

T.C.
İSTANBUL KENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**HASTANE ÇALIŞANLARININ DEMOGRAFİK
ÖZELLİKLERİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ferah ÖZCAN

Enstitü Anabilim Dalı : Sağlık Yönetimi

Enstitü Bilim Dalı : Sağlık Yönetimi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Serkan AKGÜN

İSTANBUL – 2020

T.C.
İSTANBUL KENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

HASTANE ÇALIŞANLARININ DEMOGRAFİK
ÖZELLİKLERİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ferah ÖZCAN

Enstitü Anabilim Dalı : Sağlık Yönetimi

Enstitü Bilim Dalı : Sağlık Yönetimi

“Bu tez ___/___/20___ tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği /Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Ferah ÖZCAN

16.09.2020

ÖNSÖZ

Bu tezin yazılmasında, süreci titizlikle takip eden danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Serkan AKGÜN'e değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim eşime ve aileme şükranlarımı sunarım.

Ferah ÖZCAN

16.09.2020

İÇİNDEKİLER

BEYAN.....	i
ÖNSÖZ.....	ii
İçindekiler	iii
TABLO LİSTESİ	v
ÖZET.....	viii
SUMMARY	ix
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: ÖRGÜT VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	2
1.1. Örgüt ve Örgüt Kültürü Kavramları	2
1.1.1. Örgüt	2
1.1.2. Kültür	2
1.1.3. Örgüt Kültürü	2
1.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri	5
1.3. Örgüt Kültürünün Organizasyonlar İçin Önemi	7
1.4. Başlıca Örgüt Kültürü Türleri	8
1.4.1. Güçlü Örgüt Kültürü	8
1.4.2. Zayıf Örgüt Kültürü	9
1.5. Örgüt Kültürü Modelleri	9
1.5.1. Parsons Algı (Agil) Modeli	10
1.5.2. Kilmann Modeli	11
1.5.3. Ouchi'nin Z Kültürü Modeli	11
1.5.4. Denison Örgüt Kültürü Modeli	14
1.5.5. Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modeli.....	16
1.5.6. Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli.....	19
1.6. Örgüt Yapısı	19
1.6.1. Yatay Örgüt Yapısı	19
1.6.2. Dikey Örgüt Yapısı	20
1.7. Etzioni'nin Uyum Teorisi.....	20
BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	21
2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	21
2.2. Örgütsel Bağlılığın Tanımı.....	22
2.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırmaları	23

2.3.1.	Meyer ve Allen'in Sınıflandırması.....	23
2.3.2.	Etzioni'nin Sınıflandırması	26
2.3.3.	Cohen'in Sınıflandırması	26
2.3.4.	Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması.....	27
2.3.5.	Mowday'ın Sınıflandırması	28
2.4.	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	29
2.4.1.	Yaş	29
2.4.2.	Cinsiyet	30
2.4.3.	Eğitim Durumu	30
2.4.4.	Medeni Durum	31
2.4.5.	Kıdem.....	31
2.4.6.	Ücret.....	32
2.4.7.	İşin Türü	32
2.4.8.	Örgütsel Özellikler	33
2.5.	Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	33
2.6.	İş Tatmini	35
2.7.	Örgütsel Vatandaşlık	36
BÖLÜM 3: HASTANE ÇALIŞANLARININ DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA		38
3.1.	Literatür Araştırması	38
3.2.	Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	40
3.3.	Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları	41
3.4.	Araştırmanın Yöntemi ve Hipotezler	41
3.5.	Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	41
3.6.	Demografik Özelliklerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi.....	42
3.6.1.	Demografik Özellikler ve Dağılımları	42
3.6.2.	Güvenilirlik Analizi ve Homojenlik Testi	44
3.6.3.	Hastane Çalışanlarının Cinsiyetleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki..	44
3.6.4.	Hastane Çalışanlarının Medeni Durumları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	46
3.6.5.	Hastane Çalışanlarının Yaşları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	48
3.6.6.	Hastane Çalışanlarının Eğitim Durumları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	52
3.6.7.	Hastane Çalışanlarının Son Çalıştıkları Kurumdaki İş Deneyimleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	57

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	65
KAYNAKLAR	69
EKLER.....	79
ÖZGEÇMİŞ.....	84

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 Örgüt Kültürüne İlişkin Teorik Yaklaşımlar	5
Tablo 2 Z Teorisi Modeli	12
Tablo 3 Denison Örgüt Kültürünün Temel Boyutları	15
Tablo 4 Düşük Güç Mesafesi ve Yüksek Güç Mesafesine Sahip Olan Örgütlerin Özellikleri	17
Tablo 5 Bireycilik - Kolektiflik Özelliklerine Göre Örgütler	18
Tablo 6 Eril- Dişil Özelliklerine Göre Örgütler	19
Tablo 7 Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Modeli	26
Tablo 8 Cohen'in İki Boyutlu Bağlılık Modeli	27
Tablo 9 Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı Tablosu	42
Tablo 10 Katılımcıların Yaşlarının Dağılımı Tablosu	42
Tablo 11 Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımı Tablosu	42
Tablo 12 Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımı Tablosu	43
Tablo 13 Katılımcıların Son Çalıştıkları Kurumdaki Tecrübe Durumu Dağılımı Tablosu	43
Tablo 14 Katılımcıların Çalıştıkları Hastanelere Göre Dağılım Tablosu	43
Tablo 15 Güvenilirlik Analizi Sonucu	44
Tablo 16 Cinsiyet ve Duygusal Bağlılık İlişkisi	45
Tablo 17 Cinsiyet ve Devam Bağlılığı İlişkisi	45
Tablo 18 Cinsiyet ve Normatif Bağlılık İlişkisi	46
Tablo 19 Medeni Durum ve Duygusal Bağlılık İlişkisi	46
Tablo 20 Medeni Durum ve Devam Bağlılığı İlişkisi	47
Tablo 21 Medeni Durum ve Normatif Bağlılık İlişkisi	47
Tablo 22 Hastane Çalışanlarının Yaşları İle Duygusal Bağlılık İlişkisi	48
Tablo 23 Hastane Çalışanları Yaş Grupları ve Duygusal Bağlılık Tukey Testi Sonuçları	49
Tablo 24 Hastane Çalışanlarının Yaşları İle Devamlılık Bağlılığı İlişkisi	49
Tablo 25 Hastane Çalışanları Yaş Grupları ve Devamlılık Bağlılığı Games_Howell Testi Sonuçları	50
Tablo 26 Hastane Çalışanlarının Yaşları İle Normatif Bağlılık İlişkisi	51
Tablo 27 Hastane Çalışanları Yaş Grupları ve Normatif Bağlılık Games-Howell Testi Sonuçları	51
Tablo 28 Hastane Çalışanlarının Eğitim Durumları İle Duygusal Bağlılık İlişkisi	52
Tablo 29 Hastane Çalışanları Eğitim Durumları ile Duygusal Bağlılık Tukey Testi Sonuçları	53
Tablo 30 Hastane Çalışanlarının Eğitim Durumları İle Devam Bağlılığı İlişkisi	54
Tablo 31 Hastane Çalışanları Eğitim Durumları ile Devamlılık Bağlılığı Games-Howell Testi Sonuçları	55
Tablo 32 Hastane Çalışanlarının Eğitim Durumları İle Normatif Bağlılık İlişkisi	56
Tablo 33 Hastane Çalışanları Eğitim Durumları ile Normatif Bağlılık Games-Howell Testi Sonuçları	57
Tablo 34 Hastane Çalışanlarının Son Çalıştıkları Kurumdaki İş Deneyimleri İle Duygusal Bağlılık İlişkisi	58

Tablo 35 Hastane Çalışanlarının Son Çalıştıkları Kurumdaki İş Deneyimleri ile Duygusal Bağlılık Games-Howel Testi Sonuçları	59
Tablo 36 Hastane Çalışanlarının Son Çalıştıkları Kurumdaki İş Deneyimleri İle Devam Bağlılığı İlişkisi	60
Tablo 37 Hastane Çalışanlarının Son Çalıştıkları Kurumdaki İş Deneyimleri ile Devam Bağlılığı Tukey Testi Sonuçları.....	61
Tablo 38 Hastane Çalışanlarının Son Çalıştıkları Kurumdaki İş Deneyimleri İle Normatif Bağlılık İlişkisi	62
Tablo 39 Hastane Çalışanlarının Son Çalıştıkları Kurumdaki İş Deneyimleri ile Normatif Bağlılık Games-Howel Testi Sonuçları.....	63
Tablo 40 Hipotez Sonuç Tablosu	66

ÖZET

İstanbul Kent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yüksek Lisans Tez Özeti

Projenin Başlığı: HASTANE ÇALIŞANLARININ DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA
Tez Yazarı: Ferah ÖZCAN Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Serkan AKGÜN
Kabul Tarihi: 30 Temmuz 2020 Sayfa Sayısı: viii (ön kısım) + 79 (proje)
Program: Sağlık Yönetimi
<p>Örgütsel bağlılık çalışanların kendilerini sadece örgütlerine bağlı olarak hissetmeleri değil aynı zamanda örgütlerinin devamlılığı için çaba sarf etmeleri ile gerçekleşir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan kurumların personel devir hızının düştüğünü, çalışan memnuniyetinin arttığını görmekteyiz. Elbette bunların sonucu olarak, mal ve hizmet kalitesinin de arttığını söyleyebiliriz.</p> <p>Örgütsel bağlılığı yüksek olan bir çalışan kendisinden beklenen görevlerini yerine getirmenin yanı sıra, kurumuna daha çok fayda sağlayabilmenin yollarını da arayacaktır. Bu da kurumun tamamına yayılan bir sinerji etkisi yaratacaktır.</p> <p>Böylesine önemli olan bir konunun da demografik özellikler ile ilişkisi araştırmaya değer bir konudur.</p> <p>Bu çalışmanın birinci bölümünde örgüt ve örgüt kültürü kavramı incelenirken ikinci bölümde ise örgütsel bağlılık süreci incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise hastane çalışanlarıyla yapılan anketler ile hastanelerde çalışan personelin demografik özelliklerinin örgütsel bağlılık ile ilişkisi incelenmiştir.</p>
Anahtar Kelimeler: Sağlık sektörü, örgüt, insan kaynakları, örgütsel bağlılık.

SUMMARY

İstanbul Kent University Institute of Social Sciences-Abstract of Master's Thesis

Title of the Thesis: A RESEARCH ON THE DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT RELATIONSHIP OF HOSPITAL EMPLOYEES	
Author: Ferah ÖZCAN Supervisor: Assist. Prof. Serkan AKGÜN	
Date: July 30, 2020	Nu. of pages: viii (pre text) + 79 (main body)
Department: Health Management	
<p>Organizational commitment takes place not only when employees feel commitment to their organizations, but also to make efforts for the continuity of their organizations. We see that the personel turnover rate of organization with high organizational commitment has decreased and employee satisfaction has increased. Of course, as a result, we can say that the quality of goods and services has also increased.</p> <p>An employee with a high organizational commitment will look for ways to bring more benefits to his/her organization, in addition to fulfilling his duties. This will create a synergy effect throughout the institution.</p> <p>It is also worth researching if such an important topic is affected by demographic features, and to what extent it is affected, if not, what features are not affected.</p> <p>In the first part of this study, while the concept of organization and organizational culture is examined, in the second part, the organizational commitment process is examined. In the third part, the relationship between the demographic characteristics of the staff working in hospitals and organizational commitment was examined with the surveys conducted with the health sector employees.</p>	
Keywords: Health Sector, organization, human resources organizational commitment	

GİRİŞ

Örgüt kültürü, kurumların zorlu rekabet ortamında avantajlı bir duruma geçmeleri için son derece önemli bir kavramdır. Örgüt kültürü, örgütlerin stratejilerinin ve politikalarının belirlenmesi ve çalışanları ile işbirliği içerisinde uygulanmasını sağlamaktadır. Güçlü bir örgüt kültürü proaktif, çözüm odaklı, öğrenmeye ve gelişime açık bir yaklaşım sergilerken, zayıf bir örgüt kültürü ise içe dönük yapısı nedeni ile alt kültürleri ile yani çalışanlarının kültürleri ile de çatışma içerisine girebilmektedir. Çalışanlar tarafından kabullenilmiş, benimsenmiş, temelleri sağlam atılmış güçlü bir örgüt kültürü, çalışan bağlılığı ve müşteri memnuniyetini önemser ve örgütün finans açısından da güçlü olmasını sağlar. Buna karşı zayıf temelli bir örgüt kültürü çatışmalara, problemlere neden olur ve örgütün birçok açıdan zarar görmesine sebep olabilmektedir (Tozkoparan ve Susmuş, 2001: 208).

Yüksel'e göre (2000), örgütsel bağlılık, çalışanların sadece çalıştıkları kuruma sadık olmaları değil, örgütün devamlılığı ve başarının sürdürülebilir olması için çalışanların fikirlerinin de paylaşılacağı, yine çalışanların örgütün başarısı için ellerinden gelen fedakarlığı yaptıkları bir süreçtir.

Bağlılık duygusu içinde olan bir çalışan, içinde bulunduğu örgütün amaç ve hedeflerine güçlü bir şekilde inanarak, talimatları ve kendisinden beklenenleri gönülden yerine getirmektedir (Balay, 2000: 3). Çalışanların içinde buldukları örgüt ile bütünleşmeleri ve bağlılıklarının artması, örgüt kültürü olarak ortaya çıkan ve geliştirilen ortak değer yargıları ve anlayışların gelişim düzeylerine bağlıdır (Şengül, 2009: 9).

Örgütsel bağlılığı oluşturan farklı birçok unsur bulunmakla birlikte, örgüt kültürü çalışanların birbirine bağlanmasını sağlayan ve birlikte hareket etmelerini sağladığından bağlılık duygusunun oluşmasında büyük bir öneme sahiptir. Ayrıca örgütler güçlenmek, üstünlük sağlamak ve performanslarını arttırmak için örgüt kültürünün bilinçli bir şekilde üzerinde durarak kullanmaya başlamışlar, sürekliliğin sağlanması noktasında örgüt kültürünün gelişmesi için gerekli çalışmaları yapmışlar ve yapmaya devam etmektedirler (Kaya, 2008: 136).

Bu çalışmada demografik özellikler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiş olup, hem sektör hem de literatüre olumlu katkılar sağlanacağı düşünülmektedir.

BÖLÜM 1: ÖRGÜT VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. Örgüt ve Örgüt Kültürü Kavramları

1.1.1. Örgüt

Schein (1970) örgütü; “iş ve iş bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak amaç ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir araya gelen insanların, gerçekleştirdikleri faaliyetlerinin ussal eşgüdümü” olarak tanımlamıştır. Etzioni (1964) “belirli amaçlara ulaşmak için kurulmuş toplumsal birimler” olarak tanımlamıştır. Barnard (1994), “örgütü, iki veya daha fazla bireyin bilinçli olarak koordine edilmiş etkinliklerinin veya güçlerinin bir sistemi” olarak tanımlamış ve bir örgütün, ortak bir amacı ulaşmak için harekete geçmeye gönüllü ve hazır olan, kendi içlerinde iletişim halinde olabilen bireyler olduğunda ortaya çıktığını öne sürmüştür (Güçlü, 2003: 147).

1.1.2. Kültür

Kültür, toplumların tarihlerinden devrederek günümüze ve geleceğe aktarılacak olan maddi ve manevi mirasların toplamıdır (Kongar, 1972).

Tezcan (1987) kültürü, “en geniş anlamıyla, bir toplumun tüm yaşam biçimidir. İnsan davranışının öğrenilen yönüdür. Özel bir kültürden söz ettiğimizde, o toplumdaki insanların toplam olarak paylaşılmış yaşam biçimleridir. Onların duygu, düşünce ve hareketlerinden oluşan kalıplarıdır. Maddi olabileceği gibi (konutlar, giyimleri, kullandıkları araç gereçler) manevi öğeleri (din, hukuk, sanat dil, gelenekler vs.) de kapsar” (Tezcan, 1987: 13) şeklinde tanımlamıştır.

Kozlu (1986) ise, “kültürü bir toplumun tüm alanlarında ortak olan dini, ahlaki, estetik, teknik ve bilimsel nitelikteki tüm toplumsal olayların bir bütünü” şeklinde tanımlamaktadır. Kültür; bilgiyi, inancı, sanat ve terbiyeyi, örf ve adetleri kişinin içinde yaşadığı cemiyetin bir üyesi olması sebebiyle kazandığı kıymet, hüner ve alışkanlıkları içine alan karışık bir bütündür (Erdoğan, 1997: 199).

1.1.3. Örgüt Kültürü

Kültür, bir toplumun yaşam tarzıdır. Benzer şekilde örgüt kültürü de bir örgütün işleyiş biçimi olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürü, bir kurumu diğer kültürlerden ayıran önemli faktörler arasında yer alır. Örgüt kültürü, bir kuruluşta iş akış süreçlerinin nasıl

yürütüldüğünü anlatır ve bu süreçleri diğer kuruluşlardaki iş yapış biçimlerinden ayıran davranışları bünyesinde barındırır (Erdoğan, 2007: 306).

Küreselleşme ile beraber, hızlı bir değişim ve gelişim sürecinin olduğu bir ortamda faaliyetlerini devam ettirmeye çalışan örgütler, aynı zamanda faaliyetlerinde elde edecekleri başarı, rekabet güçlerine göre şekillenmektedir. Son yıllarda organizasyonların başarısında ekonomik ve yapısal faktörlerinden çok insan faktörü de önemli ölçüde değerli olmuştur. Özellikle günümüzde örgütlerin en önemli değerinin insan olduğu yaklaşımı büyük ağırlık kazanmış durumdadır. Bu çerçevede örgütün rekabet gücünün artırılması ve korunması anlamında çalışanlar, örgütle bütünleştirilmekte ve fedakârlık yapmaları için motive edilmeleri büyük önem taşımaktadır. Çalışanların içinde buldukları örgüt ile bütünleşmeleri ve bağlılıklarının artması, örgüt kültürü olarak ortaya çıkan ve geliştirilen ortak değer yargıları ve anlayışların gelişim düzeylerine bağlıdır (Şengül, 2009: 9).

Günümüzde oldukça çeşitli olan ve birçok alanda faaliyet gösteren örgütlenme şekillerinden biri de işletmelerdir. Sanayi devrimi ile ortaya çıkan ve üretim ağırlıklı çalışan işletmeler, kapitalizm ile beraber gelişim göstermiş ve gelişimi sırasında insanlardan etkilendiği gibi ayrıca toplumları da etkileyerek şekillenmelerine etki etmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 44).

Örgütlerde bulunan bireylerde kendi içinde değişik kültür yapılarına sahiptirler. Bu bireyler içinde yer aldıkları örgütün norm ve değerleri başta olmak üzere sahip oldukları mesleki özellikleri ile bir grup oluşturmaktadırlar. Bu grup yapısı farklı örgüt kültürlerine benzemeyen ancak kendi içlerinde ortak değerlere hizmet eden değişik düşünce, inanç, tutum ve ahlak anlayışı olan bir yapıdır (Eren, 2017: 135).

Örgüt kültürü yıllar içerisinde uzun bir zamana yayılarak oluşan, kendini sürekli olarak tekrar eden, belirli bir sistematik içerisinde geçmişten günümüze hatta geleceğe sahip olduğu değerleri aktaran bir yapıya sahiptir (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 10-11). Ayrıca örgüt kültürü aynı amaç için savaşan bireyleri aynı çatı altında toplar. Bu sayede hem bireyler arasındaki ilişkilerin şekillenmesini ve örgütün çevre ile olan ilişkilerinin düzenlenmesini sağlayarak, örgütün geleceği belirlenir (Köse vd, 2001: 227).

Örgüt içi yönetim şeklini ve stratejilerini, seçimleri ve kararları belirleyen bir faktör olarak kabul edilen örgüt kültürünün birçok tanımı bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir.

Pettigrew (1979) “inançlar, törenler, milletler, dil ve şekilleri de kapsayan örgüt kültürü “herhangi bir mekan, içinde bulunulan zaman ve toplulukta birlikte yerine getirilen düşünceler ve olgular sistemi” şeklinde tanımlamıştır.

Ouchi (1981) örgüt kültürünü, “örgüt içerisindeki temel değerler ve normlara bağlı ve çalışanların örgütü anlamalarını sağlayan kabul edilmiş algılar, tutumlar, semboller, törenler ve mitler bütünü” şeklinde tanımlanmaktadır.

Deshpande ve Webster (1989) antropoloji, sosyoloji ve örgütsel davranış alanlarında yazılmış olan araştırmalardan derleme yaparak örgüt kültürünü, bireyin örgütsel işleyişi anlamasına yardımcı olan ve bireyin örgüt içerisindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değerler ve inançlar biçimi şeklinde tanımlamışlardır.

Denison (1990) ise örgüt kültürü kavramını, örgüt çalışanlarının kabul ettiği ve örgütte var olan köklü inanışlar, değerler, normlar ve kurallar bütünü olarak tanımlamaktadırlar.

Örgütlerin kendi karakterine uygun kültürleri vardır. Örgütlerde bu kültürün oluşmasında çalışanların davranışları da önemli bir etki yapar. Buna göre kültür, inanç ve tutumları kapsamakla birlikte, örgütsel sistemin bütün alanlarında kendisini hissettirmektedir. Örgüt kültürü kavramı sanayi toplumlarının geçirmiş oldukları sosyal ve ekonomik evrelerle yakından ilişkilidir. İş yaşamında rekabet, uyum, iş gücü devri gibi ortaya çıkan sorunlar, örgüt kültürü ile ilgili çalışmaların yapılmasına sebep olmuştur. Bu bağlamda 1980’li yıllardan itibaren örgüt kültürü üzerine pek çok çalışma yapılmış ve yapılmaya da devam etmektedir.

Çalışanların bağlılıklarını arttırılabilmek amacıyla örgütlerin kurumsal olarak üretmiş oldukları mal ve hizmetlerin yanı sıra sorumluluklarının haricinde üretilen kültürel değerler oldukça önemlidir. Bu değerler ayrıca örgütü diğer örgütlerden ayırarak, tanınması ve bilinmesini sağlamış olacaktır. Örgüt kültürünün önemi, uzun yıllar faaliyet gösteren köklü firmalarda görmek ve hissetmek daha kolaydır ve örgüt kültürü bu firmalar için oldukça önemli bir özelliğe sahiptir. Genel olarak örgüt kültürü, “kurumların tarihsel geçmişlerinden aktararak getirdikleri değerlerin kendisini tanımlayacak şekilde

yerleşmesi ve bu yolla kurum kimliğinin oluşmasını sağlayan bütündür” (Örücü ve Ayhan, 2001: 87).

Örgütlerin diğer örgütlerden ayırıştırıcı ve farklı kılan örgütsel kültür, örgütün geçmişi olduğu kadar, kurumda çalışarak ayrılmış çalışanların bıraktığı izler olarak da algılanabilir. Bu unsurlar örgütü diğer örgütlerden ayırır ve kimlik kazandırır (Erdem, Adıgüzel ve Kaya, 2010: 75).

