

**KİŞİSEL ÖZELLİKLERİN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ
ETKİLERİ VE ESKİŞEHİR'DE SAĞLIK
PERSONELİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**

Aytül Ayşe CENGİZ
(Yüksek Lisans Tezi)

Eskişehir-2001

**KİŞİSEL ÖZELLİKLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE
ESKİŞEHİR'DE SAĞLIK PERSONELİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**

Aytül Ayşe CENGİZ

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İşletme Anabilim Dalı
Danışman: Yrd.Doç.Dr. Çiğdem KIREL**

**Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Mayıs 2001**

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

KİŞİSEL ÖZELLİKLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE ESKİŞEHİR'DE SAĞLIK PERSONELİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

AYTÜL AYŞE CENGİZ

İşletme Anabilim Dalı
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mayıs 2001
Danışman: Yrd.Doç.Dr. Çiğdem KIREL

Günümüz çalışma yaşamının en fazla öne çıkan özelliği, örgütlerin başarısında insan sermayesinin oynadığı kilit roldür. İnsan sermayesi, günümüz örgütlerin en değerli varlığı haline gelmiş durumdadır. Örgütler, sahip oldukları insan sermayesini ne derece verimli kullanırlarsa, yeni çağın yoğun rekabet ortamında ayakta kalmaları o derece kolaylaşacaktır.

Örgütlerin başarısında insan sermayesinin bu kadar ön plana çıkması, örgüt-çalışan ilişkisini tekrar gündeme getirmiştir. Örgütle çalışan arasında sağlıklı ve verimli ilişkilerin geliştirilmesinin temel şartı, örgüt ve çalışan arasında işbirliği ve sadakata dayalı yeni ilişkiler geliştirmektir. Bu noktada, çalışanların örgüt amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu amaçlara ulaşmak için elinden geldiği ölçüde çaba sarf etmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme isteğinin olması; yani, bir başka deyişle “örgütsel bağlılık” ön plana çıkmaktadır.

Çağdaş örgütlerin en önemli amaçlarından birisi, örgüte bağlı çalışanlar yaratmaktır. Bu şekilde örgütler, sahip oldukları en değerli varlık olan insan sermayesinden maksimum derecede verim alma fırsatını bulacaklardır. Ayrıca, çalışanların, üyesi olmaktan mutluluk duyacağı bir örgütte çalışmaları, onların tatmin duygusunu artırır. Örgütsel bağlılık, özelliği itibariyle hem örgüte hem de çalışana yararlı sonuçlar doğuracak bir ilişki türüdür. Bu nedenle örgüt yöneticileri, örgütsel bağlılık konusu üzerinde dikkatlice durmalı ve çalışanların örgüte bağlılıklarını artıracak yöntemleri örgütlerinde bir politika olarak uygulamaya koymalıdır.

ABSTRACT

THE EFFECTS OF PERSONAL SPECIFICATIONS ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND AN APPLICATION ON HEALTH SECTOR PERSONNEL IN ESKİŞEHİR

Today, the most apparent property of working life is the vital role of human capital in the success of organizations. Human capital has become the most valuable asset in today's organizations. The more efficiently the organizations can use their human capital, the more easy they can stand in an intensive competitive environment.

The vital role of human capital in organizational success has re-pointed the importance of the organization vs. employee relationships. The fundamental condition of constructive and fertile relationship between organizations and employee is to develop new relationships based on cooperation and loyalty. In this point, employee's accepting of the goals and values of employing organization and a willingness to exert the best effort on behalf of the organization and to maintain organizational membership; in other words "organizational commitment" has come to agenda with the increased attention.

One of the most important aims of modern organizations is to create committed employee to organizations. In this manner, organizations can find an opportunity to obtain maximum efficiency from their employee. Besides, to work in an organization that makes employee happy increases the satisfaction of employee. Organizational commitment is a kind of relationship that provides benefits both to organization and employee. Because of these reasons, managers must pay attention to organizational commitment issue and put the methods into practise as an organization policy which increase employees' commitment.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Aytül Ayşe CENGİZ'in "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama" başlıklı tezi 29 Haziran 2001 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza _____

Üye (Tez Danışmanı) : Yrd.Doç.Dr.Çiğdem KIREL
Üye : Prof.Dr.Enver ÖZKALP
Üye : Prof.Dr.Güneş BERBEROĞLU

Prof.Dr.Enver ÖZKALP
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	iv
ÖZGEÇMİŞ	v
TABLolar LİSTESİ	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI.....	4
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLİŞKİLİ KAVRAMLAR.....	7
2.1. Örgütsel Katılım, Örgütsel Bütünleşme, Örgütsel Sadakat ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	7
2.2. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	10
2.3. Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	13
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR	19
3.1. TUTUMSAL YAKLAŞIM	19
3.1.1. Allen ve Meyer Yaklaşımı	20
3.1.1.1. Duygusal Bağlanma	20
3.1.1.2. Algılanan Maliyet	21
3.1.1.3. Zorunluluk	22
3.1.2. Penley ve Gould Yaklaşımı.....	27
3.1.3. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı.....	30
3.1.4. Kanter Yaklaşımı	33
3.2. DAVRANIŞSAL YAKLAŞIM	37
3.2.1. Becker Yaklaşımı (Side-Bet Theory)	37
3.2.2. Staw ve Salancik Yaklaşımı	40
3.3. TUTUMSAL YAKLAŞIM VE DAVRANIŞSAL YAKLAŞIMININ İLİŞKİSİ	41
3.4. ÇOKLU BAĞLILIKLAR YAKLAŞIMI	43

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	47
1.1. KİŞİSEL FAKTÖRLER	47
1.1.1. Kişisel Özellikler	48
1.1.2. İş ve Çalışma Hayatına İlişkin Değerler	58
1.2. İŞ VE ROLE İLİŞKİN FAKTÖRLER	60
1.3. İŞ DENEYİMİ VE ÇALIŞMA ORTAMINA İLİŞKİN FAKTÖRLER	66
1.4. GÜNCEL GELİŞMELER İŞİĞİNDE ÖRGÜT YAPISINA İLİŞKİN FAKTÖRLER	72
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI	79
2.1. BİREYLER AÇISINDAN SONUÇLARI	79
2.1.1. Bireyler Açısından Olumlu Sonuçları	79
2.1.2. Bireyler Açısından Olumsuz Sonuçları	80
2.2. ÇALIŞMA GRUPLARI AÇISINDAN SONUÇLARI	81
2.2.1. Çalışma Grupları Açısından Olumlu Sonuçları	81
2.2.2. Çalışma Grupları Açısından Olumsuz Sonuçları	82
2.3. ÖRGÜTLER AÇISINDAN SONUÇLARI	82
2.3.1. Örgütler Açısından Olumlu Sonuçları	82
2.3.2. Örgütler Açısından Olumsuz Sonuçları	87

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ESKİŞEHİR İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN HASTANELERDE ÇALIŞAN DOKTOR VE HEMŞİRELERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİ SAPTAMAYA YÖNELİK BİR ALAN ÇALIŞMASI

1. ARAŞTIRMANIN AMACI	89
2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	90
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	91
4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZİ VE SINIRLILIKLARI	92

5. SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE YORUMU.....	93
6. HİPOTEZLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE YORUMU	106
SONUÇ ve ÖNERİLER	123
KAYNAKÇA	133
EKLER	143

TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Hemşirelerin Yaş Değişkenine Göre Yüzde Dağılımı	94
Tablo 2. Hemşirelerin Medeni Durum Değişkenine Göre Yüzde Dağılımı	94
Tablo 3. Hemşirelerin Eğitim Değişkenine Göre Yüzde Dağılımı	94
Tablo 4. Hemşirelerin Meslekte Çalışma Süresi Değişkenine Göre Yüzde Dağılımı	95
Tablo 5. Hemşirelerin Örgütte Çalışma Süresi Değişkenine Göre Yüzde Dağılımı	96
Tablo 6. Doktorların Yaş Değişkenine Göre Yüzde Dağılımı.....	96
Tablo 7. Doktorların Cinsiyet Değişkenine Göre Yüzde Dağılımı.....	96
Tablo 8. Doktorların Medeni Durum Değişkenine Göre Yüzde Dağılımı	96
Tablo 9. Doktorların Eğitim Değişkenine Göre Yüzde Dağılımı.....	96
Tablo 10. Doktorların Meslekte Çalışma Süresi Değişkenine Göre Yüzde Dağılımı	97
Tablo 11. Doktorların Örgütte Çalışma Süresi Değişkenine Göre Yüzde Dağılımı	97
Tablo 12. Doktor ve Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Düzeyi	103
Tablo 13. Çalışılan Hastaneye Göre Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Düzeyi	104
Tablo 14. Çalışılan Hastaneye Göre Doktorların Örgütsel Bağlılık Düzeyi	104
Tablo 15. SSK Hastanesinde Doktor ve Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Düzeyi	104
Tablo 16. Doktor ve Hemşirelerin Mesleksel Bağlılık Düzeyi	105
Tablo 17. Çalışılan Hastaneye Göre Hemşirelerin Mesleksel Bağlılık Düzeyi	105
Tablo 18. Çalışılan Hastaneye Göre Doktorların Mesleksel Bağlılık Düzeyi	105
Tablo 19. SSK Hastanesinde Doktor ve Hemşirelerin Mesleksel Bağlılık Düzeyi	105
Tablo 20. Hemşirelerin Yaş, Öğrenim Durumu, Meslekte Çalışma Süresi,	

Örgütte Çalışma Süresi ve Mesleksel Bağlılık Değişkenlerinin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi	106
Tablo 21. Doktorların Yaş, Öğrenim Durumu, Meslekte Çalışma Süresi, Örgütte Çalışma Süresi ve Mesleksel Bağlılık Değişkenlerinin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi	109
Tablo 22. SSK Hemşireleri İçin Örgütsel Bağlılıkla İlişkili Faktörler	111
Tablo 23. SSK Hemşireleri İçin Örgütsel Bağlılıkla İlişkili Faktörler	111
Tablo 24. SSK Hemşireleri İçin Örgütsel Bağlılıkla İlişkili Faktörler	111
Tablo 25. Osmangazi Hemşireleri İçin Örgütsel Bağlılıkla İlişkili Faktörler	112
Tablo 26. Osmangazi Hemşireleri İçin Örgütsel Bağlılıkla İlişkili Faktörler	112
Tablo 27. Osmangazi Hemşireleri İçin Örgütsel Bağlılıkla İlişkili Faktörler	113
Tablo 28. Osmangazi Hemşireleri İçin Örgütsel Bağlılıkla İlişkili Faktörler	113
Tablo 29. SSK Doktorları İçin Örgütsel Bağlılıkla İlişkili Faktörler	114
Tablo 30. SSK Doktorları İçin Örgütsel Bağlılıkla İlişkili Faktörler	114
Tablo 31. SSK Doktorları İçin Örgütsel Bağlılıkla İlişkili Faktörler	115
Tablo 32. Devlet Hastaneleri Doktorları İçin Örgütsel Bağlılıkla İlişkili Faktörler	115
Tablo 33. Devlet Hastaneleri Doktorları İçin Örgütsel Bağlılıkla İlişkili Faktörler	116
Tablo 34. Devlet Hastaneleri Doktorları İçin Örgütsel Bağlılıkla İlişkili Faktörler	116
Tablo 35. SSK Hemşirelerinin Meslekte ve Örgütte Kalma Nedenleri.....	120
Tablo 36. Osmangazi Hemşirelerinin Meslekte ve Örgütte Kalma Nedenleri.....	120
Tablo 37. SSK Doktorlarının Meslekte ve Örgütte Kalma Nedenleri.....	121
Tablo 38. Devlet Hastaneleri Doktorlarının Meslekte ve Örgütte Kalma Nedenleri.....	121

GİRİŞ

Günümüz iş dünyasının içinde bulunduğu koşullar çok büyük bir hızla değişmektedir. Bu değişim, örgütlerde belki de en çok çalışanları etkilemektedir. Özellikle örgüt-çalışan ilişkisi gündeme geldiğinde bu ilişkinin niteliğinde yaşanan değişim gerçekten üzerinde durulması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel bağlılık ise örgüt-çalışan ilişkisinin en kilit noktası olma özelliğini taşımaktadır. Çünkü örgütsel bağlılık en kısa anlamıyla çalışanın örgütüne duyduğu bağın bir ifadesidir. Bu bağ ve örgütle çalışan arasındaki ilişki karşılıklı olarak birbirini etkilemektedir.

Örgüt ve çalışan arasındaki ilişkinin bazı gelişmeler altında zedelendiği yapılan çalışmalar sonucu ortaya çıkan bir gerçek olmuştur. Yoğun rekabet ortamında küçülme ve daha yalın olmak örgütlerin altın kuralı haline gelmiştir. “Çalışma ilişkileri” yerini “verimlilik” ilkesine bırakmıştır. Ekonomik sıkıntıların artması ve maliyetleri azaltmanın en kolay yolu olarak işgücü maliyetlerinin gündeme gelmesi, bununla birlikte kademe azaltma, yeniden yapılanma gibi doktrinler nedeniyle örgütlerde istihdamı azaltan temel değişikliklerin olması çalışanların örgütlerine duyduğu güveni azaltmaktadır. Güven duygusu ise örgütsel bağlılığın temelini oluşturması açısından oldukça kritik bir yere sahiptir. Güven duygusunun olmadığı bir ilişkide örgütsel bağlılığın gelişmesi zor bir ihtimal olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm bu gelişmelerin yanında enformasyon çağıının bir etkisi olarak bilgi işçilerinin örgütlerinden ziyade işlerine ve mesleklerine bağlılık geliştirmeleri örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyen faktörler olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu yönde bir gelişmenin örgütsel bağlılığın önemini yitirdiği şeklinde algılanması hem örgütler hem de çalışanlar için zararlı sonuçlara neden olabilir. Özünde bir paradoks yer alsa da, aslında örgütler her zamankinden daha fazla insan sermayesine ihtiyaç duymaktadır. Örgüt ve çalışan arasındaki ilişki, içinde her zaman işbirliği ve sadakat unsurlarını taşımalıdır. Örgütler, “Çalışanımı örgüte daha kuvvetli nasıl bağlayabilirim?” sorusunun cevabı üzerinde yoğunlaşmalıdırlar. Rekabet ortamında örgütüne bağlılık hissi besleyen çalışanlardan oluşan örgütler faaliyet gösterdikleri ortamda her zaman için bir adım önde olacaklardır. Çünkü örgüt amaçlarını benimseyen ve bu amaçlara ulaşmak için kendilerinden beklenenin daha da ötesinde çaba sarf eden çalışanlar örgütün rekabet gücünü artırır. Örgütsel bağlılık, pasif bir itaatten daha fazlasını ifade eder; çünkü çalışanlar örgütün daha iyi koşullarda olabilmesi için kendileriyle ilgili bir takım fedakarlıklar yapmaya hazırdırlar.

Burada üzerinde durulması gereken nokta bağlılığın tek taraflı bir ilişki olmadığıdır. Bir başka deyişle bağlılığın özünde “karşılıklı olmak” vardır. Çalışanların örgütüne bağlılık hissi geliştirmesi için aynı duyarlılığı örgütün de çalışanlarına göstermesi gerekir. Çalışanlar yaptıkları fedakarlıkların karşılığını almak isterler. Bu nedenle örgüt ve çalışanlar arasında kuvvetli bir ilişkinin olması için örgütler de çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya, onların örgüt içinde mutlu olmalarına özen göstermelidir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili literatür incelendiğinde uzmanların örgütsel bağlılığın tanımını konusunda tam bir fikir birliğine varamadıklarını görüyoruz. Bu çalışmanın birinci bölümünde örgütsel bağlılık konusunda ortaya atılan çeşitli tanımlara yer verilmektedir. Örgütsel bağlılığın yakın ilişki içinde olduğu iş tatmini, meslek bağlılığı gibi kavramlarda bu bölümde incelenmektedir. Örgütsel bağlılık, içeriği itibariyle birbirinden farklı bakış açıları getirilen bir konu olmuştur. Örgütsel bağlılığa ilişkin getirilen yaklaşımlar, tutumsal yaklaşım ve davranışsal yaklaşım olmak üzere iki başlık altında irdelenmekte ve çalışanların bağlılık geliştirdikleri unsurların gerçekte neler olduğunu sorgulayan çoklu bağlılıklar yaklaşımı da üçüncü başlık olarak örgütsel bağlılık yaklaşımları altında büyüteç altına alınmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere yer verilmektedir. Birinci başlıkta yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi gibi demografik faktörler ve başarı ihtiyacı, kendine güven gibi kişilik özellikleriyle birlikte çalışma hayatına ilişkin norm ve değerlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri irdelenmektedir. İkinci başlık altında örgütsel bağlılığı yakından etkileyen iş ve role ilişkin faktörlere yer verilmektedir. İş kimliği, iş kapsamı, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi faktörlerle örgütsel bağlılık ilişkisi incelenmeye çalışılmaktadır. Örgütsel güven, örgütsel adalet, örgütte kullanılan liderlik biçimleri ve güç tarzları ile örgütsel bağlılığın etkileşimi üçüncü başlığın içeriğini oluşturmaktadır. Son başlıkta ise, çalışma yaşamına ilişkin güncel gelişmeler ışığında örgüt yapısına ilişkin faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelenmektedir. •

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, Eskişehir’de yapılan araştırmanın kapsamı, amacı, yöntemi ve hipotezleri ortaya konmakta ve araştırma sonuçları gösterilmektedir. Son başlıkta ise, araştırma sonuçları yorumlanmakta ve konuya ilişkin öneriler sunulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI

Bu başlık altında çok sayıda çalışma yapılmasına rağmen, örgütsel bağlılığın tanımı konusunda tam bir fikir birliğine varılamamıştır. Son dönemdeki araştırmalar incelendiğinde bu kavramın en az on farklı şekilde tanımlandığını görüyoruz.

Bu farklı tanımlamalara bazı örnekler vermek mümkündür:

Grusky 1966'da, örgütsel bağlılık konusundaki ilk tanımlamalardan bir tanesini "bireyin örgüte olan bağının gücü" şeklinde yapmıştır.¹

Becker için örgütsel bağlılık, "örgüt üyeliğine ilişkin ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonudur."

¹ Judy Wahn, "Sex Differences in the Continuance Component of Organizational Commitment," *Group&Organizational Management*. Vol: 23, Issue: 3, (September 1998), s.256.

Örgütsel bağlılık için Kiesler&Sakumura ve Salancik şöyle bir tanımı ileri sürmüşlerdir: “Bağlılık, bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda doğan davranışsal eylemlerdir.”²

O'Reilly ve Chatman'a göre örgütsel bağlılık, bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığının temelidir.³

Hall ve Patchen ise örgütsel bağlılığın örgüt amaçları ile özdeşleşme ve bu amaçları kabullenme ile karakterize olacağını ileri sürmüştür.

Kidron bağlılığı şu şekilde tanımlamıştır: “Biraz daha çekici alternatifler ulaşılabilir olduğunda örgüt üyeliğinde kalma veya çekilme niyetidir.”⁴

Örgütsel bağlılık araştırmalarında belki de en çok kabul gören tanımlama Porter, Steers ve Mowday'e aittir. Buna göre; bireyler örgütle özdeşleştiklerinde ve de örgütsel amaç ve değerler yönünde güç sarf ettiklerinde bağlılık meydana gelir.

Bu tanımlamaya göre bağlılık için üç unsur söz konusudur:

- a) Örgütsel amaç ve değerlere olan inanç ve bu amaç ve değerlerin kabulü,
- b) Örgütsel amaçların başarılması yönünde güç sarf etmeye istekli olma,
- c) Örgütsel üyeliği devam ettirme konusunda güçlü bir arzunun varlığı.⁵

Mowday, Steers ve Porter, örgütsel bağlılığın örgüte pasif bir itaatten daha fazlasını ifade ettiğini belirtirler. Örgüt ve birey arasındaki bağ aktiftir, çünkü bireyler

² Reichers E. Arnon, “A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment,” *Academy of Management Review*. Vol: 10, No: 3, (1985), s.468.

³ David Caldwell, Jennifer Chatman ve Charles O'Reilly, “Building Organizational Commitment: A Multifirm Study,” *Journal of Occupational Psychology*. Vol: 63, (1990), s.246.

⁴ Larry Penley, Sam Gould, “Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organization,” *Journal of Organizational Behavior*. Vol: 9, (1988), s.46.

⁵ Robert Vandenberg, Vida Scarpello, “A Longitudinal Assesment of the Determinant Relationship Between Employee Commitments to the Occupation and the Organization,” *Journal of Organizational Behavior*. Vol: 15, (1994), s.536.

örgütün daha iyi olabilmesi için kendileriyle ilgili birtakım fedakarlıklar yapmaya razıdırlar.⁶

Werkmeister, bağlılık davranışının bireyin kendisinin sadece bir görünümü olduğunu ileri sürmüştür.

Locke ve Kalleberg için ise bağlılık, işe ait değerler ile örgütsel ödüller arasındaki uyumun bir fonksiyonudur.⁷

Hutchison ve Sowa'ya göre örgütsel bağlılık, çalışanların duygusal ve ekonomik ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılanacağına olan inançlarına dayalıdır.⁸

Salancik ve Pfeffer'e göre ise, bireyin bağlılıklarıyla tutarlılık gösteren tutumlar geliştirerek mevcut durumunu anlaşılır kılmıştır. Başka bir deyişle bağlılık, birey ve örgüt arasında algılanan bir uyumun fonksiyonudur.⁹

Acaba örgütsel bağlılık içinde olan bireylerin ortak özellikleri nelerdir? De Cotiis ve Summers birbirinden farklı tanımları inceleyerek aşağıda sıralanan dört özelliğe ulaşmıştır:

- a) Örgütün değer ve amaçlarının içselleştirilmesi,
 - b) Örgüt amaç ve değerleri yönünde herhangi bir örgütsel role katılımı,
 - c) Örgüt amaç ve değerlerine hizmet etmek için uzun bir süre örgütte kalma arzusu,
 - d) Örgüt amaç ve değerlere ulaşma yolunda, beklenin ötesine çaba sarf etme isteği,
- örgütlerine bağlı olan bireylerin ortak kişisel özellikleri olarak karşımıza çıkmaktadır.¹⁰

⁶ Jon Pierce, Randall Dunham, "Organizational Commitment: Pre-Employment Propensity and Initial Work Experiences," *Journal of Management*. Vol: 13, No: 1, (1987), s.163.

⁷ Joseph Putti, S. Aryee, Kim Ton Liang, "Work Values and Organizational Commitment: A Study in the Asian Context," *Human Relations*. Vol: 42, No: 3, (1989), s.278.

⁸ Stephen Zaccora, Gregory Dobbins, "Contrasting Group and Organizational Commitment: Evidence for Differences among Multilevel Attachment," *Journal of Organizational Behavior*. Vol: 10, (1989), s.268.

⁹ Thomas Bateman, Stephen Strasser, "A Longitudinal Antecedents of Organizational Commitment," *Academy of Management Journal*. Vol:27, No:1, (1988), s.95.

¹⁰ Neal Jans, "Organizational Commitment, Career Factors and Career/Life Stage," *Journal of Organizational Behavior*. Vol: 10, (1989), s.247.

Görüldüğü üzere örgütsel bağlılık konusunda getirilen tanımlamalar birbirinden farklı içeriklere sahiptir. Bunun yanında bütün tanımlamaların ortak noktası olarak bağlılığın birey ve örgüt arasındaki ilişkiden bahsettiğini söyleyebiliriz. Tanımların farklılığı daha çok bu ilişkinin nasıl geliştiği yönünde oluşmaktadır.¹¹

Örgütsel bağlılık; bireyin örgütüne karşı hissettiklerinin genel bir toplamıdır. Örgütsel bağlılık bazı durumlarda duygusal bir ilişkiyi ifade ederken bazı durumlarda çıkarıcı bir ilişkinin de uzantısı olabilmektedir. Fakat, her bireyin niteliği ve seviyesi farklı olmak üzere örgüte karşı geliştirdiği bağın ortaya çıkarılması gerekmektedir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili çeşitli tanımlamalara yer verdikten sonra, zaman zaman bağlılık yerine kullanılabilen örgütsel bütünleşme, örgütsel katılım, örgütsel sadakat kavramlarına ve bağlılığın yakın ilişki içinde olduğu iş tatmini ve mesleki bağlılık kavramlarına değineceğiz.

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

2.1. ÖRGÜTSEL KATILIM, ÖRGÜTSEL BÜTÜNLEŞME, ÖRGÜTSEL SADAKAT VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Örgütsel katılım, örgütsel bütünleşme ve örgütsel sadakat, çoğu yerde örgütsel bağlılık ile eş anlamlı kavramlar gibi kullanılır. Fakat, örgütsel bağlılığı yakından incelediğimizde bu dört kavramın birbirinden farklı anlamlar içerdiğini görmekteyiz.

Örgütsel katılım, örgütsel bütünleşme ve örgütsel sadakat, daha çok bağlılığın alt boyutları olarak ele alınır. Örgütsel katılım, örgütün bir üyesi olarak örgüt yararına çaba sarf etmektir.

Örgütsel bütünleşme, örgütün bir üyesi olmaktan duyulan güveni içinde barındırır. Örgüt değer ve amaçlarının içselleştirilmesi söz konusudur.¹² Bireyin duyduğu ait olma hissi, örgütteki diğer kimselerle ortak amaçların paylaşılmasından ileri gelebilir. Bir

¹¹ John Mathieu, M. Dennis Zajac, "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment," *Psychological Bulletin*. Vol:108, No:2, (1990), s.171-172.

¹² M.P. Fenton, T.Morris, P.Winfrow, "Company Prospects and Employee Commitment," *British Journal of Industrial Relations*. Vol: 35, No:4, (December 1997) s.595.

başka neden ise; birey örgüt içinde yerine getirdiği fonksiyonların kendi ihtiyaçlarını karşılamak için hayati öneme sahip olduğunu düşünür. Bütünleşme, örgütü destekleyen davranış ve tutumlar olarak açıklanabilir. Örgüt amaçlarını desteklemek, örgütün parçası olmaktan gurur duymak ve dışarıya karşı örgütü savunmak, bütünleşme olgusu içinde yer almaktadır.¹³

Örgütsel sadakat ise ait olma duygusunun örgüt üyesi olma isteği şeklinde dışa yansımastır.

Örgütsel bütünleşme, yukarıda da bahsettiğimiz gibi daha çok değerlerle bütünleşmesini ifade etmektedir. Bu nedenle de, örgüt içerisinde deneyim edinirken oluştuğu düşünülür. Liderlik, sosyal katılım gibi değişkenler, örgütsel bütünleşmenin en önemli belirleyicilerindendir.

Örgütsel katılım; rol, personel politikaları, iş güvenliği, adil davranma gibi mevcut faktörlerden önemli ölçüde etkilenir.

Örgütsel sadakat ise gelecek odaklıdır. Daha çok yönetsel, teknik ve profesyonel mesleklerde göze çarpar.

Morris ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada, kariyer ve gelecek beklentileri olmak üzere iki değişkenin bu üç kavram üzerindeki etkisi incelenmiştir. Kariyer beklentilerinin örgütsel katılımı bir ilişkisi bulunmamıştır.

Gelecek beklentileri ise örgütsel sadakati olumlu etkilemektedir. Bununla birlikte, gelecek beklentilerinin örgütsel bütünleşme üzerinde hiçbir etkisi yoktur.

Üç alt boyutun her biri, birbirinden farklı değişkenler olarak ele alınmalıdır. Çünkü, her üçünün de örgüt geleceği hakkındaki beklentilerle ilişkileri farklıdır. Fenton ve arkadaşına göre ise, örgütsel sadakat ve örgütsel bütünleşme, birbiriyle yüksek

¹³ Sang M. Lee, "An Empirical Analysis of Organizational Identification," *Academy of Management Journal*. Vol: 8, (June1971), s.213-220.

korelasyon içindeyken; örgütsel katılımın her ikisiyle de korelasyon ilişkisi vardır, fakat derecesi azdır.¹⁴

Bütünleşme ve katılım, tutumsal bağlılığın bir biçimi olarak ele alınır, çünkü örgüte karşı duyulan olumlu bir yaklaşım ve örgüte yapışma söz konusudur. Sadakat, çıkarıcı bağlılıkla daha yakın ilişkili görülür. Bunun nedeni ise, bireyin güçlü güdüleyici araçlar sonucu örgütte kalma isteğinin değişmez özellikler taşımasıdır.

Katılım ve bütünleşme, aktif bir yaklaşım olarak karşımıza çıkarken; sadakat, daha pasif bir yaklaşım olmaktadır.

Guest ve Peccei'ye göre örgütsel katılım, işle ilgili faktörlerde kısa dönemli değişikliklere en uygun olan değişkendir. Bunun sonucunda da, diğer ikisine göre daha az durağan olduğu söylenebilir.

Bar-Hayım ve Beyer'in yaptıkları çalışmada, gelişmiş yapı içinde olan gruplarda genellikle daha yaşlı, daha eğitilmiş ve daha kıdemli erkeklerin aktif bir bağlılık sergiledikleri bulunmuştur. Bunun yanında, daha genç, daha az eğitilmiş ve daha az kıdeme sahip kadınların, bağlılığın pasif tipini sergiledikleri saptanmıştır. Çalışmalarının sonucunda, örgütsel sadakatin, diğer bağlılık boyutlarından bağımsız olduğu ortaya çıkmıştır.¹⁵

Örgütsel bütünleşme, örgütsel katılım ve örgütsel sadakat bağlılığın birer unsurudur. Günümüz örgüt biçimlerinde, gelecek odaklı olan sadakatin kazanılması, bütünleşme ve katılıma göre daha zor olabilir. Fakat, örgütsel bağlılık yukarıda sıralanan bu üç boyutla birlikte düşünülmeli ve örgüt içinde hazırlanan örgütsel bağlılık politikaları üç boyutu da kapsamalıdır.

¹⁴ Fenton, a.g.m., s.598.

¹⁵ Aviad Bar-Hayım, Gerald Berman, "The Dimensions of Organizational Commitment," *Journal of Organizational Behavior*. Vol: 13, (1992), s.379-387.

2.2. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

İş tatmini ve örgütsel bağlılık, örgüt psikolojisi ve örgütsel davranış gibi bilimlerin temel ilgi alanını oluşturmaktadır. Fakat son dönemlerde, bu iki kavramın birbirine bağımlı mı, birbirinden bağımsız mı yoksa ikisinin de karşılıklı uyumlaştırıcı etkisi olup olmadığı yönündeki tartışmalar gündeme gelmeye başlamıştır.

Locke, iş tatmini şöyle tanımlar: “Bir kimsenin işini veya iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan memnun edici ya da olumlu duygusal bir durumdur.”

İş tatmini, bütünsel bir yapıya sahiptir. Bu geniş yapı içinde; iş, ücret, nezaret sistemi, kariyer fırsatı, çalışma koşulları, örgütsel uygulamalar gibi bir çok unsura karşı duyulan tatmin yer alır.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarını göz önüne getirdiğimizde, iş tatmini bir tutum olarak karşımıza çıkar. Oysa ki, örgütsel bağlılığı bir tutum olduğunu düşünenler sadece bir kesimi oluşturur. Bir başka deyişle, herkes bu konuda hem fikir değildir.

İş tatmini daha pasif bir kavramdır. Örgütsel bağlılık ise, daha aktif ve daha davranışsal bir anlama sahiptir. Yani, işi bırakma gibi davranışsal sonuçlarla daha yüksek istatistiksel bir ilişkiye sahiptir.¹⁶ Bu sonucu destekleyen bir çalışma Camp tarafından gerçekleştirilmiştir. Bir kamu sektörü üzerinde yaptığı araştırmada, örgütsel bağlılığa kıyasla, iş tatmininin işi bırakma üzerinde bir etkisi olmadığını bulmuştur. Buna karşın, yüksek derecedeki örgütsel bağlılığın işi bırakma olasılığını azalttığı sonucuna ulaşmıştır.¹⁷

İş tatmini ve örgütsel bağlılığı açıklayan dört farklı model ile karşılaşırız:

¹⁶ Carry Cooper ve Ivan Robertson, *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (John Wiley & Sons Ltd., Great Britain, 1986). s.177-180.

¹⁷ Scott D. Camp, “Assesing the Effects of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Turnover,” *Prison Journal*. Vol: 74, No: 3, (September 1994), s.279-286.

Model 1: İş Tatmini Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisidir.

Bazı araştırmalara göre iş tatmini, örgütsel bağlılığın belirleyicisidir. Bu görüşün temelinde ise birey ve örgütler arasında kaynakların değiş tokuş edilmesi yatmaktadır. İş tatmini, işle ilgili spesifik faktörlere olan duygusal bir tepki iken; örgütsel bağlılık, örgüt geneline duyulan duygusal bir tepkidir. Bireyin ihtiyaçları tatmin edildiği ölçüde birey örgüte daha fazla bağlı olacaktır.

Bu model, geniş ölçüde destek görmektedir. Bir çok çalışmada, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın olumlu korelasyon içinde olduğu bulunmuştur.¹⁸ Porter, Steers ve arkadaşlarına göre iş çevresi ve spesifik çıktılarla yüksek korelasyon içinde olan iş tatmini, örgütsel bağlılığın tam tersi daha hızlı gelişmektedir. İş tatmini daha global bir yapıya sahiptir. Bu nedenle de iş tatmini, örgütsel bağlılığın bir belirleyicisidir.¹⁹ Knoop'a göre ise, bir kişi işini severse ve işini yaparken zevk alırsa, ona bu işi yapma fırsatını veren örgütte kalmaya devam eder. Bir başka deyişle işi, kişiye çekici ve ilginç gelmediği sürece o işi yapmaktan sıkılacaktır ve bu da bağlılığının azalmasına neden olacaktır.²⁰ Karatepe ve Halıcı'nın iki hizmet işletmesinde yaptıkları çalışma sonucu bu modeli destekleyerek, çalışanların bağlılıklarının iş tatmini düzeyleri tarafından etkilendiğini göstermiştir.²¹

Model 2: Örgütsel Bağlılık İş Tatminin Belirleyicisidir.

Bu model, ilk modelimizin tam tersi olan nedensel bir ilişki kurmuştur. İş tatminin, bağlılığı izleyen ikinci bir tutum olarak geliştiğini savunur. Bireyler, içinde

¹⁸ Martin, Benett, a.g.m., s.36.

¹⁹ L.W.Porter, R.M.Steers, R.T. Mowday, " Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*. Vol: 59, No: 5, (1974), s.603-659.

²⁰ Robert Knoop, "Relationship among Job Involvement, Job Satisfaction and Organizational Commitment," *The Journal of Psychology*. Vol:129, No: 6, (November 1995), s.643-650.

²¹ Osman M. Karatepe, Ali Halıcı, "İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Ampirik Bir Değerlendirme," *IV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, (Eskişehir, 21-23 Mayıs 1998), s.139-158.

buldukları ortamı, bağlılık seviyeleriyle tutarlı olan bir tatmin düzeyi geliştirerek değerlendirirler. Bu görüşün en güçlü savunucularından birkaçı Vandenberg ve Lance'dır.²² 1992'de yaptıkları çalışmada, bağlılığın iş tatmini yarattığını saptamışlardır.²³

Model 3: Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini Karşılıklı İlişkilidir.

Bu modelin savunucularına göre örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki karşılıklı ilişki öyle ani ve hızlıdır ki, iki kavram arasında nedensel bir süreç saptanamaz. Bir başka deyişle, kurulmaya çalışılan her model gerçeğin yarısını anlatır.²⁴ Mathieu, çalışmasında karşılıklı ilişki için amprik bir destek bulmuş ama nedensel bir bağ yakalayamamıştır.²⁵

Model 4: Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Birbirinden Bağımsızdır.

Curry ve arkadaşları, örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında, önceden saptanan mevcut nedensel bağlantıların hiç birini kabul etmez. Yaptıkları çalışmada, ne bağlılığın iş tatmini üzerinde, ne de iş tatmininin bağlılık üzerindeki doğrudan bir etkisine rastlamışlardır. Onlara göre, örneğin örgütsel politikalarla ilişkisi bulunan iş tatmininin, iş arkadaşlarıyla da ilişkili olan iş tatminine göre, örgütsel bağlılık ile ilişkisi daha fazladır.²⁶

Modellerden de anlaşıldığı üzere, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi birbirinden farklı sebep-sonuç açıklamalarıyla karşı karşıya kalmaktadır. Her modelin farklı görüşleriyle kesin bir şey söylemek oldukça zordur. Bu nedenle, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın kavramsal farkları doğru bir şekilde tanımlanmalı ve bu şekilde işleme sokulmalıdır. İkincisi, her iki kavramın değişkenlerinin ve sonuçlarının doğru bir şekilde belirlenmesi gerekir. Bunlara ek olarak, iki kavramın çalışanların sonuçsal

²² Martin, Benett, a.g.m., s.36.

²³ Robert Vandenberg, Charles Lance, "Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment," *Journal of Management*. Vol: 18, No:1, (March 1992), s.153-168.

²⁴ Martin, Benett, a.g.m., s.37.

²⁵ Mathieu, Zajac, a.g.m., s.182-183.

²⁶ Martin, Benett, a.g.m., s.38.

davranışları üzerindeki etkisi saptanmalıdır. Konu ile ilgili yapılan çalışmalar geçerli biçimde kıyaslanırsa, genel bir sonuca ulaşmak soru işaretlerinin ortadan kalkmasını kolaylaştıracaktır.²⁷

2.3. MESLEKSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

1960-1970'li yıllardan beri önemli bir tartışma konusu profesyonel çalışanların örgütlerine kıyasla mesleklerine daha bağlı olduklarıdır.

İş dünyası hızlı bir değişim yaşamaktadır. Yönetici ve çalışan arasındaki karşılıklı beklentiler revize edildiği ve potansiyel işgücü büyüdüğü sürece bağlılığın örgütlerden mesleklere kayacağı yönünde genel bir kanı oluşmuştur.

Van Maanen ve Barley'e göre meslek kurumu, aynı özellikteki işleri yaptıklarını düşünen kimseler tarafından oluşturulur. Bu kimselerin kimlikleri bir ölçüde spesifik mesleki görevleri konusundaki uzmanlıklarına dayalıdır. Ve bu mesleki kimlik, istihdam edilen örgütü aşmaktadır.

Morrow'a göre mesleksele bağlılık, iş veya örgüte karşı hissedilen duygulardan çok daha sağlamdır.²⁸

Mesleksele ve örgütsel bağlılığın bağdaşamayacağı veya her iki olgunun da uyum içinde olabileceğini öngören farklı düşünceler vardır:

Mesleksele ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, profesyonelleri istihdam eden örgütler açısından önemli sonuçlara sahiptir. Örneğin, mesleğine ve amaçlarına daha bağlı olan kimselerin örgüte yüksek seviyede bağlılık sergileme olasılığı daha azken; hem örgüt hem de mesleğine bağlı olan kimselerin örgüt etkinliğini artırıcı davranışlar sergileyeceğine inananlar da bulunmaktadır.

²⁷ Cooper, Robertson, a.g.m., s.180.

²⁸ Gary Blau, "Early-Career Job Factors Influencing the Professional Commitment of Medical Technologists," *Academy of Management Journal*. Vol:42, No:6, (December 1999), s.687-695.

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütü ile özdeşleşmesi ve örgüte katılımıdır. Mesleksel bağlılık ise, bireyin mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleğine katılımıdır. Daha ayrıntılı bir tanım vermek gerekirse, mesleksel bağlılık;

- (a) mesleksel değer ve amaçlarına inanma ve bunların kabulü,
 - (b) meslek yararına çaba sarf etme arzusu,
 - (c) meslekteki üyeliğini devam ettirme isteği
- olarak karşımıza çıkar.

Profesyonellik, mesleksel bağlılıkla ilgili bir kavramdır. Morrow ve Goetz'e göre profesyonellik, bireyin mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleki değerleri kabul etmesidir.

Mesleksel bağlılık da, örgütsel bağlılıkta olduğu gibi tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki yaklaşım içerisinde incelenir. Davranışsal bağlılık yaklaşımında mesleksel bağlılık, mesleki birliklere katılım, mesleki literatürü takip etme v.b. gibi faaliyetlerin derecesi ve sıklığını belirleme üstüne odaklaşmıştır. Bunun yanında, bireyin işine karşı tutumu, yeni bilgilerin üretimi ve orijinallik mesleksel bağlılığın tutumsal yaklaşım içinde değerlendirilmesidir.²⁹

Mesleksel bağlılık ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelerken iki farklı modelle karşılaşmaktayız. Çalışmamızda bu modeller uyum ve çatışma modelleri adı altında incelenmeye çalışılacaktır.

Çatışma Modeli

Bu modele göre, mesleksel bağlılığının örgütsel bağlılık ile olumsuz bir ilişkisi vardır. Çünkü mesleki değer sisteminin mesleki özerklik, mesleki etik, mesleki standartlara uyum, mesleki otorite ve sadakat gibi değerlerinden söz edilebilir. Buna

²⁹ Paula Morrow, Rosemary Wirth, "Work Commitment among Salaried Professionals," *Journal of Vocational Behavior*. Vol:34, (1989), s.41.

karşın bürokratik değer sistemi, hiyerarşik otorite ve kontrol, örgütsel norm ve düzenlemelere uyum, örgütsel sadakat gibi değerleri içine almaktadır.³⁰

Sorensen'e göre mesleksi bağıllık, bireyin kendisini mesleğine ve mesleki kariyerine adanması, bununla birlikte mesleki etik ve amaçları kabul etmesidir. Bu noktada, hiyerarşik kontrol gibi bürokratik değerlere olan bağıllık, mesleki otorite gibi özellikleri vurgulayan mesleki değerlerle uyum içinde olmaz ve bu da örgüte sadakatsızlık olarak düşünülebilir.³¹

Bu değerlerin birbirleriyle çatıştığı düşüncesinden yola çıkılarak, mesleksi ve örgütsel bağıllığın uyummadığına inanılır.

Uyum Modeli

Mesleğe ve örgüte bağıllık arasında potansiyel bir çatışma yoktur. Bireyin profesyonel işinden beklentileri ve profesyonel amaçları örgüt tarafından karşılandığı ölçüde, iki bağıllık arasında uyumlu bir ilişki olabilir.

Wallace'e göre, üç potansiyel araç bu ilişkinin içerik ve boyutunu değiştirmektedir:

- a) meslekte uzmanlaşma derecesi,
 - b) bireyin örgütteki pozisyonu,
 - c) mesleksi bağıllığın farklı biçimlerinin varlığı.
- a) İki bağıllık arasında olumsuz bir ilişki varsa; daha profesyonel işler için meslek ve örgütsel bağıllık arasındaki ilişkinin olumsuz olma olasılığı fazladır. Bunun sebebi ise, profesyonelleştikçe, bireylerin amaç ve değerlerinin örgüt tarafından karşılanma olasılığının azalmasıdır. İki bağıllık

³⁰ Jean Wallace, "Professional and Organizational Commitment: Compatible or Incompatible?," *Journal of Vocational Behavior*. Vol: 42, (1993), s.333-349.

³¹ Ran Lanchman, Nissim Aranya, "Evaluation of Alternative Models of Commitments and Job Attitudes of Professionals," *Journal Of Occupational Behaviour*. Vol:7, (1986), s.228.

arasında olumlu bir ilişki varsa; daha profesyonel meslekler için olumlu bir ilişkinin varolma olasılığı daha fazla olacaktır.

b) Mesleksel ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi etkileyen ikinci bir faktör ise, bireyin örgüt içindeki pozisyonudur. Mesleki değer sistemi örgüt ile uyumsuzluk içindeyse, profesyoneller yönetici pozisyonlarını işgal ederler. Örneğin yönetici pozisyonları, meslekten ziyade örgüt amaç ve değerlerini yansıtır. Sonuç olarak da, yönetici pozisyonlarındaki profesyonellerin mesleksel ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkisi biraz daha uyumsuz olur.

Karşılıklı gelişen bir tartışma, yöneticilerin, yönetici olmayan çalışanlara göre örgütlerine daha bağlı olduklarıdır. Bunun sebebi ise, yönetsel sorumluluk ve çıkarlardır. Böylelikle, yönetici veya müdür konumundaki profesyoneller için, meslek ve örgüt bağlılıkları arasındaki ilişki daha uyumlu olabilir. Çünkü, mesleksel ve örgütsel rolleri, mesleki üyelik rollerinden daha fazla birleşmiş olacaktır.

c) Bir çok kavram, mesleksel bağlılık yerine kullanılır. Profesyonel bağlılık, kariyer bağlılığı bunların bir kaçına örnektir. Her ne kadar bu kavramların mesleksel bağlılık ile ilişkisi olsa da, farklı yapılara ve anlamlara sahiptir.

Wallece 1993'de yaptığı çalışmada, mesleksel ve örgütsel bağlılık arasında güçlü ve olumlu bir ilişki olduğunu bulmuştur. Bunlardan ilki, uzmanlaşma arttıkça, her iki bağlılık arasındaki ilişkinin daha da arttığıdır. Bir başka deyişle, uzmanlaşma derecesi, iki ilişkinin doğasını değiştirmektedir. İkincisi, yönetici ve nezaretçi statüsündeki kimseler için de, mesleksel ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki daha olumlu olmaktadır. Son olarak, profesyonel bağlılık, kariyer bağlılığı gibi, mesleksel bağlılığın ölçümünde kullanılan farklı teknikler de ilişkinin doğasını değiştirmektedir.³²

Vandenberg ve Scarpello'ya göre, her iki bağlılık birbirinden bağımsız olmamakla beraber, mesleksel bağlılık, örgütsel bağlılığının belirleyicilerindedir. Bu iki bağlılık olumlu bir korelasyon içindedir. Bu ilişki içinde, bireyin mesleğinin örgüt için ne kadar

³² Wallace, a.g.m., s.336-349.

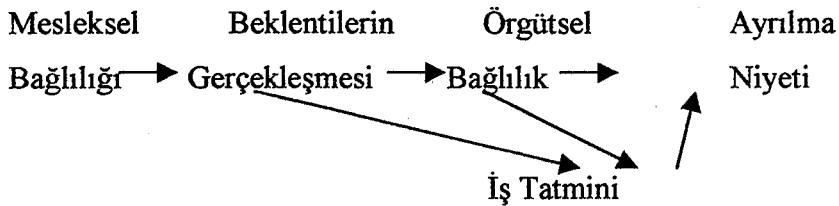
önemli olduğu belirleyici rol oynamaktadır. Meslek, örgüt için ne kadar önemli ise, her iki bağlılık arasındaki ilişki de o kadar güçlü olur. Böyle durumlarda, örgüt öyle bir değer sistemi belirler ki, bu değer sistemi tamamıyla mesleki değer sistemi ile uyumlu olur.³³

Aranya ve Lachanan'a göre, mesleksel ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin uyum veya çatışma boyutunu belirleyen en önemli faktör 'örgütsel yapı'dır.

Burada ele alınan görüşe göre, mesleksel ve örgütsel bağlılıkta bir çatışma söz konusu değildir. Burada önemli olan mesleki değer ve amaçlardır. Mesleğe bağlılık, mesleki sosyalizasyon sürecinde elde edilir. Bu süreç sırasında mesleki değerlerin kabulü sıkça gündeme gelir. Mesleksel bağlılık, örgütsel bağlılığın belirleyicisi olduğu gibi, aynı zamanda onu etkilemektedir. Bu etki, iki süreç sonucu olabilir: Beklentilerin gerçekleşmesi ve kendi kendine seçim.

Mesleksel bağlılık kendini meslekle ilgili beklentilerinde gösterir. Bu nedenle de profesyoneller, istihdam edildikleri örgütten mesleki normlarına uygun davranmalarına izin verilmesini ve profesyonel amaçlarını başarmak isterler. Profesyonellerin örgütlerine bağlı olması bu beklentilerin gerçekleşmesine bağlıdır. Beklentilerin gerçekleşmesi, yabancılaşma, iş tatmini gibi örgütte kalmayı veya örgütten ayrılmayı etkileyecek tutumları da belirleyeceği düşünülür. Bu etkiler, aşağıdaki modeldeki gibi birleştirilebilir:

Şekil 1.1 Yol Modeli



Kaynak: Ran Lanchman, Nissim Aranya, "Job Attitudes and Turnover Intentions Among Professionals in Different Work Settings," *Organization Studies*. Vol:7, No:3, (1986), s.279.

³³ Vandenberg, a.g.m., s.535-547.

Beklentilerin gerçekleşmesi ile mesleki bağlılığın, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisi dolaylı olarak gerçekleşir. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini, ayrılma niyeti üzerinde etkilidir.³⁴

Buna paralel bir sonuç, Kanada'da muhasebeciler üzerine yapılan bir çalışmada elde edilmiştir. Mesleki bağlılık, örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak karşımıza çıkmıştır. İstihdam edilen örgüt ve mesleki bağlılık, beklentilerin gerçekleşmesini, beklentilerin gerçekleşmesi de örgütsel bağlılığı etkilemektedir.³⁵

Süreçlerden bir diğeri, kendi kendine seçimdir. (self selection) Mesleklerine çok bağlı olan kişiler, profesyonel davranışlarını cesaretlendirecek ve ödüllendirecek örgütlerde çalışmak isterler. Böylelikle, mesleki ve örgütsel bağlılık arasındaki çatışma azalır.

Profesyonel örgütler, profesyonel olmayan örgütlere göre mesleki değerleri daha çok içinde barındırır. Beklentiler ve profesyonel davranışlar söz konusu olduğunda, profesyonel örgütler içinde, mesleki ve örgütsel bağlılığın daha uyumlu bir ilişkisi olacağı söylenebilir. Profesyonel olmayan örgütlerde, modelimizdeki değişkenler yer değiştirebilir. Örneğin, mesleki bağlılık, örgütsel bağlılığın belirleyicisi olmayabilir. Bu örgütlerdeki profesyoneller, mesleklerinden ziyade dikkatlerini örgüt üzerinde yoğunlaştırabilirler.³⁶

Buna benzer bir sonuca Ferris ve Aranya ulaşmıştır. Yaptıkları çalışmada, profesyonel olmayan örgütlerde, profesyonel örgütlere kıyasla her iki bağlılık arasındaki çatışmanın daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte, örgüt hiyerarşisi içinde pozisyon yükseldiği sürece, mesleki ve örgütsel bağlılık çatışması artmaktadır.³⁷

³⁴ Ran Lanchman, Nissim Aranya, "Job Attitudes and Turnover Intentions among Professionals in Different Work Setting," **Organization Studies**. Vol: 7, No: 3, (1986), s.279-280.

³⁵ Lanchman, Aranya, *Journal of Occupational Behaviour*, a.g.m., s.239.

³⁶ Lanchman, Aranya, *Organization Studies*, a.g.m., s.280- 293.

³⁷ Nissim Aranya, Kenneth Ferris, "A Reexamination of Accountants' Organizational-Professional Conflict," **The Accounting Review**. Vol:9, No:1, (January 1984), s.1-15.

Sonuç olarak; örgüt yapısı, uzmanlaşma derecesi, örgüt içinde bireyin pozisyonu ve örgütün profesyonel olup olmadığı bu iki bağlılık arasındaki ilişkinin doğasını değiştirmektedir.

Görüldüğü üzere örgütsel bağlılığın yakın ilişki içinde olduğu kavramlar oldukça fazladır. Genellikle ilişkinin nedensel boyutunu kesin çizgilerle ayırmak zor olsa bile, kavramları daha yakından tanımak her zaman için daha yararlı olacaktır.

Örgütsel bağlılık konusuna getirilen yaklaşımlar, en az örgütsel bağlılığın tanımları kadar çeşitlidir. Farklı her bir yaklaşım, örgütsel bağlılığın özelliklerini ve içeriklerini öğrenmemiz açısından zengin bir bakış açısı sunmaktadır. Bu nedenle üçüncü başlığımızda örgütsel bağlılığa ilişkin literatürde yer almış önemli bazı yaklaşımlara değinilecektir.

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR

Örgütsel bağlılık, tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı yaklaşım altında incelenmiştir. Tutumsal yaklaşım, bağlılığın duygusal bir tepki olduğu görüşünü benimserken; davranışsal yaklaşım, bağlılığın bireyin geçmiş davranışlarının bir uzantısı olduğu görüşünü benimsemiştir. Bu iki yaklaşımın dışında oluşan ve farklı bir bakış açısı getiren çoklu bağlılık yaklaşımı da bu kısımda incelenmiştir.

