

T.C.

KIRŞEHİR AHIEVRAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**YÖNETİCİ DAVRANIŞLARININ ÇALIŞAN İŞ DOYUMUNA
VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA ETKİSİ: SAĞLIK SEKTÖRÜ
ÖRNEĞİ**

Ali BAKIRCI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KIRŞEHİR-2021



©2021-Ali BAKIRCI

T.C.

KIRŞEHİR AHIEVRAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**YÖNETİCİ DAVRANIŞLARININ ÇALIŞAN İŞ DOYUMUNA VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA ETKİSİ: SAĞLIK SEKTÖRÜ
ÖRNEĞİ**

**THE EFFECT OF MANAGER'S BEHAVIOR ON EMPLOYEE
JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL
COMMITMENT: CASE OF THE HEALTH SECTOR**

Hazırlayan

Ali BAKIRCI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Prof. Dr. Musa ÖZATA

KIRŞEHİR-2021

KABUL VE ONAY

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Ali BAKIRCI tarafından hazırlanan “*Yönetici Davranışlarının Çalışan İş Doyumuna ve Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Sağlık Sektörü Örneği*” adlı tez çalışması tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından oybirliği/oyçokluğu ile **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Danışman(İmza)

Prof. Dr. Musa ÖZATA

Üye.....(İmza)

Prof. Dr. Sedat BOSTAN

Üye.....(İmza)

Dr. Öğr. Üyesi Fatih Ferhat ÇETİNKAYA

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../20..

(İmza)

Prof. Dr. Hüseyin ŞİMŞEK

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

.../.../2021

Ali BAKIRCI

İmza

ÖZET
YÖNETİCİ DAVRANIŞLARININ ÇALIŞAN İŞ DOYUMUNA VE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞINA ETKİSİ: SAĞLIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Hazırlayan: Ali BAKIRCI

Danışman: Prof. Dr. Musa ÖZATA

2021- (CLXIII-163)

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

Jüri

Prof. Dr. Musa ÖZATA

Prof. Dr. Sedat BOSTAN

Dr.Öğr. Üyesi Fatih Ferhat ÇETİNKAYA

Hizmet sektörünün önemli girdilerinden olan insan kaynağının, iş doyum düzeyi ve örgütsel bağlılığı şüphesiz ki sağlık hizmetinin verimini ve kalitesini etkileyecektir. Çalışanların iş doyum düzeylerini ve örgütsel bağlılıklarını etkileyen birçok faktör vardır. Yönetici davranışları da bu faktörlerden birisidir. Yönetici davranışları, çalışan iş doyumunu ve örgütsel bağlılık üzerinde etkili olarak çalışanların iş hayatına yön verir. Çalışanların psikolojik durumlarından, örgütlerine bakış açısına, sektör yeniliklerine ayak uydurulmasından, hizmet alan kitlenin beklentilerinin karşılanmasına kadar geniş bir alanda etkisini gösterir. Bu gerçeklikten hareketle araştırmanın amacı, sağlık sektöründeki yöneticilerin, algılanan davranış tiplerinin çalışan iş doyumuna ve örgütsel bağlılığına etkisini ortaya koymaktır.

Çalışma nicel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın evrenini 2021 yılında Kırşehir İl Sağlık Müdürlüğü ve bağlı kuruluşlarında görev yapan sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında veriler, katılımcılar ile yüz yüze anket tekniği yapılmak suretiyle toplanmıştır. Bu çalışma araştırmaya katılmayı kabul eden 359 katılımcı üzerinden gerçekleştirilmiştir. Toplanan verilere SPSS 26.00 paket programı yardımıyla sırasıyla gruplar arası bağımsız t testi, tek yönlü varyans analizi, korelasyon ve çoklu doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, yönetici davranışları alt boyutlarından demokratik yönetici davranışları ile iş doyumunu arasında pozitif ve yüksek şiddette anlamlı ($r= 0,689$; $p<0,05$) bir ilişkinin mevcut olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca ilgisiz yönetici davranışı alt boyutu ile çalışan iş doyumunu arasında negatif yönlü orta şiddette ($r=-0,472$; $p<0,05$) ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Yönetici davranışları alt boyutları örgütsel bağlılık arasında demokratik alt boyut hariç anlamlı bir ilişkinin olmadığı demokratik yönetici davranışı alt boyut ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve zayıf ($r= ,153$; $p<0,05$) ancak anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Yönetici davranışlarının, iş doyumunun alt bileşenlerinden olan içsel doyumun %42,1'ini, dışsal doyumun ise %48,4'nü açıkladığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetici Davranışları, İş Doyumu, Örgütsel Bağlılık, Sağlık Çalışanları

ABSTRACT

THE EFFECT OF MANAGER'S BEHAVIOR ON EMPLOYEE JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: CASE OF THE HEALTH SECTOR

M.Sc.Thesis

Preparer: Ali BAKIRCI

Advisor: Prof. Dr. Musa ÖZATA

2021- (CLXII-162)

Kırşehir Ahi Evran University Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration

Jury

Prof. Dr. Musa ÖZATA

Prof. Dr. Sedat BOSTAN

Assist. Prof. Dr. Fatih Ferhat ÇETİNKAYA

The rapid development of conditions in today's business life increases the interaction of individuals working in organization-based structures such as service organizations. In this interaction, the relationship between the manager and the employee stands out, and it is a condition that must be considered since it affects the employee's job satisfaction levels and organizational commitment. Based on the fact that employees with high job satisfaction levels and commitment to their organizations will contribute to the goals and objectives of the organization, this research aims to reveal the effect of the perceived behavior types of managers in the health sector on employee job satisfaction and organizational commitment.

The study was carried out using the quantitative research method. The universe of the study consists of health professionals working in Kırşehir Provincial Health Directorate and its affiliated institutions in 2021. Within the scope of the study, the data were collected through face-to-face survey techniques with the participants. In this context, the research was carried out on 359 employees who agreed to participate in our study. Independent samples t-test, one-way analysis of variance, correlation, and multiple linear regression analysis were applied respectively on the collected data while using SPSS 26.00 package program.

According to the research findings, it was determined that there is a positive and highly significant ($r= 0.689$; $p<0.05$) relationship between job satisfaction and democratic managerial behaviors, which is one of the sub-dimensions of managerial behavior. Also, it was observed that there is a moderately negative and statistically significant ($r= -0.472$; $p<0.05$) relationship between the irrelevant manager behavior sub-dimension and employee job satisfaction. It was observed that there was a positive and weak but significant ($r= 0.153$; $p<0.05$) relationship between organizational commitment and democratic managerial behavior, which is one of the sub-dimensions of managerial behavior. In addition, it was found that managerial behaviors

were the determinant of 42.1% of internal satisfaction, which is one of the sub-components of job satisfaction, and determinant of 48.4% of external satisfaction.

Keywords: Managerial Behaviors, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Healthcare Professionals



ÖN SÖZ

Bu çalışmada sağlık sektöründeki yöneticilerin, astlarına yönelik sergilemiş oldukları davranışların, çalışan iş doyumunu ve örgütsel bağlılığa etkisi incelenmiştir. Yapılan alan yazın taramasında, yönetici davranışlarına odaklanmış çalışmaların çok olduğu ancak yönetici davranışlarının aynı anda hem iş doyumunu hem de örgütsel bağlılığı etkilediğini konu alan çalışmanın olmadığı görülmüştür.

Araştırma kapsamında sağlık çalışanlarının iş doyumları ve örgütsel bağlılıklarının düzeyi tespit edilmiş ve yönetici davranışlarının bu düzeyin oluşmasında rol oynadığı görülmüştür. Özellikle demokratik yönetici davranışlarının çalışan iş doyumuna ve örgütsel bağlılığa pozitif etkisi, geliştirilebilir uygulamaların yapılabileceğini göstermektedir.

Araştırmaya konu edilen kavramların sağlık kuruluşlarında özellikle yönetim kademesinde bulunan çalışanlarca daha iyi anlaşılması konu hakkında farkındalık oluşturulması ve neticede yönetsel politika geliştirilirken dikkate alınması gereken faktörlerin açıklanması hedeflenmiştir. Çalışan iş doyumunun ve örgütsel bağlılığın, yönetici davranışlarından etkilenme yönünün ortaya çıkarılarak, bu üç kavramın sağlık hizmet sunumundaki yeri ve önemi daha da belirginleştirilmiştir. Böylece sağlık hizmeti sunumundaki planlamalara, yönetimde görev alacak yöneticilere ve konu hakkında çalışma yapacak araştırmacılara önemli bir kaynak sağlanacağı düşünülmüştür.