Örgütsel araştırmalarda, örgüt kültürü için farklı görüş ve tanımlamalar yapılması, konuya farklı bakış açılarından kaynaklanmaktadır. Örgüt kültürüne ilişkin yaklaşımlar rasyonalist, sembolik ve işlevselci olmak üzere üçe ayrılabilir. Tablo 1’de rasyonalist, işlevselci ve sembolik yaklaşımların örgütsel paradigmaları ve örgüt kültürüne bakışları yer almaktadır.

Tablo 1 Örgüt Kültürüne İlişkin Teorik Yaklaşımlar

Yaklaşımlar	Örgütsel Paradigma	Örgüt Kültürü
Rasyonalizm	Örgüt, etkin başarının aracıdır.	Örgüt kültürü, örgüt amaçlarının başarılmasında bir araçtır.
İşlevselcilik	Örgüt, gerekli işlevleri yerine getirerek yaşamını sürdürmeye çalışan bir topluluktur.	Kültür, dış uyum ve iç bütünleşme ile ilgili işlevleri yerine getiren paylaşılmış değerlerin ve temel varsayımların bileşkesidir.
Sembolizm	Örgüt, sembolik eylemlerin karmaşık bir bileşkesini ifade eden beşeri bir sistemdir.	Kültür, sosyal olarak yapılandırılmış semboller ve anlamlar örüntüsüdür.

Kaynak: Şengül (2009: 15)

1.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürü, işletmelerin çetin rekabet ortamında avantajlı duruma geçmeleri için oldukça önemlidir. Örgütlerin amaçlarının ve stratejilerinin belirlenmesinde oldukça önemli olup, ayrıca yöneticilerin hedeflerinin belirlenmesi ve uygulanmasını da sağlamaktadır. Örgüt performansı, yani kazanılan başarının yanında başarısız olma durumu da örgüt kültürünün revize edilmesine veya yeni bir örgüt kültürünün oluşmasına

neden olabilmektedir. Güçlü kültür proaktif, dışa dönük, öğrenmeye açık ve problemler karşısında çözüm odaklı yaklaşırken, zayıf kültür ise içe dönük yapısı nedeni ile alt kültürleri ile de çatışma içerisinde olabilmektedir. Oturmuş güçlü bir örgüt kültürü çalışan bağlılığı ve müşteri memnuniyetini önemseyerek örgütün finansal olarak güçlü olmasını sağlarken, zayıf temelli bir örgüt kültürü gerginliklere neden olarak örgütün zarar görmesine sebep olmaktadır (Tozkoparan ve Susmuş, 2001: 208).

Örgüt kültürü içeriği bakımından çeşitli özelliklere sahiptir. Bu özelliklerden bazıları aşağıdaki şekilde açıklanabilir.

- Örgüt kültürü örgüt içerisindeki bireylere örgütsel bir kimlik kazandırarak; örgüte katılan bireyler artık işlerini tek başına yapan kişiler olmayı bırakıp örgütün temel bir parçası olmuşlardır.
- Örgüt kültürü üyelerinin ihtiyaçlarını karşılayarak onlara yol gösterici bir yaklaşım benimser.
- Örgüt kültürü birlik olma ve dayanışma duygusunun ortaya çıkmasını sağlar.
- Örgüt kültürü yazılı kurallardan oluşmadığı ve kesin kriterler ile belirlenemediğinden yazılı kuralların gösterdiği özellikleri göstermezler.
- İyi oturmuş ve sağlıklı işleyen bir örgüt kültürü, çalışanlar için büyük önem taşıyan ödüllendirme sistemlerinin yürütülmesinde de büyük katkı sağlar.
- İnsanlar ve çevre değişim gösterdikçe örgüt kültürü de bu değişime ayak uydurur. Ancak üst yönetimde gerçekleşen kültürel değişimlerin etkisi, alt birimler ile aynı ölçüde olmayabilir.
- Örgüt kültürü örgütte yer alan üyeler arasında paylaşılan bir unsurdur. Çünkü örgüt kültürü doğal yollarla gelişmeyeceğinden, örgütte yer alan üyelerin duygu, durum ve davranışları sonucunda şekillenen bir olgudur.
- Örgüt kültürü örgütün tümünü kapsayan bir olgudur ancak bazı örgütlerde çeşitli yapılanmalar nedeni ile farklı alt kültürler de oluşabilmektedir.
- Örgüt çalışanlarının katılımı ile oluşan ve şekillenen kültürde üst yönetimin desteği oldukça önemlidir (Alamur, 2005: 26)

Ayrıca örgüt kültürü, ayırt edici, sembolik, örgüt tarafından benimsenmiş, kararlı bir yapıya sahip olup, herhangi bir kaynaktan okunmadan veya konuşulmadan da anlaşılabilir, birleştiricidir ve yönetimi yansıtır (Akıncı, 2016: 52).

Örgüt kültürüne ilişkin diğer bir grup özellik ise aşağıdaki gibidir;

- Örgüt kültürü bütüncüdür,
- Örgüt kültürü örgütün o zamana kadar geçen süre içerisindeki birikimlerini tarihi bir pencereden yansıtır,
- Örgüt kültürü, yapılanların, konuşulanların ve üretilenlerin sembolik birikimlerini yansıtır,
- Örgüt kültürü, çalışanlar arasındaki duygu paylaşımının, kültürel öğelerin oluşması açısından önemli rol oynar,
- Örgüt kültürü örgütün yapısını oluşturan özelliklerle değil antropolojik kavramlarla açıklanabilmektedir,
- Örgüt kültürü çalışanların kendi düşünceleri ile oluşturdukları dış çevreyle ilgili tecrübelerine anlam, düzen ve kabul edilirliliği sorgulanmadan kabul edilen varsayımları oluşturur,
- Örgüt kültürünün değişmesi kolay olmayan uzun vadeli bir süreçtir. Kültürün bütününde değil normlar, değerler, anlamlar ve semboller gibi değişkenlerde bir değişim gerçekleşebilir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013: 52-53).

1.3. Örgüt Kültürünün Organizasyonlar İçin Önemi

Örgütlerde çalışan bireylerin, örgütte kalmalarında ve çalışmaya devam etmelerindeki önemli faktörlerden biri kişisel amaçlarına ulaşmak ve mutlu olmaktır. Ancak her çalışanın mutlu ve huzurlu olarak çalıştığını söyleyebilmek çok mümkün olmayıp, insanlar çeşitli sebeplerden dolayı istemedikleri işletmelerde de çalışmak zorunda kalmaktadırlar. Bunun sonucunda, iş tatminsizliği, mutsuzluk, ruhsal sorunlar gibi psikolojik rahatsızlıklar ortaya çıkabilir. Örgüt kültürü bu tür mutsuzluk ve rahatsızlıkların giderilmesinde büyük rol oynar (Özdevecioğlu, 1993: 12).

Yerleşmiş bir örgüt kültürü, işletmelerin değer ve dinamiklerine uygun olarak yeni yöneticilerin yetişmesine katkı sağlayacaktır. Organizasyonlarda çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilecek çatışmaların, kültürün getirdiği standart uygulama, çeşitli kurallar ve yönetmelikler ile bu çatışmaların azalması veya yumuşaması sağlanabilir. Toplumdaki kültürün nesilden nesile aktarıldığı gibi, organizasyonlarda da aynı durum geçerlidir ve örgüt kültürü nesilden nesile aktarılır. Hatta oturmuş bir kültürü olan işletmelerde yönetici

veya işletme sahibi ölse de değerler bozulmadan aynı şekilde devam eder (Çırpan ve Koyuncu, 1998: 227).

Örgüt kültürü olayların denetlenmesinde etkin rol oynadığı için çalışan kaygılarının azalmasına destek olur (Güçlü, 2003).

Örgüt kültürü yeni katılan veya örgüt içinden yetişen yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlarının örgüt kültürüne uygun olarak şekillenmesi konusunda katkı sağlar (Eren, 2017: 168).

Örgüt içindeki iletişim ve çalışanlar arasındaki ilişkilerde örgüt kültürü önemli bir rol almaktadır. Kültür birliktelik sağlayarak ben yerine biz duygusunun gelişmesini sağlar ve çalışanları birbirlerine ve örgüte bağlar (Çırpan ve Koyuncu, 1998: 226). Başka bir ifade ile örgüt kültürünün örgüt bağlılığı yani çalışanların örgüte bağlılığı üzerine büyük bir etkisi vardır.

1.4. Başlıca Örgüt Kültürü Türleri

Örgüt kültürü kavramının literatürümüze girmesinden bugüne kadar birçok sınıflandırılması yapılmış olup, her işletmenin kendine özgü bir örgüt kültürünün olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Çalışanlar üzerindeki etkileri bakımından, bazı örgütlerde daha güçlü bir örgüt kültürü, bazı örgütlerde ise zayıf örgüt kültürü ayrımı yapılmıştır. Aşağıda yaygın olarak da kullanılan güçlü ve zayıf örgüt kültürü kavramları açıklanacaktır.

1.4.1. Güçlü Örgüt Kültürü

Örgüt kültürünün güçlü olması tüm çalışanlara daha etkili nüfuz etmesine ve belirlenen hedeflere daha hızlı ulaşılmasına imkan sağlayacaktır. Güçlü kültüre sahip işletmelerde hedefler, bu hedeflere ulaşmak için yapılması gerekenlerin neler olacağı, çalışan ilişkileri, iletişim süreçleri ve benzeri durumlar her birey tarafından ve olması gerektiği gibi uygulanır (Demir ve Öztürk, 2011: 22).

Güçlü örgüt kültürü, işletme değer ve normlarının tüm çalışanlar tarafından benimsenmesine bağlıdır. Güçlü kültür ve zayıf kültür ayırımına baktığımızda, zayıf kültürlerin örgüt çalışanları üzerindeki etkisinin çok az olduğu veya neredeyse hiç olmadığı gözlemlenmektedir. Örgütte yer alan bireylerin örgüt kültürüne ilişkin değerleri içselleştirerek paylaştıkları zaman örgün kültürü güçlenir. Ancak güçlü örgüt kültürünün

oluşması, kurumun ve üst yönetimin desteğine de bağlı bir durumdur. Başka bir ifade ile çoğunluğun temel örgüt değerlerini paylaşması kültürün güçlü olmasını sağlar (Özalp, 2001: 579).

Güçlü kültür, örgütlerin net olarak tanımlanan değerlerinin paylaşılmasıdır (Özkalp ve Kirel, 2001: 110). Güçlü bir örgüt kültüründe, çalışanların örgütün normlarını kabul ederler ve buna bağlılık gösterirler, ayrıca önem verilerek oluşturulan ve sürekliliği sağlam temellerle inşa edilen kültür yapısı, çalışanlar tarafından da benimsenerek desteklendiğinde, örgüt içinde iletişim, işbirliği ve uyum ve çalışan bağlılığı güçlenir. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip işletmelerde, çalışanların büyük bir bölümü değerler ile uyum içindedirler. Başka bir deyişle, etkin, yoğun hissedilen ve çoğunluk tarafından özümşenen örgüt kültürü güçlüdür (Demir ve Öztürk, 2011: 22).

1.4.2. Zayıf Örgüt Kültürü

Zayıf örgüt kültürü, değer ve davranış şekillerinin belirgin olarak şekillenmediği kültür tipidir. Çalışanlar üzerinde etkisi oldukça azdır ve neredeyse hiç yoktur. Bu nedenle bu tür organizasyonların kültür kavramından söz edebilmeleri çok mümkün değildir (Demir ve Öztürk, 2011: 22).

Zayıf kültürlerde, örgütün değerlerinde anlaşma sağlanamaz ve çalışanlar arası bağlar zayıftır. İletişim eksikliği nedeni ile anlaşmazlıklar ve çatışmaların doğması kaçınılmazdır (Erdem ve İşbaşı, 2001: 35-36).

Zayıf örgüt kültürü aynı zamanda başarılı ve sürdürülebilir kurumsallaşma sürecini de olumsuz olarak etkiler. Çalışanların kültürü öğrenerek benimsemeleri ve örgüte bağlanmaları zorlaşır. Kişisel çıkarlar ve tutumlar öne çıkınca, işletme amaçlarına ulaşmakta zorlanır (Demir ve Öztürk, 2011: 22).

1.5. Örgüt Kültürü Modelleri

Yapılan çalışmalar sonucunda araştırmacılar tarafından birçok model ortaya konarak tasarlanmıştır. Araştırmacıların bir bölümü örgüt kültürüne ilişkin açıklayıcı modeller tasarlarlarken, bazı araştırmacılar sınıflandırma yöntemi ile modeller üretmişler ve açıklamışlardır. Örgütlerin birbirinden farklı kültürleri olması nedeni ile en azından ortak özelliklerine ilişkin açıklamaların yapıldığı modeller ile kültürlerin daha fazla anlaşılması sağlanacaktır. Ayrıca örgüt kültürüne ilişkin geliştirilen modeller örgütlerin daha iyi

anlaşılarak, çalışanlara ilişkin insan kaynakları süreçlerinin daha sistematik yapılması konusunda katkı sağlayacaktır.

1.5.1. Parsons Algı (Agil) Modeli

ABD’li psikolog Talcott Parsons, örgüt kültürünün analizinde ve meydana getirilmesinde, sosyal değerlerin sağladığı faydalar üzerine odaklanmıştır. Parsons, sosyal olguların karmaşık yapısını, yürütme mekanizma ve alt sistemlerin üst sistemlere balıklarını araştırıp inceleyen ve buna ilişkin metot üreten ve gelişimini sağlayan bir sosyologdur. Parsons’un geliştirmiş olduğu agil modeline göre; tüm organizasyonlar sistemlerinin devamlılıklarını sağlamak için bu organizasyonların belli başlı fonksiyonlarının oluşturularak aktif hale getirilmesi gerekmektedir. Bu modelin ismi, bu fonksiyonların ilk harflerinin yan yana gelmesi ile ortaya çıkmıştır. Bu modelde bulunan dört fonksiyon aşağıdakilerden oluşmaktadır (Türk, 2003: 51-52):

- Adaptasyon ya da uyumun sağlanması.
- Amaç belirleme ve belirlenen amaca ulaşmak için gerekli olan yol haritasının çizilmesi.
- Bütünleşme süreç.
- Yasallık.

Persons’un modelinde, uyum oldukça önemli olup, belirlenen sistemin çevresinde gerçekleşen değişikliklere adapte olması, belirlenen amaçlara ulaşılması, örgütün ulaşılacak amaçlarının saptanması noktasında bunu doğru yapıyor olması ve belirlenen amaçların yerine getirilmesi için ve adımların belirlenmesi kabiliyetinin olması, bütünleşme süreci, örgüt elemanlarının bir arada bulunmaları ve bir makinenin parçaları gibi ahenk içinde hareket etmelerin sağlanması, yasallık ise organizasyonun varlığını devam ettirme hakkı ve bunun kabul görmesini ifade etmektedir . Persons’a göre her sistemde bu fonksiyonların bulunması gerekmektedir. Sistemin ayakta kalabilmesi ise uyumuna, amaçlarına hangi seviyede ulaşabilir olmasına, alt sitemlerin birbiri ile uyum ve etkileşimine ve örgüt elemanları ile toplumun meşru olduğuna inanılmasına bağlıdır (Özkalp ve Kırel, 2001: 111).

Parsons’a göre, sosyal sistemler alt ve üst sistemlerden oluşur. Yani bir sistemin alt sistemleri de bulunabilir ve bu alt sistemler birleşerek bir üst sistemi oluşturabilir. Bu sistemler verimli çalışma ve sosyal adaptasyonu yakalamak için alt yapıları ile uyum

içinde olmaları üst sistem veya sistemlerin ise bireylerde belirli bir uyumu sağlamalıdır. Sistemin toplum ve bireyler tarafından kabul görmesi için bu sistemlerin işlevlerinin toplumun faydasına olmaları ve toplum tarafından bilinir olmaları tanıma olarak değerlendirilebilir. Başka bir ifade ile kültürel değerler, modelin en önemli fonksiyonudur. Organizasyonların ortaya koyduğu değerler, sosyal sistemlerin yaşatılması adına oldukça büyük öneme sahiptir. Alt ve üst sistemlerin birbiri ile bütünleşmesi ve birbiri ile uyum içinde çalışması, ayrıca toplumda hayatını sürdürerek örgütsel süreçlerini devam ettirebilmesi, yasal anlamda çalışması, örgüt tarafından belirlenen amaçlara ulaşılması çerçevesinde büyük fayda sağlamaktadır (Eren, 2017).

1.5.2. Kilmann Modeli

Kilmann'a göre örgüt kültürü örgüt içerisindeki sosyal bir enerjidir. Örgütsel kültür, kurallar ile standardize edilmiş ve belirlenmiş yöntemler ile belirlenmeyen veya belirlenen kuralların gerçekte uygulanması esnasında oluşabilecek boşluğu doldurmaktadır. Kilmann'a göre bürokrasinin yorumlanmasında kültürün büyük önemi vardır. Bu nedenle, örgüt kültürü, karar alma yöntem ve sistemini ve çalışanların iş yapma arzuları ile performanslarını da etkilemektedir. Örgüt kültürü örgütün inanç ve çalışma biçimini çalışan davranışlarına yansıtacaktır (Eren, 2017: 146).

1.5.3. Ouchi'nin Z Kültürü Modeli

William Ouchi'ye göre Japon işletmelerinde çalışandan alınan verimlilik oranının Amerikan işletmelerine göre daha fazla olduğunu öne sürmüştür. Bu çerçevede Japon Yönetim Tipi ve Amerikan Yönetim Tipi örgütlerden başka Z Tipi bir örgüt modeli geliştirerek bu kapsamda çalışmalarını sürdürmüştür. Modeline göre başarının gerçekleşmesi için en önemli unsurun insan olduğu varsayımına dayanmaktadır.

Ouchi, Z Kuramını Japon ve Amerikan örgüt yönetim modellerini karşılaştırarak, ikisinin de bir karması olan modeli önermiştir. McGregor'un X ve Y kuramlarının bütünleşmesi olarak da algılanan bu kuram, tüm örgütün kültürünü yönetim merkezine alıp, bireysellik yerine grup ya da aile olma olgusunu vurgulayarak yaklaşımındaki özgün yanını ortaya koymuştur (Beycioğlu, 2007: 65).

Tablo 2 Z Teorisi Modeli

Japon Anlayışına Göre Örgüt	ABD Anlayışına Göre Örgütleri
<ul style="list-style-type: none">▪ Hayat boyunca iş imkanı▪ Değerlendirmede ve ilerlemede yavaşlık▪ Uzmanlığa dayanmayan kariyer ve terfi▪ Çalışanın öz denetimi▪ Ortak ve katılımcı karar verme▪ Ortak sorumluluk▪ Çalışanı sistemdeki bütün öğelerle değerlendirme	<ul style="list-style-type: none">▪ Kısa süreli iş imkanı▪ Değerlendirmede ve ilerlemede hız▪ Uzmanlığa göre kariyer ve terfi▪ Açık ve biçimsel denetim▪ Bireysel karar verme▪ Bireyin kendi sorumluluğu▪ Çalışanın örgütteki rolüyle ilgilenmek, sadece iş hayatı
ABD Anlayışına Uyarlanmış Z Teorisi	
<ul style="list-style-type: none">▪ Uzun süreli iş imkanı▪ Değerlendirme ve İlerlemede yavaşlık▪ Kısmen veya orta ve alt ölçekte uzmanlaşma ve terfi▪ Kurallara göre yönetim▪ Ortak ve katılımcı karar verme▪ Bireyin kendi sorumluluğu▪ Çalışanın örgüt ve örgütün dışındaki özel hayatları ile değerlendirilmesi	

Kaynak: Şahinyan (2011: 22)

Tablo 2' den görüldüğü üzere, insan Z tipi örgüt modelinde önemli bir unsurdur ve iş ortamında, verimlilik açısından çalışanların sürekliliğini sağlamak büyük önem arz etmektedir. Bireysel sorumluluk kazandırılan çalışanların topla kalite yönetimi anlayışında olduğu gibi yönetim kararlarına katılımının sağlanması yine bu modelde görülmektedir.

Z Tipi Örgüt Modeli'nin bazı önemli boyutları aşağıdaki gibidir (Beycioğlu, 2007: 64);

- Çalışanların uzun yıllar istihdam edilmelerinin sağlanması önemlidir,
- Organizasyonun parçası olan çalışanların, kendileri ile ilişkili veya değil, bu kararlara katılmaları konusunda desteklenmelidirler.
- Çalışanların bireysel anlamda sorumluluk almaları önemlidir.
- Çalışanların kariyer beklentileri çerçevesinde daha az değerlendirmeye tabi tutularak, daha uzun sürelerde terfi ettirilmelidirler.

- Doğal denetimin kapalı tutulması, ancak biçimsel değerlendirmenin açık olması gerekmektedir.
- Çalışanlar yaptıkları iş ve mesleklerde orta derecede uzmanlık kazanmalıdırlar.
- Çalışanlar ilişkiler organizasyonlarda sürekli ve kesintisiz olmalı ancak örgüt dışında ailece kesintili olmalıdır.

Ouchi 'nin Z Teorisine göre, organizasyon ve yönetiminin toplumun ayrılmaz bir elemanı olduğu ve tamamı ile toplumu yansıtmaktadır. Ouchi 'nin bu çalışmayı yaparken incelemek istediği; toplumun kültürü ve yapısı ile işletme yönetimlerinin ne oranda ve nasıl koordinasyonun sağlanacağına ortaya konulmasıdır. Z Kültürü Modeline uyan örgütlerin ortak yapıları ve özellikleri Ouchi tarafından aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Ouchi, 1989):

- Z Teorisi verimliliğin artış göstermesinde kritik bir rolü olan çalışanların yönetsel süreçlere etkin olarak katılmalarını savunmaktadır. Buna göre; ülkelerin verimlilik konusundaki problemleri, sadece parasal politika ve arge yatırımları ile giderilemez. Bu yöntemler ancak çalışanların beraber daha üretken olmaları için ne şekilde yönetilmeleri gerekir sorusuna cevap bulduktan sonra daha yararlı olacaktır. Bu teori bunun yöntemlerini açıklamaya yönelik olarak tasarlanmıştır. Verimlilik ise; bireysel çabaların verimliliğin artırılması konusunda organize olabilmesi ve yardımlaşma, uzun vadeli bir bakış açısı ile çalışanlar çeşitli inisiyatifler verilerek üstesinden gelinebilecek bir problemdir.
- Karşılıklı güven duygusu Z tipi örgüt modelinde önemli bir yere sahiptir. Ouchi'ye göre "verimlilik" ve "güven", birbirinden ayrı düşünülmesi mümkün olmayan fonksiyonlardır. Japon sistemini anımsatan bu kültürde, çalışanların başarılarının ve çabalarının ödüllendirileceği bakış açısı ile çalışanlara aynı zamanda güven duygusunu aşılamaktadır. Çalışanlar için yapılan değerlendirmelerde, ailelerinin de işin içine katılarak bir yöntem belirlenmesi, çalışanların organizasyona olan bağlılıklarını arttıracaktır.
- Z teorisi aynı zamanda empati, anlayışlı ve akıllı olabilme yeteneklerinin olmasını gerekli kılar. Her bireyin birbirinden farklı olduğunu düşünürsek, kişiler arasındaki ilişkilerin de karmaşık ve değişken olması kaçınılmazdır. Çalışanlarının yanında görev yapan bir yönetici, şef veya ustabaşı, onları yakından

tanıldığı için kimin kim ile daha verimli çalışabileceğini saptayabilir ve ekiplerini en verimli olacak şekilde kurabilir.

