişimlerinin, kariyer fırsatlarının sağlandığı örgütlerde çalışan hemşirelerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılıklarında artma beklenebilir.

- Yetenek yönetiminin duygusal bağlılığı ve devam bağlılığını etkilemesinde iş doyumunu tam aracı, normatif bağlılığı etkilemesinde kısmi rolü olduğu bulunmuştur. Bu sebeple hemşirelerin yetenek yönetimi algılarının ve örgüte olan bağlılıklarının sağlanmasında iş doyumunu önemlidir. Hemşirelerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılığını artırmaya yönelik stratejiler belirlenmelidir. Bu stratejilerin yetenek yönetimi algısını artıracığı beklenmektedir.

## 7. KAYNAKLAR

- Abedi G, Ahmadi A ve Asl IM. Relationship between the talent management and the election process of managers of public and private hospitals. Middle-East Journal of Scientific Research. 2011; 9:(6), 769-772.
- Aiken LH, Clarke S, Cheung RB, Sloane DM ve Silber JH. Educational levels of hospital nurses and surgical patient mortality. JAMA. 2003; 290(12), 1617–1623.
- Akar, F. Yetenek Yönetimi. 1. Baskı, İmge Kitabevi, Ankara; 2015.
- Akar F ve Balcı A. Yetenek yönetiminin bazı Türk üniversitelerinde uygulanmasına ilişkin öğretim üyesi görüşleri. Kastamonu Eğitim Dergisi. 2016; 24 (2): 955-974.
- Aksoy N ve Polat C. Akdeniz bölgesindeki bir ilde üç farklı hastanenin cerrahi birimlerinde çalışan hemşirelerin iş doyumunu ve etkileyen faktörler. Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi. 2013; 10(2):45-53.
- Aksu G, Acuner AM ve Tabak RS. Sağlık Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatı yöneticilerinin iş doyumuna yönelik bir araştırma (Ankara örneği). Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası. 2002; 55(4): 271-282.
- Al-Aameri AS. Job satisfaction and organizational commitment for nurses. Saudi Medical Journal. 2000; 21 (6): 531-535.
- Alayoğlu N. İnsan kaynakları yönetiminde yeni dönem: Yetenek yönetimi. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi. 2010; (1): 68-97.
- Allen NJ. ve Meyer JP. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology. 1990; 63:1-18.
- Altınöz M. Yetenek Yönetimi. 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara; 2009.

Altınöz M, Çakıroğlu D ve Çöp S. The effect of job satisfaction of the talented employees on organizational commitment: A field research. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2012; 58:322–330.

Altınöz M ve Çöp S. Örgütsel sessizliğin yetenek yönetimi üzerine etkisi: Bir alan araştırması. 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. 2012:574-579.

Altınöz M, Çakıroğlu D, Çöp S. Effects of talent management on organizational trust: A field study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 2013; 99: 843 – 851.

Altınöz M, Çöp S ve Çakıroğlu, D. (2014). Büro ortamında yetenek yönetiminin algılanması üzerine karşılaştırmalı bir araştırma. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 101-111.

Altuntuğ N. Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesinde yeteneklerin rolü: Yetenek yönetimi yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 2009; 14(3):445-460.

Anand P. Talent development and strategy at telecom major Bharti Airtel. *Strategic Hr Review*.2011; 10(6):25-30.

Aral İ. Kariyer Yönetimi Teknikleri. Erişim adresi: <http://www.kaynagiminsan.com/category/kariyer-yonetimi/page/3>, Erişim Tarihi: 15.01.2018

Arbabisarjou A, Sarani H, Mohammadi SD ve Robabi H. Organizational commitment in nurses. *IJBR*. 2016; 7(5): 1841-1846.

Ardyanfitri H ve Wahyuningtyas R. The influence of talent management on the job satisfaction of employees in Telkom University. The 8th International Conference on Sustainable Collaboration in Business, Technology, Information and Innovation. Erişim adresi: <http://libraryproceeding.telkomuniversity.ac.id/index.php/scbtii/article/viewFile/5525/5504>, Erişim Tarihi: 31.05.2018

Argon G, Vatan F. Performans Değerlendirme, Denetleme ve Disiplin. İçinde: *Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi El Kitabı*, Uyer G, Kocaman G (Eds.). 1. Baskı, Koç Üniversitesi Yayınları, Kağıthane, İstanbul; 2016: s.474.

Ariss AA, Cascio WF ve Paauwe J. Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*. 2014; 49(2): 173–179.

Arslan Yürümezoğlu H. Yataklı tedavi kurumlarında çalışan hemşirelerin iş doyumları ve hastaların hemşirelik hizmetinden memnuniyeti. 2007, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek lisans tezi, 68 sayfa, İzmir, (Prof. Dr. Gülseren Kocaman)

Arslan Yürümezoğlu H. Kanıta dayalı hemşirelik yönetimi uygulamalarının hemşire iş doyumunu örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. 2012, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora tezi, 171 sayfa, İzmir, (Prof. Dr. Gülseren Kocaman)

Arslantaş M. Yetenek yönetiminin işe adanma, performans ve işten ayrılma niyetine etkisi: Bankacılık Sektörü örneği. 2016, Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora tezi, 208 sayfa, Diyarbakır, (Doç. Dr. Mehmet Mete)

Ashton C ve Morton, L. Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR Review*. 2005; 4(5):28-31.

Atlı D. Yetenek Yönetimi- İnsan Kaynakların Yönetiminin Yeni Vizyonu. 2. Baskı, Crea Yayıncılık, İstanbul; 2013

Axelrod EL, Handfield-Jones H ve Welsh TA. War for talent, part two. *The McKinsey Quarterly*. 2001; 9-11

Aydın R ve Kutlu Y. Hemşirelerde iş doyumunu ve kişiler arası çatışma eğilimi ile ilgili değişkenler ve iş doyumunun çatışma eğilimi ile olan ilişkisini belirleme. *C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*. 2001; 5(2): 37-45.

Basmacı Karalar E. The effects of talent management on the performance of the employees in the manufacturing sector and an application in a multinational company operating in Turkey. 2015, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek lisans tezi, 161 Sayfa, İstanbul, (Yrd. Doç. Dr. Salim Atay)

Baycan FA. An analysis of the several aspects of job satisfaction between different occupational groups. 1985, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek lisans tezi, 79 sayfa, İstanbul, (Do. Dr. Hamit Fişek)

Bayık H. Diyanet işleri başkanlığında yetenek yönetiminin çalışan performansına etkisi: Yedi bölge örneği. 2015, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek lisans tezi, 67 sayfa, Ankara, (Yrd. Doç. Dr. Abdülkadir Develi)

Bhatnagar J. Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: Key to retention. *Employee Relations*. 2007; 29(6):640-663.

Biçer G ve Düztepe Ş. Yetkinlikler ve yetkinliklerin işletmeler açısından önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*. 2003; 1(2): 13-20.

Bilgin Z, Yaşar Kocabey M, Yeşilyurt G, Öztürk D. Ebelerde örgütlenme ve iş doyumunun belirlenmesi. *HSP*. 2017; 4(2): 105-110.

Birgili F, Salış F ve Özdemir S. Sağlık çalışanlarının iş doyumunu etkileyen bazı etmenlerin incelenmesi. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*. 2010; 13(2): 28-37.

Boz H. Yöneticilerin yetenek yönetimi yetkinliklerinin işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde duygusal bağlılık, çalışmaya tutkunluk ve iş tatmininin aracılık etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. 2016, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora tezi, 198 sayfa, Antalya, (Prof. Dr. Nilgün Anafarta)

Brightman B. Medical talent management: A model for physician deployment. *Leadership in Health Services*. 2007; 20(1): 27-32.

- Brown P, Fraser K, Wong CA, Muise M, Cummings G. Factors influencing intentions to stay and retention of nurse managers: A systematic review. *Journal of Nursing Management*. 2013; 21:459–472.
- Brunell ML, Ross A. The nursing workforce. In: *Policy & Politics in Nursing and Health Care*, Mason DJ, Gardner HF, Hopkins Outlaw F, O'Grady ET (Eds.). 7th edition, St. Louis Missouri, USA; 2016:p.503.
- Byrne M, Valentine W, Carter S. The value of certification- A research journey. *AORN J*. 2004; 79(4): 825-835.
- Buckingham M ve Vosburgh MR. The 21st century human resources function: It's the talent, stupid! *HR. Human Resource Planning*. 2001; 24(4): 17-23.
- Cary AH. Data driven policy: The case for certification research. *Policy, Politics, & Nursing Practice*. 2000; 1(3):165-171.
- Castaneda GA ve Scanlan JM. Job satisfaction in nursing: A concept analysis. *Nursing Forum*. 2014; 49(2): 130-138.
- Cerit K. Hemşirelerin iş doyumlarını belirleyen faktörler: Örgüt iklimi, sosyo demografik ve çalışma özellikleri. 2009, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek lisans tezi, 95 sayfa, İzmir, (Yard. Doç. Dr. Şeyda Seren)
- Ceylan N. İnsan kaynakları yönetiminde yetenek yönetimi ve bir uygulama. 2007, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek lisans tezi, 135 sayfa, İstanbul, (Doç. Dr. V. Lale Tüzüner)
- Chang CS. Moderating effects of nurses' organizational support on the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Western Journal of Nursing Research*. 2015; 37(6): 724 –745.
- Ciğerci Y. Afyon Bölgesinde çeşitli sağlık kuruluşlarında çalışmakta olan cerrahi hemşirelerinin iş doyumunu düzeylerinin ve bunları etkileyen faktörlerin incelenmesi. 2004,



Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek lisans tezi, 75 sayfa, Afyon, (Yrd.Doç.Dr. Gökhan Akbulut)

Cimete G, Gencalp NS, Keskin G. Quality of life and job satisfaction of nurses. *J Nurs Care Qual.* 2003; 18(2): 151–158.

Coleman EA, Coon SK, Lockhart K, Kennedy RL, Montgomery R, Copeland N, McNatt P, Savell S ve Stewart C. Effect of Certification in Oncology Nursing on Nursing-Sensitive Outcomes. *Clinical Journal of Oncology Nursing.* 2009; 13(2): 165-172.

Collings DG ve Mellahi K. Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review.*2009; 19(4): 304-313.