Yüksek Lisans eğitimim süresince beni destekleyen, her zaman beni cesaretlendirerek şevk ve heyecan veren, her sıkıntıda yardımını hiç esirgemeyen ve literatüre bu tezi kazandırmamda büyük emeği olan değerli danışman hocam Sayın Prof. Dr. Musa ÖZATA'ya sonsuz teşekkürlerimi borç bilirim. Çalışmam süresince anket verilerimi toplamamda gerekli kolaylığı gösteren Kırşehir İl Sağlık Müdürlüğü ve bağlı kurumlarda görev yapan yöneticilere ve aynı kurumlarda çalışmama katılarak yönelttiğim soruları içtenlikle cevaplayan tüm sağlık neferlerine içtenlikle teşekkürlerimi sunarım. Bu vesile ile aile yaşantımda her türlü desteği içtenlikle verip çalışmam süresince sürekli yanımda olan ve ailevi sorumluluklarımın çoğunu üstlenen sevgili eşime ve çalışmamda gerekli kolaylığı sağlayıp bana yardımcı olan çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Kırşehir-2021

Ali BAKIRCI

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY.....	i
BİLDİRİM.....	ii
ÖZET	iii
ÖN SÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER TABLOSU.....	xiii
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	xiv
BÖLÜM I	1
1. GİRİŞ.....	1
1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ.....	2
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	3
1.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	4
1.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	4
1.5. TANIMLAR	4
BÖLÜM II.....	6
2. YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI	6
2.1. Yönetim.....	6
2.2. Yönetici	8
2.2.1. Yöneticilerin Özellikleri	9
2.3. Sağlık Yöneticisi.....	12
2.3.1. Sağlık Yöneticilerinde Yönetimsel Beceriler	14
2.4. Yönetici Davranış Türleri ve Yönetim Tarzı	16
2.4.1. Otoriter Yönetici Davranışları ve Yönetim Tarzı.....	17
2.4.2. Demokratik (Katılımcı) Yönetici Davranışları ve Yönetim Tarzı.....	18
2.4.3. Serbest Bırakıcı-İlgisiz Yönetici Davranışları ve Yönetim Tarzı.....	20
2.5. Yönetici Davranışlarının İş Doyumuna ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi	21

2.6. Yönetici Davranışları ile İlgili Yapılan Yurtiçi ve Yurtdışı Çalışmalar	23
2.7. Bölüm Değerlendirmesi.....	25
BÖLÜM III	27
3. ÇALIŞAN İŞ DOYUMU.....	27
3.1. İş Doyumunu Kavramı ve Önemi.....	27
3.2. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	29
3.2.1. İçsel Faktörler (Bireysel Faktörler)	29
3.2.2. Dışsal Faktörler (Örgütsel Faktörler)	32
3.3. Sağlık Çalışanlarında İş Doyumu.....	34
3.4. İş Doyumsuzluğunun Etkileri.....	35
3.5. İş Doyumuna İlişkin Yapılan Yurtiçi ve Yurtdışı Çalışmalar.....	37
3.6. Bölüm Değerlendirmesi.....	39
BÖLÜM IV.....	41
4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	41
4.1. Örgüt ve Örgütsel Bağlılık.....	41
4.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	43
4.2.1. Davranışsal Yaklaşımlar	43
4.2.2. Tutumsal Yaklaşımlar.....	44
4.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	50
4.3.1. Kişisel Faktörler.....	51
4.3.2. Örgütsel Faktörler.....	53
4.4. Örgütsel Bağlılığın Önemi ve Sonuçları	56
4.5. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Yapılan Yurtiçi ve Yurtdışı Çalışmalar.....	58
4.6. Bölüm Değerlendirmesi.....	60
BÖLÜM V	61
5. YÖNTEM.....	61
5.1. Araştırma Modeli.....	61
5.1.1. Nicel Araştırma Yöntemi.....	61
5.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	62
5.2.1. Örneklem Seçimi	63
5.3. Veri Toplama Araçları.....	64
5.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri.....	65

5.4.1. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi	65
5.4.2. Ölçeklerin Geçerlilik Analizi.....	67
5.4.3. Normal Dağılım Uyumluluk Testi.....	80
5.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	80
BÖLÜM VI.....	83
6. BULGULAR	83
6.1. Çalışmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özelliklerine Dair Bulgular	83
6.2. İş Doyum Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	84
6.3. Yönetici Davranışları Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	85
6.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	87
6.5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Ait Puanların Sosyo-Demografik Değişkenler Açısından Karşılaştırılması	88
6.5.1. İkili Gruplar Açısından Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması (Bağımsız Gruplar Arası t Testi).....	88
6.5.2. İkili Gruplar açısından Ölçek Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması (Bağımsız Gruplar Arası t Testi).....	89
6.5.3. İki'den Fazla Grup İçeren Sosyo-Demografik Değişkenler Açısından Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)	91
6.5.4. Yönetici Davranışı, Çalışan İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişkinin Korelasyon Analizi ile Test Edilmesi	99
6.5.5. Çalışmada Elde Edilen Verilere Çoklu Regresyon Analizi Uygulanması	103
6.6. Araştırma Hipotezlerine Ait Sonuçlar	107
BÖLÜM VII.....	109
7. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	109
7.1. TARTIŞMA VE SONUÇ	109
7.1.1. Yönetici Davranışları, Çalışan İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığa ilişkin Bulguların Tartışılması.....	114
7.2. ÖNERİLER.....	125
KAYNAKÇA.....	128
EKLER	138
EK 1. Araştırma Ölçekleri	138
EK 2. Araştırma İzinleri	142
EK 3. Özgeçmiş	145

TABLolar LİSTESİ

Tablo 5.1. $\alpha=0,05$ için Örneklem Büyüklükleri.....	64
Tablo 5.2 α Katsayısı Güvenilirlik Aralığı	66
Tablo 5.3 Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi	66
Tablo 5.4 Y.D.Ö Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	68
Tablo 5.5 Yönetici Davranışları Ölçeği KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett's Test sonuçları	69
Tablo 5.6 Yönetici Davranışları Açıklanan Varyans Değeri	69
Tablo 5.7 DFA İyi Derece Uygunluk Değeri (değişken sayısı 12 ile 30 arası).....	70
Tablo 5.8 Örgütsel Bağlılık Ölçeği KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett's Test sonuçları	72
Tablo 5.9 ÖBÖ Açıklanan Varyans Değeri	72
Tablo 5.10 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi	73
Tablo 5.11 DFA İyi Derece Uygunluk Değeri (değişken sayısı 12 ile 30 arası).....	74
Tablo 5.12 İş Doyum Ölçeği KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett's Test sonuçları	76
Tablo 5.13 İş Doyum Ölçeği Açıklanan Varyans Değeri	76
Tablo 5.14 İş Doyum Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi.....	77
Tablo 5.15 DFA İyi Derece Uygunluk Değeri (değişken sayısı 12 ile 30 arası).....	78
Tablo 5.16 Ölçek Puanlarının Normallik Testi.....	80
Tablo 6.1 Araştırmaya Katılan Çalışanların Sosyo-Demografik Bilgileri	83
Tablo 6.2 İş Doyum Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler	84
Tablo 6.3 Yönetici Davranışı Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler.....	85
Tablo 6.4 Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	87
Tablo 6.5 Ölçeklerin Cinsiyet, Medeni Durum ve Unvan Değişkenlerine Göre.....	88
Tablo 6.6 Ölçek Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız.....	89
Tablo 6.7 Ölçek Alt Boyutlarının Medeni Durum ve Unvan Değişkenlerine Göre Bağımsız Gruplar Arası t Testi Sonuçları.....	90
Tablo 6.8 Çalışmada Kullanılan Anket Toplam Puanları ile Yaş Değişkeni Arası Farklılık Tablosu (Tek Yönlü Varyans Analizi)	91
Tablo 6.9 Ölçek Alt Boyutlar ile Yaş Değişkeni Arası Farklılık Tablosu (Tek Yönlü Varyans Analizi).....	92
Tablo 6.10 Çalışmada Kullanılan Anket Toplam Puanları ile Çalışma Süresi Değişkeni Arası Farklılık Tablosu (Tek Yönlü Varyans Analizi).....	93
Tablo 6.11 Ölçek Alt Boyutlar ile Çalışma Süresi Değişkeni Arası Farklılık Tablosu (Tek Yönlü Varyans Analizi)	94
Tablo 6.12 Çalışmada Kullanılan Anket Toplam Puanları ile Eğitim Durumu Değişkeni Arası Farklılık Tablosu (Tek Yönlü Varyans Analizi).....	95
Tablo 6.13 Ölçek Alt Boyutlarının Eğitim Değişkeni Açısından Farklılık Tablosu (Tek Yönlü Varyans Analizi).....	96
Tablo 6.14 Ölçek Puanlarının Aylık Gelir Değişkeni Açısından Farklılık Tablosu (Tek Yönlü Varyans Analizi).....	97