- Z Kültür Modelinde, samimi ilişkiler ve güçlü arkadaşlıklar önemlidir. Amerikalıların yaygın bakış açılarını yansıtan “iş hayatında duygusallığa yer yoktur” inancının aksine, bu modelde çalışanların birbirleri ile kurmuş oldukları yakınlıklar ve arkadaşlık ilişkileri, benimsenen ortak değerlerin paylaşılması ve katlanarak artmasını sağlamaktadır. Ayrıca çalışma ortamlarında kullanılan açık ofis uygulamalarının yapılması, örgütlere sağlayacağı fayda bakımından Z Kültür Modelinin savunduğu diğer bir konudur.
- Z Kültür Modelinde, çalışanların hayatı boyunca işte kalmalarını sağlayacak olanaklar bulunmaktadır. Özet ile örgüt çalışanlarının diledikleri takdirde emekli olana kadar çalışmalarına olanak sağlanacak bir yapıdır.

1.5.4. Denison Örgüt Kültürü Modeli

Bu örgüt modeli 1995 yılında geliştirilmiş ve 2006 yılında tam anlamıyla son haline getirilerek ispatlanmıştır. Denison ve Mishra (1995), örgüt kültürü özellikleri kapsamında belirledikleri kriterleri, bazı şirketlerin üst düzey yöneticileri ile yaptıkları çalışmaların analizi sonucunda ortaya koymuşlardır. Ayrıca daha sonra 1997-2001 yılları arasında 764 özel ve kamu kurumu, dünyanın her köşesinden 35474 kişi ile yapılan anketler sonucunda alitatif ve kantitatif çalışmalarla gerçekliğini ortaya koymuşlardır (Kızıloğlu ve Kök, 2017: 143).

Birinci ana eksen bir örgütün kontrolü dışında olan müşterilerin değişen nitelikleri, istekleri, teknolojik uygulamalar ve yenilikler vb. çevresel yani dış koşullara uyum sağlayabilme derecesidir. İkinci ana eksen ise dış çevreye uyum sağlayabilmek amacıyla, örgütün kendi içindeki gerekli yapısal ve işlevsel değişimleri gerçekleştirme kapasitesidir. Bu iki ana eksen de kendi içinde ikiye ayrılarak örgüt kültürüne yönelik 4 temel kavramsal boyut oluşturmuştur (Kızıloğlu ve Kök, 2017: 143).

Tablo 3 Denison Örgüt Kültürünün Temel Boyutları

	Değişim ve Esneklik	Tutarlılık ve Yönelme
Dış Koşullara Uyum	Dışa Uyum Yeteneği	Misyon
Örgüt İçi Bütünleşme	Katılım	Tutarlılık

Kaynak: Yahyagil (2004: 60)

Örgüt kültürü ölçme aracının 4 temel boyutunun içeriği şu şekilde anlatılabilir (Kızıloğlu ve Kök, 2017: 144).

Katılım; Bu boyut, örgüte yeni üyelerin katılımını sağlayarak yeni istihdam yaratılması ve yeni istihdam edilen üyelerin örgüte alışmalarını sağlayan süreçler ile ilgilidir. Bu kültür boyutu, örgüt çalışanlarının yüksek performans göstermesi için örgütün çalışanları destekleyerek sağladığı belirgin yol ve yöntemlerden oluşur.

Tutarlılık; Bu boyut örgüt içi dengeler ve süreklilik arz eden kurumsal bir çevre üzerinde bulunmaktadır. Bu boyut, örgütün amaçlarına ulaşmak için uyguladığı yöntemler ve bakış açıları ile ilgilidir. Örgütlerin daha etkili olabilmeleri için, standart ve tutarlı iş modellerinin olması gerekmektedir.

Misyon; Örgütler genellikle dış çevrelere hizmet vermektedirler, bu bakımdan rekabet edebilirliklerinin güçlü olması için değişime hızlı bir şekilde uyum sağlamaları gerekmektedir. Bu boyut örgüt çalışanların paylaştıkları vizyon ve misyonu içine alır. Ayrıca örgütün stratejik kararlar bütünü olarak da tanımlanabilir.

Dışa Uyum Becerisi; Müşteri ihtiyaç ve istekleri ile dış çevrenin gerekliliklerine stratejik önceliğin verilmesi olarak açıklanabilir. Bu boyutta, hızlı değişim gösteren çevre şartlarına yine aynı hızda ayak uydurmak önem taşımaktadır (Kızıloğlu ve Kök, 2017: 144).

1.5.5. Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modeli

Hofstede, üç bölge ve elli üç ülkeyi içine alan bir araştırma yapmış ve araştırmasında yaklaşık 100.000 binden fazla uluslararası bir bilişim ve teknoloji şirketi olan IBM çalışanlarını örnekleme dahil etmiş ve kültürel farklılıklara ilişkin aşağıdaki modelleri ortaya koymuştur. (Alamur, 2005: 52).

Güç mesafesi, güç dağılımının toplum içinde ne şekilde olduğuna ilişkin bir modeldir. Hofstede'ye göre güç mesafesi düşük olan toplumlarda, çalışanlar daha özgür, daha esnek ve yönetimin demokratik olduğu bir yapı içerisinde bulunmak isterler. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda ise yönetim şekli daha baskıcı ve otokratik bir yapıya bürünmektedir. Bu yapıya göre, iletişim dikeydir, çalışanlar arasındaki maaş farklılıkları fazladır, ayrıca alt kadrolardaki çalışanların profilleri daha düşüktür (Hofstede, 2001: 105).

Güç mesafesinin yüksek veya düşük olduğu toplumlarda, örgütlerdeki işleyiş bu duruma göre biçim almaktadır. Örnek olarak; örgütlerde güç mesafesinin düşük olması durumunda yöneticiler kararlarını alırken rahatlıkla astlarının fikirlerini alabilirler. Bu tür örgütlerde, astların yöneticileri ile aynı görüşte olmamaları onları korkutmaz ve yeri geldiğinde yöneticilerinin görüşleriyle ters düşebilirler. Güç mesafesinin düşük olduğu topluluklarda insanların birbirleriyle daha rahat iletişim kurmasına olanak sağlanırken risk alma konusunda çalışanlar desteklenmektedirler. Sadece sorumluluk değil yetki de eş zamanlı olarak çalışanlara dağıtılır ve hiyerarşi daha azdır. Buna karşılık, güç mesafesi yüksek olan topluluklarda, hiyerarşi önemlidir ve basamakları yüksektir. Yöneticiler özellikle kendilerine sadık olunmasını ve sözlerine itaat edilmesini beklemektedirler. Yüksek güç mesafesi yönetime çalışanları üzerinde yüksek güç ve kontrol imkanı sağlamaktadır. Bu tür örgütlerde çalışanlar karar almaya korkar ve dolayısı ile istekleri yoktur, kararların yöneticiler tarafından alınması astları daha çok memnun eder ve beklentileri de bu yöndedir. Görüşlerini iletmek için yüksek hiyerarşik basamakları atlamaları gereken çalışanlara bilgi yukarıdan aşağıya yönlü gelir ve bu da iletişim problemleri doğurmaktadır. Görüşlerini bildiremeyen çalışanlar yönetime de katılamadıkları için alınan kararlar sadece yönetim seviyesinde olacağı için bu durum bazen alınan kararların doğruluğunu etkileyebilmektedir. Yüksek güç mesafesi olan örgütlerde zaman zaman da etik olmayan davranışların gözlemlenmesi mümkündür.

Çünkü denetim mekanizması yukarıda aşağıya yönlü olduğu için, kendilerini denetletmeyen yöneticiler bazı zamanlarda etik dışına çıkabilmekte ve bu da etik açıdan hatalı davranışların doğmasına neden olabilmektedir (Tuna, 2020: 412-413).

Tablo 4 Düşük Güç Mesafesi ve Yüksek Güç Mesafesine Sahip Olan Örgütlerin Özellikleri

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
Merkeziyetçilikten uzaklaşmanın önemi	Merkeziyetçilik önemli
Bireyler arası eşitsizlik çok az	Bireyler arası eşitsizlik ön planda
Yönetici demokrattır	Yönetici otokrattır
Yönetilenler danışılmak ister	Yönetilenler ne yapılacağını söylenmesini bekler
Yöneticilerin statüleri ve imtiyazları yoktur	Yöneticilerin statü ve imtiyazları vardır
Gücü elinde tutanlar ve yönetilenler arasında karşılıklı bağımlılık vardır	Güçsüz bireyler, güçlü bireylere bağımlıdır.
Yönetici ve yöneticiler arasında maaş dağılımı adildir	Yönetici ve yönetilenler arasında maaş farkı çoktur

Kaynak: Uslu ve Ardıç, (2013: 317)

Çok uluslu örgütlerde toplum kültürünün örgüt kültürüne eki etmesi bazı zamanlar önemli bir sorun olabilir. Örgütün global ortak kültürünün, örgütün yerel kültürlerden etkilenmemesi ancak örgütün kurallarının katılık derecesi ile orantılı olabilir. Kuralların yazılı hale getirilerek uygulanması belirsizliklerin ortadan kaldırılmasına neden olacak ve global kültürün korunmasına olanak sağlanacaktır. Kültürler arası araştırma yapan bilim insanları arasında önemli bir pozisyona sahip olan Hofstede (1997) bir çalışmada, birey ve grup arasındaki ilişki, sosyal eşitsizlik, cinsiyet gibi temel toplumsal problemleri belirlemiştir. Çalışmada, bireyin bu tür problemler ile karşılaştığı dört farklı boyut şu şekilde tanımlanmıştır: Güç mesafesi, bireycilik ve toplulukçuluk, erillik ve dişillik, belirsizlikten kaçınma (Öz, 2009: 36).

Bireysellik boyutunda, bireyler kendi çıkarlarını, içinde buldukları toplum veya kültürün çıkarlarından daha çok önemserler. Bireyselliğin yüksek olduğu örgütlerde, tüm

kararlarının bireysel olarak alınması tercih edilmekte olup herhangi bir yönetim veya otoritenin etkisine girilmek istenmez. Bireyselliğin daha az olduğu toplum veya kültürlerde ise birlikte hareket etme eğilimi yüksek olduğundan kararlarında birlikte alınması önemlidir (Erkmen, 2010: 71).

Özdeşleşmeye ilişkin bu ayrım örgütler içinde bir takım bireylerin örgüt kimliği ile kendi kimliği arasındaki farklılığın azalması neticesinde, örgütsel özdeşleşmenin yüksek düzeyde seyretmesine yol açacağına vurgu yapmaktadır. Yine benzer şekilde örgüt kimliği birey kimliğinden uzaklaştığı takdirde ise örgütsel özdeşleşmenin düşük düzeyde seyredeceği sonucu çıkacaktır (Kırkbeşoğlu ve Tüzün, 2009: 3).

Tablo 5 Bireycilik - Kolektiflik Özelliklerine Göre Örgütler

Bireycilik	Kolektivizm (Toplumculuk)
Ben bilinci yüksektir	Biz bilinci yüksektir.
Aidiyet duygusu ön plandadır. Kurumlara Bağlılık vardır.	Bireyler kurumlardan bağımsız ve kendi özneliği öndedir.
Birey kendine inanır ve özgürlüğünü tehdit eden şeylerden uzak durur.	Dayanışma ve karşılıklı bağımlılık vardır.
Çatışma vardır.	Çatışmalardan kaçınma vardır.
Yetenek ve liyakat söz konudur.	İlişkiler ağı ön plandadır.
Bireyler çekirdek ailelerde yetişir.	Geniş aileler toplumu oluşturur ve yönetir.

Kaynak: Dağıstan (2016: 9)

Hofstede'nin sınıflandırmasına göre erkeklik ve dişlilik boyutunda yer alan kültürler, hayatın daha çok güç, zenginlik ve statü gibi bağımsızlık ve başarı yönüne vurgu yapmaktadır. Oysaki dişil kültürler daha çok hayatın kalitesine, değer bağımlılığına, ilişkilere ve diğer insanların zenginliğine önem vermektedir.

Erkeksilik ve kadınsallık boyutunda; erkeksi toplumlarda baskın olan değerler para ve başarı olarak ön plana çıkar. Bu toplumlarda rekabet oldukça önemlidir ve iş stresi boyutu oldukça yüksektir. Toplum içinde diğer insanların değerli olduğu gösterilerek onlarla

ilgilenme, yaşam kalitesini yükseltmeye çalışılması kadınsallığı ifade eder. Kadınsallığın yüksek olduğu toplumlarda, yardımlaşma, dayanışma, yüksek motivasyon, adil ücret ve stres oranı düşük olan kadınlar yer almaktadır (Türkkan, 2017: 16).

Tablo 6 Eril- Dişil Özelliklerine Göre Örgütler

Eril Özellikler	Dişil Özellikler
Para ve maddi unsurlar ön plandadır	Bireyler arası ilişki ön plandadır
Yaşamın amacı çalışmadır	Yaşamak için çalışmak gerekir
İnsanlar güçlü ve kendine güvenen varlıklardır	İnsanlar mütevazi olmalıdır
Yöneticilerin kararları kesindir	Yöneticiler çalışanlarına danışır
Çatışma ve tartışma kültürü vardır	Uzlaşma kültürü hakimdir

Kaynak: Türkkan (2017: 17)

1.5.6. Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli

Örgüt kültürünün dış çevre ile olan ilişkilerinde iki boyutlu değişken üzerine birbirinden farklı dört adet değişik yapı oluşturulmuştur. Bu yapıların ortaya çıkmasında etkili olan değişkenlerden biri, yönetimin aldığı ve işletmeyi ileriye taşıyacak stratejik kararlarına etkisi olan risk ve çevredeki belirsizliklerin boyutu, diğeri alınan kararlarının sonuçlarının doğruluğu kapsamında çevreden alınan geri bildirimlerin süresi ve niteliği ile ilgilidir (Eren, 2017). Deal ve Kennedy tarafından yapılan sınıflandırma aşağıdaki tabloda belirtilmiştir;

1.6. Örgüt Yapısı

En genel örgütsel yapı tipleri basit, fonksiyonel/hiyerarşik, divizyonel, stratejik işletme birimi, matriks, network ve misyoner örgüt yapısıdır. Divizyonel örgüt yapısı da kendi içerisinde ürünsel, bölümsel ve bölgesel örgüt yapısı olmak üzere üç bölüme ayrılır. Aynı şekilde network örgüt yapısı da kendi içerisinde case yönetimi ve yatay proses yapısı olmak üzere ikiye ayrılır (Örücü ve diğ. 2012: 3).

1.6.1. Yatay Örgüt Yapısı

Örgüt yapılarının modern hale gelmesinden önce, örgütün sahip olduğu kaynakların yönetimi ve tasarımı, planlama, iletişim, motivasyon gibi çeşitli örgüt süreçleri üzerine

yoğunlaşmıştır. Daha sonraları sistem ve durumsallık yaklaşımlarıyla, örgütün dış çevresi ile iletişim ve etkileşim içerisinde olduğu anlaşılacak şekilde örgüt yapıları modernleşmiştir (Koçel, 1993: 256).

Son yıllarda ortaya çıkan yeni örgüt yapılarında, orta kademe yöneticileri ortadan kaldırılmış, geriye kalan yöneticiler bilgi kanalları gibi hareket eden takım antrenörü görevini yüklenmişlerdir (Aksay, 2015: 116-117).

1.6.2. Dikey Örgüt Yapısı

Bu örgütlenme biçimi, önceden belirlenmiş bir yöneticinin yönetimi ile kurum içerisindeki pozisyonların yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya doğru aşamalı bir şekilde birbirinin yönetimi ile yapılandırılmış bir örgüt modelidir. Dikey örgütlenme biçimine hiyerarşik örgütlenme veya hat tipi örgütlenme de denilmektedir. Çok sayıda personelin çalıştığı kuruluşlarda, personelin çalışmalarını gruplandırmak ve bir disiplin içinde amaca uygun olarak yönetmek için ve otoritenin belli kişilerde toplanmasında zorunluluk olan durumlarda dikey örgütlenme iyi bir örgütlenme biçimidir (Buluç, 1996: 517).

1.7. Etzioni'nin Uyum Teorisi

Örgüt yapısını açıklamak için çalışanların farklı güç türlerine gösterdikleri katılımı hesaba katan Amitai Etzioni, uyum teorisi adında örgüt içindeki ilişkileri basitleştiren bir model geliştirmiştir. Bu modele göre çalışanlar, zorlayıcı, faydacı ve normatif güç türlerine sırasıyla yabancılaştırıcı, hesaplayıcı ve ahlaki boyutlarda katılım gösterirler. Yöneticiler, maaş, ikramiye, prim, tatil, rahat çalışma koşulları gibi fayda veren güce başvurdukları zaman da çalışanlar, kendilerine sağlanan faydaların onlara nasıl kazanç sağlayacağını hesaplayarak katılım sergilerler (Bozkuş, 2016: 251).

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bağlılık kavramı, toplumun içinde var olan, toplumsal içgüdünün duygusal olarak anlatılmasıdır. Kölenin sahibine, memurun yapmış olduğu görevine, askerın vatanına, babanın ailesine, çalışanın patronuna veya işine sadakati olan bağlılık, aslında daha eski bir anlatım ile sadakat kavramı, sadık olma durumunu ifade etmektedir. Bağlılık yüksek dereceli bir duygudur. Bir kişiye, bir görüşe, bir örgüte veya kişinin kendisinden daha üstün olarak gördüğü bir şeye karşı gösterdiği bağlılık kapsamında bunu yerine getirme isteğini anlatmaktadır (Çöl, 2004: 5).

Örgütün hayatını devam ettirebilmesi, çalışanların örgütte kalma isteklerine bağlıdır. Çalışanların içinde buldukları örgüte yüksek seviyede bağlı olmaları, örgütünde amaç ve hedeflerinde o derece başarılı olmasını sağlamaktadır. Bu nedenle örgüt devamlılığını sağlayabilmek için, çalışanlarını işten ayrılma fikrinden vazgeçirmesi gerekmektedir. Bunu yaparken, terfi, ücret artışı, ödüllendirme gibi özendirici yöntemleri etkin olarak kullanması gerekmektedir (Çetin, 2004: 90).

Bağlı çalışanlar, örgütün değerlerine ve amaçlarını yüksek bir seviyede inanır, talimat ve isteklerini yerine getirmek için ellerinden geleni yaparlar. Bu çalışanlar ayrıca belirlen amaçların gerçekleştirilmesi için ellerinden gelenin daha fazlasını yapmaya çalışarak örgütü sahiplenme duygusu içinde olduklarından örgütte kalma konusunda isteklidirler. Bağlı çalışanlar, içsel olarak da güdülenmektedir. Bu çalışanlar için bazen en güzel ödül örgütün başarılı sonuçlar üretmesi olabilir (Balay, 2000: 3).

Örgütsel bağlılığın tarihsel gelişim sürecine bakıldığında, 1950'li yıllardan başlayarak günümüze kadar örgütsel bağlılık konusunu çok çeşitli boyutları ile ele alan birçok araştırma ve çalışma yapılmıştır. Örgütsel bağlılık konusunun kurumlara olan büyük faydaları nedeni ile yapılan bu çalışmalar oldukça önemli bir hal almıştır. Bunun bazı nedenlerini aşağıdaki gibi açıklayabiliriz (Özsoy, 2004: 13-15):

- Örgüte bağlılığın, beklenen iş görme davranışı ile etkileşimi.
- Örgüte bağlılık kavramının işten ayrılmaları azaltması, iş tatmininden daha faydalı olmasının yapılan araştırmalar ile kanıtlanması.
- Yüksek performans gösteren çalışanların, örgüte bağlı çalışanlar olduğu.

- Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkinliğin gösterilmesi konusunda faydalı olması.
- Örgütsel bağlılığın, fedakar ve dürüstlük gibi örgütte yaşayanların davranışlarının bir yansıması olması.

Örgütsel bağlılık, aşağıdaki üç özellik ile karakterize edilebilmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 114):

- Örgütün değerlerine ve amaçlarına sıkı bir şekilde bağlılık ve kabullenme
- Çalışanların örgüt için gönüllü ve istekli olması
- Örgütün ve örgüt üyeliğinin uzun süre devam etmesi isteğinin olması

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanları içinde barındıran bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne de sahip olduğu anlamına gelmektedir. Bu da örgüte yeni katılacak çalışanları cezbederek, örgütün beklediği işlerin iyi yapılması konusunda yeni katılacak çalışanlara sorumluluklar yüklemektedir. Örgüt kültürü, çalışanların öncelikli beklentileri ile örgütün belirlemiş olduğu amaçlarına ulaşılması konusunda büyük bir ilişki kurarak örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Ayrıca örgütte bulunan çalışanların gelişen kimlik duyguları örgüt faaliyetine katılımı teşvik ederek güçlendirir (Gül, 2003: 75).

2.2. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Örgütsel bağlılık ile ilgili geçmişten günümüze birçok tanım yapılmış olup, örgütsel bağlılık çalışanların içinde yer aldıkları kurum ve bu kurumda yerine getirdikleri görevden mutlu olmalarını ve bunun sonucunda kurumda uzun yıllar kalma isteklerinin artması, ayrıca çalışanların bu bağlılıkları sonucunda kuruma sağladıkları katkının yüksek olması olarak ifade edilebilir. Örgütü oluşturan en önemli faktörlerden biri insan olduğu için, örgütsel bağlılık ile çalışan bağlılığı kavramları aynı şeyi ifade etmektedir. Çalışanların içinde buldukları organizasyona bağlı olmaları, çalışan bağlılığının yüksek olması anlamını taşımaktadır.

Örgütsel bağlılık, çalışanın işletmenin değer ve amaçlarına taraf olarak etkili bir biçimde bağlı olması olarak tanımlanabilir. Bağlılık duygusu içinde olan bir çalışan, içinde bulunduğu örgütün amaç ve hedeflerine güçlü bir şekilde inanarak, talimatları ve kendisinden beklenenleri gönülden yerine getirmektedir (Balay, 2000:3).

Örgütsel bağlılığı Yüksel (2000), sadece çalıştığı kuruma sadık olmak değil, örgütün iyiliği ve başarının sürdürülmesi için örgüte yer alan çalışanların fikirlerini açıklayarak örgütün başarısı için ellerinden geleni yapmaları sürecidir olarak tanımlamıştır.

Örgütsel bağlılık kapsamında yapılan tanımlar, bağlılığının kişinin duygu ve davranışları ile ilgili bir olgu olduğu yönünde hem fikir olmuş gözükmektedir. Ya da daha farklı bir açıdan bakılacak olursa, çalışanlar duygusal ve davranışsal bir yaklaşım sergileyerek örgüt üyeliklerini sürdürmektedirler (Çöl, 2004: 5).