Cowan DD, Norman IJ ve Coopamah VP. A project to establish a skills competency matrix for EU nurses. *British Journal of Nursing.* 2005; 14(11):613-617.

Çalışır H. Sağlık çalışanlarında iş doyumunu (Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi ) hemşire-ebe hemşireler örneği. 2012, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek lisans tezi, 206 sayfa, İstanbul, (Prof. Dr. Mehmet Fikret Gezgin)

Çam O, Akgün E, Babacan Gümüş A, Bilge A ve Ünal Keskin G. Bir ruh sağlığı ve hastalıkları hastanesinde çalışan hekim ve hemşirelerin klinik ortamlarını değerlendirmeleri ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi.* 2005; 6: 213-220.

Çam O ve Yıldırım S. Hemşirelerde iş doyumunu ve etkileyen faktörler. *Türkiye Klinikleri J Nurs Sci.* 2010; 2(1): 64-70.

Çayan D. Yetenek yönetiminin çalışanların performansı üzerine etkileri ve Niğde sağlık sektöründe bir uygulama. 2011, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek lisans tezi, 198 sayfa, Niğde, (Prof. Dr. Özcan Yeniçeri)

Çelik M ve Zaim AH. Yetenek yönetimi yaklaşımı. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi.* 2011; 10(20):33-38.

Çetin C ve Mutlu E. Temel İşletmecilik İşletme ve Çevresi. İstanbul: Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu Yayınları. 2009

Çevik B. Turizm sektöründe yetenek yönetimi uygulamaları: Antalya yöresinde beş yıldızlı otellerde bir araştırma. 2014, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek lisans tezi, 157 sayfa, Antalya, ( Prof. Dr. A. Akın Aksu)

Çırpan H ve Şen A. İşletmelerde yenilikçiliği geliştirmede etkili bir araç: Yetenek yönetimi. Çerçeve Dergisi. 2009:110-116.

Çiçek Korkmaz A. ve Keçecioglu T. Yeni insan kaynakları vizyonu: Yetenek yönetimi metrikleri. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi. 2014; 10(22): 155-171.

Daly WM ve Carnwell R. Nursing roles and levels of practice: A framework for differentiating between elementary, specialist and advancing nursing practice. J Clin Nurs. 2003; 12(2):158-167.

Dar IS, Ahsan-ul-Haq M ve Quratulain. Factors influencing job satisfaction of nurses in public hospitals. Sci.Int.(Lahore). 2015; 27(3):1761-1765.

Demirel Y ve Savaş Y. Nepotizmin yenilik ve yetenek yönetimi üzerine etkisi. MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi. 2017; 6(1):130-142.

Derin N ve Demirel ET. Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılığı zayıflatıcı etkilerinin Malatya merkez’de görev yapan hemşireler üzerinde incelenmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 2012; 17(2): 509-530.

Devine M ve Powell M. Talent management in the public sector. The Ashridge Journal. 2008: 1-6.

Doğan S ve Kılıç S. Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 2007; 37-61.

- Doğan S ve Demiral Ö. İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: Yetenek yönetimi. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2008; 17(3): 145–166.
- Doğan S ve Demiral Ö. Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 2009; 32: 47-80.
- Doğan Merih Y ve Arslan H. Hemşire ve ebelerin mesleki bilinç-örgütlenmeye yönelik görüşlerinin ve iş doyumlarının belirlenmesi. HEMAR-G. 2012; 9(3): 40-46.
- Douglas K. Talent management the next frontier: Retaining, nurturing and growing our workforce. Nurse Leader. 2013; 11(2):23-25.
- Dries N. The psychology of talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review. 2013; 23(4): 272–285.
- Durna U ve Eren V. Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. Doğuş Üniversitesi Dergisi. 2005; 6(2): 210-219.
- Durmuş S ve Günay O. Hemşirelerde iş doyumunu ve anksiyete düzeyini etkileyen faktörler. Erciyes Tıp Dergisi. 2007; 29(2): 139-146.
- Durukan S, Akyürek Ç ve Coşkun E. Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesinde çalışan hemşirelerin örgütsel güven, güçlendirme ve bağlılık düzeylerinin belirlenmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 2010; 15(3): 411-434.
- Duygulu S ve Abaan S. Örgütsel bağlılık: Çalışanların kurumda kalma ya da kurumdan ayrılma kararının bir belirleyicisi. Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi. 2007; 14(2): 61–73.
- Duygulu S ve Korkmaz F. Hemşirelerin örgüte bağlılığı, iş doyumları ve işten ayrılma nedenleri. C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi. 2008; 12(2): 9-20.

Düren Z. 2000'li yıllarda yönetim: Sürekli değişim ve belirsizlik ortamında gelişen yönetsel yaklaşımlar, 2. Baskı, Alfa Basım Yayıncılık, İstanbul, 2002:s:118

Ece F. Hemşirelikte güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi. 2016, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek lisans tezi, 121 sayfa, İstanbul, (Prof. Dr. Aytolan Yıldırım)

Ekici D. Sağlık Bakım Hizmetinin Yönetimi. 1. Baskı. Sim Matbaacılık: Maltepe, Ankara; 2013:s.25.

Ekici D, Cerit K, Gür E, Mert T ve Türkmen S. Sağlık Hizmetlerinde Yönetimsel Sorunların Analizi. 1.Baskı. Sim Matbaacılık: Yenimahalle, Ankara: 2016:s.237.

Elahinejad Z ve Gholami A. Analyzing the relationship between talent management and job satisfaction and loyalty among employees of institute for the intellectual development of children and young adults (A case study on Kohgiluyeh and Boyerahmad, Fars And Isfahan provinces). Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences. 2015;5: 5413-5420

Elibol M. Kamu sağlık hizmetleri ve yetenek yönetimi: İstanbul Fatih Kamu Hastaneleri Birliği bağlamında bir araştırma. 2017, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans tezi, 116 sayfa, İstanbul, (Dr. Murat Adil Salepçioğlu)

Ellis R. Key healthcare talent management objectives and challenges. Association for Talent Development. Erişim adresi: <https://www.td.org/insights/key-healthcare-talent-management-objectives-and-challenges>, Erişim Tarihi: 21.01.2018

Engeda EH, Birhanu AM ve Alene KA. Intent to stay in the nursing profession and associated factors among nurses working in Amhara Regional State Referral Hospitals, Ethiopia. BMC Nursing, 2014; 13(24):2-8.

Erbil N ve Bostan Ö. Ebe ve hemşirelerde iş doyumunu, benlik saygısı ve etkileyen faktörler. Atatürk Üniv. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi. 2004; 7(3): 56-66.

- Erdemir, E. Bilgi toplumunda insan kaynakları yönetiminin yeni rolü: Yetenek savaşları olgusu ve Türkiye'deki yansımaları 5. Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı. 2006; 2: 29-39.
- Erdoğan İ. İşletmelerde Kişi Değerlendirmede Psikoteknik. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi. 1999.
- Erdoğan İ. İşletmelerde Davranış. Beta yayıncılık, İstanbul, 2007: s:23.
- Eren H ve Demirgöz Bal M. Hemşirelikte örgütsel bağlılık. Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi. 2015; 1(2): 44-50.
- Erenstein CF ve McCaffrey R. How healthcare work environments influence nurse retention. Holist Nurs Pract. 2007; 21(6):303–307.
- Fingado JP. Talent management: Critical to the healthcare industry's future developing and deploying the workforce to meet dynamic demands. API Healthcare Corporation. Erişim adresi: [http://www.apihealthcare.com/sites/default/files/API\\_Healthcare\\_Talent\\_Management\\_Healthcare\\_Industry's\\_Future](http://www.apihealthcare.com/sites/default/files/API_Healthcare_Talent_Management_Healthcare_Industry's_Future), Erişim Tarihi: 16.09.2017.
- Finn C. Autonomy: An important component for nurses' job satisfaction. International Journal of Nursing Studies. 2001; 38: 349–357.
- Fitzpatrick JJ, Campo TM, Graham G, MA ve Lavandero R. Certification, empowerment and intent to leave current position and the profession among critical care nurses. AACN. 2018; 19(3): 218-229.
- Frank FD, Finnegan RF ve Taylor CF. The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. Human Resource Planning. 2004; 27:3;12-25.
- Garrow V ve Hirsh W. Talent Management: Issues of focus and fit. SAGE Journals. 2008; 27:4; 389-402.

- Gölbaşı Z, Kelleci M ve Doğan S. Relationships between coping strategies, individual characteristics and job satisfaction in a sample of hospital nurses: Cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*. 2008; 45(12): 1800-1806.
- Gregory DM, Way CY, LeFort S, Barrett BJ ve Parfrey PS. Predictors of registered nurses' organizational commitment and intent to stay. *Health Care Manage Rev*. 2007; 32(2): 119-127.
- Groves KS. Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*. 2007; 26(3): 239-260.
- Groves KS. Talent management best practices: How exemplary health care organizations create value in a down economy. *Health Care Manage Rev*. 2011; 36(3): 227-240.
- Groves KS. Talent management best practices evidence-based strategies for driving hospital performance outcome 2013. Erişim adresi: <http://www.hospital100.com/files/2014/talent-management-best-practices.pdf>, Erişim Tarihi: 25.10.2017
- Gulick EE, Halper J ve Namey M. Job satisfaction of multiple sclerosis certified nurses qualitative study findings. *Int J MS Care*. 2008; 10: 69–75.
- Gülyüz G, Güney S, Miski Aydın E ve Aşan Ö. The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organisational commitment of nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*. 2008; 45: 1625–1635.
- Gülser A. Hastanelerde örgüt kültürünün hemşirelerin örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi. 2011, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek lisans tezi, 91 sayfa, İstanbul, (Prof. Dr. Aytolan Yıldırım)
- Güner MB. Çalışanların yetenek yönetimi algısının iş motivasyonuna etkisi. 2016, Doğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek lisans tezi, 158 sayfa, İstanbul, (Prof. Dr. Nüket Saracel)

Gür NE. Özel alan yetki belgesi olan hemşirelerin bakım kalitesi algısı ve iş doyumunu. 2017, İstanbul Medipol Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek lisans tezi, 75 sayfa, İstanbul, (Doç. Dr. Nurten Kaya)

Hafez E, AbouelNeel R ve Elsaid E. An exploratory study on how talent management affects employee retention and job satisfaction for personnel administration in Ain Shams University Egypt. *Journal of Management and Strategy*. 2017; 8 (4): 1-17.