Tablo 6.15 Ölçek Alt Boyut Puanlarının Aylık Gelir Değişkeni Açısından.....	98
Tablo 6.16 Korelasyon Katsayısı (r) Yorumu.....	99
Tablo 6.17 Yönetici Davranışları ve Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık ve	100
Tablo 6.18 Ölçek Alt Boyutlarının Korelasyon Analizi	101
Tablo 6.19 Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ile İş Doyumu Alt boyutları arasında Korelasyon Analizi	102
Tablo 6.20 Yönetici Davranışları Alt Boyutları ve İş Doyumu Arasında Çoklu Regresyon Analizi (İş Doyumu Bağımlı Değişken).....	104
Tablo 6.21 Yönetici Davranışları Alt Boyutları ve Örgütsel Bağlılık	104
Tablo 6.22 Yönetici Davranışları Alt Boyutları ve İçsel Doyum Arasında Çoklu Regresyon Analizi (İçsel Doyum Bağımlı Değişken)	105
Tablo 6.23 Yönetici Davranışları Alt Boyutları ve Dışsal Doyum Arasında Çoklu Regresyon Analizi (Dışsal Doyum Bağımlı Değişken).....	105
Tablo 6.24 Yönetici Davranışları Alt Boyutları ve Duygusal Bağlılık	106
Tablo 6.25 Yönetici Davranışları Alt Boyutları ve Devam Bağlılığı Arasında (Devam Bağlılığı Bağımlı Değişken).....	106
Tablo 6.26 Yönetici Davranışları Alt Boyutları ve Normatif Bağlılığı Arasında Normatif Bağlılık Bağımlı Değişken).....	106
Tablo 6.27 Araştırma Hipotezleri Sonuçları.....	107

ŞEKİLLER TABLOSU

Şekil 2.1 Yönetim Süreci (Çelik ve Şimşek, 2013: 4)	7
Şekil 4.1. Örgütsel Bağlılığın Üçlü Bileşenleri	47
Şekil 5.1. Araştırmanın Modeli	62
Şekil 5.2. Yönetici Davranışları Ölçeği İlk DFA Yol Diyagramı	70
Şekil 5.3. Yönetici Davranışları Ölçeği Son DFA Yol Diyagramı	71
Şekil 5.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İlk DFA Yol Diyagramı	74
Şekil 5.5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Son DFA Yol Diyagramı	75
Şekil 5.6. Çalışan İş Doyumu İlk DFA Yol Diyagramı	78
Şekil 5.7. İş Doyum Ölçeği Son DFA yol Diyagramı.....	79



SİMGELER VE KISALTMALAR

Çalışma içeriğinde kullanılmış olan kısaltmaların karşılığı aşağıda verilmiştir.

Kısaltmalar	Açıklamalar
AFA	Açımlayıcı Faktör Analizi
DFA	Doğrulamalı Faktör Analizi
KAEÜ	Kırşehir Ahievran Üniversitesi
KİM	Kırşehir İl Sağlık Müdürlüğü
MİDÖ	Minnesota İş Doyum Ölçeği
YDÖ	Yönetici Davranışları Anketi
ÖBÖ	Örgütsel Bağlılık Ölçeği
SB	Sağlık Bakanlığı
WHO	Dünya Sağlık Örgütünü
TDK	Türk Dil Kurumunu

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

Hizmet örgütlerinin en önemli amaçlarından biri müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Memnuniyetin sağlanması fiziksel şartlara ek olarak hizmet sunan personelin niteliği ile de yakından ilgilidir. Gelişen dünya konjonktüründe insana verilen değerin artarak devam etmesi, örgütlerin bu yönde tedbirler almasını gerekli kılmaktadır. Sağlık hizmetlerinin daha çok uzmanlık gerektirmesi ve uygulamaya yönelik olması, donanımlı ve kendisini geliştirmiş iş gücüne gereksinimi artırmıştır. İş görenlerin ve yöneticilerin beklentilerinin karşılanması, çalışanların memnuniyetini ve örgütsel bağlılığını artırdığı gibi, nitelikli işgücünün teminini de kolaylaştırmaktadır.

Bir toplumda verilen sağlık hizmetlerinin verimliliğinin ve kalitesinin yüksek olması her ülkenin ulaşmaya çalıştığı hedeflerdendir. Ayrıca toplumun her kesimine kesintisiz ve sürdürülebilir bir sağlık hizmeti sunumu sağlık politikalarının öncelikli amaçlarından. Unutulmamalıdır ki toplum sağlığı konusunda verilen ve verilecek olan mücadelelerin kahramanları her kademedede bulunan sağlık çalışanlarıdır. Ekip çalışmasının yapıldığı her alanda olduğu gibi sağlık alanında da ortak amaca hizmet edecek insan gücünün organizasyonu önemli bir olgudur. Çalışanlardan etkin bir şekilde faydalanılması, sahip oldukları bilgi ve becerilerini yaptıkları işlere yansıtılmaları ile mümkündür. Çalışanların fizyolojik ve biyolojik ihtiyaçlarının karşılanması, bu bilgi ve becerilerin geliştirilmesine katkı sağlar (Tekne, 2019: 1). İhtiyaçları ve beklentileri azami ölçüde karşılanan çalışanlar örgütlerine karşı minnet hissedip, sadakatle işlerini yürütürler ve fedakarlıkta bulunurlar. Bu tip çalışanlara sahip olmak için özellikle çalışan iş doyumunun ve örgütsel bağlılığın geliştirilmesi gereklidir. İş doyumunu ve örgütsel bağlılık duygusal tepkiler sonucu gelişmekte olup, birçok faktörden etkilenmektedir. Örneğin yönetime duyulan güven ve yönetimin sergilemiş olduğu dürüst davranışlar bu faktörler içerisinde önemli bir yer tutmaktadır (Aronson vd., 2003: 448). Bu şekilde değerlendirildiğinde, çalışanların örgüt başarısına olumlu etki edecek davranışları ve çalışma alışkanlıklarını edinmelerinde, bilgi ve beceri birikimlerini arttırmalarında yöneticilerin davranışlarının önemli bir etkisinin olduğu söylenebilir (Aydınoglu, 2020: 53).

Bu araştırmada sağlık sektöründe yönetici davranışlarının çalışan iş doyumuna ve örgütsel bağlılığına olan etkileri detaylı bir şekilde araştırılmıştır. Özellikle hizmet ağırlıklı

faaliyet gösteren örgütlerin çalışma ortamında, ast üst ilişkilerinin daha yoğun bir biçimde işlenmesi bu konunun önemini artırmaktadır. Örgütün bir nevi temsilcisi durumunda olan yöneticilerin, algılanma şekli çalışanların performanslarını ve başarısını etkilemektedir. Bu nedenle yönetici davranışlarının çalışan iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı, nasıl etkilediği tam olarak açıklığa kavuşturulduğunda, yönetsel hedeflere daha kolay ulaşılabileceği düşünülmüştür. Seçilen araştırma konusunun çalışanların ve dolayısı ile örgütün başarısı için güncelliğini koruyacağı gerçeğinden hareketle, yapılacak benzer araştırmalarda yol gösterici olması amaçlanmıştır.

Bu çalışma yedi ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın problemi, amacı, sınırlılıkları ve varsayımları anlatılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde; yöneticilerin davranış biçimlerinden bahsedilmiş, bu davranışlar kendi aralarında karşılaştırılarak, personel üzerindeki muhtemel etkileri anlatılmış ve konu hakkındaki örneklere yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; çalışan iş doyumunu kavramı açıklanarak, iş doyumunu örgüt açısından öneminden bahsedilmiş ve iş doyumunu etkileyen faktörler sıralanarak literatürdeki benzer çalışmalardan örnekler verilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde örgütsel bağlılık hakkında genel bilgiler verilmiş, örgütsel bağlılığın önemi, örgütsel bağlılığa ilişkin yaklaşımlar ve örgütsel bağlılığın alt boyutları üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın beşinci bölümünde; araştırma modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve geliştirilen hipotezler açıklanmıştır.

Çalışmanın altıncı bölümünde; anket verileri istatistiksel teknik ve yöntemlerle analize tabi tutulup elde edilen bulgular ayrıntılı olarak tablolara ve şekillere aktararak, sonuçlar yorumlanmıştır.

Çalışmanın yedinci ve son bölümünde; araştırma sonuçları ile hipotezlerin sınanması, araştırma sonuçlarının literatürdeki benzer çalışmalar ile karşılaştırılması ve genel değerlendirmeler yer almaktadır.