3.1. TUTUMSAL YAKLAŞIM

Örgütsel davranış araştırmacılarının genel olarak tutumsal bağlılık üzerinde yoğunlaştığını görüyoruz. Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyi örgüte bağlayan çalışma ortamının değerlendirilmesinden doğan duygusal bir tepkidir. Porter, Steers ve Mowday'ın bağlılık tanımlamaları tutumsal yaklaşım içerisinde ele alınmaktadır.

Başka bir deyişle bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılmasının nisbi gücüdür.³⁸ Buchanan'a göre tutumsal bağlılık üç bileşenli bir oryantasyondur. Bu bileşenler;

- örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme,
- işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım,
- örgüte sadık bir bağlanmadır.³⁹

Böylelikle bağlılık, örgütle özdeşleşme, örgüte katılım ve sadakat hissine yol açan olumlu bir oryantasyon olarak karşımıza çıkar. Ayrıca bu yönde bir bağlılık tutumu yüksek iş performansı, düşük oranda devamsızlık ve işten ayrılma gibi işle ilgili olumlu belli davranışlar ile sonuçlanmaktadır.⁴⁰

3.1.1. Allen& Meyer Yaklaşımı

Allen ve Meyer için tutumsal bağlılık, çalışanların örgütle ilişkisini yansıtan psikolojik bir bağlıdır.

Daha önce de belirtildiği gibi, örgütsel bağlılık farklı yollarla tanımlanmıştır. Allen ve Meyer, bu farklı sınıflandırmaları içine alan üç bileşenli bir model öne sürmüştür. Bunlar duygusal bağlanma, algılanan maliyet ve zorunluluktur. Literatürde tutumsal bağlılık konusunda bir çok tanımın ortaya çıkmasına rağmen her biri bu üç genel temadan birini yansıtmaktadır.

3.1.1.1.1. Duygusal Bağlanma

Literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili en yaygın görüş duygusal bağlanmadır. Bu perspektif içinde bağlılık, bireyin örgüte olan duygusal veya hissi bağlanması olarak

³⁸ Mottaz Clifford, "An Analysis of The Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment," *The Sociological Quartely*. Vol:30, No:1, (1989), s.144.

³⁹ James Morris, D.J. Sherman, "Generalizability of an Organizational Commitment," *Academy of Management Journal*. Vol:24, No: 23, (1981), s.561.

⁴⁰ Clifford, a.g.m., s.144.

düşünülür. Güçlü bir bağlılık içinde olan bireyler örgütleriyle özdeşleşir, örgütün içine girer ve örgütün bir üyesi olmaktan mutluluk duyarlar.⁴¹

Örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık üzerine yoğunlaşan bireyler örgütte kalmaya devam ederler, çünkü bu yönde davranma konusunda istekleri vardır. Bu istek bireyin örgütle özdeşleşme ve amaçlara ulaşma konusunda örgüte yardım etme isteğinin derecesine bağlıdır. Duygusal bağlılık için örgütsel bağlılık, bireyin istihdam edildiği örgüte karşı olan tutumsal duygularının ifadesidir.⁴²

Daha sonra detaylı bir şekilde ele alınacak olan bir bulgu ise; duygusal bağlılığın en iyi şekilde yaşatılmasının, örgütte rahatlık duygusu (örgütsel güvenilirlik) ve kişisel yeteneği geliştiren (işin zorluğu) iş deneyimi ile mümkün olacaktır.⁴³

3.1.1.2. Algılanan Maliyet

Diğer yazarlar için duygular, bağlılığın kavramsallaştırılmasında çok az bir öneme sahiptir. Bu tür bir bağlılık ise, bireyin örgütü terk etmesiyle kaybedeceklerini düşünerek örgütteki üyeliğini sürdürmesi durumudur.⁴⁴

Bu bağlılık, Becker'in yan bahis teorisi üstüne kurulmuştur: Birey örgütte üyeliğini devam ettirir, çünkü daha büyük yararlar elde eder ve belki de bunlar, bireyi alternatif istihdamlar aramaktan vazgeçirir.⁴⁵ Yan bahis teorisinden yola çıkarak, algılanan maliyet yerine rasyonel bağlılık kavramı kullanılacaktır.

⁴¹ Natalie Allen, John Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization," *Journal of Occupational Psychology*. Vol:63, (1990), s.2.

⁴² Alice Ketchland, "The Existence of Multiple Measures of Organizational Commitment and Experience-Related Differences in a Public Accounting Setting," *Behavioral Research in Accounting*. Vol: 10, (1998), s.112.

⁴³ John Meyer, Natalie Allen, Gellatly R. Ian, "Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time Lagged Relations," *Journal of Applied Psychology*. Vol:75 No:6, (1990), s.710.

⁴⁴ Allen, Meyer, a.g.m., s.3.

⁴⁵ Ketchland, a.g.m., s.109.

Bireyin bazı alternatiflerden yoksun kalması, kıdem tazminatı gibi potansiyel zararlarının olması ile bu bağlılık çeşidi arasında yüksek bir korelasyon söz konusudur.⁴⁶

3.1.1.3. Zorunluluk

Daha az yaygın olup, ama diğer ikisi ile eşit oranda uygulanabilir olan bu yaklaşımda, bağlılık bir kimsenin örgüte karşı sorumluluğu konusundaki inancının bir sonucudur.

Birey, örgütte kalmaya mecbur olduğunu düşünür ve bu yönde inançlar taşır. Bu tür inançlara sahip çalışanlar, örgütsel uygulamalar, sosyalizasyon çabaları veya kendi kişisel hikayeleri nedeniyle örgütün onların sadakatlerini hak ettiğini düşünür. Böyle kişilerin yüksek normatif bağlılığı olduğu söylenebilir. Bu nedenle de, bu tür bir bağlılık özelliği taşıyan unsur normatif bağlılık adı altında kullanılacaktır.⁴⁷

Yaklaşımların her biri de bağlılığı şu şekilde yorumlar: Bağlılık;

a) çalışanın örgütle olan ilişkisini karakterize eden,

b) örgütteki üyeliğinin devamı konusunda bilgi veren psikolojik bir durumdur.⁴⁸

Bu üç yaklaşımın bir diğer ortak noktası, çalışan ile örgüt arasında gelişen ve örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağdan söz etmesidir. Fakat çok açıktır ki bağın niteliği, açıklaması yapılan bu üç yaklaşıma göre değişmektedir. Yüksek duygusal bağlılık içinde olanlar istedikleri için; rasyonel bağlılığı olanlar gereksinmeleri yüzünden ve normatif bağlılığı olanlar böyle olması gerektiğine inandıklarından örgüt içerisinde kalırlar.

⁴⁶ Meyer, Allen, Gellatly, a.g.m., s.710.

⁴⁷ Donna Randall, Donald Fedor, Clinton Longenecker, "The Behavioral Experrison of Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*. Vol: 36, (1990), s.212.

⁴⁸ John Meyer, Natalie Allen, Catherine Smith, "Commitment to Organizations and Occupations," *Journal of Applied Psychology*. Vol:78, No:4, (1993), s.539.

Duygusal, rasyonel ve normatif bağıllık, tutumsal bağıllığın tipleri olmaktan çok tutumsal bağıllığın farklı bileşenleridir. Çalışanlar, sözkonusu psikolojik durumların birinde farklı derecelerde yer alabilirler. Örneğin bazı çalışanlar, örgütte kalmak için hem güçlü bir gereksinim hem de güçlü bir zorunluluk hissedebilir, fakat bu yönde davranmak için istekleri olmaz; diğerleri ne bir zorunluluk ne de bir gereksinim duyar ama örgütte kalmak isterler. Bireylerin örgüte bağıllığının 'net toplamı', bu ayırt edilebilen psikolojik durumlardan her birini yansıtabilir.

Kavramsal olarak farklı oldukları nedeniyle, bileşenlerin her birinin farklı etkenlerin bir fonksiyonu olarak diğerlerinden bağımsız geliştiğini düşünmek mantıklı olacaktır.

Mowday'a göre duygusal bağıllığın etkenleri dört kategoride incelenir: Kişisel karakteristikler, iş karakteristikleri, iş deneyimi ve yapısal karakteristikler. Meyer ve Allen için bu etkenler arasında en önemlisi iş deneyimidir. Çünkü iş deneyimi, bireyin örgüt içinde kendisini rahat hissetme ve işle ilgili rolünde becerikli olma gibi psikolojik ihtiyaçları tatmin etmektedir. Örneğin iş deneyimi ile ilgili değişkenlerden olan işin zorluğu, amaç zorluğu, bireye verilen önem, geri bildirim ve katılım kişinin işindeki beceri derecesini etkilerken; örgüt içinde rahat olma ise örgütsel güvenden, eşitlikten, rol ve amacın açıklık derecesinden, birbirine bağıllıktan etkilenmektedir.⁴⁹ Örgüt ile ilgili deneyimleri ile beklentileri arasında tutarlılık olan ve temel ihtiyaçları örgüt tarafından karşılanan çalışanların, deneyimleri daha az tatmin verici olan çalışanlara kıyasla örgüte olan duygusal bağıllıkları daha güçlüdür.⁵⁰

Rasyonel bağıllık, iki ayrı olgunun sonucu olabilir. Birincisi uygun iş alternatiflerinin olmaması; ikincisi ise bireyin örgüte yaptığı yatırımların büyüklüğüdür. Rasyonel bağıllık içinde olan kişi, örgüte yönelik sarf ettiği zaman ve enerji olgusunu düşündüğünde, örgütsel temelli becerilerinin başka bir örgüte transfer olmasının zor olduğunu algıladığında ve kıdem esaslı kazançlarını kaybedeceğini fark ettiğinde örgüte yönelik yatırımları bireyin örgüte bağıllığını etkileyecektir.⁵¹

⁴⁹ Allen, Meyer, a.g.m., s.8-9.

⁵⁰ Allen, Meyer, Smith, a.g.m., s.539.

⁵¹ Ketchland, a.g.m., s.109.

Allen ve Meyer yaptıkları çalışmada, iş deneyimi ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin, yatırımlar ve rasyonel bağlılık arasındaki ilişki ile kıyaslanınca daha zayıf kaldığını bulmuşlardır. Bunun sebebi ise çalışmada belirtilen yatırımların türünün çok genel olmasıdır. Bireyler, örgüt içerisinde farklı seviyelerde çalışmaktadırlar ve örgütü terk etmekle bireylerin maruz kalacağı maliyetlerin önem derecesi bireyden bireye farklılık göstermektedir. Bu nedenle de bireylerin kendileri için önemli gördükleri yatırımları belirledikleri bir çalışma yapmak bizi daha sağlıklı sonuçlara götürebilir.

Normatif bağlılığı etkileyen etmen ise bireyin, örgütün çalışanlarından sadık olmalarını beklemesine dair olan inancıdır. Ancak, bu etmen normatif bağlılıktan çok duygusal bağlılık ile ilişki içindedir.

Ancak bu durum, bireylerin örgüt içinde farklı pozisyonlarda, farklı kıdemlerde ve farklı örgütlerde olmalarından dolayı örgütlerin bağlılık beklentilerini hangi yollarla ilettikleri konusunda yeterli ve ayrıntılı bilgi almanın zor olmasına bağlıdır.

Bunun yanında duygusal bağlılık etmenlerinden olan rol ve amaçların açıklığı, normatif bağlılığın etmeni olarak da karşımıza çıkmaktadır.

Bulgular bize, duygusal ve normatif bağlılık yaklaşımlarının birbirleriyle iç içe kavramlar olduğunu göstermektedir. Allen ve Meyer, duruma açıklık getirmek amacıyla ikisi arasında nedensel bir ilişki kurmaya çalışmıştır. Ahlaki zorunluluklar, kişisel normların içselleştirilmiş halidir ve zamanla bireyin ne yapmak istediği konusunda düşünce ve tercihlerini etkilemektedir. Bunun yanında istedikleri şekilde davrandıklarını kendilerine doğrulayabilmek için davranışlarının ahlaki açıdan doğru olduğunu düşünmeye başlayabilirler.

Allen ve Meyer, normatif bağlılık konusunda Wiener'in görüşlerine de yer vermiştir. Bu tür bir bağlılık, örgüte girmeden önceki sosyalizasyon sürecinin sonucu olabilir. Bireyin ailesi veya hayatında önemli olan kimseler bu konuda potansiyel kaynak oluşturabilir.⁵²

⁵² Allen, Meyer, a.g.m., s.9-14.

Angle ve Lawson, duygusal ve rasyonel bağlılığı, bireyin örgütle olan ilişkisine bağlarken, normatif bağlılığı yani bireyin örgüte olan bağlılığını içselleştirmesini kişisel değerlere bağlamaktadır. Bu nedenle de, normatif bağlılığı bir çeşit bağlılık türü olarak görmektense, hem duygusal hem de rasyonel bağlılığın bir etkeni olarak ele alırlar. Yaptıkları çalışmada da, normatif bağlılığın her iki bağlılıkla yüksek korelasyon içinde olduğunu bulmuşlardır.⁵³

Acaba bu farklı bağlılık türlerinin işe yansıyan sonuçları ne olmaktadır? Her biri farklı deneyimlerin sonucu geliştiğine göre, iş üzerindeki davranışlara olan etkileri de farklı olacaktır. Her şeyden önce, duygusal bağlılığın rasyonel bağlılık üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu ve de rasyonel bağlılığın duygusal bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu belirtmekte fayda vardır.⁵⁴ Örneğin, işini çok seven, yani işine duygusal bağlılık geliştirmiş bir kimsenin çıkarları nedeniyle örgütte kalması pek olası gözükmemektedir. Ya da alternatif iş olanağı olmadığını bilen kimse, örgütte daha çok çalışıp, işine duygusal bir bağ geliştirebilir.

İşten ayrılma ile duygusal bağlılık arasında olumlu; fakat rasyonel bağlılıkla arasında ise karmaşık bir ilişki vardır. İş tatmini ile duygusal bağlılık arasında olumlu bir ilişki varken, iş tatmini ile rasyonel bağlılık arasında olumsuz bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.⁵⁵ Duygusal bağlılık ve az ölçüde normatif bağlılık, iş performansı ve örgütsel yurttaşlık üzerinde olumlu bir etkiye sahipken, rasyonel bağlılığın bu tür davranışsal sonuçlar üzerinde olumsuz etkisi olacağı düşünülmektedir.⁵⁶ Ayrıca duygusal ve normatif bağlılığı olan kimseler, rasyonel bağlılığı olan kimselere göre örgüt içinde değişimi daha kolay benimserler.⁵⁷

⁵³ Harold L. Angle, Marian B. Lawson, "Changes in Affective and Continuance Commitment in Times Relocation," *Journal of Business Research*. Vol: 26, (1993), s.5.

⁵⁴ Meyer, Allen, Gellatly, a.g.m., s.718.

⁵⁵ Ketchland, a.g.m., s.119.

⁵⁶ Allen, Meyer, Smith, a.g.m., s.539.

⁵⁷ Iverson Roderick, Buttigieg Donna, "Affective, Normative, Continuance Commitment," *Journal of Management Studies*. Vol: 36, No: 3, (May 1999), s.314.

Duygusal bağlılık, kalite, tatmin ve de paylaşımcı davranışlarla önemli bir korelasyon içindedir. Duygusal bağlılık, davranışsal sonuçları daha basit bir şekilde etkilerken, rasyonel ve normatif bağlılık daha karışık yollar izlemektedir.⁵⁸

Wasti, Allen&Meyer'in üç boyutlu bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizini yaptığında şu sonuçlara ulaşmıştır: "Allen ve Meyer modeli kapsamlı bir bakış açısı sunsa da, ölçeğin en azından farklı kültürlerde kullanımı açısından bir takım düzeltmelere tabi tutulmalıdır. Öncelikle, normatif bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık ölçütü ile bu denli örtüşmemek üzere yeniden geliştirilmesi ve ikinci olarak rasyonel bağlılığının gözden geçirilmesi gerekir. Yapılan çalışmaların çoğu bu boyutun yatırımlar ve alternatif azlığı olmak üzere iki alt boyuttan oluştuğunu göstermektedir. Bunun yanısıra çeşitli araştırmacılar alternatif azlığının bir bağlılık tipi değil, bağlılığı doğuran bir etmen olduğu fikrindedirler. Mevcut ölçekteki maddeler belirsiz ifadelerden oluşmakta, hem sosyal, hem duygusal hem normatif, hem de maddi maliyetleri kapsayabilmektedir. Çalışanları örgütlerine tam olarak hangi maddelerin bağladığını anlayabilmek için daha spesifik maddelerin yazılması faydalı olacaktır. Duygusal ve normatif bağlılık ölçüldüğünde bu boyutun özellikle maddi yatırım ve maliyetleri kapsamamasının daha anlamlı olacağı düşünülebilir."⁵⁹

Sonuç olarak üzerinde durulması gereken nokta, tüm bağlılık biçimlerinin birbirlerine benzemediğidir. Çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarını kuvvetlendirerek, onların örgütte kalmasını sağlayacak yetkililer, farklı bağlılık türlerinin özünü anlamak zorundadırlar.⁶⁰

⁵⁸ Randall, Fedor, Longenecker, a.g.m., s.222.

⁵⁹ Arzu Wasti, "Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi," 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, (Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 2000), s. 401-410.

⁶⁰ Ketchland, a.g.m. s.109.

3.1.2. Penley ve Gould Yaklaşımı

Penley ve Gould, örgüte bağlılık konusunda Etzioni'nin modelini temel almıştır. Bunun sebebi ise, Etzioni'nin örgüte katılım için hem araçsal hem de duygusal bağlılık biçimlerini kullanmış olmasıdır.

Böylece, her iki bağlılık biçimi bireyin ilave davranışını açıklama konusuna bir olanak sağlamakta; hem de davranışın her iki biçimden de ortaya çıkabileceği ihtimaline izin vermektedir.

Etzioni'nin örgüte katılım modeli her ne kadar makro bir teori olsa da, bireylerin örgüte bağlılıklarını kavramsallaştırma konusunda uygun bir yol öne sürmektedir.⁶¹

Örgütün amaçlarına ulaşması için uyum sistemine yönelmiş olması gerekir. Bu da örgüte katılım şeklinde gerçekleşir. Bu katılım, yüksek veya düşük olabileceği gibi olumlu veya olumsuz da olabilir. Etzioni için olumlu katılım bağlılık; olumsuz katılım ise yabancılaşmadır.

Bağlılık hakkında ilk tipoloji geliştirenlerden biri olan Etzioni, bu tipolojinin örgüt direktiflerine geniş bir üye uyumu ile sağlanacağını belirtmiştir. Örgütlerin bireyler üstünde kullandığı güç veya otorite, bireylerin örgüte katılma biçimlerinde köklenmektedir. Güç, normlara ve emirlere uyma konusunda karşındakini etkileme yeteneğidir. Güç, uyumu sağlama konusunda kullandığı araçlara göre farklılık göstermektedir. Zorlayıcı güç, korkutma temellidir. Bireyin aksi yönde hareket etmesi durumunda çok çeşitli cezalarla karşılaşması anlamına gelir. Ödüllendirici güç, ücret, ikramiye gibi kaynak ve ödüllerin kontrolüne dayanır. Normatif güç ise, prestij, kabul görme gibi sembolik ödüller üzerindeki kontrol temelli olan güçtür.

Bu katılım üç biçimden oluşmaktadır: Ahlaki katılım, yabancılaştırıcı katılım, çıkarıcı katılım.

⁶¹ Penley, Gould, a.g.m., s.45.

Ahlaki katılım, örgüte karşı yüksek derecede olumlu bir yönelişi ifade eder. Salt ahlaki katılım ve sosyal katılım olmak üzere iki çeşittir. Salt ahlaki katılım, örgüt normlarının içselleştirilmesine ve otorite ile özdeşleşmeye dayanır. Sosyal katılım ise, belirli grup ve üyelerinin baskılarına duyarlılık gösterme sonucu ortaya çıkar.

Yabancılaştırıcı katılım ise ikinci katılım şeklidir. Örgüte yüksek derecede olumsuz bir yönelmeyi ifade eder. Bireyin davranışlarının büyük ölçüde sınırlandırılması söz konusudur. Örneğin, kölelerin işlerine ve efendilerine karşı benzer tutumlar geliştirdikleri görülmüştür.

Çıkarıcı katılım ise, örgüte karşı düşük bir düzeyde ortaya çıkan olumlu veya olumsuz bir yönelmedir. Örneğin, sürekli iş sözleşmesi olan tüccarların ilişkilerinde çıkarıcı katılım hakimdir. Karşılıklı alışveriş ilişkisi mevcuttur.

Etzioni'ye göre bir örgütte, yukarıda belirtilen uyum sistemlerinden bir tanesi ve bu uyum sistemine uygun olan bir katılım şekli mevcuttur.⁶²

Her örgüt, direktiflerine uyumu sağlayabilmek için temel kontrol mekanizmalarından bir tanesini kullanır. Büyük ölçüde sembolik ödüllerin tahsisine dayanan normatif güç daha çok ahlaki katılım ile ilgiliyken, tam tersi ödüllendirici güç çıkarıcı katılım ile ilişkilidir. Zorlayıcı güç ise, yabancılaştırıcı katılım ile ilişkilidir.⁶³

Penley ve Gould, Etzioni'nin modelindeki üç farklı örgüte katılım şekillerini temel almıştır. Bunlar, a) ahlaki bağlılık (moral commitment); b) çıkarıcı bağlılık (calculative commitment) ve c) yabancılaştırıcı bağlılık (alienative commitment) şeklindedir.

Ahlaki bağlılık, yabancılaştırıcı bağlılık ile birlikte örgüte duygusal yönden bağlanma biçimlerinden bir tanesidir. Etzioni, bu biçimi ahlaki katılım olarak adlandırır

⁶² Amitai Etzioni, *A Comparative Analysis of Complex Organizations* (New York: 60 Fifth Avenue, 1961). s.5-13.

⁶³ Richard Mowday, Lymna Porter ve Richard Steers, *Employee-Organization Linkages* (New York: Academic Press, New York, 1982). s.21-23.

ve bu formun sembolik uyma yapısından doğduğunu düşünür. Ahlaki bağlılık, örgütsel amaçları kabul etme ve bu amaçlarla özdeşleşmeye dayanır. Bu bir çeşit örgütsel katılım olarak da düşünülebilir.

Çıkarıcı bağlılık, örgüte bağlılığın araçsal yönünü ifade eder. Bu biçim, çalışanların katkıları karşılığında ödüller ve teşvikler elde etmelerine dayanır. Birey, kendisi için çekici alternatiflere ulaşmak için örgüt üyeliğini devam ettirir.

Yabancılaştırıcı bağlılık, daha önce de belirtildiği gibi örgütsel bağlılığın duygusal yönünü ifade eder. Örgüte olumsuz bir yaklaşım söz konusudur. Bireyin davranışlarının kısıtlandığı durumlarda ortaya çıkar. Etzioni, zorlayıcı bir itaat sisteminin yaygın olmasından dolayı yabancılaştırıcı katılımı bir çeşit hapishane veya askeri eğitim kampı gibi anlatır. Bir çok kimse için yabancılaşmayı örgütsel bağlılık temeli olarak kavramak zordur. Fakat, içsel örgütsel çevre üzerindeki kontrol eksikliği ve de örgütsel bağlılık için alternatiflerin olmadığı fark edilmesi bireyin örgüte olan bağlılığını açıklayabilir. Örgüte bu yönde bağlı olan birey, örgütsel ödül ve cezaları yaptığı işin kalitesi ve niteliğine göre değil de tesadüfi olarak verildiğini düşünür. Bu da, kişi için örgütün iç çevresi üzerinde kontrolü olmadığı hissini doğurur. Ayrıca, alternatif iş veya örgütlerin bulunmaması da bu bağlılık çeşidinin doğmasına neden olur. Bu durumda kişi, örgütün dış çevresi üzerinde kontrol sahibi olmadığını anlar. Bunun sonucunda, örgüt ile birey arasında negatif bir bağ oluşur. Yabancılaştırıcı bağlılık sahibi olan bireyin işini terk etmeme sebebi, finansal kayıplarının olacağından korkması, alternatif işlerin olmaması veya coğrafik mobilite sonucu aile bağlarının bozulmasından korkması olabilir. Yani birey çevresel baskılar yüzünden işini terk etmez.

Penley ve Gould, yaptıkları çalışmada üç bağlılık şeklinin bir arada olabileceğini savunmuştur. Aynı örgüt içinde birey farklı bağlılıkların bir kombinasyonunu sergileyebilir. Bu ise bireyin, örgütün alt birimlerinde karşılaştığı uyum sistemindeki kişisel eğilimlerin etkileşmesinin doğal bir sonucudur. Yaptıkları çalışma sonucunda, bireyde genellikle ahlaki ve çıkarıcı bağlılık çeşitlerinin birarada bulunduğu saptanmıştır.

Üç bağıllık şeklinin farklı değişkenleri vardır. Örneğin, çıkarıcı bağıllık alış veriş ilişkisine dayanmaktadır ve bu nedenle bu bağıllığın 'kendini sevdirmeye' taktikleri ile iç içe olduğu düşünülür. Bireyin bu tür taktikleri kullanma nedeni örgüt üyeliğinden elde edeceği kazançları arttırmaktır.

Ahlaki bağıllık, iş ile aşırı ilgilenme ve üyeliğin devamı ile ilgilidir. Yabancılaştırıcı bağıllık ise, bireyin kariyeri üzerinde kontrolü olmadığını düşünmesi nedeniyle, iş ve kariyerle ilgili sonuçlar üzerinde kontrol eksikliği duygusu ile ilişkilidir.

Penley ve Gould, çalışmaları sonucunda bağıllığın hem araçsal hem de duygusal köklerin karışımından ortaya çıkabileceğini göstermişlerdir. Bu farklı bağıllık türlerinin kombinasyonu, örgüt kültürünün, yöneticilerin liderlik stillerinin, işe alma kriterlerinin sonucu olabilir.⁶⁴

3.1.3. O'Reilly & Chatman Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman'a göre, örgütsel bağıllık araştırmalarında birbirinden farklı bir çok yaklaşım olmasına rağmen, tüm araştırmaların ortak noktası bireyin örgüte psikolojik olarak bağlanmasıdır. Örgütsel bağıllık, bireyi ve örgütü birbirine bağlayan psikolojik bağıdır. Daha önce yapılan araştırmalarda benzer sonuçlara ulaşılamamasının nedeni, hem bağıllığı etkileyen faktörleri ve bağıllığın sonuçlarını hem de bağıllığın temellerini dikkatli şekilde ayırmamak olabilir.

O'Reilly ve Chatman için bağıllık, bireyin örgüte bağlanmasını yansıtan çok boyutlu bir yapıdır. Psikolojik bağın gelişmesindeki mekanizmalardan en önemlisi özdeşleşmedir. Bir kimseye, bir objeye, gruba veya örgüte bağlanma, değer, amaç ve tutumlarla özdeşleşme sonucu oluşur. Tabii ki, bireyin özdeşleşme derecesi bağlanma nedenlerine ve bağıllığını ortaya koyuş biçimlerine göre değişmektedir. Bu noktada örgütsel bağıllık, bireyin örgüt özelliklerini ve fikirlerini kabul etme derecesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

⁶⁴ Penley, Gould, a.g.m., s.45-57.

O'Reilly ve Chatman, Kelman'ın geliştirdiği modeli kendilerine esas almışlardır. Kelman, yaptığı çalışmada tutum farklılıklarının temelini araştırmıştır. Kendisine göre, birey üç farklı şekilde etki altında kalmaktadır. Bunlar uyma, özdeşleşme ve benimsemedir.

Uyma veya alışveriş, paylaşılan inançlar yüzünden değil de, belli ödülleri kazanmak ve cezalardan kaçınmak için davranış ve tutumların kabulü sonucu oluşur. Bu durumda da, bireyin kendi tutumları ile dışarıya sergilediği tutumlar farklılaşır.

Özdeşleşme, bireyin içinde bulunduğu ortamda memnun edici ilişkiler kurmak ve böyle bir ilişkiyi korumak amacıyla etki altında kalması sonucu oluşur. Birey, örgütün üyesi olmaktan gurur duyar ve bu nedenle de grubun değerlerini kendi değerleriymiş gibi kabul etmeden bu değerlere saygı gösterir.

Benimseme, örgütün istediği davranış ve tutumlar ile bireyin değerleri arasında bir uyum olduğunda ortaya çıkar. Başka bir deyişle, örgüt ve bireyin değerleri aynıdır.

Böylelikle, bireyin örgüte psikolojik olarak bağlanmasında, üç bağımsız temel öngörülebilir: *Uyma* veya spesifik dışsal ödüller için araçsal katılım; *özdeşleşme* veya birlik olma arzusu için katılım; *benimseme* veya birey ve örgüt değerleri arasındaki uyum yüzünden katılım. Bu farklılıklar, bağlılığın birbirinden ayrı boyutlarını ifade eder.

O'Reilly ve Chatman, bağlılığın sözü edilen boyutlarının rol gereği davranışlar ve rol dışı davranışlar üzerinde farklı sonuçlar doğuracağına dikkat çekmiştir. Rol gereği olan davranışlar işin bir parçasıdır. Bu tür davranışlar, iş tanımlarının bir gereğidir. İşe zamanında gelmek, çalışma saatlerine uymak, kurallara uygun hareket etmek rol gereği olan davranışlara örnek verilebilir. Rol dışı davranışlar ise, iş gereği bireyin yapmak zorunda olduğu davranışların dışındadır. Bu davranışlar, bireye hiçbir yarar sağlamaz. Sadece örgüt çıkarlarına hizmet etmesi amacıyla sergilenen davranışlardır.

Özdeşleşme ve benimseme boyutlarında oluşan bağlılık, hem rol gereği hem de rol dışı davranışların oluşmasını sağlar. Ayrıca bu bağlılık türüne sahip bireylerin örgütte kalma istekleri de oldukça yüksektir. Böylelikle, işi bırakma oranları daha düşüktür. Uyma boyutunda bir bağlılık ile rol dışı davranışlar arasında bir ilişki bulunamamıştır. Bu tür bir bağlılık, örgütte kalma isteği ile negatif bir ilişkiye sahiptir.

Örgütte kalma süresi ele alındığında, bu süre arttıkça bireyin uymaya dayalı bağlılık geliştirme olasılığı azalmaktadır. Özdeşleşme ile örgütte kalma süresi arasında ise pozitif bir ilişki söz konusudur. İlginçtir ki, benimseme veya değer temelli bağlılık ile örgütte kalma süresi arasında kuvvetli bir korelasyon bulunamamıştır.

Bütün bu sözü edilenlerden çıkarabileceğimiz unsur, bireylerin rollerinin dışında, kendilerine hiçbir fayda sağlamayıp, örgüt çıkarına yönelik davranışlar sergilemesi için uyma boyutlu bir bağlılıktan ziyade benimseme ve özdeşleşme boyutlu bir bağlılığın gerekli olduğudur.⁶⁵

Caldwell, Chatman ve O'Reilly, örgütsel bağlılığın gelişimine ilişkin yaptıkları çalışmada, kişinin işteki ilk deneyimlerinin yani örgüte girme ve örgüt değerlerinin yanısıra işin nasıl yapılacağına öğretildiği sosyalizasyon sürecinin bağlılık oluşumunda çok önemli yer tuttuğunu belirtmişlerdir.

Bir kısım politikalar ve işe yeni girenlerin algılamaları, bir bağlılık tipini etkilerken, diğerlerinin gelişmesinde rol oynamayabilir. Örneğin, personel seçme uygulamaları potansiyel çalışanlar için örgüt değerlerini çok açık şekilde ifade ediyorsa, bu adayların işe başladıklarında örgütü benimseme ve özdeşleşme boyutlu bir bağlılık geliştirme olasılığı daha fazla olur. Doğru bilgiye daha rahat ulaşılabildikleri sürece, örgütün üyesi olma ve örgüt amaç ve değerlerini benimseme olasılıkları artacaktır. Ayrıca, rol örnekleri ve yönetim faaliyetleri doğrultusunda güçlü örgüt değerlerini empoze eden sosyalizasyon süreci, bireylerin benimseme ve özdeşleşmeye dayalı

⁶⁵ Charles O'Reilly, Jennifer Chatman, "Organizational Commitment and Psychological Attachment," *Journal of Applied Psychology*. Vol: 71, No: 3, (1986), s.492-499.

bağlılık geliştirmelerine neden olur. Bununla birlikte, formal kontrol ve ödül sistemine dayalı bir sosyalizasyon süreci yüksek ölçüde uyma boyutlu bir bağlılık yaratır.⁶⁶

3.1.4. Kanter Yaklaşımı

Bağlılık, örgütsel ihtiyaçlar ile kişisel deneyimlerin kesişmesi ile ortaya çıkar. Bir yanda sosyal sistemler, 'ihtiyaçlarını' karşılamak için organize olur, diğer tarafta ise insanlar içinde buldukları duruma olumlu ve olumsuz, duygusal ve zihinsel olarak kendilerini yönlendirirler. Sosyal düzen, insanlar tarafından gerçekleştirilir. Bu nedenle de, buradaki temel problem, örgüt ihtiyaçlarını karşılarırken aynı zamanda katılımcıların sisteme olumlu bir şekilde yani itaatkar, sadık, kararlı olarak katılmalarını sağlamaktır.

Bağlılık, sosyal aktörlerin enerji ve sadakatlerini sosyal sisteme verme isteği ve bununla birlikte kişilik sistemlerini sosyal ilişkilere bağlamaları olarak karşımıza çıkar. Bu kavram, yapısal ve fonksiyonel unsurları birleştirdiğinden önemli bir yere sahiptir. Özellikle birçok problemin bağlılık eksikliği yüzünden ortaya çıktığını düşünen toplumlarda pratik bir öneme sahiptir.

Bağlılık süreci şu şekilde açıklanabilir: Bireysel çıkarlar, sosyal olarak organize olmuş davranış kalıplarını yerine getirmeye bağlı hale gelir. Bu davranış kalıpları bireyin doğasını ve ihtiyaçlarını gösterdiğinden bireysel çıkarları karşılayabilmektedir.

Kanter, kişilik ve sosyal sistem olmak üzere birbirinden farklı iki sistemden bahseder. Kişilik sistemi; bilişsel, duygusal ve normatif bağlılıktan oluşur. Sosyal sistem ise sosyal kontrol, grup birliği ve devamlılık esaslıdır.

Yukarıda belirtilen iki sisteme göre bağlılığın üç esas şeklinden bahsedilir: Bunlar, süreklilikçi bağlılık (continuance commitment), birlik bağlılığı (cohesion commitment) ve kontrol bağlılığıdır (control commitment).

⁶⁶ Caldwell, Chatman, Charles, a.g.m., s.248.

Süreklilikçi bağlılık, genel anlamda sosyal sistem rolüne olan bağlılıktır. Bu yönde bağlılık, bireyin olumlu bilişsel eğiliminin bir sonucudur. Bilişsel eğilim, objelerin gözden geçirilip, pozitif veya negatif değerlendirilmesi anlamına gelir. Pozitif bilişsel bir bağlanma için sistem öyle bir organize olmalıdır ki, bireyin örgüt üyeliğini devam ettirmesi cazibeli bir hal almalıdır. Birey, sistemden ayrılmanın maliyeti ile sistemde kalmanın getireceklerini kıyaslar ve sistemde kalmanın karlı olduğu durumlarda üyeliğini sürdürmeye devam eder. Birey, kendisi için karlı olan şeyleri elde etmesinin örgütteki üyeliğini sürdürmesine bağlı olduğunu ve örgütteki pozisyonu ile sağlanabileceğini fark ettiğinde, örgütteki rolüne bağlı olacak ve rolüne olumlu bilişsel değer atfederek duygusal veya normatif değerlendirme yoluna gitmeyecektir.

Süreklilikçi bağlılığın, özveri ve yatırım olmak üzere iki ögesi vardır. Özveri, üyeliğin karşılığı olarak bazı şeylerden vazgeçilmesidir. Birey, bir kez bazı özverilerde bulunmaya karar verdiğinde, buna bağlı olarak üyelik için duyduğu motivasyon da artacaktır. Böylelikle üyelik, 'bozulmaması gereken olgu' özelliğini alır, daha değerli ve anlamlı olur. Artık üyeliğin bir maliyeti vardır ve üyelikten kolay kolay vazgeçilmez.

Yatırım, bireyin mevcut ve potansiyel kaynaklarını örgüte bağlaması yüzünden örgütle bir çıkar ilişkisine girmesidir. Birey, örgüte yatırım yaptığı sürece, mevcut katılımı sayesinde gelecekle ilgili kazançlar elde edebilir. Yatırım kaynakları; kıdem tazminatı, sigorta gibi somut kaynaklar olabileceği gibi, zaman ve enerji gibi soyut kaynaklar da olabilir. Birey, yatırımları sayesinde sisteme entegre olur. Çünkü, yatırımları sistem ekonomisinin bir parçası haline gelir. Örgüt başarılı olduğu sürece, onlar da kendilerine düşen payı alırlar. Ayrıca, birey başka şekillerde değerlendirebileceği kaynaklarını yalnızca örgüte yatırdığında, kazançlarının ve kaynaklarının gelecekteki kullanılabilirliğini örgütün başarısına emanet etmiştir. Bu nedenle de, birey örgütteki üyeliğini devam ettirerek örgüt için elinden geleni yapar.

Birlik bağlılığı, bireyin gruba duygusal bağlılığı anlamına gelir. Duygusal bir yönelim, bireyin gruba katılımını ve grup üyeleri ile özdeşleşmesini ifade eder. Bir başka deyişle, burada üzerinde durulan sosyal ilişkiler düzenine olan bağlılıktır. Birey,

bir bütün olarak gruba sadık kalır. Böylelikle grup, varlığını tehdit eden her durumla baş edebilecek güce sahip olur.

Bu yönde bir bağlılık, içinde vazgeçme ve birlik bilinci olmak üzere iki öge barındırır. İlk olarak birey, grup birliğine zarar verecek herhangi bir ilişkiden vazgeçmelidir. Bununla birlikte, gruba olan ilişkisini güçlendirmelidir. Örgütler genellikle çatışan birliklerin ilişkilerinin önüne geçmeye çalışır. Burada amaç, yüksek derecede içsel birlik sağlamaktır. Davranış kuralları, grup üyelerinin ilişkilerini düzenleyebilir veya düzenlemez. Bu nedenle de, üyenin gruba ilişkin görevleri ile çatışan her ilişkinin önüne geçilmelidir. Dış dünyadan vazgeçmeleri bir takım izole edici sınırların geliştirilmesi ile sağlanır. Dışarıyla ilişkiyi minimize eden kurallar ve yapısal düzenlemeler, üyeler ile dış dünya arasına kesin engeller koyar. Bireyin komşularından, ulaşım merkezlerinden uzak olması sağlanarak, sağlık hizmeti verilerek yukarıda bahsedilen izolasyon sağlanabilir.

İkinci olarak birlik bilinci, bütünü bir parçası olmak şeklinde açıklanabilir. Gruba katılmak, hiç bir ayırım yapmadan tüm grup üyeleri ile birleşmek, birlik yani 'biz' bilincinin gelişmesine neden olur. Grup üyelerinin eşitliği, arkadaşlık, grup bilinci ve grup bağlılığının gelişmesi için bazı düzenlemelere başvurulabilir. Aynı din, sınıf ve etnik geçmişe sahip ve hatta daha önceden tanışan kimseleri biraraya getirmek olumlu sonuçlar verebilir. Grup iletişimini artıran toplantılar düzenlemek, üyelerin eşit ödüllendirildiği aynı ağırlıkta görevler vermek, herkesin ortak katılımını sağlayan grup törenleri düzenlemek gibi yöntemlere başvurulabilir. Ayrıca eziyet deneyimleri, ortak bir tehdit karşısında grup üyelerini birleştirir. Eziyet deneyimleri, 'sosyal aşılama' görevi görür ve dışarıdan gelecek tehlikelere karşı grubun güçlü savunmalar geliştirmesini sağlar.

Kontrol bağlılığı, sosyal kontrol ve normlara olan bağlılıktır; bu tür bir bağlılık, bireyin normatif yönelimi sonucunda oluşur. Sistemin talepleri, bireyin karakterine ters düşmez. Otoriteye uymak, ahlaki bir öneme sahiptir. Kişilik sistemi ile sosyal sistem normlarının bağlılık içinde olduğu bireyler, kendilerini daha yüksek bir düzen sisteminin içinde görmelidir. Bu yüksek düzen sistemi, kişinin hayatını düzenlediği gibi

yaşamına anlam katar. Kendi normlarını bir kenara bırakarak, kendi hakkındaki fikirlerini örgütün norm ve değerlerine göre yeniden düzenler. Bu tür bir bağlılık içinde olan birey, grup olmadan kendini basit ve talihsiz olarak görür; örgütün sahip olduğu büyük gücün taleplerini yerine getirerek hayata bağlanması sağlanır. Böylece, kontrol bağlılığının teslim olma ve incinme olmak üzere iki ögesi bulunur.

İncinme daha çok negatif bir süreçtir. Bireyin kimliğinin yerini örgütün sağladığı kimliğin almasıdır. Birey, sosyal kontrol altına girmeye boyun eğer. Örgüt, bireyin özerk kimliğini kaybettirir; böylelikle birey, grup normlarına bağlı olmadığı sürece kendine güveni olmaz. Birey, tek başına hiç bir şeydir, ancak grup içine karışınca bir anlam ifade eder.

Teslim olma ise, bireyin karar verme imtiyazını, yargı hakkını daha büyük bir güce vermesidir. Daha büyük bir otorite sistemi, bireyin hayatına bir anlam katar ve aynı zamanda hayatını yönlendirir. Birey, kendi varlığının devam edebilmesi için sistem taleplerini yerine getirmek durumundadır.

Yukarıda anlatılan bağlılık türlerinin, çok doğal ki, farklı sonuçları olacaktır. Süreklilikçi bağlılık içinde olan örgütler, üyelerini örgütte tutmayı başarır. Birlik bağlılığı geliştirebilmiş örgütler, varlıklarını tehdit eden tehlikelerle daha iyi mücadele ederler. Üyelerin birbirine bağlılığı daha fazladır. Kontrol bağlılığı yüksek olan örgütler de ise; fikir çatışmaları, otoriteye karşı gelme daha az yaşanır.

Kanter, her üç bağlılık türüne de sahip olan örgütlerin daha başarılı olacaklarını düşünmektedir.⁶⁷

Tutumusal yaklaşım içinde ele alınan modeller bağlılığın duygusal yönünü ifade etmektedir. Fakat bağlılık olgusu davranışsal boyutta da incelendiğinden, bu amaçla bu kısımda davranışsal yaklaşıma değinilecektir.

⁶⁷ Rosabeth M. Kanter, "Commitment and Social Organizations," *American Sociological Review*. Vol: 33, No: 4, (August 1968), s.499-516.

3.2. DAVRANIŞSAL YAKLAŞIM

Davranışsal yaklaşım, sosyo-psikolojik perspektif üzerine kurulmuştur. Bireylerin, geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilenir.⁶⁸ Başka bir deyişle; davranışsal yaklaşım, bireyin geçmiş davranışlarının onu örgüte bağlanmasını sağlama sürecidir.

3.2.1. Becker Yaklaşımı (Side-Bet Theory)

Becker'e göre bağlılık, bireyin davranışıyla direk bağlantısı olmayan, fakat sadece o davranışla elde edilebilecek çıkarlara ulaşmak için belli şekillerde davranış sergilemesidir.

Sosyologlar, insanların tutarlı davranışlarla olan ilişkisini araştırırken aslında bağlılık olgusunu anlaşılır kılmışlardır. Becker de bağlılığı, 'tutarlı davranışları' açıklamak için kullanır.

Tutarlı davranışların ilk özelliği, belli bir zaman periodu içinde devamlılık sergilemesidir. Fakat burada kastettiğimiz devamlılık, farklı eylemlerde bile belli bir tutarlılığın söz konusu olmasıyla ilgilidir. Bir başka deyişle, bağlılık içinde olan birey birbirinden çok farklı dışsal eylemleri bile yerine getirmek konusunda hiç tereddüt etmez. Çünkü bilir ki, bu tür dışsal eylemler amacına hizmet edecektir.

Tutarlı davranışların ikinci bir özelliği ise, bireyin bazı alternatifler arasından amacına en iyi hizmet edeni seçmesi ve diğerlerini reddetmesidir.

Becker, bireyin tutarlı davranışlarda bulunmasının bazı yan bahislere (side-bet) girmesinden kaynaklandığını öne sürer. Yan bahisle kastedilen, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. O zaman diyebiliriz ki bağlılık, yan bahislerden kaynaklanmaktadır. Eğer bireyin davranışı bir önceki davranışı

⁶⁸ Clifford, a.g.m., s.144.

ile tutarlılık içinde değilse, birey bahsi kaybedebilir. Yani, tutarsızlığının sonucu bireye pahalıya mal olabilir. Bireyin davranışlarının tutarlı olabilmesi için, davranışlarına bağlılık geliştirmesi gerekir.

Bağlılığın en temel unsuru şu şekilde özetlenebilir: Birey, bir dizi eyleme ilişkin kararının sonucu olarak bir pozisyonda yer alır ve bulunduğu pozisyon, direk ilişkisi olmasa da bireyin çok farklı eylem ve çıkarılara ulaşmasını sağlar. Bağlılığın ikinci bir unsuru ise, bireyin önceki eylemleri sayesinde mevcut pozisyonunda kalmaya devam etmesidir. Son unsuru ise, birey yan bahis içinde olduğunun farkında olmalıdır. Bir önceki eylemi ile çıkarının farkında olması bağlılığın önemli bir unsurudur. Çünkü, birey çıkarını önemsemediği sürece, onu elde etmesine yarayacak davranışlar sergileyemez.

Becker, bağlılığa neden olan yan bahislerin kaynağını ise şu şekilde açıklar: Genelleşmiş kültürel beklentiler, bireyin davranışlarını belli şekillerde etkilemektedir. Birey, farkına varmadan toplumun bazı beklentilerinin sosyal yaptırımları nedeniyle bazı davranışlarını kısıtlar. Örneğin, insanlar bir kimsenin çok sık iş değiştirmesini iyi karşılamazlar. Bu yönde hareket eden birey, tuhaf ve güvenilmez olarak görülür. Toplum içinde böyle bir tutum ise iş değiştirmek isteyen bireyin davranışını engelleyebilir.

Yan bahislerin ikinci bir kaynağı ise bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin, işinden ayrılmak isteyen birey, her ay maaşından kesilerek biriken emeklilik aylığını işini bırakacağı zaman alamayacaktır. Bireyin böyle bir uygulamanın varlığından haberdar olması onun işi bırakmasını engeller.

Bir diğer kaynak ise, bireylerin sosyal pozisyonlara uyma sürecidir. Birey, sosyal pozisyonun gereklerini yerine getirmek için davranışlarını değiştirebilir. Böyle bir durumda ise, başka bir pozisyona girme ihtimalini yok eder. Birey, bulunduğu pozisyon için tüm performansını rahatlıkla harcar. Örneğin, lise öğretmenliğini çok istedikleri halde, ilkokul öğretmenliği yapmak zorunda kalan öğretmenler, lise öğretmenliği için uygun fırsat ellerine geçtiğinde, artık lise öğretmeni olmak istemediklerini fark ederler.

Çünkü, zaman geçtikçe ilkokul öğrencilerine yönelik eğitim tarzına alışmışlardır ve bu tarzı lise öğrencilerine uygulayamazlar.

Diğer taraftan, sosyal sürecin diğer bir yönü olan yüz yüze etkileşim, bireyin yan bahse girmesine neden olabilir. Birey, başkaları ile etkileşim sırasında kendisine dair bazı imajlar yaratır ve bu imajı yok etmemek için buna uygun davranışlar sergilemek zorunda kalır. Örneğin, başkalarına kendisini dürüst bir insanmış gibi tanıtan birey, yalan söylememelidir. Bu yönde davranarak, dürüstlüğe karşı bağlılık geliştirmiş olur. Yüz yüze etkileşimin mevcut kuralları, bireyin dışarıya sergilediği imajına uygun davranışlarda bulunmasına neden olur. Birey, önceden kendini dışarıya nasıl tanıtmışsa, içinde bulunacağı pozisyonlarda da buna paralel hareket etmelidir.⁶⁹

Becker'e göre, her bağlılık bilinçli kararlar sonucunda oluşmaz. Bazı durumlarda, birey geliştirdiği bağlılığın farkında olmayabilir. Birey, çok da kritik olmayan bir dizi davranış sergiler ve bu davranışlar biraraya getirildiğinde, birey için kaybetmek istemeyeceği bir çok yan bahis gelişmiş olur. Günlük rutin olaylar, devam eden tutarlı davranışlar dizisini biraz daha önemli kılar ve birey bu süreci ancak bir değişiklik olacağı zaman fark eder. Yani, birey davranışlarını değiştireceği zaman kendisi için önemli olan yan bahislerin farkına varır. Örneğin, birey işini değiştirmesi sonucu farklı bir semte veya kente taşınması gerektiğini öğrendiğinde, bu duruma alışmak kendisi için zor ve zaman alıcı olduğundan yeni işi kabul etmeyebilir.

Becker'e göre, bireyin geliştirdiği bağlılığı tam olarak anlamamız için değerler sisteminin analizini yani bireylerin yan bahislere girebileceği değerleri incelememiz gerekir. Örneğin, ekonomik bağlılık ancak paranın değerli görüldüğü ortamlarda gerçekleşebilir.

Bunun yanında, değerli şeylerin bir çoğunun ancak alt kültür gruplarda değer bulacağını unutmamak gerekir. Dinsel, etnik ve sosyal sınıflar, yan bahislerin temel kaynağını oluşturur. Örneğin, bakireliğin önemsendiği orta sınıf grubunun üyesi bir genç kız, davranışlarını bu değere göre düzenler ve bu yönde bağlılık geliştirir. Daha

⁶⁹ Mowday, Porter, Steers, a.g.e., s.13.

sınırlı alt kültürlerde, örneğin meslek gruplarında veya politik partilerde de, yan bahislere girilebilecek değerlerin varlığından söz edebiliriz.

Son olarak diyebiliriz ki; yan bahisler genellikle bireyin sosyal bir örgüte katılmasının sonucudur. Bağlılığı tam anlayabilmemiz için yan bahislere neden olan değerler sisteminin analizini yapmamız gerekir.

3.2.2. Staw ve Salancik Yaklaşımı

Staw ve Salancik, örgütsel davranış bilimciler ve sosyal psikologlar tarafından ele alınan örgütsel bağlılığın aralarında farklılıklar taşıdığı ve bu nedenle iki ayrı yaklaşım olarak bağlılığın incelenmesi gerektiğine ilk dikkati çekenlerdendir.

Staw'a göre, bağlılığı tutumsal yaklaşım içinde ele almak bir çok probleme neden olmaktadır. Bağlılık, örgüt odaklı olarak kavramsallaşmıştır ve bu nedenle de bireyin bağlılık anlayışını yani psikolojik süreci gözden kaçırılabilir. Ayrıca, tutumsal bağlılığın bir çok unsuru (amaçla özdeşleşme, üyeliği devam ettirme arzusu) kendi biçimlerinde yapılanabilirler ve onları tek bir kavram içine sıkıştırmak bilgi kaybına neden olabilir ve teorik bir yapı üstüne oturtulamaz. Son olarak, tutumsal bağlılığın bazı unsurları (örgüt yararına çaba sarf etmek) önceden tahmin etmeye çalıştığımız sözel davranış ifadeleridir.

Salancik için örgütsel bağlılık; kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığı ile faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur.

Salancik'e göre bağlılık, bireyin davranışlarına bağlanması sonucu doğar. Burada bahsedilen bağlılık, bireyin belli bir davranışla özdeşleşmesi şeklindedir. Üç farklı karakter, bireyi davranışlarına bağlı kılar. Bunlar, davranışın görünürlük, değişmezlik ve isteğe bağlı oluş özelliğidir. Üç karakteri kullanarak birey, davranışlarına daha çok veya daha az bağımlı olabilir.

Bağlılık bir kez oluştuğunda, bireyler bağlılıklarını kabul etmek için mekanizmalar geliştirmelidirler. Salancik şöyle belirtmiştir: “Tutumları şekillendiren bağlılığın gücü, bireylerin bağlı buldukları durumlara uyum sağlamak için bazı tutumlar geliştirmelerine dayalıdır.” Büyük bir şirket için yirmi yıldır çalışan bir kimse, alternatif pozisyonlar karşında, şirkette devam eden üyeliğinin mantıklı açıklamasını yapmak için tutumlar geliştirir. Salancik’e göre, belli davranışlar sergileriz. Bu davranışlarımızın değerli, kayda değer ve arzulanan bir davranış olduğuna inanırız. Bu davranışımızı inancımız gereği tekrarlarız. Zaman içerisinde, farkında olmadan bir hayal yaratırız; dürüstlük ve değerlerimiz davranış kalıbımızın bir parçası olur. Bu hayal, davranışımızın devamlılığını sağlar; davranış da hayalimizin devamını getirir.