Günümüzde yoğun rekabet koşulları içinde örgütsel başarıyı sağlamaları, çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları ve inançları ile bağlantılı bir süreçtir. Örgüt performansının artmasında ve buna bağlı olarak kaliteli ürün ve hizmet üretilmesi çerçevesinde, çalışanların gösterdiği bağlılık etkili olmaktadır. Örgüt bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütün yoğun rekabet ortamında hedeflenen amaçlarını gerçekleştirebilmesi noktasında büyük katkılar sağlarlar. Bu başarının elde edilmesi çalışanların belli başlı özelliklerine bağlıdır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Feldman ve Moore, 1982: 2):

- Daha az yönetilmeye ve denetlenmeye gerek vardır. Ayrıca örgüt bağlılığı düşük olan çalışanlara göre performansları daha yüksektir.
- Belirlenen örgüt içindeki rolleri, örgütlerine yüksek derecede katkı sağlama aracı olarak kullanırlar.
- Bağlı çalışanların güvenilir veya samimi oldukları, kriz ortamında anlaşılabilir.

2.3.Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırmaları

2.3.1. Meyer ve Allen'in Sınıflandırması

Meyer ve Allen tarafından incelenen örgütsel bağlılık üç gruba bölünerek ele alınmıştır. Bunlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak sıralanabilir. Ayrıca bu ayırım günümüzde de ilgi görmekte olup, birçok yapılan araştırmada kullanılmaktadır. Herhangi bir karar durumunda veya konumuz olan örgütsel bağlılık konusunda bir bireyin bir eylem sürecinde karşılaşacağı psikolojik birkaç farklı durum söz konusu olabilmektedir. Örgütsel bağlılık açısından da bireyi zorlayıcı olabilen bu durumlar Meyer ve Allen tarafından 3 ayrı kategoride sınıflandırılmıştır (Orlando, 2019: 13).

Örgütsel bağlılık genellikle bireyin örgütüne bir bağı veya bağlılığı olarak tanımlanır. Ancak bu genel tanım, temelde 3 farklı tutumun bileşimi ile örgütsel bağlılık modelinde duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olarak karşımıza çıkmaktadır.

Duygusal örgütsel bağlılık, kişi ve kuruluş arasındaki duygusal bir bağ olarak tanımlanabilir. Bireyin başka seçeneğinin olmaması nedeni ile devamlılık bağlılığı oluşurken, bir zorunluluktan doğan bağlılığa ise normatif bağlılık denilmektedir.

2.3.1.1. Duygusal Bağlılık

Çalışanın örgüte karşı duyduğu duygusal bağlılığı, örgüt ile bütünleşmesini kapsamaktadır. Örgüte karşı güçlü bir bağlılık hissederek örgütten ayrılmayan çalışanlar, başka herhangi bir şeye gereksinim duyduklarından değil, bunu kendileri istedikleri için örgütten ayrılmayı düşünmeyerek kalmaya devam ederler. (Meyer ve Allen, 1991:67).

Örgütle bütünleşme süreci, örgüt ile çalışanın değer ve hedeflerin belirli bir süre sonra uyuşması anlamına gelmektedir. Örgütsel katılım kavramı ise, çalışanın içinde bulunduğu örgütte mutlu olmasından dolayı verimli olarak katkıda bulunması sürecidir. Diğer bir deyişle örgüte katılım, örgütün diğer üyeleri ile ilişki içinde olmayı ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık, örgüte duyulan basit bir sadakat duygusu yerine, örgütün hedeflerine canı gönülden katılmak ve amaçlarına büyük bir katkı yapmak düşüncesi ile hareket etmek üzere gönüllü olmaktır (Yalçın ve İplik, 2005: 397-398).

Duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıklar gibi bir mecburiyetten dolayı değil, çalışanın örgütünü severek çalışmasından doğan bir bağlılık türüdür. Dolayısı ile diğerlerine göre çalışanın kendinden ve içten gelerek daha verimli olmayı istemesi ve bunun için mücadele etmesi örgütün de performansını diğerlerine göre daha pozitif yönde etkileyebilmektedir. Bu da performans ile en güçlü ilişkisi olan bağlılığın duygusal bağlılık olduğunu göstermektedir. Meyer ve diğ. (1989) çalışmasına göre de iş performansı duygusal bağlılık ile pozitif ilişkili, devamlılık bağlılığı ile de negatif ilişkilidir sonucu çıkmıştır. Bu nedenle bireysel ve dolayısı ile örgüt performansı örgütsel bağlılık ile ilişkilidir (Akdemir ve Duman, 2016: 346).

2.3.1.2. Devamlılık Bağlılığı

Devamlılık bağlılığı, çalışanların örgütte elde ettikleri mali kazanımları göz önünde bulundurmaları ve örgütten ayrılmaları durumunda maliyet anlamında zararda olacakları düşüncesi ile örgütte kalmaya devam etmeleri durumudur (Kaya ve Selçuk, 2007:180).

Devamlılık bağlılığını etkileyen faktörler; dışarıda iş bulamama, diğer işlerin gerektirdiği vasıfların kişide olmaması, sağlık nedenleri, ailevi durumlar, kıdem tazminatı yükünün birikmesi ve buna benzer maddi kayıpların oluşacağı düşüncesi (Çetin, 2004:95).

Devamlılık bağlılığı organizasyonda kalma mecburiyetini belirtir ve pozitif örgütsel ya da bireysel çıktılarla ilgili değildir. Çalışanlar kendileri için uygun olan alternatif iş seçeneklerinin az olduğuna inanırlarsa, mevcut işverenlerine bağlılıkları çok daha yüksek olacaktır (Kaya, 2007:43).

2.3.1.3. Normatif Bağlılık

Çalışanların bir vefa duygusu ile örgüte bağlanması normatif bağlılık olarak adlandırılabilir ve bu duygu da çalışanları örgütlerinde kalmaya zorlayıcı bir faktördür. O halde normatif bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olabileceğini düşünebiliriz.

Çalışanların örgütlerine karşı olan sorumlulukları çerçevesinde duydukları inançların bütünüdür. Bu bağlılıkta çalışan gösterdiği bağlılık duygusunu bir sorumluluk ve görev olarak algılamaktadır. Bu nedenle diğer iki boyuta göre farklı bir boyutu ifade etmektedir (Gül, 2002: 45).

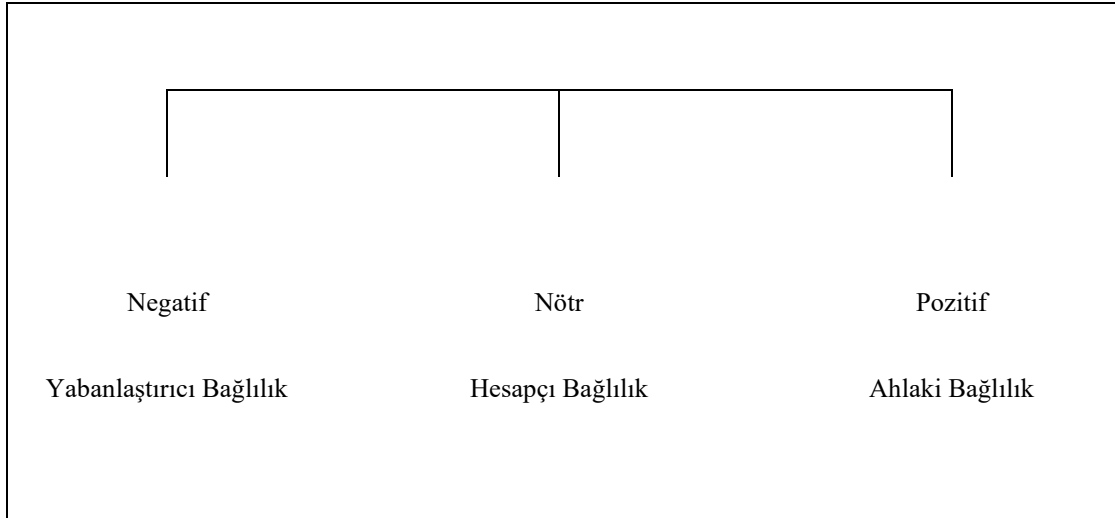
Normatif ya da ahlaki bağlılık, çalışanın örgütte kalmasını ve çalışmasını bir sorumluluk olarak görmesi ve bu yaptığını doğru bir davranış olarak hissetmesi ve algılaması ile duygusal bağlılıktan, örgütten ayrılması sonucu uğrayacağı maddi kayıpları düşünmemesi ile de devamlılık bağlılığından farklı kılar (Solmuş, 2004: 215).

Açıklanan üç bağlılığın ortak noktası, çalışanın örgütten ayrılma olasılığını zayıflatan temellere dayanmaktadır. Bu üç bağlılıkta çalışanlar örgütlerinde kalmaya devam etmektedirler. Fakat duygusal bağlılıkta kalma düşüncesi isteğe, devamlılık ve normatif bağlılıkta ise sorumluluk sahibi olmaya dayanmaktadır (Balay, 2000: 72).

2.3.2. Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni, örgütsel bağlılığı çalışanların veya üyelerin bağlılıkları kapsamında üç bölüme ayırmaktadır. Bunlar; olumsuzdan olumluya göre sırasıyla; yabancılaştırıcı, hesapçı ve moral bağlılık olarak sayılabilir. Yabancılaştırıcı bağlılık türü, çalışan örgütü ceza ve zarar veren olarak algıladığı zaman ortaya çıkarken, hesapçı bağlılıkta çalışanlar bağlılık seviyelerini kendileri istedikleri düzeyde ayarlayabilirler. Moral bağlılıkta ise değerler içselleştiğinde ve bağlılık düzeyi ödüllendirmelerden etkilenmediği zaman ortaya çıkar. Ayrıca yabancılaştırıcı bağlılıkta çalışan, psikolojik anlamda örgüte karşı bağlılık hissetmemesine karşın, örgütün bir ferdi olarak kalmaya mecbur bırakılırken, hesapçı bağlılıkta ise çalışan iş görme borcu karşılığında aldığı ücrete uygun ve orantılı bir bağlılık ortaya koymaktadır. Moral bağlılıkta ise çalışan örgütün amaçlarını ve yapmış olduğu görevi kutsal görmekte olup, buna uygun davranmaktadır. Birçok örgütün aslında bu ayrımları içerdikleri görülmektedir (Balay, 2000: 19-20).

Tablo 7 Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Sabuncuoğlu (2009: 29)

2.3.3. Cohen'in Sınıflandırması

Cohen (2007), örgütsel bağlılığı iki boyutlu olarak incelemiştir. Birinci boyutta zaman ve bu zaman diliminde işe başlamamış, bağlılık açısından herhangi bir tutumu olmayan çalışanın niyeti bağlılık davranışının gelişimi için bir tahmin bilgisi vermektedir. Bağlılık, kişisel inanç, değer, iş ile ilgili beklentiler ve önceki deneyimlerden etkilenen bir sosyal süreçtir.

Araçsal bağlılık; kişinin örgütüne herhangi bir duygusal veya normatif bir bağlılığı olmadan, tamamen kendi çıkarları lehine oluşturduğu bir bağlılık türüdür. Tablo 10’den da görüleceği üzere, iki boyutlu olan örgütsel bağlılık, Cohen’e göre işletmeye başlamadan önce ve başladıktan sonra olarak ikiye ayrılabilir. İşletmeye başlamadan önce normatif bağlılık eğilimi, işletmeye başladıktan sonra duygusal bağlılık olarak değişecektir. Burada dikkati çeken husus bağlılıktan ziyade eğilimin olmasıdır. Yani işe başladıktan sonra değişime uğrayan bir bağlılık değil, bağlılık eğilimidir. Çalışanın örgütüne psikolojik olarak duygusal hisler beslemesi ve bunun sonucu olarak örgütüne bağlanması Allen ve Meyer’in önerdiği duygusal bağlılık biçimine benzemektedir (Weibo ve diğerleri, 2010: 17).

Tablo 8 Cohen’in İki Boyutlu Bağlılık Modeli

Bağlılığın Temelleri

		Araçsal bağlılık	Psikolojik bağlılık
Zamanlama	İşe başlamadan önce	Araçsal bağlılık eğilimi	Normatif bağlılık eğilimi
	İşe başladıktan sonra	Araçsal bağlılık	Duygusal bağlılık

Kaynak: Weibo ve diğerleri, (2010: 17)

2.3.4. Katz ve Kahn’ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn örgütte yer alan bireyleri, görev ve sorumluluklarını en iyi şekilde yapmaya, yani çalışanları örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllendirmelere bağlı bölümler olduğunu öne sürmektedir. Çalışanların örgütte gerçekleştirdikleri eylemler, iç ve dış ödüllerin toplamının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İç ödüller anlatımsal, dış ödüller ise araçsal devreyi anlatmaktadır. Bu devrelerin ayrımı, çalışanlarının kendilerini örgüte adayışlarının temelini ortaya çıkarır. Anlatımsal devrenin ödüllendirme sonucunda ortaya çıkması muhtemeldir. Çünkü yapılan eylemler bireylerin örgüt içindeki ihtiyaç ve değer yargılarını net olarak ifade eder. Başka bir ifade ile bireyler, görev sorumluluklarını elde ettikleri maddi kazanımlar sonucunda yerine getirebilirler (Balay, 2000: 23-24).

2.3.5. Mowday'ın Sınıflandırması

Mowday örgütsel bağlılık kapsamında yapmış olduğu sınıflandırmada, tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olarak iki adet model öne sürmüştür.

2.3.5.1. Tutumsal Bağlılık

Çalışanın örgütün amaç ve hedefleri ile bütünleşmesini ve bu çerçevede çalışma istek ve arzusu ile ilgilidir. Tutumsal bağlılık, çalışan ve örgüt ilişkisini incelemektedir. Tutumsal bağlılıkta çalışan ve örgütün değerleri ve hedefleri ortak noktada buluşarak birbiri ile uyum içinde olması gerekmektedir. (Meyer ve Allen, 1991:62).

Tutumsal bağlılık, üç ana faktörden oluşmaktadır. Bunlar; örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere büyük oranda katılım ve örgüte yüksek seviyede bağlanma şeklinde ifade edilmektedir (Bayram, 2005: 129).

2.3.5.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık ise, iş görenin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanmaktadır. Çalışanların geçmişte elde ettikleri deneyimler ve içinde buldukları örgüte alışmalarına göre örgütlerine bağlı olma süreci ile ilgilidir. Ayrıca davranışsal bağlılık, çok uzun süre bir örgütte bulunan çalışanın, bunu bir sorun olarak değerlendirdiğimizde bu sorunun nasıl üstesinden geldiği ile ilgili bir durumdur. Davranışsal bağlılık gösteren çalışanlar, daha çok örgütün yaptığı ve gösterdiği faaliyete bağlıdırlar, örgün kendisine olan bağlılık ikinci planda kalabilir (Çöl, 2004: 6).

Davranışsal bağlılık, bağlılığın dışarıya yansımaları veya informal beklentilerin ötesine taşan davranışlar olarak açıklanabilir. Bu kavram, iş görenin geçmişteki davranışlar nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir. Örgüte bağlı kalma süreci ise, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardan oluşmaktadır (Gül, 2003:77).

Çalışanın davranışları, çeşitli sebepler ve koşullar nedeni ile süreklilik gösteren bir düzeyde kaymakta ve psikolojik bakımdan çalışanın örgüte bağımlılığını arttırmaktadır. Çalışanın içinde bulunduğu bu durum nedeni ile psikolojik durumun yarattığı geri besleme etkisi nedeni ile çalışan örgüte olan bağlılığı artmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 42)

Davranışsal bağlılık, örgüt davranışlarına olan etkiden daha fazla, çalışanın davranışlarının gelişme göstermesi ile ilgilidir. Örnek verilecek olursa; çalışan göstermiş

olduğu bir davranış sonucunda çeşitli sebeplerden bu davranışı sürekli hale gelmekte ve sürekli hale gelen bu davranışına zamanla bağlanmaktadır. Ayrıca bu davranışını tekrar ettikçe onu haklı gösterecek tutumlar sergilediğinden, davranışın uzun yıllar tekrarlanması olasılığı yükselmektedir (Meyer ve Allen, 1991:62).

2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

2.4.1. Yaş

Johns (2001), tutum ve davranış yorumlamada kavramsal öneme vurgu yaparak zamanın genellikle kavramsal değişikliklerin yerine geçtiğini belirtmiştir. Bu nedenle yaş zamanın önemli bir ölçüsüdür ve çalışma hayatına elbette etki etmektedir. Konu üzerinde önceki yapılan araştırmalar yaş, cinsiyet, eğitim, iş düzeyi, organizasyon süresi, görev süresi ve liderlik özellikleri gibi demografik değişkenlerin örgütsel bağlılık ve iş tatmini için potansiyel kestirimciler olduğunu ileri sürmüşlerdir. Araştırmalar, bir kuruluştaki uzun süre çalışanların veya çalışanların daha yaşlı olmasının, kuruluşa duygusal olarak dahil olma olasılığı yükselttiğini göstermektedir (Yücel ve Bektaş, 2012: 1599).

Daha yaşlı çalışanlar, geçmiş yıllardaki hizmetlerini örgütlerine bir yatırım olarak görürler ve bir işten diğere geçmelerinin daha zor olacağı konusunda psikolojik bir engelle sahiptirler. Uzun hizmet yıllarına sahip çalışanlar ayrıca organizasyonlarına duygusal olarak bir bağlılık geliştirirler ve örgütlerine daha bağlı olma eğilimindedirler (Yücel ve Bektaş, 2012: 1601).

Yapılan araştırmalarda, örgüte bağlılık ve çalışanın yaşı bakımından inceleme yapıldığında orta düzeyde bir bağlılık ilişkisinden söz edilebilmektedir. Yaşın çalışanın beklentilerinden daha fazla zorunlu bir örgütsel ilişki düzeyi yarattığı görülmüştür. Şöyle ki, bazı araştırmacıların çalışmalarına göre, çalışanın yaşı ilerledikçe dış çevrede iş bulmasının zorlaşmaya başladığı görülmektedir (Çırpan, 1999: 59-60).

Çalışanların yaşları örgütlerinin içinde bulunduğu sektöre ve görev aldıkları role göre değişim göstermektedir. Örnek verilecek olursa, bir fabrikanın üretim bölümünde bedensel aktiviteli çalışmalar daha yoğun olduğu için, çalışanların yaş ortalaması daha düşük olabilmektedir (Eren, 2016: 85)

2.4.2. Cinsiyet

Örgüte bağlılıkta cinsiyetin anlamlı bir etkisinin olmadığı düşünülmektedir. Bazı araştırmacılar, kadın çalışanları erkek çalışanlara göre buldukları örgüte daha bağlı olduklarını düşünmektedirler. Bunun sebebi olarak da, kadınların iş hayatında çeşitli görevlere gelmeleri ve bu görevlerden daha üst pozisyonlara terfi etmeleri erkeklere göre daha zorlu bir süreci kapsamaktadır. Bu bakımdan kadınların yaşadığı zorluklar onları erkeklere göre daha bağlı kıldığı öne sürülmektedir. Ancak yapılan bu çalışmanın güncellenmesi gerekmektedir. Bazı araştırmacılar meta analiz bulguları ışığında, cinsiyet ile bağlılık arasında tam anlamıyla tutarlı bir ilişki olmadığını, yani çalışma hayatında cinsiyetin anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna varmışlardır (Çırpan, 1999: 60).

2.4.3. Eğitim Durumu

Çalışanların eğitim durumu ile ilgili literatürde onlarca çalışma olmasına rağmen, hizmet içi eğitimlerin veya örgüt desteği ile eğitim seviyelerindeki artışın etkisi bu kadar araştırılmamıştır. Fakat hizmet içi eğitimlerin veya organizasyonun desteği ile üniversite eğitimi, yüksek lisans veya doktora gibi programları tamamlayan çalışanların da örgütsel bağlılığının arttığı görülmektedir. Öte yandan bu tür örgüt destekleri için de günümüzde koşullu yönlendirmelerin de yapıldığını görmekteyiz. Örgütün iç yönetmelikleri gereği, örgüt desteği ile eğitim seviyesini bir üst basamağa taşıyan veya gerekli belgelerini tamamlayan çalışanların zorunlu çalışma dönemleri de olabilmektedir.

Çalışanlar eğitim düzeylerini arttırmaya önem vererek, iş hayatına daha geç başlamayı tercih edebilmektedirler. Bunun nedeni, eğitim düzeylerinin artmasının iş hayatına olumlu yansiyarak daha fazla gelir elde edecekleri düşüncesidir. Ayrıca başka bir pencereden bakılacak olursa da, eğitim düzeyi arttıkça örgüte olan bağlılık düzeyi de azalma eğilimi göstermektedir (Çakır, 2001: 111). Organizasyonlarda bulunan eğitim düzeyi daha yüksek olan çalışanların beklentileri de yüksektir ve içinde yer aldıkları kuruma olan bakış açıları ve bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır. Yapılan bazı araştırmalar da, kuruma daha az bağlı olan çalışanların, eğitim düzeyi daha yüksek olan kişilerin olduğunu ortaya koymaktadır. Eğitim düzeyi daha düşük olan çalışanlar yönünden bakıldığında, iş gücünde eğitim düzeyi düşük çalışan sayısının fazlalığı ve işten çıkarılma oranının da yüksek olması, bu çalışanlar sürekli olarak işsiz kalma korkusu ve kaygı duymaktadırlar (Mathieu ve Zajac; 1990: 171)

Farklı düşüncelere göre eğitim düzeyi yüksek olan kişilerin mesleklerine örgütten daha bağlı oldukları öne sürülmektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların iş bulma potansiyelleri ve imkanları daha fazla olacağından, içinde buldukları örgüte olan bağımlılıklarını ortadan kaldırebilmektedir. (Çırpan, 1999: 61).

Taşkın ve Dilek (2010), yaptıkları çalışmada örgüt içindeki güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmalarında, duygusal bağlılık ile örgütsel güven arasında kuvvetli bir ilişkiyi tespit etmişler, normatif bağlılık ile örgütsel güven arasında ilişki az kuvvetli, devamlılık bağıllığı ile örgütsel güven arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmadığını görmüşlerdir. Çalışmalarında iş deneyimi, yaş, cinsiyet, medeni durum ile örgütsel bağlılık ile anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Çalışmalarında, katılımcıların eğitim durumları ile duygusal ve devamlık bağıllığı arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, doktora eğitimi alan kişilerin duygusal bağıllıkları, yüksek lisans mezunlarına göre daha yüksek çıkmıştır. Yüksek lisans eğitimi alan çalışanların ise devamlılık bağıllığı, doktora mezunlarına göre daha yüksek bulunmuştur (Örücü ve Kışlalıoğlu, 2014: 50).

2.4.4. Medeni Durum

Medeni durum örgüt bağıllığını olumlu yönde etkilemektedir. Çünkü evli çalışanların sorumluluklarının daha fazla olduğu düşüncesiyle, bekar çalışanlara göre daha fazla örgütlerine bağlanırlar. Bekar çalışanlar daha fazla risk alabilir ancak evli çalışanlar risk almaktan kaçınarak mevcut durumlarını korumayı tercih ederler. Kısacası evli çalışanlarının bekar çalışanlara göre örgüte bağıllık düzeyleri daha yüksek seviyededir (Eren, 2017: 85).