Haghparast S, Moharamzadeh M ve Mohamadzadeh H. Relationship between talent management and organizational success. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*. 2012; 3(12): 2424-2430.

Haines S. Applying talent management to nursing. *Nursing Times*. 2013; 109(47): 12-15.

Haines S. Talent management in nursing: An exploratory case study of a large acute NHS trust University of Nottingham. Erişim adresi: <http://eprints.nottingham.ac.uk/37301/>, Erişim Tarihi: 04.01.2018

Halvaei MA ve Ejlali S. Surveying relationship of talent management and organizational commitment case study : Kalleh Amol Meat Products Company. *JIEB*. 2015; 3:77-80.

Hamidi N, Saberi H ve Safari M. The effect of implementation of talent management on job satisfaction governmental organizations (Case study: Ministry of roads and urban). *Journal of Novel Applied Sciences*. 2014; 3(1): 100-113.

Hampton GM ve Peterson RT. Job satisfaction of certified nurse midwives: An examination. *Administrative Issues Journal*. 2012; 2(2): 112–126.

Hatip Ö. Hemşire-hemşire işbirliğinin hemşirelerin iş doyumuyla ilişkisi. 2017, Okan Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek lisans tezi, 70 sayfa, İstanbul, (Yrd. Doç. Dr. Arzu Kader Harmancı Seren)

Hedberg L. What leaders can do to keep their key employees-Retention management. 2007, Göteborg University, School of Business Economics and Law, Yüksek lisans tezi, 57 sayfa, Göteborg, (Maria Helenius)

- Heinen JS ve O'Neill C. Managing talent to maximize performance. *Employment Relations Today*. 2004: 67-82.
- Hiltrop JM. The quest for the best: Human resource practices to attract and retain talent. *European Management Journal*. 1999; 17(4): 422-430.
- Hong EN, Hao LZ, Kumar R, Ramendran C ve Kadiresan V. An effectiveness of human resource management practices on employee retention in institute of higher learning: - A regression analysis . *International Journal of Business Research and Management (IJBRM)*. 2012; 3(2): 60-79.
- Hopkins KD ve Weeks DL. Tests for normality and measures of skewness and kurtosis: Their place in research reporting. *Educational and Psychological Measurement*. 1990; 50: 717-729.
- Hu J ve Liu H. Job satisfaction among nurses in China. *Home Health Care Management & Practice*. 2004; 17(1): 9-13.
- Huber DL. *Leadership & Nursing Care Management*. 5th ed. St. Louis: Missouri, USA; 2014:p.3
- Hughes JC ve Rog E. Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2008; 20(7): 743-757.
- Huselid MA, Beatty RW ve Becker BE. Birinci Sınıf Oyuncular Mı, Birinci Sınıf Konumlar Mı? Yetenek Yönetimi Harward Business Review Dergisinden Seçmeler (İ. Gülfidan, Çev.). İstanbul: Mess Yayınları, 2008:s.31-38.
- Hoş C ve Oksay A. Hemşirelerde örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2015; 20 (4): 1-24.
- Lacono MV. Showcasing nursing talent: Nursing grand rounds. *Journal of PeriAnesthesia Nursing*. 2008; 23(5):349-354.



- Ingram T. Relationships between talent management and organizational performance: The role of climate for creativity. *Entrepreneurial Business and Economics Review*. 2016; 4(3): 195-205.
- Ingram T ve Glod W. Talent management in healthcare organizations - qualitative research results. *Procedia Economics and Finance*. 2016; 39: 339 – 346.
- Isfahani AC ve Boustani HR. Effects of talent management on employees retention: The mediate effect of organizational trust. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*.2014; 3(5): 114-128.
- Israel B, Kifle W, Tigist D ve Fantahun W. Organizational commitment and its predictors among nurses working in Jimma University Specialized Teaching Hospital, Southwest Ethiopia. *Prim Health Care*. 2017; 7(1):1-8.
- Işığışok E. Performans ölçümü, yönetimi ve istatistiksel olarak analizi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*. 2008; (7): 1-23.
- İntepeler ŞŞ, Güneş N, Bengü N ve Yılmazmış F. Bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin iş doyum ve kurumsal bağlılıklarındaki değişim. *DEUHYO ED*. 2014; 7(1): 2-6.
- İpçioğlu B. İşletmelerde yetenek yönetimi ve iş tatmini ilişkisi: Hizmet sektöründe bir araştırma. 2017, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek lisans tezi, 57 sayfa, İstanbul, (Doç Dr. Hatice Necla Keleş)
- Jalonen P, Virtanen M, Vahtera J, Elovainio M ve Kivimaki M. Predictors of sustained organizational commitment among nurses with temporary job contracts. *JONA*. 2006; 36 (5): 268-276.
- Jansen PGM, Kerkstra A, Abu-Saad HH, Zee JVD. The effects of job characteristics and individual characteristics on job satisfaction and burnout in community nursing. *Int J Nurs Stud*. 1996; 33(4): 407- 421.

- Kahraman G, Engin E, Dülderler Ş ve Öztürk E. Yoğun bakım hemşirelerinin iş doyumları ve etkileyen faktörler. DEUHYO ED. 2011; 4(1): 12-18.
- Kamal MY ve Lukman ZM. The influence of talent management practices on job satisfaction. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. 2017; 7(7): 859-864.
- Kanbay A. Hemşirelerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı. 2010, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek lisans tezi, 170 sayfa, İstanbul, (Yrd. Doç. Dr. Nefise Bahçecik)
- Kane RL, Shamliyan TA, Mueller C, Duval S ve Wilt TJ. The association of registered nurse staffing levels and patient outcomes systematic review and meta-analysis. Medical Care. 2007; 45(12): 1195–1204.
- Karahan A. Çalışma ortamındaki statü farklılıklarının örgütsel bağlılığa etkisi. Sosyal Bilimler Dergisi. 2008; 10(3): 232-246.
- Karakaya A ve Alper Ay F. Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler: Sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma. C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi.2007; 31(1): 55-67.
- Karakuş H. Hemşirelerin iş tatmin düzeyleri: Sivas ili örneği. Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (DÜSBED). 2011; 3(6): 47-57.
- Karuri M ve Nahashon L. Effect of talent management on employee outcomes: A case study of central bank of Kenya. The Strategic Journal of Business & Change Management. 2015; 2(43): 882-899.
- Kavlu İ ve Pınar R. Acil servislerde çalışan hemşirelerin tükenmişlik ve iş doyumlarının yaşam kalitesine etkisi. Türkiye Klinikleri J Med Sci. 2009; 29(6): 1543-1555.
- Kaya ŞD. Hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi. 2010; 10(10): 77 - 96

Keçecioglu T ve Aksu SG. Örgütlerde Stratejik Kırılma Noktası: Yüksek Potansiyelli Çalışanlar. 1. Basım. Kızılay: Ankara; 2014: s.3.

Keçecioglu T ve Kurtuluş E. İnsan Kaynaklarında Yarı İletken Madde Yetkinlikler ve Yönetimi. 1. Baskı. Nobel Akademik Yayıncılık: İskitler, Ankara; 2014:s.5.

Keçecioglu T. Yetenek yönetimi felsefesine farklı lenslerle bakabilmek üzerine alıştırılmalar. İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi. 2017; 5(1):1-20.

Kehinde JS. Talent management: Effect on organizational performance. Journal of Management Research.2012; 4(2):178-186.

Keskin G ve Yıldırım GÖ. Hemşirelerin kişisel değerlerinin ve iş doyumlarının incelenmesi. Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi. 2006; 22 (1): 119-133.

Khan AS ve Jan F. The study of organization commitment and job satisfaction among hospital nurses. A survey of district hospitals of Dera Ismail Khan. Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management. 2015; 15(1): 17-27.

Kheirkhah M, Akbarpouran V ve Haqhani H. Relationship between talent management and organizational commitment in midwives working in Iran University of Medical Sciences. Journal of Client-Centered Nursing Care. 2016; 2(3): 145-152.

Kim YI, Geun HG, Choi S ve Lee YS. The impact of organizational commitment and nursing organizational culture on job satisfaction in Korean American registered nurses. Journal of Transcultural Nursing. 2017; 28(6): 590 –597.

Koçaşlı S, Aktaş D ve Avcı K. Bir eğitim araştırma hastanesinde hemşirelerin kurumdan ayrılmayı isteme nedenlerinin incelenmesi. Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi. 2017; 14(2): 127-130.

Kundak Z, Üzel Taş H, Keleş A, ve Eğicioğlu H. Bir üniversite hastanesinde hemşirelik mesleğinde iş tatmini ve motivasyon. Kocatepe Tıp Dergisi. 2015; 16: 1-10.

- Kurt SD. Klinik sorumlu hemşirelerinin liderlik davranışlarının hemşirelerin iş doyumuna üzerine etkisi. 2009, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek lisans tezi, 93 sayfa, İstanbul, (Prof. Dr. Aytolan Yıldırım)
- Kvist T, Mäntynen R, Partanen P, Turunen H, Miettinen M ve Vehviläinen-Julkunen K. The Job satisfaction of Finnish nursing staff: The development of a job satisfaction scale and survey results. *Nurs Res Pract.* 2012; 2012: 1-11.
- Lewis RE ve Heckman RJ. Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review.* 2006; 16(2): 139–154.
- Liu C, Zhang L, Ye W, Zhu J, Cao J, Lu X ve Li F. Job satisfaction and intention to leave: a questionnaire survey of hospital nurses in Shanghai of China. *Journal of Clinical Nursing.* 2011; 21: 255–263.
- Looi PW, Marusz T ve Baumruk R. What makes a best employer? Insights and findings from Hewitt's global best employers study. Hewitt Associates. Erişim adresi: [https://www.peaqpartners.com/wp-content/uploads/2017/10/Hewitt\\_what\\_makes\\_a\\_best\\_employer.pdf](https://www.peaqpartners.com/wp-content/uploads/2017/10/Hewitt_what_makes_a_best_employer.pdf), Erişim Tarihi: 15.10.2017
- Lorber M ve Skela Savič B. Job satisfaction of nurses and identifying factors of job satisfaction in Slovenian Hospitals. *Croat Med J.* 2012; 53(3): 263-270.
- Lu H, While AE ve Louise Barribal K. Job satisfaction and its related factors: A questionnaire survey of hospital nurses in Mainland China. *International Journal of Nursing Studies.* 2007; 44: 574–588.
- Lu H, Louise Barribal K, Zhang X ve While AE. Job satisfaction among hospital nurses revisited: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies.* 2012; 49: 1017–1038.
- Malkawi E. The relationship between talent management and organizational commitment case study: Aqaba special economic zone authority, Jordan. *International Business and Management.* 2017; 14(1): 80-84.