Davranış, doğru tutumların gelişmesine neden olurken; tutumlar da davranışın devamlılığını beraberinde getirir. Sonuçta da, birey örgüte hem davranışsal hem de psikolojik olarak bağlılığını yavaş yavaş geliştirir.⁷⁰

3.2. TUTUMSAL YAKLAŞIM VE DAVRANIŞSAL YAKLAŞIMIN İLİŞKİSİ

Tutumsal yaklaşım, bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepki olarak karşımıza çıkarken; davranışsal yaklaşım, bireyin kaybetmek istemeyeceği yatırımları nedeniyle örgütte kalma kararı olarak karşımıza çıkar.

Tutumsal ve davranışsal yaklaşım arasındaki fark her ne kadar anlamlı olsa da, iki yaklaşımın birbirleriyle açık bir ilişkisinden söz edebiliriz.

Yaklaşımlardan bir tanesi, bağlılık tutumlarının davranış üzerindeki etkisine odaklanmışken; bir diğeri bağlılık davranışlarının tutumlar üzerindeki etkisine odaklanmıştır.

⁷⁰ Mowday, Porter, Steers, a.g.e., s.24-26.

Mowday'in de belirttiği gibi bağlılık tutumları, tutumları destekleyen ve güçlendiren bağlılık davranışlarına ve bağlılık davranışları da bu yöndeki davranışları destekleyen bağlılık tutumlarına neden olur.

Hem tutumsal yaklaşım hem de davranışsal yaklaşımın kavramsal gelişiminden doğan temel konu 'değiş-tokuş'dur. Bir başka deyişle, birey örgütten gelecek değerler, ödülleri veya ödemeler nedeniyle örgüte bağlanır. Steers'in de belirttiği gibi, bireyler örgüte özel becerileri, arzuları, amaçları ile girerler ve becerilerini kullanacakları, arzularını karşılayabilecekleri ve amaçlarını gerçekleştirecekleri bir iş düzeninde çalışmayı umarlar. Örgüt bunları gerçekleştirebildiği ölçüde, örgütsel bağlılık da buna paralel olarak artış gösterecektir. Ancak örgüt, bireyin beklentilerini karşılamakta başarısız olursa bireyin örgütsel bağlılığı düşüş sergileyecektir.

Değiş tokuş perspektifi; örgütsel bağlılığın işe ilişkin ödül ve yatırımların büyük bir fonksiyonu olduğu görüşüne dayanmaktadır. İşe ilişkin ödüller, bireyin işinden kaynaklanan içsel ve dışsal yararlarıdır. Yatırımlar, bireyin örgüt-birey ilişkisine koyduğu kaynaklardır. Yatırımlar maddi veya psikolojik olabilir ve örgütten ayrılmamanın maliyetini artırarak, bağlılığın artmasına hizmet eder.

Mottaz, yaptığı çalışmada kişisel özelliklerin ve işe ilişkin ödüllerin tutumsal ve davranışsal bağlılık üzerindeki etkisini ve bununla birlikte tutumsal ve davranışsal yaklaşımın olası karşılıklı etkilerini araştırmıştır.

Katz ve Van Maanan'ın yaptığı gibi işe ilişkin ödülleri, içsel görev ödülleri, dışsal sosyal ve örgütsel ödüller olmak üzere üçe ayırmıştır. İçsel görev ödülleri, görev özerkliği ve görevin önemi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Üstün desteği ve iş arkadaşının desteği, dışsal sosyal ödüller kapsamındadır. Örgütsel ödüller ise beş faktör içerir: Uygun çalışma koşulları, adaletli ödeme, terfi fırsatı, yeterli sosyal yardımlar ve yıllık gelir.

Mottaz, bununla birlikte, kişisel değişkenler olarak, yaş, eğitim, medeni durum, işdeki çalışma süresi, cinsiyet ve örgüt statüsünü ele almıştır. Yaptığı çalışmanın sonucunda aşağıda sıralayacağımız bulgulara ulaşmıştır:

Davranışsal yaklaşım ve tutumsal yaklaşım karşılıklı olarak birbirlerinin en güçlü destekleyicisidir. Mowday'in da belirttiği gibi aralarında güçlü bir ilişki vardır.

Bu çalışmanın önemli diğer bir bulgusu ise, tutumsal ve davranışsal bağlılığın her birinin farklı faktörlerden etkilendiğidir. Kişisel değişkenler ve dışsal örgütsel ödüller davranışsal bağlılığın en önemli belirleyicileriyken; içsel görev ödüller tutumsal bağlılığın önemli belirleyicileridir. Bir yaklaşımı etkileyen değişkenin, diğer yaklaşım üzerindeki etkisi oldukça azdır veya hiç yoktur. Bir başka deyişle, her iki yaklaşımın kökleri farklı kaynaklar içindedir⁷².

3.4.ÇOKLU BAĞLILIKLAR YAKLAŞIMI

Reichers, örgütsel bağlılıkla ilgili yaklaşımlara 'çoklu bağlılık' yaklaşımını eklemiştir. Reichers'e göre, mevcut evrensel tanımlar, örgütsel bağlılığı açıklamada yetersiz kalmaktadır. Örgüt yapısına ilişkin makro yaklaşımların yanı sıra, referans grupları ve rol teorisi üzerine olan araştırmalar daha anlamlı ve daha uygun olacaktır.

Bu yaklaşım içerisinde bağlılık, örgütün çeşitli bileşenlerinin amaçlarıyla özdeşleşme sürecidir. Bu bileşenler, üst yönetim, müşteriler, sendikalar ve kamuoyu olabilir. Söz konusu yaklaşım, örgüt amaç ve değerleri ile ilgili olan bir bağlılık tanımından ziyade daha spesifik bir düzenleme getirerek, kimin amaç ve değerlerinin örgütsel bağlılık için bir temel oluşturduğu üzerinde durur.

Reichers'a göre bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli gruplara olan farklı bağlılıkların bir toplamıdır.

⁷² Clifford, a.g.m., s.145.

Örgütsel bağlılıktaki 'örgüt', bireyin özdeşleşme ve bağlanmasını ortaya çıkaran farklılaşmamış, tek bir parça olarak görülmektedir. Fakat, örgütlerin farklılaşmamış birer bütün olmadığına dair görüşler önesürülmektedir. Her biri diğer örgütsel grupların amaç ve değerlerinden farklı amaç ve değer seti taşıyan koalisyonlar ve tarafların bileşimleri oldukları konusunda önemli araştırma sonuçları vardır. Böylelikle, örgüt amaçları ve değerlerine bağlanmak ve onlarla özdeşleşmekten bahsedildiğinde, örgüt üyelerinin paylaştığı belli amaçlardan söz edilmediğinin algılanması gerekir.

'Bireylerin bağlandığı şey nedir?' sorusunun cevabı 'örgütsel amaç ve değerler' olamaz. Örgütü oluşturan spesifik gruplar ve bu grupların amaçları dikkate alınmalıdır. Çünkü bunlar, bireylerin içinde bulunduğu çoklu bağlılıkların temelini oluşturabilir.

Çoklu bağlılıkların kaynaklarını belirlemek için bir örgütle ilgili çeşitli grupların veya örgütün rol setinin belirlenmesi gerekir. Yukarıda da belirtildiği gibi bu kaynaklar, örgütsel işleyişten yararlanan çeşitli gruplar, çalışanlar, üst yönetim, pay sahipleri ve geniş anlamda kamuoyu olabilir. Örgütlerin koalisyonel yapısına dikkat çeken bu yaklaşımda, üst yönetimle birlikte çalışanlar da, çoklu amaç ve değer setlerinin bilincindedir.

Örgüt içinde çalışanlardan birinin örgüte bağlı olmasının sebebi, örgütün kaliteli ürünleri uygun bir fiyatla satması olabilirken; diğer bir çalışan için örgütün taşıdığı insancıl değerler örgüte bağlanmasını sağlayabilir. Fakat, örgütsel bağlılığın global bir ölçümü ile bu iki çalışanın da bağlı olduğu şey örgütün kendisidir. Böyle bir sonuç, bizi yanlış yorumlamalara sürüklemektedir.

Referans grupları, bireylerin özdeşleştikleri ve etkinlikleri konusunda karara varırken danıştıkları gruplardır. Sosyal roller, bireylerin referans gruplarıyla özdeşleşmesini yansıtmaktadır. Gouldner, örgüt üyeleri için, dışsal (cosmopolitan) ve içsel (local) olmak üzere iki farklı sosyal rol tanımlamıştır. Dışsal üyeler, örgüt dışında bir referans grupla özdeşleşir ve performanslarını değerlendirmek için bu grubu kullanırlar. İçsel üyeler ise, içeriden bir referans grubu seçerler. Gouldner'in bu sınıflandırması, faktör analizi ile yapılan denemeler sonucu geçersiz bulunmuştur. Buna

benzer bir çalışmada, bireylerin kendilerini özdeşleştirdikleri çoklu referans gruplarının varlığına dikkat çekilmiştir.

Rol çatışması, çeşitli türlerdeki örgütlerde çalışan çeşitli bireylerin kişisel amaçları ile örgüt amaçlarının çatışması anlamındadır. Rol çatışması üzerine yapılan araştırmalar, bireylerin farklı amaçlarla biraraya gelmiş iki veya daha fazla gruba ilişkiye girmelerinin de roller arası çelişkiler doğurduğunu ortaya çıkarmıştır. Rol teorisi ve referans grupları ile ilgili yapılan çalışmalar ele alındığında, örgüt içerisindeki bireylerin birbirinden farklı, çeşitli taraflarla bir çok bağlantıları olduğu ortaya çıkmıştır.

Bireyin örgütsel üyelik içinde yapmış olduğu yatırımlar, bağlılığın kaynaklarını ve çeşitlerini bilmesinden kaynaklanır. Böylelikle bu bilgi, bireyin bağlılık düzeyinde olabilecek değişimlerin önceden tahminini sağlayabilir. Örneğin, örgütlerin yeni pazarlara girmesi, üst yönetim kadrosunda değişikliklerin olması veya devlet düzenlemelerinin değişmesi üst yöneticilerin farklı amaç oryantasyonları geliştirmesine neden olabilir. Bir grubun amaç ve değerleri, örneğin hisse sahiplerinin amaç ve değerleri öncelik kazanabilir ve örgütsel kaynaklar, önceden ihmal edilmiş bu grubun amaç ve değerlerini tatmin etmeye yönlenebilir. Bu durum ise, ihmal edilen gruplara bağlılık duymakta olan bireylerin, bir bütün olarak örgüte duyduğu bağlılığı azaltabilir. Çünkü, bağlılığın derecesi, bireyin ilgili tarafla özdeşleşmesine bağlıdır.

Örgütler, farklı grupların çatışan amaçlarını izlemeye devam ettikçe, bu gruplara bağlılık duyan bireyler de enerjilerinin ve sadakatlerini hangi yöne kanalize edecekleri konusunda çelişkiye düşerler. Bir gruba duyulan bağlılık, diğer gruplarla özdeşleşmekten vazgeçmek anlamına gelir. Bu tür çatışmalar, bireyin örgütten ayrılması ile çözülebilir. Çoklu bağlılıklar yaklaşımı, daha çok bireyin deneyimleriyle ilgili soruları yönelterek, makro bir görüşten ziyade spesifik bir bakış açısı getirmektedir.⁷³

Çoklu bağlılıklar yaklaşımı, bireyin gerçekte bağlı olduğu unsur veya unsurları bulmaya çalışır. Örgüt tek başına bireyin bağlılık taşıdığı şey olamaz. Örgütü oluşturan

⁷³ Arnon E. Reichers, "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment," *Academy of Management Review*. Vol: 10, No: 3, (1985), s.465-476.

takımlar, hissedarlar, kamuoyu bir çok grup bağılılığın kaynağının oluşturabilir. Örgütsel bağılılıkla ilgili yaklaşımlar ister tutumsal ister davranışsal olsun her biri kendi koşulları içinde kabul görmektedir. Bağılılıkla ilgili çalışmalarda her yaklaşımı göz önünde bulundurmak faydalı olacaktır.

Örgütsel davranış bilimi içerisinde örgütsel bağılılığı tutumsal yaklaşım başlığı altında incelemek daha doğru olacaktır. Davranışsal yaklaşım, örgütsel bağılılığı bir tutum olarak görmemektedir. Davranışsal yaklaşımına göre, bağılılık bir davranışlar toplamıdır ve sürekliliği devam eden bu davranışlar bir süre sonra bireylerde bağılılığı bir tutum haline dönüştürmektedir. Fakat, tutumsal yaklaşım örgütsel bağılılığı bir tutum olarak değerlendirir ve tutumların bir süre sonra davranışlar üzerinde etkili olacağını savunur. Her iki yaklaşımın da örgütsel bağılılığa ilişkin farklı kaynaklar yarattığı düşünüldüğünde, tutumsal yaklaşım içerisinde örgütsel bağılılığı ele almak örgütsel davranış bilimine daha uygun olacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılık, bireysel algılamalara dayanan sübjektif bir konudur. Bu özelliği nedeniyle de çalışanın ilişki içinde olduğu ve bulunduğu ortamı şekillendiren her türlü faktör örgütsel bağlılığı etkileme potansiyeline sahiptir. Burada altı çizilmesi gereken önemli bir nokta, her türlü faktörün örgütsel bağlılığı etkileme derecesi sektörden sektöre, örgütten örgüte ve bireyden bireye değişmektedir. Fakat, örgütsel bağlılıkla ilgili literatür incelendiğinde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri, kişisel faktörler, iş ve role ilişkin faktörler, iş deneyimi ve çalışma ortamına ilişkin faktörler ve güncel gelişmeler ışığında örgüt yapısına ilişkin faktörler olmak üzere dört başlık altında ele alındığı görülmektedir.

1.1. KİŞİSEL FAKTÖRLER

Kişisel faktörler, kişisel özellikler ile iş ve çalışma hayatına ilişkin değerler ve normlar olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir.

1.1.1. Kişisel Özellikler

Kişisel özellikler; yaş, çalışma süresi, eğitim seviyesi, cinsiyet, medeni durum, etnik köken ve çeşitli kişilik faktörleri olarak sıralanmaktadır.

YAŞ VE ÇALIŞMA SÜRESİ: Yaşın örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi olmadığına dair sonuçları gösteren araştırmalar olsa da, genellikle yaş, çalışma süresi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki olumlu olarak saptanmaktadır. Bir başka deyişle, bireylerin yaşı ve örgütte geçirdikleri süre arttıkça örgütsel bağlılık da artmaktadır.

Yaş ve örgütsel bağlılık ilişkisini ele aldığımızda, yaş arttığı sürece bireylerin alternatif istihdam imkanlarının azaldığı bir gerçektir. Bireylerin bu konuda özgürlüklerinin azaldığını bilmeleri mevcut işlerinin algılanan çekiciliğini artırabilmektedir. Böylelikle de, psikolojik bağlılıkta bir artış meydana gelebilmektedir.¹

Yapılan bir çalışmada, tam tersi bir sonuca da ulaşılmıştır: Genç çalışanlar ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki daha kuvvetli bulunmuştur. Genç çalışanlar daha bağımlı olabilir; çünkü tecrübelerinin az olması dolayısıyla daha az iş alternatiflerine sahip olduklarını bilirler. Tecrübenin artması beraberinde daha çok iş fırsatını doğurur.² Örneğin, Kirel'in çalışmasında genç çalışanların işlerini daha eğlenceli buldukları ve yaşlı çalışanlara oranla işlerine daha bağlı oldukları saptanmıştır.³

Yaş ve örgütsel bağlılık arasında bir korelasyondan her zaman için söz edebiliriz. Çünkü örgütsel bağlılık bir tutum olarak karşımıza çıkar ve tutumların zamana ve nesile dayalı farklılıklar gösterdiği bilinir.⁴ Örneğin Japonya'da son dönemde gençlerin, daha yaşlı çalışan kesimin tam tersi iş tutkunu olmadıkları ve hayatlarında birinci sırada işin

¹ Mowday, Porter, Steers, a.g.e., s.30.

² Stevens, Beyer, Trice, a.g.m., s.384.

³ Çiğdem Kirel, "Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini, İş Bağlılığı İlişkisi" **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**. Cilt:28, Sayı:2, (Kasım 1999) s.115-136.

⁴ Aaron Cohen, Geula Lowenberg, "A Re-Examination of the Side-Bet Theory As Applied to Organizational Commitment: A Meta-Analysis," **Human Relations**. Vol: 43, No: 10, (1990), s.1015-1050.

yerini başka faktörlerin almaya başladığı yapılan araştırmalar sonucu ortaya çıkmaktadır. Belki de normatif bağlılığın bir uzantısı olarak, eski neslin değer ve normları örgütsel bağlılığı daha kuvvetli kılacak özellikte diye düşünmek çok yanlış olmayacaktır.

Meslek çeşitlerine göre yaş ve örgütsel bağlılık ilişkisinin değiştiğini söyleyebiliriz. Özellikle mühendislik, doktorluk gibi uzmanlık gerektiren mesleklerde yaş ve örgütsel bağlılık arasında önemli bir ilişki bulunmamıştır.⁵

Çalışma süresi ve örgütsel bağlılığın ilişkisini ele aldığımız da ise, Becker perspektifinin bir uzantısı olarak çalışma süresinin bireyin örgüt içinde yaptığı yatırım miktarını artırdığı ve böylelikle örgütten ayrılmayı daha maliyetli hale getirdiği savunulur.⁶ Örneğin, belli bir çalışma süresinden sonra bireyin örgütünü terk etmesi kıdem tazminatını alamaması anlamına geleceğinden çalışma süresinin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etki yapacağı düşünülür.

Örgüt içinde sahip olunan kıdem, yani bir başka deyişle örgütsel kıdemle bağlılık ile ilişkisi şöyle özetlenebilir: Daha tecrübeli çalışanlar, örgüt içinde daha çekici pozisyonlar elde ederler. Örgütü terk ettiklerinde geride bırakacakları bir statüleri olacaktır. Bununla birlikte örgütsel kıdem; örgütle bütünleşme, örgüte ait olma olasılığını güçlendirir. Uzun yıllar aynı örgütte çalışan birey, örgütün kültürünü, amaçlarını daha yakından bilecek ve örgüte adaptasyonu artacaktır. Bu etmenlerin hepsi örgütten ayrılmayı zorlaştıracak ve örgütsel bağlılığı kuvvetlendirecek bir etki yapacaktır.

Ketchland'ın yaptığı çalışmaya göre, duygusal bağlılık bağlamında kıdemle örgütsele bağlılık üzerinde bir etkisi yoktur. Fakat, rasyonel bağlılık söz konusu olunca daha kıdemli kimselerin bağlılıkları, daha az kıdemlilere göre yüksek olmaktadır.

⁵ Susan Rhodes, "Age-Related Differences in Work Attitudes and Behavior: A Review and Conceptual Analysis" *Psychological Bulletin*. Vol:93, No:2, (1983), s.328-367.

⁶ Natalie Allen, John Meyer, "Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects?," *Journal of Business Research*. Vol: 26, (1993), s.50-51.

Daha kıdemli kimselerin algılanan çekici iş olanakları azaldığı gibi, mevcut işlerini terk etmeleri ile vazgeçecekleri çıkarlar fazlalaşmaktadır. Bu da daha yüksek bir bağlılıkla sonuçlanmaktadır.⁷

Cohen'a göre ise, kariyerlerinde uzun zaman geçmiş kimselerin örgüt oryantasyonları artmıştır. İşi bırakma istekleri yoktur veya daha azdır, çünkü terfi beklemektedirler. Farklı bir yerde iş bulma olasılıkları azdır ve yüksek güvenlik ihtiyaçları bağlılıklarının daha kalıcı olmasına neden olur.⁸

Bireyin, örgüt içindeki pozisyonu da bağlılık düzeyini etkilemektedir. Yöneticilik pozisyonunda çalışanların, bu pozisyonda çalışmayanlara göre daha yüksek bağlılık sergiledikleri saptanmıştır.⁹

Fakat İsrail'in yaptığı çalışmada, Türkiye'de yaş ve bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmuşken, çalışma süresinin bağlılık üzerinde bir etkisine rastlanmamıştır. Bunun sebebi, ekonomik koşullar ve Türkiye'deki yüksek işsizlik oranları olabilir.¹⁰

Örgütsel bağlılığı etkilediği düşünülen yaş ve çalışma süresi faktörlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri genellikle olumlu olarak saptanmaktadır. Fakat, yukarıda da açıklandığı üzere farklı araştırmalar farklı sonuçlar doğurabilmektedir. O nedenle kesin bir kanıya varmak zorlaşmaktadır.

CİNSİYET: Cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırdığımızda, literatürde cinsiyet modeli ve iş modeli olmak üzere iki farklı modelle karşılaşırız. Cinsiyet modeli, geleneksel düşünce üstüne kurulmuştur. Kadın ve erkek, örgüte karşı olan bağlılıklarında farklılıklar sergilerler. Bir başka deyişle, kadının aile rolleri onun kimliğini oluşturur. Böyle bir ortam, kadının, en önemli şeyin iş olduğunu düşünen

⁷ Ketchland, a.g.m., s.109-134.

⁸ Aaron Cohen, "Organizational Commitment and Turnover: A Meta- Analysis," *Academy of Management Journal*. Vol: 36, No:5, (1993), s.1140-1157.

⁹ P.C. Morrow., J.C. McElroy, ve M.Blum, "Work Commitment of among Department of Transportation Employees," *Review of Public Personnel Administration*. Vol: 8, No:3, (Spring 1988), s.96-104.

¹⁰ Ella İsrail, "An Investigation of the Antecedents ang Consequences of Organizational Commitment in Turkey," *Boğaziçi Üniversitesi. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi: 1996)*

erkeklerden farklı bir tutum sergilemesine neden olur.¹¹ Cinsiyet sosyalizasyonu, kadının psikolojik treytleri ve ailesine karşı geliştirdiği bağ, bu farklılığın temel sebepleri olabilir.¹² Bu model içerisinde yapılan araştırmalarda birbirinden farklı sonuçlara ulaşılmaktadır. Örneğin Grusky, kadınların örgüt içerisinde buldukları pozisyonlara gelene kadar çok çeşitli engelleri aşmak zorunda kalmalarını, bağlılıklarının daha yüksek olmasının sebebi olarak açıklar. Bu kadar çok şey başarmak zorunda olmaları, kadınların örgüt üyeliğini daha önemli kılar.¹³ Angle ve Perry'e göre, kadınların örgütler arası mobilitesi daha düşüktür; bu da onların üyesi oldukları örgüte daha çok bağlanmasına neden olur. Kadınların aile ve evini tercih ederek, daha yavaş bir kariyer gelişimine sahip olduklarını öne süren araştırmalar da karşımıza çıkmaktadır. Aranya'nın 1986'da yaptığı çalışmada, kadınların erkeklere kıyasla daha az örgütsel bağlılıklarının olduğunu saptamıştır.

İş modeli ise, kadın ve erkeğin örgüte bağlılık düzeyinde bir farklılık olmadığını savunur. Bireyin örgüt deneyimleri ve bu deneyimlerin bağlılık üzerindeki etkisine işaret eder. Kadın ve erkek, iş tutumlarını aynı şekilde geliştirir; iş tutumlarında farklılığın tek sebebi kadın ve erkeğin içinde bulunduğu iş pozisyonudur. Yani iş modeline göre, cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerinde herhangi bir etkisi yoktur. Steers 1977'de yaptığı çalışmada iş modeli ile paralel bulgulara ulaşmıştır. Kadın ve erkek çalışanlara eşit fırsatlar sağlandığı sürece, işlerine karşı geliştirdikleri tutumlarda bir farklılık olmaz.¹⁴ Marsden, Kalleberg ve Cook, çalışmalarında aile rollerinin örgütsel bağlılık üzerinde az bir etkisi olduğunu, kadın ve erkeğin yaptığı işlerin türünün yani iş pozisyonlarının örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu bulmuşlardır. Özerklik, olumlu işyeri ilişkileri, terfi ve ödül dağıtımında adaletli bir yönetim sağlandığı sürece cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi olmayacaktır.¹⁵

¹¹ Forrest Aven, Barbara Parker ve Glenn Mcevoy, "Gender and Attitudinal Commitment to Organization," *Journal of Business Research*. Vol: 26, (1993), s.64.

¹² Peter Marsden, Arne Kalleberg and Cynthia Cook, "Gender Differences in Organizational Commitment," *Work and Occupation*. Vol: 20, No: 3, (August 1993), s.369.

¹³ Mowday, Porter, Steers, a.g.e., s.35.

¹⁴ Aven, Parker, McEvoy, a.g.m., s.64-66.

¹⁵ Marsden, Kalleberg, Cook, a.g.m., s.380-388.

¹⁶ İsrail, a.g.e., s.38.

İsrael'in Türkiye çalışmasında ise, kadınların daha bağlı oldukları hipotezi doğrulanmamış ve cinsiyetin bağlılık üzerindeki bir etkisine rastlanmamıştır.¹⁶ Fakat, Gökmen'in bankalarda yaptığı çalışmada, erkek çalışanların örgütlerine daha bağlı olduğu bulunmuştur.¹⁷ Sonuç olarak diyebiliriz ki, cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırırken, farklı modeller bizi farklı sonuçlara götürmekte, bu da kesin yargılarda bulunmamızı etkilemektedir.

EĞİTİM: Yaş ve çalışma süresinin aksine eğitimin örgütsel bağlılıkla ilişkisi ters yönlüdür. Bir başka deyişle, bireylerin eğitim düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılıkları azalmaktadır. Fakat, bu konuda yapılan çalışmalar tam bir tutarlılık içinde değildir. Eğitim ve örgütsel bağlılık arasındaki ters yönlü bir ilişkinin sebebi ise şöyle açıklanabilir: Yüksek eğitim görmüş kimselerin daha yüksek beklentileri vardır. Bu yüksek beklentilerin örgüt tarafından karşılanması her zaman mümkün olmayabilir. Eğitim düzeyleri arttıkça bireylerin sahip olduğu bilgi ve beceri düzeyi örgüt için daha değerli olur. Çoğu zaman bunun farkında olan birey, hak ettiği değer konusunda zihnindeki beklentilere eşdeğer bir kıymet görmek ister. Fakat, bazı durumlarda gerek örgüt politikaları gerekse de yönetici tutumları çalışanların beklentilerini karşılamakta başarısız kalır. Böyle bir ortamdan bireylerin örgütsel bağlılığı olumsuz etkilenir. Yüksek eğitimli kimselerin, örgütlerine kıyasla mesleklerine daha çok bağlı oldukları yapılan açıklamalar arasındadır. Bunun sonucu olarak da, bu tür kimselerin örgütlerine psikolojik bağlılıklarını sağlamak oldukça zordur.¹⁸

A.Coren'in yaptığı çalışmada, beyaz yakalılarda eğitim ve örgütsel bağlılık ilişkisi olumsuzken; mavi yakalılarda eğitimin örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkisi olmadığı ortaya çıkmıştır.¹⁹ Bir diğer çalışmada ise, eğitim ve bağlılık arasındaki olumsuz ilişki, kamu sektöründe ve yönetici statüsünde olmayanlarda daha fazla bulunmuştur.²⁰ Bu doğal bir sonuç olabilir, çünkü kamu sektörü özel sektöre kıyasla

¹⁷ Süheyla Gökmen, "İşletmeye Bağlılık Anketi'ni Türkçe'ye Uyarlama ve Geçerlilik ve Güvenirlilik Katsayılarını Belirleme Çalışması," Hacettepe Üniversitesi. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi: 1996)

¹⁸ Mowday, Porter, Steers, a.g.e., s45-46..

¹⁹ Aaron Cohen, "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups", **Journal of Organizational Behavior**. Vol:13, (1992), s.546.

²⁰ Cohen, a.g.m., s.1055.

çalışanların beklentilerini karşılamakta daha yetersiz kalabilir. Bunun yanında yönetici statüsünde olmayanlar gerek beklentilerini ortaya koyma gerekse de bu beklentilerini karşılama konusunda yönetici statüsünde olanlar kadar şanslı olmayabilir. Bu nedenle bu tür kimselerde eğitim ve bağlılık arasındaki ilişkinin daha olumsuz olması beklenen bir sonuçtur.

İsrail'in Türk çalışanlar üzerindeki araştırmasında eğitim ve örgütsel bağlılık ilişkisine rastlanmamışken²¹, Gökmen'in çalışmasında eğitim seviyesinin örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediği bulunmuştur.²²

Örgüt içinde eğitim düzeyi düşük kimseleri motive etmek her zaman için daha kolaydır. Beklentiler düşük oldukça bu beklentilerin karşılanma olasılığı daha fazladır. Oysa ki, eğitim düzeyi yükseldikçe bireyleri örgüt içinde mutlu edecek koşulları yaratmak daha zordur. Bu nedenle eğitim ve örgütsel bağlılık ilişkisi gündeme gelince olumsuz bir etkiden bahsetmek daha doğru olacaktır.

MEDENİ DURUM: Jans'a göre hayattaki en önemli olgu ailedir. Erkeklerin, evli veya bekar olsun, 20'li yaşlarda kendilerini kariyerlerine; 30'lu yaşlarda ailesine ve diğer rollere olan bağlılıklarını artırdıkları saptanmıştır.²³ Jans'ın görüşlerine paralel olarak, Mathieu ve Zajac yaptıkları çalışmada, evliliğin örgütsel bağlılık üzerinde az da olsa olumlu bir etkisinden bahsetmektedirler. Özellikle evli çalışanların finansal yükleri nedeniyle örgüte bağlılıklarının daha yüksek olabileceğini savunurlar.²⁴ Marsden ve arkadaşları, evliliğin erkekler arasında yüksek örgütsel bağlılığa neden olacağını, fakat evliliğin kadınlarda düşük örgütsel bağlılığa neden olacağına dikkat çekmişlerdir.²⁵ Bu beklenen bir sonuç olabilir, çünkü evlilik erkeklere daha düzenli bir hayatı getirirken; kadınlara ek iş yükü getirmekte ve sorumluluklarında bir artış yaratmaktadır.

²¹ İsrail, a.g.e., s. 38.

²² Gökmen, a.g.e., s.36.

²³ Jans, a.g.m., s.251.

²⁴ Mathieu, Zajac, a.g.m., s.177-178.

²⁵ Marsden, Kalleberg, Cook, a.g.m., s.382-383.

İşin kalitesi de iş ve aile ilişkilerini etkileyebilir. Katılımcı yönetimin hakim olduğu örgütlerde çalışanlar, işlerine çok zaman ayırmalarına rağmen işlerinin aileleri ile olan ilişkilerinde yardımcı olduğunu düşünmektedirler. Örgütlerinin katılımcı yönetimi benimsemesi sonucu, bireylerin ailenin tüm üyelerinin fikirlerini almaya istekli olduğu gözlenmiştir. Yani işin kalitesi, aile ve bağlılık ilişkisini etkilemektedir.²⁶

Yeni bir iş teklifi karşısında bekar olan kimseler, evli olanlara kıyasla daha girişken ve cesaretli davranabilirler. Çünkü düzenli bir hayatları yoktur ve sorumluluğunu taşıdıkları kişilerin sayısı daha azdır. Hayatlarındaki bir değişiklik sadece onları etkileyecektir. Fakat, evli kimselerin sorumluluğunu taşıdıkları kimseler vardır. Hayatlarını çok kolay riske atamazlar. Bu nedenlerden dolayı evli olan kimseler kendilerini daha tedbirli ve dikkatli olmak zorunda hissedebilirler. Bu da onları mevcut örgütlerine daha bağlı kılar. Tüm bu etmenler sonucu evli olan kimselerin bekar olanlara kıyasla daha güçlü örgütsel bağlılıklarının olacağını söyleyebiliriz.

ÇOCUK SAYISI: Çocuk sahibi kadınlar, işlerine daha az zaman ayırırlar. Çocuk sahibi olmayan kadın çalışanlar ile kıyaslandıklarında haftalık çalışma saatleri daha azdır. Yani, çocuk olgusu kadının örgütsel bağlılığını olumsuz etkiler.²⁷ Fakat, çocukları büyümüş ve daha az ilgi isteyen yaşlı kadınların genç annelere kıyasla örgütsel bağlılıkla ilişkileri daha olumludur. Çocuk sayısının artması kadınları olumsuz etkilerken, erkekleri olumlu etkileyebilir. Çünkü çocuk sayısının artması aile içindeki ihtiyaçları fazlalaştırır ve buna bağlı olarak da erkeğin aile içindeki sorumlulukları artar. Aile içindeki sorumluluklar arttıkça erkeğin örgüte bağlılığı daha güçlü olur. Bu da geleneksel rol farklılıklarının bir sonucudur.²⁸ Sadece kadın çalışanlar için geçerli olmamakla birlikte, iş ve aile yaşamının çatıştığını öne süren çalışanlarda, çocuk sayısının fazlalığı bağlılığı olumsuz etkilemektedir.²⁹ Özellikle, çocukları okul

²⁶ Julian Barling, "Work and Family: In Search of More Effective Workplace Interventions" *Trends In Organizational Behavior*. Vol:1, (1994), s.64-73.

²⁷ Karen Korabik, Hazel Rosin, "The Impact of Children on Women Managers' Career Behavior and Organizational Commitment," *Human Resource Management*. (Winter 1995), Vol: 34, No: 4, s.513-528.

²⁸ Lyman Porter, Richard Steers, "Organizational, Work and Personel Factors in Employee Turnover and Absenteeism" *Psychological Bulletin*. Vol:80, No:2, (1973), s.151-176.

²⁹ Marsden, Kalleberg, Cook, a.g.m., s.379-380.

çağındaki ailelerin oturdukları yer dışından cazip bir iş teklifi almaları karşısında bu teklife olumlu cevap vermeleri zordur. Bu yönde oluşan baskılar da, mevcut örgüte olan bağlılık üzerinde olumsuz etkiye sahip olabilir.³⁰

Bir başka deyişle, çocukların yaşları ve sayıları bireylerin örgütsel bağlılıkla olan ilişkisini etkiler. Kadınlar için çocuk yaşının küçük olması yani çocukların daha fazla ilgi ve bakıma gereksinim duyması kadınların örgüte duydukları bağlılığın azalmasına neden olabilir. Bununla birlikte çocuk sayısının fazlalığı bu ilişkinin daha da olumsuzlaşmasına yol açar. Erkek çalışanlarda ise çocuk sayısının artması erkeklerin sorumluluklarını artıracığından finansal yüklerinin de artmasına neden olacağından, böyle bir ortamdan erkeklerin örgüte duyduğu bağlılık hissi olumlu etkilenebilmektedir.

ETNİK KÖKEN: Etniklik; içinde yaşadığı geniş toplumla bütünleşmeyerek ortak ırk, dil, din, milliyet ya da kültür varlığına dayalı küçük birlikler oluşturan toplumsal bir gruptur.³¹ Küreselleşme ile birlikte örgütlerde farklı etnik yapılara sahip çokkültürlü işgücü oluşmaya başlamıştır. Yöneticiler değerleri, tutumları farklı olan çalışanlarını iyi tanıyıp, onların ihtiyaçlarına cevap verebilmelidir. Aksi takdirde farklı kültürlerden gelen çalışanların örgütsel bağlılıklarını sağlayabilmek zor olabilir.³² Farklı kültürlerden gelen çalışanların genellikle iş tatminleri daha düşük çıktığı gibi, işe devamsızlıkları ve işi kaytarma oranları daha yüksek çıkmaktadır.³³

Fakat, bu görüşün tersine yapılan bazı araştırmalarda azınlık gruplarının örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Örneğin, üstlere saygı, örgüt amaçlarını tam anlamıyla benimseme, örgüte sadakat gibi etik kodları içinde barındıran kültürlerden gelen çalışanların örgütsel bağlılıkları, bireyselliği, çıkarıcılığı,

³⁰ Jans, a.g.m., s.262.

³¹ Birsen Gökçe, *Türkiye'nin Toplumsal Yapısı ve Toplumsal Kurumlar*, (Ankara: Savaş Yayınevi, Baran Ofset, 1996) s.53.

³² Maddy Janssens, Jeanne Brett, "Corrdinating Global Companies," *Trends in Organizational Behavior*. Vol:1, (1994), s.30-46.

³³ Gail Robinson, Kathleen Dechant, "Building a Business Case For Diversity," *Academy of Management Executive*. Vol:11, No:3, 1997, s.21-31.

daha az saygıyı vurgulayan kültürlerden gelen çalışanlara göre daha kuvvetli olabilir.³⁴ Örneğin, örgüt içinde saygı, birliktelik gibi değerlerin öne çıktığı Japon şirketlerinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, Amerikan şirketlerinde çalışanlardan daha yüksek olabilmektedir.

Farklı kültürel özellikler taşıyan çalışanlar, örgütün bir parçası olmayı arzu ederler ama bu esnada örgüte kendi değer ve normlarını taşımayı yani örgütte kendilerini farklı kılan özelliklerini yaşatmak isterler. Farklılığa açık olan bir örgütte çalışanlar, bir başka deyişle farklılığa saygı duyan ve farklılığı barındırmayı örgütün bir değeri olarak kabul eden örgütlerde çalışanların işe katılımı ve örgüte bağlılığı daha yüksektir.³⁵

KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ: Başarı motivasyonu, kendinden hoşnut olma ve diğer yüksek düzeyli ihtiyaçların örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu söylenebilir. Örgütü, tatmin ihtiyacını giderebileceği bir kaynak olarak gören bireyler tarafından örgütsel bağlılık desteklenebilir.³⁶

Yüksek becerilere sahip bireyler, bu becerilerini kullanacakları imkanlar veren ve işle ilgili ödülleri sağlayan örgüte daha fazla bağlılık geliştirirler.³⁷ Yeteneklerinin farkında olan birey, belli iş düzenlemelerinde başarı motivasyonunu gösterebileceğini düşünür. Morris ve Sherman'a göre, yeteneklerinin farkında olma güçlü bir örgüt bağlılığı belirleyicisidir.³⁸ Örneğin halkla ilişkiler dalında kendine güvenen bir kimse, etkin ve profesyonel çalışan bir halkla ilişkiler departmanına sahip örgütte çalışmak ister. Profesyonel bir halkla ilişkiler departmanında çalışması sonucu yeteneklerini kullanabileceğini bilir. Ve böyle bir örgüte olan bağlılığı da artış gösterebilir.

³⁴ Shaker Zahra, "Understanding Organizational Commitment," *Supervisory Management*. (March, 1984), s.18.

³⁵ Susan Kirby, Orlando Richard, "Impact of Marketing Workplace Diversity of Employee Job Involvement and Organizational Commitment," *Journal of Social Psychology*. Vol:140, Issue:3, (June 2000), s.367-378.

³⁶ Mowday, Porter, Steers, a.g.m., s.178.

³⁷ Mathieu, Zajac, a.g.m., s.178.

³⁸ James Morris, Daniel Sherman, "Generalizability of an Organizational Commitment Model," *Academy of Management Journal*. Vol:24, No: 3, (1981), s.512-526.

İçsel kendilik kontrolü olarak adlandırdığımız kişilik özelliği sergileyen bireyler, başlarına gelebilecek her türlü olayı kontrol edebileceklerine inanırlar. Başkalarını ikna etme yeteneği yüksekken, onlardan etkilenme olasılıkları azdır. Daha çok başarıya dönük çalışırlar. Bu tip bireyler, çevreleri üzerinde kontrole sahiptirler.³⁹ Bu tür kontrole izin veren örgütlerde istihdam edilen içsel kendilik kontrollü bireylerin örgüte bağlılıkları daha yüksektir. Bu özelliğe sahip bireyler, bir örgütte kalmaya karar verdiklerinde, örgütten ayrılmalarını kolaylaştıracak iş alternatiflerinin farkındadırlar ve böylelikle dışsal kendilik kontrollü bireylere nazaran kendi inançları doğrultusunda hareket etme imkanları vardır. Dışsal kendilik kontrollü bireyler ise, başlarına gelen olaylarda şansın ve kaderin etkisine inanırlar. Yabancılaşmış, tatminsiz bireylerdir. Bu nedenle, sadece bağlı olan içsel kendilik kontrollü bireylerin örgütte kalmaya devam ettiği söylenebilir. Dışsal kendilik kontrollü bireyler, örgütteki üyeliklerinin şans eseri veya kader sonucu olduğuna inanırlar. Bunun sonucu olarak da örgüte çok fazla bağlanamazlar.⁴⁰ Örneğin içsel kendilik kontrolüne sahip çalışan, örgüt tarafından ödüllendirildiğinde, ödülü hak ettiğine inanır ve örgüte bu olumlu politikası nedeniyle daha bağlanır. Fakat, dışsal kendilik kontrollü çalışan, aldığı ödülü bir şans olarak düşünür ve bağlılık derecesinde bir değişiklik olmaz.

Dışsal kendilik kontrolü ile paralel olan kadercilik özelliği incelendiğinde, kaderci kişilerin beklentilerinin daha az olduğu ve bunun da iş tatminini artıracığı Tayeb tarafından savunulmuştur. Tayeb'e göre, kadercilik arttığı sürece iş tatmini artacak ve bunu bağlı olarak da örgütsel bağlılık artacaktır. Fakat, Wasti'nin çalışmasında kaderci bir toplum olarak görülen Türk toplumunun örgütlerinden memnun olmadığı gibi bir sonuç kadercilik ve bağlılık arasındaki olumlu ilişkiyi benimsememizi zorlaştırmaktadır.⁴¹

³⁹ Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, *Örgütsel Davranış*. (Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, N0.111, 1996). s.78-79.

⁴⁰ Fred Luthans, Donald Baack, Lew Taylor, "Organizational Commitment: Analysis of Antecedents," *Human Relations*. Vol:40, No:4, (1987), s.219-236.

⁴¹ S. Arzu Wasti, "Toplumsal Değerlerin Örgütsel Yapılaşma ve Çalışanların İşleri İle İlgili Tutum ve Değerlerine Etkisi," *II. Yönetim Kongresi*, (Kuşadası: 1994), s.450-460.

1.1.2. İş ve Çalışma Hayatına İlişkin Değerler

Kişilik, bir ölçüde bireylerin sahip olduğu değerlerdir. Werkmeister'in teorisi, değerler ve bağlılık arasındaki ilişkiyi rasyonel bir şekilde açıklamaktadır: Bağlılığa ilişkin davranışlar, bireyin insan olarak varlığına temel aldığı değer standartlarının dışı yansımasıdır. Bu nedenle; bireyin örgüte duyduğu bağlılığın, çalışma hayatına duyduğu değerler ile yakın ilişkisi vardır.⁴²

Yaşamlarının temel unsurunu çalışmak olarak gören bireylerin örgütsel bağlılığı, yaşamlarını farklı değerler üstüne kurmuş bireylerden daha yüksektir.⁴³

Bu durumda güçlü bir çalışma etiği olan kimselerin örgüte bağlılık eğilimlerini daha yüksek olacağı beklenir.⁴⁴ Çok çalışmanın, rasyonelliğin, aza kanaatin önemine inanan Protestan İş Etiği, tembelliğe karşı güçlü bir savunmaya sahiptir. Çalışma hayatına ilişkin önemli bir yere sahip bu değer, kişiliğimizin bir parçasıdır ve birbirinden farklı bir çok durumda tutarlı şekilde davranmamızı sağlar.⁴⁵ Bu nedenle, protestan iş etiği, örgütsel bağlılığı olumlu etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.⁴⁶

Bunlara ek olarak, güçlü katılımcı değerler taşıyan bireylerin, güçlü çıkarıcı değerler taşıyan bireylere göre daha yüksek örgüt bağlılığı sergiledikleri saptanmıştır.⁴⁷

İş değerleri ölçeği, değerleri altı ölçek grubunda ele almıştır. Bunlar; meşguliyet tercihi (iş başında aktif ve yoğun olma tercihi), işden duyulan gurur (işini iyi yapmasından kaynaklanan hoşnutluk ve tatmin olma), işe katılım (örgütle ilgili eylemlere duyulan ilgi), paraya duyulan ilgi (para kazanmaya verilen önem), sosyal

⁴² Putti, Aryee, Liang, a.g.m., s.277.

⁴³ R.Dubin, J.E.Champoux, ve L.W.Porter, "Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue Collar and Clerical Workers," *Administrative Science Quarterly*. Vol: 20, (1975), s.411-421.

⁴⁴ Mowday, Porter, Steers, a.g.m., s.37.

⁴⁵ Murray Porteous, *Occupational Psychology*. (Europe: Prentice Hall, 1997)

⁴⁶ Mathieu, Zajac, a.g.m., s.179.

⁴⁷ Nick Oliver, "Work Rewards, Work Values and Organizational Commitment in an Employee-Owned Firm: Evidence from the U.K.," *Human Relations*. Vol:43, No:6, (1990), s.513-526.

statü (işin sosyal konum üzerindeki etkisi), yükselme isteği (daha yüksek pozisyon ve daha iyi yaşam standardı elde etme isteği) olarak sıralanabilir. Putti ve arkadaşları, çalışma hayatına ilişkin değerler ile örgütsel bağlılık arasında orta derecede güçlü bir ilişki buldukları çalışmalarında, bu altı ölçek grubu yeniden ele almışlardır. Bu yeni sınıflandırmaya göre, işden duyulan gurur, işe katılım, meşguliyet tercihi ve yükselme arzusu içsel; sosyal statü ve paraya duyulan ilgi dışsal değerler başlıkları altında toplanmıştır. Bu iki grup değerler arasında, içsel değerlerin, dışsal değerlere nazaran örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin daha yüksek olduğunu saptamışlardır.⁴⁸

Yüksek bir ücret, adil davranılma, başarılarının takdir edilmesi, takım çalışması gibi çalışanların beklentileriyle ilgili olan hak etme (entitlement) normu ve çok çalışma, iş arkadaşlarıyla işbirliği, işverene sadakat gibi bireylerin örgütlerine sağlamak zorunda olduğuna inandıkları katkılarla ilgili olan zorunluluk (obligation) normları ile bağlılık arasında yüksek korelasyon bulunmuştur.⁴⁹ Zorunluluk normunun bir uzantısı olarak iş gereklerini yerine getiren birey, hak etme normunun doğal bir sonucu olarak beklentilerinin karşılanması yönünde bir inanç taşır. Bu iki iş normu örgüt normlarıyla örtüştüğü sürece bireylerin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilenir.

Sonuç olarak, çalışma hayatına ilişkin değerler yani bireylerin çalışma hayatına aktif katılım nedenleri ve çalışma hayatından bekledikleri örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanların örgüte bağlılıklarını şekillendirirken veya belli bir seviyeye çekmeye çalışırken, bu değerlerin ve beklentilerin tanımlanması ve bunlara paralel bir yöntem izlenmesi daha yararlı olacaktır.

⁴⁸ Putti, Aryee, Liang, a.g.m., s.275-283.

⁴⁹ Sagie Abraham, Jacob Weisberg, "A Structural Analysis of Behavior in Work Situations Shared By Group Members," *Journal of Psychology Interdisciplinary&Applied*. Vol:130, Issue:4, (July 1996), s.371-382.

1.2. İŞ VE ROLE İLİŞKİN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığı etkileyen ikinci bir grup, işin özellikleri ve çalışanların rolleridir. Kişisel ve örgütsel değişkenlere kıyasla iş ve rol özelliklerinin örgütsel bağlılığı öngörme olasılığı daha fazladır.⁵⁰ Bu değişkenler genellikle iş içeriği, iş kapsamı, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi etmenlerdir.

İş kimliği, işin örgüt için önemi, yapılan işden alınan geri bildirim ve işi gerçekleştirirken sahip olunan özerklik işin içeriğini oluşturmaktadır. Yapılan çalışmaların çoğunda, bu özelliklerin oldukça önemli örgütsel bağlılık etmenleri olduğu ortaya çıkmıştır. Pearson, Malezyalı hemşireler üstünde yaptığı incelemede bu görüşü doğrulayan sonuçlar elde etmiştir.⁵¹

İş kapsamı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran bir çok çalışma vardır. Buradaki temel hipotez, iş kapsamı arttığı sürece çalışanın karşılaşacağı fırsatlar artacak ve bu da örgütsel bağlılığı olumlu etkileyecektir. Üstü kapalı olan diğer bir hipotez ise, değiş-tokuş yaklaşımıdır. İşlerinde daha çok fırsatla karşılaşan çalışanın daha olumlu duygular besleyeceği düşünülür.⁵²

Part- time istihdam edilen çalışanların işleri, onlar için ikinci derecede önemlidir. Bu nedenle de, işin özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki bu noktada daha azdır.⁵³

Role ilişkin kavramlara baktığımızda, rol çatışması ve rol belirsizliği kavramları ile karşılaşmaktayız. Rol çatışması, farklı kaynaklardan birden çok talep gelmesi sonucu oluşur. Rol belirsizliği ise, görev, otorite, işle ilgili sorumluluklar açısından tam bir

⁵⁰ John Stevens, Janice Beyer, Harrison Trice, "Assessing Personal Role and Organizational Predictors of Managerial Commitment," *Academy of Management Journal*. Vol:21, No:3, (1978), s.380-396.

⁵¹ Cecil A. Pearson, "Contributions of Job Content and Social Information on Organizational Commitment and Job Satisfaction: An Exploration in a Malaysian Nursing Context," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol: 70, Issue: 4, (December 1997), s.357-380.

⁵² Mowday, Porter, Steers, a.g.e., s.32.

⁵³ Mathieu, Zajac, a.g.m., s.179.

kesinlik olmaması durumudur. Pasewark ve Strawser'ın yaptığı çalışmada, her ikisinin de iş güvensizliği yarattığı ve bunun sonucunda örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediği ortaya çıkmıştır. İş güvenliği, bir anlamda kontrolü elinde tutmak ve belirsizliğin olmadığı bir ortamda çalışmak anlamına gelir. Bireyin istediği iş pozisyonunda kalabilme güçlüdür.⁵⁴ Japon çalışanların, yüksek bir seviyede örgütsel bağlılık sergilemelerinin sebebi sahip oldukları güçlü iş güvenliğine bağlanmaktadır.⁵⁵ Bir başka çalışmada ise, rol belirsizliğinin değil ama rol çatışmasının örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediği ortaya çıkmıştır.⁵⁶ Fakat bunların yanında, hem rol belirsizliğinin hem de rol çatışmasının, örgütsel bağlılık üzerinde az bir etkisi olduğunu savunan araştırmalarla da karşılaşmaktayız.⁵⁷ Bunların dışında, birey-rol çatışması olarak karşımıza 'duygusal uyumsuzluk' kavramı çıkmaktadır. Duygusal uyumsuzluk, bireyin sahip olduğu duygular ile örgüt kurallarına uyum sağlamak için gösterdiği duygular arasındaki çatışmadır. Bu yönde yaşanan bir çatışmanın örgütsel bağlılığı azalttığı düşünülmektedir.⁵⁸ Benzer şekilde bireyin sahip olduğu değerlerle örgütün sahip olduğu değerler arasında yaşanan çatışma da örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkiler.⁵⁹ Örneğin dürüstlük ve birliği savunan bireyin, çıkarlarına ulaşmak için her yolu denemekte sakınca görmeyen bir örgütte çalışması, bireyin örgüte bağlanmasını zorlaştıracaktır.

Aşırı iş yükünün, çalışanlar tarafından bir maliyet olarak algılandığı ve bu nedenle de iş yükünün fazlalığının örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediği bulunmuştur.⁶⁰ İşleri her çalışana uyacak şekilde yeniden yapılandırmak ve yöneticilerin örgüt ve

⁵⁴ William Pasewark, Jerry Strawser, "The Determinants of Job Insecurity in a Professional Accounting," *Behavioral Research in Accounting*. Vol:8, (March 1996), s.91-112.

⁵⁵ Kyuhan Bae, "Cultural Values and Work Attitudes of Korean Industrial Workers in Comparison With Those of the United States," *Work and Occupations*. Issue:1 (February 1997), s.80-96.

⁵⁶ Morris, Sherman, a.g.e., s.519. ; Hal Gregersen, Stewart Black, "Antecedents to Commitment to a Parent Company and a Foreign Operation," *Academy of Management Journal*. Vol:35, No:1, (1992), s.65-90.

⁵⁷ Charles Glisson, Mark Durick, "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations," *Administrative Science Quarterly*. (March 1988), s.61-81.