Tabi evli kadınların çalışma mecburiyetlerinin olup olmaması, eşlerinin çalışmaları veya çalışmaması konularındaki baskıları da kadınların örgütlerine olan bağıllıklarını etkileyebilir.

2.4.5. Kıdem

Kıdem, bir çalışanın kurumda işe başladığı günden bugüne kadar olan çalışma süresi kapsamında, kurumdan elde ettiği toplam gelir olarak ifade edilebilir. Çalışan eğer iş ve ücret anlamında tatmin oluyorsa, bu faktör de bağıllığı olumlu yansıyacaktır. Kıdem süresinin uzunluğu da genellikle bağıllığı arttırmakta olup, kıdem kazanan çalışanlar

buldukları örgüte daha çok bağlanmaktadır. Bunun sebebi, bu çalışanın daha çok gelir elde etmesi ve bireysel ihtiyaçlarını daha fazla karşılamasıdır (Eren, 2017: 85).

Çırpan'a göre (1999:61) Örgüte bağlılık ile örgütteki kıdem süresi arasında zayıf seviyelerde ancak pozitif bir etkileşim vardır.

Yapılan araştırmalara göre, örgütte çalışma süresi ile pozisyonda bulunma süreleri ayrı olarak incelenmiştir. Örgütte uzun süre çalışmak bağlılığı daha çok arttırmakta olup, pozisyondaki çalışma süresinin ise bağlılık üzerindeki etkisi daha azdır. Genelde yaş ile ilgili yapılan araştırmalarda elde edilen sonuçlar, kıdem ile ilgili yapılan araştırmalar ile benzerlikler göstermektedir. Bunun yanında, bir birey örgütte ne kadar fazla çalışmış ise, elde ettiği faydalar da orantılı olarak fazlalaşır diyebiliriz. Aynı zamanda uzun yıllar çalışan iş görenin örgüte özgü yetenekleri de gelişim göstereceğinden, bu durumda bağlılığı arttırmaktadır (Çırpan, 1999: 61).

2.4.6. Ücret

Ücret veya parasal ödenekler, çalışana örgüte yaptığı katkıların sonucu olarak ifade edilmekle birlikte zorunlu bağlılığı yüksek seviyelere taşıdığı ifade edilebilir. Ancak, meta analizde yararlanılan araştırmalarda duygusal bağlılığa ilişkin ölçüm kullanılmıştır. Ayrıca, ücret seviyesinin çalışanların kendilerine olan özgüvenlerini arttıracığı ve bunun sonucunda duygusal bağlılığın da artış göstereceği varsayımı ortaya çıkabilir (Çırpan, 1999: 62).

Adams'ın 1965 yılında gerçekleştirdiği bir araştırma ile literatürümüze giren eşitlik ilkesi, çalışanların örgütleri için yaptıkları işler ile, yetenekleri, performansları ve çabaları sonunda elde ettikleri ücret ve diğer ödüller yani kısaca ücret ve diğer ödüller ile bunları gerçekleştirmedeki çabaları arasındaki ilişki eşitlik ilkesi olarak adlandırılmaktadır (Erok, 2018: 17).

2.4.7. İşin Türü

Çalışanlar beceri ve yetenekleri ile örtüşen görevleri tercih etmekte olup, ayrıca yaptıkları işin desteklemesi için eğitim uygulamalarına önem veren örgütleri seçmek istemektedirler. Tekrar eden ve bir süre sonra rutin ve sürekli hale gelen işlerin sayısı azaldıkça, yani yapılan işi çeşitliliği arttıkça iş tatmini de artış göstermektedir. Bazı durumlarda bireyin yaptığı işten elde ettiği maddi kazanç yüksek olsa da, bu işin bireyin

kişilik yapısına uygun olmaması be kişinin beklentileri ile örtüşmemesi nedeni ile iş tatmini düşerek örgüte olan bağlılık azalabilmektedir (Keleş, 2006: 14).

Günümüz çalışma koşullarının giderek bedensel yoğunluktan, zihinsel yoğun işlere doğru kayması nedeni ile, bilgisayar ve internet aracılığı ile mekandan bağımsız yapılabilen işler için ayrı bir çalışmanın yapılması da gözönünde bulundurulmalıdır. Çünkü önceden ofiste bulunması zorunlu olan bazı pozisyonların, bugünlerde pandemi hastalığı nedeni ile de ofis dışında çalışma olanaklarının yaratılması, çocuk, aile deki hasta veya yaşlıların bakımı ve bununla birlikte evliliğin diğer koşulları çalışma yaşamını da hızlıca etkilemektedir. Uzaktan çalışma imkanı yaratabilen işletmeler daha cazibe merkezi olurken, zorunlu olarak ofiste çalışılması gereken işler, meslekler ilerleyen günlerde daha az tercih edilebilir.

Diğer taraftan uzaktan çalışmanın, çalışma arkadaşları ile olan iletişimin zayıflamasına, takım çalışmasına olumsuz etki ederek örgütten uzaklaşılmasına neden olup olmadığı da faydalı bir araştırma konusudur.

2.4.8. Örgütsel Özellikler

Yapılan araştırmalarda, örgütlerinde bir karakterlerinin ve bunun neticesinde ortaya çıkan özelliklerinin çalışanın örgüte olan bağlılığı üzerinde direkt olarak etkisi bulunmaktadır. Kurum içinde çalışmaya ilişkin uygulanacak prosedürlerin yazılı, net, açık olmasının yanında bu kurallara bağlı kalınarak süreçlerin yerine getirilmesi örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. Çalışanların örgüte ve örgüt içinde yer aldıkları fonksiyona yaptıkları katkının farkına varmalarının örgüt bağlılığı açısından önemli olduğu ileri sürülmüştür. Örgüt büyüklüğü ile de çalışan bağlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğu ileri sürülmüştür. Buna göre büyük örgütlerde daha fazla yükselme veya terfi etme olanağı bulunmakta olup, daha fazla uyguladıkları yan haklar ve ödüllendirme süreçleri ile çalışan bağlılığını arttırmaktadırlar. Mathieu ve Zajac tarafından yapılan araştırmalarda, örgütün özellikleri ile çalışan bağlılığı arasında kurumsal olarak varlığı iddia edilen ilişkilerin desteklenmediği sonucuna varılmıştır (Çırpan, 1999: 64).

2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın ölçüsü ile ilgili olarak değişim göstermekte olup, duruma göre olumlu ya da olumsuz olmaktadır. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir seviyede olmadığında çalışanların yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün zayıflamasına

sebepler olurken, amaçlar kabul edilebilir bir düzeyde olduğunda bağlılığın yüksek olması etkili davranışları da beraberinde getirecektir (Balay, 2000).

Örgütsel bağlılığın sonuçları ile ilgili, davranış nedeni ile ortaya çıkan öğelerin bağlılık konusunda en yüksek derecede ilişkide olduğu anlaşılmaktadır. Bunlardan iş tatmini, katılımcılık, örgütte uzun yıllar devam etme isteği örgütsel bağlılık ile pozitif, işini değiştirme isteği ve devamsızlık ise bağlılık ile negatif bir etkileşim içinde bulunmaktadır (Balay, 2000).

2.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Örgüte düşük bir seviyede bağlılık gösteren çalışanlar, bireysel olarak yürüttükleri işlerde zayıf oldukları gibi, takım olarak bağlılığın gelişmesi konusunda da az emek harcarlar. Bu nedenle bu çalışanlara örgüt içinde “duygusuz çalışanlar” olarak tanımlamak mümkündür. Düşük örgütsel bağlılıkta çalışanların sürekli olarak şikayet, söylenti ve dedikodu ile hareket etmesi, müşteri memnuniyetinin de zedelenmesi ile gelir kayıplarının yaşanmasına sebep olmaktadır. Örgüte hakim olan informal zararlı iletişim örgütün otoriter yapısını tehdit ederek üst yönetime karşı güvensizlik yaratmaktadır (Randall, 1987).

2.5.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

Çalışanın örgütsel bütünleşme ve bağlılığının tam olarak gerçekleşmediği ancak çalışanın deneyiminin fazla olması ilimli örgütsel bağlılık olarak açıklanabilir. Bu bağlılık düzeyinde bulunan çalışanlar, örgütün tüm değerlerini kabul etmeyerek sadece bazı değerlerini kabul ederler. Çalışanlar örgüte ait süreçleri yürütürken, diğer taraftan da kendi değerlerini korurlar (Balay, 2000: 88).

Ayrıca ilimli örgütsel bağlılığın olumsuz tarafına değinilecek olursak; bu düzeyde bulunan çalışanlar örgüte bağlılık ve topluma sadakat konusunda ikilemde kalarak bocalama yaşayabilirler ve bunun neticesinde örgütün verimliliği zayıflayabilir (Bayram, 2005: 136).

2.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılıkta çalışanlar, güçlü davranış ve eğilimlerle bağlılık ortaya koyarlar. Yüksek örgütsel bağlılık çalışanın yapmış olduğu mesleğinde başarılı olmasını sağladığı gibi kazanç anlamında da doyuma ulaştıracaktır. Ayrıca çalışanın sadık olmasına bağlı olarak

örgütte yetkilerinin artması ve üst pozisyonlarda görev alması için kapı açılmış olacaktır (Balay, 2000: 89).

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmada Randall (1987), bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelemiştir.

2.6. İş Tatmini

Çalışanlar en değerli kaynağı olan ve bir daha geri dönülemeyecek zamanlarını, hayatlarının belli bir bölümünü, fiziksel ve zihinsel enerjilerini, yeteneklerini çalıştıkları organizasyon için kullanmaktadırlar. Elbette çalışanların, çalışma hayatları içerisinde hem kendilerinde hem de çevrelerinde birçok şey değişmekte olup bu değişimin ya parçası ya da değiştireni olmaktadır. Birçok insan için ücret çalışmanın tek nedeni gibi görülse de memnun kalınmayan bir çalışma hayatında ücretin de öneminin kalmadığına çoğu zaman şahit olmaktadır. Çalışanların beklentileri karşılandığında veya beklentileri aşıldığında, kurumlarına karşı olumlu duygular beslerken, tersi bir durum söz konusu olduğunda yani beklentileri karşılanmadığında, işe ve işyerine de bağlılıkları etkilenebilmekte, yaptıkları işten de tatmin olma düzeyi azalmaktadır. Doğaldır ki iş tatmini ile de yaşam memnuniyeti arasında da bir ilişki bulunmaktadır.

İş tatminini etkileyen birçok faktör olsa da iki ayrı kategoriye indirgemek mümkündür. Bunlardan birincisi, çalışanın duygu ve düşünceleri, istek ve arzuları, psikolojik ve fiziksel ihtiyaçları şeklinde söylenebilir. Diğer faktör ise, iş ile ilgili şartlardır. Yani işin çalışanın beklentilerine ne ölçüde cevap verdiği ve beklentilerinin karşılanıp karşılanmama derecesidir. Beklentileri karşılanan çalışanın iş tatmini de artacaktır (Kök, 2006: 293).

2.6.1. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini

İlgili literatür incelendiğinde, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırmaya rastlamak mümkündür. Bazı araştırmacılar örgütsel bağlılığın iş tatmini ile bağımsız bir değişken olduğunu öne sürerlerken, bazı araştırmacılar ise iş tatmini sağlanamayan çalışanların örgütsel bağlılıklarının azalacağını, bu da işten ayrılma niyetlerinin doğmasına neden olacağını ileri sürmüşlerdir. Irving, Coleman and Cooper'a göre (1997), iş tatmini ile normatif ve duygusal bağlılık arasında pozitif bir etki olmasına rağmen, devamlılık bağlılığında aynı durum söz konusu değildir (Ismail, 2012: 29-30).

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişki aşağıdaki şekilde 4 maddede incelenmiştir (Kök, 2006: 300):

- Örgütsel bağlılık iş tatmininin sonucudur.
- İş tatmini örgütsel bağlılığa neden olur.
- İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında karşılıklı bir ilişki vardır
- Örgütsel bağlılık ve iş tatmini birbirinden bağımsızdır

2.7. Örgütsel Vatandaşlık

Bir organizasyonda çalışanların görev tanımları yazılı veya sözlü olarak belirlenmiş olabilir. Çalışanlar da görev tanımlarını, iş talimatlarını takip ederek, kendilerinden beklenen görevleri yerine getirmeye çalışırlar. Bazı durumlarda ise, görevlerinin kapsamında olmasa bile çalışanlar örgütlerine veya işlerine karşı kendilerini sorumlu hissetmeleri nedeni ile kendilerinden beklenilenin ötesinde bir hizmet etme arzusu içerisine girebilirler. Yani görev tanımlarında olmayan fakat örgüt menfaatine olan işleri kendilerine herhangi bir talimat verilmeden de vazife edinebilirler. Bu tür davranışlar örgütsel vatandaşlık olarak adlandırılmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık, görevleri konusunda kendilerine herhangi bir yaptırım olmamasına rağmen, örgütün performansına katkı sağlamak için gösterilen gönüllü çabalarıdır (Erok, 2018: 8).

2.7.1. Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılık

Kanbur (2017) çalışmasında, normatif örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişki bulmuştur ve bu ilki pozitif yönlüdür. Alt boyutlar incelendiğinde, centilmenlik, vicdanlılık ve diğergamlık alt boyutları ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki görülürken, sivil erdem ve nezaket alt boyutları arasında bir ilişki görülmemiştir. Çalışmanın sonucuna göre, normatif örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları da pozitif etkilenmektedir. Normatif bağlılığın zorunluluktan doğan bir davranış değil de sorumluluk ile hareket etmek olduğunu da göz önüne alırsak, sorumluluk bilinci ve duygusunun yüksek olan çalışanların, örgütsel vatandaşlık davranışlarının da olumlu yönde etkilenmesi kaçınılmazdır.

Gürbüz ve diğ. (2014), çalışmaları sonucu örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Fakat devamlılık bağlılığı ile örgütsel vatandaşlık arasındaki olumlu ilişkinin, normatif bağlılık ve duygusal bağlılıktan daha düşük çıktığını ve ilişkinin olumlu yönde anlamlı olduğunu bu çalışmadan görmekteyiz. Alan yazındaki diğer araştırmaların da örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ilişkinin varlığını göstermeleri ile bu çalışma da tutarlı bir sonuç vermektedir.

BÖLÜM 3: HASTANE ÇALIŞANLARININ DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1.Literatür Araştırması

İnsan kaynakları faaliyetlerinin ve politikalarının örgütsel performans üzerindeki etkisi insan kaynakları yönetimi araştırmacıları için dikkate alınması gereken önemli bir konudur. Bugüne kadar yapılan birçok çalışma insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerine etkisinin olduğunu ortaya çıkartmıştır.

Salancik (1977), davranışsal bağlılık üzerine yaptığı çalışmada, örgütsel bağlılığın bireyin kendi özgür eylemleri ile ilişkili, bu eylemleri yerine getirmek için algılanan bir yükümlülük ve eylemleri sürdürmenin veya sürdürmemenin algılanan maliyetleri ile ortaya çıkacağını belirtmiştir.

Örgütsel bağlılık terimini Mowday ve diğerlerinin (1982) yılındaki çalışan ve organizasyon ilişkisini ele aldığı ve davranışsal bağlılığın tanımını belirttiği çalışmasında görmekteyiz. Bu yayının örgütsel bağlılık konusunda ilk yazılan yayınlar arasında en iyi tanımı yaptığı kabul edilmektedir. Bireyin psikolojisi, davranışları ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki kurulmuştur. Meyer ve Allen (1991) bağlılığın, davranışsal perspektif ve tutumsal perspektifin zıtlığında, davranışsal perspektifi bireyin davranışlarıyla başlayan ve biten bir döngü olarak tanımlamışlardır (Mercurio, 2015: 6).

Örgütsel bağlılık literatürdeki birçok araştırma nedeni ile kavramsal bir karışıklığa neden olmaktadır. Morrow'un (1983) çalışanlar ile yaptığı çalışması bu konuda çeşitli anlamların açıklığa kavuşturulmasında önemli bir rol oynamıştır. Morrow'a (1983) göre, bağlılık ile ilgili 25 kavram ve ölçüt mevcuttur. Çalışmasında bağlılığın önemli biçimlerini karşılaştırdı ve aralarındaki ilişkiyi keşfetti. Literatürde beş temel bağlılık türü belirlemiştir: değer odaklı, kariyer odaklı, iş odaklı, organizasyon odaklı ve birlik/beraberlik odaklı. Morrow (1993) tarafından yapılan diğer çalışmada, duygusal örgütsel bağlılık, sürekliliği içeren örgütsel bağlılık, kariyer odaklı bağlılık, iş odaklı bağlılık ve iş ahlakı şeklinde bağlılık modelleri geliştirilmiştir. Örgütsel bağlılığı anlamadaki ilerlemenin gerçekleşmesi için, çeşitli çalışma biçimleri arasında kavramsal ve ampirik ayrımların yapılması gerekmektedir (DeLoria, 2001: 15).

Çolakoğlu ve diğerlerinin (2009), 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde 259 kişi ile yaptıkları örgütsel bağlılık ve demografik özellikler ile ilgili çalışmalarında, eğitim ile devamlılık bağlılığı bağlılık arasında önemli bir ilişki bulunmamıştır. Fakat, eğitimle duygusal bağlılık ve normatif bağlılıklar arasında önemli ilişkiler çıkmıştır. Çalışmalarında, katılımcıların yaşları ile duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık arasında da bir ilişki bulunamamıştır. Katılımcıların iş deneyimlerine bakıldığında, devamlılık bağlılığı açısından anlamlı bir fark tespit edilmemesine rağmen, duygusal ve normatif bağlılıklar açısından bir ilişki olduğu görülmüştür. Çalışanların medeni durumları ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılıkları arasında bir ilişki tespit edilmemiştir. Çalışanların gelir durumu açısından ise, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık açısından anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Çalışanların çalıştıkları departmanlar ile duygusal ve devamlılık bağlılıkları arasında anlamlı bir fark tespit edilmesine rağmen, normatif bağlılık açısından bir ilişki tespit edilmemiştir (Çolakoğlu ve diğ, 2009: 85).

Türkkan'ın (2017), İstanbul Ticaret Üniversitesi çalışanları ile yaptığı araştırmasına göre, duygusal bağlılık ve güç kültürü arasındaki ilişki negatif ve düşük düzeyde, duygusal bağlılık en baskın bağlılık türü ve duygusal bağlılığın örgütün verimliliğini arttırdığı sonuçlarını elde etmiştir.

Aktay'ın (2010) Kasımpaşa Askeri Hastanesi'nde 100 hekim ile yaptığı araştırmaya göre, araştırmaya katılan hekimlerin örgütsel bağlılığı ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki görülmüştür. Araştırmaya katılan hekimlerin çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki görülmüştür. Hekimlerin iş tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki görülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre, araştırmaya katılan hekimlerin, örgütsel bağlılıklarının düzeyleri, iş tatminlerinin düzeylerine etki etmektedir.

Morrow (2011), arzu edilen davranışlarla en önemli ilişkileri ortaya koyduğundan, duygusal bağlılığın yönetimine vurgu yapmıştır. Ücret, iş arkadaşları, iş, yöneticiden kaynaklı memnuniyet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Memnuniyet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki gözlemlenebilir olmasına rağmen, memnuniyet ve bağlılık arasındaki bu ilişki birbirlerinin neden ve sonuçları olmayabilir (Leite ve diğerleri, 2014: 480).

Örgütsel bağlılığı oluşturan farklı birçok unsur bulunmakla birlikte, örgüt kültürü çalışanların birbirine bağlanmasını sağlayan ve birlikte hareket etmelerini sağladığından bağlılık duygusunun oluşmasında büyük bir öneme sahiptir. Kültürleri kopyalayarak taklit etmek oldukça zordur ve neredeyse imkânsızdır. Ayrıca ayırt edilebilirliği yüksek olduğu için örgütlerin rakipleri ile rekabet edebilmeleri noktasında üstünlükler sağlamaktadır. Bu sebepler nedeni ile örgüt kültürü çok önemli bir hal almıştır. Ayrıca örgütler güçlenmek, faaliyet üstünlüğü sağlamak ve performanslarını arttırmak için örgüt kültürünün bilinçli bir şekilde üzerinde durarak kullanmaya başlamışlar, sürekliliğin sağlanması noktasında bir örgüt kültürünün gelişmesi için gerekli çalışmaları yapmışlar ve yapmaya devam etmektedirler (Kaya, 2008: 136).

Urhan (2014) çalışmasında, örgütsel bağlılık ve yaş arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, yaş ilerledikçe tatmin seviyesinin arttığını görmüştür. Çalışmasında cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık olmamakla beraber, çalışma süresinin örgütsel bağlılık ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu görmüştür. Evli çalışanların bekar çalışanlara göre örgütsel bağlılığı daha fazla çıkmış, eğitim seviyesi ve örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Araştırmasına göre, statü ve gelir seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunmamıştır.

Son yıllarda bazı araştırmacılar üç bileşenli modele (duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık) itiraz ederek, bu üç ayrı yapıyı birleştirmeye çalışan yeni modeller geliştiren modeller önermişlerdir. Bu yazarlar üç bileşenin “niteliksel olarak” farklı kavramlar olduklarını öne sürmüşlerdir. Bağlılığı ölçen ampirik çalışmaların sonuçları, duygusal veya tutumsal bağlılığın, turnover ve performansın sonuçları ile güçlü bir şekilde ilişkilendirilmiştir (Mercurio, 2015: 8).

3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Örgütlerin en önemli kaynağı olarak adlandırabileceğimiz insan kaynaklarının yönetimi gün geçtikçe önem kazanan bir konudur. Çalışanların duygu ve düşünceleri, olaylara karşı tutumları, işletme içi ve işletme dışı davranışları işletmenin kültürünün oluşmasında son derece önemli konulardır. Bu çalışma sağlık sektörü, hastane çalışanlarının demografik özelliklerinin, örgüte olan bağlılıklarını nasıl etkileyeceği bakımından gerek akademik gerekse de iş hayatı için önemli bir role sahip olacaktır.

3.3.Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırmanın kapsamı sağlık kuruluşlarında çalışan personelin örgütsel bağlılığını esas olarak gerçekleştirilen bu araştırma ile 3 hastane ile sınırlı olan 204 gönüllü katılımcımızın bütünü temsil etme özelliklerinin sınırlı olabileceği yönündedir. Hastanelerin devlet hastanesi, çalışanların devlet memuru ve ortalama çalışma sürelerinin genelde yüksek olması nedenleri ile sonuçların tüm sağlık çalışanlarına genellenebilmesi konusunda da kısıtlar ve tereddütler de ortaya çıkmaktadır. Bu durumları da gözönüne alarak ilerleyen zamanlarda bir çalışmanın daha yapılması sonuçların karşılaştırılması için ve genellenebilme açısından daha faydalı olacaktır.