1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Üzerinde çalışma yapılması planlanan ve sonucunda çözümler geliştirilecek olan sorunlara araştırma problemi denir (Gurbetoğlu, 2018: 9). Hizmet ağırlıklı faaliyet gösteren işletmeler diğer işletmelere göre bünyelerinde daha fazla çalışan barındırırlar. Bu nedenle çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi ve iş veriminin artırılması gereklidir. İş doyum düzeyi ve örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgüt başarısını

artıracağı için bu iki olgunun geliştirilmesi öne çıkan problemlerdendir. Sağlık hizmetleri sunumu aynı anda birden çok çalışanın belirli bir koordinasyon içerisinde faaliyetini gerektirdiğinden çalışan iş doyumunu ve örgütsel bağlılığın sağlanması ayrıca önemsenmesi gereken bir durumdur.

Bu kapsamda sağlık sektöründe yönetici davranışlarının ana nitelikleri çalışan iş doyumunu ve örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir belirleyici olarak görülmüş olup, “yönetici davranış tiplerinin çalışan iş doyumunu ve çalışanların örgütsel bağlılığını nasıl etkilediği” problem olarak belirlenmiştir. Ayrıca yönetici davranışları alt boyutlarının çalışan iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ile çalışan iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler alt problemler olarak belirlenmiştir.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Günümüz dünyasında gelişen teknolojinin etkisi ile örgütler dönüşüm geçirmekte ve kullanılan kaynaklardan en üst düzeyde fayda elde etmek için yenilikçi yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemlerin temel amacı örgüt başarısını sağlamak olup, çalışanların örgüt içerisindeki mutlulukları ve memnuniyetleri belki de en önemli amaçlardır. Eskiden çalışanların maddi ihtiyaçlarının karşılanması, bir işin gördürülmesi için yeterli iken, günümüzde çalışan ihtiyaçlarının hem maddi hem de manevi olarak çeşitlenmesi bu ihtiyaçların giderilmesi için örgütleri önlem almaya sevk etmiştir. Özellikle çalışanların iş doyum düzeyleri ile örgütsel bağlılıklarının geliştirilmesi çalışanları mutlu edeceğinden, başarı ve performanslarına da olumlu katkı sağlayacaktır. Hizmet sektörlerinde yönetici ve çalışan ilişkisi daha fazla hissedildiği için çalışanların istek ve beklentilerinin yöneticiler tarafından doğru anlaşılması personelin mutluluğu ve memnuniyetini etkileyecektir. Bu nedenle araştırmada, sağlık kurumlarında yönetici davranışlarının çalışan iş doyumuna ve örgütsel bağlılığa olan etkilerinin ortaya konulması temel amaç olarak belirlenmiştir. Ayrıca kavramların karşılaştırılmasında tespit edilebilecek sorunlar ve bu sorunlara muhtemel çözüm önerileri sunulması hedeflenmiş olup, yönetici davranışlarının iş doyum düzeyi ve örgütsel bağlılık açısından geliştirilebilir yönleri belirlenip öneriler getirilmek istenilmiştir. Literatürde sağlık sektöründeki yönetici davranışlarının çalışan iş doyumuna ve örgütsel bağlılığa olan etkisini birlikte araştırılmasına yönelik herhangi bir çalışmaya rastlanamamıştır. Çalışma bu yönü ile özgün olup literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Çalışma;

- 2021 yılı itibariyle Kırşehir İl Sağlık Müdürlüğü, Kaman İlçe Sağlık Müdürlüğü, Kırşehir Merkez ve İlçe Toplum Sağlığı Merkezleri ile Devlet hastaneleri vb. bağlı kurumlarda çalışıp bu çalışmaya katılmayı kabul eden personel ile,
- Çalışma kapsamında incelenen kavramların çalışanların sosyo-demografik değişkenler açısından farklılaşmaları ve çalışanların bu kavramları algılama düzeyleri ile,
- Çalışmadan elde edilen verilerin açıklanması amacıyla kullanılan istatistiksel yöntemlerin etkinliği ile sınırlıdır.

1.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırma kapsamında kullanılan anket sorularına Kırşehir İl Sağlık Müdürlüğü çalışanları ile Müdürlüğe bağlı sağlık kurum ve kuruluşlarında çalışan personelin samimiyetle ve doğru şekilde cevapladıkları varsayılmıştır.

1.5. TANIMLAR

Yönetici: Örgütlerde önceden belirlenmiş amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için her kademedeki çalışabilen, astlarına göre belirli yetki ve sorumluluk ile güçlendirilmek suretiyle, kendilerinden beklenen yönetimsel işlevleri yerine getiren örgüt çalışanına *yönetici* denir (Bayat, 2005: 3).

Yönetici Davranışı: Yöneticilerin temsil ettikleri örgütlerin veya örgüt bölümlerinin amaçlarına ulaşmak üzere, izledikleri (Yukl, 2008: 711) farklı yönetimsel tarzların (Malik, 2013: 211) çalışanlar tarafından algılanma şekli (Mücevher, 2019: 55) yönetici davranışlarını tanımlar.

Sağlık Çalışanı: Dünya Sağlık örgütüne göre; sağlığın iyileştirilmesi, geliştirilmesi, kişilerin iyilik hallerini sağlamak üzere her türlü teşhis ve tedavi için gerekli bilgi ve birikimini kullanan kişi, geniş perspektifte ise her türlü sağlık hizmeti sunumunu yapan çalışanlar sağlık çalışanıdır (WHO, 2006: 1)

İş Doymu: Çalışanın işine karşı hissettiği olumlu veya olumsuz duygular bütünüdür (Valaei ve Rezaei, 2016: 1665). Kişinin işine karşı vermiş olduğu emek

neticesinde (Eğimli, 2009: 36) beklediği karşılık ile gerçekte işin kendisine sunduğu imkân ve olanakların kişide oluşturduğu duygusal seviye ye iş doyumu denir (Bil, 2018: 59; Sevimli ve İşcan, 2005: 55).

Örgütsel Bağlılık: Örgüt amaç ve hedeflerinin çalışanlar tarafından özümsemesi (Stup, 2007: 1), bu amaç ve hedeflerin çalışanların kişisel menfaatlerinin ve beklentilerinin önüne geçmesi (L. Bayram, 2005: 125) ile ortaya çıkan duygusal duruma (H. F. Bilgiç, 2017: 36) örgütsel bağlılık denir.



BÖLÜM II

2. YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI

Bir örgütün hedeflerine ulaşmasında çok sayıda etmen vardır. Bu etmenlerden birisi de yöneticilerin davranış biçimleridir. Örgüt yapısı ve normları ile yöneticilerin liderlik özellikleri yönetici davranışlarının çeşitlenmesine neden olur. Böylece farklı durumlar karşısında yöneticiler farklı davranış tarzları sergileyebilirler. Sergilenen bu davranışlarda esas gaye çalışanların enerjilerini toplamalarına ve onların motive olmasına yardımcı olmaktır (Malik, 2013: 211). Yöneticilerin davranış biçimleri personelin hem iş doyumunu hem de iş verimliliğini etkiler ve örgüt performansının şekillenmesine yardımcı olur (Yukl, 2008: 711).

Yöneticilerin davranış şekilleri örgüt yönetiminde büyük bir öneme sahiptir. Bu nedenle yönetici davranışlarından kaynaklanan yönetimsel hataların azaltılması gereklidir. Sağlık sektöründe yapılacak yönetsel hatalar telafisi imkansız sonuçlara yol açabileceğinden, bu sektörde yönetici davranış biçimleri daha da büyük bir önem arz etmektedir (Akgün, 2019: 45). Yöneticilerin sergilediği otoriter, demokratik yada serbest bırakıcı-ilgisiz davranış kalıbı, personelin hastalara veya işine karşı benzer tavırlar sergilemesine yol açabilir. Böyle bir durumda başta hasta güvenliği olmak üzere bir çok problemin ortaya çıkmasına temel teşkil edebilir.

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle yönetim ve yönetici kavramları açıklanacaktır. Daha sonra yönetici davranış tipleri ile ilgili yaklaşımlar ve sınıflandırılmalara yer verilecektir. Bölüm sonunda ise çalışan iş doyumunu ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi ele alınıp konu hakkındaki yerli ve yabancı çalışmalara ilişkin bilgiler sunulacaktır.