⁵⁸ Rebecca Abraham, "The Impact of Emotional Dissonance on Organizational Commitment and Intention to Turnover," *Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied*. Vol: 133, Issue: 4, (July 1999), s.441-456.

⁵⁹ Joan Finegon, "The Impact of Personal and Organizational Values on Organizational Commitment," *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. Vol:73, Issue:2, (June 2000), s.149-160.

⁶⁰ Beyer, Trice, Steers, a.g.m., s.395.

müşterileri için önemli olan işler üzerine yoğunlaşmaları örgütsel bağlılığı olumlu etkileyecek faaliyetler olabilir.⁶¹

İş yükü beraberinde iş stresini de doğurmaktadır. Tahmin edileceği gibi iş stresi düşük bağlılığa neden olur. Günümüz çalışanlarının hayatında aile ve özel yaşamın ilk sırada yer tutmaya başlaması, bu konuda yöneticileri acil çözümler bulmak zorunda bırakmıştır. Artık çalışanların bağlılığı, büyük ölçüde yöneticilerin aile ve özel yaşamın önemini algılamalarıyla ve işin özel yaşam üzerindeki etkilerini fark etmeleriyle güçlü korelasyon içindedir. Çalışanlar, işyerlerinin daha destekleyici olmasını beklerler.⁶² Örgüt içinde çalışanların kendilerini rahat hissedecekleri bir atmosfer yaratan örgütler, yani çalışanların aileleri ile katılacakları piknikler veya tatiller düzenleyen, iş ve özel yaşam dengesini kurabilen, örgüt kültüründe aile ihtiyaçlarını ilk sıraya koyabilen örgütler bağlı çalışanlar yaratmak adına daha şanslı olmaktadır.⁶³ Örneğin, bakıcısı geç geldiği için işine geç kalan çalışanını cezalandırmak yerine daha esnek davranmak örgütsel bağlılık adına yerinde bir hareket olacaktır. Örgüt içerisinde kreş veya çocuk bakım yurdu açmak, yaşlılara ev hizmeti vermek, fiziksel gereksinmelerini karşılamak için rehabilitasyon yardımı yapmak çalışanların bağlılıklarını kazanmak ve korumak açısından oldukça faydalıdır.⁶⁴

Kariyer fırsatı, önemli bir bağlılık belirleyicisidir. Örgüt tarafından mevcut ve gelecekteki işler için iyi bir eğitim aldığı düşünün çalışanların bağlılık seviyesinin daha yüksek olacağı düşünülür. Akıl hocalığı, (mentorship) kariyer enformasyonunun, duygusal desteğin ve tavsiyelerin kariyer gelişimini sağlayacak araçlar olarak örgütte kullanılmasıdır. Bu yönde ilişkilerin hakim olduğu örgütlerde çalışanların bağlılık hissi daha kuvvetli çıkmaktadır.⁶⁵ Terfiler, çalışanlar tarafından ödül olarak algılanır ve

⁶¹ Jennifer Labs, "Overload," *Workforce*, (January 1999), s.30-37.

⁶² Jennifer Labs, "They Want More Support- Inside and Outside- of Work," *Workforce*. Vol: 77, No:11, (January 1999), s.54-56.

⁶³ Jennifer Labs, "Loyalty is a Two-Way Street at D.A. Stuart," *Workforce*, Vol:77, No: 11, (November 1998), s.38.

⁶⁴ Enver Özkalp, "Örgütlerde Kültürel Sorunlar ve Örgüt Kültürünün Korunmasında ve Geliştirilmesinde Uygulanabilecek Programlara İlişkin Eskişehir'de Yapılan Bir Araştırma," *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: XV, Sayı:1-2 , 1999, s.437-462.

⁶⁵ Jacqueline Gilbert, John Ivancevich, "A Re-examination of Organizational Commitment," *Journal of Social Behavior&Personality*. Vol:14, Issue:3, (1999), s.385-397.

onların çalışma isteğini artırır.⁶⁶ Worchel'in mavi yakalılar üstünde yaptığı çalışmada, kariyer gelişimi açısından duyulan tatminin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu bulunurken; beklentilerin tersine ücret yönünden tatmin olmanın örgütsel bağlılık ile bir ilişkisi bulunamamıştır.⁶⁷ Bununla birlikte performansa ve teknik becerilere dayalı terfi sistemi, örgütsel bağlılığı olumlu etkileyecektir.⁶⁸ Mottaz'ın yaptığı çalışmada ise ücret ve terfi fırsatlarının örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkileri bulunmuştur.⁶⁹ Bileşim International şirketinin Türkiye'de yaptığı bir araştırmada daha yüksek bir ücret için örgütünü değiştireceklerin oranı %68 çıkmıştır. Bu da ülkemizde örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir etmen olarak ücreti gözler önüne sermektedir.⁷⁰

Grup bilinci beraberinde birlik, karşılıklı ilişkiler ve grup görevleri hakkında olumlu duygular geliştirir. Bu da örgütsel bağlılığı yükseltir.⁷¹ Mathieu ve Zajac, yaptıkları çalışmada, grup bilincinin bağlılık üzerinde olumlu etkisi olduğunu bulmuşlardır.⁷² Örgüt içinde takım çalışmalarına yer vermek bağlılık artırıcı bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Her bireyi işbirliği içinde çalışabileceği projeler içine sokmak bağlılık için önemlidir. Özellikle kendi kendini yöneten takımlar gibi örgüt içinde takımlar organize etmek, çalışanlar arasında işin paylaşıldığına dair duyguların gelişmesine yardımcı olur. Takım çalışmaları sayesinde birbirleriyle dayanışma içinde olan ve birbirine güvenen bir grup oluşturup, verilen bir işi tamamlamak, aynı zamanda da bu işi yaparken üyelerin değer farklılıklarına, davranış biçimlerine ve becerilerine saygılı olmaktadır.⁷³ Delta Havayolları ve Amerikan Ekspres bu konuda iyi bir örnek oluşturmaktadır. Bu örgütlerde, özellikle kendi kendini yöneten takımlar sayesinde her birey birbirinin işini paylaşmakta ve işleri rutin bir biçimde yer değiştirerek

⁶⁶ Karen Gaertner, Stanley Nollen, "Career Experiences, Perceptions of Employment Practices, and Psychological Commitment to the Organizations," *Human Relations*. Vol:42, No: 11, (1989), s.975-991.

⁶⁷ Stephen Worchel, David Woehr, "Organizational Commitment among Public Service Employees," *Public Personal Management*. (September 1998), s.339-349.

⁶⁸ Stevens, Beyer, Trice, a.g.m., s.385.

⁶⁹ Mottaz Clifford, "Determinants of Organizational Commitment," *Human Relations*. Vol: 41, No: 6, (1988), s.475.

⁷⁰ Mine Kılıç, "Arkadaşınızı Satar Mısınız?," *Hürriyet*. 1 Ekim 2000.

⁷¹ Robert Steel, Nathan Bennett, "Does Work Group Cohesiveness Affect Individual Performance and Organizational Commitment?," *Small Group Research*. Vol:29, Issue: 4, (August 1998), s.427-433.

⁷² Mathieu, Zajac, a.g.m., s.179.

⁷³ Enver Özkalp, "Takım Çalışmalarının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetimi Tekerleği," *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, Cilt:XIII, Sayı:1-2, 1997.

yapmaktadırlar.⁷⁴ Takım çalışmalarının yararlarını sıraladığımızda, örgütsel bağlılık üzerindeki olumlu etkilerinin nedenleri daha iyi anlaşılacaktır:

- Takım halinde çalışmak, üyelerin uğraş düzeylerini yükseltmektedir. Bu süreçte çalışanlar, fiziksel güçlerini olduğu kadar zihinsel güçlerini de kullanabilmekte, bu da büyük bir yaratıcılık ve enerjisinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır.
- Takım çalışması, üyelerin iş tatminini arttırmaktadır. Çalışma sürecinde çalışanların topluluğun bir parçası olduğu, bir yere ait olduğu bilincine erişmiş olmaları, onlarda tatmin sağlamaktadır.
- Takım çalışması, üyelerine yeni mesleki bilgiler sağlamaktadır. Üyeler, takımın yaptığı görevler hakkında bilgi sahibi olmaktadır.
- Takım çalışması ile çalışanlar arasında takım ruhu yaratmaktadır. Üyeler birbirine sıkıca bağlanmışlardır ve birbirlerinden önemli beklentileri vardır. Böylece işbirliğini kolaylaştırırlar ve üyelerin moralleri yükseltilmiş olur.⁷⁵

Çalışanların güçlendirilmesi ile bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur.⁷⁶ Güçlendirme, formal örgüt uygulamaları ve informal teknikler sayesinde çalışanların daha etkin olmasını sağlayacak ve çalışanların kendilerine olan güven duygularını güçlendirecek bir süreçtir.⁷⁷ Yöneticilerin güçlerini, bilgilerini çalışanlarıyla paylaştığı ve çalışanlarına bazı örgütsel sorumluluklar verdiği bu süreç sonunda becerilerini ve deneyimlerini zenginleştirme imkanı sunan bir örgütte çalışmak, bireylerin bağlılık hissini kuvvetlendirecektir. Buna ek olarak, çalışanların işin sonuçlarına yönelik aldıkları sorumluluk ve işe başlama döneminde işe yönelik gelişen deneyimlerin birey açısından taşıdığı anlam düzeyi, örgüte bağlılığın örgütte geçirilen

⁷⁴ Gary Dessler, "How to Earn Your Employees' Commitment," *Academy of Management Executive*, Vol:13, No: 2, (May 1999), s.59.

⁷⁵ Mehmet Silah, *Sosyal Psikoloji*. (Gazi Kitabevi: Ankara, 2000), s.174-175.

⁷⁶ Patricia Wilson, "A Theory of Power and Politics and Their Effects on Organizational Commitment of Senior Executive Service Members," *Administration and Society*. Vol:31, Issue: 1, (March 1999), s.120-137.

⁷⁷ Lee Konczak, Damian Stelly, Michael Trusty, "Defining and Measuring Empowering Leader Behavior," *Educational&Psychological Measurement*. Vol:60, Issue:2, (April 2000), s.301-314.

ilk yıllar içinde geliştirilmesine katkıda bulunan etmenler olarak ortaya çıkmıştır.⁷⁸

Örgütün çalışanlarına yaklaşımı özellikle alt kademe çalışanlarda önemli bir örgütsel bağlılık faktörüken; üst düzey çalışanlar için başarıma duygusu ve astlarla olan ilişkiler bağlılığın önemli faktörlerindedir. Alt düzey çalışanlar için 'karşılık normu'; üst düzey çalışanlar için daha yüksek ekonomik ödüller elde etmek bağlılığı önemli ölçüde etkilemektedir.⁷⁹

Çalışanların kendilerine aktarılan bilginin miktarından tatmin olmaları, örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşmelerini kolaylaştırmaktadır. Böylelikle, örgüte duyulan bağlılık artmaktadır.⁸⁰

Bireyin çalıştığı ortamda sorumluluk düzeyi arttıkça, örgüte duyduğu bağlılık da o derece artacaktır. Özellikle, üst düzey pozisyonlarda çalışanların sahip olduğu özerklik ve sorumluluk daha fazla olduğu için, bağlılıklarının daha fazla olmasını beklemek yanlış olmayacaktır. İşini yapma konusunda daha fazla özerkliğe ve karar alma yetkisine sahip çalışanın olumlu tutumlar geliştirme olasılığı fazladır.⁸¹

Örgütsel bağlılığın belirleyicilerine baktığımızda, işle ilgili ödüllerin önemli bir yer tuttuğunu görüyoruz. İşle ilgili ödüller, içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayrılır. İçsel ödüller, direk işi yapmakla bağlantılıdır. Sorumluluk ve fırsat yaratma, bireyin becerilerini ve yeteneklerini kullanma olanağı sağlama şeklindedir. Dışsal ödüller ise, iş yaparken diğerleri ile etkileşimden doğan sosyal ödüllerdir. Bireyler arası ilişkilerin kalitesine dayalıdır. Arkadaşlık, yardımlaşma, destekleyici ast-üst ilişkisi gibi faktörleri içine alır. İşle ilgili değerler ise, bir önceki başlıkta açıkladığımız gibi, bireyin iş ortamını değerlendirmek için kullandığı yargılardır. Mottaz'ın yaptığı çalışmada; işle

⁷⁸ J.L.Pierce, R.B. Dunham, "Organizational Commitment: Pre-Employment Propensity and Initial Work Experiences," *Journal of Management*. Vol: 13, No: 1, (1987), s.163-178.

⁷⁹ Samuel Aryee, Lau J,Heng, "A Note on the Applicability of an Organizational Commitment," *Work and Occupation*. Vol: 17, No: 2, (May 1990), s.229-239.

⁸⁰ M.Putti, S.Aryee, J.Phua, "Communication Relationship Satisfaction and Organizational Commitment," *Group and Organization Studies*. Vol:15, No: 1, (March 1990), s.44-52.

⁸¹ J.R. Hackman, Edward E. Lawler, "Employee Reactions to Job Characteristics," *Journal of Applied Psychology*. Vol: 55, (1971), s.259-286.

ilgili ödüllerin, işle ilgili değerlere göre bağlılık üzerinde daha etkili olduğunu bulmuştur. Özellikle içsel ödüllerin, dışsal ödüllere kıyasla bağlılık üzerindeki etkisi daha fazla görülmüştür.⁸²

1.3. İŞ DENEYİMİ VE ÇALIŞMA ORTAMINA İLİŞKİN FAKTÖRLER

Üçüncü kategoride, bireyin çalışma süreci boyunca edindiği iş deneyimleri ele alınmaktadır. İş deneyimleri, en önemli sosyalizasyon gücü olarak görülür. Örgüt hakkında psikolojik tutumların oluşmasında deneyimler farklı bir yere sahiptir.⁸³

Bireylerin, işe başlamadan önce örgüt bağlılığı konusunda eğilimleri ile çalışmaya başladıktan sonraki ilk deneyimlerinin, çalışmaya başladıktan üç ay sonraki örgüte bağlılığı önemli ölçüde belirlediği saptanmıştır.⁸⁴ Çalışanların işe girmeden önceki beklentilerinin, çalışmaya başladıktan sonra karşılanmasının bağlılık üzerinde etkisi büyüktür. İşe başlamanın ilk dönemlerinde, genellikle beklentilerde hayal kırıklığı yaşanır. Bu da bağlılık ve iş tatmininin de azalmaya neden olur.⁸⁵ O nedenle diyebiliriz ki, bireylerin işlerinden ve örgütlerinden beklentileri ile örgütsel bağlılık arasında yüksek korelasyon vardır. Beklentiler hayal kırıklığı ile sonuçlandığı ölçüde örgütsel bağlılıkta azalma olabilir.

Örgütsel sosyalleşme süreçleri içinde örgütsel norm ve değerlerin çalışan tarafından iyice anlaşılması bireyin bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir. Jones'a göre, sosyalleşme deneyimlerinde formalize, destekleyici ve zincirleme özellikler

⁸² Mottaz, a.g.m., s.467-482.

⁸³ Mowday, Porter, Steers, a.g.e., s.34.

⁸⁴ Pierce, Dunham, a.g.m., s.163-167.

⁸⁵ John Meyer, Natalie Allen, "Links Between Work Experiences and Organizational Commitment During the First Year of Employment: A Longitudinal Analysis," *Journal of Occupational Psychology*. Vol.61, 1988, s.196.

taşıyan bireyler daha yüksek bağlılık sergilemektedirler.⁸⁶ Örgütsel sosyalizasyon, çalışanların yeni iş rollerini ve örgüt kültürünü öğrendikleri ve bunlara uyum sağladıkları bir süreçtir. Sosyalizasyon süreci içinde örgütsel düzeyde yapılan oryantasyon programları çalışanların örgüte duydukları bağlılık hissini artırmaktadır. Oryantasyon programları çalışanların işlerini ve örgütlerini tanımaları için oluşturulur. Sosyalizasyon süreci içinde oryantasyon programları kritik bir öneme sahiptir; çünkü çalışanlara çok çeşitli bilgiler sunar. Formal veya informal oryantasyon programları olabileceği gibi her ikisini de içine alan programlar sayesinde çalışanlar örgüt amaç ve değerlerini daha iyi öğrenir ve bu şekilde örgütle bütünleşmeleri kolaylaşır. Örgütle bütünleşen bir kişinin ise özellikle duygusal bağlılık hissi taşıması daha kolay olur.⁸⁷ Örgütsel sosyalleşme, örgüte girdikten altı ay sonra bağlılık üzerinde olumlu yönde bir etki yapmaktadır.⁸⁸

Örgütsel iklim olarak adlandırabileceğimiz iyi, güvenilir, çalışan odaklı bir örgüt atmosferi bağlılık üzerinde olumlu etkiler bırakacaktır. Bununla birlikte örgütsel destek; yani örgütün iş performansı ve kariyer gelişimi için bireye destek vermesi ve bağlılık arasında direk bir ilişkiden bahsedilebilir.⁸⁹

Örgütsel bağlılık, paylaşılan etik değerlerin pozitif bir fonksiyonudur. Üst yöneticiler, yüksek etik değerleri empoze eden bir kurum kültürü yarattığında, çalışanların örgüte duyduğu bağlılık artacaktır.⁹⁰

Satın almak ve satmak için bir araç olarak görülmeğe, geliştirilmek için birer kaynak olarak görülmeğe, örgüt içinde çalışana verilen öneme işaret eder.⁹¹

⁸⁶ Caldwell, Chatman, O'Reilly, a.g.m., s.246.

⁸⁷ Howard Klein, Natasha Weaver, "The Effectiveness of an Organizational Level Orientation Training Program in The Socialization of New Hires," *Personnel Psychology*. Vol:53, Issue:1, (Spring 2000), s.47-67.

⁸⁸ Cohen, Lowenberg, a.g.m., s.1015-1050.

⁸⁹ Randall Dunham, "Reactions to Job Characteristics: Moderating Effects of the Organization," *Academy of Management Journal*. Vol: 20, No: 1, (1977). s.46.

⁹⁰ Shelby Hunt, Lawrence Chonko, "Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing," *Journal of Marketing*. Vol: 53, (July 1989), s.79-90.

⁹¹ Gaertner, Nollen, a.g.m., s.975-991.

Çalışanların, örgüt misyonuna katkılarından dolayı örgüt için önemli olduklarını ve örgütün onlara ihtiyacı olduğunu bilmeleri bağlılıklarının artmasına neden olur.⁹² Her ilişkinin temelinde 'karşılıklı olmak' vardır. Ve örgütsel bağlılığının kazanılması için örgütlerin de çalışanlarına bağlı olması gerekir. Daha önceki dönemlerde örgütler, yasalar, bazen sendikalar ve en önemlisi sahip oldukları değerler bakımından çalışanlarını çok kolay işten çıkartamazlardı. Fakat bugünkü atmosfer oldukça farklıdır. Rekabetin doruk noktada olduğu günümüzde çalışanlar daha kolay işten çıkartılmaktadır; kamuoyu tepkisi veya sendika baskısı çok fazla olmamaktadır. Böyle bir ortamda çalışanların bağlılığını kazanmanın en etkin yolu ilk başta örgütün çalışanlarına bağlanmasıdır.⁹³ Bu karşılıklı ilişki de, örgütün çalışanlarına bağlılığının çalışanlar tarafından algılanması önemli bir konudur. Yöneticiler, çalışanlarına olan bağlılıklarını hissettirecek kararlar ve politikalar izlediklerinde çalışanların örgüte bağlılıkları olumlu etkilenmektedirler.

Örgütün güvenilirlik düzeyi, yani çalışanın çıkarlarının gözetilmesi önemli bir bağlılık belirleyicisidir. Örgütsel ilişkilerde, önceden tahmin edilebilirlik ve güvenilirlik özelliklerinin olmaması örgütsel bağlılığın azalmasına neden olur.⁹⁴ Örgütsel güven, çalışanların örgütün kendileri için yararlı olacak, en azından zarar verici olmayacak bir eylemi gerçekleştireceğine dair olan inançlarıdır. Aslında örgütsel güven içinde nezaretçilere olan güveni de barındırır, çünkü çoğu zaman nezaretçisine bağlı olan çalışan örgütüne de bağlı olur; nezaretçinin bir ölçüde örgütü temsil ettiğini düşünür ve nezaretçisiyle olan iletişimi sayesinde örgüt değer ve normlarını daha kolay içselleştirir. Bu etkenler de çalışanların örgüte olan bağlılıklarını geliştirir. Nezaretçiye olan güvenle birlikte örgütsel adalet ve örgütsel destek de örgütsel güvenin belirleyicisi olarak karşımıza çıkar. Örgütsel destek, örgütün çalışanların katkılarını ve içinde buldukları şartları önemseyişine dair çalışanların yarattıkları genel bir inancın uzantısıdır. Örgüt çıkarlarına hizmet eden çabaları önemseyen ve ödüllendiren örgüt aynı zamanda çalışanlarda güven uyandırmakta ve karşılık normunun bir uzantısı olarak örgüte bağlı

⁹² Mowday, Porter, Steers, a.g.e., s.34.

⁹³ Yehuda Baruch, "The Rise and Fall of Organizational Commitment," *Human Systems Management*, Vol:17, Issue:2, (1998), s.135-142.

⁹⁴ Jacqueline Gilbert, "An Examination of Organizational Trust Antecedents," *Public Personnel Management*. Vol:27, Issue: 3, (Fall 1998), s.321-333.

olmaları şeklinde bir zorunluluk hissi yaratmaktadır. Örgütsel desteğin yanında örgütsel adalet de süreçsel (procedural) ve dağıtımsal (distributive) adalet olmak üzere iki ögesi ile birlikte örgütsel güvenin belirleyicisi olarak karşımıza çıkar. Süreçsel adalet, süreçle ilgili kararların dürüst metodlara uygun bir şekilde alınma derecesidir.⁹⁵ Örneğin, örgütlerin küçülmeye gitmesi sonucu çalışanların bir kısmının işten çıkartılması diğer çalışanların örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkileyebilir ama işten çıkartmalarda yapılan adaletsiz tutumlar çalışanların bağlılığını daha çok etkilemektedir.⁹⁶ Dağıtımsal adalet ise, kaynak ve çıktılarının tahsisi ile ilgili alınan kararlarda dürüstlük ilkelerine uyulma derecesidir.⁹⁷ Örneğin maaş dağıtımındaki adalet buna bir örnek olarak gösterilebilir. Yapılan araştırmalarda örgütsel destek, örgütsel adalet ve nezaretçilere olan güvenin örgüte duyulan güven duygusunu etkilediği ve örgütüne güvenen çalışanların bunun doğal bir sonucu olarak örgüte bağlılık geliştirdikleri saptanmaktadır.

Bireyin iş arkadaşlarının örgüte karşı olumlu tutumları, bireyin bağlılık seviyesini yükseltebilir. İş arkadaşlarıyla ilgili bir diğer konu ise, çalışanlar sadece kendileriyle ilgili yatırımlarla ilgilenmezler. Takım üyelerinin kim olduğu, nasıl bir eğitime tabi tutuldukları ve örgütün onların gelişimi için nasıl fırsatlar sunduğu çalışanları yakından ilgilendirir. İş arkadaşlarının teknik beceri düzeyi, aldıkları eğitimin yeterli olup olmadığı, iş taleplerini ne derece etkin karşılayabildikleri çalışanların bağlılık düzeylerini etkilemektedir. Özellikle orta büyüklükteki örgüt çalışanları, iş arkadaşlarının teknik yeterlilikleri ile daha yakından ilgilidirler. Artık çalışanlar için kazanan takımın üyesi olmak çok önemlidir. Takım ihtiyaçlarını karşılayacak beceri ve özelliklerden yoksun kişilerin işe alınması veya alınacağını bilmesi çalışanların kendilerine farklı örgütler aramalarına neden olabilir.⁹⁸

⁹⁵ Hwee Hoon Tan, Christy S.F. Tan, "Toward The Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization," *Genetic, Social & General Psychology*. Vol:126, Issue:2, (May 2000), s.241-260.

⁹⁶ Leon Grunberg, Richard Anderson, Edward Greenberg, "Surviving Layoffs: The Effects On Organizational Commitment and Job Performance," *Work and Occupations*. Vol:27, No:1, (February 2000), s.7-31.

⁹⁷ Hoon, Christy, a.g.m., s.30.

⁹⁸ Jennifer Labs, "Pick The Right People," *Workforce*, Vol:77, No:11, (November 1998), s.50-52.

Bir diğerk faktör ise sosyal katılımdır. Bireyin örgütle geliştirdiği sosyal etkileşim ne kadar fazla ise, onu örgüte bağlayacak bağlar da o kadar güçlü olur.⁹⁹

Liderlik biçimlerine baktığımızda, gerçekten bağlılık içinde önemli bir yer tuttuğunu görüyoruz. Görev yapısını belirleyen liderlik biçimi ile yani bir başka deyişle, birey veya grup görev ve sorumluluklarını formalize eden, amaçları belirgin kılan ve grup üyeleri arasındaki ilişkiyi tanımlayan liderlik biçimi örgütsel bağlılık için önemlidir. Bir diğerk liderlik biçimi ise duyarlı liderliktir. Lider, grup üyeleri arasında güven ve iletişimi sağlamalıdır. Fakat Luthans ve arkadaşlarına göre, yapısal liderlik, bireylerin sorumluluk düzeyini azaltmaktadır. Buna karşın, kriz dönemlerinde bu tür bir liderlik biçimi faydalı olurken; normal zamanlarda, duyarlı liderlik biçimi daha yararlı olmaktadır.¹⁰⁰ Liderlik biçiminin ikinci bir boyutu ise, cezalandırıcı bir tutumdan ziyade olumlu destek veren bir tutumun sergilenmesidir. Destekleyici bir tutum, örgütsel bağlılık yaratmada önemli etkilere sahiptir.¹⁰¹ Yapılan çalışmalarda, katılımcı ve demokratik liderlik biçiminin de bağlılık üzerinde olumlu etkiler bırakacağı savunulmaktadır.¹⁰² Özellikle günümüz çalışanları dikkate alındığında katılımcı ve demokratik liderlik biçimi tercih edilmektedir.¹⁰³ Örgütlerin yeniden yapılanma ve değişim süreçlerinde gerekli olan yönetsel anlayışı ve hareket tarzlarını bütünleştiren bir özelliğe sahip bir diğerk liderlik biçimi ise dönüştürücü (transformational) liderdir. Dönüştürücü liderlik, örgütün amaçlarına bağlılık oluşturma ve bu amaçlara ulaşmada çalışanları güçlendirme sürecidir. Örgütün misyon ve vizyonunun algılanması ve benimsenmesini sağlayan ve çalışanların kendi çıkarlarının ötesinde örgütün yararı doğrultusunda harekete geçiren lider tipi dönüştürücü liderdir.¹⁰⁴ Niehoff, Enz ve Grover'ın araştırmasında yenilikçiliği teşvik eden, bireysel çabaları destekleyip,

⁹⁹ T.Rotondi, "Organizational Identification and Group Involvement." *Academy of Management Journal*. Vol:18, (1975), s.892-899.

¹⁰⁰ Luthans, Boack, Taylor, a.g.m., s.219-236.

¹⁰¹ Zahra, a.g.m., s.19.

¹⁰² Wilson, a.g.m., s.120-137.

¹⁰³ Patricia WILSON, "A Theory of Power and Politics and Their Effects on Organizational Commitment of Senior Executive Service Members," *Administration and Society*, Vol:31, Issue:1, (March 1999), s.120-137.

¹⁰⁴ İnan Özalp, *İşletme Yönetimi*. (Eskişehir: Birlik Ofset, 2000) s.345-347.

kararlara katılma olanağı sağlayan dönüştürücü liderin çalışanların örgütsel bağlılığını ve iş tatminini olumlu etkileyeceği saptanmıştır.¹⁰⁵

Sürekli ve dürüst iletişim, olumsuzlukların elimine edilmesinde gerçekten önemli bir role sahiptir. Gerçeklerin yöneticiler tarafından manipüle edilmesi, çalışanları olumsuz etkilemektedir.¹⁰⁶ Günümüz çalışanlarının örgüt hakkında en çok öğrenmek istedikleri, şirketlerinin ne kadar iyi yönetildiği, piyasada hangi noktada oldukları ve şirketin değişimle ne kadar etkin baş edebildiğidir. Aynı zamanda çalışanların değişim planlarına dahil edilip edilmeyecekleri ve değişim zamanı fikirlerinin dikkate alınıp alınmayacağı onlar için büyük önem taşımaktadır. Etkin iletişim için örgütlerin sık sık çalışanları ile toplantılar düzenlediklerini görmekteyiz. Düzenli olarak yöneticilerin ve çalışanların biraraya geldiği ortamlar aynı zamanda birlik duygularını güçlendirmektedir. Toyota'nın, sırf bu amaçla kendisine ait bir televizyon sistemi kurmuş olması ilginç bir örnektir.¹⁰⁷

Örgüt içinde kullanılan güç tarzları ve bağlılık ilişkisini incelediğimizde uzmanlık ve özdeşlik gücünün örgütsel bağlılığı artırdığını söyleyebiliriz. Uzmanlık gücü, özel bilgi ve beceriye dayanır. Bir kimse diğer kişilerin ihtiyaç duyduğu özel bilgi ve becerilere sahip ise ve o kişiler bu kimsenin tavsiyelerine uymanın kendileri açısından yararlı olacağına inanıyorlarsa bu birey uzmanlık gücüne sahiptir. Bu güce sahip kimseler danışılması gereken kişiler olarak algılanacaklar ve astlarını kolayca etkileyebileceklerdir. Özdeşlik gücü ise bir bireyde diğer bir kişinin beğendiği, çekici bulduğu özellikler varsa ve bundan dolayı bu kişi ona bağlanmışsa veya benzemeye çalışıp o kişi ile bütünleşiyorsa meydana gelir.¹⁰⁸ Yapılan çalışmalar incelendiğinde uzmanlık ve özdeşlik gücü ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Diğer çalışmalardan farklı olarak Sungurlu'nun çalışmasında zorlayıcı güç ile bağlılığın

¹⁰⁵ B.P. Niehoff, C.A.Enz, R.A.Grover, "The Impact of Top-Management Actions on Employee Attitudes and Perceptions," *Group&Organization Management*, (September 1990), Vol:15, No:3, s.337-352.

¹⁰⁶ Ilene Wolfman, Deb McCusker "Loyalty in the Eyes of the Employers and Employees," *Workforce*, (November 1998), Vol: 77, No:11, s.30-33.

¹⁰⁷ Dessler, a.g.m. s.62.

¹⁰⁸ Çiğdem Kirel, *Örgütlerde Güç Kullanımı, Çalışanların Algıladıkları Güç ve Tepkileri Üzerine Bir Uygulama*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, No: 1031,1998, s. 17.

bir boyutu olarak ele alınan işe katılım ile düşük de olsa anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Zorlayıcı güç, korkuya dayanır. Ceza vererek veya ödülleri geri alarak zorlayıcı güç kullanılır. Zorlayıcı güç ile üstün astı zorladığı şey işe katılımını (teşhis etmek ve anında müdahale etmek gibi) sağlamaktadır. Bu gücün kullanılmasının işe katılımı doğrudan bir ilişki içinde olması, astların işe katılımları için zorlayıcı gücün kullanılmasını uygun buluyor olmalarına işaret edebilir.¹⁰⁹

İş piyasasındaki iş alternatiflerinin varlığı, bağlılığı şekillendirecek yapıya sahiptir. Potansiyel pazar alternatiflerinin çalışanlar tarafından algılanması, örgüte olan tutumları etkiler.¹¹⁰ Örneğin, Türkiye gibi işsizlik oranlarının çok yüksek olması ve üniversite eğitimi almış gençlerin bile iş bulmakta zorlandığı bir ülkede bireylerin mevcut işlerine ve örgütlerine olan bağlılıklarının daha güçlü olmasını beklemek çok yanlış olmayacaktır.

1.4. GÜNCEL GELİŞMELER IŞIĞINDA ÖRGÜT YAPISINA İLİŞKİN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığın belirleyicileri arasına yeni ilgi bulan bir alan olarak karşımıza örgüt yapısı çıkmaktadır.

İlk çalışma, Stevens tarafından 1978'de yapılmıştır. Örgüt büyüklüğü, sendikanın varlığı, kontrol derecesi ve merkezileşmiş otorite olmak üzere dört değişken incelenmiştir. Fakat, hiç bir değişkenin bağlılık ile ilgisi bulunmamıştır. Morris ve Steers, 1980'de yaptıkları çalışmada, büyüklük ve kontrol dışında formalizasyon, fonksiyonelleşme ve yerinden yönetim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dikkat çekmişlerdir.¹¹¹

¹⁰⁹ Melek Sungurlu, "Güç Tarzları ve Organizasyona Bağlılık," (İstanbul: Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, 1994), s. 73.

¹¹⁰ Bateman, Strasser, a.g.m., s.97.

¹¹¹ Mowday, Porter, Steers, a.g.m., s.32.

Örgüt büyüklüğü bir anlamda örgüt üyelerinin toplam sayısı demektir. Büyük örgütler, her zaman için özdeşleşmesi daha zor olarak görülür. Küçük örgütlere nazaran daha az çalışana yöneliktir. Bu görüşün tam tersi bir görüş de mevcuttur. Büyük örgütlerde her zaman terfi şansı daha fazladır. Bununla birlikte, bireyler arası etkileşim fırsatı da fazladır.¹¹²

Örgüt yaşı, çalışanların örgüte duyduğu güveni artırır. Geçmiş uzun olan örgütlerde, çalışanların örgütsel bağlılığı daha fazla olur.¹¹³ Örneğin, Koç, Sabancı gibi piyasada saygın bir yer edinmiş ve olumlu bir örgüt imajına sahip örgütlerde çalışan bireylerin örgütsel bağlılığının daha kuvvetli olmasını beklemek çok yanlış olmaz. Örgütsel bağlılık, bir anlamda örgütün üyesi olmaktan gurur duyulması ve bu üyeliği devam ettirme yönünde güçlü bir isteğin olması ile paraleldir. Örgütün uzun bir geçmişi olması ve gerek gücü ile gerekse de büyüklüğü ile piyasada yer alması bireylerin örgütteki üyeliklerini devam ettirme isteklerini olumlu etkileyebilir.

Merkezileşme, üst yönetimin karar alma yetkisi üzerine yoğunlaşmıştır. Daha merkezi bir yapı, gücün belli kademelerde toplanması ve çalışanların özerkliğinin azalması anlamına gelmektedir. Stevens ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada, büyüklük, merkezileşme ve nezaretçi sayısının örgüt bağlılığı ile her hangi bir ilişkisi bulunmamıştır.¹¹⁴

Yerinden yönetim ile birlikte yazılı kural ve prosedür formalitesinin artması çalışanların örgütsel bağlılığını artırır. Yerinden yönetim, katılımcı karar alma ile yakından ilişkilidir. Kararlara katılım, beraberinde örgüte katılımı getirir. Bu da bilindiği üzere, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkiler bırakır.¹¹⁵

¹¹² Mathieu, Zajac, *a.g.m.*, s.181.

¹¹³ Glisson, Duric, *a.g.m.*, s.61-81.

¹¹⁴ Stevens, Beyer, Trice, *a.g.m.*, s.385.

¹¹⁵ Mowday, Steers, Porter, *a.g.e.*, s.34.

Ivancevich ve Donelly, kontrol derecesi ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulmuştur. Fakat, Quichi ve Dowling, kontrol miktarının az olmasının üst-ast arasında daha sıcak ilişkilere yol açtığını savunmaktadır. Sonuçta, çok yüksek derecede bir kontrol, örgüt bağlılığı üzerinde olumsuz etki bırakabilir.

Esnek çalışma saatlerini benimsemiş örgüt yapısı da çalışanların bağlılığını olumlu etkilemektedir. Özellikle kadın ve evli çalışanlarda, esnek çalışma saatlerinin bağlılık üzerindeki etkisi daha kuvvetli bulunmuştur.¹¹⁶ Evli ve çocuk sahibi kadınların çalışma yaşamında giderek artan bir hızla yer almaya başlaması örgütleri bu tür yeni politikalar belirlemeye itmektedir. Esnek çalışma sistemi, ülkemizde çok yaygın bir uygulama olmasa da, diğer gelişmiş ülkelerde çok sık rastlanılan bir uygulamadır.

Çalışanların örgüte finansal yatırımlarda bulunması, onlara örgüt üzerinde az da olsa sahiplik duygusu geliştirmelerini sağlar. Bu durum da, bireyin örgütsel bağlılığını güçlendirir. Bununla birlikte, kar paylaşımının örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği saptanmıştır.¹¹⁷ Ülkemizde özellikle Karabük Demir-Çelik işletmeleri buna uygun bir örnek olmaktadır. Çalışanları pay sahibi yapmak, çalışanların sahiplik duygusunu artırarak örgüte bağlılıklarını olumlu etkiler. Örgüt başarısını paylaşmak, çalışanları daha fazla çalışmaya motive etmektedir. Örgütün bir parçası olduğunu bilen çalışanlar, örgüte daha fazla bilgi ulaştırmak için ellerinden geleni yaparlar. Örneğin, California'da yapılan bir çalışmada, çalışanlarını pay sahibi yapan örgütlerin, diğer örgütlere kıyasla daha hızlı büyüdükleri bulunmuştur. Örgüt içindeki pozisyonuna bakmaksızın her çalışanı örgüt karına dahil etmek bağlılık yaratmak açısından olumlu bir hareket olacaktır.¹¹⁸

Sendikaların örgüt üzerinde pek de iyi olmayan durumlara yol açtığını görüyoruz. Özellikle, karar alma özerkliğini azaltmakta, bununla beraber, yöneticilerin farklı amaç

¹¹⁶ Terri Scandura, Melenie Lankau, "Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction," *Journal of Organizational Behavior*. Vol:18, (1997), s.377-391.

¹¹⁷ Michael Schuster, Gary Florkowski, "Support for Profits Sharing and Organizational Commitment," *Human Relations*. Vol: 45, No: 5, (May 1992), s.507-514.

¹¹⁸ Scott Hays, "Ownership Cultures Create Unity," *Workforce*, (February 1999), s.60-64.

ve yapılanmaları çalışanlar arasında çatışmaya neden olmaktadır.¹¹⁹ Fakat, bu noktada Hunt ve Rayside'in çalışmalarından söz etmek farklı bir sonucu doğuracaktır. Hunt ve Rayside, Hong Kong'da yaptıkları çalışmada, araştırmaya katılanların çoğunun hem örgüte hem de sendikaya bağlı olduklarını bulmuşlardır. Burada kilit olan nokta, örgüte ve sendikaya bağlılığın farklı faktörlerden etkilendiğidir. Bir başka deyişle, örgüte ve sendikaya bağlılık birbirleriyle tam anlamıyla rekabet içinde değildir. Sendika üyeliği, sendikaya bağlılığın bir sonucudur, yani örgüte sadakatsizlik anlamına gelmez. Örgüt ve sendika üyeliğini etkileyen bir faktör "algılanan endüstriyel ilişkiler iklimi" olarak karşımıza çıkmaktadır. Algılanan uyumlu endüstriyel ilişkiler hem örgüte hem de sendikaya bağlılığı beraberinde getirirken; algılanan uyumsuz endüstriyel ilişkiler daha çok sendikaya bağlılığı getirmektedir.¹²⁰

Bunların dışında, toplam kalite yönetimini uygulayan örgütlerde çalışanların örgüt bağlılığı daha yüksek olmaktadır. Bunun nedenleri ise şöyle özetlenebilir: Toplam kalite çalışmalarına yer veren örgütlerde, çalışan-üst yönetim iletişimi daha etkin işlemektedir. Sadece üst yönetim ile değil, çalışanın iş arkadaşlarıyla olan iletişimi de daha sağlıklı olmaktadır. Üst yönetimden gelen bilgilerin kalitesi artmaktadır. Bütün bu faktörler, çalışanın kalite ve hizmet faaliyetlerine olan bağlılığını artırmaktadır. Ayrıca, toplam kalite ilkelerini benimsemiş örgütlerde çalışan üyeler, örgütsel desteği, yani, örgüt için değerli olduklarını ve örgüt tarafından çıkarlarının gözetildiğini daha iyi kavrayacaklardır. Bu da, örgüt bağlılıkları üzerinde olumlu etki yaratacaktır.

Johnson, toplam kalite ve bağlılık ilişkisi hakkında şunları söylemektedir: "Toplam kalite çalışmalarında, bağlılık, üçüncü aşamadır. Performans geliştirmede, bağlılık en güçlü silahlardan bir tanesidir. Çünkü, bağlı olan çalışanlar, rekabet ve ödül için, performanslarının üstünde üretmektedirler."¹²¹

¹¹⁹ Stevens, Beyer, Trice, a.g.e., 386.

¹²⁰ Ed Snape, Andy W.Chan, "Commitment to Company and Union: Evidence from Hong Kong," *Industrial Relations*. Vol:39, No:3, June 2000, s.350-355.

¹²¹ John Mathieu, "Total Quality Management, Organizational Commitment and Perceived Organizational Support and Intraorganizational Communication," *Management Communication Quarterly*. Vol:93, (February 1997), s.63-93.

Son zamanlarda gündemde olan küçülme, kademe azaltma gibi örgüt politikaları çalışanların örgütlerine duydukları bağlılık hissini zayıflatmaktadır. Çalışanların her an işten çıkarılma riskinin olması ve karşılılık normunun bir uzantısı olarak örgütlerinin onlara bağlı olmadığını düşünmek örgütsel bağlılığı olumsuz etkilemektedir.¹²²

Pazar ekonomisinin hakim olduğu piyasalarda faaliyet gösteren örgütlerde bağlılık, sosyalist ekonominin hakim olduğu piyasalarda faaliyet gösteren örgütlere kıyasla daha yüksek bulunmuştur. Özellikle sosyalist ekonomiden pazar ekonomisine geçmeye çalışan Bulgaristan gibi ülkelerdeki örgütlerde çalışanların bağlılığı çok düşük seviyelerde bulunmuştur. Yeniden yapılanmanın hızlı olması, örgüt çevresinin değişkenliği çalışanlarda endişe yaratmakta ve bu da bağlılıklarını olumsuz etkileyebilmektedir.¹²³ Özellikle bu tür geçiş süreçlerinde çalışanlarla iyi bir iletişim kurmak, onların kararlara katılımını sağlamak ve değişimin gerekliliğini ve sonuçlarını anlatmak, çalışanların bağlılıklarını korumak açısından önemli olabilmektedir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri açıkladıktan sonra, örgütsel bağlılığın bireyler, çalışma grupları ve örgütler üzerindeki olumlu ve olumsuz sonuçlarına değinilecektir.

¹²² <http://luna.cas.usf.edu/shall/psych/thesis/sld010.htm>

¹²³ Duncan Gallie, Dobrinka Kostova, Pavel Kuchar, "Employment Experience and Organizational Commitment: An East-West European Comparison," *Work, Employment and Society*. Vol:13, No:4, (December 1999), s.621-641.

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Çalışanların örgütlerine duydukları güçlü bağlılığın sonuçları bireyler, çalışma grupları ve örgütün tümü olmak üzere üç ana başlık altında incelenebilir.

2. 1. BİREYLER AÇISINDAN SONUÇLARI

Bireysel düzeydeki incelemede, çalışanın örgüte bağlılığının işe yönelik çabının artması ve devamsızlığın, işi bırakmanın, geç kalmanın azalması ile sonuçlanacağı bulunmuştur. Bu konuda yapılan araştırmalar bireysel düzeyde kalmış olsa da, bu sonuçlar yüksek çalışan bağlılığı olduğu düşünülen örgüt açısından da önemlidir. Bununla birlikte, bağlılığın olumlu sonuçları bireylerden ziyade örgütler için daha anlamlıdır. Bu kısımda, yüksek bağlılığın çalışanlar üzerinde direk etkisi olan bir dizi potansiyel sonuç üzerinde durulacaktır.

Tablo1: Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Analiz Düzeyi	Olası Sonuçlar		Potansiyel Değişkenler
	Olumlu	Olumsuz	
Kişisel	Aidiyet ve bağlılık duygusu (1) Güvenlik (1)	Kariyer gelişimi ve mobilitenin azalması (2)	1. İş dışı bağlılıklar 2. Terfi ve ödüllerle ilgili örgüt politikası
	Amaçlar ve yön (1) Olumlu bireysel imaj (1) Örgüt ödülleri (2) Diğer potansiyel İşverenlere çekici gelme (4)	Bireysel gelişimin ve büyümenin azalması (2) Aile gerginlikleri (1,3) Stres (1,3)	3. İş gereksinimleri 4. Pozisyonun göze çarpıcılığı
Çalışma Grubu	Üyeliğin kalıcılığı (2) Grup etkinliği (4) Birlik (1,2)	Düşük Grupbilinci (3) Düşük yaratıcılık ve uyum (3) Çatışma (2,4)	1. Görev bağımsızlığı 2. Grupta bağlılık dağılımı 3. Grupdışı üyelerle iletişim 4. Grup-örgüt amaçlarının uyumu
Örgüt	Etkinliğin artması; - bireysel çaba, - işten ayrılma oranının azalması, - devamsızlığın azalması, - geç kalmaların azalmasına bağlıdır. Örgüt dışındakilere çekici gelmesi	Etkinliğin azalması - işten ayrılma oranının azalması, - devamsızlığın azalmasına bağlıdır.	

Kaynak: Richard Mowday, Lymna Porter, Richard Steers, **Employee-Organization Linkages**. New York: Academic Press, 1982, s.365.

2.1.1. Bireyler Açısından Olumlu Sonuçları

Yüksek düzeyde bağlılık, ait olma, kendini güvende hissetme, etkili olma, yaşamda bazı amaç ve hedefler edinme ve kendini olumlu algılama gibi duygularla ilişkilendirilebilir. Genel olarak, bireylerin çoğunun yaşamlarına belli bir yön vermek, yaşamlarında belli amaçlarının olmasını istedikleri ve kalıcı kurumlara üye olmaktan kaynaklanan güvenliklerini elde etmek istedikleri düşünülür. Örgüte bağlılık, çalışanlara kalıcılık ve ait olma hissini sağlayabilir. Ayrıca, kendini olumlu algılama; tanınmış bir örgütteki rolüne katkısı ve bu rolü ile özdeşleşmekten kaynaklanabilir. Bireylerin aile, dini kurumlar gibi başka bağlılıkları da olabilir. Bireyin yaşamında bu tür iş dışı bağlılıklar ne kadar eksik olursa, kendini olumlu algılama, ait olma ve yararlı olma duygularının biçimlenmesinde örgüte olan bağlılık o kadar önemli olacaktır. Özellikle iş dışında sosyal bir ilişkisi veya ailesi olmayan kimseler için örgüt bağlılığın yararı tartışılmaz. Bunlara ek olarak, bireyin örgütteki işi ne derece merkezi ve anlamlı ise örgütsel bağlılıktan da o kadar olumlu sonuçlar çıkarmak mümkün olacaktır.

Toplumumuzda bağlılığa ve sadakata verilen değer düşünüldüğünde, bağlılığın daha fazla örgütsel ödüller doğuracağı açıktır. Bağlı çalışanlar, örgütsel ödül politikaları gereğince, çaba göstermeleri, üyeliklerini ve sadakatlarını devam ettirmeleri nedeniyle, bağlı olmayan çalışanlara göre daha fazla ödüllendirileceklerdir.¹²⁴ Belli durumlarda yüksek bağlılık seviyesi bireysel kariyer ve gelişme sağlayabilir. Örgütlerde "örgüte sadık ol, o da sana sadık olsun" yaklaşımı hakimdir. Güç dağıtımı konusunda uyumluluk sergilemeleri bireylerin örgüt içinde ödüllendirilmesini sağlar. Aynı zamanda bağlılık, bireyin kendisine heyecan verici hedefler içinde bulmasına neden olur.¹²⁵ Bağlılığın kendisi kişilerin örgütten uzaklaşmalarını zorlaştırmasına rağmen, rakip örgütlerin yüksek düzeyde sadık ve bağlı çalışanları tercih etme olasılığı yüksektir.

¹²⁴ Mowday, Porter, Steers, a.g.e., s.139.

¹²⁵ Donna Randall, "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited," *Academy of Management Review*. (1987), Vol:12, No:3, s.465.

2.1.2. Bireyler Açısından Olumsuz Sonuçları

Bireylerin örgüte olan bağlılıklarının yararlı sonuçları olduğu gibi, bireylere getirdiği bazı maliyetleri de söz konusudur. Fakat araştırmacıların genelde bireyler üzerindeki olumlu sonuçları üstünde durduğunu görmekteyiz. Yüksek bağlılık sergileyen kimseler, kariyer gelişimleri ve mobilitelere yönelik fırsatları azaltırlar. Bir çok meslekte, kariyer gelişimi örgütler arasındaki mobilite ile başarılıdır. Kendini geliştirme ve büyüme, bireyler işlerini değiştirdikleri ve yeni işle ilgili fırsatları değerlendirdiklerinde mümkün olur. Çalışanların kariyer gelişimi ve büyüme için fırsatlarını azaltmaları, örgütün terfi politikalarına ve örgütteki mobilite fırsatlarına dayalı olabilir. Ancak, bir örgüte bağlılık bir çok çalışan için önemli fırsat maliyetleri doğurabilir.¹²⁶

Kurumsal normlara fazla bağlı olan kimseler, değişime direnç gösterebilir. Durkheim, bireylerin gruplara çok güçlü şekilde entegre olmasının bazı tehlikelerine dikkat çekmiştir. Yetersiz bireysellik, kişisel çıkarların yerini grup refahının almasına neden olur.¹²⁷ Bireyin örgüt çıkarlarına kendini fazlasıyla adanmış olması zamanla kendi çıkarlarını göz ardı etmesine veya bir başka deyişle kendi çıkarlarından fedakarlık ederek örgüt çıkarlarına daha fazla hizmet etmesine neden olur. Örneğin, daha yüksek ücret veren bir başka şirketten iş teklifi alan birey, ayrılması durumunda örgütünün zor durumda kalacağını düşünerek iş teklifini reddetmesi yetersiz bireysellikçe bir örnek oluşturabilir.

Yüksek bağlılık aynı zamanda aile ve sosyal ilişkilerde stres ve gerilime neden olabilir. İşe veya kariyere uç düzeyde bağlılık sonucu, birey tüm enerji ve zamanını, ailesini ve diğer görevlerini ihmal ederek işine adayacaktır. Bu kimseler, anlamlı aile ve arkadaşlık ilişkileri geliştiremezler. Kendilerini tamamen işe ve kariyerine adanmak, mevcut ilişkilerin risk altına girebileceği anlamına gelecektir. Örgüte bağlılığın iş dışı ilişkilere zarar verme derecesi, örneğin bireyin işi geceleri ve hafta sonları çalışmayı

¹²⁶ Mowday, Porter, Steers, a.g.e., s.139.

¹²⁷ Randall, a.g.m., s.476.

gerektiren profesyonel pozisyonlardan bir tanesi olduğunda ve bireyin evli ve çocuk sahibi olması durumunda artmaktadır. Örgüte olan bağlılığın ve aileye yönelik sorumlulukların çatışması sonucu oluşan baskı, bireylerin büyük bir gerilim yaşammasına neden olur.

2.2. ÇALIŞMA GRUPLARI AÇISINDAN SONUÇLARI

Örgütlerdeki çalışma grupları, çalışanların örgüte bağlılıklarının bir nedeni olarak yoğun şekilde incelendiyse de, çalışma gruplarının örgüt bağlılıkları üzerinde pek durulmamıştır. Grup üyelerinin bağlılık dereceleri, grup süreçleri ve etkililiği açısından önemlidir.

2.2.1. Çalışma Grupları Açısından Olumlu Sonuçları

Örgüte bağlı çalışanlardan oluşan gruplar, daha az bağlılık duyan grup üyelerine kıyasla daha fazla üye kalıcılığı ve etkililik yaşarlar. Yüksek düzeyde bağlı çalışanların devamsızlık ve işi bırakma eğilimleri daha azdır. Buna ilave olarak, bağlılık dereceleri yüksek kimselerin iş başında daha fazla çaba harcama istekleri, çalışma grubunun toplam verimliliklerini arttırabilir. Mowday ve arkadaşları, farklı banka şubelerindeki çalışanların bağlılıklarının ortalama düzeyini, o şubelerin performansıyla ilişkili bulmuşlardır. Grupların görev alanlarının birbirlerine bağımlılığı yüksek olduğunda, örgüte bağlılık, grup birliğini artırır. Birbirine bağımlılığı yüksek çalışma gruplarının bağlılıklarını sergilemeleri, grup bilincini arttıran görev etkileşimini ve sosyal katılımı olumlu etkiler. Ayrıca, üyelerin örgüt amaç ve değerlerine olan inancı, gruba ortak bir bakış açısı ve amacı oluşturur. Birkaç birey üzerindeki bağlılığa kıyasla, geniş bir grup üyesi arasında dağılan bağlılığın çalışma grubu üzerindeki etkisi daha fazla olacaktır.