3.4.Araştırmanın Yöntemi ve Hipotezler

Araştırma yöntemi olarak, rastgele örneklem ile anket yöntemi tercih edilmiştir ve anketlerimiz online yapılmıştır. Bu yöntemi seçmemizin en büyük nedeni, pandemi döneminde yüzyüze çok sayıda ankete ulaşabilmenin zor olması ile, araştırmamıza gönüllü olarak katılanların daha uzun zaman ayırabilme olanaklarının fazla olmasıdır.

Ana hipotezimiz, çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki olduğu yönündedir. Alt hipotezler ise alt başlıklarda ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Çalışmaya 3 farklı hastaneden çeşitli pozisyonlarda çalışan 204 hastane çalışanı rasgele örneklem ile katılmıştır.

Anket formları, üç hastanedeki toplam 1440 çalışan arasından, anket doldurmaya gönüllü olan ve her kademededen, her görevde çalışan toplam 246 sağlık çalışanına 03.05.2020-04.06.2020 tarihleri arasında dağıtılmış ve toplanılmıştır. Toplam 42 anket eksik veya hatalı doldurulduğu için analiz hesaplarına katılmamış ve bu çalışma 204 sağlık çalışanının verdiği bilgiler ile gerçekleştirilmiştir.

3.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Örgütsel bağlılık ölçeği Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve literatürümüzde birçok araştırmacı tarafından kullanılan 3 alt boyuttan oluşan (duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık), ölçektir. Ölçeğin, tezimizde kullanılan Türkçe uyarlaması ise, Hoş ve Oksay (2015) tarafından yazılan “Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık

ve İş Tatmini İlişkisi” adlı makalede yapılmıştır ve Doç Dr. Aygen Oksay tarafından kullanım izni alınarak, bu makaleden yararlanılmıştır.

3.6. Demografik Özelliklerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

3.6.1. Demografik Özellikler ve Dağılımları

Tablo 9 Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı Tablosu

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Erkek	107	52,5	52,5	52,5
Kadın	97	47,5	47,5	100
Toplam	204	100	100	

Tablo 9’den görüleceği üzere araştırmaya katılan 107 kişi erkek, 97 kişi de kadındır.

Tablo 10 Katılımcıların Yaşlarının Dağılımı Tablosu

Yaş	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
30 yaş ve altı	85	41,7	41,7	41,7
31 yaş ve 40 yaş arası	75	36,8	36,8	78,4
41 yaş ve üstü	44	21,6	21,6	100
Toplam	204	100	100	

Tablo 10’den görüleceği üzere araştırmaya katılanlardan 85 kişi 30 yaş ve altı, 75 kişi 31 yaş ve 40 yaş arası, 44 kişi de 41 yaş ve üstüdür.

Tablo 11 Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımı Tablosu

Medeni Durum	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Bekar	113	55,4	55,4	55,4
Evli	91	44,6	44,6	100
Toplam	204	100	100	

Tablo 11’den görüleceği üzere araştırmaya katılanlardan 113 kişi bekar, 91 kişi de evlidir.

Tablo 12 Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımı Tablosu

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Lise ve altı	55	27,0	27,0	27,0
Ön Lisans	17	8,3	8,3	35,3
Lisans	63	30,9	30,9	66,2
Lisans Üstü	69	33,8	33,8	100
Toplam	204	100	100	

Tablo 12’den görüleceği üzere, katılımcılardan 55 kişi lise ve altı, 17 kişi ön lisans, 63 kişi lisans ve 69 kişi lisans üstü eğitim derecesine sahiptir. Anketimizde doktora ve yüksek lisans olarak iki ayrı seçenek olmadığı için uzmanlığını yapmış sağlık çalışanları ile idari kadroda görev yapan fakat lisans üstü mezunu olan çalışanlar bu kategoride beraber değerlendirilmişlerdir.

Tablo 13 Katılımcıların Son Çalıştıkları Kurumdaki Tecrübe Durumu Dağılımı Tablosu

Tecrübe	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
5 yıl ve altı	68	33,3	33,3	33,3
6 yıl -11 yıl	40	19,6	19,6	52,9
12 yıl ve 18 yıl	38	18,6	18,6	71,6
19 yıl ve üstü	58	28,4	28,4	100
Toplam	204	100	100	

Tablo 13’ten görüleceği üzere katılımcılardan 68 kişi 5 yıl ve daha az, 40 kişi 6 yıl ve 11 yıl arası, 38 kişi 12 yıl ve 18 yıl arası, 58 kişi de 19 yıl ve üstü tecrübeye sahiptir.

Tablo 14 Katılımcıların Çalıştıkları Hastanelere Göre Dağılım Tablosu

Hastane Adı	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
X Hastanesi	60	29,4	29,4	29,4
Y Hastanesi	77	37,7	37,7	67,2
Z Hastanesi	67	32,8	32,8	100
Toplam	204	100	100	

Tablo 14’den görüldüğü üzere, anketimize katılanlardan 60 kişi X Hastanesi’nde, 77 kişi Y Hastanesi’nde, 67 kişi de Z Hastanesi’nde çalışmaktadır.

3.6.2. Güvenilirlik Analizi ve Homojenlik Testi

Tablo 15 Güvenilirlik Analizi Sonucu

Cronbach's Alpha	Standardize Edilmiş Cronbach's Alpha	Adet
0,91	0,91	18
	N	%
Geçerli	204	100
Geçersiz	0	0
Toplam	204	100

SPSS25 programı kullanılarak güvenilirlik hesap edildi ve Cronbach's Alpha değeri Tablo 15'ten de görüleceği üzere 0,91 olarak bulunmuştur. Alt boyutlar olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık Cronbach's Alpha değerleri sırası ile 0,82, 0,82 ve 0,86 olarak bulunduğu için ölçeğimiz güvenlidir ve diğer hesaplamalara devam edebiliriz sonucu çıkmıştır.

Yaş, medeni durum, cinsiyet, hastane adı, toplam tecrübe ve eğitim bağımsız değişkenlerimiz ile anketimizde kullandığımız ölçek arasında yapılan normallik testlerinde verilen cevapların, Kim (2007) ve Tabachnick (2013)'e göre Skewness ve Kurtosis değerlerinin -1.5 ile +1.5 arasında olduğu gözlemlendiği için verilerimizin normal dağıldığı görülmüştür ve demografik özellikler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi saptayabilmek için, demografik özellikler ve ölçekler arasında ilişkileri belirlemek amacı ile One-Way ANOVA ile bağımsız örneklem t testleri yapılmıştır.

3.6.3. Hastane Çalışanlarının Cinsiyetleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Bu alanda yapılan araştırmalar incelendiğinde cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında araştırma sonuçları farklılıklar göstermektedir. Hrebiniak ve Alutto'nun (1972) çalışmalarına göre, kadın çalışanlar örgütlerine erkek çalışanlara göre daha bağlıdırlar. Bu da kadınların iş değiştirme sıklığını azaltmaktadır. Gökmen'in (1996) yaptığı araştırmaya göre, erkek çalışanlar kadın çalışanlardan daha fazla örgütlerine bağlıdırlar (Uygur, 2004).

Duygusal bağlılık hipotezleri:

H₀: Hastane çalışanlarının cinsiyetleri ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Hastane çalışanlarının cinsiyetleri ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 16 Cinsiyet ve Duygusal Bağlılık İlişkisi

	N	X	SS	Sd	t	p
Erkek	107	2.97	1.23			
Kadın	97	3.02	0.91	202	1.79	0.074*

*p>0.05

Tablo 16'dan da görüleceği üzere, cinsiyet değişkenine göre, sig> 0.05 olarak bulunduğu için hastane çalışanlarının cinsiyeti ve duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık görünmemektedir (p=0.074>0.05). Dolayısı ile H₀ hipotezi kabul edilir.

Devam bağlılığı hipotezleri:

H₀: Hastane çalışanlarının cinsiyetleri ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Hastane çalışanlarının cinsiyetleri ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 17 Cinsiyet ve Devam Bağlılığı İlişkisi

	N	X	SS	Sd	t	p
Erkek	107	3.37	1.05			
Kadın	97	3.23	1.07	202	0.94	0.34*

*p>0,05

Tablo 17'den de görüleceği üzere, cinsiyet değişkenine göre, sig> 0,05 olarak bulunduğu için hastane çalışanlarının cinsiyeti ve devam bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık görünmemektedir (p=0,34>0,05). Dolayısı ile H₀ hipotezi kabul edilir.

Normatif bağlılık hipotezleri:

H₀: Hastane çalışanlarının cinsiyetleri ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Hastane çalışanlarının cinsiyetleri ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 18 Cinsiyet ve Normatif Bağlılık İlişkisi

	N	X	SS	Sd	t	p
Erkek	107	3.21	1.02	202	2.17	0,031*
Kadın	97	2.91	0.96			

*p<0,05

Tablo 18'den de görüleceği üzere, cinsiyet değişkenine göre, sig<0,05 olarak bulunduğu için hastane çalışanlarının cinsiyeti ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir (p=0,031<0,05). Dolayısı ile H₀ hipotezi reddedilir, H₁ hipotezi kabul edilir. Ortalamalara baktığımızda erkek çalışanların kadın çalışanlara göre normatif bağlılıkları daha yüksektir sonucu çıkmaktadır.

3.6.4. Hastane Çalışanlarının Medeni Durumları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Çeşitli araştırmalara göre medeni durum örgütsel bağlılık açısından önemli etkilere sahiptir. Bekarlar, evli ve dul bireylere göre çalıştıkları örgütten ayrılmayı daha kolay görmektedirler. Bu da örgütsel bağlılıklarının daha zayıf olduğunu göstermektedir. Medeni durum ile devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki olumlu bir ilişki olmasına karşın, literatürde medeni durum ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki hakkında herhangi güçlü bir iddia bulunmamaktadır (Çolakoğlu ve diğ, 2009: 80).

Duygusal bağlılık hipotezleri:

H₀: Hastane çalışanlarının medeni durumları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Hastane çalışanlarının medeni durumları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 19 Medeni Durum ve Duygusal Bağlılık İlişkisi

	N	X	SS	Sd	t	p
Bekar	113	2.59	0.94	202	-11.18	0.000*
Evli	91	3.95	0.75			

*p<0.05

Tablo 19'dan da görüleceği üzere, cinsiyet değişkenine göre, sig<0.05 olarak bulunduğu için hastane çalışanlarının cinsiyeti ve duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir (p=0.000<0.05). Dolayısı ile H₀ reddedilir ve H₁ hipotezi kabul edilir. Ortalamalara baktığımızda ise evli çalışanların bekar çalışanlara göre duygusal bağlılığı daha yüksektir sonucu çıkmaktadır.

Devam bağlılığı hipotezleri:

H₀: Hastane çalışanlarının medeni durumları ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Hastane çalışanlarının medeni durumları ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 20 Medeni Durum ve Devam Bağlılığı İlişkisi

	N	X	SS	Sd	t	p
Bekar	113	2.98	0.89	202	-5.23	0.000*
Evli	91	3.71	1.11			

*p<0.05

Tablo 20'den de görüleceği üzere, cinsiyet değişkenine göre, sig<0.05 olarak bulunduğu için hastane çalışanlarının cinsiyeti ve devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir (p=0.000<0.05). Dolayısı ile H₀ reddedilir ve H₁ hipotezi kabul edilir. Ortalamalara baktığımızda ise evli çalışanların bekar çalışanlara göre devam bağlılığı daha yüksektir sonucu çıkmaktadır.

Normatif bağlılık hipotezleri:

H₀: Hastane çalışanlarının medeni durumları ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Hastane çalışanlarının medeni durumları ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 21 Medeni Durum ve Normatif Bağlılık İlişkisi

	N	X	SS	Sd	t	p
Bekar	113	2.64	0.85	202	-7.64	0.000*
Evli	91	3.60	0.93			

*p<0.05

Tablo 21’den de görüleceği üzere, cinsiyet değişkenine göre, sig<0.05 olarak bulunduğu için hastane çalışanlarının cinsiyeti ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir (p=0.000<0.05). Dolayısı ile H₀ reddedilir ve H₁ hipotezi kabul edilir. Ortalamalara baktığımızda ise evli çalışanların bekar çalışanlara göre normatif bağlılığı daha yüksektir sonucu çıkmaktadır.

3.6.5. Hastane Çalışanlarının Yaşları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Çalışanların, yaşları işlerine karşı olan tutumlarını, algılarını, isteklerini ve iş ve işyerinden beklentilerini etkileyebilmektedir. Çalışanlar, genç, orta yaş ve yaşlı biçiminde sınıflandıracak olursa, iş hayatının başlangıcında olan birey ilk kez iş aramanın ve işe yerleşmenin sıkıntılarını yaşayacak, eğitim düzeyine ve özelliklerine daha uygun bir işte çalışma isteği artacaktır. Yaş ilerledikçe örgütsel bağlılığın arttığına dair bulgular elde edilen çalışmalar mevcuttur (Çolakoğlu ve diğ, 2009 :78).

Duygusal bağlılık hipotezleri:

H₀: Hastane çalışanlarının yaşları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Hastane çalışanlarının yaşları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 22 Hastane Çalışanlarının Yaşları İle Duygusal Bağlılık İlişkisi

<i>Ölçek</i>	<i>Yaş Grubu</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>P*</i>
<i>Duygusal Bağlılık</i>	30 yaş ve altı	85	2.251	0.749	119.99	0.000
	31 yaş ve 40 yaş arası	75	3.953	0.674		
	41 yaş ve üstü	44	3.768	0.846		

*p<0.05

Tablo 22’den de görüleceği üzere, sig<0,05 olduğundan dolayı hastane çalışanlarının yaşları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır. H₀ hipotezi reddedilmiş, H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Bu farklılığın nereden kaynaklandığını görebilmek için varyansların homojenliği nedeni ile Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır.

Tablo 23 Hastane Çalışanları Yaş Grupları ve Duygusal Bağlılık Tukey Testi Sonuçları

Yaş Grupları		Ortalamalar Farkı	Sig.
30 yaş ve altı	31 ve 40 arası	-1,70235*	,000
	41 ve üstü	-1,51796*	,000
31 ve 40 arası	30 yaş ve altı	1,70235*	,000
	41 ve üstü	,18439	,395
41 ve üstü	30 yaş ve altı	1,51796*	,000
	31 ve 40 arası	-,18439	,395

Tablo 23'ten de görüleceği üzere, %95 güven aralığında, 30 yaş ve altı çalışanların 31 yaş ve 40 yaş arası çalışanlar ile 41 yaş ve üstü çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur. 30 yaş ve altı çalışanların duygusal bağlılık açısından diğer yaş gruplarına göre daha az bağlı olduklarını söyleyebiliriz.

Devam bağlılığı hipotezleri:

H₀: Hastane çalışanlarının yaşları ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Hastane çalışanlarının yaşları ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 24 Hastane Çalışanlarının Yaşları İle Devamlılık Bağlılığı İlişkisi

Ölçek	Yaş Grubu	N	X	SS	F	P*
Devamlılık Bağlılığı	30 yaş ve altı	85	2.84	0.87	29.320	0.000
	31 yaş ve 40 yaş arası	75	3.33	1.07		
	41 yaş ve üstü	44	4.17	0.79		

*p<0.05

Tablo 24'ten de görüleceği üzere, $\text{sig} < 0,05$ olduğundan dolayı hastane çalışanlarının yaşları ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık vardır. H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Bu farklılığın nereden kaynaklandığını görebilmek için varyansların homojenliği testi yapılmıştır ve sonuç 0.004 çıktığı için homojen dağılım söz konusu değildir. Dolayısı ile varyansların homojenliği de söz konusu olmadığı için Post Hoc testlerinden Games-Howell testi yapılmıştır.

Tablo 25 Hastane Çalışanları Yaş Grupları ve Devamlılık Bağlılığı Games_Howell Testi Sonuçları

Yaş Grupları		Ortalamalar Farkı	Sig.
30 yaş ve altı	31 ve 40 arası	-,49438*	,005
	41 ve üstü	-1,33307*	,000
31 ve 40 arası	30 yaş ve altı	,49438*	,005
	41 ve üstü	-,83869*	,000
41 ve üstü	30 yaş ve altı	1,33307*	,000
	31 ve 40 arası	,83869*	,000

Tablo 25'ten de görüleceği üzere, %95 güven aralığında, 30 yaş ve altı çalışanlar ile 31 yaş ve 40 yaş arası çalışanlar ve 41 yaş ve üstü çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur. Tablodan da görüldüğü gibi 30 yaş ve altı çalışanlar hem 30 yaş ve 40 yaş arası çalışanlara göre hem de 41 yaş ve üstü çalışanlara göre devamlılık bağlılığı açısından daha düşük değerler almışlardır. Yaş ilerledikçe devam bağlılığının arttığını, en yüksek devam bağlılığının da en yüksek yaş grubunda olduğunu görüyoruz. Sonuç olarak en düşük devam bağlılığı 30 yaş ve altında, en yüksek devam bağlılığının da 41 yaş ve üstü çalışanlarda olduğunu görmekteyiz.

Normatif bağlılık hipotezleri:

H_0 : Hastane çalışanlarının yaşları ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Hastane çalışanlarının yaşları ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 26 Hastane Çalışanlarının Yaşları İle Normatif Bağlılık İlişkisi

<i>Ölçek</i>	<i>Yaş Grubu</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>P*</i>
<i>Normatif Bağlılık</i>	30 yaş ve altı	85	2,5392	,83873	29,85	0.000
	31 yaş ve 40 yaş arası	75	3,2822	1,00224		
	41 yaş ve üstü	44	3,7424	,77046		

*p<0.05

Tablo 26'dan da görüleceği üzere, sig<0,05 olduğundan dolayı hastane çalışanlarının yaşları ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır. H₀ hipotezi reddedilmiş, H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Bu farklılığın nereden kaynaklandığını görebilmek için varyansların homojenliği testi yapılmıştır ve sonuç 0.000 çıktığı için homojen dağılım söz konusu değildir. Dolayısı ile varyansların homojenliği söz konusu olmadığı için Post Hoc testlerinden Games-Howell testi yapılmıştır.

Tablo 27 Hastane Çalışanları Yaş Grupları ve Normatif Bağlılık Games-Howell Testi Sonuçları

Yaş Grupları		Ortalamalar Farkı	Sig.
30 yaş ve altı	31 ve 40 arası	-,74301*	,14720
	41 ve üstü	-1,20321*	,14754
31 ve 40 arası	30 yaş ve altı	,74301*	,14720
	41 ve üstü	-,46020*	,16396
41 ve üstü	30 yaş ve altı	1,20321*	,14754
	31 ve 40 arası	,46020*	,16396

Tablo 27'den de görüleceği üzere, %95 güven aralığında 30 yaş altı çalışanların 31 yaş ve 40 yaş arası çalışanlar ile 41 yaş üstü çalışanlara göre anlamlı bir farklılık söz konusudur. 30 yaş ve altı çalışanların normatif bağlılık düzeylerinin diğer yaş gruplarına

göre daha düşük çıktığını görmekteyiz. Bununla birlikte normatif bağlılıkların yaş ile arttığını, en yüksek normatif bağlılığın en yüksek yaş gruplarında olduğunu söyleyebiliriz. Bunun nedeni olarak da artan yaş ile beraber aynı kurumda çalışma süresinin de arttığını, artan çalışma süresi ile de işletmeye karşı sorumluluk bilincinin yaş ile orantılı olarak arttığını düşünebiliriz. Bu varsayımın doğruluğunu test etmek için aynı kurumda çalışma sürelerini de aşağıda ayrı bir başlık altında inceleyeceğiz.

3.6.6. Hastane Çalışanlarının Eğitim Durumları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Literatür incelendiğinde çalışanların eğitim durumu ile örgütsel bağlılıkları arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Bunun nedeni olarak, çalışan işi ile ilgili yeterli bir eğitim aldıysa ve kendini geliştirdiyse, çalıştığı kurum dışında başka kurumlarda da rahatlıkla iş bulabileceğini düşünmesi olarak söylemek mümkündür. Çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça örgütlerinden beklentileri de artmaktadır. Bu da çalışanın tatmin olma seviyesini arttırırken, örgüte olan bağlılığını tatmin olamadığı durumlarda, beklentileri karşılanamazsa azaltacaktır.

Duygusal bağlılık hipotezleri:

H₀: Hastane çalışanlarının eğitim durumları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Hastane çalışanlarının eğitim durumları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 28 Hastane Çalışanlarının Eğitim Durumları İle Duygusal Bağlılık İlişkisi

<i>Ölçek</i>	<i>Eğitim Durumları</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>P*</i>
<i>Duygusal Bağlılık</i>	Lise ve altı	55	4,1788	,69526	48.27	0.000
	Ön Lisans	17	4,0392	1,04338		
	Lisans	63	2,8730	,81908		
	Lisans Üstü	69	2,5242	,91567		

*p<0.05

Tablo 28'den de görüleceği üzere, $\text{sig} < 0,05$ olduğundan dolayı hastane çalışanlarının eğitim durumları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır. H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Bu farklılığın nereden kaynaklandığını görebilmek için varyansların homojenliği testi yapılmıştır ve sonuç $0.293 > 0.05$ olarak bulunduğu için homojen dağılım söz konusudur. Dolayısı ile Tukey testi yapılmıştır. Test sonuçları aşağıdaki tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 29 Hastane Çalışanları Eğitim Durumları ile Duygusal Bağlılık Tukey Testi Sonuçları

Eğitim Durumu		Ortalamalar Farkı	Sig
Lise ve altı	Ön Lisans	,13957	,933
	Lisans	1,30577*	,000
	Lisans Üstü	1,65463*	,000
Ön Lisans	Lise ve altı	-,13957	,933
	Lisans	1,16620*	,000
	Lisans Üstü	1,51506*	,000
Lisans	Lise ve altı	-1,30577*	,000
	Ön Lisans	-1,16620*	,000
	Lisans Üstü	,34886	,085
Lisans Üstü	Lise ve altı	-1,65463*	,000
	Ön Lisans	-1,51506*	,000
	Lisans	-,34886	,085

Tablo 29'dan da görüleceği üzere, %95 güven aralığında eğitim seviyesi ve duygusal bağlılık arasında anlamlı farklılıklar söz konusudur. Fakat, lise ve altı eğitim seviyelerindeki çalışanlar ile ön lisans eğitim seviyesindeki çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bununla beraber en yüksek duygusal bağlılık lise ve altı çalışanlarda görülürken, en düşük duygusal bağlılık ise lisans üstü eğitime sahip çalışanlarda görülmüştür. Eğitim seviyesi lisans üstü olan çalışanlar ile lise ve altı eğitim seviyesindeki çalışanlar arasında en yüksek fark tespit edilmiştir. Bunun nedeni olarak eğitim seviyesi arttıkça çalışanların iş bulma olasılıklarının artması, iş bulma konusunda

daha özgür ve çok seçenekli olmaları olarak söylenebilir. Ayrıca duygusal bağlılık açısından lisansüstü ve lisans eğitim seviyelerindeki çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu da yukarıda belirttiğimiz gibi, eğitim seviyesi ile duygusal bağlılık açısından anlamlı farklılığı doğrularken, lisans eğitimine sahip çalışanların da ön lisans ve lise altı eğitim seviyesindeki çalışanlara göre duygusal bağlılıklarının daha zayıf olduğu sonucunu vermektedir.