- Marquis BL, Huston CJ. Leadership Roles and Management Functions in Nursing: Theory and Application, 2012, Hemşirelikte Liderlik Roller ve Yönetim İşlevleri Teori ve Uygulama, 1. Baskı, Vatan F, Nobel Tıp Kitabevleri, İstanbul, 2017:337-339.
- Maya M ve Thamilselvan R. Impact of talent management on employee performance and organizational efficiency in itsp's– with reference to chennai city. IJER. 2013; 10(2):453-461.
- McNeese-Smith DK ve Nazarey M. A nursing shortage: Building organizational commitment among nurses. Journal of Healthcare Management. 2001; 46(3): 173-187.
- Meydan HC ve Şeşen H. Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, 2011:p.129-133.
- Meyer JP ve Allen NJ. A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review. 1991; 1(1): 61-89.
- Meyer JP, Allen N ve Smith CA. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. Journal of Applied Psychology. 1993; 78(4):538-551.
- Mohammed A. The impact of talent management on employee engagement, retention and value addition in achieving organizational performance. International Journal Of Core Engineering & Management (IJCEM).2015; 1(12):142-152.
- Mosadeghrad AM, Ferlie E ve Rosenberg D. A study of the relationship between job satisfaction, organizational commitment and turnover intention among hospital employees. Health Services Management Research. 2008; 21: 211–227.
- Mrayyan MT. Nurse job satisfaction and retention: Comparing public to private hospitals in Jordan. J Nurs. Manag. 2005; 13(1): 40-50.
- Mucha RT. The art and science of talent management. Organization Development Journal.2004; 22(4): 96-100.

- Muslu İ. Yetenek yönetimi ve bankacılık sektöründe bir alan araştırması: Sivas ili örneği. 2013, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek lisans tezi, 172 sayfa, Sivas, (Doç. Dr. Berrin Filizöz)
- Mutairi MA. Talent management in healthcare administration. *European Journal of Business and Management*.2013; 5(17): 49-51.
- Nafei W. The effects of talent management on service quality: A study on commercial banks in Egypt. *International Business Research*. 2015; 8(4):41-58.
- NareshBabu T, Suhasini N ve Narayanappa GL. Role of talent management in job satisfaction and employee engagement in information technology industry. *SSRG International Journal of Economics and Management Studies (ICEEMST)*.2017;1-6
- Nobarieidishe S, Chamanifard R, Nikpour A. The relationship between talent management and organizational commitment in international division of Tejarat Bank, Iran. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*. 2014; 3(4): 1116-1123
- Nojehdeh SH ve Ardabili FS. An overview on talent management in nursing. *Management Issues in Healthcare System*. 2014;1:4-17.
- O'Neill F. Devlet ve vakıf üniversiteleri hazırlık okullarında yetenek yönetimi uygulamaları ve okutmanların iş doyumu ilişkisi. 2017, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek lisans tezi, 125 sayfa, İstanbul, (Yrd. Doç. Dr. Erkan Tabancalı)
- Ortlieb R ve Sieben B. How to safeguard critical resources of professional and managerial staff: Exploration of a taxonomy of resource retention strategies. *The International Journal of Human Resource Management*. 2012; 23(8): 1688-1704.
- Öncel Demircioğlu H. Organizasyonlarda yetenek yönetimi ve finans sektöründen bir uygulama. 2010, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek lisans tezi, 149 sayfa, Kocaeli, (Prof. Dr. Nurullah Genç)

- Özdamar K. Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 1. Genişletilmiş baskı, Kaan Kitapevi, 2004:s. 490-528
- Özdemir S, Tözün M, Ünsal A, Danacı B ve Sözmen MK. Bir üniversite hastanesinde hemşirelerde empati düzeyleri ve iş doyumunu ile ilişkisi. *Smyrna Tıp Dergisi*. 2015; 2: 30-38.
- Öztürk H, Kasım S, Kavgacı A, Kaptan D ve İnce G. Bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin iş doyum düzeyleri. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*. 2015; 18(1): 17-25.
- Park SA, Ahn SH. Relation of compassionate competence to burnout, job stress, turnover intention, job satisfaction and organizational commitment for oncology nurses in Korea. *Asian Pac J Cancer Prev*. 2015; 16 (13): 5463-5469.
- Philips DR ve Roper KO. A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*. 2009; 11(1):7-16.
- Piansoongnern O ve Anurit P. Talent management:Quantitative and qualitative studies of HR practitioners in Thailand. *The International Journal of Organizational Innovation*. 2010; 3(1): 280-302.
- Piansoongnern O, Anurit P ve Kuyawattananonta S. Talent management in Thai cement companies: A study of Business Management of strategies and factors influencing employee engagement. *Afr. J. Bus. Manage*. 2011; 5(5): 1578-1583.
- Pillay R. Work satisfaction of professional nurses in South Africa: A comparative analysis of the public and private sectors. *Human Resources for Health*. 2009; 7(15): 1-10.
- Ping TS. Impact of talent management practices towards organizational commitment. Erişim adresi:[http://eprints.usm.my/26751/1/IMPACT\\_OF\\_TALENT\\_MANAGEMENT\\_PRACTICES\\_TOWARDS\\_ORGANIZATIONAL\\_COMMITMENT.pdf](http://eprints.usm.my/26751/1/IMPACT_OF_TALENT_MANAGEMENT_PRACTICES_TOWARDS_ORGANIZATIONAL_COMMITMENT.pdf), Erişim Tarihi: 16.12.2017

Polat S. Yetenek yönetimi. Ankara Sanayi Odası Yayın Organı. Erişim adresi: <http://www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyamayishaziran2011.pdf>, Erişim Tarihi: 24.12.2017

Postacı B. Liderlik tarzı ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkinin analizi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. 2017, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek lisans tezi, 124 sayfa, Çanakkale, (Doç.Dr. Dilek Dönmez Polat)

Ramoo V, Abdullah KL ve Piaw CY. The relationship between job satisfaction and intention to leave current employment among registered nurses in a teaching hospital. *Journal of Clinical Nursing*. 2013; 22: 3141–3152.

Rana AH ve Abbasi A. Impact of talent management and employee turnover intention on organizational efficiency- a case of telecommunication sector of Pakistan. *Sci.Int(Lahore)*. 2013; 25(3): 637-642.

Reddy A. Talent management: Driver for organizational success. *Business Sciences International Research Journal*. 2013; 1(2): 438-440.

Rylatt A. Attracting and keeping talent: Nursing recruitment and selection. *Contemporary Nurse*. 2002; 13(2-3): 113-116.

Sabuncu KU ve Karaçay G. Exploring professional competencies for talent management in hospitality and food sector in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2016; 235: 443 – 452.

Salem OA, Baddar FM ve AL-Mugatti HM. Relationship between nurses job satisfaction and organizational commitment. 2016; 5(1): 49-55.

Schiemann WA. From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*.2014; 49(2): 281–288.

Shields MA ve Ward M. Improving nurse retention in the National Health Service in England: The impact of job satisfaction on intentions to quit. *Journal of Health Economics*. 2001; 20: 677–701.



Schiestel C. Job satisfaction among Arizona adult nurse practitioners. *J Am Acad Nurse Pract.* 2007; 19(1): 30–34.

Serim Bahadanlı H. İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi (İlaç, tekstil ve otomotiv sektörlerinde araştırma). 2013, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora tezi, 289 sayfa, İstanbul, (Prof. Dr. Uğur Yozgat)

Siew PL, Chitpakdee B ve Chontawan R. Factors predicting organizational commitment among nurses in state hospitals, Malaysia. *IMJM.* 2011; 10(2): 21-28.

Sivenko A. Contemporary leadership challenges: Talented organization for talented people. 2008, Kalmar University, Baltic Business School, Yüksek lisans tezi, 58 sayfa, Kalmar, (Dr. Philippe Daudi)

Solak Ö. Hemşirelerde algılanan örgütsel adaletin, örgütsel bağlılık düzeyi ile ilişkisi. 2014, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek lisans tezi, 170 sayfa, İstanbul, (Prof. Dr. Halim İşsever)

Srivastava MK ve Sharma S. Talent retention management: Must for robust corporate growth. *AJRHASS.* 2017; 20(1): 7-11.

Stahl G, Björkman I, Farndale E, Morris SS, Paauwe J, Stiles P, Trevor J ve Wright P. Six principles of effective global talent management. *Mit Sloan Management Review.* 2012; 53(2): 25-32.

Stanton MW. Hospital nurse staffing and quality of care. *Agency for Healthcare Research and Quality.* 2004;(14): 1-11.

Şahin Ö. Yetenek Yönetimi. Konaklama İşletmelerinin Yenilik Performansına Yönelik Bir Araştırma. 1. Baskı: Kızılay, Ankara; 2017: s. 5- 167.

Şencan H. Psikoteknik ve uygulama alanları. Erişim adresi: <http://www.abuyum.com/psikoteknik-ve-uygulama-alanlari-hk-makale/118/Page.aspx>, Erişim Tarihi: 26.12.2017

Taie ES. Talent Management is the future challenge for healthcare managers for organizational success. *American Research Journal of Nursing*. 2015; 1(1):18-27.

Tajuddin D, Rosalan A ve Kamaruddin BH. Developing talent management crisis model for quality life of bank employees in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2015; 201: 80-84.

Tak B, Sayılar Y ve Kaymaz K. Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi ve ücretlendirme sistemi üzerine bir inceleme. *İşletme Fakültesi Dergisi*. 2007; 8(2): 233-266.