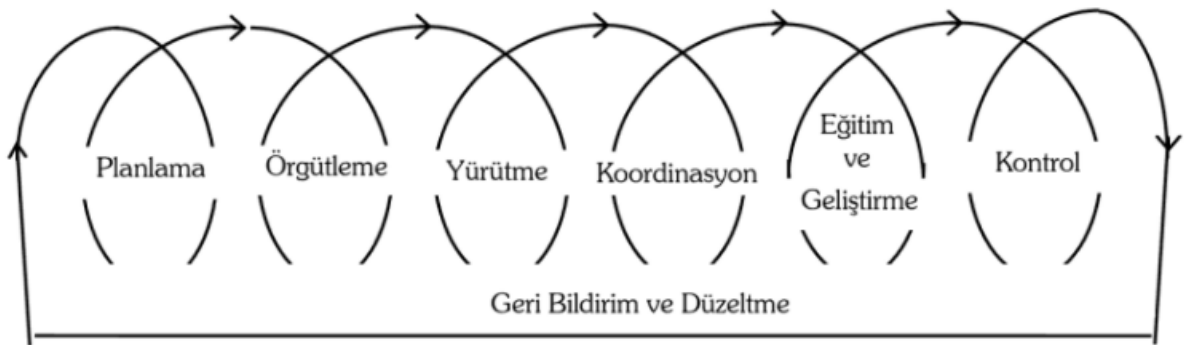
2.1. Yönetim

Bilim olarak 20. yy'da ortaya çıkan yönetim, evrensel özellikler gösterir ve üretimde kullanılan en az iki farklı kaynak varsa yönetimde vardır (Mankan, 2011: 17). Ortak amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelen ve içerisinde yöneten ile yönetilenlerin olduğu oluşumlarda yönetim olgusu ortaya çıkar (Çelik ve Şimşek, 2013: 3). Yönetim, çalışanlar ile kıt kaynakları, belirli amaçlar doğrultusunda etkili ve verimli şekilde bir araya getirme, örgütleme yöneltme ve kontrol etme sürecidir (Uygur, 2007b: 5). Yönetimde amaç toplumun ve bireyin çeşitli ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Bu ihtiyaçların karşılanması,

farklı alanlarda faaliyet gösteren grupların belirli düzen içerisinde çalışmalarını ile mümkündür. Tarihsel süreç ile birlikte yönetim, insanlığın gelişmesi ve çeşitli çıkar çatışmalarının da etkisi ile bir bilim şekline dönüşmüş, özellikle ekonomik buhranların etkisi ile bu alanda yapılan çalışmalar hız kazanmış, çeşitli kuramlar geliştirilmiş böylece yönetim bilimi daha da gelişmiştir (Aka, 2015: 48).

İnsanların belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere önceden kurgulanmış kurallar ile gerçekleştirdikleri faaliyete yönetim denir. Yönetim, olgu olarak tanımlanabilir olmasına rağmen her yöneticinin bunu yansıtmaya biçimi farklıdır. Aynı örgütsel çatı altında bile yöneticilerin tarzları birbirini tutmaz. Çünkü yönetim, yöneticinin elinde şekillenir ve ne kadar yönetici varsa o kadarda yönetim stili mevcuttur (Özdemir, 1998: 7). Yönetim belirsizlikten çıkma gücüdür. Karmaşa içerisinde veya belirli düzen içerisindeki örgütün şartlarının iyileştirilmesi için gerekli çabanın gösterilmesidir (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 431) Yönetim, bir bilim olduğu için sınırları kesinlik belirtmez, çözümleri öneri niteliğindedir. Sosyal içerikleri ağır basar ve organizasyonların en ideal şekilde kişisel yargılardan uzak olarak örgütlenmesini hedefler. Bu haliyle politikaya yakındır (Tortop vd., 2010: 2-84).

Yönetim örgütün sahip olduğu maddi ve beşerî kaynakları en iyi şekilde bir araya getirerek bunları verimli kullanıp en çok çıktının elde edilmesini amaçlar. İnsan kaynağının yanı sıra diğer üretim faktörlerinin de kullanılmasını gerektiren bir süreçtir. Bu süreç dinamik bir yapı gösterir. Şekil 2.1’de görüldüğü üzere planlama, örgütlenme, yürütme ve koordinasyon gibi fonksiyonların etkileşimi sonucunda ortaya çıkar. Yönetim içerisinde bireysel ve bireyler arası iletişimin yanı sıra birimler arası koordinasyon yapılmakta olup, amaçlara ulaşmak üzere sistematik bir faaliyet gerektirir. Verimli bir örgütsel oluşum için yönetsel yapılanmanın tamamlanmış olması ve kademelerde boşluk bırakılmaması, tereddüt oluşturacak bir tanımlamanın yapılmaması gereklidir (Aka, 2015: 15-16).



Şekil 2.1 Yönetim Süreci (Çelik ve Şimşek, 2013: 4)

Yönetim işleminde birbirine bağlı faaliyetler seri halde süreğenlik gösterir. Bu süreçte birden fazla kişi vardır ve işbirliği gerektirir (Uygur, 2007b: 6). Yönetimde astlar ve üstlerin konumları belirgin şekilde tanımlıdır ve hiyerarşik yapı nettir. Süreçte yöneten ile yönetilen arasında etkileşim vardır. Görev dağılımında belirli bir iş bölümü vardır ve amaçların gerçekleştirilmesi için taraflar yükümlülüklerini olabildiğince yerine getirmek zorundadır (Genç, 2007: 27).

2.2. Yönetici

Değişim ve gelişimin kaynağı insandır. İnsanlar bu özelliklerini kullanarak bir şeyler yapma ve temel ihtiyaçlarını karşılama gereksinimi duyarlar. Bu durum zamanla çok sayıda insanın bir araya gelerek faaliyet göstermesine sebep olmuş ve toplu halde iş birliğini getirmiştir. Böylece bir arada çalışan insanların ve üretime koşulan diğer faktörlerin etkin şekilde yönetilmesi gerektiğinden yönetici kavramı ortaya çıkmıştır. Yöneticiyi, bulunduğu organizasyonlarda kendi bilgi ve tecrübesini ortaya koyarak, diğer çalışanların üzerinde etki bırakmak suretiyle örgütü ulaşılabilecek en üst seviyelere taşımak için çaba gösteren kişi (Tekne, 2019: 3) olarak tanımlayabiliriz. Diğer bazı tanımlar şöyle sıralanabilir.

- Yönetici, işletmenin amaçları için başkalarını kullanarak eldeki kaynakları etkili ve verimli bir şekilde bir araya getirip (Mankan, 2011: 15-17) uzun ve kısa vadeli planlar yapıp kararlar alarak, örgüte tatbik eden kişidir (Uygur, 2007b: 7).
- Yönetici, başkaları tarafından emrine verilmiş olan kişileri sevk ve koordine ederek, onların etkinliklerini kullanıp örgütün gelişimine katkı sunan ve yaptığı işlerden dolayı üstlerine rapor veren kişidir (Canbolat, 2016: 5)
- Örgüt amaç ve planları doğrultusunda personelin görev dağılımını belirleyip bunları kontrol eden buldukları birimlerin diğer birimler ile koordinasyonunu sağlayan kişilere yönetici denir (Deliveli, 2010: 45).
- Yönetici, belirlenen örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için iş birliği ve programlı çalışmalar ile insan faktörünü yönlendirip motive eden ve örgütsel başarıya katkı sunan kişidir (Uğur ve Uğur, 2014) .
- Örgüt menfaatleri doğrultusunda orta ve uzun vadeli planlar yaparak, stratejik bir bakış açısı ile belirlenen hedeflere ulaşmaya çalışan kişiye yönetici denir (Arıkboğa, 2007: 8; Çelik ve Şimşek, 2013: 8).
- İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için kar ve zararı başkasına ait olmak üzere,

üretim faktörlerini bir arada eşgüdümleyen kişiye yönetici denir (Uygur, 2007b: 7).

Yukarıdaki tanımlar bir arada yorumlandığında **yöneticiyi**; yönetsel amaçları gerçekleştirmek üzere, personel üzerindeki etkinliğini kullanarak, işletme kaynaklarını en verimli şekilde bir araya getirip, planlama yapan ve bunları eşgüdümleyerek örgüt faaliyetlerini yürüten ve faaliyetlerin sonuçlarını yorumlayabilen kişi olarak tanımlayabiliriz.

Yöneticiye yakın bir kavram olan yöneticilik ise daha çok bir mesleki olgu durumundadır. Özdemir'e (1998: 7) göre yöneticilik "yönetim kaynaklarını akıllıca kullanma ve yönetim ilkelerini maharetle uygulama yeteneğidir". Her ne kadar yöneticilik bir yetenek gerektirse de yönetsel süreçte çalışanı bir meta olmaktan çıkarıp insancıl öğeleri ön planda tutarak insani etkileşimleri işleyen yöneticilerin uygulamada daha başarılı olduğu görülmüştür.