Devam bağlılığı hipotezleri:

H₀: Hastane çalışanlarının eğitim durumları ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Hastane çalışanlarının eğitim durumları ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 30 Hastane Çalışanlarının Eğitim Durumları İle Devam Bağlılığı İlişkisi

<i>Ölçek</i>	<i>Eğitim Durumları</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>P*</i>
<i>Devamlılık Bağlılığı</i>	Lise ve altı	55	4,1333	,93865	28.83	0.000
	Ön Lisans	17	3,6373	,78004		
	Lisans	63	2,6323	,83449		
	Lisans Üstü	69	3,1932	,93131		

*p<0.05

Tablo 30'dan da görüleceği üzere, sig<0,05 olduğundan dolayı hastane çalışanlarının eğitim durumları ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık vardır. H₀ hipotezi reddedilmiş, H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Bu farklılığın nereden kaynaklandığını görebilmek için varyansların homojenliği testi yapılmıştır ve sonuç 0.048 çıktığı için varyansların homojenliği söz konusu değildir. Dolayısı ile Tukey testi değil, Games-Howel testi yapılmıştır. Test sonuçları aşağıdaki tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 31 Hastane Çalışanları Eğitim Durumları ile Devam Bağlılığı Games-Howel Testi Sonuçları

Eğitim Durumu		Ortalamalar Farkı	Sig
Lise ve altı	Ön Lisans	,49608	,151
	Lisans	1,50106*	,000
	Lisans Üstü	,94010*	,000
Ön Lisans	Lise ve altı	-,49608	,151
	Lisans	1,00498*	,000
	Lisans Üstü	,44402	,205
Lisans	Lise ve altı	-1,50106*	,000
	Ön Lisans	-1,00498*	,000
	Lisans Üstü	-,56096*	,002
Lisans Üstü	Lise ve altı	-,94010*	,000
	Ön Lisans	-,44402	,205
	Lisans	,56096*	,002

Tablo 31’den de görüleceği üzere, %95 güven aralığında lise ve altı eğitim seviyesine sahip çalışanlar ile ön lisans eğitim seviyesinde çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık görünmemektedir. Lise ve altı çalışanlar ve ön lisans eğitim seviyesindeki çalışanlar ile, lisans ve lisans üstü eğitim seviyesindeki çalışanlar açısından devam bağlılığı farklılaşmaktadır. Tablodan da görüleceği üzere lisans eğitim seviyesindeki çalışanlar diğer tüm gruplar ile farklılaşmaktadır. Lisans üstü eğitim seviyesindeki çalışanlar ile ön lisans eğitime sahip çalışanlar arasında devam bağlılığı açısından anlamlı bir farklılık yoktur. En yüksek devam bağlılığı lise ve altı eğitim seviyesindeki çalışanlarda görülmektedir. Bunun nedeni olarak ise eğitim seviyesi düşük çalışanların kurumlarındaki işlerine devam etme eğilimlerinin başka alternatif iş bulma konusunda yaşayacakları zorluklar olarak düşünülebilir.

Normatif bağlılık hipotezleri:

H₀: Hastane çalışanlarının eğitim durumları ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Hastane çalışanlarının eğitim durumları ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 32 Hastane Çalışanlarının Eğitim Durumları İle Normatif Bağlılık İlişkisi

<i>Ölçek</i>	<i>Eğitim Durumları</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>P*</i>
<i>Normatif Bağlılık</i>	Lise ve altı	55	3,9182	,65802	51.54	0.000
	Ön Lisans	17	4,0490	,71629		
	Lisans	63	2,4101	,64329		
	Lisans Üstü	69	2,7609	,93169		

*p<0.05

Tablo 32'den de görüleceği üzere, sig<0,05 olduğundan dolayı hastane çalışanlarının eğitim durumları ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır. H₀ hipotezi reddedilmiş, H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Bu farklılığın nereden kaynaklandığını görebilmek için varyansların homojenliği testi yapılmıştır ve sonuç 0.001 çıktığı için varyansların homojenliği söz konusu değildir. Dolayısı ile Tukey testi değil, Games-Howel testi yapılmıştır. Test sonuçları aşağıdaki tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 33 Hastane Çalışanları Eğitim Durumları ile Normatif Bağlılık Games-Howel Testi Sonuçları

Eğitim Durumu		Ortalamalar Farkı	Sig
Lise ve altı	Ön Lisans	-,13084	,907
	Lisans	1,50813*	,000
	Lisans Üstü	1,15731*	,000
Ön Lisans	Lise ve altı	,13084	,907
	Lisans	1,63897*	,000
	Lisans Üstü	1,28815*	,000
Lisans	Lise ve altı	-1,50813*	,000
	Ön Lisans	-1,63897*	,000
	Lisans Üstü	-,35082	,060
Lisans Üstü	Lise ve altı	-1,15731*	,000
	Ön Lisans	-1,28815*	,000
	Lisans	,35082	,060

Tablo 33'ten de görüleceği üzere, %95 güven aralığında lise ve altı eğitim seviyesindeki çalışanlar ile ön lisans eğitim seviyesindeki çalışanlar arasında normatif bağlılık açısından anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Yine lisans ve lisans üstü eğitim seviyesindeki çalışanlar arasında da normatif bağlılık açısından anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. En yüksek normatif bağlılık değerlerinin önlisans eğitim seviyesindeki çalışanlar olduğu tablodan da görülmekle beraber, lise ve altı eğitim seviyesindeki çalışanlardan çok daha farklı bir sonuç gözlenmemiştir, aradaki fark çok küçüktür.

3.6.7. Hastane Çalışanlarının Son Çalıştıkları Kurumdaki İş Deneyimleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Çeşitli araştırmacılar, örgütsel bağlılıkta demografik farklılıklar üzerine odaklanmış ve sonuçta bağlılığın kıdem ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğu bulmuşlardır. Mesleklerine yatırım yapmamış ve genç yaştaki çalışanların, mesleki başarıları gelişmiş olan yaşlı

çalışanlara oranla örgütlerine daha az bağlı oldukları belirlenmiştir (Yalçın ve İplik, 2005: 408-410). Çalışanların özellikle aynı kurumda çalışma süresi arttıkça, kurumdan elde ettikleri kazançların da artması, örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

Duygusal bağlılık hipotezleri:

H₀: Hastane çalışanlarının son çalıştıkları kurumdaki iş deneyimleri ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Hastane çalışanlarının son çalıştıkları kurumdaki iş deneyimleri ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 34 Hastane Çalışanlarının Son Çalıştıkları Kurumdaki İş Deneyimleri İle Duygusal Bağlılık İlişkisi

<i>Ölçek</i>	<i>İş Deneyimleri</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>P*</i>
<i>Duygusal Bağlılık</i>	5 yıl ve altı	68	2,4926	,84810	39.83	0.000
	6 yıl ve 11 yıl	40	3,7625	,75096		
	12 yıl ve 17 yıl	38	2,7018	1,01724		
	18 yıl ve üstü	58	3,9828	,88780		

*p<0.05

Tablo 34'ten de görüleceği üzere, sig<0,05 olduğundan dolayı hastane çalışanlarının iş deneyimleri ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır. H₀ hipotezi reddedilmiş, H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Bu farklılığın nereden kaynaklandığını görebilmek için varyansların homojenliği testi yapılmıştır ve sonuç 0.024<0.05 olarak bulunduğu için homojen dağılım söz konusu değildir. Dolayısı ile Tukey testi değil, Games-Howel testi yapılmıştır. Test sonuçları aşağıdaki tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 35 Hastane Çalışanlarının Son Çalıştıkları Kurumdaki İş Deneyimleri ile Duygusal Bağlılık Games-Howel Testi Sonuçları

İş Deneyimi		Ortalamalar Farkı	Sig
5 yıl ve altı	6 yıl -11 yıl	-1,26985*	,000
	12 yıl - 17 yıl	-,20911	,706
	18 yıl ve üstü	-1,49011*	,000
6 yıl - 11 yıl	5 yıl ve altı	1,26985*	,000
	12 yıl - 17 yıl	1,06075*	,000
	18 yıl ve üstü	-,22026	,550
12 yıl - 17 yıl	5 yıl ve altı	,20911	,706
	6 yıl -11 yıl	-1,06075*	,000
	18 yıl ve üstü	-1,28100*	,000
18 yıl ve üstü	5 yıl ve altı	1,49011*	,000
	6 yıl -11 yıl	,22026	,550
	12 yıl - 17 yıl	1,28100*	,000

Tablo 35'ten de görüleceği üzere, %95 güven aralığında 5 yıl ve altı çalışanların, 6 yıl-11 yıl arası ve 18 yıl ve üstü aynı kurumda çalışanlar ile duygusal bağlılık açısından anlamlı farklılıklar gözlenmiştir. 6 yıl ve 11 yıl arası aynı kurumda çalışanların duygusal bağlılıkları ile 5 yıl ve altı, 12 yıl ve 17 yıl arası çalışanların duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. 12 yıl ve 17 yıl arası çalışanlar ile 6 yıl ve 11 yıl ve 18 yıl üstü aynı kurumda çalışanlar arasında duygusal bağlılık açısından anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. 18 yıl ve üstü çalışanların, 5 yıl ve altı ile 12 yıl ve 17 yıl arası çalışanların duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. En yüksek duygusal bağlılık 18 yıl ve üstü çalışanlarda gözlemlenirken, 12 yıl ve 17 yıl arası çalışanlarda duygusal bağlılık açısından bir zayıflama söz konusu olmuş fakat 18 yıl ve üstü çalışanlarda yine 6 yıl ve 11 yıl arası çalışanlara göre duygusal bağlılık açısından bir artış gözlenmektedir ve 18 yıl ve üstü çalışanlar ile anlamlı bir farklılık söz konusu değildir.

Devam bağıllığı hipotezleri:

H₀: Hastane çalışanlarının iş deneyimleri ile devam bağıllığı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Hastane çalışanlarının iş deneyimleri ile devamlılık bağıllığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 36 Hastane Çalışanlarının Son Çalıştıkları Kurumdaki İş Deneyimleri İle Devam Bağıllığı İlişkisi

<i>Ölçek</i>	<i>Eğitim Durumları</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>P*</i>
<i>Devam Bağıllığı</i>	5 yıl ve altı	68	3,0711	1,052	9.14	0.000
	6 yıl ve 11 yıl	40	3,7083	1,039		
	12 yıl ve 17 yıl	38	2,7895	1,064		
	18 yıl ve üstü	58	3,6580	,864		

*p<0.05

Tablo 36'dan da görüleceği üzere, sig<0,05 olduğundan dolayı hastane çalışanlarının iş deneyimleri ile devamlılık bağıllığı arasında anlamlı bir farklılık vardır. H₀ hipotezi reddedilmiş, H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Bu farklılığın nereden kaynaklandığını görebilmek için varyansların homojenliği testi yapılmıştır ve sonuç 0.17>0.05 olarak bulunduğu için varyansların homojenliği söz konusudur. Dolayısı ile Tukey testi yapılmıştır. Test sonuçları aşağıdaki tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 37 Hastane Çalışanlarının Son Çalıştıkları Kurumdaki İş Deneyimleri ile Devam Bağlılığı Tukey Testi Sonuçları

Eğitim Durumu		Ortalamalar Farkı	Sig
5 yıl ve altı	6 yıl -11 yıl	-,63725*	,009
	12 yıl -17 yıl	,28160	,509
	18 yıl ve üstü	-,58697*	,007
6-11 yıl	5 yıl ve altı	,63725*	,009
	12 yıl -17 yıl	,91886*	,000
	18 yıl ve üstü	,05029	,995
12-17 yıl	5 yıl ve altı	-,28160	,509
	6-11 yıl	-,91886*	,000
	18 yıl ve üstü	-,86857*	,000
18 yıl ve üstü	5 yıl ve altı	,58697*	,007
	6 yıl-11 yıl	-,05029	,995
	12 yıl-17 yıl	,86857*	,000

Tablo 37'den de görüleceği üzere, %95 güven aralığında 5 yıl ve altı çalışanlar ile 6 yıl ile 11 yıl ve 18 yıl üstü çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur. 6 yıl ve 11 yıl arası çalışanlar ile 5 yıl ve altı ve 12 yıl ve 17 yıl arası çalışanlar arasında devam bağlılığı açısından anlamlı bir farklılık söz konusudur. 12 yıl ve 17 yıl arası çalışanlar ile 6 yıl ve 11 yıl arası çalışanlar ve 18 yıl üstü çalışanlar arasında devam bağlılığı açısından anlamlı bir farklılık söz konusudur. 18 yıl ve üstü çalışanlar ile 5 yıl ve altı ve 12 yıl ve 17 yıl arası çalışanlar arasında devam bağlılığı açısından anlamlı bir farklılık söz konusudur. Tabloyu incelediğimizde, 6 yıl ve 11 yıl arası çalışanların devam bağlılıklarının en yüksek değerde olduğunu görmekteyiz. Ayrıca 18 yıl ve üstü aynı kurumda iş deneyimine sahip çalışanların devam bağlılıklarının 6 yıl ve 11 yıl arası aynı kurumda iş deneyimine sahip çalışanlar ile çok benzer olduklarını söyleyebiliriz.

Normatif bağıllık hipotezleri:

H₀: Hastane çalışanlarının son çalıştıkları kurumdaki iş deneyimleri ile normatif bağıllık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Hastane çalışanlarının son çalıştıkları kurumdaki iş deneyimleri ile normatif bağıllık arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 38 Hastane Çalışanlarının Son Çalıştıkları Kurumdaki İş Deneyimleri İle Normatif Bağıllık İlişkisi

<i>Ölçek</i>	<i>İş Deneyimleri</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>P*</i>
<i>Normatif Bağıllık</i>	5 yıl ve altı	68	2,747	,90717	11.93	0.000
	6 yıl ve 11 yıl	40	3,358	1,09098		
	12 yıl ve 17 yıl	38	2,622	,92892		
	18 yıl ve üstü	58	3,548	,85213		

*p<0.05

Tablo 38'den de görüleceği üzere, sig<0,05 olduğundan dolayı hastane çalışanlarının iş deneyimleri ile normatif bağıllık arasında anlamlı bir farklılık vardır. H₀ hipotezi reddedilmiş, H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Bu farklılığın nereden kaynaklandığını görebilmek için varyansların homojenliği testi yapılmıştır ve sonuç 0.005<0.05 olarak bulunduğu için homojen dağılım söz konusu değildir. Dolayısı ile Tukey testi değil, Games-Howel testi yapılmıştır. Test sonuçları aşağıdaki tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 39 Hastane Çalışanlarının Son Çalıştıkları Kurumdaki İş Deneyimleri ile Normatif Bağlılık Games-Howel Testi Sonuçları

İş Deneyimi		Ortalamalar Farkı	Sig
5 yıl ve altı	6 yıl -11 yıl	-,61078*	,020
	12-17 yıl	,12474	,909
	18 yıl ve üstü	-,80130*	,000
6 yıl - 11 yıl	5 yıl ve altı	,61078*	,020
	12 yıl - 17 yıl	,73553*	,010
	18 yıl ve üstü	-,19052	,791
12 yıl - 17 yıl	5 yıl ve altı	-,12474	,909
	6-11 yıl	-,73553*	,010
	18 yıl ve üstü	-,92604*	,000
18 yıl ve üstü	5 yıl ve altı	,80130*	,000
	6-11 yıl	,19052	,791
	12-17 yıl	,92604*	,000

Tablo 39'dan da görüleceği üzere, %95 güven aralığında 5 yıl ve altı çalışanların normatif bağlılıkları ile, “6 yıl ve 11 yıl” ve 18 yıl ve üstü aynı kurumda iş deneyimine sahip çalışanların normatif bağlılıklarına göre anlamlı bir farklılık söz konusudur. 6 yıl ve 11 yıl arası çalışanların normatif bağlılıklarının, “5 yıl ve altı” ve 12 yıl ve 17 yıl arası çalışanların normatif bağlılıklarına göre aynı kurumdaki iş deneyimleri anlamlı bir farklılık göstermektedir. Aynı kurumda “12 yıl ve 17 yıl” arası iş deneyimine sahip çalışanların normatif bağlılıkları ile, “6 yıl ve 11 yıl” arası aynı kurumdaki iş deneyimine sahip çalışanlar ve 18 yıl ve üstü aynı kurumda iş deneyimine sahip çalışanlarının normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur. 18 yıl ve üstü iş deneyimine sahip çalışanların ise, “5 yıl ve altı” aynı kurumda iş deneyimine sahip ve “12 yıl ve 17 yıl” arası aynı kurumda iş deneyimine sahip çalışanların normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur. Tablo incelendiğinde “6 yıl ve 11

yıl” arası aynı kurumdaki iş deneyimine sahip çalışanlar ile “18 yıl ve üstü” aynı kurumdaki iş deneyimine sahip çalışanlar arasında normatif bağıllık açısından anlamlı bir farklılık söz konusu olmamakla beraber, 18 yıl ve üstü aynı kurumda iş deneyimine sahip çalışanların diğer gruplara göre normatif bağıllıklarının en yüksek çıktığını görmekteyiz.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Organizasyonlar zorlu ve çetin rekabet ortamlarında varlıklarını sürdürmek ve bunun devamlılığını sağlamak için kendilerini diğer organizasyonlara göre daha ön plana sokacak uygulamalar geliştirmeleri gerekmektedir. Bu bakımdan organizasyonlarda bulunan insan faktörü büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle işletmeler arasında rekabet sağlayarak avantajlı duruma getirecek ve karlılıklarını arttıracak en önemli unsur, kendisine verilen görevi en iyi şekilde yapabilen, takım arkadaşlarıyla iyi ilişkiler içerisinde olan, mutlu, işbirliğine açık, nitelikli ve örgütüne bağlılığı yüksek olan insan kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışma, sağlık kuruluşu olan hastane çalışanlarının demografik özellikleri ile örgüt bağlılığı ilişkisinin ortaya konulmasına ilişkin olarak yapılmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde örgüt ve örgüt kültürü kavramı, örgüt kültürünün örgütler için önemi, örgüt kültürü türleri ve örgüt kültürü modelleri incelenmiştir. İkinci bölümde ise çalışan bağlılığı ilişkisine yönelik olarak örgütsel bağlılık kavramı; örgütsel bağlılığın sınıflandırılması, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçları çerçevesinde incelemeler yapılmıştır. Son bölümde çalışanların demografik özelliklerinin örgütsel bağlılığa etkisine yönelik 3 ayrı hastanede çalışan 204 personel ile anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Örgütsel bağlılık alanında yapılan birçok çalışmada bağlılık kavramı, örgütte çalışma süresi veya personel devir hızı ile ilişkilendirilmiştir. Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkla çalışan devri veya işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu ileri süren araştırmalarda bu iddialar doğrulanarak bağlılık ve personel devir hızı ilişkisinin olduğu kabul edilmiştir. Bunlara ilave olarak örgüte bağlılık, birçok modelde personel devir sürecinde en önemli parametre olarak yer bulunmuştur. Ayrıca örgütsel davranış ve bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalardan elde edilen bulgular birbirlerinden farklılık göstermektedir. Örneğin bazı çalışmalarda bağlılığın hazır bulunma davranışı ile pozitif yönde ilişkili olduğu saptanmışken, bazı çalışmalarda ise benzer sonuçlar elde edilememiştir. Benzer biçimde bazı çalışmalarda bağlılığın, bireysel ya da grup düzeyindeki performans göstergeleriyle pozitif yönde ilişkili olduğu saptanırken, bazı çalışmalarda bu yönde bir ilişki bulunmamıştır (Özutku, 2008: 84)

Bu çalışmada elde edilen bulgular ışığında aşağıdaki hipotez tablosu oluşturulmuştur.

Tablo 40 Hipotez Sonuç Tablosu

Ölçek	Hipotez	Durum
Duygusal Bağlılık	H _{0c} : Hastane çalışanlarının cinsiyetleri ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Kabul
	H _{1c} : Hastane çalışanlarının cinsiyetleri ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
	H _{0m} : Hastane çalışanlarının medeni durumları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Red
	H _{1m} : Hastane çalışanlarının medeni durumları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
	H _{0y} : Hastane çalışanlarının yaşları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Red
	H _{1y} : Hastane çalışanlarının yaşları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
	H _{0e} : Hastane çalışanlarının eğitim durumları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Red
	H _{1e} : Hastane çalışanlarının eğitim durumları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
	H _{0id} : Hastane çalışanlarının aynı kurumdaki iş deneyimleri ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Red
	H _{1id} : Hastane çalışanlarının aynı kurumdaki iş deneyimleri ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
Devam Bağlılığı	H _{0c} : Hastane çalışanlarının cinsiyetleri ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Kabul
	H _{1c} : Hastane çalışanlarının cinsiyetleri ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
	H _{0m} : Hastane çalışanlarının medeni durumları ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Red
	H _{1m} : Hastane çalışanlarının medeni durumları ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
	H _{0y} : Hastane çalışanlarının yaşları ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Red
	H _{1y} : Hastane çalışanlarının yaşları ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
	H _{0e} : Hastane çalışanlarının eğitim durumları ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Red
	H _{1e} : Hastane çalışanlarının eğitim durumları ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
	H _{0id} : Hastane çalışanlarının aynı kurumdaki iş deneyimleri ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Red
	H _{1id} : Hastane çalışanlarının aynı kurumdaki iş deneyimleri ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
Normatif Bağlılık	H _{0c} : Hastane çalışanlarının cinsiyetleri ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Red
	H _{1c} : Hastane çalışanlarının cinsiyetleri ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
	H _{0m} : Hastane çalışanlarının medeni durumları ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Red
	H _{1m} : Hastane çalışanlarının medeni durumları ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
	H _{0y} : Hastane çalışanlarının yaşları ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Red
	H _{1y} : Hastane çalışanlarının yaşları ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
	H _{0e} : Hastane çalışanlarının eğitim durumları ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Red
	H _{1e} : Hastane çalışanlarının eğitim durumları ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
	H _{0id} : Hastane çalışanlarının aynı kurumdaki iş deneyimleri ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Red
	H _{1id} : Hastane çalışanlarının aynı kurumdaki iş deneyimleri ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul

Tablo 40' dan da görüleceği üzere, araştırmamızda hastane çalışanlarının cinsiyetleri ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olmamakla beraber, cinsiyet ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Tablo 18'e göre de, erkek çalışanların kadın çalışanlara göre normatif bağlılıklarının daha yüksek çıktığını görmekteyiz.

Araştırmamıza katılan hastane çalışanlarının medeni durumları ile duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Dolayısı ile medeni durumun örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşılabilir. Evli çalışanların duygusal, normatif ve devam bağlılıklarının daha yüksek çıktığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 23'e göre 30 yaş ve altı çalışanların duygusal bağlılık açısından diğer yaş gruplarına göre daha az bağlı olduklarını söyleyebiliriz. Tablo 25'e göre, yaş ilerledikçe devamlılık bağlılığının arttığını, en yüksek devam bağlılığının da en yüksek yaş grubunda olduğunu görüyoruz. Sonuç olarak en düşük devam bağlılığı 30 yaş ve altında, en yüksek devam bağlılığının da 41 yaş ve üstü çalışanlarda olduğunu görmekteyiz. Tablo 27'ye göre, 30 yaş altı çalışanların, "31 yaş ve 40 yaş arası çalışanlar" ile "41 yaş üstü çalışanlara" göre anlamlı bir farklılık söz konusudur. "30 yaş ve altı çalışanların" normatif bağlılık düzeylerinin diğer yaş gruplarına göre daha düşük çıktığını görmekteyiz.