2.2.2. Çalışma Grupları Açısından Olumsuz Sonuçları

Yüksek örgüt bağlılığının çalışma grupları üzerindeki potansiyel olumsuz sonuçları, yaratıcılığın ve uyumun azalması şeklindedir. Janis'in 'grupsal düşünme' (groupthink) üzerindeki çalışmasına göre, yüksek düzeyde bağlı çalışanlardan oluşan gruplar, örgütün mevcut amaçlarını sorgulayan bir tavır sergilememekte ve yeni fikir veya değerlere pek açık olmamaktadırlar. Bağlı çalışma gruplarının bir özelliği olan kalıcı üyelik, yaratıcılığa bir engel oluşturabilmektedir. Bu tür gruplarda işgücü devir oranının düşüklüğü, yeni üyelerin getireceği yeni fikir ve yaklaşımlardan yararlanma olasılığını da azaltmaktadır. Bağlılık sergileyen gruplarda uyumun ne derece azalacağı, grup üyelerinin dışardaki gruplarla kuracağı ilişkilerin sıklığına ve yeni üyeliklerle sonuçlanan grubun büyüklüğüne bağlıdır.

Bağlılığın örgüt üyeleri tarafından yaygın biçimde paylaşılmadığı durumlarda, gruplarda yaşanan çatışmanın daha yüksek düzeyde olması mümkündür. Çalışma grupları, örgüt amaçları ile grup amaçlarını uyumsuz olarak algıladıklarında, birkaç üyenin sahip olduğu yüksek bağlılığın grubu tehdit ettiği düşünülebilir. Bu tür yüksek bağlılık sergileyen kimseler, örgütten izole edilebilir veya inançlarını değiştirmeleri yönünde baskıya maruz kalabilirler.

2.3. ÖRGÜTLER AÇISINDAN SONUÇLARI

Örgütsel bağlılığın en dikkat çeken ve üzerinde en fazla durulan sonuçlarından bir tanesi, örgütsel bağlılığın örgütler açısından yarattığı sonuçlardır.

2.3.1. Örgütler Açısından Olumlu Sonuçları

Bir çok çalışmaya göre, bağlılıkları yüksek çalışanları istihdam eden örgütlerin daha etkin olması söz konusudur. Adil ödüllendirme, çalışanların güçlendirilmeleri ve aynı zamanda yapılan işlerin entegrasyonu, bir başka ifadeyle çalışanlar arasında işbirliğinin yaygınlaşması ve yönetim ile astlar arasında güvenilir bir ilişkinin oluşması

gibi olumlu uygulamalar çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olmasını sağlayacaktır. Bu uygulamalar sonucunda ise, verimliliğin artması ve kaliteli üretimin gerçekleşmesi örgütler açısından olumlu bir durum yaratacaktır.¹²⁸ Örgüt amaçları yönünde çaba sarf etmek, işten ayrılmaların, geç kalmaların devamsızlıkların daha az olması doğal olarak örgütün etkinliğini artırır.¹²⁹ Üner, Karatepe ve Halıcı'nın çalışmalarında yer verdikleri hipotezlere göre, çalışanların bağlılık ve iş tatmini düzeyleri arttıkça, tüketicinin algıladığı ve beklediği hizmet arasındaki hizmet kalitesi farkı azalacaktır. Yüksek bağlılık beraberinde yönetici ve çalışan arasında açık bir iletişimi ve de örgüt içinde aşağıdan yukarıya bir iletişim mekanizmasını getirecektir. Bu yönde bir iletişim mekanizması, tüketici beklentilerinin özellikle tüketicilerle birebir iletişimde bulunan çalışanlar tarafından bağlı buldukları üstlerine iletilmesini sağlar. Yüksek bağlılık, hem tüketicilerin beklentilerinin doğru algılanmasını hem de örgütlerin hizmet kalitesinin artmasına neden olacaktır.¹³⁰

İş performansı ve örgütsel bağlılık arasında yeterli ve direk bir ilişki bulunmamıştır. Bunun bir açıklaması şu olabilir: Örgütler, devamsızlığı ve işi bırakma oranlarını azaltmaya çabalarken, örgüt içinde sadık fakat performansları düşük kimseler kalır. Bir başka deyişle, performansları düşük kimseleri tehdit eden bir ortam olmadığı için gayet rahattırlar. Fakat, yüksek performanslı kimseler, daha iyi fırsatlar peşinde koşarlar. Böylece, örgüt daha kalıcı ama daha az yaratıcı ve verimli işgücü ile kalır.¹³¹ İş performansı ve bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bir diğer araştırmaya göre, çalışanların üst yönetime ve nezaretçilerine bağlı olmaları örgütlerine bağlı olmalarına kıyasla iş performansını daha olumlu etkilemektedir. Bir başka deyişle, bireyin örgütünden ziyade üst yönetime veya nezaretçisine bağlı olması onun performansının artmasına neden olacaktır.¹³²

¹²⁸ Karatepe, Halıcı, a.g.m., s.145.

¹²⁹ Steers, a.g.m., s.54.

¹³⁰ Mithat Üner, Osman Karatepe, Ali Halıcı, "Bir Hizmet Kalitesi Modeli Yardımıyla Hizmet Kalitesi, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Kavramlarının Yapılandırılmasına Yönelik Bir Deneme," VI. Ulusal İşletmecilik Kongresi. (Antalya, 12-14 Kasım 1998), s.452-470.

¹³¹ Steers, a.g.m., s.54-55.

¹³² Thomas Becker, Robert Billings, "Profiles of Organizational Behavior," *Journal of Organizational Behavior*. Vol:14, 1993, s.170-190; Thomas Becker ve diğerleri, "Foci and Bases of Employee Commitment: Implications of Job Performance," *Academy of Management Journal*. Vol:39, No: 2, 1996, s.464-482.

Örgütsel bağlılık ve işle ilgili olma arasında olumlu bir ilişki mevcuttur. Örgütsel bağlılık hissi taşıyan çalışanlar, örgüt ihtiyaçları ile daha yakından ilgilenirler. Bu ihtiyaçları karşılamak için faaliyetlerini nasıl organize edeceklerini düşünürler. Örgüt amaçları onlar için önemlidir. Tam tersi düşük bağlılığı olanlar, örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye çok az veya hiç önem vermezler. Onlar için ilk başta kendi çıkarları önemlidir.¹³³

Örgütsel bağlılığın işi bırakma, işe geç kalma, devamsızlık yapma üzerinde olumsuz bir etkisi söz konusudur. Fakat, bu etkilerin çok büyük derecelerde olduğunu söylemek yanlış olacaktır. Bunun yanında, bağlılık ve işi bırakmayla ilgili iki eğilim için bu ilişki daha kuvvetlidir. Birincisi, iş alternatiflerini arama eğilimi, bir diğeri ise işi bırakma eğilimidir. Buna ek olarak, çalışanların iş alternatiflerini algılaması ve bağlılık arasında herhangi bir ilişki söz konusu değildir.¹³⁴ İsrail'in Türkiye araştırmasında ise, örgütüne daha bağlı çalışanların ayrılma niyetinin ve alternatif işler arama eğiliminin olmadığı ortaya çıkmıştır.¹³⁵

İş bırakma aslında dört boyutta incelenmelidir: 1) Kaçınılabılır, isteğe bağlı iş bırakma (Daha iyi bir ücret, mevcut örgütte yaşanan sorunlar, diğer örgütlerden alınan iş teklifleri gibi faktörlerden kaynaklanır.) 2) Kaçınılmaz, isteğe bağlı iş bırakma (Evlilik, orta-kademe değişiklikler, evde olma ihtiyacı gibi faktörlerden kaynaklanır.) 3) Kaçınılabılır, istek dışı iş bırakma (İşten çıkarma gibi faktörlerden kaynaklanır.) 4) Kaçınılmaz, istek dışı iş bırakma (Sağlık problemleri veya ölüm gibi faktörlerden kaynaklanır.)¹³⁶ Bu noktada, örgütsel bağlılık ve işi bırakma ilişkisini incelerken işi bırakmaya neden olan faktörleri doğru bir şekilde saptamamız gerekir. Eğer bireyin rasyonel bir bağlılığı söz konusu ise yani mevcut iş alternatiflerinin olmaması veya daha elverişli olmaması nedeniyle birey örgütüne bağlı ise, bu durumda örgütsel bağlılığın işi

¹³³ Hossein Nouri, Robert Parker, "The Effect of Organizational Commitment on the Relation Between Budgetary Participation and Budgetary Slack," *Behavioral Research in Accounting*. Vol:8, 1996, s.74-87.

¹³⁴ Mathieu, Zajac, a.g.m., s.184-185.

¹³⁵ İsrail, a.g.e., s.43.

¹³⁶ M.A. Abelson, "Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover," *Journal of Applied Psychology*. Vol:72, 1987, s.382-386.

bırakma oranını azalttığını söyleyemeyiz. Zaten yapılan araştırmalarda, rasyonel bağlılığın işi bırakma eğilimi ile tam bir ilişkisini saptamanın zor olduğu görülmüştür.¹³⁷

Örgütsel bağlılığın yarattığı olumlu davranışsal sonuçları incelerken Baruch'un ortaya attığı bir fikre yer vermek yararlı olacaktır. Baruch, küçülme, kademe azaltma veya bazı işleri ortadan kaldırma gibi yeni örgütsel politikalar nedeniyle çalışan ve işveren arasındaki ilişkinin doğasının değiştiğini savunmaktadır. Personel maliyetini azaltarak daha rekabetli duruma geleceğini düşünen örgütler, çalışanların örgüte güven duygularını zedeleyecek uygulamalara yer vermektedirler. Baruch'a göre örgütsel bağlılık ve işi bırakma gibi bazı davranışsal sonuçlar arasındaki ilişki zaman içerisinde zayıflamaktadır, çünkü 1970'lerle kıyaslandığında çalışanların örgütlerinde kalmalarını sağlayan bağlılığın gücü giderek azalmaktadır. Örgütün hızlı bir değişim ve yüksek rekabet ortamında olan bir endüstride yer alması, daha durağan bir endüstride yer almasına kıyasla örgütsel bağlılığın örgüt üzerinde bazı olumlu davranışsal sonuçlar yaratması açısından kritik bir rol oynamaktadır. Durağan bir endüstride faaliyet gösteren bir örgüt için çalışanların örgüte bağlı olması belki örgüte ek bir yarar getirmeyecektir. Fakat hızlı bir değişimin yaşandığı bir endüstride bağlı çalışanlardan oluşan bir örgütün kazanacağı çok şey vardır.¹³⁸

Örgütsel bağlılık ve işi bırakma oranları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmada, ilişkinin kariyer seviyelerine göre farklılaştığı bulunmuştur. Kariyer yaşamına yeni atılmış birinin bağlılık seviyesi daha değişkendir. Fakat, kariyerinde uzun zaman geçmiş bireyin örgüte oryantasyonu artmış, işi bırakma olasılığı azalmıştır çünkü terfi beklemektedir. Onlar için örgütsel bağlılık daha kalıcıdır. Bütün bunların sonucunda bağlılıklarının azalmaya başlaması ve işten ayrılma arasında geçen süre daha yavaş olur. Yeni çalışmaya başlamış bireylerin bağlılık düzeylerinde ise hızlı değişiklikler olabilir. Bu nedenle, bağlılık ve işi bırakma oranı arasındaki ilişkinin

¹³⁷ Vikram Sethi ve diğerleri, "The Multidimensional Nature of Organizational Commitment among Information Systems Personnel,"

¹³⁸ Richard Mowday, "Reflections on The Study and Relevance of Organizational Commitment." *Human Resource Management Review*. Vol:8, Issue:4, 2000, s.387-394.

sağlıklı bir tespiti için yeni çalışanlar için bağlılığın ölçümü örneğin iki ayda bir gibi kısa sürelerde yapılmalıdır.¹³⁹

Örgütsel bağlılık ve işi bırakma davranışı arasındaki ilişkiyi kişilik boyutunda inceleyen araştırmalarla da karşılaşmaktayız. Örneğin, bireyin içinde bulunduğu durumu gözlemleyerek, bu durumun gerektirdiği davranışları sergilemesi kendini yansıtma özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Kendini yansıtma ve işi bırakma davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmada, kendini yansıtma özelliği düşük fakat örgütsel bağlılığı yüksek kimselerin işi bırakma oranlarının düşük olduğu ortaya çıkmıştır.¹⁴⁰ Yani kendini yansıtma özelliği düşük kimselerin işi bırakma olasılığını azaltan unsur örgütsel bağlılıktır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak örgütün fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı birey davranışdır.¹⁴¹ Örgütsel bağlılık, esasında cezalandırma ve ödüllendirmeye dayanmayan tüm davranışlara karşı sorumludur. Örgüt yararına yapılan ve bireyde kişisel tatmin yaratan prososyal davranışlar bağlılık tarafından etkilenir. Schappe'nin çalışmasında, örgütsel vatandaşlık davranışının en kuvvetli belirleyicisinin örgütsel bağlılık olduğu saptanmıştır.¹⁴² Yani örgüte bağlılığı yüksek kimselerin, örneğin arkadaşlarıyla işbirliği yapmak gibi zorunlu rol gereklerinin dışında davranışlar sergileme olasılığı yüksektir.

Örgütüne yüksek bağlılık hissi taşıyan kimselerin örgütlerine sağlayacakları bir diğer olumlu sonuç ise, bu kimselerin örgütlerinde yanlış giden olayları üst yönetime ihbar etmeleridir. Örgütsel bağlılık ve ihbar etme eylemi arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmada, bağlılığı yüksek kimselerin usulsüzlük yapma, zimmetine para geçirme

¹³⁹ Cohen, a.g.m., s.1140-1157.

¹⁴⁰ Michael Jenkins, "Self-Monitoring and Turnover: The Impact of Personality on Intent to Leave," *Journal of Organizational Behavior*. Vol: 14, 1993, s.83-91.

¹⁴¹ Janset Özen İşbaşı, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma," 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. 25-27 Mayıs 2000, Nevşehir, s.359-372.

¹⁴² Stephen P. Schappe, "The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Psychology Interdisciplinary&Applied*. Vol:132, Issue:3, May 1998, s.277-290.

gibi yasal olmayan, etik dışı davranışları ihbar ettikleri saptanmıştır. Yüksek bağlılık içinde olanlar, örgüt imajını zedeleyecek bazı olayları düzeltme konusunda üzerlerinde bir sorumluluk hissederler. Düşük bağlılık içine olanlar ise örgüt içinde bu tür yanlış olayları fark ettikleri halde bunları düzeltmek adına hiçbir şey yapmazlar. İlk başta kendi çıkarlarını düşündükleri için ihbar etmenin riskli bir eylem olduğunu ve iş güvenliğini tehdit ettiğine inanırlar¹⁴³ ve bu tür olaylara göz yumdukları için aslında etik dışı bir davranış kendileri de sergilemiş olurlar. Kirel'in çalışmasında "kendini korumacılık" yani kabullenme, istememe veya haksızlığa uğrama korkusu, bu tür etik dışı davranışların nedenleri arasında gösterilmiştir. Kirel'in Anadolu Üniversitesi matbaa ve atölyelerinde yaptığı bir araştırmada ise çalışanların örgüte bağlılıkları olsa bile örgüt içinde dürüst davranışların ödüllendirileceğine yüksek oranda inanmadıkları ortaya çıkmıştır.¹⁴⁴ Bu noktada, çalışanların bağlılıkları yüksek olsa bile dürüst davranışları ödüllendirecek bazı mekanizmalar olmadığı için yanlış olaylar karşısında çok fazla seslerini çıkartmak istemeyebilirler. Bir başka deyişle, sadece örgütsel bağlılık ihbar etme eylemini desteklememektedir; ihbar etme karşılığında bireyleri motive edecek bazı ödüllerin sağlanması bağlı olan çalışanları bu tür olumlu davranışlara yönlendirebilir.

Yüksek bağlılık içinde olan bireylerden oluşan örgütler, örgüt dışındaki kimselere daha çekici gelir. Bağlı kimseler, üye olmayanlara örgüt hakkında hep olumlu sözler söylerler. Bu da örgütün kaliteli elemanı şirketine çekmesini kolaylaştırır. Aynı zamanda örgütün faaliyet gösterdiği çevrede olumlu bir imaj yaratması söz konusu olur.

2.3.2. Örgütler Açısından Olumsuz Sonuçları

Çalışma gruplarında olduğu gibi, yüksek bağlılık yaratıcılığın ve örgüte uyumun azalması ile sonuçlanabilir. Örgütsel bağlılığı yüksek kimselerin, örgüt politikalarını

¹⁴³ Mark J. Somers, "Organizational Commitment and Organizational Behavior," *Group and Organizational Management*. Vol:19, Issue:3, September 1994, s. 270-285.

¹⁴⁴ Çiğdem Kirel, *Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması*. (Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, No:168, Eskişehir, 2000)

sorgulamaları ve geçmiş uygulamalardan sapmayı içeren stratejik fırsatları fark etme olasılıkları düşüktür.

Bağlılık, aynı zamanda örgütün esnekliğini azaltır. Geleneksel uygulamalara olan inanç çok fazladır. Genç yöneticiler, kendilerini körü körüne işverenine adanmış ise, sevmedikleri bir iş için tüm enerjilerini harcarlar ve zamanla yeteneklerini kaybederler. Bu da, hem şirket hem de toplum için zararlı bir durum oluşturur.¹⁴⁵ Bu konuda farklı bir görüş ise Karatepe ve Halıcı'dan gelmiştir. Çalışanların yüksek örgütsel bağlılıklarının olması çalışanların ya da astların sürekli başarıya arzusu nedeniyle işletmeleri yüksek yatırımlara sevk etmeleri örgütler için olumsuz bir durum yaratabilir. Sonuçta, örgütte çalışan genç bireylerin, örgütü sonu belli olmayan yatırım maceralarına sürükleyebilecekleri gerçeği göz önünde bulundurulmalıdır.¹⁴⁶

Yüksek örgüt bağlılığının en olumsuz sonucu, bireyin örgüt yararına olması gerekçisiyle, etik olmayan veya illegal yollara başvurmaya istekli olmasıdır. Bu tür kimseler, kendi çıkarlarını hiç önemsemeden, örgüt için illegal yollara başvurabilirler. Kısa dönemde örgütün çıkarlarına hizmet edilmiş olsa bile, uzun dönemde örgütün imajı sarsılacağı gibi, mevcut ve gelecekteki müşterilerini, pay sahiplerini ve çalışanlarını kaybetmesi söz konusu olacaktır. Toplumun güvenini kazanmalarını olumsuz etkileyebilir.¹⁴⁷

Sonuç olarak, düşük ve yüksek düzeyde bağlılığın bireylere, çalışma gruplarına ve örgütlere getirdiği bazı yararları olduğu gibi bazı sakıncaları da söz konusudur. Bu nedenle orta derecede, dengeli bir bağlılık seviyesinin her iki taraf için de daha faydalı olacağını söyleyebiliriz.

¹⁴⁵ Randall, a.g.m., s.66-67.

¹⁴⁶ Karatepe, Halıcı, a.g.m., s.144.

¹⁴⁷ Randall, a.g.m., s.465-466.

disiplinlerin ilgisini çekmektedir. Bunun bir sonucu olarak, örgütsel bağlılığa ilişkin birbirinden farklı tanımlamalar ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Ancak hepsindeki ortak nokta, örgütsel bağlılığın hem örgüt hem de çalışanlar açısından önemli bir konu olduğu ve değişimin tüm şiddetini çalışma hayatının her alanında hissettiğimiz bir dönemde örgütsel bağlılığın da bu değişimden yeterince etkilendiğidir. Özellikle bilgi çağına geçiş süreci ile birlikte bilgi işçilerinin örgütlerde sayısı artmaya başlamıştır. Bu durumda da, yeniden yapılanma, küçülme gibi doktrinler sonucu çalışanların örgütlerine olan güvenlerini kaybetmesi gibi bir çok faktör, yıllar itibarıyla çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarında bir azalma olduğunu bizlere göstermiştir.

Örgütsel bağlılık çok çeşitli faktörlerin etkisinde kalan ve algılanması bireyden bireye değişebilen subjektif bir konudur. Bireylerde oluşması zaman alan, fakat kaybedilmesi de bir o kadar kolay olan örgütsel bağlılık, zamana ve içinde bulunulan durumun koşullarına göre değişen bir olgudur. Bir başka deyişle, çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının sabit kaldığını söylemek oldukça zor gözükmektedir. Tüm bu özellikler de örgütsel bağlılık konusundaki araştırmalara kısıtlılık getirmektedir.

Bu çalışmamızda amaç, bireylerin örgütlerine karşı geliştirdikleri bağlılık hissinin düzeyini ölçmek ve bu düzeyi en çok hangi faktörlerin etkilediğini bulmaktır. Örgütsel bağlılığın ilişki içinde olduğu faktörlerin bulunmasıyla ilgili olarak yapılan bu araştırmanın, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek çalışanlar yaratmak isteyen örgüt yöneticileri için de aydınlatıcı bir bilgi kaynağı olacağı inancındayız.

2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmamız Eskişehir Osmangazi Tıp Fakültesi, Sosyal Sigortalar Kurumu, Mediko-Sosyal Hastanesi, Devlet Hastanesi ve Kadın Doğum Hastanesi'nde doktor ve hemşire olmak üzere iki farklı meslek grubunda yapılmıştır. Osmangazi hastanesinde yeterli sayıda doktor örneklem grubuna ulaşamadığı için, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na bağlı olan Sosyal Sigortalar Kurumu hastanesi ile Sağlık Bakanlığı'na bağlı diğer devlet hastaneleri birleştirilerek doktorlar arasında karşılaştırılma yapılma yoluna gidilmiştir. Hemşireler de ise, Osmangazi hastanesinde yeterli sayıya ulaşıldığından, SSK ve Osmangazi hastaneleri arasında karşılaştırma yapılmıştır.

Araştırmada, bu kurumlarda çalışan doktor ve hemşirelerden oluşan sağlık personeli örneklem grubu olarak seçilmiştir. Sağlık personelinin örneklem grubu olarak seçilmesinin nedeni ülkemizde örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmalarda sağlık personelinin göz ardı edildiğini düşünmemizden kaynaklanmaktadır. Özellikle bu grubun çalışma şartları göz önünde tutulduğunda, sağlık personelinin çalışma şartlarının zor ve stresli olması, ayrıca büyük bir özveri gerektirmesi, örgütsel bağlılık seviyelerinin araştırılması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bunlara ek olarak, araştırmamızda mesleksi bağlılık bir değişken olarak ele alınıp, örgütsel bağlılık ile ilişkisi incelenmeye çalışıldığından mesleksi bağlılık ölçümü için doktor ve hemşirelerin uygun bir örneklem grubu oluşturacağı düşünülmüştür. Ayrıca, sağlık personelinin sayısının yeterince fazla olması ve araştırma esnasında hastane yönetiminin bize gereken kolaylığı göstermesi araştırmayı sağlık personeline yönlendirme kararımızı desteklemiştir.

İnceleme yapılan hastanelerde doktorlar için 250 adet, hemşireler için 200 adet anket formu dağıtılmıştır. Doktorlardan 141, hemşirelerden 172 anket formu geri dönmüş ve uygulamaya konmuştur.

Anket dağıtımını tesadüfi örneklem metoduyla yapılmıştır. Örneklem seçiminde farklı demografik özelliklere sahip, her kademedeki kişiye ulaşılmaya çalışılmıştır. Ancak, özellikle doktorlardan veri toplama aşamasında sıkıntıya düşülmüştür. Doktor grubunun kendileriyle ilgili bilimsel bir çalışmaya yeterince ilgi göstermemiş olmaları bizi şaşırtmıştır. Bunun nedeni ise zaman darlığı, ya da geleceğe yönelik iyileşme beklentilerinin kalmamasıyla açıklanabilir.

3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmamızda çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini ve örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla üç bölümden oluşan bir anket formu hazırlanmıştır.

Birinci bölümde kişisel bilgileri saptamak amacıyla 12 adet soru yer almaktadır. İkinci bölümde örgütsel bağlılık düzeyini ve örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen faktörleri saptamak için 27 soru, son bölümde ise mesleksi bağlılık düzeyini saptamak üzere 9 soru yer

almaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi çalışmamızda mesleksi bağlilik düzeyi, örgütsel bağlilik etkileyen bir değişken olarak ele alındığı için anketimizde yer almaktadır.

Çalışanların örgütsel bağlilik düzeyini saptamak amacıyla R.T Mowday, L.W. Porter ve R.M. Steers'in örgütsel bağlilik anketi olduğu gibi kullanılmıştır.¹ Mesleksi bağlilik düzeyini saptamak için ise J. Meyer , N. Allen ve C. Smith'in hazırladığı mesleksi bağlilik anketi kullanılmıştır.² Anketimizde yer alan diğer sorular ise araştırma amacımıza uygun olan ve örgütsel bağlilikle ilgili önemli ipuçları vereceğine inandığımız ifadelerden oluşturulmuştur.1993 yılında "Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlilikleri ve Değerleri" isimli doktora tezinde yer alan anket çalışmasının da araştırma amacımıza uygun olması nedeniyle yararlanılmıştır.³

İnceleme yapılan hastanelerde anketin anlaşılabilirliğinin saptanması amacıyla 5 doktor, 5 hemşire olmak üzere 10 kişiyle pilot çalışma yapılmıştır. Soruların anlaşılabilirliği saptandıktan sonra diğer anket formlarının dağıtılması işlemine geçilmiştir. Araştırma esnasında hastane başhekimliğinden ve hastane müdürlerinden gerekli izinler alınmıştır.

4. Araştırmanın Hipotezleri ve Sınırlılıkları

Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma amacı doğrultusunda konuya paralel hipotezler geliştirilmiştir:

- Yaş ile örgütsel bağlilik seviyesi arasında olumlu bir ilişki vardır.
- Cinsiyet ile örgütsel bağlilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Eğitim seviyesi ile örgütsel bağlilik seviyesi arasında olumsuz bir ilişki vardır.

¹ R.T. Mowday, L.W. Porter, R.M.Steers, "The Measurement of Organizational Commitment." *Journal of Vocational Behavior*. Vol:14, 1979, s.224-247.

² J.Meyer, N. Allen, C. Smith, "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization." *Journal of Applied Psychology*. Vol:78, No:4, 1993, s.538-551.

³ Demet Varoğlu, "Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlilikleri ve Değerleri." Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, 1993.

- Medeni durum ile örgütsel bağlılık seviyesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Örgütte ve meslekte çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki vardır.
- Mesleksel bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki vardır.

Bu hipotezlere göre çalışmamızda bağımsız değişken olarak yaş, eğitim düzeyi, örgütte ve meslekte çalışma süresi ve mesleksel bağlılık; bağımlı değişken olarak da örgütsel bağlılık ele alınmıştır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

- Bu araştırma sonuçları sadece Eskişehir bölgesindeki hastanelerde çalışan doktor ve hemşireler için geçerlidir. Bu çalışma ankette alınan cevaplara, gözlemlere ve bireysel görüşmelere göre yorumlanmıştır. Bu nedenlerle çalışanların kendi değer yargıları ve fikirleri geçerlidir.
- Bu araştırmanın sonuçlarının kamu ve özel sektörde farklı sonuçlar doğurabileceği unutulmamalıdır.
- Örgütsel bağlılık konusunun zamana karşı çok duyarlı olduğu ve belli aralıklarda yapılan çalışmaların aynı örnekleme grubu üzerinde farklı sonuçlar yaratabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.
- Örgütsel bağlılık konusunun bireylerin algılamaları ile ilgili olduğu ve subjektif bir konu olduğu unutulmamalıdır.

5. Kullanılan Veri Analizleri ve Sonuçların Değerlendirilmesi

Araştırmamız analizinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Veri analizinde Tamamen Katılıyorum 5, Katılıyorum 4, Kararsızım 3, Katılmıyorum2 , Hiç Katılmıyorum 1 olarak değerlendirilmiştir. Araştırma anketimizin geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmış ve sonuç Alpha= %87.55 çıkmıştır.

Araştırmamızda örneklem grubumuzun birinci grubunu hemşireler oluşturmaktadır. SSK hastanesinden 57, Osmangazi hastanesinden 115 hemşire olmak üzere toplam 172 hemşire grubu üzerinde inceleme yapılmıştır.

Hemşire grubunun demografik özellikleri incelendiğinde, hemşirelerin genel yaş ortalamasının 20-35 yaş arasında olduğunu görüyoruz. (Bkz.Tablo:1) 69 hemşire bekar, 97 hemşire evlidir. (Bkz. Tablo:2)

Tablo: 1 Hemşirelerin Yaş Değişkenine Göre Yüzde Dağılımı

	YAŞ (SIKLIK)	(YÜZDE)
20-24	52	%30.2
25-29	53	%30.8
30-34	31	%18.0
35-39	23	%13.4
40-44	10	%5.8
45-49	3	%1.7
Toplam	172	%100

Tablo: 2 Hemşirelerin Medeni Durum Değişkenine Göre Yüzde Dağılımı

	MEDENİ DURUM (SIKLIK)	(YUZDE)
Bekar	69	%40.1
Evli	97	%56.4
Bosanmış	5	%2.9
Dul	1	%6
Toplam	172	%100

Çalışmamıza katılan hemşirelerin eğitim durumlarına bakıldığında, 172 örneklem grubundan 52'sinin lise, 93'nün önlisans diplomalı, 24'nün yüksekokul/üniversite mezunu olduğunu görüyoruz. Sadece 1 kişi master/doktora düzeyindedir. (Bkz. Tablo:3)

Tablo: 3 Hemşirelerin Eğitim Değişkenine Göre Yüzde Dağılımı

	EGİTİM (SIKLIK)	(YÜZDE)
Lise veya Dengi Okul	52	%30.2
Önlisans Diplomalı	93	%54.1
Yüksekokul/Üniversite	24	%14.1
Master/Doktora	1	%0.6
Toplam	170	%99.0

Hemşirelerin 8'i meslekte 1 yıldan az çalışırken, 18'i 1-3 yıl, 35'i 4-6 yıl, 28'i 7-9 yıl, 25'i 10-12 yıl ve 58'i 12 yıldan fazla hemşirelik mesleğini yapmaktadırlar. (Bkz. Tablo:4) Hemşirelerin örgütte çalışma süreleri incelendiğinde ise, 17'sinin 1 yıldan az, 28'nin 1-3 yıl, 27'sinin 4-6 yıl, 26'sının 7-9 yıl, 26'sının 10-12 yıl ve 48'nin 12 yıldan fazla aynı örgütte çalıştıkları saptanmıştır. (Bkz. Tablo:5) Her ne kadar örgütsel bağlılık uzun dönemde gelişen bir tutum olsa da; örgütte çalışma süresinin örgütsel bağlılık üzerinde bir fark yaratıp yaratmadığını ölçmek adına her seviyeden örneklem grubuna ulaşılması bizim için olumlu bir gelişme olmuştur.

Tablo:4 Hemşirelerin Meslekte Çalışma Süresi Değişkenine Göre Yüzde Dağılımı

	MESLEKTE ÇALIŞMA SÜRESİ (SIKLIK)	(YUZDE)
1 Yıldan Az	8	%4.7
1-3 Yıl	18	%10.5
4-6 Yıl	35	%20.3
7-9 Yıl	28	%16.3
10-12 Yıl	25	%14.5
12 Yıldan Fazla	58	%33.7
Toplam	172	%100

Tablo:5 Hemşirelerin Örgütte Çalışma Süresi Değişkenine Göre Yüzde Dağılımı

	ÖRGÜTTE ÇALIŞMA SÜRESİ (SIKLIK)	(YUZDE)
1 Yıldan Az	17	%9.9
1-3 Yıl	28	%16.3
4-6 Yıl	27	%15.7
7-9 Yıl	26	%15.1
10-12 Yıl	26	%15.1
12 Yıldan Fazla	48	%27.9
Toplam	172	%100

Araştırmamızın ikinci grubunu oluşturan doktorların demografik özellikleri incelendiğinde, devlet hastanelerinden (Doğumevi hastanesi, Devlet hastanesi, Mavi hastane, Osmangazi hastanesi) 86, SSK hastanesinden 55 doktor olmak üzere 141 doktor ile çalışılmıştır.

Doktorların yaş ortalaması, hemşirelerinki kadar genç değildir. Doktorların 14'ü 20-24, 27'si 25-29, 16'sı 30-34, 37'si 35-39, 21'i 40-44, 25'i 45-49 yaş grubu arasındadır. (Bkz.Tablo:6) 141 doktorun 112'si erkek, 29'u kadındır. (Bkz.Tablo:7) 118'nin evli, 17'sinin bekar, 6'sının boşanmış olduğu yapılan araştırmalar sonucu ortaya çıkmıştır. (Bkz. Tablo:8)

Tablo: 6 Doktorların Yaş Değişkenine Göre Yüzde Dağılımı

	YAŞ (SIKLIK)	(YÜZDE)
20-24	14	%9.9
25-29	27	%19.1
30-34	16	%11.3
35-39	37	%26.2
40-44	21	%14.9
45-49	25	%17.7
Toplam	140	%99.3

Tablo: 7 Doktorların Cinsiyet Değişkenine Göre Yüzde Dağılımı

	CİNSİYET (SIKLIK)	(YUZDE)
Kadın	29	%20.6
Erkek	112	%79.4
Toplam	141	%100

Tablo: 8 Doktorların Medeni Durum Değişkenine Göre Yüzde Dağılımı

	MEDENİ DURUM (SIKLIK)	(YUZDE)
Bekar	17	%12.1
Evli	118	%83.7
Bosanmış	6	%4.3
Toplam	141	%100

Doktorların eğitim düzeylerine bakıldığında ise, 57 kişi üniversite, 84 kişi master/doktora olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. (Bkz. Tablo:9)

Tablo: 9 Doktorların Eğitim Değişkenine Göre Yüzde Dağılımı

	EĞİTİM (SIKLIK)	(YÜZDE)
Yüksekokul/Üniversite	57	%40.4
Master/Doktora	84	%59.6
Toplam	141	%100

Doktorların meslekte çalışma süreleri hemşirelere kıyasla daha uzundur. Doktorların çoğu 10 yıldan fazla bu mesleği yapmaktadırlar. (Bkz. Tablo:10) Örgütte çalışma sürelerinin ise hemşirelerinkine paralel olduğunu söyleyebiliriz. Doktorların 14'ü 1 yıldan az, 20'si 1-3 yıl, 25'i 4-6 yıl, 21'i 7-9 yıl, 13'ü 10-12 yıl, 48'i ise 12 yıldan fazla aynı örgütte çalışmaktadırlar. (Bkz. Tablo:11)

Tablo: 10 Doktorların Meslekte Çalışma Süresi Değişkenine Göre Yüzde Dağılımı

	MESLEKTE ÇALIŞMA SÜRESİ(SIKLIK)	(YUZDE)
1 Yıldan Az	3	%2.1
1-3 Yıl	9	%6.4
4-6 Yıl	15	%10.6
7-9 Yıl	10	%7.1
10-12 Yıl	13	%9.2
12 Yıldan Fazla	91	%64.5
Toplam	141	%100

Tablo: 11 Doktorların Örgütte Çalışma Süresi Değişkenine Göre Yüzde Dağılımı

	ÖRGÜTTE ÇALIŞMA SÜRESİ (SIKLIK)	(YUZDE)
1 Yıldan Az	14	%9.9
1-3 Yıl	20	%14.2
4-6 Yıl	25	%17.7
7-9 Yıl	21	%14.9
10-12 Yıl	13	%9.2
12 Yıldan Fazla	48	%34.0
Toplam	141	%100

5.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Araştırmamızda ilk olarak hemşire ve doktorların örgütsel bağlılık düzeylerini saptamak amacıyla dokuz soru hazırlanmıştır. Bu sorulara verilen cevaplarda hastaneler arası ve daha da önemlisi meslekler arası bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla t testi uygulanmış ve

yüzdesel dağılımlar alınmıştır. Fakat, örgütsel bağlılığa ilişkin verilen cevaplarda hastaneler arası çok anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır.(t testi için bkz. Ek.II-III)

Alınan sonuçlara göre, hemşirelerin koşulları daha iyi bir iş bulduklarında örgütlerini terk etme potansiyellerinin yüksek olduğu bulunmuştur. Yapılan t testi sonucunda, daha iyi bir iş teklifi olduğunda örgütümü terk etmem diyen hemşirelerin aritmetik ortalaması $\bar{X} = 2.39$ çıkmıştır. Beş üzerinden değerlendirildiğinde ise bu oldukça düşük bir sonuçtur. Yani daha cazip bir iş teklifi geldiğinde örgütlerine çok güçlü hislerle bağlı olmadıklarından, iş teklifini olumlu değerlendirme yoluna gideceklerdir. Doktorlara baktığımızda ise, doktorların daha iyi koşulları olan bir iş teklifi karşısında örgütlerine bağlı kalma olasılıklarının hemşirelerden daha yüksek olduğunu görüyoruz. ($\bar{X} = 2.79$) Bu noktada böyle bir farklılığın olması, belki de hemşirelerin çalışma koşullarının doktorlara göre daha olumsuz olmasından kaynaklanmaktadır. Gerek ücret düzeylerinin düşüklüğü, gerekse de çalışma saatlerinin yoğunluğu yeni bir iş teklifini hemşireler için daha cazip hale getirebilir. Fakat, genel olarak bir değerlendirme yaptığımızda hem doktorlarda hem de hemşirelerde daha cazip bir iş teklifi karşısında örgütlerini terk etme olasılıklarının yüksek olduğunu görüyoruz. Bu da bize bireylerin örgütlerine daha çok rasyonel bir bağlılık geliştirdiklerini göstermektedir. Böyle bir sonuç, daha çok Becker yaklaşımını akıllara getirmektedir. Becker'e göre bağlılık, bireyin sadece o davranışla elde edilebilecek çıkarlara ulaşmak için belli şekillerde davranış sergilemesidir. Bizim örneklem grubumuzu oluşturan doktor ve hemşirelerde de bireysel çıkarların önceliğinin olduğunu görüyoruz.

Hemşireler, aynı örgütte olmak koşulu ile her işi yapmaya hazırım ifadesine pek katılmamaktadırlar. ($\bar{X} = 2,32$) Doktorları incelediğimizde ise, onların da "ne iş olsa yaparım" düşüncesinde olmadıklarını görüyoruz. ($\bar{X} = 2.55$) Aslında bu yönde bir sonucun pek de şaşırtıcı olmadığını söyleyebiliriz. Çünkü doktorluk ve hemşirelik gibi meslek grupları özverili çabaların ve uzun bir eğitim sonucunda kazanılan mesleklerdir. Bu nedenle böyle bir ifade, örneklem grubumuzu oluşturan doktor ve hemşirelerin örgütlerinden ziyade mesleklerine daha bağlı olmalarının bir sonucu olabilir.

Örgütsel bağlılık düzeyini ölçen diğer sorulara baktığımızda, hemşirelerin örgüt amaçlarını desteklemelerinin daha çok kişisel amaçlarına bağlı olduğunu görüyoruz. ($\bar{X} = 3.06$) Yani hemşireler, kişisel çıkarlarına hizmet ettiği sürece örgüt amaçlarını

desteklemektedirler. Fakat, doktorların bu ifadeye katılma oranı hemşirelere göre daha düşüktür. ($\bar{X} = 2.74$) Bir başka deyişle, doktorlar kişisel amaçların yanında örgüt amaçlarını da desteklemektedirler. Böyle bir sonuç, doktorların kişisel ihtiyaçlarını kendi imkanlarıyla karşılama olasılıklarının daha fazla olmasından kaynaklanabilir. Fakat, hemşireler eğer kişisel ihtiyaçlarını giderme konusunda örgütlerini bir kaynak olarak görüyorlarsa kendi çıkarları ve örgüt çıkarları konusunda böyle bir ilişki kurmaları doğal bir sonuç olabilir.

Araştırma ile ilgili diğer bir bulgu ise; “Bu örgütte çalışmaya başladığım sırada başka seçeneklerim olmasına rağmen doğru bir karar verdiğime inanıyorum” düşüncesini doktorlar, hemşirelere kıyasla daha fazla desteklemektedirler. Doktorların bu ifadeye verdiği cevapların aritmetik ortalaması $\bar{X} = 3.47$ iken; hemşirelerin verdiği cevapların aritmetik ortalaması $\bar{X} = 2.97$ 'dir. Bu yönde bir farkın nedeni, eğitim düzeyi yüksek olan doktorların bilinçli bir meslek seçimi yaptıkları gibi bilinçli bir şekilde de örgüt seçimi yaptıklarını göstermektedir. Alınan sonuçlara göre, hemşireler çok da doğru bir örgüt seçimi yapmadıklarını düşünmekte ve bu yüzden pişmanlık duymaktadırlar. Tabii ki her iki meslek grubunun farklı çalışma koşulları ve karşı karşıya kaldıkları yönetim politikaları bu farklılığı açıklayabilir.

Hemşireler genellikle, örgütlerinin bir parçası olmaktan yüksek oranda gurur duymaktadırlar. Özellikle SSK hastanesinde çalışan hemşirelerde bu oran $\bar{X} = 3.73$ iken; Osmangazi hastanesinin hemşirelerinin oranı $\bar{X} = 3.47$ çıkmıştır. Aslında bir üniversite hastanesi olan Osmangazi'de bu oranın daha düşük çıkması bizim için şaşırtıcı bir sonuç olmuştur; çünkü örgütün bir üyesi olmaktan kaynaklanan gurur duygusu daha çok örgüt imajıyla ilgilidir. Yani örgütün olumlu bir imajının olması, örgütten duyulan gurur hissini güçlendirir. Osmangazi hastanesinin çok sayıda personelinin olması ve uygulanan yönetim politikaları bireyin kendini örgütün bir parçası hissetme olasılığını düşürdüğü söylenebilir. Doktorlar da aynı şekilde örgütün bir parçası olmaktan gurur duymaktadırlar, ($\bar{X} = 3.50$) çünkü mesleklerini icra ettikleri yer örgütleridir.

Hemşireler ve doktorlar, örgütlerinin gelecekteki başarısını ve konumunu yakından takip etmektedirler. Hemşirelerin anketimizde sorduğumuz bu ifadeye verdikleri cevapların aritmetik ortalaması $\bar{X} = 4.07$ iken; doktorların bu ifadeye verdikleri cevapların aritmetik ortalaması $\bar{X} = 4.10$ dur. Örgütsel bağlılıkla ilgili ifadeler arasında, her iki örneklem grubunun da yüksek oranda destekledikleri ifade bu olmuştur. Zaten parçası olmaktan gurur

duyduğunuz bir kurumun başarısını önemsemek doğal bir sonuçtur. Bu da bize örneklem grubumuzu oluşturan hemşire ve doktorların kurum kimliğini benimsediklerini ve kendilerini bir ölçüde bu kimlikle özdeşleştirdiklerini göstermektedir.

Örgütsel bağlılık düzeyini ölçen bir diğer ifade ise; çalışanların sahip oldukları değerler ile örgütün değerlerinin birbirine yakın olduğu ve birbirini desteklediğidir. Hemşireler, genel olarak bu ifadeye katılmaktadırlar. ($\bar{X}=3.20$) Bu oran doktorlarda biraz daha yüksektir. ($\bar{X}=3.66$) Doktorların, mesleksel bağlılığı daha yüksek olan bir meslek grubu olduğunu ve mesleklerine yönelik çok uzun süren bir eğitim aldıklarını düşündüğümüzde mesleki değerlerinin bir süre sonra kişiliklerine ait değerler olabileceğini söyleyebiliriz. Birer örgüt olan hastaneler ise doktorluk mesleğinin tüm değerlerinin kabul edildiği ve yaşatıldığı bir yer olduğundan doktorların sahip olduğu değerler ile örgüt değerleri arasında bir benzerlik olduğu sonucuna ulaşmak çok yanlış olmayacaktır.

“İş arkadaşlarıma, örgütümden çalışılması zevkli bir yer olarak bahsediyorum.” ifadesini hemşireler $\bar{X}=2.65$ düzeyinde desteklerken; doktorlarda bu oran $\bar{X}=3.18$ 'dir. Hemşirelere kıyasla doktorlar, örgütlerinde çalışmaktan daha fazla zevk almaktadırlar. Hemşirelerin işlerini yaparken tatmin düzeylerinin daha düşük olması, belki de örgüt içinde ikincil bir öneme sahip olduklarını düşünmeleri bu farklılığın açıklaması olabilir.

Hemşireler ve doktorlar, örgütlerinin gelecekte iyi bir konumda olmasını önemsedikleri gibi aynı şekilde örgütlerinin başarısı için ellerinden gelen çabayı sarf ettiklerini düşünmektedirler. Hemşirelerin “Örgütümün başarısı için elimden gelen çabayı sarf ederim.” ifadesine verdikleri cevapların aritmetik ortalaması $\bar{X}=3.66$ iken; doktorların bu ifadeye verdikleri cevapların aritmetik ortalaması $\bar{X}=3.65$ dir. Böyle bir düşüncenin altında yatan nokta “karşılıklılık normu” olabilir; yani örgüt ne kadar iyi bir konumda olursa, çalışanların da örgütten beklentilerini karşılama olasılığı o kadar fazla olur. Çünkü kişisel amaçlarına hizmet ettiği sürece örgüt amaçlarını desteklerim görüşüne katılan hemşireler, aynı şekilde bu ifadeye de katılmaktadırlar.

5.2. MESLEKSEL BAĞLILIK

Araştırmamızda doktor ve hemşirelerin mesleksele bağlılık düzeyini daha önce de belirttiğimiz gibi bizim için önemlidir; çünkü mesleksele bağlılığın örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi olup olmadığı saptanmaya çalışılacaktır. Bu amaçla örneklem grubunun mesleksele bağlılık düzeyini hakkında bilgi verecek 9 soru hazırlanmıştır. Bu soruların analiz kısmında, örgütsel bağlılık sorularında olduğu gibi t testi ve yüzdesel dağılımlara başvurulmuştur. (t testi için bkz.Ek:XVII-XVIII)

Doktor ve hemşireler, mesleklerinde elde ettikleri başarının örgütlerinin başarısından daha önemli olduğunu düşünmektedirler. Mesleklerindeki başarıyı, örgüt başarısından daha fazla önemseyen hemşirelerin bu ifadeye verdikleri cevapların aritmetik ortalaması $\bar{X}=3.48$ 'ken; doktorların bu ifadeye verdikleri cevapların aritmetik ortalaması $\bar{X}=3.33$ 'dür. Her ne kadar örgütlerinin gelecekteki konumu ve başarısı onları ilgilendirse de, mesleklerinde bireysel anlamda elde ettikleri başarı onlar için daha önemli olmaktadır. Aslında bunun doğal bir sonuç olduğunu söyleyebiliriz; çünkü doktorluk, avukatlık, akademisyenlik gibi uzmanlık gerektiren mesleklerde bireylerin bağlılıkları örgütlerinden ziyade mesleklerine kaymaktadır.

Hemşireler, mesleklerinin toplumdaki statülerini yükselttiği düşüncesine pek katılmamaktadırlar. Hemşirelerin bu ifadeye verdikleri cevapların aritmetik ortalaması $\bar{X}=2.70$ 'dir. Fakat, doktorlar meslekleri ile toplumdaki statüleri arasında yüksek bir ilişki olduğuna inanmaktadırlar. Doktorların bu ifadeye verdikleri cevapların aritmetik ortalaması ise $\bar{X}=3.93$ 'dür. Doktorluk mesleği toplumda onlara bir saygınlık kazandırmaktadır. Doktorluk, hemşireliğe kıyasla toplumda belli bir saygınlığı ve prestiji olan bir meslektir. Bu da toplumun doktorlara bakış açısını değiştirmekte ve onlara yüksek bir statü sağlamaktadır.

Doktorlar, hemşirelere oranla meslekleriyle daha fazla gurur duymaktadırlar. Doktorların bu ifadeye verdikleri cevapların aritmetik ortalaması $\bar{X}=4.26$ iken; hemşirelerin verdikleri cevapların aritmetik ortalaması $\bar{X}=3.79$ 'dur. Bu da yukarıdaki ifadeyle paralel bir sonuçtur. Çünkü toplumda prestij ve saygınlık uyandırdığı düşünülen bir mesleği yapmak, aynı zamanda bireyin mesleği ile gurur duymasını sağlar.

Doktorlar, hemşirelerle kıyaslandığında meslekleriyle ilgili yenilikleri daha yakından takip etmektedirler. Doktorların bu ifadeye katılma oranı $\bar{X} = 4.02$ çıkmışken; hemşirelerin bu ifadeye katılma oranı $\bar{X} = 3.54$ çıkmıştır. Mesleksel bağlılığın en önemli unsurlarından bir tanesi bireyin mesleği ile ilgili yenilikleri, değişiklikleri takip etmesidir. Doktorların da mesleklerine bağlılıklarının, hemşirelere göre daha yüksek olduğu biliniyorsa, bu yönde bir sonucun ortaya çıkması çok şaşırtıcı olmayacaktır.

Hemşirelerin bilinçli bir meslek seçimi yaptıkları konusunda bazı şüphelerinin olduğunu söyleyebiliriz. Bilinçli bir meslek seçimi yaptığını düşünen hemşirelerin aritmetik ortalaması $\bar{X} = 2.91$ bulunmuştur. Hemşirelerle yaptığımız görüşmeler sonucunda, bu kişilerin geldikleri ailelerin sosyo-ekonomik statülerinden dolayı bu mesleği çok fazla düşünmeden, bir an önce yaşama atılmak ve gelir elde etmek amacıyla seçtiklerini söyleyebiliriz. Doktorları incelediğimizde ise, doktorların bilinçli bir meslek seçimi yaptıklarına inandıklarını görüyoruz. Doktorların bu ifadeye verdikleri cevapların aritmetik ortalaması $\bar{X} = 3.98$ çıkmıştır. Bu oran da bizim için oldukça yüksek bir ifadedir. Sadece üniversite eğitimi 6 yıl süren ve eğitimin özelliği nedeniyle ağır bir sürecin olduğu bilinen bu mesleğin, çalışma şartlarının da zorluğu düşünüldüğünde, doktorluğun şans eseri seçilmesi pek olası gözükmemektedir.

Tüm zorluklarına rağmen mesleklerinden pişmanlık duymayanların oranı doktorlarda daha fazladır. Doktorların bu ifadeye katılma oranı $\bar{X} = 3.93$ bulunmuşken; hemşirelerin bu ifadeye katılma oranı $\bar{X} = 3.37$ bulunmuştur. Bu da bireyin bilinçli bir meslek seçimi yapmasının ve işini severek yapmasının doğal bir sonucu olabilir. İş tatmini ve dolayısıyla mesleksel bağlılık ne kadar yüksek olursa, bireyin hangi koşullarda olursa olsun mesleğinden pişmanlık duyması o kadar zorlaşmaktadır.

Hem doktorlar hem de hemşireler, mesleklerinin gerektirdiği özellikleri taşıdıklarına inanmaktadırlar. Doktorların bu ifade için aritmetik ortalamaları $\bar{X} = 4.25$ ve hemşirelerin bu ifade için aritmetik ortalamaları $\bar{X} = 4.09$ 'dur. Aslında pek de bilinçli bir meslek seçimi yaptıklarını düşünmeyen hemşirelerin, mesleklerinin gerektirdiği özellikleri taşıdıklarına inanmaları bizim için sürpriz bir sonuç olmuştur. Doktorluk ve hemşirelik gibi hayati önem taşıyan meslekleri icra eden bireylerin, mesleklerini olması gerektiği gibi yapmaları için sahip olmaları düşünülen özellikleri taşımaları olumlu bir gelişmedir. Örneklem grubumuzu

oluşturan doktor ve hemşirelerin uzun yıllardır bu meslekleri yapıyor olmaları ve belli derecelerde uzmanlaşmış olmaları, onların sahip olmaları gereken özellikleri kazanmalarına yardımcı olmuş olabilir.