2.2.1. Yöneticilerin Özellikleri

Yöneticiler görevlerini ifa ederlerken güçlerini buldukları pozisyondan alırlar ve yetki alanları sınırlıdır. Yönetimleri kapsamındaki problemlerin çözümüne aktif katkı sağlarlar ve işlerin yürütülmesindeki usul ve esasları belirler. Olası belirsizlik durumunda veya aksaklık durumunda örgüt amaçlarından uzaklaşmaması için üst yönetimlere bildirim yaparlar. Yöneticiler farklı birimlerin idaresini üstlendikleri için farklı tip yönetici profili ortaya çıkar. Teknik bilgi ve becerinin yanı sıra insan ilişkilerinin de güçlü olması ve yöneticilik yaptığı alana göre kavramsal yeteneklerinin de gelişmiş olması beklenir. İşlerinde uzmanlıklar ve bu uzmanlıklarını alt kademe çalışanlara bilgi ve tecrübeleriyle aktarırlar (Arıkboğa, 2007: 10-11). Bu özellikleri ile yöneticiler buldukları örgütlerin kurumsal hafızası durumundadırlar. Olağanüstü problemler karşısında fikirlerine başvurulacak birer kaynak ve belirsizliği giderecek otoritedirler.

Örgüt içerisinde çeşitli kademelerde bulunan yöneticilerin yönetsel ve uygulama faaliyetleri farklıdır. En üst düzeydeki bir yöneticinin yönetsel faaliyeti en alt kademe yöneticinin sergilediği yönetsel faaliyetlerin oransal olarak neredeyse altı katı durumundadır (Aytürk, 2007: 9). Bir yönetici, astlar ile üstler arasında denge unsurunu gözetken, işlerin yürütülmesinde ihtiyaç duyulan güvenilir bilginin kaynağı ve en doğru kararları verip kararların uygulanmasını sağlayan kişidir (Akgönenç, 1998: 34-35).

Çalışanların kişilik yapısını bilen bir yönetici çalışanın nerde nasıl davranacağını görüş ve olaylara yaklaşım tarzını da bilir (Aydınoğlu, 2020: 56). İyi bir yönetici; kendi potansiyelini bilir, çalışanların sahip olduğu becerileri de analiz dâhilinde tutar. Çalışana değer verir, işleri yürütürken kolektif bir yaklaşımı benimser, çalışanların kişisel ve mesleki gelişimine önem verir, ekip çalışmasını destekler ve çalışanların problemleri ile ilgilenir (Uygur, 2007b: 10).

Yöneticilerin, yetenekli ve becerikli, ast ve üst ilişkilerini çok iyi özümsemiş, kişiler arası ilişkileri güçlü, sorunları önceden sezinleyebilen ve kaynaklarını optimal seviyede kullanan kişiler olması beklenir. Aynı zamanda örgüt amaç ve hedeflerini kavramış, karşısındakini ikna edebilen, gerektiğinde politik davranan, anlık çözümler geliştirebilen, çalışanlara karşı adil davranan ve onların görüşlerine önem veren analitik düşünce yapısında olması da beklenir. İyi bir yönetici tecrübeli ve birikimlidir. Örgütlerde yönetici olma şartlarında kıdem aranmasının temel koşulu bundandır. Bir başkasını yönetebilmek için o kişiden daha üstün özelliklere sahip olmak gerekir (Aytürk, 2007: 6-7).

Yöneticiler örgütte belirli bir pozisyondadır. Gücün kaynağı makamlarıdır ve başarıları sistemle orantılıdır. Yöneticiler genelde hedef belirtmez, belirlenmiş hedefler için çalışırlar. Yazılı mevzuata göre hareket ederler ve üstlerinden aldıkları talimatlara bağlıdırlar. Daha çok örgütün mevcut durumunu korumaya yönelik çalışırlar, belirsizlikten kaçınırlar ve kısa dönemli başarıya odaklanırlar (Mankan, 2011: 41).

Yöneticiler buldukları kurumlara ve mevkilere has özellikler gösterirler. Fikirlerinde ve uygulamalarında kararlıdırlar, kendilerine güvenirlere ve karşılıklarına çıkacak olan engelleri ustalıklarla bertaraf ederler. Değişkenlikler karşısında esnek fikirlidirlere ve farklı planlamalar yaparlar. İyi yöneticiler belirsizlik durumunda krizleri panik yapmadan atlattırlar ve buhranlı dönemleri avantaja çevirebilirler. Her şeyden önce iyi bir yönetici kendini yönetir. Böylece sahip olduğu kaynakları rahatlıkla kontrol altında tutabilir. Empati yapma yetenekleri gelişmiştir, başkasının gözüyle olaylara yaklaşımlar belirleyebilir (Tekne, 2019: 6-7). İyi yöneticiler idare ettikleri kurum veya birimin çıktılarında hareketle performans ölçümü yapabilir ve böylece gidişatta olması gereken kritik düzenlemeleri yeri geldiğinde hayata geçirirler. Eleştirel bir bakış açısı ile olaylara yaklaşırlar, kararları alırken aceleci davranmazlar. Objektif düşünür, kişisel yargılarının kararlarına etki etmesini engellerler. Farklı tarz düşünceleri bir arada analiz edip doğru sonuca ulaşırlar (Baltaş ve Selvi, 2013: 121). Ekip çalışmasına önem verip çalışanların fikirlerine saygı duyarlar. İyi yöneticiler, zamanlarını doğru ve verimli şekilde kullanırlar. İşlerini zamana göre bir plana oturtup,

önceden adımlarını belirler. Günün şartlarını iyi kullanır ve gelecek hamlelerini sürekli güncellerler. İyi bir yönetici organizasyon yapmada profesyoneldir. Şartların gerektirdiği şekilde ekibini oluşturur. Nerde ve ne zaman kaynaklarına ihtiyaç duyacağını bilir. Yönettiği örgütün rotasını iyi bilir, çalışanını cesaretlendirir ve yaptıklarından dolayı takdir eder. Yapılan işler konusunda deneyimlidir ve çalışanlarına bu konuda önderlik edip bir nevi öğretmenlik yapar, örgütün devamlılığı için eleman yetiştirir ve onlara kendilerini göstermeleri için fırsat verir (Aka, 2015: 71). İyi bir yönetici her zaman tetiktedir ve bunu sürekli denetleyici özelliği ile başarır. Yönetilen örgütün planlar doğrultusunda ilerleyip ilerlemediğini aralıklarla kontrol eder ve gerektiğinde müdahalede bulunur. Kavramsal ve teknik konulara hakimdir. Beden dilini iyi kullanır, çalışana ve karşıdakine güven verir.

Yöneticiler, buldukları makamı üst yöneticilerin vasıtasıyla veya terfi ile elde ederler. Görevleri konusunda kendini ispatlamış ve kabullendirmiş kişilerdir (Üstüner, 2016: 431). Yöneticilerin görevleri, buldukları pozisyonlara göre farklılıklar göstermekle birlikte Aytürk (2007: 10-11- 52), yöneticilerin bazı görevlerini aşağıdaki şekilde sıralamıştır;

- Örgüt misyon ve vizyonunu belirleyip uygun politikalar geliştirmek ve bunu çalışanlarla uyumlaştırmak,
- Bağlı kademelerdeki çalışanların görevlerini belirleyip tebliğ etmek,
- Çalışanların koordinasyonunu sağlamak,
- Çalışmaları yerinde takip etmek ve oluşacak problemleri yerinde tespit etmek,
- Örgüt içi ve dışı birimlerle eş güdüm içinde olmayı sağlamak,
- Gerektiğinde teknik bilgi ve becerisi ile çalışanın mesleki anlamda kendini geliştirmesine katkıda bulunmak,
- Kendisine iletilen problemleri ve sorunları çözmek ve çözülmesine ön ayak olmak
- Pratik çözümler geliştirerek işlerin yapılmasını kolaylaştırmak,
- Çalışmaları planlayıp belirli programa göre gerçekleştirilmesini sağlamak,
- Örgüt içi iletişimi aktif tutarak bilgi ve tekniğin örgüt içinde homojen dağılmasını sağlamak,
- Sosyal içerikli faaliyetlerle çalışanların motivasyonunu arttırmak,
- Çalışanların hak ve menfaatlerini koruyup gözetmek,
- Örgütün çalışma alanıyla ilgili hukuksal gelişmeleri yakından takip etmek,
- Çalışma ortamı ile ilgili gerekli fiziki ve maddi imkanları sağlamak.

Bir yönetici çalışanlarına işini ve mesleğini sevdirebilmelidir. Yaptığı işi sevmeyen kişi örgütünü sevmez iş verimi ve iş tatmin seviyesi düşer. Örgütüne bağlı ve işini yapmak için elinden geleni sarf eden çalışanlara sahip olmak, her zaman istenilen bir durumdur. İş personele sevdirmenin yolu mesleğin kutsallığını öğretmek, bilmediği yerlerde yardımcı faaliyetlerde bulunup personeli desteklemek, zorluk karşısında ve yanlışlıklar olduğunda personele sahip çıkıp bu yanlışların düzeltilmesi için çaba sarf etmekten geçer.