Tallman R ve Bruning NS. Hospital nurses' intentions to remain exploring a northern context. *The Health Care Manager*. 2005; 24(1): 32-43.

Tambağ H, Can R, Kahraman Y ve Şahpolat M. Hemşirelerin çalışma ortamlarının iş doyumuna üzerine etkisi. *BTDMJB*. 2015;11(4): 143-149.

Tao H, Ellenbecker CH, Wang Y ve Li Y. Examining perception of job satisfaction and intention to leave among ICU nurses in China. *International Journal of Nursing Sciences*. 2015; 2(2):140-148.

Tarakçı H. Yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi. 2016, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek lisans tezi, 107 sayfa, Kırıkkale, (Yrd. Doç. Dr. Melahat Öneren)

Tash MS, Cheshmeh Ali EN ve Ahmadzadeh M. The effects of talent management on employees performance in oil jam petrochemical complex (Oil Jpc): The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Economics and Finance*. 2016; 8(6): 226-230.

Tekir Ö, Çevik C, Arık S ve Ceylan G. Sağlık çalışanlarının tükenmişlik, iş doyumuna düzeyleri ve yaşam doyumunun incelenmesi. *KÜ Tıp Fak Derg* 2016; 18(2): 51-63.

Tengilimoğlu D, Işık O ve Akbolat M. Sağlık İşletmeleri Yönetimi. Nobel Akademik Yayıncılık, 8. Basım, Ankara, 2017: s.72-78.

The Economist. The CEO's role in talent management: How top executives from ten countries are nurturing the leaders of tomorrow. Erişim adresi: [http://graphics.eiu.com/files/ad\\_pdfs/eiu\\_DDI\\_talent\\_Management\\_WP.pdf](http://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/eiu_DDI_talent_Management_WP.pdf), Erişim Tarihi: 05.01.2018

Tilev S ve Beydağ KD. Hemşirelerin iş doyum düzeyi. Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi. 2014; 3(1): 140-147.

Tiwari U ve Shrivastava D. Strategies and practices of talent management and their impact on employee retention and effectiveness. International Journal of Management. 2013; 2(4):1-10.

Tutar H. Erzurum'da devlet ve özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin işlem adaleti, iş tatmini ve duygusal bağlılık durumlarının incelenmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. 2007; 12(3): 97-120.

Tutar H, Altınöz M ve Çöp S. İşletmelerde yetenekli çalışanların örgütsel bağlılıklarının araştırılmasına yönelik bir araştırma. 19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. 2011; 306-312.

Tümen E. İşletmelerde insan kaynağının değerlendirilmesi açısından yetenek yönetimi yaklaşımı. 2014, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek lisans tezi, 114sayfa, İstanbul, (Doç. Dr. Meltem Delen)

Türk M ve Akbaba M. Turizm işletmelerinde yetenek yönetimi algılamalarının örgütsel uyum ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. International Journal of Social Science. 2017; 62: 465-479.

Uçar N, Aygin D, Uzun E. Yoğun bakım ünitelerinde çalışan hemşirelerin tükenmişlik ve iş doyumunun değerlendirilmesi. OTSBD. 2016; 1(4): 18-37.

Ugboro IO ve Obeng K. Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: An empirical study. *Journal of Quality Management*. 2000; 5(2):247-272.

Uludağ G. Lider-üye etkileşiminin, yetenek yönetimi ve işgören performansına etkileri üzerine bir araştırma: Ankara örneği. 2016, Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora tezi, 213 sayfa, Diyarbakır, (Prof. Dr. Abdulkadir Bilen)

Uren L. What talent wants: The journey to talent segmentation. *Strategic HR Review*. 2011; 10(6): 31-37.

Utriainen K ve Kyngas H. Hospital nurses' job satisfaction: A literature review. *Journal of Nursing Management*. 2009; 17: 1002–1010.

Uzun Ö. Bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin iş doyum düzeyleri ve iş doyumları ile ilgili bazı değişkenlerin incelenmesi. *İ.Ü.F.N. Hem. Derg.* 2010; 18(1): 1-9.

Ünsar S. Yetkinliğe dayalı ücret yönetiminin genel bir değerlendirilmesi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 2009; 10(1): 43-56.

Timuçin A. Yönetici hemşire iletişiminin çalışan hemşirelerin iş doyumuna etkisi. 2013, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora tezi, 143 sayfa, İstanbul, (Prof. Dr. Aytolan Yıldırım)

Türk Dil Kurumu. Yetenek. Erişim adresi: <http://www.tdk.gov.tr>, Erişim Tarihi: 04.01.2018

Türk Dil Kurumu. Yetkinlik. Erişim adresi: <http://www.tdk.gov.tr>, Erişim Tarihi: 04.01.2018

Türk Dil Kurumu. Potansiyel. Erişim adresi: <http://www.tdk.gov.tr>, Erişim Tarihi: 04.01.2018

Venkatesh AN. Integrated talent management framework for healthier healthcare performance – A strategic approach. *AJRHASS*. 2017;19(1): 46-54

Vural Y, Vardarlier P ve Aykır A. The effects of using talent management with performance evaluation system over employee commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2012; 58: 340-349.

Wade CH. Perceived effects of specialty nurse certification: A review of the literature. AORN J. 2009; 89 (1):183-192.

Wagner CM. Organizational commitment as a predictor variable in nursing turnover research: literature review. Journal of Advanced Nursing. 2007; 60(3): 235–247.

Wasti SA. Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi. VIII Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 2000.

Weiss DJ, Dawis RV, England GW ve Lofquist LH. Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minneapolis, University of Minnesota, 1967

Workman LL. Confronting the Nursing Shortage. In: *Leadership & Nursing Care Management*. Huber DL (Ed). 5th edition, Elsevier, Missouri, USA; 2014: p.352-353.

Wyatt J ve Harrison M. Certified pediatric nurses' perceptions of job satisfaction. Pediatric Nursing. 2010; 36 (4): 205-208.

Yalçın M. Yetenek yönetiminde kurumsal iletişim uygulamalarının rolü ve etkinliği. 2013, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek lisans tezi,138 sayfa, İzmir, (Prof. Dr. Gaye Özdemir)

Yang J, Yanhui L, Chen Y ve Pan X. The effect of structural empowerment and organizational commitment on Chinese nurses' job satisfaction. Applied Nursing Research. 2014; 27(3): 186-191.

Yazıcı Altuntaş S. Örgütsel güven örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı. İçinde: Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi. Tatar Baykal Ü, Ercan Türkmen E. (Eds.). 1. Baskı, Akademi Basın, Şişli, İstanbul; 2014:s.698-714

Yavan, Ö. Hüner yönetimi. Kamu-İş. 2012; 12(2): 75-100.

Yavuz Ş. Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi çalışanlarının liderlik algılarının ve örgütsel bağlılıklarının iş tatmin üzerine etkisi. 2009, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek lisans tezi, 128 sayfa, Ankara, (Doç.Dr. İsmet Şahin)

- Yavuzer Zan S. Hemşirelerin algıladıkları örgütsel desteğin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi. 2016, Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek lisans tezi, 69 sayfa, Erzurum, (Doç. Dr. Serap Altuntaş)
- Yeşilyurt T. Hemşirelerde rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş stresi ve iş doyumuna etkisi. 2009, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek lisans tezi, 116 sayfa, İstanbul, (Doç. Dr. Ülkü Baykal)
- Yıldırım A. Sağlık Yönetim ve Hemşirelik. 1.Baskı. Hedef CS Yayıncılık: Ankara; 2014:p.50.
- Yıldırım Ö. Stratejik insan kaynakları yönetimi kapsamında yetenek yönetiminin motivasyon ile ilişkisi: Otomotiv sektöründe bir araştırma. 2017, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek lisans tezi, 109 sayfa, İstanbul, (Prof. Dr. HARUN Demirkaya)
- Yılmaz T. Farklı statüde hizmet veren kurumlarda çalışan hemşirelerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerinin belirlenmesi. 2011, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek lisans tezi, 164 sayfa, İstanbul, (Doç. Dr. Halim İşsever)
- Yılmaz A. Sağlık kurumlarında yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların kariyer planlamasına etkisi. 2015, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek lisans tezi, 171 sayfa, Samsun, (Doç.Dr. Elif Dikmetaş Yardan)
- Yılmazel G. Hemşirelerde psikolojik yıldırma, iş doyum ve etkileyen faktörler. Türkiye Klinikleri J Nurs Sci. 2013; 5(2): 55-63.
- Yüksel- Kaçan C, Örsal Ö ve Köşgeroğlu N. Hemşirelerde iş doyum düzeyinin incelenmesi. HEMAR-G. 2016; 18(2-3): 1-12.
- Zangaro GA. Organizational commitment: A concept analysis. Nursing Forum. 2001; 36(2): 14-22.
- Zhang S ve Bright D. Talent definition and talent management recognition in Chinese private-owned enterprises. Journal of Chinese Entrepreneurship. 2012; 4(2): 143-163.

## 8.EKLER

### EK-1. Anket formu

#### Değerli meslektaşım,

Bu çalışma, yetenek yönetiminin hemşirelerin iş doyumunu ile örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla planlanmıştır. Vereceğiniz tüm bilgiler gizli tutulacaktır. Elde edilen veriler bilimsel amaçla kullanılacak olup herhangi bir kişi veya kurumla paylaşılmayacaktır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde hemşirelerin sosyodemografik özellikleri yer almaktadır. İkinci bölümde Yetenek Yönetimi Ölçeği, üçüncü bölümde Minnesota İş Doyum Ölçeği ve dördüncü bölümde Örgütsel Bağlılık Ölçeği yer almaktadır. Soruları dikkatle okuyarak kendiniz için uygun olan ifadeyi (X) şeklinde işaretleyiniz.

**Araştırmanın gerçekleştirilmesindeki katkılarınız ve desteğiniz için teşekkür ederim.**

Duygu GÜL / Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

Danışman: Prof. Dr. Aytolan YILDIRIM Dr. Öğr. Üyesi Gülnur AKKAYA

### 1. BÖLÜM TANITICI BİLGİ FORMU

1.Yaşınız:.....

2. Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek

3.Medeni durumunuz: ( ) Evli ( ) Bekar

4.Eğitim durumunuz: ( ) Sağlık Meslek Lisesi ( ) Önlisans ( ) Lisans

( ) Lisans Tamamlama ( ) Lisansüstü

( ) Diğer.....