Doktorlar, mesleklerini değiştirecek olsalar, bunun en büyük nedeninin maddi sıkıntılar olacağı görüşünü, hemşirelere kıyasla daha fazla desteklemektedirler. Doktorların bu ifadeye katılma oranı $\bar{X}=3.30$ 'ken; hemşirelerin bu ifadeye katılma oranı $\bar{X}=3.05$ 'dir. Bağlılık konusunda bilinen en önemli gerçek, bireylerin eğitim düzeyi arttıkça beklentilerinin de buna bağlı olarak artacağıdır. Özellikle doktorların aldığı eğitimin daha fazla özveri ve fedakarlık gerektirmesi ve bunun meslek süresince hep devam etmesi bu yönde bir farklılığın açıklaması olabilir. Ayrıca doktorların hemşirelere göre hayat standartlarının, yaşam alışkanlıklarının biraz daha üst seviyede olduğu düşünülürse, doktorlar için maddi sıkıntılar daha kritik bir rol oynayabilir. Buna ek olarak, cinsiyet bazında incelediğimizde hemşirelik mesleğine sahip bayanlar için maddi sıkıntılardan daha önemli yer tutan gelecek güvencesi gibi diğer faktörler olabilir. Bununla birlikte, araştırmamıza katılan hemşirelerin yaş ortalamasının daha genç olduğu ve bu kimseler arasında bekarların da fazla oluşu göz önüne alınırsa, hemşireler için maddi sıkıntılarının ilk sırada yer almaması normal bir sonuç olabilir. Çünkü, bireyler aile kurma yoluna gittiklerinde ve aile üyelerinin sayıları arttığında, maddi kaygılar daha ön plana çıkmaktadır. Ayrıca, genç bir kimsenin işinden beklentileri ile yaşı olgunlaşmış bir kimsenin işinden beklentileri oldukça farklıdır. Çalışma hayatına yeni atılmış bir kimse, deneyim ve tecrübe kazanmaya çalışıp, işini daha iyi yapmaya gayret ederken, ilk planda maddi sıkıntılarının dikkate alınmaması doğal bir sonuç olabilir. Fakat, genel olarak ortaya çıkan bir gerçek, özellikle bu mesleklerde çalışan bireylerin ücretle ilgili olarak, yaşam gereklerini karşılayamamalarından kaynaklanan önemli sorunları bulunmaktadır. Günümüz koşullarında doktorların iş bulamamaları nedeniyle meslek dışında çalıştıkları bilinmektedir. Bu nedenle de gelecekte mesleksi bağlılıklarının düşmesi gibi bir durumla karşılaşmak pek uzak bir ihtimal gibi gözükmemektedir.

Doktorlar, mesleklerinin statülerinin örgütlerinin statülerinden daha yüksek olduğuna inanmaktadırlar. Doktorların bu ifade için aritmetik ortalaması $\bar{X}=3.64$ bulunmuştur. Hemşireler ise bu görüşe daha az katılmaktadırlar. Hemşirelerin bu ifade için aritmetik ortalaması $\bar{X}=3.05$ bulunmuştur. Aslında bu çok da sürpriz bir sonuç değildir, çünkü doktorlar örgüt kimliğine kıyasla daha çok mesleki kimlikleri ile bütünleşmişlerdir ve mesleki

prestijlerinin yüksek olması nedeniyle örgüt kimliği arka planda kalmıştır. Hemşireler, statüsü düşük bir mesleği yaptıklarına inandıkları için örgüt statüsünün meslek statüsünden daha yüksek olduğunu düşündüklerini görüyoruz.

Doktorların ve hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeyi ile mesleki bağlılık düzeyi için genel bir değerlendirme yapmamız gerekirse şunları söyleyebiliriz: Hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeyi ile doktorların örgütsel bağlılık düzeyinde belirgin bir fark yoktur. Her iki örneklem grubu da orta düzeyde örgütlerine bağlıdır. (Bkz.Tablo:12; t testi için bkz.Ek: IV)

Tablo:12 Doktor ve Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Düzeyi

		N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel Bağlılık	DOKTOR	141	3,2541	0,7412
	HEMŞİRE	171	3,2709	0,6950

Hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeyini örgüt bazında incelediğimizde ise, SSK hastanesinde çalışan hemşirelerin örgütlerine bağlılığı Osmangazi hastanesinde çalışan hemşirelere göre daha yüksektir.(Bkz. Tablo:13; t testi için bkz.Ek.V)

Tablo:13 Çalışılan Hastaneye Göre Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Düzeyi

		N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel Bağlılık (Hemşireler)	SSK	57	3,2649	0,7871
	OSMANGAZI	115	2,9213	0,6754

Doktorlar için örgütsel bağlılığı örgütler bazında incelediğimizde ise, SSK hastanesi ile devlet hastaneleri arasında belirgin bir farka rastlanmamıştır. Bu sonuçlara varmak için örneklem grubumuza t testi uygulanmıştır. (Bkz.Tablo:14; t testi için bkz.Ek.VI)

Tablo:14 Çalışılan Hastaneye Göre Doktorların Örgütsel Bağlılık Düzeyi

		N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel Bağlılık (Doktorlar)	SSK	55	3,2402	0,8211
	DEVLET	78	3,2928	0,6808

SSK hastanesinde doktorları ve hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeylerini kıyasladığımızda ise her iki meslek grubu arasında anlamlı bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır.(Bkz.Tablo:15; t testi için bkz.Ek:VII)

Tablo:15 SSK Hastanesinde Doktor ve Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Düzeyi

		N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel Bağlılık (SSK)	DOKTOR	54	3,2387	0,8285
	HEMŞİRE	57	3,3569	0,7483

Hemşirelerin ve doktorların mesleki bağlılığını ele aldığımızda ise, doktorların örgütlerine kıyasla mesleklerine daha bağlı olduğunu görüyoruz. Fakat, her iki grubun da örgütlerine bağlılık düzeylerinde bir fark olmamasına rağmen, mesleki bağlılık düzeyi olarak doktorların hemşirelere kıyasla mesleklerine daha bağlı olduğu saptanmıştır.(Bkz. Tablo:16; t testi için bkz.Ek:IV)

Tablo:16 Doktor ve Hemşirelerin Mesleki Bağlılık Düzeyi

		N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Mesleki Bağlılık	DOKTOR	141	3,8628	0,8285
	HEMŞİRE	171	3,2709	0,7483

Örgütler bazında bir fark olup olmadığını incelediğimizde, SSK hastanesinde çalışan hemşirelerin Osmangazi'de çalışan hemşirelere kıyasla örgütlerine daha bağlı oldukları gibi mesleklerine de daha bağlı olduklarını görüyoruz. (Bkz. Tablo:17; t testi için bkz.Ek:V)

Tablo:17 Çalışılan Hastaneye Göre Hemşirelerin Mesleki Bağlılık Düzeyi

		N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Mesleki Bağlılık (Hemşireler)	SSK	57	3,5237	0,7106
	OSMANGAZİ	115	3,1519	0,6562

Doktorların örgüt bazında mesleki bağlılık düzeylerinde ise, SSK ve devlet hastanelerinde istatistiksel anlamda belirgin farklılıklara rastlanılmamıştır. Fakat, devlet hastanelerinde çalışan doktorların mesleki bağlılık düzeylerinin biraz daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz. (Bkz.Tablo:18; t testi için bkz.Ek:VI)

Tablo:18 Çalışılan Hastaneye Göre Doktorların Mesleksel Bağlılık Düzeyi

		N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Mesleksel Bağlılık (Doktorlar)	SSK	55	3,7911	0,6626
	DEVLET	78	3,8655	0,5732

Aynı örgütte çalışan SSK doktor ve hemşireleri için mesleksel bağlılık düzeylerine baktığımızda ise, iki grup arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. (Bkz. Tablo:19; bkz.Ek:VII)

Tablo:19 SSK Hastanesinde Doktor ve Hemşirelerin Mesleksel Bağlılık Düzeyi

		N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Mesleksel Bağlılık (SSK)	DOKTOR	53	3,7849	0,6671
	HEMŞİRE	57	3,7137	0,6243

Yukarıda sözü geçen bu ilişkilerin nedensel analizlerini yapmak ve farklılık yaratan faktörleri saptamak amacıyla hipotezlerin değerlendirilmesi yoluna gidilmiştir. Bunlara ilişkin sonuçlar bundan sonraki kısımda yer alacaktır.

6. Hipotezlerin Değerlendirilmesi ve Yorumları

Hipotezleri test etmek amacıyla yaş, eğitim düzeyi, meslekte ve örgütte çalışma süresi ile mesleksel bağlılık bağımsız değişken olarak ve örgütsel bağlılık bağımlı değişken olarak incelenmiştir. Analiz kısmında korelasyon ve tek yönlü varyans tekniğinden yararlanılmıştır.(Hemşirelerin korelasyon analizi için bkz.Ek:VIII, doktorların korelasyon analizi için bkz.Ek:IX)

Tablo:20 Hemşirelerin Yaş, Öğrenim Durumu, Meslekte Çalışma Süresi, Örgütte Çalışma Süresi ve Mesleksel Bağlılık Değişkenlerinin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi

KORELASYON	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
YAŞ	-0.005
ÖĞRENİM DURUMUNUZ	-0.145
MESLEKTE ÇALIŞMA SÜRESİ	-0.116
ÖRGÜTTE ÇALIŞMA SÜRESİ	-0.118
MESLEKSEL BAĞLILIK	0.618**

** P<0.01

Hemşirelerde yaş ve örgütsel bağlılık arasında az da olsa negatif bir ilişki bulunmuştur. (Yaş ve örgütsel bağlılık korelasyon katsayısı $r = -0.005$ bulunmuştur; bkz.Tablo:20) Yani yaş ilerledikçe hemşirelerin örgütlerine olan bağlılıkları azalmaktadır. Fakat, bu ilişkinin zayıf bir ilişki olduğu yapılan araştırma sonucu ortaya çıkmıştır. Yaş ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi daha detaylı görmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. (Bkz.Ek:X) Araştırma sonucunda, 35'li yaşlara kadar örgüte bağlılığın azaldığı ve 35'li yaşlardan sonra az da olsa örgütsel bağlılıkta bir artış olduğu görülmüştür. Literatürde genel kabul gören yaş ve örgütsel bağlılık arasındaki olumlu ilişki, bizim araştırmamız için geçerli olmamıştır. Özellikle hemşirelik mesleğini yerine getiren bireylerin cinsiyetlerinin kadın olduğu düşünülürse, örgütlerine ilk girdiklerinde idealist olan, örgütlerinden bazı beklentileri olan bu bireyler yeteneklerini, bilgilerini kullanabilecekleri bir yer olarak örgütlerini görürler. Fakat, yıllar geçtikçe gerek bazı beklentilerinin örgütleri tarafından karşılanmaması, gerekse de bireylerin aile kurmaya başlamaları ve bir süre sonra çocuk sahibi olmaları onların ilgilerinin örgütlerinden kaymasına neden olabilir. Dolayısıyla ait olma, bir kurumun parçası olma gibi temel sosyal ihtiyaçlarını örgütleri yerine özel yaşamlarında, örneğin ailelerinde tatmin etmeye çalışabilirler. Bu tür faktörler de, yaş ilerledikçe bireylerin örgütlerine olan bağlılık hissini zayıflamasına neden olur.

Hemşireler için medeni durum ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Araştırma sonucunda çok anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.(Bkz.Ek:XI) Fakat, özellikle dul olan hemşirelerin örgütlerine bağlılıklarında belirgin bir farklılık bulunmuştur. Dul olan hemşirelerin örgütsel bağlılık seviyesi $\bar{X} = 3.44$ düzeylerinde çıkmışken; diğer hemşirelerin örgütsel bağlılık seviyesi $\bar{X} = 3.00$ düzeylerinde çıkmıştır. Bu da hemşirelerin rasyonel bağlılık yaklaşımına daha yakın olduğunu göstermektedir. Bireyler, yalnız yaşadıklarında, tek gelir kaynağı olan örgütlerine daha fazla bağlanmaktadır. Hayatta sorumluluklarını tek başlarına yüklenmek zorunda olmaları onları örgütlerine daha bağlı kılmaktadır.

Hemşirelerin eğitim düzeyleri attıkça örgütsel bağlılık düzeyleri azalmaktadır. (Eğitim ve yaş arasındaki korelasyon katsayısı $r = -0.145$ çıkmıştır; bkz.Tablo:20) Bir başka deyişle, hemşireler için eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişkinin yaşa kıyasla örgütsel bağlılığı etkileme derecesi daha kuvvetlidir. Burada literatürle paralel bir sonuç elde edilmiştir. Yüksek eğitim görmüş kimselerin yüksek beklentileri vardır.

Bu yüksek beklentilerinin örgüt tarafından karşılanması her zaman mümkün olmayabilir. Eğitim düzeyi yükseldikçe, çalışma ortamlarında beklentilerin hem sosyal hem de maddi açıdan karşılanmaması böyle bir ilişkiyi ortaya çıkarmış olabilir. Fakat, eğitim düzeyi düşük kimselerin her zaman için daha düşük beklentileri vardır ve bu bireylerin beklentilerini tatmin etmek daha kolaydır. O nedenle eğitim seviyesine bağlı olarak bireylerin örgütlerine bağlılık derecesinde farklılıklar olabilir. Bir başka deyişle, eğitim seviyesinin yükselmesi örgütsel bağlılığın azalmasına neden olmaktadır.

Meslekte ve örgütte çalışma süresi arttıkça hemşirelerin örgütlerine duyduğu bağlılık hissi zayıflamaktadır. (Meslekte çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı $r = -0.116$ ve örgütte çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı $r = -0.118$ çıkmıştır; bkz.Tablo:20) Yani eğitim ve yaşta olduğu gibi meslekte ve örgütte çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki vardır. Örneklem grubumuzda hemşirelerin meslekte ve örgütte çalışma süreleri birbirine oldukça yakındır ve genellikle uzun süreden beri bu mesleği yerine getiren ve uzun süreden beri aynı örgütte çalışan bir örneklem grubumuz vardır. Yaş faktöründe olduğu gibi, meslekte ve örgütte çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide, literatürle çatışan bir sonuç elde edilmiştir. Literatürde genel kabul gören düşünce, bireylerin çalışma süreleri arttıkça örgüte ve mesleğe oryantasyonlarının artmış olacağı; bununla birlikte uzun süre çalışmaları sonucu bireylerin terfi alacakları, belli bir statü elde edeceği yönündedir. Tüm bu gelişmelerin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyeceği düşünülür. Fakat, bizim örneklem grubumuz kamu hastanelerinde çalışmaktadırlar. Hemşirelik mesleğinin özellikleri düşünüldüğünde, bireylerin örgüt içerisinde yüksek bir statü elde etme olasılıklarının düşük olduğu söylenebilir. Ayrıca, çalışma sürelerinin artması, ücret gibi çalışma koşullarını hemşireler açısından çok farklılaştırmamaktadır. Daha önce de açıklandığı gibi, yaptığımız araştırma sonucunda bireylerin hemşirelik mesleğini statüsü düşük bir meslek olarak görmeleri ve meslekleriyle düşük oranda gurur duymaları zaten böyle bir sonucun açıklamasını bize yapmaktadır.

Araştırmamızda mesleksel bağlılık, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyen bir hipotez olarak incelendiğinde, hemşireler için mesleksel bağlılık ve örgütsel bağlılık arasında yüksek bir ilişki bulunmuştur. (Mesleksel bağlılık ve örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı $r = 0.618$ çıkmıştır; bkz.Tablo:20) Bu yönde bulunan bir ilişki aynı zamanda olumlu bir ilişkidir. Yani mesleksel bağlılık ve örgütsel bağlılık, birbiriyle çatışan tutumlar olmaktan çok, birbirini destekleyen tutumlar olarak bulunmuştur. Örgütsel bağlılık literatüründe kabul

gören bir gerçek, bireylerin, yaptıkları işin örgüt için önemli olduğunu bilmeleri örgüte ve mesleğe bağlılığı uyumlaştırıcı etki yapmaktadır. Daha sonraki kısımda üzerinde durulacağı gibi, hemşirelerin araştırmamızda yaptıkları işin örgütleri için önemli olduğunu düşündükleri bulunmuştur. Bu da ulaştığımız sonucu doğrulamaktadır. Ayrıca örgütün değerleri mesleki değerlerle çatışmadığı sürece ve bireyler işlerini yaparken gerekli özerkliğe ve sorumluluğa sahip oldukları sürece bu iki tür arasındaki bağlılığın uyumlu olduğunu söyleyebiliriz. Bu tür etkenlerin hemşirelerin örgüt yaşamlarında yer aldığı, yapılan sonuçlarda ortaya çıkmıştır.

İkinci örneklem grubumuzu oluşturan doktorları incelediğimizde ise, hemşirelerin tersine, doktorlarda yaş ve örgütsel bağlılık arasında zayıf da olsa olumlu bir ilişki vardır. (Yaş ve örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı $r=0.063$ bulunmuştur; bkz.Tablo:21) Doktorluk mesleğinin özellikleri, bilindiği gibi hemşirelik mesleğinden oldukça farklıdır. Doktorların örgüt içerisindeki pozisyonu, onların örgüte ilgili yönetim politikalarına katılmalarına ve örgüte ilgili şikayetlerini, dileklerini üst yönetime duyurabilmelerine daha fazla olanak verir. Daha fazla söz haklarının olması ve beklentilerinin örgüt tarafından karşılanma olasılığının yüksek olması, doktorlarda yaşın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini olumlu kılmaktadır. Ayrıca, doktorluk gibi daha çok uzmanlaşmaya ve tecrübeye dayalı mesleklerde, yaş ilerledikçe bireyler mesleklerinde daha fazla uzmanlaşmaktadırlar, bu da mesleklerine ve örgütlerine olan bağlılığı olumlu etkilemektedir.

Tablo:21 Doktorların Yaş, Öğrenim Durumu, Meslekte Çalışma Süresi, Örgütte Çalışma Süresi ve Mesleksel Bağlılık Değişkenlerinin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi

KORELASYON	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
YAŞ	0.063
ÖĞRENİM DURUMUNUZ	-0.071
MESLEKTE ÇALIŞMA SÜRESİ	-0.065
ÖRGÜTTE ÇALIŞMA SÜRESİ	-0.060
MESLEKSEL BAĞLILIK	0.286**

** . $P < 0.01$

Doktorlarda, hemşirelerden farklı olarak cinsiyet ve örgütsel bağlılık ilişkisi incelendiğinde t testine başvurulmuştur. Her ne kadar erkeklerin örgütlerine bağlılığı kadınlardan biraz daha yüksek çıksa da, bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyemeyiz. (Erkeklerin örgütsel bağlılık düzeyi $\bar{X} = 3.3925$ çıkmışken; kadınların örgütsel bağlılık düzeyi $\bar{X} = 3.1691$ çıkmıştır.) Bir başka ifadeyle, kadın ve erkek doktorlar arasında örgütsel bağlılık açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. (Bkz.EK:XII)

Doktorların örgütsel bağlılık düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılaşp farklılaşmadığını incelemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Örneklem grubumuz bekar, evli ve boşanmış olmak üzere üç grupta dağılmıştır. Bu analizin sonucunda boşanmış kişilerde örgütsel bağlılık düzeyi diğer gruplara göre oldukça yüksek çıkmıştır.(Bkz.Ek:XIII) Boşanmış olan doktorların örgütsel bağlılık düzeyi $\bar{X}=3.75$ bulunmuşken; diğer doktorların örgütsel bağlılık düzeyi $\bar{X}=3.20$ civarında bulunmuştur. Hemşirelerde sıralanan sebepler doktorlar için de geçerli olmuştur. Bireylerin bakmakla yükümlü olduğu kişiler olduğunda ve hayatta tek başlarına mücadele veriyor olmaları, onları örgütlerine daha bağlı kılmaktadırlar. Bunun yanında, örgütsel bağlılığın sağladığı faydalardan bir tanesi bireylere ait olma, kendini güvende hissetme gibi duyguların aşılmasıdır. Özellikle aile gibi iş dışı bağlılıkları olmayan kimselerde bu tür duyguların biçimlenmesinde örgüte olan bağlılık önemli rol oynamaktadır. Bu açıklamalar da boşanmış kimselerin örgütlerine neden daha bağlı olduklarını göstermektedir.

Doktorlarda, eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, hemşirelerde olduğu gibi negatif bulunmuştur. (Eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı $r=-0.071$ çıkmıştır; bkz.Tablo:21) Fakat, bu negatif ilişki hemşirelere kıyasla daha düşüktür. Bu sonuç yine beklentilerin karşılanması ile doğrudan ilişkilidir. Sonuçların bu şekilde çıkması, doktorların beklentilerini karşılama olasılıklarının hemşirelere kıyasla daha fazla olduğunu kanıtlayabilir.

Doktorlarda meslekte ve örgütte çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. (Meslekte çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı $r=-0.065$ ve örgütte çalışma süresi ile örgütsel bağlılık korelasyon katsayısı $r=-0.060$ çıkmıştır; bkz.Tablo:21) Fakat, bu ilişki oldukça zayıf bir ilişkidir. Bu ilişki, hemşirelere kıyasla daha düşüktür. Bunun sebebi ise, özellikle üniversite hastanelerinde doktorların kariyer yapma fırsatlarının olması ve zamanla örgüt içerisinde önemli pozisyonlara gelme imkanlarının olması ile açıklanabilir. Bunun yanında, ilişkinin zayıf da olsa negatif çıkması bireylerin örgütte ve meslekte yıllar geçtikçe olumsuz şartların düzeleceği yönünde umutlarının azalması ve hayal kırıklıklarının artması ile açıklanabilir.

Doktorlarda örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılık ilişkisine baktığımızda, bu ilişkinin hemşirelere kıyasla oldukça düşük olduğunu görüyoruz. (Mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılık korelasyon katsayısı $r = 0.286$ bulunmuştur; bkz.Tablo:21) Her iki bağlılık türü arasındaki ilişki olumlu yönde olsa da, oldukça zayıf bir ilişkidir. Bunun nedenleri ise bireylerin kişisel değerleri, işin özellikleri ve örgütün yapısı ile ilgili sorulara verdikleri cevaplarla açıklamaya çalışacağız.

Doktorların ve hemşirelerin kişisel değerleri, işlerinin ve örgütlerinin özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyerek örgütsel bağlılığın en çok hangi faktörlerden etkilendiğinin bulunması amaçlanmıştır. Bunun için de değişkenler arasında korelasyon analizine başvurulmuştur.

Örneklem grubumuzda meslek grubumuzu oluşturan hemşireler incelendiğinde, SSK hemşireleri için örgütün yeteneklerini kullanabileceği imkanları sağlaması ile örgütsel bağlılık arasında önemli bir ilişki bulunmuştur. Aynı şekilde kariyerlerini geliştirmeleri için yeterli fırsatlarının olmasının örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkisi vardır. (Bkz.Tablo:22)

Tablo:22 SSK Hemşireleri için Örgütsel Bağlılıkla İlişkili Faktörler

KORELASYON	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
Örgütüm yeteneklerimi kullanacağım imkanları sağlar.	0.527**
Örgütümde kariyerimi geliştirmem için yeterli fırsatlar vardır.	0.473**

** . P<0.01

SSK hemşireleri için zor ve karmaşık işlerin tercih edilmesi, yapılan işin örgüt için önemli olması ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyli bir ilişki vardır. Bireylerin becerilerine ve yeteneklerine uygun bir iş yaptıklarını düşünmeleri ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. (Bkz.Tablo:23)

Tablo:23 SSK Hemşireleri için Örgütsel Bağlılıkla İlişkili Faktörler

KORELASYON	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
Örgütüm için yaptığım iş önemlidir.	0.315*
Zor ve karmaşık işleri tercih ederim.	0.373**
Becerilerime ve yeteneklerime uygun iş yaptığımı düşünüyorum.	0.522**

** . P< 0.01

* . P < 0.05

Yapılan araştırmalar sonucu SSK hemşireleri için titiz ve özverili bir çalışma sonucunda ödüllendirilmek, örgütte hiç kimsenin hakkının yenmemesi ve örgütte adil bir terfi sisteminin olmasının örgütsel bağlılıkla ilişkisi her iki hastanedeki doktorlara kıyasla daha yüksek çıkmıştır. Aynı Şekilde önemli kararlarda çalışanların fikirlerinin dikkate alınması ile örgütsel bağlılık arasında yüksek bir ilişki bulunmuştur. Doktorlara kıyasla örgütsel bağlılık ve mesleksel bağlılık ilişkisi hemşireler için daha yüksektir. Fakat, diğer örneklem gruplarımızda olduğu gibi hemşireler için de örgütsel bağlılığı en çok etkileyen faktörler örgüte ilişkin özellikler olmaktadır. (Bkz.Tablo:24)

Tablo:24 SSK Hemşireleri için rgtsel Bağlılıkla İlişkili Faktörler

KORELASYON	ÖRGÜTSEL BAğLILIK
Titiz ve özverili çalışmam sonunda ödüllendirilirim.	0.694**
rgtmde hiç kimsenin hakkı yenmez.	0.517**
rgtmde adil bir terfi sistemi vardır.	0.553**
nemli kararlarda çalışanların fikirleri dikkate alınır.	0.652**
MESLEKSEL BAğLILIK	0.552**

** . P < 0.01

Osmangazi hastanesinde çalışan hemşireleri incelediğimizde, onlar için becerilerine ve yeteneklerine uygun bir iş yaptıklarını düşünmeleri ile örgütsel bağlılık arasında önemli bir ilişki vardır. SSK hemşirelerinden farklı olarak, örgütün yeteneklerini kullanabileceği fırsatlar sağlaması ile örgütsel bağlılık arasında çok yüksek bir ilişki bulunmamıştır.(Bkz.Tablo:25)

Tablo:25 Osmangazi Hemşireleri için rgtsel Bağlılıkla İlişkili Faktörler

KORELASYON	ÖRGÜTSEL BAğLILIK
Becerilerime ve yeteneklerime uygun bir iş yaptığımı düşünüyorum.	0.508**
rgtm yeteneklerimi kullanacağım imkanları sağlar.	0.398**

** . P < 0.01

Osmangazi hemşireleri için işlerinde başarılı olmak ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Ve bu ilişkiye SSK hemşirelerinde rastlanmamıştır. SSK hemşirelerine paralel bir bulgu ise örgütlerinde kariyerlerini geliştirecek fırsatların olması ile örgütsel bağlılık arasındaki anlamlı ilişki olmuştur. Çok çalışmanın hayatın vazgeçilmez bir parçası

olması ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki SSK hemşirelerine kıyasla daha yüksek çıkmıştır.(Bkz.Tablo:26)

Tablo:26 Osmangazi Hemşireleri için Örgütsel Bağlılıkla İlişkili Faktörler

KORELASYON	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
İşimde başarılı olmak her şeyden önce gelir.	0.413**
Örgütümde kariyerimi geliştirmem için fırsatlar vardır.	0.493**
Çok çalışmak hayatımın vazgeçilmez bir parçasıdır.	0.320**

** . P< 0.01

Osmangazi hemşireleri için yaptıkları işin örgüt için önemli olması ile zor ve karmaşık işleri tercih etmelerinin örgütsel bağlılıkla ilişkisi SSK hemşirelerinde olduğu gibi orta düzeylidir. Aynı şekilde yapılan işin örgüt için önemli olması ve örgütsel bağlılık arasında orta düzeyli bir ilişki bulunmuştur.(Bkz.Tablo:27)

Tablo:27 Osmangazi Hemşireleri için Örgütsel Bağlılıkla İlişkili Faktörler

KORELASYON	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
Zor ve karmaşık işleri tercih ederim.	0.310**
Örgütüm için yaptığım iş önemlidir.	0.326**

** . P< 0.01

Osmangazi hemşireleri için örgütlerinde adil bir terfi sisteminin olması örgütsel bağlılıkla en yüksek korelasyona sahip faktördür. Daha sonra örgütlerinde hiç kimsenin hakkının yenmemesi örgütsel bağlılıkla ilişkisinde ikinci sırada yer almaktadır. Ve bu iki faktörün örgütsel bağlılıkla ilişkisi SSK hemşirelerine göre daha anlamlı çıkmıştır. SSK hemşireleri için fikirlerinin dikkate alınması örgütsel bağlılık açısından daha önemliken, bu faktörün Osmangazi hemşirelerinin örgütsel bağlılık düzeyini bu kadar yüksek etkilemediğini görüyoruz. Aynı şekilde titiz ve özverili çalışma sonunda ödüllendirilmenin örgütsel bağlılıkla ilişkisi SSK hemşirelerine kıyasla daha düşük çıkmıştır. Bunun yanında Osmangazi hemşireleri için mesleksi bağlılık ve örgütsel bağlılık ilişkisi en yüksek korelasyona sahiptir.(Bkz.Tablo:28)

Tablo:28 Osmangazi Hemşireleri için Örgütsel Bağlılıkla İlişkili Faktörler

KORELASYON	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
Örgütümde adil bir terfi sistemi vardır.	0.609**
Örgütümde hiç kimsenin hakkı yenmez.	0.571**
Önemli kararlarda çalışanların fikirleri dikkate alınır.	0.516**

Titiz ve özverili çalışmam sonucunda ödüllendirilirim.	0.498**
MESLEKSEL BAĞLILIK	0.624**

** . P< 0.01

Diğer tüm örneklem gruplarımızda olduğu gibi, Osmangazi hemşirelerinin örgütlerine bağlılık düzeyini en çok etkileyen faktörler örgüte ilişkin özellikleridir.

Örneklem grubumuzda diğer meslek grubumuzu oluşturan doktorlar incelendiğinde, SSK doktorları için çok çalışmak ve örgütsel bağlılık arasında orta düzeyli bir ilişki bulunmuştur. Bilindiği gibi güçlü bir çalışma etiği olan kimselerin örgütlerine daha bağlı olacağı kabul edilir. Bunu destekleyen bir ifade ise, işlerinde başarılı olmanın önceliği ve örgütsel bağlılık arasında orta düzeyli bir ilişkinin bulunması olmuştur. (Bkz.Tablo:29)

Tablo:29 SSK Doktorları için Örgütsel Bağlılıkla İlişkili Faktörler

KORELASYON	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
İşimde başarılı olmak her şeyden önce gelir.	0.374**
Çok çalışmak hayatımın vazgeçilmez bir parçasıdır.	0.441**

** . P<0.01

SSK doktorları, yaptıkları işin örgüt için önemli olmasının örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini düşünmektedirler. Ayrıca, bireylerin yeteneklerine ve becerilerine uygun bir iş yaptıklarının bilincinde olmaları ve örgütsel bağlılık arasında orta düzeyli bir ilişki bulunmuştur. Bireylerin becerilerine uygun bir iş yaptığını düşünmeleri beraberinde iş tatminini doğuracaktır. Ve iş tatminin artması örgüte olan bağlılığı güçlü kılacak özelliktedir.(Bkz.Tablo:30)

Tablo:30 SSK Doktorları için Örgütsel Bağlılıkla İlişkili Faktörler

KORELASYON	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
Örgütüm için yaptığım iş önemlidir.	0.573**
Becerilerime ve yeteneklerime uygun bir iş yapıyorum.	0.481**

** . P<0.01

SSK doktorları, çalışanların örgütlerine bağlı olması için örgütte adil bir terfi sistemi olması gerektiğine inanmaktadırlar. Bununla birlikte, hiçbir çalışanın hakkının yenmemesi ve örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Örgütün süreçle ilgili ve kaynak dağıtımı ile ilgili politikalarında adaletli olması örgütün güvenilirlik düzeyini

yükseltmekte ve bu da çalışanların örgüte bağlılığını olumlu etkilemektedir. SSK doktorlarında örgütsel bağlılıkla en yüksek ilişki içinde olan faktör, titiz ve özverili çalışma sonunda bireylerin örgütleri tarafından ödüllendirileceklerini bilmeleri olmuştur. Örgütle ilgili önemli kararlar alınırken çalışanların da fikirlerinin alınması ve çalışanların işlerini yaparken gerekli özerkliğe ve sorumluluğa sahip olmaları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, SSK doktorları iş arkadaşları ile yakın ve destekleyici ilişkilerinin olmasının örgüte bağlılığı olumlu etkileyeceğini düşünmektedirler. SSK doktorlarının mesleksi bağlılık ve örgütsel bağlılık korelasyonu orta derecede bulunmuştur. (Bkz.Tablo:31)

Tablo:31 SSK Doktorları için Örgütsel Bağlılıkla İlişkili Faktörler

KORELASYON	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
Örgütümde adil bir terfi sistemi vardır.	0.658**
Örgütümde hiç kimsenin hakkı yenmez.	0.632**
Önemli kararlarda çalışanların fikirleri dikkate alınır.	0.491**
İşimi yaparken gerekli özerkliğe ve sorumluluğa sahibim.	0.422**
İş arkadaşlarımla yakın ve destekleyici ilişkilerim var.	0.512**
Titiz ve özverili çalışmam sonucunda ödüllendirilirim.	0.634**
MESLEKSEL BAĞLILIK	0.485**

** P<0.01

SSK doktorlarında kişisel özelliklerin, işe ait özelliklerinin ve örgüte ait özelliklerin örgütsel bağlılıkla korelasyonu ele alındığında en yüksek ilişkinin örgüt özellikleri ile örgütsel bağlılık arasında çıktığı yapılan analizler sonucu görülmüştür.

Devlet hastanesindeki doktorların örgüte bağlılığını etkileyen faktörleri incelediğimizde, SSK doktorlarından farklı olarak çok çalışmanın ve işlerinde başarılı olmanın örgütsel bağlılıkla bir ilişkisi bulunmamıştır. Örgütte kariyerlerini geliştirmeleri için yeterli fırsatların olması ve örgütsel bağlılık arasında orta dereceli bir ilişki bulunmuştur. (Bkz.Tablo:32)

Tablo:32 Devlet Hastaneleri Doktorları için Örgütsel Bağlılıkla İlişkili Faktörler

KORELASYON	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
Çok çalışmak hayatımın vazgeçilmez bir parçasıdır.	0.217*
İşimde başarılı olmak her şeyden önce gelir.	0.253*
Örgütümde kariyerimi geliştirmem için fırsatlar vardır.	0.474**

**. P<0.01

*. P<0.05

SSK doktorları için işten çıkarılma riskinin olmaması ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkiye rastlanmamışken; devlet hastanesinde çalışanların örgütsel bağlılık anlamında işten çıkarılma riskini önemli buldukları görülmüştür. Devlet hastanelerinde çalışan doktorlar, SSK doktorlarına kıyasla, yaptıkları işin örgütleri için önemli olması ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi daha az desteklemişlerdir. SSK doktorlarından farklı olarak, Devlet hastanesinde çalışan doktorlar için becerilerine uygun bir iş yapmakla örgütsel bağlılık arasında bir ilişki yoktur.(Bkz.Tablo:33)

Tablo:33 Devlet Hastaneleri Doktorları için Örgütsel Bağlılıkla İlişkili Faktörler

KORELASYON	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
İşten çıkarılma riskim oldukça azdır.	0.349**
Örgütüm için yaptığım iş önemlidir.	0.381**
Becerilerime ve yeteneklerime uygun bir iş yaptığımı düşünüyorum.	0.152

Devlet hastanelerinde çalışan doktorlar, aynı SSK doktorlarında olduğu gibi örgütlerinde adil bir terfi sisteminin olması ve örgütlerinde hiç kimsenin hakkının yenmemesi konusunda oldukça duyarlıdır. Bu iki faktör ve örgütsel bağlılık arasında yüksek bir ilişki bulunmuştur. Örgütle ilgili önemli kararlar alınırken çalışanların fikirlerinin dikkate alınması ve örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Fakat, bu ilişki SSK doktorlarına kıyasla düşük bir ilişkidir. Devlet hastanesinde çalışan doktorlar için işlerini yaparken gerekli özerkliğe ve sorumluluğa sahip olmak ile örgütsel bağlılık arasında yüksek bir ilişki vardır. Fakat, iş arkadaşlarıyla yakın ve destekleyici ilişkilerinin olması, SSK doktorlarına kıyasla örgütsel bağlılığı çok etkilememektedir. Titiz ve özverili çalışmanın sonucunda örgüt tarafından ödüllendirilmek, devlet hastanelerindeki doktorların örgütsel bağlılık düzeyini etkilemektedir. Devlet hastanelerindeki doktorların mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılık korelasyonu oldukça düşük çıkmıştır. Bunun nedenleri diğer kısımlarda üzerinde durulacak bulgularla açıklanmaya çalışılacaktır.(Bkz.Tablo:34)

Tablo:34 Devlet Hastaneleri Doktorları için Örgütsel Bağlılıkla İlişkili Faktörler

KORELASYON	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
Örgütümde adil bir terfi sistemi vardır.	0.546**
Örgütümde hiç kimsenin hakkı yenmez.	0.632**
Önemli kararlarda çalışanların fikirleri dikkate alınır.	0.380**
İşimi yaparken gerekli özerkliğe ve sorumluluğa sahibim.	0.421**
İş arkadaşlarımla yakın ve destekleyici ilişkilerim var.	0.421**
Titiz ve özverili çalışmam sonucunda ödüllendirilirim.	0.519**
MESLEKSEL BAĞLILIK	0.123

** . P < 0.01

Devlet hastanelerinde çalışan doktorların, SSK hastanesinde çalışan doktorlarda olduğu gibi en fazla örgütsel özellikleri önemsedikleri ve örgütsel bağlılığın en çok örgütsel özelliklerle ilişkili olduğu yapılan araştırmalar sonucu ortaya çıkmıştır.

Araştırmamızda örneklem grubumuz arasında örgütsel bağlılık düzeyi yüksek çıkan doktor ve hemşirelerin yukarıda sözü geçen kişisel özellikler, işle ve örgütle ilgili özelliklerden hangilerine en çok katıldıklarını saptamak amacıyla cevapların frekans dağılımları alınmıştır. Burada amaç, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek çıkan bireylerin örgütsel bağlılıkla yakın ilişki içinde olan hangi özellikleri en fazla taşıdıklarını ve örgütsel bağlılıkla ilgili, örgütte en çok hangi politikaların uygulandığını bulmaktır.

SSK hastanesinde çalışan ve örgütsel bağlılığı yüksek çıkan hemşirelerin çoğu işlerinde başarılı olmayı önemsemektedirler. Örgütleri için yaptıkları işin önemli olduğunu düşünenlerin oranı %94'dür. Hemşirelerin hemen hemen hepsi kimden emir almaları gerektiğini ve ne yapmaları gerektiğini bilmektedirler. (Bkz.Ek:XIII)

Örgütsel bağlılığı yüksek çıkan hemşireler, becerilerine ve yeteneklerine uygun bir iş yaptıklarını düşünmektedirler. SSK hemşireleri arasında örgüte bağlılığı yüksek çıkan kimselerin %70'i işten çıkarılma riskinin olmadığına inanmaktadırlar. İşlerinde gerekli özerkliğe ve sorumluluğa sahip olduklarını ve iş arkadaşlarıyla yakın ve destekleyici ilişkileri olduğunu düşünürler. (Bkz.Ek:XIII)

Bunların yanında, örgütlerinde kariyerlerini geliştirecek fırsatlarının olmadığına inananların oranı %70'dir. Adil bir terfi sisteminin olmadığını ve örgütle ilgili önemli kararlarda fikirlerinin alınmadığını düşünmektedirler. Örgütte hiç kimsenin hakkının yenmediği konusunda büyük şüpheleri vardır. Hemşireler, işlerini çok stresli buldukları gibi titiz ve özverili bir çalışma sonucunda ödüllendirilmediklerine inanmaktadırlar. (Bkz.Ek:XIII)

Osmangazi hastanesinde görev yapan ve örgüte bağlılığı yüksek çıkan çalışanları incelediğimizde, SSK'dan farklı olarak örgütlerinin, hemşirelerin mevcut yeteneklerini kullanabilecekleri fırsatları sağladığını düşünmektedirler. SSK hemşirelerine paralel olarak işlerinde başarılı olmayı önemseyen bir tavır sergilemektedirler. (Bkz.Ek:XIV)

Aynı şekilde kariyerlerini geliştirecek fırsatların örgütlerinde yer almadığını düşünmektedirler. SSK'dan farklı olarak, çok çalışmak hayatlarının vazgeçilmez bir parçasıdır ve zor işleri tercih etmektedirler. Kimden emir almaları gerektiğini bilirler ve becerilerine uygun bir iş yaptıklarını düşünürler. Fakat, SSK hemşirelerinden farklı olarak işten çıkarılma risklerinin olmadığı konusunda hemfikir değillerdir. (Bkz.Ek:XIV)

Örgüt içinde adil bir terfi sistemi olmadığını ve çalışanlarının haklarının yendiğini düşünmektedirler. SSK'dan farklı olarak önemli kararlarda fikirleri alınmaktadır. SSK'ya kıyasla iş arkadaşlarıyla daha yakın ve destekleyici ilişkilerinin olduğuna inanmaktadırlar. Fakat, SSK hemşirelerine paralel olarak, titiz ve özverili çalışmaları sonucunda ödül alacakları düşüncesine katılmamaktadırlar. (Bkz.Ek:XIV)

Hemşirelerden sonra örgütsel bağlılığı yüksek çıkan doktorlar arasındaki incelemeye yer verirse, SSK doktorları hemşirelerden farklı olarak örgütün yeteneklerini kullanabilecekleri fırsatları sağladığına inanmaktadırlar. SSK hemşirelerine kıyasla kariyerlerini geliştirecek fırsatların örgüt içinde var olduğunu yoğun şekilde desteklemektedirler. SSK doktorları, SSK hemşirelerine kıyasla zor ve karmaşık işleri tercih etmektedirler. Örgütsel bağlılık yüksek olan doktorlar, becerilerine ve yeteneklerine uygun bir iş yaptıklarını düşünürler. Aynı şekilde işten çıkarılma risklerinin az olduğuna inanırlar. (Bkz.Ek:XV)

SSK hemşirelerinde olduğu gibi, SSK doktorları da örgütlerinde adil bir terfi sistemi olmadığına inanırlar; fakat SSK hemşirelerinden ayrıldıkları nokta, örgütlerinde hiç kimsenin

hakkının yenmeyeceği düşüncesine cevapların beş kategoride ortak dağılmasıdır. Aynı sonuç iş arkadaşlarıyla yakın ve destekleyici ilişkilerim var ifadesine verilen cevaplarda ortaya çıkmıştır. Yani bu iki ifade de kesin olarak bir noktada çalışanların hemfikir olması söz konusu değildir. İşlerini yaparken gerekli özerkliğe ve sorumluluğa sahiptirler; fakat yine SSK hemşirelerinden farklı olarak titiz ve özverili çalışmaları sonucu ödüllendirildiklerine katılmaktadırlar. Bu sonuçlar bize yaş, meslekte ve örgütte çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin neden doktorlara kıyasla hemşirelerde daha olumsuz çıktığını açıklamaktadır. (Bkz.Ek:XV)

Devlet hastanelerinde örgütsel bağlılığı yüksek çıkan doktorları incelediğimizde, yeteneklerini kullanabilecekleri fırsatların örgüt içinde varolduğu düşüncesine SSK doktorlarında olduğu kadar çok katılmamaktalar. İşlerinde başarılı olmak SSK doktorlarına kıyasla onlar için daha önemlidir. Devlet hastanesinde çalışan doktorlar için çok çalışmak daha önemli olmaktadır. Devlet hastanelerinde, doktorların kimden emir alacakları SSK doktorlarına kıyasla daha belirgindir. (Bkz.Ek:XVI)

Devlet hastanelerindeki doktorlar, kariyerlerini geliştirecek fırsatları olduğuna SSK doktorları kadar çok katılmamaktadırlar. SSK doktorları, örgütlerinde adil bir terfi sistemi olmadığını düşünürken; devlet hastanesinde çalışan doktorlar örgütlerinde adil bir terfi sistemi olduklarını düşünmektedirler. SSK doktorlarından farklı olarak iş arkadaşlarıyla yakın ve destekleyici ilişkilerinin olduğunu düşünmektedirler. SSK doktorları, titiz ve özverili çalışma sonunda ödüllendirildiklerini düşünse de; devlet hastanelerindeki doktorlar bu görüş karşısında kararsızdırlar. (Bkz.Ek:XVI)

Bir önceki kısımda korelasyon analizi yapıldığında çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi ile en çok ilişki içinde olan faktörlerin örgüte ait özellikler olduğunu bulmuştuk. Fakat, görüldüğü gibi örgütle ilgili özellikler konusunda örneklem grubumuzun çoğu olumsuz düşünceler taşımaktadırlar. Bu durum, örneklem grubumuzun örgütlerine neden yüksek düzeyde bir bağlılık sergilemediklerini açıklamaktadır. Çünkü, örgüt içinde uygulanan politikalardan çalışanların çok tatmin olmadıkları; gerekse terfi sistemlerindeki adaletsizlikler, gerekse de hak edilen ödüllendirme politikalarının yetersizliği çalışanların örgütsel bağlılığını etkilemektedir.

Örneklem grubumuzu oluşturan doktor ve hemşirelere halen bu örgütte ve bu meslekte olmalarına neden olan faktörleri sorduğumuzda şu cevaplarla karşılaştık:

SSK hemşirelerinin bu örgütte ve bu meslekte olmalarını sağlayan en önemli faktör, sahip oldukları iş güvenliğidir. Yine birinci sırada yer alan faktörün başka bir iş olanaklarının olmaması olduğunu görüyoruz. İkinci sırada sıcak bir çalışma ortamı varken; bunu yüksek bir ücret takip etmektedir. Son sırada ise saygınlığı yüksek bir örgütte olmaları ve saygınlığı yüksek bir meslekte olmaları yer almaktadır. (Bkz.Tablo:35)

Tablo:35 SSK Hemşirelerinin Örgütte ve Meslekte Kalma Nedenleri

SSK HEMŞİRELER	GÖZLEM SAYISI (N)	CEVAP VEREN KİŞİ SAYISI	HER BİR SORU İÇİN YÜZDESEL DAĞILIM
Başka bir iş olanağının olmaması	49	21	%36,8
İş güvenliği	45	20	%35,1
Çalışma Ortamı	57	10	%17,5
Yüksek Ücret	35	10	%17,0
Saygınlığı yüksek bir örgüt olması	32	10	%17,5
Saygınlığı yüksek bir meslek olması	32	9	%17,0

Osmangazi hemşirelerinin bu örgütte ve bu meslekte olmalarını sağlayan en önemli faktör, SSK hemşirelerine paralel olarak, başka bir iş olanaklarının olmaması ve iş güvenliğidir. Daha sonraki sırada ise, başka bir işin onları bu kadar tatmin etmeyeceğini düşünmeleri gelmektedir. Bunları takiben saygınlığı yüksek bir örgüt olması ve saygınlığı yüksek bir meslek olması onları bu örgütte ve meslekte tutan faktörler olmaktadır.(Bkz.Tablo:36)

Tablo:36 Osmangazi Hemşirelerinin Örgütte ve Meslekte Kalma Nedenleri

OSMANGAZİ HEMŞİRELER	GÖZLEM SAYISI (N)	CEVAP VEREN KİŞİ SAYISI	HER BİR SORU İÇİN YÜZDESEL DAĞILIM
Başka bir iş olanağının olmaması	102	48	%41,7
İş güvenliği	102	23	%22,5
Başka bir işin bu kadar tatmin etmemesi	102	14	%12,2
Yüksek Ücret	83	10	%8,7
Saygınlığı yüksek bir meslek olması	59	14	%12,2
Saygınlığı yüksek bir örgüt olması	83	9	%7,8

SSK doktorlarını incelediğimizde, ilk sırada sıcak bir çalışma ortamı, ücretlerinin yüksekliği ve iş güvenliği gelmektedir. Aslında, iş arkadaşlarıyla yakın ve destekleyici ilişkilerinin olduğu konusunda kararsız kalan SSK doktorlarının ilk sıraya sıcak çalışma ortamını koymaları şaşırtıcı bir sonuç olmuştur. İkinci sırada ise, saygınlığı yüksek bir meslek olması ve başka bir işin onları bu kadar tatmin etmeyeceğini düşünmeleri gelmektedir. SSK doktorlarının son sırada ise, çalıştıkları örgütü saygınlığı yüksek bir örgüt olarak görmelerinin onların bu örgütte ve meslekte kalmalarını etkileyen faktörler olduğunu görüyoruz.(Bkz.Tablo:37)

Tablo:37 SSK Doktorlarının Örgütte ve Meslekte Kalma Nedenleri

SSK DOKTORLAR	GÖZLEM SAYISI (N)	CEVAP VEREN KİŞİ SAYISI	HER BİR SORU İÇİN YÜZDESEL DAĞILIM
Sıcak bir çalışma ortamı	52	19	%34,5
Yüksek Ücret	52	15	%27,3
İş Güvenliği	52	12	%21,8
Saygınlığı yüksek bir meslek olması	50	27	%49,1
Başka bir işin bu kadar tatmin etmemesi	50	10	%18,2
Saygınlığı yüksek bir örgüt olması	48	6	%10,9

Devlet hastanesindeki doktorlar, halen bu örgütte ve meslekte kalmalarını etkileyen en önemli faktörün saygınlığı yüksek bir mesleğin üyesi olmaları olduğunu düşünmektedirler. Bu faktörü ise, başka bir işin onları bu kadar tatmin etmeyeceğine inanmaları takip etmektedir. Daha sonraki sırada, çalıştıkları örgütün saygınlığının yüksek olması yer almaktadır. En son sırada ise, iş güvenliği ve sıcak çalışma ortamı gelmektedir.(Bkz.Tablo:38)

Tablo:38 Devlet Hastanelerindeki Doktorların Örgütte ve Meslekte Kalma Nedenleri

DEVLET DOKTORLAR	GÖZLEM SAYISI (N)	CEVAP VEREN KİŞİ SAYISI	HER BİR SORU İÇİN YÜZDESEL DAĞILIM
Saygınlığı yüksek bir meslek olması	83	43	%50,00
Başka bir işin bu kadar tatmin etmemesi	83	18	%20,9
Saygınlığı yüksek bir örgüt olması	81	18	%20,9
İş Güvenliği	72	13	%15,1
Sıcak bir çalışma ortamı	72	13	%15,1

Sonuç olarak, Devlet hastanelerindeki doktorlar için ilk sırada mesleki tatmin gelirken; SSK doktorları için ilk sırada iş güvenliği ve yüksek ücret gelmektedir. Devlet hastanelerindeki doktorların mesleksel bağlılık ve örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki korelasyonun düşük çıkmasının sebebi, doktorların ilk sıraya mesleki tatmini koymalarından kaynaklanıyor olabilir.

Hemşireleri genel olarak değerlendirdiğimizde, ortak noktaları iş güvenliğine verdikleri ağırlıktır. Özellikle başka bir iş olanaklarının olmaması onları örgütlerine ve mesleklerine bağlamaktadır. Zaten Osmangazi hastanesinin ve SSK hastanesinin hemşirelerinin mesleksel bağlılık ve örgütsel bağlılık korelasyonu birbirine yakın çıkmıştır.

Sonuç olarak, örneklem grubumuzun hiç birinde mesleksel bağlılık ve örgütsel bağlılık arasında çatışma yaratan, olumsuz bir ilişki çıkmamıştır. Fakat, devlet hastanelerindeki doktorlarda olduğu gibi, ilk sıraya mesleki başarı ve mesleki tatmini koyan bireylerin mesleksel bağlılığı ve örgütsel bağlılığı arasında çok kuvvetli bir ilişki olmamaktadır. Bunun tam tersi, başka iş olanaklarının olmaması veya yüksek iş güvenliği nedeniyle örgütlerinde ve mesleklerinde kalan kimselerin mesleksel ve örgütsel bağlılık ilişkileri daha kuvvetli çıkmaktadır. Daha önce de belirttiğimiz gibi, örneklem grubumuzun genellikle örgütlerine rasyonel bir bağlılık sergilediği görülmektedir. Yani bireysel çıkar ve amaçların ön planda olması mesleksel bağlılık ve örgütsel bağlılık ilişkisinin niteliğini değiştirmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilgi çağının yaşandığı şu günlerde, iş dünyası, örgütlerin en önemli sermayelerinin insan sermayesi olduğunu anlamıştır. İnsan sermayesinin bu kadar ön plana çıkması, örgüt ve çalışan arasındaki işbirliğine ve sadakata dayanan yeni ilişkilere olan ihtiyacı artırmıştır. Artık günümüz yöneticileri “Çalışanımı örgüte nasıl bağlayabilirim?” veya “Çalışanımın örgüte olan bağlılığını nasıl artırabilirim?” sorularının cevabını aramaktadırlar.

Örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkinin odağında ise “örgütsel bağlılık” vardır. Çalışanlarının güçlü hislerle bağlandığı bir kurum, yoğun rekabet ortamında her zaman bir adım önde olacaktır. Örgütsel bağlılık; örgütün çıkarlarını gözetmek ve bu çıkarlara ulaşmak için elinden gelen çabayı sarf etmek anlamına gelmektedir. Fakat, örgütsel bağlılık hiçbir zaman tek taraflı gelişen bir olgu olmamıştır. Çalışanın da örgütünden bazı beklentileri vardır. Örgüt, çalışanını ne kadar önemser, onun istek ve ihtiyaçlarını ne derece ön planda tutarsa, o derece güçlü bir bağlılık hissini çalışanından bekleme fırsatını yakalamış olur.

Çalışanların örgütlerine yoğun bir bağlılık geliştirmesi, özellikle günümüz yönetim politikaları (kademe azaltma, küçülme vs.) anlayışında oldukça zor görünmektedir. Örgütsel bağlılığın özünde karşılıklı güven vardır. Bu güveni yakalamak adına yöneticilere büyük işler düşmektedir.

Örgütsel bağlılık, çok çeşitli faktörlerin etkisinde kalan ve algılanması bireyden bireye değişen sübjektif bir konudur. Aynı zamanda örgütsel bağlılığın kazanılması uzun bir zaman gerektirirken; örgütsel bağlılığın kaybedilmesi de bir o kadar çabuk ve kolay olmaktadır. Yöneticiler, örgütsel bağlılığı geliştirecek programlar hazırlarken; konunun zamana ve bireylere göre değişebileceğini unutmamalıdır.

Örgütsel bağlılık konusunda incelenebilecek pek çok konu vardır. Konu itibarıyla örgütsel bağlılık; sosyoloji, psikoloji gibi bir çok alanın ilgisine girmektedir. Fakat, bu araştırma esas itibarıyla, çalışma yaşamı içerisinde örgütsel bağlılığı konu almıştır. Bu nedenle, ülkenin sosyo-ekonomik yapısı gibi sosyolojik faktörler veya çalışanların morali gibi psikolojik faktörler bu çalışmada incelenmemiştir. Örgütsel davranış bilimi için önemli olabilecek bulgulara ulaşmak ve Eskişehir’de sağlık personelinin mevcut durumunu saptamak amacıyla bu çalışma yapılmıştır. Sonuçları değerlendirmeden önce örgütsel bağlılık

olgusunun çok fazla faktör tarafından etkilenebileceğini göz ardı etmemek gerekir. Burada önemli olan ikinci bir konu ise, örgütsel bağlılığın zamana karşı duyarlı olduğudur. Belli zaman aralıkları içerisinde yapılan çalışmalarda, örgütsel bağlılıkla ilgili farklı sonuçlara ulaşmak mümkündür. Zaman geçtikçe, örgütsel bağlılık düzeylerinde değişim olabilmektedir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, araştırmamız sonuçlarında da gözlendiği gibi, herkes tarafından farklı algılanabilen bir konudur. Araştırmamızda, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler kişisel özellikler, işe ilişkin özellikler ve örgüte ilişkin özellikler olmak üzere üç başlık altında incelenmiştir.

Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim gibi kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelediğimizde, çalışanların örgüte bağlanmasında bu özelliklerin çok düşük derecede etkili olduğu bulunmuştur. Bu yönde bir sonuç, literatürdeki bilgilere paralellik göstermektedir. Bir başka deyişle, bireylerin kişisel özellikleri örgütsel bağlılığın oluşumunda çok da önemli bir yere sahip değildir.

Birinci hipotezimiz, yaş ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğudur. Araştırmamıza katılan hemşirelerin yaşları ilerledikçe örgütlerine olan bağlılıklarının azaldığı ortaya çıkmıştır. Yani hemşirelerde yaş ve örgütsel bağlılık arasında zayıf da olsa olumsuz bir ilişkiye rastlanılmıştır. Elde edilen bu sonuçla, birinci hipotezimiz hemşireler için desteklenmemiştir. Fakat, örneklem grubumuzun ikinci kısmını oluşturan doktorlarda ise yine zayıf bir etki olmakla beraber, yaş ve örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Yani, birinci hipotezimiz hemşireler için desteklenmemişken; doktorlar için desteklenmiştir. Bu yönde oluşan bir farklılık, doktorların yönetimde daha fazla söz sahibi olabilmeleri ve örgütle ilgili şikayet ya da dileklerini üst yönetime duyurabilme olanaklarının hemşirelere kıyasla daha fazla olması ile açıklanabilir. Ayrıca, doktorluk gibi daha çok uzmanlaşmaya ve tecrübeye dayalı mesleklerde, yaş ilerledikçe bireyler mesleklerinde daha fazla uzmanlaşmaktadır, bu da mesleklerine ve örgütlerine olan bağlılığı olumlu etkilemektedir. Araştırma sonuçlarında da ortaya çıkan bir gerçek, hemşirelerin statüsü düşük bir mesleğin üyesi olduklarını düşündükleridir. Gerek toplumun hemşirelik mesleğine bakış açısı, gerekse de örgüt yönetiminin hemşirelerin taleplerini daha az dikkate alıyor olmaları, hemşirelerin yaşları ilerledikçe örgütlerine olan bağlılıklarını azaltıcı etki yapıyor olabilir.

Kişisel özellikler ışığında, ikinci hipotezimiz, cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğudur. Cinsiyet değişkenini doktorlarda inceleme fırsatı bulduğumuzda, bireylerin kadın veya erkek olmasının örgütsel bağlılık düzeylerinde bir farklılık yaratmadığı ortaya çıkmıştır. Yani, araştırma sonuçlarına göre ikinci hipotezimiz desteklenmemiştir. Örgütsel bağlılığa ilişkin yapılan çalışmalar, genelde kadınların erkeklere oranla örgütsel bağlılık düzeylerinin daha düşük olduğu yönündedir. Ancak, bizim araştırmamızda böyle bir sonuca ulaşılmamıştır. Bu sonuç, örneklem grubumuzun gerek ortalama yaş düzeylerinin yüksekliği, gerekse de hastane yönetimi içerisinde cinsiyet nedeniyle farklı bir tutuma maruz kalmamaları şeklinde açıklanabilir.

Örgütsel bağlılık literatürüne paralel bir sonuç ise, bireylerin eğitim düzeyleri arttıkça, örgütlerine duydukları bağlılığın azalmasıdır. Bir başka deyişle, eğitim ve örgütsel bağlılık arasında olumsuz bir ilişki vardır. Bu sonuç ile, eğitim ve örgütsel bağlılık arasında olumsuz bir ilişki olduğu düşünülen üçüncü hipotezimiz desteklenmiştir. Eğitim düzeyinin yükselmesi, bireylerin örgütlerinden beklentilerini artırmaktadır. Zamanla beklentilerinin örgüt tarafından karşılanmadığını gören bireylerde ise, örgüte olan bağlılıkta azalma gözlenebilmektedir. Özellikle kamu hastanelerinde çalışan sağlık personelinin, örgüt içinde hem maddi hem de manevi olarak beklentilerini karşılayamamaları, eğitim ile örgütsel bağlılık arasında olumsuz bir ilişki yaratıyor olabilir.

Medeni durum ve örgütsel bağlılık ilişkisini araştırdığımızda ise, genel olarak, boşanmış veya dul olan bireylerin örgütlerine daha fazla bağlandıkları ortaya çıkmıştır. Yani, medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu düşünülen dördüncü hipotezimiz, özellikle dul ve boşanmış çalışanlar için desteklenmiştir. Örgütsel bağlılığın bireyler üzerinde yarattığı en önemli sonuçlardan bir tanesi, bireylere sosyal ihtiyaçlarını tatmin etme imkanı vermesidir. Boşanmış veya dul olan bireylerin, iş dışında aile gibi üyeliklerinin olmaması ve hayatın sorumluluklarını tek başlarına karşılıyor olmaları, onları örgütlerine daha bağlı kılıyor olabilir.

Bir diğer hipotezimiz ise, meslekte ve örgütte çalışma süresinin artması ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğudur. Meslekte ve örgütte çalışma süresinin artması, hem doktorların hem de hemşirelerin örgütsel bağlılığını olumsuz etkilemektedir. Yani, bu hipotezimiz her iki meslek grubundaki çalışanlar için desteklenmemiştir. Literatüre paralellik

göstermeyen bu sonuç, çalışanların bazı beklentilerini karşılayamamaları ve yaşanan hayal kırıklıklarının bir sonucu olarak açıklanabilir.

Kişisel özellikler dışında bireylerin işe ilişkin taşıdıkları değerlerin ve yaptıkları işin özelliklerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi bulunmaya çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, çalışmayı seven ve başarıyı önemseyen çalışanların örgüte bağlılık geliştirmesi daha kolay olmaktadır. Çünkü bireylerin işlerini yaptıkları yer örgütleridir. Güçlü bir çalışma etiği olan kimseler, işlerine bağlı oldukları kadar örgütlerine de bağlı olacaklardır. Çalışmayı sevmeleri ve başarıyı önemsemeleri, bireylere zaten beraberinde yüksek bir performans getirmektedir. Bu tür çalışanların, daha yüksek statü ve daha iyi çalışma koşulları elde ettikleri sürece, örgütlerine daha güçlü bağlanmaları mümkün olmaktadır.

Çalışanların işlerini yaparken gerekli özerkliğe ve sorumluluğa sahip olmaları, bu kimselerin örgütlerine bağlanmasını sağlayan bir etkiye sahiptir. Ayrıca, yaptığı işin örgüt içerisinde önemli olduğunu düşünen çalışanların büyük bir çoğunluğu aynı zamanda örgütüne bağlı kimselerdir. Yapılan işin örgüt içerisinde kritik bir öneme sahip olması, beraberinde bireye de gerekli özerkliği ve sorumluluğu getirecektir. Bu şekilde, birey kendini örgüt içinde önemli hissedecektir. Örgütsel bağlılığın oluşumunu ve kalıcılığını etkileyen en önemli faktör, çalışanın örgüt tarafından önemsenmesi, amaç ve çıkarlarının örgüt tarafından gözetilmesidir. Çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası hissedebildikleri ölçüde, örgütte olan üyeliklerin devamını isterler ve bu süreçte çalışanların bağlılık hissi kendiliğinden gelişmiş olur.

Zor ve karmaşık işleri tercih eden çalışanların örgütlerine daha kolay bağlandığı görülür. Bu tür kimseler, başarı eğilimi yüksek kimseler oldukları için yeteneklerinin farkındadırlar. Yeteneklerinin farkında olan bu bireyler, yeteneklerini gösterebilecekleri işleri ve örgütleri tercih ederler. Bu imkanı kendilerine sunan örgütlere ise bağlanmakta zorlanmazlar. Örnekleme grubumuza şu anki örgütlerinde kalmalarının sebebi sorulduğunda bir hemşirenin verdiği cevap, yukarıda yazılanları doğrular niteliktedir: “Mesleğimi, aldığım bilgi ve beceriyi kısmen bağımsız olarak uygulayabileceğim ve kendimi geliştirebileceğim bir kurumda çalışıyor olmam, beni örgütüme bağlı kılmaktadır.”

Araştırmamızda da görüldüğü gibi, çalışanların örgütlerinde kendilerini geliştirebilecekleri, becerilerini kullanabilecekleri fırsatların olması ile örgütsel bağlılık arasında yüksek bir ilişki vardır. Fakat çalışanlar, örgütleri tarafından bu tür imkanların

tanındığı konusunda bazı şüpheler taşımaktadırlar. Günümüz çalışma yaşamında, bireyler artık kariyer geliştirme programlarının önemini anlamış durumdadırlar ve bunun bir uzantısı olarak yüksek performanslı ve özverili çalışmalarının sonucunda kendilerini geliştirebilecekleri, yeni beceriler edinebilecekleri bir örgütte çalışmayı tercih etmektedirler. Bu tür fırsatların ve programların örgütlerde olmaması, çalışanların örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkilemektedir.

Çalışanların örgütlerine güçlü bir bağlılık geliştirmesinde en önemli faktörlerden bir tanesi, örgüt içinde uygulanan politikalarda adil davranmaya gereken titizliğin gösterilmesidir. Örgütte hiçbir çalışanın hakkının yenmemesi, aynı zamanda uygulanan terfi politikalarında adaletli olunması, çalışanların örgütsel bağlılığını yakından etkilemektedir. Fakat, araştırma sonucumuzda, çalışanların bu konuda örgütlerine pek de güvenmedikleri ortaya çıkmıştır.

Çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissedebilmeleri, bir ölçüde örgüt içinde alınan kararlarda fikirlerinin sorulmasına bağlıdır. Çalışanların kendilerini ifade etme fırsatı bulmaları ve önemli konularda düşüncelerinin dikkate alınması ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Fakat, araştırmamız sonuçlarına göre, özellikle hemşirelerin bu konuda örgütlerinden çok memnun olmadıkları ortaya çıkmıştır. Aslında, çalışanların hangi statüde olursa olsun, fikirlerinin sorulması ve önemli kararlara dahil edilmeleri günümüz örgütlerinin vazgeçilmez bir uygulaması olmalıdır. Araştırma yaptığımız hastanelerin de, bu konuya titizlik göstererek, örneğin belli günlerde düzenlenen toplantılar sayesinde hem çalışanların hem de hastanelerin performansını artırmaları mümkündür. Özellikle toplam kalite yönetimini benimseyen ve kalite standart belgesini almayı hedef seçen Sosyal Sigortalar Kurumu Hastanesi'nin, tüm çalışanların fikirlerini söyleyebileceği ortamlar yaratması yararlı sonuçlar doğurabilir. Tüm çalışanların katılımı sağlanmadan, verimli bir toplam kalite yönetimi gerçekleştirmek mümkün değildir.

Örgütsel bağlılığın özünde "karşılıklı olmak" vardır. Örgüt ve çalışan olmak üzere her iki taraf da çalışmalarının karşılığını almak ister. Emeğini büyük bir özveriyle örgüte yatan bireyler, titiz ve başarılı çalışmalarının sonucunda örgütlerinden bazı beklentiler içine girer. Örgüt, çalışanların bu beklentilerini karşıladığı ve başarılı bir çalışma performansını ödüllendirdiği sürece, birey örgüt içinde tatmin olur ve bu şekilde örgütüne güçlü hislerle bağlılık sergileyebilir. Fakat, araştırmamız sonuçlarına göre çalışanlar, genellikle titiz ve özverili çalışmalarının örgüt tarafından ödüllendirilmediğini düşünmektedirler. Böyle bir

sonuç, çalışanların örgütsel bağlılığının azalmasına neden olmaktadır. Aslında yapılan çalışmalar, örgüt içinde ödüllendirici gücün çalışanlar üzerinde en etkili güç tarzı olduğunu göstermektedir. Fakat, ülkemizde özellikle kamu kurumlarında ödüllendirici politikaların pek bir yeri olmadığı bilinen bir gerçektir. Araştırma kapsamına giren hastanelerde, doktor ve hemşirelerin hastalarla kumuş oldukları ilişkiler, mesleklerindeki hata oranları, iş arkadaşlarına karşı olan tutumları gibi bir çok faktör dikkate alınarak bir ödül sistemi geliştirmek yararlı olacaktır. Özellikle bu meslek gruplarının zor ve stresli olan çalışma şartları göz önünde tutulduğunda, bu olumsuz çalışma şartlarını ortadan kaldırmak veya çalışma saatlerine esneklik getirmek gibi bazı ödüllendirici mekanizmalar kullanılabilir. Yüksek performans sergileyen çalışanın, isteği yönünde mesleği ile ilgili bir konferansa veya kursa katılmasını sağlamak, yurt dışındaki hastanelerde staj imkanı sağlamak yönünde bazı ödüllendirici politikalar uygulandığında, bireylerin yüksek performanslı çalışması pekiştirilebilir.

Çalışanların iş arkadaşlarıyla yakın ve destekleyici ilişkilerinin olması, bireylerin örgütte bulunmaktan zevk almasını ve kendini örgüt içerisinde rahat hissetmesini sağlar. Sıcak bir çalışma ortamının, örgütsel bağlılığın oluşumunda önemli bir yeri vardır. Araştırmamızda da, bu ifadeyi destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri genel olarak incelediğimizde, çalışanlar için örgütsel bağlılığın oluşumunda örgütle ilgili özelliklerin kritik bir yere sahip olduğunu görüyoruz. Kişisel özellikler ve işin özelliklerine kıyasla örgüte ilişkin özelliklerin örgütsel bağlılık üzerinde daha etkili olduğu anlaşılmıştır.

Örgütsel bağlılık ile yakın ilişki içinde olan bir başka kavram ise mesleksel bağlılıktır. Mesleksel bağlılık; bireyin mesleği ile özdeşleşmesi, kendini kariyerine adanması ve mesleki etik ve amaçları kabul etmesidir. Literatürde örgütsel bağlılık ve mesleksel bağlılık ilişkisi, üzerinde fazlaca durulan bir konu olmuştur. Yapılan araştırmaların bir kısmında her iki bağlılığın birbirini olumsuz etkilediği, iki bağlılık arasında çatışan bir ilişki olduğu ortaya çıkmışken; araştırmaların bir kısmında örgütsel bağlılık ve mesleksel bağlılık arasında birbirini destekleyen, olumlu bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Doktorları ve hemşireleri örneklem seçtiğimiz kendi araştırmamızda ise her iki bağlılık arasında yüksek ve olumlu bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Yani, son hipotezimizi oluşturan mesleksel bağlılık ve örgütsel bağlılık arasındaki olumlu ilişki destek bulmuştur. Bir başka deyişle, Eskişehir bölgesinde

görev yapan sağlık personelinin mesleğine bağlı olması, örgüte olan bağlılığını olumlu etkilemektedir. Böyle bir sonucun beklenen bir sonuç olduğunu söyleyebiliriz; çünkü doktorluk, akademisyenlik gibi uzmanlık gerektiren mesleklerde, mesleğine bağlı olmayan bir kimsenin örgütüne de bağlı olması çok zordur. Bireye asıl tatmin veren unsur mesleğidir. Bireyin mesleki tatmini ne kadar yüksek olursa ve mesleki değerleri ile örgüt değerleri ne kadar uyum içinde olursa, örgütsel bağlılık ve mesleksel bağlılık arasındaki ilişki de o kadar uyum içinde olur. Ayrıca, mesleksel bağlılık ve örgütsel bağlılık ilişkisini çatışmaya götüren en önemli nedenlerden bir tanesi, literatürde de yer aldığı gibi, bireylerin işlerini gerekli özerkliğe ve sorumluluğa sahip olmadan yapmalarıdır. Araştırmamızda, bireylerin çoğu değerlerinin örgüt değerleri ile uyum içinde olduğunu ve işlerini yaparken gerekli özerkliğe ve sorumluluğa sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Araştırma sonucumuzda, Eskişehir bölgesinde doktor ve hemşirelerden oluşan sağlık personelinin örgütlerine bağlılık düzeylerinde belirgin bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır. Yukarıda açıklanmaya çalışılan tüm bu faktörler, bir etkileşim içerisinde bireylerin örgütlerine olan bağlılıklarını şekillendirmektedir. Hiçbir faktör, tek başına bireylerin örgütsel bağlılık düzeyini etkilemez. Bireylerin karşı karşıya kaldıkları faktörler, belli bir ilişki ağı içerisinde, birbirini etkileyerek örgütsel bağlılığı oluşturmaktadır. Fakat, örgütsel bağlılık düzeyini ölçen sorulara verdikleri cevaplardan anlaşıldığı gibi, çalışanlar örgütlerine daha çok rasyonel bağlılık sergilemektedirler. Bir başka deyişle, çalışanlar, bireysel amaç ve çıkarlarını desteklediği sürece örgütlerine bağlı olmaktadır. Daha iyi bir iş teklifi olduğunda örgütlerini terk edeceklerini düşünmektedirler ve örgütlerinde kalma nedenlerinden bir tanesi olarak, farklı bir örgüt için yeterli cesaretlerinin olmamasını göstermektedirler.

Örneklem grubumuzda özellikle hemşirelerin örgütsel bağlılık konusunda en çok üzerinde durdukları konu iş güvenliğidir. Bir çoğu “devlet memuru” olmak psikolojisi ile hareket etmektedirler. Başka iş olanaklarının olmaması, işten çıkarılma risklerinin az olması onları örgütlerine bağlayan unsurlardır. Bu unsurlar ise, daha önce de üzerinde durulduğu gibi, Becker’in rasyonel bağlılık kavramına dikkatleri çekmektedir. Ülkemiz koşulları düşünüldüğünde, aslında çalışanlardan farklı bir bağlılık beklemek hatalı olabilir. İşsizlik oranlarının bu kadar yüksek olması ve sık sık yaşanan ekonomik krizlerin en büyük maliyetinin çalışan kesime çıktığı bir ortamda, çalışanların da örgütsel bağlılığını etkileyen faktörler değişmektedir. Buna ek olarak, özellikle kamu kurumlarında uygulanan yetersiz ve yanlış politikalar, bireyler için örgütleri çalışılması cazip yerler olmaktan çıkarmaktadır.

Bunun doğal bir sonucu olarak da, bireylerin yaşları ilerledikçe veya örgütte çalışma süreleri arttıkça örgüte duydukları bağlılıkları azalmaktadır. O nedenle örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalarda, Türkiye ve diğer ülkeler arasında farklı sonuçların ortaya çıkması pek şaşırtıcı olmamıştır. Yaşanılan ülkenin refah düzeyi, sosyo-ekonomik yapısı örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri değiştirmektedir.

Bunlara ek olarak, çalışma yapılan örgütlerin profesyonellik düzeyi de örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmalarda önemli yer tutmaktadır. Çünkü örgütün profesyonellik düzeyi arttıkça, örgütün çalışanlarına olan bakış açısı da değişmektedir. Çalışanını en önemli sermayesi olarak gören örgütlerin, kariyer geliştirmeye, çalışma yaşam kalitesini arttırmaya yönelik programlar uygulamaları, bu tür örgütlerde yönetim ve çalışan arasındaki ilişkinin niteliğini değiştirmektedir.

Örgütsel bağlılığın örgütsel yaşam içerisindeki önemini kavrayan ve çalışanların örgütsel bağlılığını kazanmak isteyen örgüt yöneticileri, çok zor olmayan yöntemlerle çalışanların bağlılığını kazanabileceklerdir. Bu çalışmanın hipotezler kısmında elde edilen önemli bazı ortak bulgular vardır. Özellikle yaş ve çalışma süresinin artması ile örgütsel bağlılık arasında karşılaşılan olumsuz ilişkiler dikkatleri örgütlerin yönetim politikalarına çekmektedir. Doktor ve hemşirelerin bağlılık düzeylerini en yakından etkileyen faktörlerin örgüt özellikleri olması bize önemli ipuçları vermektedir. Buna ilişkin, genel olarak sunulabilecek önlemler ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir; ancak, unutulmaması gereken bir nokta, bu önlemlerin iş yapısı ve niteliğine göre değişebileceği ve geliştirilebileceğidir.

- Çalışanların önemli kararlarda fikirlerinin alınması, onlara da söz hakkı tanınması,
- Uygulanan yönetim politikalarında adaletli olunması, hiçbir çalışanın hakkının yenmemesi,
- Çalışanların titiz ve özverili çalışmaları sonucunda örgüt tarafından ödüllendirilmeleri,
- Sıcak bir çalışma ortamının yaratılması, iş dışı sosyal faaliyetlerin organize edilmesi,
- Çalışanların örgüt içinde yeteneklerini geliştirebilecekleri ortamların hazırlanması,
- Çalışanların bilgi ve becerilerini kullanabilecekleri, uygun işlerde çalıştırılmaları,

- Çalışanların işlerini yaparken gerekli özerkliğe ve sorumluluğa sahip olmalarının sağlanması,
- Çalışanlara yaptıkları işin örgüt ve toplum için önemli olduğunun hissettirilmesi,
- Çalışanların çıkarlarının gözetildiği ve her çalışana birey olarak değer verildiği bir örgüt kültürünün yaratılması,
- Mesleksel bağlılık değerleri ile çatışmayacak örgütsel değerlerin oluşturulması, örgütsel bağlılığı olumlu etkileyen yöntemler olarak özetlenebilir.

Ülkemizde örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, sağlık personelinin bu çalışmalarda göz ardı edildiği fark edilen bir gerçektir. Eskişehir bölgesindeki hastanelerde görev yapan doktor ve hemşireleri kendimize örneklem seçtiğimiz bu çalışmada, amacımız, zor ve stresli çalışma şartları olduğu bilinen bu meslek grubunu örgütlerine bağlayan faktörleri bulmaktır. Eskişehir bölgesindeki doktor ve hemşirelerin örgütlerine karşı bağlılık düzeyleri ve bu düzeyi etkileyen faktörleri saptamak, bu çalışmanın çıkış noktasını oluşturmuştur.

Araştırma sonucunda elde ettiğimiz bilgiler, çalışmanın amacını karşılar nitelikte olmuştur. Bu çalışma sayesinde, doktor ve hemşirelerin örgütlerine bağlılık duymasını olumlu ve olumsuz etkileyen faktörleri genel olarak saptayabildiğimiz gibi, bu meslek grubunun örgütsel bağlılık düzeyi hakkında da genel bir fikir elde etmemiz mümkün olmuştur.

Özellikle anketlerin geri toplanması aşamasında karşılaşılan zorluklar, çalışmayı süre olarak yavaşlatsa da, sağlıklı sonuçlar verecek örneklem sayısına ulaştığımız düşünülmektedir. Fakat, konu itibariyle örgütsel bağlılığın çok fazla faktörden etkilenmesi ve belli zaman aralıklarında yapılan çalışmaların aynı örneklem grubu üzerinde farklı sonuçlar yaratabileceği, örgütsel bağlılıkla ilgili yaptığımız bu çalışmaya bazı kısıtlılıklar getirmektedir. Bu çalışmanın, ileri aşamalarda, başka illerdeki kamu hastanelerinde yapılarak sonuçların karşılaştırılması mevcut bilgilerimizin zenginleşmesine katkıda bulunabilir. Aynı şekilde, örgütsel bağlılıkla ilgili özel hastanelerde yapılabilecek diğer çalışmalar da, doktor ve hemşirelerin örgütsel bağlılıkla ilgili sonuçlarını çeşitlendirebilecektir. Örgütsel bağlılığın bireylerin algılamaları ile ilgili olduğu ve sübjektif bir konu olduğu unutulmadan, bu çalışmada elde edilen sonuçların, çalışanlarının örgütsel bağlılığını artırmak isteyen yöneticilere önemli bilgiler sağlayacağı inancındayız. Örgütsel bağlılığın, örgütsel davranış

bilimi içersindeki önemi de göz önünde tutulduğunda, bu çalışmanın örgütsel bağlılıkla ilgili ileride yapılacak çalışmalara yön verecek olması, bizi amacımıza ulaştıracaktır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Cooper, Carry and Ivan Robertson. **International Review of Industrial and Organizational Psychology**. Great Britain: John Wiley & Sons Ltd.,1986.

Etzioni, Amitai. **A Comparative Analysis of Complex Organizations**. New York: 60 Fifth Avenue, 1961.

Gökçe, Birsen. **Türkiye'nin Toplumsal Yapısı ve Toplumsal Kurumlar**. Ankara: Savaş Yayınevi, Baran Ofset, 1996.

Greenberg, Jerald, Robert A. Baron. **Behavior in Organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 2000.

Gupta, Om Prakash. **Commitment to Work of Industrial Workers**. New Delhi: Concept Publishing Company, 1982.

Kırel, Çiğdem. **Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, No:168, 2000.

_____. **Örgütlerde Güç Kullanımı, Çalışanların Algıladıkları Güç ve Tepkileri Üzerine Bir Uygulama,** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, No: 1031, 1999.

Mowday, Richard, Lynna Porter and Richard Steers. **Employee-Organization Linkages**. New York: Academic Press, 1982.

Özalp, İnan. **İşletme Yönetimi**. Eskişehir: Birlik Ofset, 2000.

Özkalp, Enver ve Çiğdem Kırel. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, N0.111, 1996.

Porteous, Murray. **Occupational Psychology**. Europe: Prentice Hall, 1997.

Silah, Mehmet. **Sosyal Psikoloji**. Ankara: Gazi Kitapevi, 2000.

Stewart, Thomas. **Entelektüel Sermaye**. İstanbul: BZD Yayıncılık, 1997.

MAKALELER

Abelson, A.Martin. "Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover", **Journal of Applied Psychology**. Vol:72, 382-386, 1987.

Abraham, Sagie and Jacob Weisberg. "A Structural Analysis of Behavior in Work Situations Shared by Group Members", **Journal of Psychology Interdisciplinary & Applied**. Vol:130, Issue:4, 371-382, July 1996.

Abraham, Rebecca. "The Impact of Emotional Dissonance on Organizational Commitment and Intention to Turnover", **Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied**. Vol: 133, Issue: 4, 441-456, July 1999.

Allen, Natalie and John Meyer. "Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects?", **Journal of Business Research**. Vol: 26, 50-51, 1993.

_____ and John Meyer. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", **Journal of Occupational Psychology**. Vol:63, 2-7, 1990.

Angle, Harold and Marian B.Lawson. "Changes in Affective and Continuance Commitment in Times Relocation", **Journal of Business Research**. Vol: 26, 5-10, 1993.

Aranya, Nissim and Kenneth Ferris. "A Reexamination of Accountants' Organizational-Professional Conflict", **The Accounting Review**. Vol:9, No:1, 1-15, January 1984.

Aryee, Samuel and Lau J. Heng. "A Note on the Applicability of an Organizational Commitment", **Work and Occupation**. Vol: 17, No: 2, 229-239, May 1990.

_____ and J.Phua. "Communication Relationship Satisfaction and Organizational Commitment", **Group and Organization Studies**. Vol:15, No: 1, 44-52, March 1990.

Aven, Forest, Barbara Parker and Glenn Mcevoy. "Gender and Attitudinal Commitment to Organization", **Journal of Business Research**. Vol: 26, 64-72, 1993.

Bae, Kyhuan. "Cultural Values and Work Attitudes of Korean Industrial Workers in Comparison With Those of the United States", **Work and Occupations**. Issue:1, 80-96, February 1997.

Bar-Hayim, Aviad and Gerald Berman. "The Dimensions of Organizational Commitment", **Journal of Organizational Behavior**. Vol: 13, 379-387, 1992.

Barling, Julian. "Work and Family: In Search of More Effective Workplace Interventions", **Trends In Organizational Behavior**. Vol:1, 64-73, 1994.

Baruch, Yehuda. "The Rise and Fall of Organizational Commitment", **Human Systems Management**. Vol:17, Issue:2, 135-142, 1998.

Bateman, Thomas and Stephen Strasser. "A Longitudinal Antecedents of Organizational Commitment", **Academy of Management Journal**. Vol:27, No:1, 95-101, 1988.

Becker, Thomas and Robert Billings. "Profiles of Organizational Behavior", **Journal of Organizational Behavior**. Vol:14, 170-190, 1993.

_____. "Foci and Bases of Employee Commitment: Implications of Job Performance", **Academy of Management Journal**. Vol:39, No: 2, 464-482, 1996.

Blau, Gary. "Early-Career Job Factors Influencing the Professional Commitment of Medical Technologists", **Academy of Management Journal**. Vol:42, No:6, 687-695, December 1999.

Caldwell, David, Jennifer Chatman and Charles O'Reilly, "Building Organizational Commitment: A Multifirm Study", **Journal of Occupational Psychology**. Vol: 63, 246-258, 1990.

Camp, Scott D. "Assesing the Effects of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Turnover", **Prison Journal**. Vol: 74, No: 3, 279-286, September 1994.

Cappelli, Peter. "Managing Without Commitment", **Organizational Dynamics**. Vol:28, No:4, 11-24, 2000.

Clifford, Mottaz. "An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment", **The Sociological Quartely**. Vol:30, No:1, 144-151, 1989.

_____. "Determinants of Organizational Commitment", **Human Relations**. Vol:41, No:6, 475-482, 1988.

Cohen, Aaron. "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups", **Journal of Organizational Behavior**. Vol:13, 546-558, 1992.

_____. "Organizational Commitment and Turnover: A Meta- Analysis", **Academy of Management Journal**. Vol: 36, No:5, 1140-1157, 1993.

_____ and Geula Lowenberg. "A Re-Examination of the Side-Bet Theory as Applied to Organizational Commitment: A Meta-Analysis", **Human Relations**. Vol: 43, No: 10, 1015-1050, 1990.

Dessler, Gary. "How to Earn Your Employees' Commitment", **Academy of Management Executive**. Vol:13, No: 2, 59-70, May 1999.

Dubin, Robin J.E.Champoux, and L.W.Porter. "Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue Collar and Clerical Workers", **Administrative Science Quarterly**. Vol: 20, 411-421, 1975.

Dunham, Randall, "Reactions to Job Characteristics: Moderating Effects of The Organization", **Academy of Management Journal**. Vol: 20, No: 1, 46-52, 1977.

Fenton, Martin, T.Morris and P.Winfrow. "Company Prospects and Employee Commitment", **British Journal of Industrial Relations**. Vol: 35, No:4, 595-602, December 1997.

Finegon, Joan. "The Impact of Personal and Organizational Values on Organizational Commitment", **Journal of Occupational & Organizational Psychology**. Vol:73, Issue:2, 149-160, June 2000.

Gaertner, Karen and Stanley Nollen. "Career Experiences, Perceptions of Employment Practices, and Psychological Commitment to the Organizations", **Human Relations**. Vol:42, No: 11, 975-991, 1989.

Gallie, Duncan, Dobrinka Kostova and Pavel Kuchar. "Employment Experience and Organizational Commitment: An East-West European Comparison", **Work, Employment and Society**. Vol:13, No:4, 621-641, December 1999.

Gilbert, Jacqueline. "An Examination of Organizational Trust Antecedents", **Public Personnel Management**. Vol:27, Issue: 3, 321-333, Fall 1998.

_____ and John Ivancevich. "A Re-examination of Organizational Commitment", **Journal of Social Behavior & Personality**. Vol:14, Issue:3, 385-397, 1999.

Glisson, Charles and Mark Durick. "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations", **Administrative Science Quarterly**. Vol: 5, 61-81, (March 1988).

Gregersen, Hal and Stewart Black. "Antecedents to Commitment to a Parent Company and a Foreign Operation", **Academy of Management Journal**. Vol:35, No:1, 65-90, 1992.

Grunberg, Leon, Richard Anderson and Edward Greenberg. "Surviving Layoffs: The Effects On Organizational Commitment and Job Performance", **Work and Occupations**. Vol:27, No:1, 7-31, February 2000.

Hays, Scott. "Ownership Cultures Create Unity", **Workforce**. 60-64, February 1999.

Snape, Ed and Andy W.Chan. "Commitment to Company and Union: Evidence from Hong Kong", **Industrial Relations**. Vol:39, No:3, 435-457, June 2000.

Hunt, Shelby and Lawrence Chonko. "Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing", **Journal of Marketing**. Vol: 53, 79-90, July 1989.

Jans, Neal. "Organizational Commitment, Career Factors and Career/Life Stage", **Journal of Organizational Behavior**. Vol: 10, 247, 1989.

Janssens, Maddy and Jeanne Brett. "Coordinating Global Companies", **Trends in Organizational Behavior**. Vol:1, 30-46, 1994.

Jenkins, Michael. "Self-Monitoring and Turnover: The Impact of Personality on Intent to Leave", **Journal of Organizational Behavior**. Vol: 14, 83-91, 1993.

Kanter, Rosabeth M. "Commitment and Social Organizations", **American Sociological Review**. Vol: 33, No: 4, 499-516, August 1968.

Ketchland, Alice. "The Existence of Multiple Measures of Organizational Commitment and Experience-Related Differences in a Public Accounting Setting", **Behavioral Research in Accounting**. Vol: 10, 112-115, 1998.

Kılıç, Mine. "Arkadaşınızı Satar Mısınız?", **Hürriyet**. 1 Ekim 2000.

Kirel, Çiğdem. "Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini, İş Bağlılığı İlişkisi", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**. Cilt:28, Sayı:2, 115-136, Kasım 1999.

Kirby, Susan and Orlando Richard. "Impact of Marketing Workplace Diversity of Employee Job Involvement and Organizational Commitment", **Journal of Social Psychology**. Vol:140, Issue:3, 367-378, June 2000.

Klein, Howard and Natasha Weaver. "The Effectiveness of an Organizational Level Orientation Training Program in The Socialization of New Hires", **Personnel Psychology**. Vol:53, Issue:1, 47-67, Spring 2000.

Knoop, Robert. "Relationship among Job Involvement, Job Satisfaction and Organizational Commitment", **The Journal of Psychology**. Vol:129, No: 6, 643-650, November 1995.

Konczak, Lee, Damian Stelly and Michael Trusty. "Defining and Measuring Empowering Leader Behavior", **Educational & Psychological Measurement**. Vol:60, Issue:2, 301-314, April 2000.

Korabik, Karen and Hazel Rosin. "The Impact of Children on Women Managers' Career Behavior and Organizational Commitment", **Human Resource Management**. Vol: 34, No: 4, 513-528, Winter 1995.

Labs, Jennifer. "Pick The Right People", **Workforce**. Vol:77, No:11, 50-52, November 1998.

_____. "Overload", **Workforce**. 30-37, January 1999.

_____. "They Want More Support- Inside and Outside- of Work", **Workforce**. Vol: 77, No:11, 54-56, January 1999.

_____. "Loyalty is a Two-Way Street at D.A. Stuart", **Workforce**. Vol:77, No: 11, 38, November 1998.

Lanchman Ran and Nissim Aranya. "Evaluation of Alternative Models of Commitments and Job Attitudes of Professionals", **Journal Of Occupational Behaviour**. Vol:7, 228, 1986.

_____ and Nissim Aranya. "Job Attitudes and Turnover Intentions among Professionals in Different Work Setting", **Organization Studies**. Vol: 7, No: 3, 279-280, 1986.

Lawler, Edward E. and J.R. Hackman. "Employee Reactions to Job Characteristics", **Journal of Applied Psychology**. Vol: 55, 259-286, 1971.

Lee, Sang M. "An Empirical Analysis of Organizational Identification", **Academy of Management Journal**. Vol: 8, 213-220, June 1971.

Luthans, Fred, Donald Baack and Lew Taylor. "Organizational Commitment: Analysis of Antecedents", **Human Relations**. Vol: 40, No: 4, 219-236, 1987.

Marsden, Peter, Arne Kalleberg and Cynthia Cook. "Gender Differences in Organizational Commitment," **Work and Occupation**. Vol: 20, No: 3, 369-375, August 1993.

Mathieu, John. "Total Quality Management, Organizational Commitment and Perceived Organizational Support and Intraorganizational Communication", **Management Communication Quarterly**. Vol:93, 63-93, February 1997.

_____ and M. Dennis Zajac. "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment", **Psychological Bulletin**. Vol:108, 171-172, 1990.

Meyer John, Allen J. Natalie and Gellatly R. Ian. "Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time Lagged Relations", **Journal of Applied Psychology**. Vol:75 No:6, 710-715, 1990.

_____, Natalie Allen and Catherine Smith. "Commitment to Organizations and Occupations", **Journal of Applied Psychology**. Vol:78, No:4, 539-548, 1993.

Morris, James and Daniel Sherman. "Generalizability of an Organizational Commitment Model", **Academy of Management Journal**. Vol:24, No: 3, 512-526, 1981.

Morrow, Paula and Rosemary Wirth. "Work Commitment among Salaried Professionals", **Journal of Vocational Behavior**. Vol:34, 41-45, 1981.

_____, J.C. McElroy, and M.Blum. "Work Commitment of among Department of Transportation Employees", **Review of Public Personnel Administration**. Vol: 8, No:3, 96-104, Spring 1988.

Mowday, Richard. "Reflections on The Study and Relevance of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**. Vol: 8, Issue:4, 387-394, 2000.

Niehoff, Bob, C.A.Enz and R.A.Grover. "The Impact of Top-Management Actions on Employee Attitudes and Perceptions", **Group & Organization Management**. Vol:15, No:3, 337-352, September 1990.

Nouri, Hossein and Robert Parker. "The Effect of Organizational Commitment on the Relation Between Budgetary Participation and Budgetary Slack", **Behavioral Research in Accounting**. Vol:8, 74-87, 1996.

Oliver, Nick. "Work Rewards, Work Values and Organizational Commitment in an Employee-Owned Firm: Evidence from the U.K.", **Human Relations**. Vol: 43, No: 6, 513-526, 1990.

O'Reilly, Charles and Jennifer Chatman. "Organizational Commitment and Psychological Attachment", **Journal of Applied Psychology**. Vol: 71, No: 3, 492-499, 1986.

Özkalp, Enver. "Örgütlerde Kültürel Sorunlar ve Örgüt Kültürünün Korunmasında ve Geliştirilmesinde Uygulanabilecek Programlara İlişkin Eskişehir'de Yapılan Bir Araştırma", **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt: XV, Sayı:1-2 , 437-462, 1999.

_____. "Takım Çalışmalarının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetimi Tekerleği", **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**. Cilt:XIII, Sayı:1-2, 431-459, 1997.

Pasewark, William and Jerry Strawser. "The Determinants of Job Insecurity in a Professional Accounting", **Behavioral Research in Accounting**. Vol:8, 91-112, March 1996.

Pearson, Cecil. "Contributions of Job Content and Social Information on Organizational Commitment and Job Satisfaction: An Exploration in a Malaysian Nursing Context", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. Vol: 70, Issue: 4, 357-380, December 1997.

Penley, Larry and Sam Gould. "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organization", **Journal of Organizational Behavior**. Vol: 9, 46, 1988.

Pierce, Jon and Randall Dunham. "Organizational Commitment: Pre-Employment Propensity and Initial Work Experiences", **Journal of Management**. Vol: 13, No: 1, 163-178, 1987.

Porter, Lyman, R.M.Steers and R.T. Mowday. " Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians", **Journal of Applied Psychology**. Vol: 59, No: 5, 603-659, 1978.

Putti, Joseph, S. Aryee and Kim Ton Liang. "Work Values and Organizational Commitment: A Study in the Asian Context", **Human Relations**. Vol: 42, No: 3, 278-285,1989.

Randall, Donna. "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", **Academy of Management Review**. Vol:12, No:3, 465-478, 1997.

_____, Donald Fedor and Clinton Longenecker, "The Behavioral Experrison of Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**. Vol: 36, 212-215, 1990.

Reichers E. Arnon. "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", **Academy of Management Review**. Vol: 10, No: 3, 468-472, 1985.

Rhodes, Susan. "Age-Related Differences in Work Attitudes and Behavior: A Review and Conceptual Analysis", **Psychological Bulletin**. Vol:93, No:2, 328-367, 1983.

Robinson, Gail and Kathleen Dechant, "Building a Business Case For Diversity", **Academy of Management Executive**. Vol:11, No:3, 21-31, 1997.

Roderick, Iverson and Buttigieg Donna. "Affective, Normative,Continuance Commitment", **Journal of Management Studies**. Vol: 36, No: 3, 310-319, May 1999.

Rotondi, T. "Organizational Identification and Group Involvement", **Academy of Management Journal**. Vol.18, 892-895, 1975.

Scandura, Terri and Melenie Lankau. "Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction", **Journal of Organizational Behavior**. Vol:18, 377-391, 1997.

Schappe, Stephen. "The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Psychology Interdisciplinary&Applied**. Vol:132, Issue:3, 277-290, May 1998.

Schuster, Michael and Gary Florkowski. "Support for Profits Sharing and Organizational Commitment", **Human Relations**. Vol: 45, No: 5, 507-514, May 1992.

Sethi, Vikram ve diğerleri. "The Multidimensional Nature of Organizational Commitment among Information Systems Personnel", <http://hsb.baylor.edu/ramsower/ais.ac.96/papers/sethi.htm>.

Snape, Ed and Andy Chan. "Commitment to Company and Union: Evidence from Hong Kong", **Industrial Relations**. Vol:39, No:3, 330-355, June 2000.

Somers, J. Mark. "Organizational Commitment and Organizational Behavior", **Group and Organizational Management**. Vol:19, Issue:3, 270-285, September 1994.

Steel, Robert and Nathan Bennett. "Does Work Group Cohesiveness Affect Individual Performance and Organizational Commitment?", **Small Group Research**. Vol:29, Issue: 4, 427-433, August 1998.

Steers, R.M. "Organizational, Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism", **Psychological Bulletin**. Vol:80, No:2, 151-176, 1973.

Stevens, John, Janice Beyer and Harrison Trice. "Assessing Personal Role and Organizational Predictors of Managerial Commitment", **Academy of Management Journal**. Vol:21, No:3, 380-396, 1978.

Tan, Hoon Hwee and Christy S.F. Tan. "Toward The Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization", **Genetic, Social&General Psychology**. Vol:126, Issue:2, 241-260, May 2000.

Wahn, Judy. "Sex Differences in the Continuance Component of Organizational Commitment", **Group&Organizational Management**. Vol: 23, Issue: 3, 255-259, September 1998.

Wallace, Jean. "Professional and Organizational Commitment: Compatible or Incompatible?", **Journal of Vocational Behavior**. Vol: 42, 333-349, 1993.

Wilson, Patricia. "A Theory of Power and Politics and Their Effects on Organizational Commitment of Senior Executive Service Members", **Administration and Society**. Vol:31, Issue: 1, 120-137, March 1999.

Wolfman, Ilene and Deb McCusker. "Loyalty in the Eyes of the Employers and Employees", **Workforce**. Vol: 77, No:11, 30-33, November 1998.

Worchel, Stephen and David Woehr. "Organizational Commitment among Public Service Employees", **Public Personal Management**. Vol:14, 339-349, September 1998.

Vandenberg, Robert and Vida Scarpello. "A Longitudinal Assesment of the Determinant Relationship Between Employee Commitments to the Occupation and the Organization", **Journal of Organizational Behavior**. Vol: 15, 534-536, 1994.

_____ and Charles Lance. "Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment", **Journal of Management**. Vol: 18, No:1, 153-168, March 1992.

Zaccora, Stephen and Gregory Dobbins. "Contrasting Group and Organizational Commitment:Evidence for Diffrences among Multilevel Attachment", **Journal of Organizational Behavior**. Vol: 10, 268-275, 1989.

Zahra, Shaker. "Understanding Organizational Commitment", **Supervisory Management**. 18-20, March, 1984.

BİLDİRİLER

İşbaşı, Janset Özen. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma," 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Nevşehir: 25-27 Mayıs 2000.

Karatepe, Osman ve Ali Halıcı. "İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Ampirik Bir Değerlendirme", IV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Eskişehir: 21-23 Mayıs 1998.

Üner, Mithat, Osman Karatepe ve Ali Halıcı, "Bir Hizmet Kalitesi Modeli Yardımıyla Hizmet Kalitesi, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Kavramlarının Yapılandırılmasına Yönelik Bir Deneme," VI. Ulusal İşletmecilik Kongresi. Antalya:12-14 Kasım 1998.

Wasti, S. Arzu. "Toplumsal Değerlerin Örgütsel Yapılaşma ve Çalışanların İşleri İle İlgili Tutum ve Değerlerine Etkisi," 2. Yönetim Kongresi. Kuşadası: 1994.

_____. "Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi," 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Nevşehir: 25-27 Mayıs 2000.

TEZLER

Ateş, Gözen. "Türk Ticaret Bankalarının Örgütsel Bağlılığı." Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. ODTU, 1997.

Gökmen, Süheyla. "İşletmeye Bağlılık Anketi'ni Türkçe'ye Uyarlama ve Geçerlilik ve Güvenirlik Katsayılarını Belirleme Çalışması." Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, 1996.

İsrael, Ella. "An Investigation of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment in Turkey." Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Boğaziçi Üniversitesi, 1996.

Varoğlu, Demet. "Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri." Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, 1993.

Sungurlu, Melek. "Güç Tarzları ve Organizasyona Bağlılık." Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, 1994.

Ek:I Anket Formu Örneği

Bu anket, kişisel bir araştırma (master tezi) için olup, amacı kişilerin çalıştıkları örgüte ve mesleğe olan bağlılıkları ve bunları etkileyen faktörleri saptamaktır.

Anketi dolduracaklar tesadüfú seçilmiştir. Anket sonuçları genellemelere gidilerek değerlendirileceğinden, anketi dolduranlar hakkında kişisel bilgiler hiçbir yerde açıklanmayacaktır.

Ayırdığınız vakit ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,
A.Ayşe Cengiz
Anadolu Üniversitesi
Araştırma Görevlisi

KİŞİSEL BİLGİLER

1) Yaşınız

a) 20-24

b) 25-29

c) 30-34

d) 35-39

e) 40-44

f) 45-49

g) 50 ve üstü

2) Cinsiyetiniz

a) Kadın

b) Erkek

3) Medeni Haliniz

a) Bekar

b) Evli

c) Boşanmış

d) Dul

4) Eşiniz çalışıyor mu? a) Evet b) Hayır

5) Eşiniz sağlık sektöründe mi çalışıyor? a) Evet b) Hayır

6) Çocuğunuz var mı? a) Evet b) Hayır

7) Okul çağında çocuğunuz var mı? a) Evet b) Hayır

8) Öğrenim Durumunuz

a) Lise veya dengi okul mezunu

b) Önlisans diplomalı

c) Yüksekokul/Üniversite mezunu

d) Master/Doktora

9) Çalışma Ünvanınız:

10) Kaç yıldır bu mesleği yapıyorsunuz?

a) 1 yıldan az

b) 1-3 yıl

c) 4-6 yıl

d) 7-9 yıl

e) 10- 12 yıl

f) 12 yıldan fazla

11) Kaç yıldır bu işyerinde çalışıyorsunuz?

- a) 1 yıldan az
- b) 1-3 yıl
- c) 4-6 yıl
- d) 7-9 yıl
- e) 10- 12 yıl
- f) 12 yıldan fazla

12) Gelir durumunuz

- a) 150-250 milyon
- b) 251-350 milyon
- c) 351-450 milyon
- d) 451-500 milyon
- e) 500 milyondan fazla

Aşağıda verilen ifadelere ne derece katıldığınızı lütfen sayı ile belirtilen seçeneklerden birini yuvarlak içine alarak gösteriniz. Ölçekteki sayıların belirttiği katılım dereceleri şöyledir:

5.....	4.....	3.....	2.....	1
Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum

13) Örgütüm sahip olduğum yeteneklerimi kullanabileceğim imkanları bana sağlamaktadır. 5.....4.....3.....2.....1

14) İşimde başarılı olmak herşeyden önce gelir. 5.....4.....3.....2.....1

15) Örgütümde kariyerimi geliştirmem için yeterli fırsatlar var. 5.....4.....3.....2.....1

16) Bu örgütte çalışmam büyük ölçüde şans eseridir. 5.....4.....3.....2.....1

17) Çok çalışmak hayatımın vazgeçilmez bir parçasıdır. 5.....4.....3.....2.....1

18) Örgütüm için yaptığım iş önemlidir. 5.....4.....3.....2.....1

19) Zor ve karmaşık işleri tercih ederim. 5.....4.....3.....2.....1

20) Kimden emir alacağımı ve ne yapmam gerektiğini bilirim. 5.....4.....3.....2.....1

21) Becerilerime ve yeteneklerime uygun bir iş yaptığımı düşünüyorum. 5.....4.....3.....2.....1

22) İşten çıkarılma riskim oldukça azdır. 5.....4.....3.....2.....1

23) İşimin stresli ve yorucu olduğunu düşünmüyorum. 5.....4.....3.....2.....1

5.....	4.....	3.....	2.....	1
Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
24) Örgütümde adil bir terfi sistemi vardır.	5.....	4.....	3.....	2..... 1
25) Örgütümde hiç kimsenin hakkı yenmez.	5.....	4.....	3.....	2..... 1
26) Örgütümde sıkı bir kontrol sistemi yoktur.	5.....	4.....	3.....	2..... 1
27) Örgütü (veya bölümle) ilgili önemli kararlar alınırken çalışanların fikirlerinin dikkate alındığı bir örgütte çalışıyorum.	5.....	4.....	3.....	2..... 1
28) İş arkadaşlarımla yakın ve destekleyici ilişkilerim var..	5.....	4.....	3.....	2..... 1
29) İşimi yaparken gerekli özerkliğe ve sorumluluğa sahibim.	5.....	4.....	3.....	2..... 1
30) Titiz ve özverili çalışmam karşılığında örgütüm tarafından ödüllendirileceğimi bilirim.	5.....	4.....	3.....	2..... 1
31) Koşulları daha iyi bir iş bulsam bile örgütümü bırakmam.	5.....	4.....	3.....	2..... 1
32) Şu anki örgütümde olmak koşulu ile her işi yapmaya hazırım.	5.....	4.....	3.....	2..... 1
33) Kişisel amaçlarıma hizmet ettiği sürece örgüt amaçlarını desteklerim.	5.....	4.....	3.....	2..... 1
34) Örgütümün bir parçası olmaktan gurur duyuyorum.	5.....	4.....	3.....	2..... 1
35) Bu örgütte çalışmaya karar verdiğim sırada, başka seçeneklerim olmasına karşın, doğru bir karar verdiğime inanıyorum. ...	5.....	4.....	3.....	2..... 1
36) Örgütümün gelecekte iyi bir konumda olması beni gerçekten ilgilendiriyor.	5.....	4.....	3.....	2..... 1
37) Örgütümün önem verdiği değerler ile benim değerlerim benzerlik gösterir.	5.....	4.....	3.....	2..... 1
38) Arkadaşlarıma örgütümden, çalışılması çok zevkli bir işyeri olarak bahsediyorum.	5.....	4.....	3.....	2..... 1
39) Örgütümün başarısı için beklenenin çok ötesinde bir çaba sarf ederim.	5.....	4.....	3.....	2..... 1

5.....	4.....	3.....	2.....	1.....	
Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	
40) Mesleğimdeki başarı, örgütümün başarısından daha önemlidir.	5.....	4.....	3.....	2.....	1.....
41) Mesleğim toplumdaki statümü yükseltiyor.	5.....	4.....	3.....	2.....	1.....
42) Mesleğimle gurur duyuyorum.	5.....	4.....	3.....	2.....	1.....
43) Mesleğimle ilgili her türlü yeniliği yakından takip ederim.	5.....	4.....	3.....	2.....	1.....
44) Bilinçli bir meslek seçimi yaptığımı düşünüyorum.	5.....	4.....	3.....	2.....	1.....
45) Tüm zorluklarına rağmen, bu mesleği seçtiğim için pişman değilim.	5.....	4.....	3.....	2.....	1.....
46) Mesleğimin gerektirdiği özellikleri taşıdığımı inanıyorum.	5.....	4.....	3.....	2.....	1.....
47) Mesleğimi değiştirecek olsam, bunun en büyük nedeni maddi sıkıntılar olurdu.	5.....	4.....	3.....	2.....	1.....
48) Mesleğimin statüsü, örgütümün statüsünden daha yüksektir.	5.....	4.....	3.....	2.....	1.....
49) Halen bu örgütte ve bu meslekte çalışıyor olmanızın başlıca nedenlerini lütfen önem sırasına koyun. (En önemlisine 1 verip, daha az önemlilerine takip eden sayıları verin. Her nedeni değerlendirmek zorunda değilsiniz.)					