İmam-ı Gazali'nin dediği gibi “*İyi bir idareci prensipleri olan ve bu prensipleri uygulayan kişidir*” (Akt: Okur, 2004: 152). İdarecinin benimsediği yönetim tarzı ne olursa olsun, yönetimin merkezine insanı koyup bunu düstur edinen ve bu düsturdan taviz vermeyen idareci başarılı olacaktır. Yeri geldiğinde bir idareci babacan tavırlar sergiler, yeri geldiğinde otoritesini gösterip makamının ağırlığını gösterir. Bazen idareci çalışanın dert ortağı, zorluklarda çalınan bir kapı bazen de öğretendir. İster demokratik yaklaşımı benimsesin ister otoritesinden taviz vermesin, her idareci bir amirdir ve amir memurunun yol göstericisidir.

2.3. Sağlık Yöneticisi

Dünya genelinde hemen her ülkenin kendi şartlarına göre organize edilmiş bir sağlık sistemi ve bu sistemin bir yönetim modeli bulunmaktadır. Temelde ülkelerin sağlık seviyelerini yükseltmeyi amaç edinen bu yönetimlerin başarı düzeyleri, çeşitli sağlık göstergeleri ile ölçülmekte ve istenilen düzeye getirilmek için iyileştirmeler yapılmaktadır. Sağlık sektörünün iyileştirilmesinde mutlak gerçeklikler olmayıp, sektöre hâkim profesyonel sağlık yöneticilerinin varlığı ile hedeflere daha kolay ulaşılabilir. Genel tabirle sağlık yönetimi; toplumun sağlığını ve esenliğini korumak ve geliştirmek için her türlü kaynağı planlamak, bir arada örgütlemek ve koordinasyonunu sağlama sürecidir (Yorulmaz, 2015: 13). Sağlık yöneticisi ise belirli disiplinler içerisinde hedeflenen amaçları gerçekleştirmek üzere koruyucu sağlık hizmetlerinin verildiği kurumlardan ileri tetkik ve tedavilerin yapıldığı kompleks sağlık kuruluşlarına kadar her türlü maddi ve insan kaynağını yöneten kişiler olarak tanımlanır (Tetui vd., 2016: 3). Sağlık yöneticileri meslek grupları açısından buldukları sağlık kurumlarına göre farklılıklar gösterebilir. Hasta bakım hizmetleri müdürü, başhekim, toplum sağlığı merkezi başkanı, şube müdürü gibi farklı unvan ve branşlarda hizmette bulunurlar. Görev ve sorumluluk alanındaki beşerî ve maddi kaynakları çeşitli argümanlarla sevk ve idare ederler.

Sağlık, toplumun genelini ilgilendiren bir durum olduğu için siyasi ve politik açıdan da sıkça işlenen bir olgu durumundadır (Barsbay, 2016: 44). Zaman zaman siyasi başarının göstergesi olarak kullanılan sağlık sektörü, çok yönlü yapısından dolayı profesyonel yöneticiliği gerektirmektedir. Ülkemizde bulunulan pozisyona göre atama usul ve esasları farklılıklar gösteren sağlık yöneticiliğinin mevzuattaki ilk karşılığı sağlık İdarecisidir. Sağlık idarecisinin iş ve görev tanımı 22.05.2014 tarihli ve 29007 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan Sağlık Meslek Mensupları ile Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Diğer Meslek Mensuplarının İş ve Görev Tanımlarına Dair Yönetmelik Ek-1 hükümlerinde belirtilmiştir. Mevzuat içerisinde sağlık idarecisinin görev tanımlamaları da yapılmış olup, genel olarak idari iş ve işlemleri yapmak ve yaptırılmasını sağlamak olarak tanımlanmıştır. Başhekim, başhekim yardımcılığı gibi tıbbi işlemlerin yürütülmesi ve sağlık hizmetlerinin kalitesinin artırılmasına ilişkin iş ve işlemlerini yürüten sağlık yöneticilerinin görev tanımlarının sağlık meslek mensubu tanımı içinde verilmediği anlaşılmaktadır. Ancak 663 sayılı Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname hükümleri doğrultusunda hazırlanan ve 07.11.2017 tarihli Bakanlık onayı ile yürürlüğe giren Sağlık Bakanlığı Taşra Teşkilatı Kadro Standartları ile Çalışma Usul ve Esaslarına Dair Yönergede hastanelerin ve il-ilçe sağlık müdürlüklerinin idari yapısında değişikliğe gidilerek sağlık yöneticisi pozisyonunda değerlendirilecek tüm yöneticilerin performans temelinde görevlendirildiği ve başarı durumuna göre sözleşmeli usulle istihdam edildiği görülmektedir (<https://yhgmsaglik.gov.tr/>, 2021).

Hizmet esasları bakımından değerlendirildiğinde, sağlık sektörü birçok farklı mesleği kendi içinde barındıran kompleks yapılar olduğu için hizmet sunumunda görev çatışması ve mesleki çatışmaların olması kaçınılmazdır (Candoğan ve Erigüç, 2006: 129). Hastane işletmesi örnek alındığında tepe yöneticisi konumunda başhekim ve başhekim sonrasında tıbbi hizmetlerden sorumlu başhekim yardımcıları, sağlık bakım hizmetleri müdürü, idari mali işler müdürü ve bunların yardımcıları vardır. Ana hizmetler bakımından servisler ve ünitelere ayrılır ve her birimin bir veya birden fazla sorumlusu vardır. Farklı meslek gruplarını içeren kurullar ve örgütü canlı tutmaya çalışan eğitimsel faaliyetler, destek faaliyetleri gibi birçok düzenleyici ve geliştirici organizasyonların hepsinin bir arada ahenk içinde çalışması, sağlık yöneticisinin üstlendiği görevin zorluğunu ve risklerini göstermesi bakımından önemlidir. Sağlık meslekleri kendi içerisinde farklılıklar gösterse bile, birbirlerine ihtiyaç duyan bir bütünün tamamlayıcısı durumundadırlar.

2.3.1. Sağlık Yöneticilerinde Yönetmel Beceriler

Temsil ettiği kurum veya birim neresi olursa olsun, sağlık yöneticilerinin güçlü kişiler arası ilişki, bilişsel beceri ve olaylara analitik yaklaşım hızlı karar verebilme meziyetlerine sahip olması beklenir. Özellikle sağlık yöneticisinin iletişim becerilerinin güçlü olması, yönetmel avantajları da beraberinde getirir. Rahat iletişim kurabilen yönetici karşısındakileri motive edebilir, fikirlerini kabul ettirip onları teşvik edebilir. Sağlık yöneticisi iletişim kurarken, kendisini kolay ifade etmeli ve başka görüşlere anlayışla yaklaşabilmelidir. İş birliğine ve ekip çalışmasına önem vermelidir. Yardımsever bir kişiliğe sahip olmalı ve öğretici bir yaklaşım içerisinde bulunmalıdır (Slipicevic ve Masic, 2012: 106-111).

Sağlık yöneticileri bilgi yönetimini de başarı ile sürdürebilmelidir. Bilgi yönetimi amaç ve hedefler için gerekli olan bilgilerin toplanıp, düzenlenmesi ve kullanılması süreçlerini kapsar. Bu özellikteki yöneticiler değişime açıktır ve yeni gelişmelere karşı her daim hazırlıklıdır. Sorunlara stratejik çözüm önerileri getirebilir. Bu daha çok teknik ve bilişsel beceri ile de ilişkilendirilebilir. Bilgi yönetimi bir dizi karmaşık süreci içerisinde barındırır. Öncelikle örgütün ne tür bir bilgiye ihtiyaç duyduğunun belirlenmesi, bilgi kaynaklarının bulunması ve kontrol altında tutulması gereklidir. Bazen salt bilgi toplanmaz, yerine göre örgüt dışarıya bilgi kaynaklığı da yapabilir. Böylece örgüt kendisini yanlış anlamalara ve bilgi kirliliğine mahal vermeden ifade etmiş olacaktır (Yüksel, 2015: 16).

Bir diğer beceri türü ise analitik beceri olup, bu özellik üst seviye yöneticilerin sahip olması gereken bir beceridir. Analitik beceriler bilgilerin planlanması ve özümsemekle kullanılması sürecini kapsar. Analitik beceri öncelikle olayların geniş perspektifte değerlendirilmesi, kavramsallaştırılması ve geleceğe dair orta ve uzun vadeli planlamaları içerisine alır. Soyut kavramsal düşünce yapısı ile ilgili bilgiler, istatistik teknikler ile somutlaştırılıp kullanılabilir duruma getirilir. Teknolojik aletlerin ve karmaşık makinelerin işleyişine hâkim olmayı gerekli kılar ve bu alandaki gelişmeleri takip etmeyi gerektirir (İ. Şahin, 2017: 27).