5.Çalıştığınız kurum : ( ) Sağlık Bakanlığı Hastanesi ( ) Üniversite Hastanesi

6.Çalıştığınız kurumdaki göreviniz:

( ) Yönetici Hemşire

( ) Eğitim Hemşiresi

( ) Hemşire

**7. Çalıştığınız Bölüm:** ( ) Dahiliye servisi ( ) Cerrahi servisi ( ) Çocuk servisi  
( ) Acil ( ) Yoğun bakım ( ) Ameliyathane ( ) Poliklinik  
( ) Diğer Yazınız.....

**8.Kurumda toplam çalışma süreniz:** ( ) 0-5 yıl ( ) 6-11 yıl ( ) 12-17 yıl  
( ) 18-23 yıl ( ) 24 yıl ve üstü

**9. Mesleki deneyiminiz:** ( ) 0-5 yıl ( ) 6-11 yıl ( ) 12-17 yıl  
( ) 18-23 yıl ( ) 24 yıl ve üstü

**10.Çalışma şekliniz :** ( ) Sürekli gündüz ( ) Vardiyalı

**11. Kadro durumunuz:** ( ) Kadrolu ( ) Kadrolu Değil

**12. Herhangi bir mesleki derneğe üyemisiniz ?**

( ) Evet ( ) Hayır Evet ise açıklayınız .....

**13. Herhangi bir sendikaya üye misiniz ?** ( ) Evet ( ) Hayır

**14. Mesleğinizle ilgili bir sertifikanız var mı?** ( ) Evet ( ) Hayır

Evet ise açıklayınız:.....



## 2.BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Her Zaman
1.Yöneticilerim, düşük performans gösterdiğim durumları bana iletirler.					
2. Yöneticilerim, işimi nasıl daha iyi yapacağım konusunda beni bilgilendirirler.					
3. Yöneticilerim, işyerindeki problemleri nasıl ele almam gerektiğini bana bildirirler.					
4. Yöneticilerim, eğitim programlarına katılmam konusunda beni desteklerler.					
5. Yöneticilerim, mesleki becerilerimi geliştirmem için eğitim fırsatları hakkında beni bilgilendirirler.					
6. Yöneticilerim, sorumluluk ve otoriteyi ele almam hususunda beni cesaretlendirirler.					
7. Yöneticilerim, performans değerlemenin faydalı bir etki bırakmasını sağlarlar.					
8. Yöneticilerim, işimle ilgili olarak bana sürekli geri bildirim sağlarlar.					
9. Yöneticilerim, bana gelişimimle ilgili fırsatlar sağlarlar.					
10. Yöneticilerim, işe karşı ilgilimin artmasını sağlarlar.					
11. Yöneticilerim, yetenekli çalışanlar arasında güçlü bir koordinasyon sağlanmaktadır.					
12. Yöneticilerim, pozisyonlar için yetenekli en iyi çalışanı seçmektedir.					
13. Yöneticilerim, bireysel potansiyelimin gelişmesine destek vermektedirler.					
14. Yöneticilerim, yetenekli çalışanlara mentorluk yapmaktadır.					
15. Bulduğum işletmede yetkin beyinleri işletmeye çekme stratejisi uygulanmaktadır.					
16. Yetenekli çalışanlar için geleceğe dönük potansiyel performans değerlendirme yapılmaktadır.					
17. Yetenekli çalışanlara iş rotasyonu uygulanmaktadır.					
18. Yetenekli çalışanlara etkili liderlik yapılmaktadır.					

### 3.BÖLÜM

#### Minnesota İş Doyum Ölçeği

ŞİMDİKİ İŞİMDEN	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2. Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından					
4. Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından					
5. Yöneticimin ekibindeki kişileri yönetme tarzı bakımından					
6. Yöneticimin, karar vermedeki yeteneği bakımından					
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olma açısından					
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam açısından					
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından					
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından					
14. İş içinde terfi olanağımın olması açısından					
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17. Çalışma şartları bakımından					
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından					
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından					
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

#### 4. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Bir Parça Katılmıyorum	Tarafsızım	Bir Parça Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1. Meslek hayatımın geriye kalanını bu kuruluşta geçirmek beni çok mutlu eder						
2. Bu kuruluşun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.							
3. Kendimi kuruluşumda "ailenin bir parçası " gibi hissetmiyorum							
4. Bu kuruluşu kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum							
5. Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı var							
6. Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok							
7. Mevcut işverenimle çalışmaya devam etmek için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum							
8. Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum							
9. Kuruluşumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim							
10. Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor							
11. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmazdım							
12. Kuruluşuma çok şey borçluyum							
13. Şu anda kuruluşumda kalmak istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten							
14. İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu							
15. Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur							
16. Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum							
17. Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu							
18.Eğer bu kuruluşu kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim							

## EK-2. Etik kurul onayı



T.C.  
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
TIP FAKÜLTESİ DEKANLIĞI  
KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU

Etiket

Sayı :18920478-050.01.04/E.113236  
Konu :Başvuru İncelemesi

28.09.2017

Sayın Yrd. Doç. Dr. Gülnur AKKAYA

Yürütücülüğünü yapmış olduğunuz "Yetenek Yönetiminin Hemşire ve Ebelerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması" başlıklı 2011-KAEK-27/2017-E.77717 nolu projeniz ile ilgili olarak Klinik Araştırmalar Etik Kurulunun almış olduğu 27/09/2017 tarih ve 15-03 nolu kararı aşağıdadır.

Bilgilerinize rica ederim.

**Karar Tarihi** :27.09.2017 14:00

**Karar No** :2017-15

**Karar-03)**2011-KAEK-27/2017-E.77717 no'lu araştırma ile ilgili olarak, proje yürütücüsü Yrd. Doç. Dr. Gülnur AKKAYA'nın çalışması Etik Kurul tarafından değerlendirilmiş olup; yapılan oylamada "**ETİK KURUL ONAYINI ALIR**" kararı verilmiştir.

 e-imzalıdır

Prof.Dr. Hakkı Engin AKSULU  
Başkan

## EK- 2.1. Etik kurul onayı



T.C.  
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
TIP FAKÜLTESİ DEKANLIĞI  
KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU

Sayı : 18920478-604.02-E.121124  
Konu : Dilekçeniz Hk.

13.10.2017

Sayın Yrd. Doç. Dr. Gülnur AKKAYA

2011-KAEK-27/2017-E.77717 nolu "Yetenek Yönetiminin Hemşire ve Ebelerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması" çalışma ile ilgili olarak Etik kurula sunmuş olduğunuz 04.10.2017 tarihli başlık değişikliği ile ilgili dilekçeniz 11.10.2017 tarihli toplantıda değerlendirilmiş olup; çalışmanın başlığının "Yetenek Yönetiminin Hemşirelerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması" olarak değiştirilmesi, Klinik Araştırmalar Etik Kurulu tarafından uygun görülmüştür.

Bilgilerinize rica ederim.

 e-imzalıdır

Prof.Dr. Hakkı Engin AKSULU  
Başkan

### EK-3. Kurum izni



TC Sağlık Bakanlığı

T.C.  
SAĞLIK BAKANLIĞI  
Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu  
Çanakkale İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği

Sayı : 33598204-774.01.99  
Konu : Araştırma Çalışması

ÇANAKKALE İLİ KAMU HASTANELERİ BİRLİĞİ  
GENEL SEKRETERLİĞİ - ÇANAKKALE İLİ KAMU  
HASTANELERİ BİRLİĞİ GENEL SEKRETERLİĞİ  
04/07/2017 16:51 - 53092449-774.01.01-835



Sayın GÜLNUR AKKAYA

İlgi: 19/06/2017 tarihli dilekçeniz;

"Yetenek Yönetiminin Hemşire ve Ebelerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması" konulu araştırma çalışmanızı kurumumuza bağlı Çanakkale Devlet Hastanesi'nde Araştırma Protokolü, Kurumsal Bilgi Güvenliği Kriterleri ile gönüllülük kapsamında yapılması Genel Sekreterliğimizce uygun görülmüştür.

01.08.2017 - 01.08.2018 tarihi aralığında yapılacak olan çalışmanızın bitiş tarihinden 30 (otuz) günlük süre içerisinde çalışma raporunuz hakkında kurumumuz yetkili komisyon üyelerine sunum yapılması hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Uzm. Dr. İsmail TEMİZ  
Genel Sekreter V.

Toki 960 Konutları Hamidiye Mah. Rauf Denktaş Cad. No:3 KEPEZ/ÇANAKKALE

Faks No:02862176363

e-Posta:sevda.kusku@saglik.gov.tr İnt.Adresi: Sevda KUŞKU Eğitim - AR- GE

Birimi Tel: (286) 262 00 10- 1220 Fax: (286) 217 63 63 E-Posta:  
sevda.kusku@saglik.gov.tr

Bilgi için:Sevda KUŞKU

Unvan:Veri Hazırlama ve Kontrol İşlt.

Telefon No:02862620010

## EK-3.1. Kurum izni



T.C.  
**ÇANAKKALE VALİLİĞİ**  
İl Sağlık Müdürlüğü



Sayı : 35787233/774.99/  
Konu : Tez isim değişikliği

Sayın:Yard.Doç.Dr.Gülnur AKKAYA  
(Tez Danışmanı)  
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sağlık Yüksekokulu

İlgi : 10.10.2017 tarih ve bila sayılı dilekçeniz

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Duygu GÜL'ün, "Yetenek Yönetiminin hemşire ve ebelerin iş doyumunu ile örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin araştırılması" başlıklı yüksek lisans tezi isminin "Yetenek Yönetiminin hemşire iş doyumunu ile örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin araştırılması" olarak değiştirildiğini bildiren ilgi kayıtlı dilekçeniz ile ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Söz konusu tez çalışmasının, mülga Çanakkale Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliğinin 04.07.2017 tarih ve 48393762 sayılı yazısı ile Çanakkale Devlet Hastanesinde Araştırma Protokolü, Kurumsal Bilgi Güvenliği Kriterleri ile gönüllülük kapsamında yapılmasına izin verildiği görülmüştür.