- saygınlığı yüksek bir meslek olması
 - saygınlığı yüksek bir örgüt olması
 - iş güvenliği
 - sıcak bir çalışma ortamı
 - ücretin yüksek olması
 - başka bir işin beni bu kadar tatmin etmeyeceğini düşünmem
 - yurt dışına çıkma olanakları
 - başka bir iş olanağının olmaması
- Varsa diğerlerini kısaca ifade ediniz.

.....

Anket sorularımız bitmiştir.
 Teşekkürler.

Group Statistics

	hangi hastanede calisiyor?	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
kosullari daha iyi bir is bulsam bile orgutumu terk etmem.	ssk	57	2,61	1,32	,17
	osmangazi	115	2,17	1,24	,12
su anki orgutumde olmak kosulu ile her isi yapmaya hazirim.	ssk	57	2,40	1,19	,16
	osmangazi	114	2,25	1,13	,11
kisisel amaclarima hizmet ettigi surece orgut	ssk	56	3,20	1,30	,17
	osmangazi	111	2,92	1,18	,11
orgutumun bir parcasi olmaktan gurur duyarim.	ssk	56	3,73	1,04	,14
	osmangazi	114	3,47	1,01	9,42E-02
bu orgutte calismaya karar verdigim sirada	ssk	57	3,18	1,17	,15
	osmangazi	110	2,77	1,12	,11
orgutumun gelecekte iyi bir konumda olmasi beni	ssk	56	4,27	,96	,13
	osmangazi	114	3,83	,94	8,80E-02
orgutumun onem verdigi degerler ile benim	ssk	57	3,37	1,11	,15
	osmangazi	111	3,04	1,09	,10
arkadaslarima orgutumden calisilmasi	ssk	57	2,84	1,21	,16
	osmangazi	114	2,46	1,20	,11
orgutumyun basarisi icin beklenin cok otesinde	ssk	56	3,88	1,16	,16
	osmangazi	113	3,44	,90	8,43E-02

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
kosullari daha iyi bir is bulsam bile orgutumun terk etmem.	Equal variances assumed	,358	,551
	Equal variances not assumed		
su anki orgutumde olmak kosulu ile her isi yapmaya hazirim.	Equal variances assumed	,003	,956
	Equal variances not assumed		
kisisel amaclarima hizmet ettigi surece orgut amaclarimi desteklerim.	Equal variances assumed	5,533	,020
	Equal variances not assumed		
orgutumun bir parcasi olmaktan gurur duyarim.	Equal variances assumed	1,730	,191
	Equal variances not assumed		
bu orgutte calismaya karar verdigim sirada baska seceneklerimin omasina ragmen dogru bir karar verdigime inanmıyorum	Equal variances assumed	1,861	,175
	Equal variances not assumed		
orgutumun gelecekte iyi bir konumda olmasi beni gercekten ilgilendirir.	Equal variances assumed	,547	,461
	Equal variances not assumed		
orgutumun onem verdigi degerler ile benim degerlerim benzerlik gosterir.	Equal variances assumed	,308	,580
	Equal variances not assumed		
arkadaslarima orgutumden calisilmasi zevkli bir isyeri olarak bahsediyorum	Equal variances assumed	,012	,914
	Equal variances not assumed		
orgutumyun basarisi icin beklenin cok otesinde caba sarf ederim.	Equal variances assumed	,082	,775
	Equal variances not assumed		

		t-test for Equality of Means			
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
kosullari daha iyi bir is bulsam bile orgutumu terk etmem.	Equal variances assumed	-,621	131	,536	-,13
	Equal variances not assumed	-,611	109,640	,543	-,13
su anki orgutumde olmak kosulu ile her isi yapmaya hazirim.	Equal variances assumed	-,821	131	,413	-,17
	Equal variances not assumed	-,817	114,313	,416	-,17
kisisel amaclarima hizmet ettigi surece orgut amaclarimi desteklerim.	Equal variances assumed	1,082	131	,281	,23
	Equal variances not assumed	1,045	101,070	,299	,23
orgutumun bir parcasi olmaktan gurur duyarim.	Equal variances assumed	-,888	130	,376	-,17
	Equal variances not assumed	-,870	107,540	,386	-,17
bu orgutte calismaya karar verdigim sirada baska seceneklerimin omasina ragmen dogru bir karar verdigime inanirum.	Equal variances assumed	-,818	131	,415	-,15
	Equal variances not assumed	-,795	104,060	,428	-,15
orgutumun gelecekte iyi bir konumda olmasi beni gercekten ilgilendirir.	Equal variances assumed	,032	130	,975	5,19E-03
	Equal variances not assumed	,031	107,666	,975	5,19E-03
orgutumun onem verdigi degerler ile benim degerlerim benzerlik gosterir.	Equal variances assumed	-,662	131	,509	-,43
	Equal variances not assumed	-,773	90,007	,442	-,43
arkadaslarima orgutumden calisilmasi zevkli bir isyeri olarak bahsediyorum	Equal variances assumed	-1,591	131	,114	-,30
	Equal variances not assumed	-1,556	106,810	,123	-,30
orgutumyun basarisi icin beklenin cok otesinde caba sarf ederim.	Equal variances assumed	,483	130	,630	8,05E-02
	Equal variances not assumed	,478	111,958	,634	8,05E-02

		t-test for Equality of Means		
		Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
kosullari daha iyi bir is bulsam bile orgutumun terk etmem.	Equal variances assumed	,21	-,55	,29
	Equal variances not assumed	,22	-,56	,30
su anki orgutumde olmak kosulu ile her isi yapmaya hazirim.	Equal variances assumed	,21	-,57	,24
	Equal variances not assumed	,21	-,58	,24
kisisel amaclarima hizmet ettigi surece orgut amaclarimi desteklerim.	Equal variances assumed	,21	-,19	,64
	Equal variances not assumed	,22	-,20	,66
orgutumun bir parcasi olmaktan gurur duyarim.	Equal variances assumed	,19	-,54	,20
	Equal variances not assumed	,19	-,54	,21
bu orgutte calismaya karar verdigim sirada baska seceneklerimin omasina ragmen dogru bir karar verdigime inaniorum	Equal variances assumed	,18	-,52	,21
	Equal variances not assumed	,19	-,53	,23
orgutumun gelecekte iyi bir konumda olmasi beni gercekten ilgilendirir.	Equal variances assumed	,16	-,32	,33
	Equal variances not assumed	,17	-,33	,34
orgutumun onem verdigi degerler ile benim degerlerim benzerlik gosterir.	Equal variances assumed	,65	-1,72	,86
	Equal variances not assumed	,56	-1,54	,68
arkadaslarima orgutumden calisilmasi zevkli bir isyeri olarak bahsediyorum	Equal variances assumed	,19	-,67	7,23E-02
	Equal variances not assumed	,19	-,68	8,14E-02
orgutumyun basarisi icin beklenin cok otesinde caba sarf ederim.	Equal variances assumed	,17	-,25	,41
	Equal variances not assumed	,17	-,25	,41

Group Statistics

hangi hastanede calisiyorsunuz?	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
kosullari daha iyi bir is bulsam bile orgutumu terk etmem.	55	2,73	1,27	,17
ssk	78	2,86	1,16	,13
devlet				
su anki orgutumde olmak kosulu ile her isi yapmaya hazirim.	55	2,47	1,18	,16
ssk	78	2,64	1,15	,13
devlet				
kisisel amaclarima hizmet ettigi surece orgut	55	2,85	1,33	,18
ssk	78	2,63	1,08	,12
devlet				
orgutumun bir parcasi olmaktan gurur duyarim.	55	3,42	1,13	,15
ssk	77	3,58	1,00	,11
devlet				
bu orgutte calismaya karar verdigim sirada	55	3,40	1,15	,15
ssk	78	3,55	,98	,11
devlet				
orgutumun gelecekte iyi bir konumda olmasi beni	55	4,11	,99	,13
ssk	77	4,10	,88	,10
devlet				
orgutumun onem verdigi degerler ile benim	55	3,45	1,17	,16
ssk	78	3,88	4,72	,53
devlet				
arkadaslarima orgutumden calisilmasi	55	3,04	1,14	,15
ssk	78	3,33	1,00	,11
devlet				
orgutumyun basarisi icin beklenin cok otesinde	55	3,69	,98	,13
ssk	77	3,61	,92	,10
devlet				

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
kosullari daha iyi bir is bulsam bile orgutumun terk etmem.	Equal variances assumed Equal variances not assumed	,596	,441
su anki orgutumde olmak kosulu ile her isi yapmaya hazirim.	Equal variances assumed Equal variances not assumed	,138	,711
kisisel amaclarima hizmet ettigi surece orgut amaclarimi desteklerim.	Equal variances assumed Equal variances not assumed	1,594	,209
orgutumun bir parcasi olmaktan gurur duyarim.	Equal variances assumed Equal variances not assumed	,191	,662
bu orgutte calismaya karar verdigim sirada baska seceneklerimin olmasina ragmen dogru bir karar verdigime inanirum	Equal variances assumed Equal variances not assumed	,426	,515
orgutumun gelecekte iyi bir konumda olmasi beni gercekten ilgilendirir.	Equal variances assumed Equal variances not assumed	,199	,656
orgutumun onem verdigi degerler ile benim degerlerim benzerlik gosterir.	Equal variances assumed Equal variances not assumed	1,056	,306
arkadaslarima orgutumden calisilmasi zevkli bir isyeri olarak bahsediyorum	Equal variances assumed Equal variances not assumed	,011	,915
orgutumyun basarisi icin beklenin cok otesinde caba sarf ederim.	Equal variances assumed Equal variances not assumed	,892	,346

		t-test for Equality of Means			
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
kosullari daha iyi bir is bulsam bile orgutumu terk etmem.	Equal variances assumed	2,185	170	,030	,45
	Equal variances not assumed	2,141	105,945	,035	,45
su anki orgutumde olmak kosulu ile her isi yapmaya hazirim.	Equal variances assumed	,800	169	,425	,15
	Equal variances not assumed	,785	106,628	,434	,15
kisisel amaclarima hizmet ettigi surece orgut amaclarimi desteklerim.	Equal variances assumed	1,383	165	,168	,28
	Equal variances not assumed	1,342	101,826	,183	,28
orgutumun bir parçasi olmaktan gurur duyarim.	Equal variances assumed	1,559	168	,121	,26
	Equal variances not assumed	1,544	106,682	,126	,26
bu orgutte calismaya karar verdigim sirada baska seceneklerimin omasina ragmen dogru bir karar verdigime inanmıyorum	Equal variances assumed	2,169	165	,032	,40
	Equal variances not assumed	2,142	109,626	,034	,40
orgutumun gelecekte iyi bir konumda olmasi beni gercekten ilgilendirir.	Equal variances assumed	2,810	168	,006	,43
	Equal variances not assumed	2,787	107,128	,006	,43
orgutumun onem verdigi degerler ile benim degerlerim benzerlik gosterir.	Equal variances assumed	1,862	166	,064	,33
	Equal variances not assumed	1,848	110,797	,067	,33
arkadaslarima orgutumden calisilmasi zevkli bir isyeri olarak bahsediyorum	Equal variances assumed	1,981	169	,049	,39
	Equal variances not assumed	1,976	111,399	,051	,39
orgutumün basarisi icin beklenin çok ötesinde caba sarf ederim.	Equal variances assumed	2,671	167	,008	,43
	Equal variances not assumed	2,450	88,465	,016	,43

		t-test for Equality of Means		
		Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
kosullari daha iyi bir is bulsam bile orgutumun terk etmem.	Equal variances assumed	,21	4,33E-02	,85
	Equal variances not assumed	,21	3,31E-02	,86
su anki orgutumde olmak kosulu ile her isi yapmaya hazirim.	Equal variances assumed	,19	-,22	,52
	Equal variances not assumed	,19	-,23	,53
kisisel amaclarima hizmet ettigi surece orgut amaclarimi desteklerim.	Equal variances assumed	,20	-,12	,67
	Equal variances not assumed	,21	-,13	,69
orgutumun bir parcasi olmaktan gurur duyarim.	Equal variances assumed	,17	-6,88E-02	,59
	Equal variances not assumed	,17	-7,35E-02	,59
bu orgutte calismaya karar verdigim sirada baska seceneklerimin omasina ragmen dogru bir karar verdigime inanivorum	Equal variances assumed	,19	3,61E-02	,77
	Equal variances not assumed	,19	3,02E-02	,78
orgutumun gelecekte iyi bir konumda olmasi beni gerçekten ilgilendirir.	Equal variances assumed	,15	,13	,74
	Equal variances not assumed	,16	,13	,74
orgutumun onem verdigi degerler ile benim degerlerim benzerlik gosterir.	Equal variances assumed	,18	-2,00E-02	,68
	Equal variances not assumed	,18	-2,39E-02	,69
arkadaslarima orgutumden calisilmasi zevkli bir isyeri olarak bahsediyorum	Equal variances assumed	,19	1,28E-03	,77
	Equal variances not assumed	,20	-1,08E-03	,77
orgutumun basarisini icin beklenin cok otesinde caba sarf ederim.	Equal variances assumed	,16	,11	,75
	Equal variances not assumed	,18	8,17E-02	,78

Ek:IV Doktorlar-Hemsireler T-Testi

Group Statistics

155

	hangi meslek grubundasınız?	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ORGBAG	DOKTOR	141	3,2541	,7412	6,242E-02
	HESYRE	171	3,2709	,6950	5,315E-02
MESBAG	DOKTOR	140	3,8628	,6110	5,164E-02
	HESYRE	171	3,2709	,6950	5,315E-02

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ORGBAG	Equal variances assumed	,179	,672	-,206	310	,837	-1,6764E-02	8,148E-02	-,1771	,1436
	Equal variances not assumed			-,204	290,736	,838	-1,6764E-02	8,199E-02	-,1781	,1446
MESBAG	Equal variances assumed	2,358	,126	7,886	309	,000	,5919	7,506E-02	,4442	,7396
	Equal variances not assumed			7,988	307,417	,000	,5919	7,410E-02	,4461	,7377

Ek:V Hemsireler T-Testi Sonuclari

Group Statistics

156

hangi hastanede calisiyor?	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ORGUTBAG ssk	57	3,2649	,7871	,1043
osmangazi	115	2,9213	,6754	6,298E-02
MESLEBAG ssk	57	3,5237	,7106	9,413E-02
osmangazi	115	3,1519	,6562	6,119E-02

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ORGUTBAG	Equal variances assumed	,270	,604	2,970	170	,003	,3436	,1157	,1152	,5719
	Equal variances not assumed			2,821	97,925	,006	,3436	,1218	,1019	,5853
MESLEBAG	Equal variances assumed	,628	,429	3,402	170	,001	,3718	,1093	,1560	,5875
	Equal variances not assumed			3,311	104,194	,001	,3718	,1123	,1491	,5944

Ek: VI Doktorlar T-Testi

Group Statistics

157

	hangi hastanede calisiyorsunuz?	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ORGBAG	ssk	55	3,2402	,8211	,1107
	devlet	78	3,2928	,6808	7,709E-02
MESBAG	ssk	54	3,7911	,6626	9,017E-02
	devlet	78	3,8655	,5732	6,490E-02

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ORGBAG	Equal variances assumed	,832	,363	-,403	131	,688	-5,2639E-02	,1306	-,3110	,2058
	Equal variances not assumed			-,390	102,200	,697	-5,2639E-02	,1349	-,3202	,2150
MESBAG	Equal variances assumed	,478	,491	-,688	130	,493	-7,4402E-02	,1082	-,2885	,1397
	Equal variances not assumed			-,670	103,090	,505	-7,4402E-02	,1111	-,2947	,1459

Group Statistics

	meslek grubu	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ORGUTBAG	doktor	54	3,2387	,8285	,1127
	hemsire	57	3,3569	,7483	9,912E-02
MESLEBAG	doktor	53	3,7849	,6671	9,164E-02
	hemsire	57	3,7137	,6243	8,269E-02

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ORGUTBAG	Equal variances assumed	,301	,584	-,789	109	,432	-,1182	,1497	-,4149	,1785
	Equal variances not assumed			-,787	106,420	,433	-,1182	,1501	-,4158	,1794
MESLEBAG	Equal variances assumed	,222	,639	,578	108	,565	7,116E-02	,1231	-,1729	,3152
	Equal variances not assumed			,577	105,937	,565	7,116E-02	,1234	-,1736	,3159

Correlations

		kac yasindasin iz?	ogrenim duurmunu z	kac yildir bu meslegi yapiyorsunuz?	kac yildir bu orgutte calisiyorsunuz?	ORGUTBAG	MESLEBAG
kac yasindasiniz?	Pearson Correlation	1,000	,213**	,832**	,750**	-,005	,095
	Sig. (2-tailed)	,	,005	,000	,000	,947	,215
	N	172	170	172	172	172	172
ogrenim duurmunuz	Pearson Correlation	,213**	1,000	,193*	,176*	-,145	-,164*
	Sig. (2-tailed)	,005	,	,012	,022	,059	,033
	N	170	170	170	170	170	170
kac yildir bu meslegi yapiyorsunuz?	Pearson Correlation	,832**	,193*	1,000	,866**	-,116	-,067
	Sig. (2-tailed)	,000	,012	,	,000	,130	,383
	N	172	170	172	172	172	172
kac yildir bu orgutte calisiyorsunuz?	Pearson Correlation	,750**	,176*	,866**	1,000	-,118	-,075
	Sig. (2-tailed)	,000	,022	,000	,	,123	,327
	N	172	170	172	172	172	172
ORGUTBAG	Pearson Correlation	-,005	-,145	-,116	-,118	1,000	,618**
	Sig. (2-tailed)	,947	,059	,130	,123	,	,000
	N	172	170	172	172	172	172
MESLEBAG	Pearson Correlation	,095	-,164*	-,067	-,075	,618**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,215	,033	,383	,327	,000	,
	N	172	170	172	172	172	172

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		kac yasindasin iz?	ogrenim duurmunu z	kac yildir bu meslegi yapıyorsunuz?	kac yildir bu orgutte calisiyorsunuz?	ORGBAG	MESBAG
kac yasindasiniz?	Pearson Correlation	1,000	,160	,744**	,769**	,063	,167*
	Sig. (2-tailed)		,059	,000	,000	,461	,049
	N	140	140	140	140	140	139
ogrenim duurmunuz	Pearson Correlation	,160	1,000	,210*	,072	-,071	,083
	Sig. (2-tailed)	,059		,012	,394	,403	,330
	N	140	141	141	141	141	140
kac yildir bu meslegi yapıyorsunuz?	Pearson Correlation	,744**	,210*	1,000	,687**	-,065	,228**
	Sig. (2-tailed)	,000	,012		,000	,441	,007
	N	140	141	141	141	141	140
kac yildir bu orgutte calisiyorsunuz?	Pearson Correlation	,769**	,072	,687**	1,000	-,060	,154
	Sig. (2-tailed)	,000	,394	,000		,478	,070
	N	140	141	141	141	141	140
ORGBAG	Pearson Correlation	,063	-,071	-,065	-,060	1,000	,286**
	Sig. (2-tailed)	,461	,403	,441	,478		,001
	N	140	141	141	141	141	140
MESBAG	Pearson Correlation	,167*	,083	,228**	,154	,286**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,049	,330	,007	,070	,001	
	N	139	140	140	140	140	140

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Descriptives

161 ORGUTBAG

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
20-24	52	3,1780	,6609	9,165E-02	2,9940	3,3620	2,11	5,00
25-29	53	2,9665	,7212	9,907E-02	2,7677	3,1653	1,56	4,22
30-34	31	2,8320	,5708	,1025	2,6226	3,0413	1,89	4,22
35-39	23	2,8743	,7912	,1650	2,5321	3,2164	1,56	4,67
40-44	10	3,4891	,9872	,3122	2,7829	4,1953	1,89	5,00
45-49	3	3,5926	1,2974	,7490	,3698	6,8154	2,44	5,00
Total	172	3,0352	,7302	5,568E-02	2,9252	3,1451	1,56	5,00

Test of Homogeneity of Variances

ORGUTBAG

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,984	5	166	,084

ANOVA

ORGUTBAG

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,179	5	1,236	2,413	,038
Within Groups	85,009	166	,512		
Total	91,187	171			

Descriptives

ORGUTBAG

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
bekar	69	2,9654	,7020	8,451E-02	2,7967	3,1340
evli	97	3,0756	,7314	7,426E-02	2,9282	3,2230
bosanmis	5	3,1322	1,1851	,5300	1,6607	4,6037
dul	1	3,4400	,	,	,	,
Total	172	3,0352	,7302	5,568E-02	2,9252	3,1451

Descriptives

ORGUTBAG

	Minimum	Maximum
bekar	1,56	5,00
evli	1,56	5,00
bosanmis	2,11	5,00
dul	3,44	3,44
Total	1,56	5,00

Test of Homogeneity of Variances

ORGUTBAG

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,259	3	168	,290

ANOVA

ORGUTBAG

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,706	3	,235	,437	,727
Within Groups	90,482	168	,539		
Total	91,187	171			

Group Statistics

cinsiyetiniz		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
orgbag	kadın	23	3,1691	,6555	,1367
	erkek	93	3,3925	,9383	9,730E-02

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
orgbag	Equal variances assumed	,767	,383	-1,077	114	,284	-,2234	,2074	-,6343	,1875
	Equal variances not assumed			-1,331	47,056	,189	-,2234	,1678	-,5609	,1141

Descriptives

ORGBAG

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
bekar	17	3,2876	,6112	,1482	2,9733	3,6018
evli	118	3,2236	,7571	6,970E-02	3,0856	3,3617
bosanmis	6	3,7593	,6719	,2743	3,0542	4,4644
Total	141	3,2541	,7414	6,244E-02	3,1307	3,3776

Descriptives

ORGBAG

	Minimum	Maximum
bekar	2,22	4,44
evli	1,00	5,00
bosanmis	2,89	4,67
Total	1,00	5,00

Test of Homogeneity of Variances

ORGBAG

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,334	2	138	,716

ANOVA

ORGBAG

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,660	2	,830	1,521	,222
Within Groups	75,301	138	,546		
Total	76,961	140			

isimde basarili olmak herseyden once gelir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kesinlikle katilmiyorum	2	5,3	5,4	5,4
	katilmiyorum	3	7,9	8,1	13,5
	kararsizim	3	7,9	8,1	21,6
	katiliyorum	8	21,1	21,6	43,2
	kesinlikle katiliyorum	21	55,3	56,8	100,0
	Total	37	97,4	100,0	
Missing	99	1	2,6		
Total		38	100,0		

orgutum icin yaptigim is onemlidir.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kararsizim	2	5,3	5,3	5,3
	katiliyorum	15	39,5	39,5	44,7
	kesinlikle katiliyorum	21	55,3	55,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

kimden emir alacagimi ve ne yapmam gerektigini bilirim

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	katilmiyorum	1	2,6	2,6	2,6
	kararsizim	2	5,3	5,3	7,9
	katiliyorum	15	39,5	39,5	47,4
	kesinlikle katiliyorum	20	52,6	52,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

becerilerime ve yeteneklerime uygun bir is yaptigimi dusunuyorum

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kesinlikle katilmiyorum	2	5,3	5,3	5,3
	kararsizim	6	15,8	15,8	21,1
	katiliyorum	11	28,9	28,9	50,0
	kesinlikle katiliyorum	19	50,0	50,0	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

isten cikarilma riskim oldukca azdir.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kesinlikle katilmiyorum	2	5,3	5,3	5,3
	katilmiyorum	3	7,9	7,9	13,2
	kararsizim	6	15,8	15,8	28,9
	katiliyorum	14	36,8	36,8	65,8
	kesinlikle katiliyorum	13	34,2	34,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	katılmıyorum	2	5,3	5,4	5,4
	katılıyorum	14	36,8	37,8	43,2
	kesinlikle katılıyorum	21	55,3	56,8	100,0
	Total	37	97,4	100,0	
Missing	99	1	2,6		
Total		38	100,0		

orgutmde kariyerimi gelistirmem icin yeterli firsatlar var.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kesinlikle katılmıyorum	11	28,9	30,6	30,6
	katılmıyorum	16	42,1	44,4	75,0
	kararsizim	1	2,6	2,8	77,8
	katılıyorum	4	10,5	11,1	88,9
	kesinlikle katılıyorum	4	10,5	11,1	100,0
	Total	36	94,7	100,0	
Missing	99	2	5,3		
Total		38	100,0		

orgutumde adil bir terfi sistemi vardir.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kesinlikle katılmıyorum	16	42,1	43,2	43,2
	katılmıyorum	6	15,8	16,2	59,5
	kararsizim	7	18,4	18,9	78,4
	kesinlikle katılıyorum	8	21,1	21,6	100,0
	Total	37	97,4	100,0	
Missing	99	1	2,6		
Total		38	100,0		

orgutumde hic kimsenin hakki yenmez.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kesinlikle katılmıyorum	17	44,7	44,7	44,7
	katılmıyorum	7	18,4	18,4	63,2
	kararsizim	8	21,1	21,1	84,2
	katılıyorum	1	2,6	2,6	86,8
	kesinlikle katılıyorum	5	13,2	13,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kesinlikle katılmıyorum	21	55,3	55,3	55,3
katılmıyorum	4	10,5	10,5	65,8
kararsizim	1	2,6	2,6	68,4
katılıyorum	1	2,6	2,6	71,1
kesinlikle katılıyorum	11	28,9	28,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

titiz ve ozverili calismam karsiliginda orgutum tarafından odullendirilecegimi bilirim.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kesinlikle katılmıyorum	11	28,9	28,9	28,9
katılmıyorum	13	34,2	34,2	63,2
kararsizim	4	10,5	10,5	73,7
katılıyorum	5	13,2	13,2	86,8
kesinlikle katılıyorum	5	13,2	13,2	100,0
Total	38	100,0	100,0	

is arkadaslarimla yakin ve destekleyici iliskilerim var.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid katılmıyorum	4	10,5	11,1	11,1
kararsizim	6	15,8	16,7	27,8
katılıyorum	12	31,6	33,3	61,1
kesinlikle katılıyorum	14	36,8	38,9	100,0
Total	36	94,7	100,0	
Missing 99	2	5,3		
Total	38	100,0		

isimde iyi olduğumu biliyorum ve örgütüm yeteneklerimi kullanabileceğim imkanları sağlamaktadır.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kesinlikle katılmıyorum	6	10,5	10,7	10,7
	katılmıyorum	10	17,5	17,9	28,6
	kararsızım	15	26,3	26,8	55,4
	katılıyorum	20	35,1	35,7	91,1
	kesinlikle katılıyorum	5	8,8	8,9	100,0
	Total	56	98,2	100,0	
Missing	99	1	1,8		
Total		57	100,0		

isimde başarılı olmak her şeyden önce gelir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	katılmıyorum	2	3,5	3,6	3,6
	kararsızım	6	10,5	10,9	14,5
	katılıyorum	25	43,9	45,5	60,0
	kesinlikle katılıyorum	22	38,6	40,0	100,0
	Total	55	96,5	100,0	
Missing	99	2	3,5		
Total		57	100,0		

örgütümde kariyerimi geliştirmem için yeterli fırsatlar var.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kesinlikle katılmıyorum	14	24,6	25,5	25,5
	katılmıyorum	18	31,6	32,7	58,2
	kararsızım	8	14,0	14,5	72,7
	katılıyorum	11	19,3	20,0	92,7
	kesinlikle katılıyorum	4	7,0	7,3	100,0
	Total	55	96,5	100,0	
Missing	99	2	3,5		
Total		57	100,0		

çok çalışmak hayatimin vazgeçilmez bir parçasıdır.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kesinlikle katılmıyorum	6	10,5	10,7	10,7
	katılmıyorum	7	12,3	12,5	23,2
	kararsızım	9	15,8	16,1	39,3
	katılıyorum	26	45,6	46,4	85,7
	kesinlikle katılıyorum	8	14,0	14,3	100,0
	Total	56	98,2	100,0	
Missing	99	1	1,8		
Total		57	100,0		

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	katılmıyorum	6	10,5	10,7	10,7
	kararsizim	16	28,1	28,6	39,3
	katiliyorum	28	49,1	50,0	89,3
	kesinlikle katiliyorum	6	10,5	10,7	100,0
	Total	56	98,2	100,0	
Missing	99	1	1,8		
Total		57	100,0		

kimden emir alacagimi ve ne yapmam gerektiğini bilirim

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kesinlikle katılmıyorum	1	1,8	1,8	1,8
	kararsizim	7	12,3	12,3	14,0
	katiliyorum	22	38,6	38,6	52,6
	kesinlikle katiliyorum	27	47,4	47,4	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

isten cikarilma riskim oldukca azdir.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kesinlikle katılmıyorum	10	17,5	17,5	17,5
	katılmıyorum	12	21,1	21,1	38,6
	kararsizim	11	19,3	19,3	57,9
	katiliyorum	14	24,6	24,6	82,5
	kesinlikle katiliyorum	10	17,5	17,5	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

orgutumde adil bir terfi sistemi vardir.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kesinlikle katılmıyorum	12	21,1	21,1	21,1
	katılmıyorum	16	28,1	28,1	49,1
	kararsizim	21	36,8	36,8	86,0
	katiliyorum	7	12,3	12,3	98,2
	kesinlikle katiliyorum	1	1,8	1,8	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

orgutumde hic kimsenin hakki yenmez.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kesinlikle katılmıyorum	14	24,6	24,6	24,6
	katılmıyorum	18	31,6	31,6	56,1
	kararsizim	17	29,8	29,8	86,0
	katiliyorum	7	12,3	12,3	98,2
	kesinlikle katiliyorum	1	1,8	1,8	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kesinlikle katılmıyorum	4	7,0	7,0	7,0
katılmıyorum	16	28,1	28,1	35,1
kararsizim	20	35,1	35,1	70,2
katiliyorum	14	24,6	24,6	94,7
kesinlikle katiliyorum	3	5,3	5,3	100,0
Total	57	100,0	100,0	

is arkadaslarimla yakin ve destekleyici iliskilerim var.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid katılmıyorum	2	3,5	3,6	3,6
kararsizim	4	7,0	7,1	10,7
katiliyorum	38	66,7	67,9	78,6
kesinlikle katiliyorum	12	21,1	21,4	100,0
Total	56	98,2	100,0	
Missing 99	1	1,8		
Total	57	100,0		

titiz ve ozverili calismam karsiliginda orgutum tarafından odullendirilecegimi bilirim.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kesinlikle katılmıyorum	11	19,3	19,3	19,3
katılmıyorum	17	29,8	29,8	49,1
kararsizim	16	28,1	28,1	77,2
katiliyorum	11	19,3	19,3	96,5
kesinlikle katiliyorum	2	3,5	3,5	100,0
Total	57	100,0	100,0	

isimde iyi olduğumu biliyorum ve örgütüm yeteneklerimi kullanabileceğim imkanları sağlamaktadır.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kesinlikle katılmıyorum	2	5,1	5,1	5,1
kararsızım	2	5,1	5,1	10,3
katılıyorum	9	23,1	23,1	33,3
kesinlikle katılıyorum	26	66,7	66,7	100,0
Total	39	100,0	100,0	

örgütümde kariyerimi geliştirmem için yeterli fırsatlar var.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid katılmıyorum	2	5,1	5,1	5,1
kararsızım	5	12,8	12,8	17,9
katılıyorum	12	30,8	30,8	48,7
kesinlikle katılıyorum	20	51,3	51,3	100,0
Total	39	100,0	100,0	

zor ve karmaşık işleri tercih ederim

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid katılmıyorum	1	2,6	2,6	2,6
kararsızım	4	10,3	10,5	13,2
katılıyorum	16	41,0	42,1	55,3
kesinlikle katılıyorum	17	43,6	44,7	100,0
Total	38	97,4	100,0	
Missing 99	1	2,6		
Total	39	100,0		

becerilerime ve yeteneklerime uygun bir iş yaptığımı düşünüyorum

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kesinlikle katılmıyorum	1	2,6	2,6	2,6
kararsızım	2	5,1	5,1	7,7
katılıyorum	15	38,5	38,5	46,2
kesinlikle katılıyorum	21	53,8	53,8	100,0
Total	39	100,0	100,0	

isten çıkarılma riskim oldukça azdır.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kesinlikle katılmıyorum	3	7,7	7,7	7,7
katılmıyorum	2	5,1	5,1	12,8
kararsızım	1	2,6	2,6	15,4
katılıyorum	12	30,8	30,8	46,2
kesinlikle katılıyorum	21	53,8	53,8	100,0
Total	39	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kesinlikle katılmıyorum	19	48,7	48,7	48,7
katılmıyorum	8	20,5	20,5	69,2
kararsızım	4	10,3	10,3	79,5
katılıyorum	5	12,8	12,8	92,3
kesinlikle katılıyorum	3	7,7	7,7	100,0
Total	39	100,0	100,0	

orgutumde hic kimsenin hakki yenmez.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kesinlikle katılmıyorum	5	12,8	12,8	12,8
katılmıyorum	8	20,5	20,5	33,3
kararsızım	9	23,1	23,1	56,4
katılıyorum	10	25,6	25,6	82,1
kesinlikle katılıyorum	7	17,9	17,9	100,0
Total	39	100,0	100,0	

orgutumle ilgili onemli kararlar alirken çalisnlarin fikirleri dikkate alınır.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kesinlikle katılmıyorum	2	5,1	5,1	5,1
katılmıyorum	7	17,9	17,9	23,1
kararsızım	15	38,5	38,5	61,5
katılıyorum	7	17,9	17,9	79,5
kesinlikle katılıyorum	8	20,5	20,5	100,0
Total	39	100,0	100,0	

is arkadaşlarımla yakın ve destekleyici ilişkilerim var.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kesinlikle katılmıyorum	6	15,4	15,8	15,8
katılmıyorum	10	25,6	26,3	42,1
kararsızım	11	28,2	28,9	71,1
katılıyorum	10	25,6	26,3	97,4
kesinlikle katılıyorum	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	97,4	100,0	
Missing 99	1	2,6		
Total	39	100,0		

isimi yaparken gerekli ozerkliğe ve sorumluluğa sahibim.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid katılmıyorum	3	7,7	7,7	7,7
kararsızım	4	10,3	10,3	17,9
katılıyorum	24	61,5	61,5	79,5
kesinlikle katılıyorum	8	20,5	20,5	100,0
Total	39	100,0	100,0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kesinlikle katılmıyorum	2	5,1	5,3	5,3
	katılmıyorum	2	5,1	5,3	10,5
	kararsızım	2	5,1	5,3	15,8
	katılıyorum	19	48,7	50,0	65,8
	kesinlikle katılıyorum	13	33,3	34,2	100,0
	Total	38	97,4	100,0	
Missing	99	1	2,6		
Total		39	100,0		

isimde iyi oldugumu biliyorum ve orgutum yeteneklerimi kullanabilcegim imkanlari saglamaktadır.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kesinlikle katılmıyorum	6	10,0	10,0	10,0
	katılmıyorum	9	15,0	15,0	25,0
	kararsizim	10	16,7	16,7	41,7
	katiliyorum	27	45,0	45,0	86,7
	kesinlikle katiliyorum	8	13,3	13,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

isimde basarili olmak herseyden once gelir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kesinlikle katılmıyorum	3	5,0	5,0	5,0
	katılmıyorum	6	10,0	10,0	15,0
	kararsizim	4	6,7	6,7	21,7
	katiliyorum	28	46,7	46,7	68,3
	kesinlikle katiliyorum	19	31,7	31,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

orgutmde kariyerimi gelistirmem icin yeterli firsatlar var.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kesinlikle katılmıyorum	7	11,7	11,7	11,7
	katılmıyorum	7	11,7	11,7	23,3
	kararsizim	11	18,3	18,3	41,7
	katiliyorum	27	45,0	45,0	86,7
	kesinlikle katiliyorum	8	13,3	13,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

cok calismak hayatimin vazgecilmez bir parcasidir.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kesinlikle katılmıyorum	3	5,0	5,1	5,1
	katılmıyorum	6	10,0	10,2	15,3
	kararsizim	6	10,0	10,2	25,4
	katiliyorum	31	51,7	52,5	78,0
	kesinlikle katiliyorum	13	21,7	22,0	100,0
	Total	59	98,3	100,0	
Missing	99	1	1,7		
Total		60	100,0		

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kesinlikle katılmıyorum	1	1,7	1,7	1,7
	katılmıyorum	6	10,0	10,0	11,7
	kararsızım	10	16,7	16,7	28,3
	katılıyorum	29	48,3	48,3	76,7
	kesinlikle katılıyorum	14	23,3	23,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

kimden emir alacağımı ve ne yapmam gerektiğini bilirim

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kesinlikle katılmıyorum	1	1,7	1,7	1,7
	katılmıyorum	1	1,7	1,7	3,3
	kararsızım	3	5,0	5,0	8,3
	katılıyorum	34	56,7	56,7	65,0
	kesinlikle katılıyorum	21	35,0	35,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

örgütümde adil bir terfi sistemi vardır.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kesinlikle katılmıyorum	4	6,7	6,7	6,7
	katılmıyorum	7	11,7	11,7	18,3
	kararsızım	11	18,3	18,3	36,7
	katılıyorum	28	46,7	46,7	83,3
	kesinlikle katılıyorum	10	16,7	16,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

örgütümde hiç kimsenin hakkı yenmez.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kesinlikle katılmıyorum	4	6,7	6,8	6,8
	katılmıyorum	12	20,0	20,3	27,1
	kararsızım	19	31,7	32,2	59,3
	katılıyorum	19	31,7	32,2	91,5
	kesinlikle katılıyorum	5	8,3	8,5	100,0
	Total	59	98,3	100,0	
Missing	99	1	1,7		
Total		60	100,0		

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kesinlikle katılmıyorum	10	16,7	16,7	16,7
katılmıyorum	7	11,7	11,7	28,3
kararsizim	18	30,0	30,0	58,3
katılıyorum	20	33,3	33,3	91,7
kesinlikle katılıyorum	5	8,3	8,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

is arkadaslarimla yakin ve destekleyici iliskilerim var.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid katılmıyorum	6	10,0	10,2	10,2
kararsizim	7	11,7	11,9	22,0
katılıyorum	37	61,7	62,7	84,7
kesinlikle katılıyorum	9	15,0	15,3	100,0
Total	59	98,3	100,0	
Missing 99	1	1,7		
Total	60	100,0		

titiz ve ozverili calismam karsiliginda orgutum tarafından odullendirilecegimi bilirim.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kesinlikle katılmıyorum	5	8,3	8,3	8,3
katılmıyorum	7	11,7	11,7	20,0
kararsizim	19	31,7	31,7	51,7
katılıyorum	22	36,7	36,7	88,3
kesinlikle katılıyorum	7	11,7	11,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Group Statistics

	hangi hastanede calisiyor?	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
meslegimdeki basari orgutumun basarisindan daha onemlidir.	ssk	55	3,45	1,26	,17
	osmangazi	108	3,51	1,08	,10
meslegim toplumdaki statumu yuksektir.	ssk	53	2,91	1,27	,18
	osmangazi	110	2,49	,99	9,47E-02
meslegimle gurur duyuyorum	ssk	56	4,11	,82	,11
	osmangazi	111	3,47	1,17	,11
meslegimle ilgili her türlü yeniligi takip ederim.	ssk	56	3,64	1,09	,15
	osmangazi	112	3,45	,88	8,30E-02
bilincli bir meslek secimi yaptigimi dusunuyorum	ssk	56	3,21	1,23	,16
	osmangazi	113	2,61	1,22	,11
tum zorluklarına ragmen bu meslegi sectigim için	ssk	57	3,67	1,24	,16
	osmangazi	114	3,08	1,23	,12
meslegimin gerektirdigi ozellikleri tasidigima	ssk	57	4,37	,64	8,54E-02
	osmangazi	113	3,82	,88	8,27E-02
meslegimi degistirecek olsam bunun en buyuk	ssk	56	3,14	1,57	,21
	osmangazi	111	2,96	1,33	,13
meslegimin statusu orgutumun statusunden	ssk	56	3,21	1,22	,16
	osmangazi	104	2,90	1,17	,11

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
meslegimdeki basari orgutumun basarisindan daha onemlidir.	Equal variances assumed Equal variances not assumed	3,275	,072
meslegim toplumdaki statumu yuksektir.	Equal variances assumed Equal variances not assumed	5,306	,023
meslegimle gurur duyuyorum	Equal variances assumed Equal variances not assumed	16,065	,000
meslegimle ilgili her türlü yeniligi takip ederim.	Equal variances assumed Equal variances not assumed	2,016	,158
bilincli bir meslek secimi yaptigimi dusunuyorum	Equal variances assumed Equal variances not assumed	,040	,841
tum zorluklarına rağmen bu meslegi sectigim için pisman degilim.	Equal variances assumed Equal variances not assumed	,007	,933
meslegimin gerektirdigi ozellikleri tasidigima inanıyorum	Equal variances assumed Equal variances not assumed	,542	,463
meslegimi degistirecek olsam bunun en buyuk nedeni maddi sikintilar olurdu.	Equal variances assumed Equal variances not assumed	7,820	,006
meslegimin statusu orgutumun statusunden yuksektir.	Equal variances assumed Equal variances not assumed	,750	,388

		t-test for Equality of Means			
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
meslegimdeki basari orgutumun basarisindan daha onemlidir.	Equal variances assumed	-,289	161	,773	-5,47E-02
	Equal variances not assumed	-,275	95,341	,784	-5,47E-02
meslegim toplumdaki statumu yuksektir.	Equal variances assumed	2,271	161	,024	,41
	Equal variances not assumed	2,083	83,441	,040	,41
meslegimle gurur duyuyorum	Equal variances assumed	3,641	165	,000	,64
	Equal variances not assumed	4,076	147,812	,000	,64
meslegimle ilgili her türlü yeniligi takip ederim.	Equal variances assumed	1,260	166	,209	,20
	Equal variances not assumed	1,175	92,009	,243	,20
bilincli bir meslek secimi yaptigimi dusunuyorum	Equal variances assumed	3,017	167	,003	,60
	Equal variances not assumed	3,008	108,903	,003	,60
tum zorluklarina ragmen bu meslegi sectigim icin pisman degilim.	Equal variances assumed	2,927	169	,004	,59
	Equal variances not assumed	2,919	111,367	,004	,59
meslegimin gerektirdigi ozellikleri tasidigima inaniyorum	Equal variances assumed	4,154	168	,000	,55
	Equal variances not assumed	4,590	146,034	,000	,55
meslegimi degistirecek olsam bunun en buyuk nedeni maddi sikintilar olurdu.	Equal variances assumed	,771	165	,442	,18
	Equal variances not assumed	,731	96,223	,466	,18
meslegimin statusu orgutumun statusunden yuksektir.	Equal variances assumed	1,578	158	,116	,31
	Equal variances not assumed	1,560	108,988	,122	,31

		t-test for Equality of Means		
		Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
meslegimdeki basari orgutumun basarisindan daha onemlidir.	Equal variances assumed	,19	-,43	,32
	Equal variances not assumed	,20	-,45	,34
meslegim toplumdaki statumu yuksektir.	Equal variances assumed	,18	5,41E-02	,78
	Equal variances not assumed	,20	1,88E-02	,81
meslegimle gurur duyuyorum	Equal variances assumed	,18	,29	,99
	Equal variances not assumed	,16	,33	,95
meslegimle ilgili her türlü yeniligi takip ederim.	Equal variances assumed	,16	-,11	,50
	Equal variances not assumed	,17	-,14	,53
bilincli bir meslek secimi yaptigimi dusunuyorum	Equal variances assumed	,20	,21	1,00
	Equal variances not assumed	,20	,21	1,00
tum zorluklarina ragmen bu meslegi sectigim icin pisman degilim.	Equal variances assumed	,20	,19	,98
	Equal variances not assumed	,20	,19	,99
meslegimin gerektirdigi ozellikleri tasidigima inaniyorum	Equal variances assumed	,13	,29	,80
	Equal variances not assumed	,12	,31	,78
meslegimi degistirecek olsam bunun en buyuk nedeni maddi sikintilar olurdu.	Equal variances assumed	,23	-,28	,64
	Equal variances not assumed	,24	-,31	,66
meslegimin statusu orgutumun statusunden yuksektir.	Equal variances assumed	,20	-7,80E-02	,70
	Equal variances not assumed	,20	-8,40E-02	,70

Group Statistics

	hangi hastanede calisiyorsunuz?	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
meslegimdeki basari orgutumun basarisindan daha onemlidir.	ssk	54	3,31	1,24	,17
	devlet	83	3,35	1,06	,12
meslegim toplumdaki statumu yuksektir.	ssk	54	3,87	,91	,12
	devlet	85	3,99	,97	,11
meslegimle gurur duyuyorum	ssk	54	4,26	,97	,13
	devlet	86	4,27	,82	8,82E-02
meslegimle ilgili her türlü yeniligi takip ederim.	ssk	54	3,96	,93	,13
	devlet	86	4,09	,90	9,73E-02
bilincli bir meslek secimi yaptigimi dusunuyorum	ssk	54	3,83	1,15	,16
	devlet	86	4,13	,88	9,47E-02
tum zorluklarına ragmen bu meslegi sectigim icin	ssk	54	3,74	1,28	,17
	devlet	86	4,12	,94	,10
meslegimin gerektirdigi ozellikleri tasidigima	ssk	54	4,19	,89	,12
	devlet	86	4,31	,67	7,26E-02
meslegimi degistirecek olsam bunun en buyuk	ssk	54	3,15	1,41	,19
	devlet	85	3,35	1,39	,15
meslegimin statusu orgutumun statusunden	ssk	52	3,79	1,07	,15
	devlet	84	3,50	1,23	,13

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
meslegimdeki basari orgutumun basarisindan daha onemlidir.	Equal variances assumed Equal variances not assumed	2,489	,117
meslegim toplumdaki statumu yuksektir.	Equal variances assumed Equal variances not assumed	,129	,720
meslegimle gurur duyuyorum	Equal variances assumed Equal variances not assumed	1,699	,195
meslegimle ilgili her türlü yeniligi takip ederim.	Equal variances assumed Equal variances not assumed	,006	,938
bilincli bir meslek secimi yaptigimi dusunuyorum	Equal variances assumed Equal variances not assumed	5,939	,016
tum zorluklarına rağmen bu meslegi sectigim için pisman degilim.	Equal variances assumed Equal variances not assumed	9,418	,003
meslegimin gerektirdigi ozellikleri tasidigima inaniyorum	Equal variances assumed Equal variances not assumed	1,288	,258
meslegimi degistirecek olsam bunun en buyuk nedeni maddi sikintilar olurdu.	Equal variances assumed Equal variances not assumed	,259	,612
meslegimin statusu orgutumun statusunden yuksektir.	Equal variances assumed Equal variances not assumed	2,565	,112

		t-test for Equality of Means			
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
meslegimdeki basari orgutumun basarisindan daha onemlidir.	Equal variances assumed	-,174	135	,862	-3,46E-02
	Equal variances not assumed	-,168	100,904	,867	-3,46E-02
meslegim toplumdaki statumu yuksektir.	Equal variances assumed	-,715	137	,476	-,12
	Equal variances not assumed	-,724	118,041	,470	-,12
meslegimle gurur duyuyorum	Equal variances assumed	-,053	138	,957	-8,18E-03
	Equal variances not assumed	-,051	98,228	,959	-8,18E-03
meslegimle ilgili her türlü yeniligi takip ederim.	Equal variances assumed	-,820	138	,414	-,13
	Equal variances not assumed	-,814	110,123	,417	-,13
bilincli bir meslek secimi yaptigimi dusunuyorum	Equal variances assumed	-1,715	138	,089	-,29
	Equal variances not assumed	-1,615	91,606	,110	-,29
tum zorluklarına rağmen bu meslegi sectigim için pisman degilim.	Equal variances assumed	-2,001	138	,047	-,38
	Equal variances not assumed	-1,868	88,694	,065	-,38
meslegimin gerektirdigi ozellikleri tasidigima inaniyorum	Equal variances assumed	-,970	138	,334	-,13
	Equal variances not assumed	-,911	90,493	,365	-,13
meslegimi degistirecek olsam bunun en buyuk nedeni maddi sikintilar olurdu.	Equal variances assumed	-,841	137	,402	-,20
	Equal variances not assumed	-,840	112,275	,403	-,20
meslegimin statusu orgutumun statusunden yuksektir.	Equal variances assumed	1,396	134	,165	,29
	Equal variances not assumed	1,441	119,094	,152	,29

		t-test for Equality of Means		
		Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
meslegimdeki basari orgutumun basarisindan daha onemlidir.	Equal variances assumed	,20	-,43	,36
	Equal variances not assumed	,21	-,44	,37
meslegim toplumdaki statumu yuksektir.	Equal variances assumed	,16	-,44	,21
	Equal variances not assumed	,16	-,44	,20
meslegimle gurur duyuyorum	Equal variances assumed	,15	-,31	,29
	Equal variances not assumed	,16	-,32	,31
meslegimle ilgili her türlü yeniligi takip ederim.	Equal variances assumed	,16	-,44	,18
	Equal variances not assumed	,16	-,45	,19
bilincli bir meslek secimi yaptigimi dusunuyorum	Equal variances assumed	,17	-,63	4,51E-02
	Equal variances not assumed	,18	-,66	6,76E-02
tum zorluklarina ragmen bu meslegi sectigim icin pisman degilim.	Equal variances assumed	,19	-,75	-4,48E-03
	Equal variances not assumed	,20	-,78	2,39E-02
meslegimin gerektirdigi ozellikleri tasidigima inaniyorum	Equal variances assumed	,13	-,39	,13
	Equal variances not assumed	,14	-,41	,15
meslegimi degistirecek olsam bunun en buyuk nedeni maddi sikintilar olurdu.	Equal variances assumed	,24	-,69	,28
	Equal variances not assumed	,24	-,69	,28
meslegimin statusu orgutumun statusunden yuksektir.	Equal variances assumed	,21	-,12	,70
	Equal variances not assumed	,20	-,11	,68