Eğitim durumuna göre, en yüksek duygusal bağlılık lise ve altı çalışanlarda görülürken, en düşük duygusal bağlılık ise lisans üstü eğitime sahip çalışanlarda görülmüştür. Eğitim seviyesi lisans üstü olan çalışanlar ile lise ve altı eğitim seviyesindeki çalışanlar arasında en yüksek fark tespit edilmiştir. Bunun nedeni olarak eğitim seviyesi arttıkça çalışanların iş bulma olasılıklarının artması, iş bulma konusunda daha özgür ve çok seçenekli olmaları olarak söylenebilir. Ayrıca duygusal bağlılık açısından lisansüstü ve lisans eğitim seviyelerindeki çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu da yukarıda belirttiğimiz gibi, eğitim seviyesi ile duygusal bağlılık açısından anlamlı farklılığı doğrularken, lisans eğitime sahip çalışanların da ön lisans ve lise altı eğitim seviyesindeki çalışanlara göre duygusal bağlılıklarının daha zayıf olduğu sonucunu vermektedir.

Tablo 31'e göre, en yüksek devam bağlılığı lise ve altı eğitim seviyesindeki çalışanlarda görülmektedir. Bunun nedeni olarak ise eğitim seviyesi düşük çalışanların

kurumlarındaki işlerine devam etme eğilimlerinin başka alternatif iş bulma konusunda yaşayacakları zorluklar olarak düşünülebilir.

Tablo 33'ten de görüleceği üzere, en yüksek normatif bağlılık değerlerinin önlisans eğitim seviyesindeki çalışanlar olmakla, lise ve altı eğitim seviyesindeki çalışanlardan çok daha farklı bir sonuç gözlenmemiştir, aradaki fark çok küçüktür.

Tablo 35' göre, en yüksek duygusal bağlılık "18 yıl ve üstü" çalışanlarda gözlemlenirken, "12 yıl ve 17 yıl arası" çalışanlarda duygusal bağlılık açısından bir zayıflama söz konusu olmuş fakat 18 yıl ve üstü çalışanlarda yine "6 yıl ve 11 yıl arası" çalışanlara göre duygusal bağlılık açısından bir artış gözlenmektedir ve "18 yıl ve üstü" çalışanlar ile anlamlı bir farklılık söz konusu değildir.

Tablo 37'ye göre "6 yıl ve 11 yıl arası" çalışanların devam bağlılıklarının en yüksek değerde olduğunu görmekteyiz. Ayrıca "18 yıl ve üstü" aynı kurumda iş deneyimine sahip çalışanların devam bağlılıklarının "6 yıl ve 11 yıl arası" aynı kurumda iş deneyimine sahip çalışanlar ile çok benzer olduklarını söyleyebiliriz.

Tablo 39'a göre, "6 yıl ve 11 yıl" arası aynı kurumdaki iş deneyimine sahip çalışanlar ile "18 yıl ve üstü" aynı kurumdaki iş deneyimine sahip çalışanlar arasında normatif bağlılık açısından anlamlı bir farklılık söz konusu olmamakla beraber, "18 yıl ve üstü" aynı kurumda iş deneyimine sahip çalışanların diğer gruplara göre normatif bağlılıklarının en yüksek çıktığını görmekteyiz.

Araştırmamızın bulgularına göre, incelediğimiz demografik özellikler olan, çalışan yaşı, çalışan cinsiyeti, çalışan eğitim durumu, çalışanın aynı kurumdaki iş deneyimi ve çalışan medeni durumu örgütsel bağlılığı çeşitli yönlerden etkilemektedir. Burada en zayıf ilişki cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasında çıkmış, sadece normatif bağlılık boyutunda bir farklılık tespit edilmiştir.

İlerleyen çalışmalarda örgütsel bağlılığı düşük çıkan sonuçlar için nedenlerinin araştırılarak çözüm yöntemlerinin geliştirilmesi hem akademik hem de sektörel açıdan büyük önem taşımaktadır.

KAYNAKLAR

AKDEMİR, B. ve Duman M. Ç. (2016). *Duygusal Bağlılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma*. The Journal of Academic Social Science Studies International Journal of Social Science Doi Number: 46 , p. 343-357, Spring IV 2016

AKINCI, Z. (2016), *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, 5.Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul.

AKINCI V. Z., COŞKUN G. (2007), *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

AKSAY, K. (2015). *Örgüt Yapılarında Yaşanan Değişimler ve Modern Örgüt Tiplerinin İncelenmesi*. Kent Akademisi | Kent Kültürü ve Yönetimi Hakemli Elektronik Dergi | Cilt:8 Sayı: 3. 111-128

AKTAY, D. D. (2010). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Askeri Hastanede Bir Uygulama*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

ALAMUR, B. (2005), *Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ALLEN, N. J. ve Meyer, J. P. (1990), *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organisation*, Journal of Occupational psychology, 63:1-18.

BAL, Vedat (2015), *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa'daki Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma*, Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Yıl 6, Sayı 1, s.1-9.

BALAY, R. (2000), *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayınları, Ankara.

BARNARD, C. (1994) *The Functions of Executive*. Cambridge:Harward University Press.

BAYRAM, L. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Sayıştay Dergisi, 59, 125-139.

- BEYÇİOĞLU, K. (2007), *Z Kuramı ve Okul Yönetimine Uygulanabilirliği Açısından Değerlendirilmesi*, Kastamonu Eğitim Dergisi, Yıl 2007, Sayı 15, Mart, s.63-72.
- BOZKUŞ, K. (2016). *Örgüt yapısı ve okullar - Organizational structure and schools*. Kesit Akademi Dergisi. 4. 236-260.
- BULUÇ, B. (1996). *Yönetimde Örgütlenme Süreci*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi. 2 (4), 513-522.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2018), *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- CELEP, C. (2000), *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- CİHANGİROĞLU, N., Uzuntarla Y. ve Özata M. (2015), “Otonomi ve Kararlara Katılımın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi”, *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Yıl 6, Sayı 12, s.39-52.
- ÇAKIR, Ö. (2001), *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Seçkin Kitabevi, Ankara.
- ÇELİK, V. (1993), “Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi”, *Verimlilik Dergisi*, Milli Prodüktivite Merkezi, Yıl 93, Sayı 1.
- ÇETİN, C. ve Dinç Özcan E. (2010), *Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerindeki Etkisi*, İstanbul Ticaret Odası, İstanbul.
- ÇETİN, M. Ö. (2004), *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ÇIRPAN, H. (1999), *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*, Basılmış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇIRPAN, H. ve Koyuncu M. (1998), “İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması”, *Öneri Dergisi*, Sayı 9, s.223-230.
- ÇOLAKOĞLU, Ü., Ayyıldız, T., Cengiz, S. (2009). *Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği*. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, Bahar: 77-89, 2009
- ÇÖL, G. (2004), *Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Yıl 6, Sayı 2.

- DAĞISTAN, U. (2016). *Yönetim Biliminde Sosyo Kültürel Bağlamın Önemi*. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 17, Sayı 1,
- DELORIA, J. E. (2001). *A Comparative Study Of Employee Commitment: Core And Contract Employees In A Federal Agency*. Doctor of philosophy. Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University. Falls Church. VA
- DEMİR, C. ve Öztürk C. (2011), *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Yıl 2011, Sayı 1, s.17-41.
- DENISON, D. R. (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, John Wiley & Sons, Canada.
- DESHPANDE, R. ve F. E. Webster, (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*,
- DOĞAN, S. ve Kuluç S., (2007), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Yıl 2007, Sayı 29, s.37-61
- ERDEM, F. Ve İşbaşı, J. Ö. (2001), *Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları*, Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Yıl 2010, Sayı 1, s.33-57,
- ERDEM, R, Adıgüzel O. ve Kaya, A., (2010). *Akademik Personelin Kurumların İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri*, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 36, s.73-88.
- ERDİL, O., Kitapçı H., Turan E. (2005). *Örgüt Kültürünün Kalite Algısına ve İşletme Performansına Etkisi* İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 19 Nisan 2005 Sayı: 1
- ERDOĞAN, İ. (1997), *Eğitimde Değişim Yönetimi*, 3. Baskı, Pagem Akademi Yayınları, Ankara.
- ERDOĞAN, İ. (2007). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: MİAD Yayınları
- ERDOĞAN, İ. (2012), *Pozitivist Metodoloji: Bilimsel Araştırma Tasarımı ve İstatistiksel Yöntemler*, 3. Baskı, Erk Yayınları, Ankara.

- EREN, B. (1997), *Organizasyon Kültürünün İşgücü Verimliliğine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- EREN, E. (2017), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 16. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- EREN, E. (2016), *Yönetim ve Organizasyon*, 12. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- ERKMEN, Turhan (2010), *Örgüt Kültürü*, 1. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- EROK, M. (2018). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Karaman İli Örneği*. Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Kamu Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Karaman
- ETZIONI, A. (1964). *Modern Organizations*. New York: Printice-Hall
- FELDMAN, A. S. ve W. E. Moore (1982), *Labor Commitment and Social Change in Developing Areas*, Greenwood Press Publishers, Connecticut.
- GÜÇLÜ, Nezahat (2003), *Örgüt Kültürü*, Kırgızistan Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 6, s.147-159.
- GÜL, Hasan (2002), *Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi*. Ege Akademik Bakış Dergisi, Yıl 2, Sayı 1.
- GÜL, Hasan (2003), *Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı Ve Değerlendirmesi*, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Yıl 3, Sayı 1.
- GÜRBÜZ, S., Ayhan, Ö. ve Sert, M. (2014). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Türkiye’de Yapılan Araştırmalar Üzerinden Bir Meta Analizi*. İş ve İnsan Dergisi
- HOFSTEDE, G. (2001), *Culture' s Consequences: Comparing Values Behaviuors, Institutions and Organizations Across Nations*, Sage Publications, California.
- HOŞ, C., Oksay, A. (2015). *Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.2015, C.20, S.4, s.1-24.

- IRVING, P. G., Coleman, D. F., & Cooper, C. L. (1997). Further Assessment Of A Three Component Model Of Occupational Commitment: Generalizability And Differences Across Occupation. *Journal Of Applied Psychology*, 444-452.
- ISMAIL, N. (2012). *Orgazitional Commtment And Job Satisfaction Among Staff Of Higher Learning Education Institutions In Kelantan*. Uvinersiti Utara, Malaysia. Yüksek Lisans Tezi.
- JOHNS, G. (2001). *In Praise of Context*. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 31-42.
- JOHN E. Mathieu ve Dennis M. Zajac (1990), *A Reviewand Meta-Analysis of the Antecedents, Corralates and Consequences of Organizational Commitment*, *Psychological Bullettin*, Yıl 1990, Cilt 108, Sayı 2, s.171-194.
- JOHN P. M. ve Natalie J. ALLEN (1991), *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*, *HRM Review*, Yıl 1, Sayı 1, s.63.
- KALKAN, A. (2013), *Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kurumsal ve Görgül Bir Araştırma*, Basılmış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KANBUR, E. (2017). *Normatif Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, *The Journal of Academic Social Sciences*. 52. 300-316.
- KAYA, O. (2007). *Örgütsel bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü merkez biriminde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- KAYA, N. ve Seçil S. (2007), *Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?* *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Yıl 8, Sayı 2, s.175-190.
- KELEŞ, H. N. (2006), *İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*, Basılmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KIM, H.-Y. (2013). *Statistical notes for clinical researchers: assessing normal distribution (2) using skewness and kurtosis*. *Restorative Dentistry & Endodontics*, 38(1), 52–54.

- KIRKBEŞOĞLU, E., TÜZÜN Kalemci İ., (2009). *Bireycilik-Toplulukçuluk İkileminde Mesleki Özdeşleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Ayrımı*, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, ISSN: 1309 -8039 (Online)
- KIZILOĞLU, M. ve Kök S. (2017), “Denison Örgüt Kültürü Üzerine Bir Araştırma”, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Yıl 4, Sayı 11, s.141-159.
- KOÇEL, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği*, 7. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- KONGAR, E. (1972), *Toplumsal Değişme*, 1. Baskı, Bilgi Yayınevi, Ankara.
- KONUK, M. (2006), *İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KOZLU, C. (1986), *Kurumsal Kültür*, 5. Baskı, Defne Yayıncılık, İstanbul.
- KÖK, S. B. (2006). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 20 Nisan 2006 Sayı: 1
- KÖSE, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001), *Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler*, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Yıl 7, Sayı 1, s. 219-242.
- LEITE, N. R. P., Rodrigues, A. C. De A. Ve Albuquerque, L. G. De (2014). *Organizational Commitment and Job Satisfaction: What Are the Potential Relationships?* Anpad, BAR, Rio de Janeiro, v. 11, n. 4, art. 6, pp. 476-495
- MERCURIO, Z. (2015). *Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review*. Human Resource Development Review
- MEYER, John P. ve Natalie J. Allen (1991), *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*, Human Resource Management Review, Yıl 1, Sayı 1, s.61-89.
- MEYER, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences*. Journal of Vocational Behavior, 61, 20-52
- MORROW, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. Academy of Management Review, 8, 486-500.
- MORROW, P. C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich, CT: Jai Press.

- MOWDAY, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York, NY: Academic Press
- ORLANDO, E. N., Brown, B., Wilson, D. R., Forchheh N. Linn J.G., Fako T.T. (2019). *The affective commitment of academics in a university in Botswana*. International Journal of Educational Administration and Policy Studies
- OUCHI, W. (1989), *Teori Z Çeviri*: Yakut Güneri, İlgi Yayıncılık, İstanbul.
- ÖĞÜT, A. ve Kocabacak A. (2008), *Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları, Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, Sayı 23, s.145-170.
- ÖLÇÜM ÇETİN, M. (2004), *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ÖRÜCÜ, E. ve Nuray A. (2001), *Örgüt Kültürü*, Osman Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 2, s.87-105.
- ÖRÜCÜ, E. & Kılıç, R., Yıldız, Harun, Yıldız, Bora. (2012). *Biçimsel Örgüt Yapısının Örgütsel İletişime Etkisi: Bir Kamu Hastanesi Örneği*. Akademik Bakış Dergisi: Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi. 32.
- ÖRÜCÜ, E. Ve Kışlalıoğlu, R. Z. (2014). *Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması*. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 10, Sayı 22, 2014
- ÖZ, T. (2009). *Çok Uluslu Örgütler ve Şube Kültürleri Etkileşimi: Uygulamalı Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- ÖZALP, İ. (2001), *İşletme Yönetimi*, Birlik Ofset, Eskişehir.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (1993), *Organizasyon Kültürü*, İktisat ve İş Dünyası Dergisi, Sayı:12, s.12.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003), *Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi Cilt:18 Sayı:2, ss:113 -130
- ÖZKALP, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları, Yayın No 11, Eskişehir.

- ÖZSOY, S. (2004), *Bir Yükseköğretim Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi*. Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Yıl 4, Sayı 2, s.13-19.
- ÖZUTKU, H. (2008). *Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iğ performans arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Istanbul University Journal of the School of Business Administration Cilt/Vol:37, Sayı/No:2, 2008, 79-97
- PETTIGREW, A. M. (1979) *On Studying Organizational Cultures*, Administrative Science Quarterly, 24, ss. 570 581.
- RANDALL, D.M. (1987), *Commitment and Organization: The organization man revisited*, Academy of Management Review, Yıl 12, Sayı 1, s.460–471.
- SABUNCUOĞLU, Z., (2009), *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. 1. Baskı, MKM Yayınları, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve Vergiliel Tüz, M. (2013), *Örgütsel Davranış*, 5.Baskı, Aktüel Yayınları, Bursa
- SALANCIK, G. R. (1977). *Commitment and the control of organizational behavior and belief*. In B. M. Staw & G. R. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior* (pp. 1-54). Chicago, IL: St. Clair-Press
- SCHEIN, E.H. (1970). *Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- SEZGİN, M. ve Beyza B. (2013), *Örgüt Kültürü ve Halkla İlişkiler*, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl 3, Sayı 2, s.182-194.
- SOLMUŞ, T. (2004), *İş Yaşamında Duygular ve Kişiler Arası İlişkiler*, 1. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- ŞAHİNYAN, M. (2011). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Başarıya Etkisi ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- ŞENGÜL, E. (2009), *Örgüt Kültürü, Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve İmkb 'deki Şirketler Üzerine Bir Araştırma*, Basılmış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- TABACHNICK, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics* (Vol. 5). Boston, MA: Pearson.

- TAŞKIN, F., Dilek, R. (2010). *Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine bir alan araştırması*. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(1), 37-46.
- TERZİ, A. (2000), *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- TEZCAN, M. (1987), *Kültür ve Kişilik (Psikolojik Antropoloji)*, Bilim Yayınları, Ankara.
- TOZKOPARAN, G. ve Susmuş T. (2001), “Üretim Ve Hizmet Sektörüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Uygulama”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Yıl 2001, Sayı 1, s.202-223.
- TUNA, A. A., (2020). *Güç Mesafesinin Yenilikçi Davranışlar Üzerindeki Etkisinde İşgören Performansının Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma*, Yönetim Bilimleri Dergisi /Journal of Administrative Sciences Cilt/Volume 18, Sayı/No: 36 ss.pp.: 409-426
- TÜRK, M., S., (2003), *Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- TÜRKKAN, E. (2017), *Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İstanbul Ticaret Üniversitesi Personeli Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- URHAN, S. (2014), *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması*, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. Denizli
- USLU, O., Ardıç K. (2013). *Güç Mesafesi Örgütsel Güveni Etkiler mi?* Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi (C. XV, S. II, 2013)
- UYGUR, A. (2004). *Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı. Türkiye Vakıflar Bankası Ankara, İstanbul ve İzmir İli Şubelerine Yönelik Alan Araştırması*. Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÜREN, S. G. ve Çorbacıoğlu S. (2012), “*Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletme Örneği*”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Yıl 12, Sayı 14, s.29-52.
- WEIBO, Z., Kaur, S. Ve Jun W. (2010). *New development of organizational commitment: A critical review (1960 - 2009)*. African Journal of Business Management. 4.

YAHYAGİL, Y. M. (2004). *Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama*, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, 47, 53-76.

YALÇIN, Azmi ve Fatma Nur İplik (2005), *Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl 14, Sayı 1, s.395-412.

YILDIRIM, F. (2002). *Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi* Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara

YÜCEL, İ., Bektaş, Ç. (2012). *Job satisfaction, organizational commitment and demographic characteristics among teachers in Turkey: Younger is better?* Procedia - Social and Behavioral Sciences 46 (2012) 1598 – 1608

YÜKSEL, Öznur (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.

EKLER

EK 1: ANKET FORMU

Değerli katılımcımız,

İstanbul Kent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Yüksek Lisans Programında “Hastane Çalışanlarının Demografik Özellikleri ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma” isimli bir tez yazmaktayım. Bu çalışmada çalışanlarının bağlılığı ve kurum kültürü arasında bir ilişkinin olup olmadığı nitel bir yöntem olan, görüşme-mülakat teknikleri ile araştırılacaktır. Tüm görüşmeler ve kimlik bilgileri gizli tutulacak, araştırma bulguları da isimleriniz açıklanmadan ve kimliğiniz belirlenemeyecek şekilde raporlanacaktır. Elde edilen sonuçların literatüre katkı sağlaması düşünülmektedir.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Ferah ÖZCAN

1. Cinsiyetiniz?

Kadın () Erkek ()

2. Yaşınız?

30 yaş ve altı () 31 - 40 yaş ()

41 ve üstü ()

4. Medeni durumunuz?

Evli () Bekar ()

5. Mezuniyet durumunuz?

Lise ve altı () Ön Lisans ()

Lisans () Lisans üstü ()

6. Bu kurumda ne kadar süredir çalışıyorsunuz?

5 yıldan az () 6 yıl -11 yıl ()

12 yıl – 17 yıl () 18 yıl ve üstü ()

7. Çalıştığınız hastanenin adı nedir? (.....)

SORULAR	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1- Kendimi çalıştığım kuruma duygusal olarak bağlı hissediyorum.	1	2	3	4	5
2- Kendimi çalıştığım kurumda ailenin bir parçası olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
3- Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.	1	2	3	4	5
4- Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kuruluşta çalışıyorum.	1	2	3	4	5
5- İstesem de şu an da çalıştığım kurumdan ayrılmak çok zor olur.	1	2	3	4	5
6- Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım altüst olur.	1	2	3	4	5
7- Çalışmakta olduğum kurumda zaman geçirmek beni çok mutlu eder.	1	2	3	4	5
8- Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten kendi meselelerimmiş gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
9- Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum	1	2	3	4	5
10- Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi güçlü hissederim	1	2	3	4	5
11- Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur.	1	2	3	4	5
12- Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu anda ayrılamam.	1	2	3	4	5
13- Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.	1	2	3	4	5

14- Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum.	1	2	3	4	5
15- Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkânım sınırlı olur.	1	2	3	4	5
16- Bu kurumda çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
17- Benim için avantajlı da olsa çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
18- Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5

SORULAR	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1- Kendimi çalıştığım kuruma duygusal olarak bağlı hissediyorum.	1	2	3	4	5
2- Kendimi çalıştığım kurumda ailenin bir parçası olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
3- Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.	1	2	3	4	5
4- Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kuruluştaki çalışıyorum.	1	2	3	4	5
5- İstesem de şu an da çalıştığım kurumdan ayrılmak çok zor olur.	1	2	3	4	5
6- Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım altüst olur.	1	2	3	4	5
7- Çalışmakta olduğum kurumda zaman geçirmek beni çok mutlu eder.	1	2	3	4	5
8- Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten kendi meselelerimmiş gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
9- Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum	1	2	3	4	5
10- Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi güçlü hissederim	1	2	3	4	5
11- Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur.	1	2	3	4	5
12- Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu anda ayrılamam.	1	2	3	4	5
13- Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.	1	2	3	4	5

1- Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
2- Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkânım sınırlı olur.	1	2	3	4	5
3- Bu kurumda çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
4- Benim için avantajlı da olsa çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5- Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

1986 yılında doğan Ferah ÖZCAN, 2007 yılında Muğla Üniversitesi, Ortaca Meslek Yüksekokulu, Süs Bitkileri Yetiştiriciliği, 2016 yılında Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü mezunudur. 2007-2013 yılları arasında May Tohum A.Ş. firmasında Ar&Ge departmanında Ar&Ge teknikeri olarak görev yapan Ferah Özcan, 2019 yılında TCSC Eğitim ve Danışmanlık Ltd. Şti. firmasında eğitim yöneticisi olarak görev yapmaya başlamıştır. Evli ve iki çocuk annesi olan Ferah Özcan, İstanbul Kent Üniversitesi, Sağlık Yönetimi alanında yüksek lisans yapmaktadır.