Ayrıca Üniversiteniz Yüksek Lisans Öğrencisi Duygu GÜL'ün tez çalışmasının isminin "Yetenek Yönetiminin hemşire iş doyumunu ile örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin araştırılması" olarak değiştirildiğini bildiren ilgi kayıtlı dilekçenize istinaden; Müdürlüğümüz Kamu Hastanelerinin İş ve İşlemlerinden Sorumlu Birimi tarafından 23.10.2017 tarih ve 55167049 sayılı yazısı ile Çanakkale Devlet Hastanesi Baştabipliğine bilgi verildiği tespit edilmiştir.

Daha önce uygun görülen tez çalışmasındaki isim değişikliği talebi Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinize rica ederim.

e-İmzalıdır.  
Dr.Ali TAŞÇI  
İl Sağlık Müdürü

EKİ : Yazı

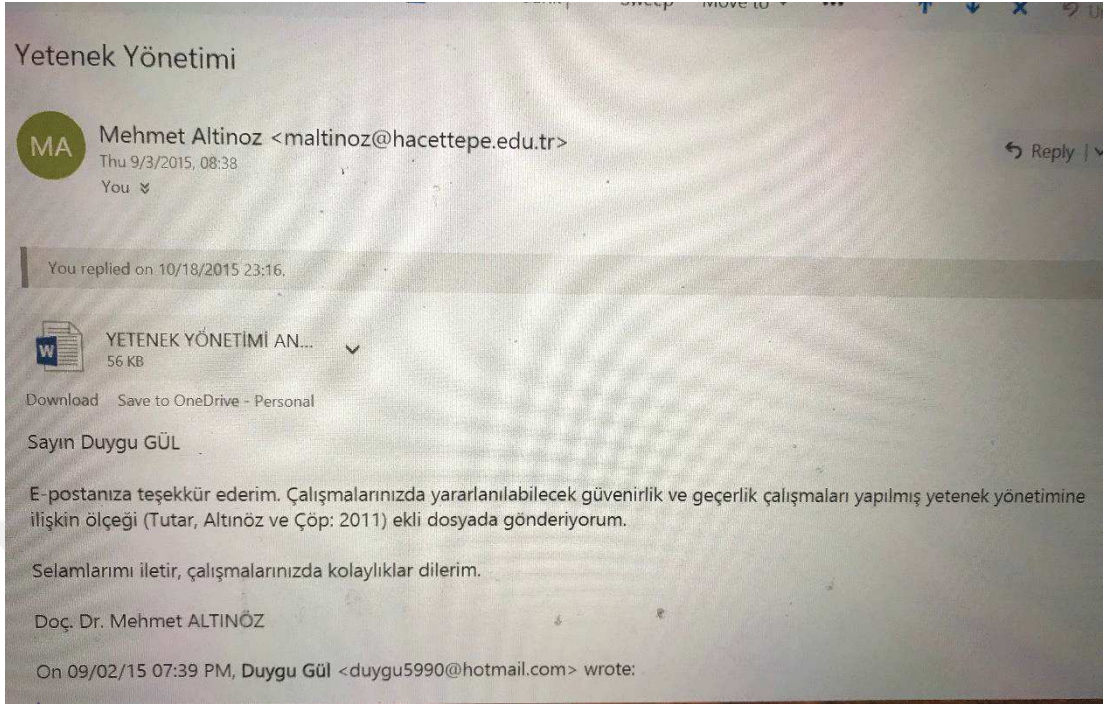
Belgenin Aşık Elektronik İmzalıdır  
13/12/2017  
Semih ERGEN  
V.H.K.I.

Ayrıntılı bilgi için : Sağ.Hiz.Şb.Müd.  
Tel: 0 286 217 11 58 (1207-1209 )

E-mail:canakkale.yths@saglik.gov.tr  
Fax:0 286 217 00 74

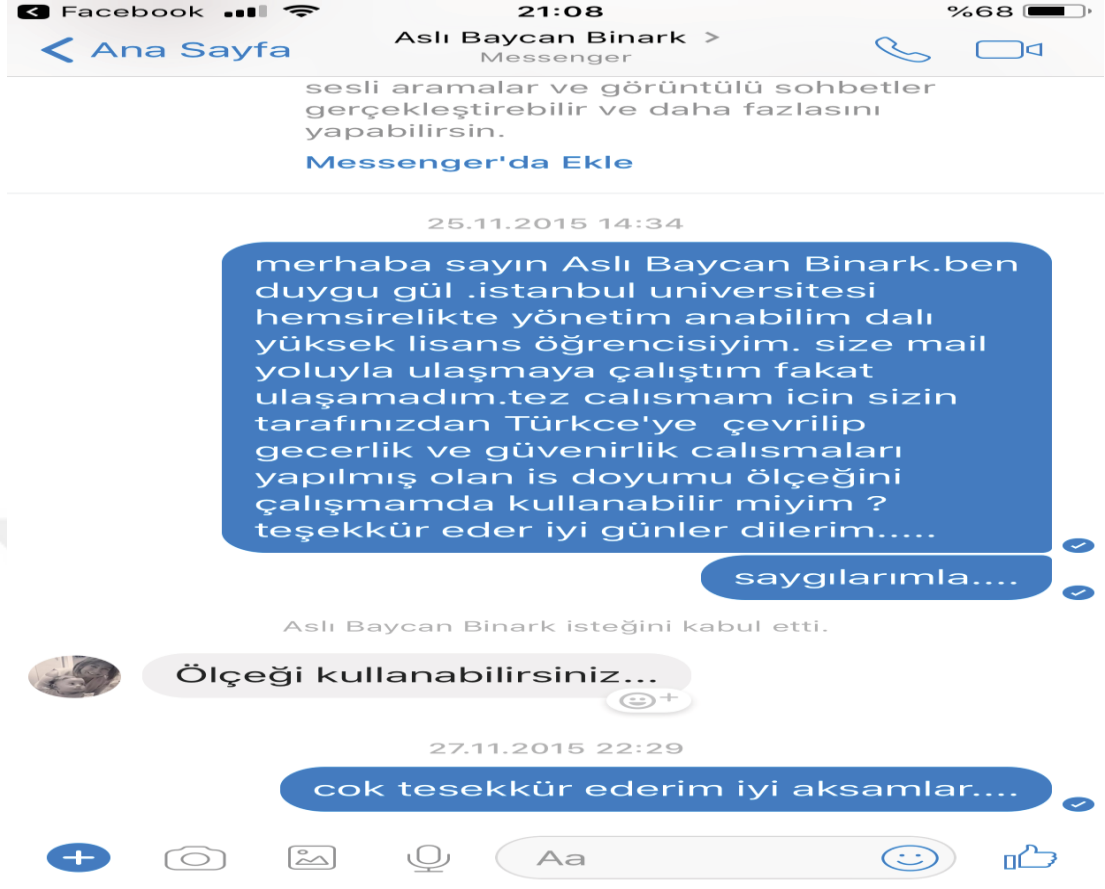
Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 8d5cd6f7-3041-49a6-8ac5-62a2454bca4a kodu ile erişebilirsiniz.  
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

#### EK-4.Yetenek yönetimi ölçeği kullanım izni

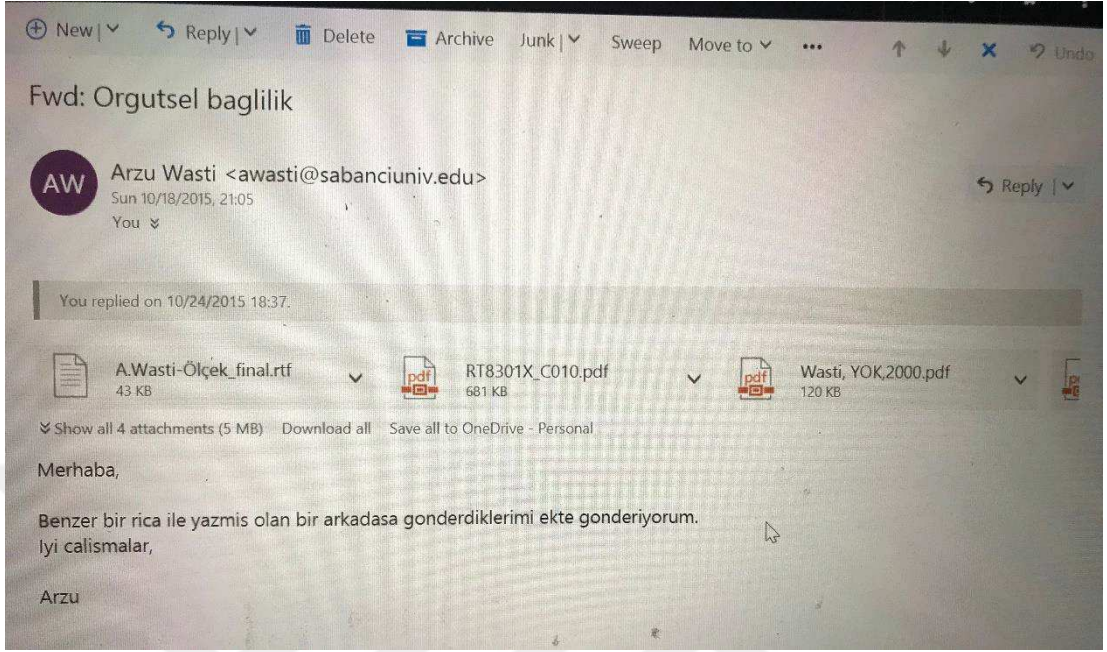




## EK-5. Minnesota iş doyum ölçeği kullanım izni



## Ek-6. Örgütsel bağlılık ölçeği kullanım izni



## Ek-7. ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

<b>Adı</b>	Duygu	<b>Soyadı</b>	GÜL
<b>Doğum Yeri</b>	Bakırköy	<b>Doğum Tarihi</b>	09.09.1990
<b>Uyruğu</b>	T.C.	<b>TC Kimlik No</b>	57916438946
<b>E-mail</b>	duygu5990@hotmail.com	<b>Tel</b>	05442313138

### Eğitim Düzeyi

	<b>Mezun Olduğu Kurumun Adı</b>	<b>Mezuniyet Yılı</b>
<b>Lisans</b>	Sakarya Üniversitesi Sağlık Yüksekokulu Hemşirelik Bölümü	2012

### İş Deneyimi

<b>Görevi</b>	<b>Kurum</b>	<b>Süre (Yıl - Yıl)</b>
1. Hemşire	Amerikan Hastanesi	20.07.2012- 26.12.2012
2. Hemşire	İstanbul Fizik Tedavi Rehabilitasyon Eğitim ve Araştırma Hastanesi	15.01.2013- 04.04.2016
3. Araştırma Görevlisi	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sağlık Yüksekokulu	06.04.2016- devam ediyor

## Yabancı Dil Sınav Notu

KPDS	ÜDS	YDS	IELTS	YÖKDİL	TOEFL IBT	TOEFL PBT	TOEFL CBT	FCE	CAE
		<b>2015 YDS İlkbahar</b> 71,25	<b>2014 IELTS</b> 5.5	<b>2017 YÖKDİL</b> 72.5					
		<b>2015 YDS Sonbahar</b> 73,75							

## A-Uluslararası ve Ulusal Yayınları/Bildirileri/Diğer:

Akkaya G., Gül D., Temur M.B., Karayel S., Eminç H., "Hemşire Adaylarının Mesleki Değerlerini Etkileyen Faktörler", 17. Ulusal Hemşirelik Öğrencileri Kongresi, Çanakkale, 4-6 Nisan 2018.
Akkaya G., Gül D., "Farklı Kuşaktaki Hemşirelerin Çalışma Ortamı Algısı", 1. Uluslararası Sağlık Bilimleri ve Yaşam Kongresi, Burdur, 2-5 Mayıs 2018.
Akkaya G., Gül D., "Hemşirelik Öğrencilerinin Mesleğe Yönelik İmaj Algısı", 3. Uluslararası Lisansüstü Eğitim Kongresi, Manisa, 11-13 Mayıs 2018,
Babacan Gümüş A., Akkaya G., Gül D., "Türkiye'de Hemşirelerde Motivasyon İle İlgili Yapılan Çalışmalar: Bir Literatür Taraması", 5. Uluslararası 16. Ulusal Hemşirelik Kongresi, Ankara, 5-8 Kasım 2017.
Tanrıverdi G., Gül D., Akkaya G., "Gazete Haberlerinde Sağlık Çalışanlarına Yönelik Şiddetin İncelenmesi", 3. Farklı Şiddet Boyutları ve Toplumsal Algı Kongresi. 21-22 Nisan 2017, Kocaeli, 21-22 Nisan 2017.
Akkaya G., Gül D., Tanrıverdi G., "Türkiye'de Sağlık Çalışanlarına Yönelik Şiddet Araştırmaları: Sistemik Derleme", 3. farklı Şiddet Boyutları ve Toplumsal Algı Kongresi. 21-22 Nisan 2017. Kocaeli, 21-22 Nisan 2017.

### **B-Katıldığı Uluslararası ve Ulusal Konferans ve Kongreler:**

3. Uluslararası Lisansüstü Eğitim Kongresi, Manisa, Mayıs 2018
Hemşireler İçin Olumlu Çalışma Ortamı Sempozyumu, İstanbul, Nisan 2018
17. Ulusal Hemşirelik Öğrencileri Kongresi, Çanakkale, Nisan 2018
1. Uluslararası Sağlık Bilimleri ve Yaşam Kongresi, Burdur, Mayıs 2018
8. Uluslararası Eğitimde Araştırmalar Kongresi, Manisa, Mayıs 2018
3. Uluslararası Farklı Şiddet Boyutları ve Toplumsal Algı Kongresi, Kocaeli, Nisan 2017
Uluslararası İş Sağlığı ve Güvenliği Kongresi, İstanbul, Aralık 2017
1. Ulusal Hemşireler İçin Sağlıklı Çalışma Ortamı Oluşturma Sempozyumu, Çanakkale, Mayıs 2017
4.Hemşirelikte İnovasyon Sempozyumu, İstanbul, Mayıs 2016
Uluslararası Katılımlı 2. Ulusal Hemşirelikte Yönetim Kongresi, İstanbul, Aralık 2016
1.Ulusal Hemşirelikte Yönetim Kongresi, İstanbul, Aralık 2013

### **C-Sertifikalar:**

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Pedagojik Formasyon Sertifikası, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 2018
Bilimsel Araştırma Teknikleri ve Makale Yazımı, 1. Uluslararası Sağlık Bilimleri ve Yaşam Kongresi, 2018
Sağlık Bilimlerinde Kariyer Gelişimi ve Uluslararasılaşma, 1. Uluslararası Sağlık Bilimleri ve Yaşam Kongresi, 2018
Hemşirelik Hizmetlerinde Performans Değerlendirme Sisteminin Oluşturulması Kursu, 2017

Ölçme ve Değerlendirme Kursu, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 2017

Proje Yazma Eğitimi, Çanakkale, Kasım 2017

## D-Ödüller

Sakarya Üniversitesi Sağlık Yüksekokulu Üçüncülüğü, 2012

Malkara YDA Lisesi Okul İkinciliği, 2008

## E- Etkinlik Organizasyonu

17. Ulusal Hemşirelik Öğrencileri Kongresi, Düzenleme Kurulu Üyesi, Nisan 2018

1.Ulusal Hemşireler İçin Sağlıklı Çalışma Ortamı Oluşturma Sempozyumu, Düzenleme Kurulu Üyesi, Mayıs 2017

Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinde Hemşirelerin Rolü, Düzenleme Kurulu Üyesi, Mayıs 2017

ICN 2016: Hemşireler: Değişim İçin Bir Güç: 'Sağlık Sisteminin Dayanıklılığının Geliştirilmesi, Düzenleme Kurulu Üyesi, Mayıs 2016

Sağlık Yüksekokulu I.Kariyer Günleri Etkinliği, Düzenleme Kurulu Üyesi, Nisan 2016

Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinde Hemşirelerin Rolü, Panelist, 2017

**EK-8. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü  
spiralli/ciltli tez yazım kontrol listesi**

KONTROL BAŞLIĞI	ÖĞRENCİ	DANIŞMAN
Tez yazımında kullanılan yazı tipi	✓UYGUN	✓UYGUN
Sayfa kenar boşlukları	✓UYGUN	✓UYGUN
Kapak sayfası düzeni	✓UYGUN	✓UYGUN
İç kapak sayfası düzeni	✓UYGUN	✓UYGUN
Onay sayfası düzeni	✓UYGUN	✓UYGUN
Beyan sayfası içeriği ve düzeni	✓UYGUN	✓UYGUN
İçindekiler sayfası düzeni	✓UYGUN	✓UYGUN
Teşekkür sayfası	✓UYGUN	✓UYGUN
Türkçe özet	✓UYGUN	✓UYGUN
İngilizce özet	✓UYGUN	✓UYGUN
Simgeler ve kısaltmalar dizini	✓UYGUN	✓UYGUN
Şekiller dizini	✓UYGUN	✓UYGUN
Tablolar dizini	✓UYGUN	✓UYGUN
Tezin ön sayfalarının sıralaması	✓UYGUN	✓UYGUN
Ön sayfaların numaralandırılması	✓UYGUN	✓UYGUN
Sayfalarının numaralandırılması	✓UYGUN	✓UYGUN
Başlıklarının numaralandırılması	✓UYGUN	✓UYGUN
Şekil, resim ve tablo numaralandırması	✓UYGUN	✓UYGUN
Yöntem ve Gereç	✓UYGUN	✓UYGUN
Bulgular	✓UYGUN	✓UYGUN
Tartışma	✓UYGUN	✓UYGUN
Sonuç ve Öneriler	✓UYGUN	✓UYGUN
Kaynaklar	✓UYGUN	✓UYGUN
Atıflar (alıntı ve göndermeler)	✓UYGUN	✓UYGUN
Ekler (etik kurul onayı, vs)	✓UYGUN	✓UYGUN
Tez planı	✓UYGUN	✓UYGUN
Dil (anlatım, yazım –imla)	✓UYGUN	✓UYGUN
Kâğıt ve baskı özelliği	✓UYGUN	✓UYGUN
Tezin son şeklinin elektronik kopyası	✓UYGUN	✓UYGUN
Tarih: 12/07/2018 Öğrenci Adı ve Soyadı, Duygu Güneş İmza	Tarih: 12/07/2018 Danışmanın Adı ve Soyadı, Dr. Öğr. Üyesi, Galip Akkaya İmza	

### EK-9. Spiralli tez kontrol formu

	Evet	Hayır
1) Amblem renkli ve 2x2 cm boyutunda olmalıdır.	✓	✓
2) Kapakta sadece başlık bold ve 14 punto, diğer yazılar normal renkte ve 12 punto yazılmalıdır.	✓	✓
3) Tez savunma sınavında kabul edilmiş tezler için, tezin sırtı tez yazım kılavuzuna uygun olarak düzenlenmiş olmalıdır.	✓	✓
4) Kabul edilmiş tez konusu ile tezin baş sayfasındaki tez konusu aynı olmalıdır.	✓	✓
5) Beyan eksiksiz ve imzalı olarak Tez Yazım Kılavuzundaki gibi konmalıdır.	✓	✓
6) Özet ve Summary 250'şer kelimeyi aşmamalıdır. (1 sayfa)	✓	✓
7) Anahtar kelimeler (en fazla) 5 adet olmalıdır.	✓	✓
8) İngilizce özetin başında konu başlığı yazılmalıdır.	✓	✓
9) Metin ve kaynakların tümü 1,5 aralıklı olmalıdır.	✓	✓
10) Tezde yazım karakteri olarak "Times New Roman" kullanılmalıdır.	✓	✓
11) Web sayfa kaynakları metin içinde de geçmelidir (parantez içinde güncelleme tarihi ile birlikte). Kaynaklar bölümünde de cümlelerin en sonunda Erişim adresi ve Erişim tarihi sırasıyla verilmelidir.	✓	✓
12) Çalışmanın Etik Kurul onayı, varsa kurum onayı tezin en arkasına konmalıdır.	✓	✓

Tarih: 12/07/2018 Öğrenci Doğru GÖL Adı ve Soyadı İmza	Tarih: 12/07/2018 Danışmanın Dr. Öğr. Üyesi Gülner Akkaya Adı ve Soyadı İmza
--	--