Sağlık yöneticilerinin olaylara hızlı reaksiyon verme becerisine sahip olması beklenir. Literatürde bu duruma “eylem becerileri” denir. Eylem becerisi amaç ve hedefler doğrultusunda vizyon geliştirmeyi gerektirir. Personel ve kaynak dağılımı optimal ölçüde yapılır ve performans değerlendirmeye göre amaçlar gözden geçirilir. Bu işlemleri

gerçekleştirirken sağlık yöneticisinin inisiyatif alması beklenir (Slipicevic ve Masic, 2012: 108). Böylece riskler ve belirsizlikler göz önünde bulundurulup fırsatlar değerlendirilmiş olur. Hızlı ve etkili kararlar alınarak yönetim fonksiyonlarına işlerlik kazandırılmış olur (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004: 57).

Sağlık yöneticileri sahip oldukları yönetsel becerilerini astlarına ve ekip arkadaşlarına aktardıkları ölçüde başarılı olurlar. Bunu sağlarken çeşitli yönetsel ve psikolojik araçlar kullanırlar. Çalışanların motivasyonlarının sağlanması bu araçlardan birisidir. Motivasyon içsel dürtülerden kaynaklandığı için hareketlendirilmesi durumunda örgüt açısından amaçların gerçekleştirilmesinde önemli yol kat edilmiş olunur (Deci ve Ryan, 2014: 53-73). Motivasyonun oluşmasında çalışan ihtiyaçlarının karşılanmasının yanı sıra yöneticilerin personeli cesaretlendirmesi ve işlerin yapılmasında bir ön hazırlık oluşturması da etkilidir. Personele yapılacak iş öncesi bireysel ve örgütsel kazanımların açık bir şekilde anlatılması çalışanları hesapçı bir yaklaşıma sokacak ve işin getirisini elde etmek için elinden gelen çabayı gösterecektir (Kıdak ve Aksaraylı, 2009: 77).

Sergilenen yönetsel beceriler aynı zamanda çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını da arttırabilmelidir. Örgütsel bağlılık aynı zamanda sadakatin başka bir ifadesi olduğu için yeri geldiğinde örgüte karşı fedakarlıkta bulunma duygusunu geliştirecektir. Örgüt varlıkları için mücadele artacak ve örgütün gücüne güç katılacaktır (Meyer ve Allen, 1997: 11). Sağlık yöneticileri çalışanlara önemli oldukları hissini vererek, zaman zaman ödüllendirmeyi kullanarak, onların yeteneklerini sergilemelerine fırsat vererek ve yükselme imkânı sunarak örgütsel bağlılığa katkıda bulunabilirler (L. Bayram, 2005: 137). Sağlık yöneticileri ayrıca yönetsel becerilerini kullanarak takım performansını da arttırabilmelidir. Takım çalışmasının mantığında farklı uzmanlıklar gösteren çalışanların bir arada çalıştırılarak örgüt performansının arttırılması amacı vardır. Takım çalışması sağlanarak, maliyetler azaltılacağı gibi farklı çalışan görüşleri bir araya getirilip bir sinerji oluşturularak yüksek kazançlar elde edilebilir. Takım çalışması birden fazla çalışanın bir araya getirilmesi şeklinde olabileceği gibi birden fazla birimin çalışmalarının koordine edilmesi şeklinde de yapılabilir (S. G. Cohen ve Bailey, 1997: 241).

Yönetsel beceriler zaman yönetiminin başarı ile sürdürülmesini de gerektirir. Tutulması, biriktirilmesi ve çoğaltılması mümkün olmayan zamanın etkili ve verimli bir şekilde kullanılması sürdürülebilir bir sağlık hizmeti için önemli bir olgudur (Acuner vd., 2006: 26-28). Zira sağlık hizmetleri ertelenemez veya öne alınamaz hizmetlerdir. Periyodik

bir çark içerisinde tüm birimlerin bir arada ve zamanında etkileşimleri ile mümkündür (Aya ve Şahin, : 8). *Vakit nakittir* sözü tam da bu durumda anlam kazanmaktadır. Zamanın verimli kullanılmaması sağlıkta dönüşü olmayan zararların oluşması demektir. Sağlık yöneticileri zaman yönetimini, planlı ve programlı hareket ederek, iş akış çizelgeleri oluşturarak, işleri ertelemekten yapılarak, gerektiğinde yetkilerini astlarına vererek verimli bir şekilde gerçekleştirmeleri gerekir.

Önemli bir diğer beceri ise stres yönetimidir. Sözlük anlamı” ruhsal gerilim” (TDK, 2020) olan stres, aslında yaşantılar sonucu ruhsal yapıda ortaya çıkan ve kendini somatik şekilde gösterebilen bir tür rahatsızlıktır. Ortaya çıkması durumunda bireyin sağlığını olumsuz etkileyeceği için örgüt sağlığını ve iş verimini de etkileyecektir. Stresin sağlık hizmetleri sunumunun her aşamasında ve her türlü görevde ortaya çıkması muhtemeldir. Sağlık yöneticisinden beklenen şey hem kendi stresini hem de çalışan stresinin oluşmasını engelleyerek ve örgütün olumsuz etkilenmesine mâni olmaktır. Bu da ancak etkili bir stres yönetimi ile mümkündür (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 64; Yüksel, 2015: 38-39).

2.4. Yönetici Davranış Türleri ve Yönetim Tarzı

Yöneticiler kendilerine atfedilen görevleri yaparken ellerindeki gücü kullanma şekillerine göre farklı davranışlar içerisinde bulunurlar. Yetkinin kullanım şeklini belirleyen birçok etken vardır. Yöneticinin karakteri, çalışanlara bakış açısı, örgütün amaçları, yapılan işin niteliği, zaman ve mekân gibi faktörler yönetici davranışının şekillenmesinde rol alır. Yönetici davranışlarının sergilenmesi ile çalışanlar üzerinde belirli algılar oluşur. Algıların personel üzerinde bıraktığı etki o örgütün yönetilme tarzı ile ilgili bilgiyi verir ve her örgütte bu süreç farklıdır. Benzer alanlarda faaliyet gösteren örgütlerde bile farklı yönetici profilleri ile şekillenen farklı yönetimsel tarzlar oluşur. Zira bilgi teknolojileri üreten bir örgütün yönetici profili ile güvenlik hizmeti veren bir örgütün yönetici profillerinin farklı olması beklenir. Askeri örgütlerde olduğu gibi bazı örgütlerde otokratik bir yönetim anlayışı beklenirken, yazılım üreten örgütlerde ise serbesiyetçi bir yönetim anlayışı daha verimli olur. Ancak örgütlerin yapılarına özgü belirgin yönetici davranışları beklense de çoğunlukla birden fazla yönetim tarzı bir arada da olabilir. İlk olarak Lewin ve arkadaşları (1939) tarafından yapılan ve bu konuda ilk sınıflandırmayı yapmış olup literatürde *geleneksel yönetim stilleri* olarak bilinen yönetici davranış türleri (Mücevher, 2019: 56) otokratik, demokratik ve tam serbesiyetçi yönetim stillerini kapsamaktadır (Lewin, 1939; Akt:Smith vd., 1991: 83). Bu çalışmada yönetici davranışları incelenirken “Geleneksel Yönetim

Stilleri” çerçevesinde hareket edildiği için çalışmanın ilerleyen kısmında konu hakkında ayrıntılı bilgiler sunulacaktır.

2.4.1. Otoriter Yönetici Davranışları ve Yönetim Tarzı

Otoriter tip davranışlar sergileyen yöneticiler katı ve sert kişilik yapısına haizdirler (Aytürk, 2007: 23). Hiç kimsenin fikirlerine başvurmaz, astları yönetim işine karıştırmazlar. Kararları sadece kendileri verirler (Akgönenç, 1998: 37) ve kesin itaat beklerler. Tüm yetkiyi ellerinde tutmak isterler (Özalp vd., 1996: 101), gücün ve otoritenin etkisi ile hareket ederler (Özdemir, 1998: 8). Otoriter yönetici çalışanlar arasında kademe farkına inanır ve bu kademeler arasında geçişi tasvip etmez. Kendisi ast durumuna düştüğünde, üstlerine mutlak itaat göstereceğini vurgular. Benzer şekilde yönetim pozisyonunda iken aynı itaatkarlığı astlarından bekler. Bu tip yöneticiler için önce iş gelir. Çalışanlara güvenmez, kişisel ilişkilere, önem vermez, genelde astları tarafından sevilmezler. Yönetici olarak tüm ayrıntıların kendilerinde saklı olduğunu düşünürler ve böylece çalışanların yaratıcılıkları bastırılmış olur (Mankan, 2011:58).

Bu tip yönetimsel anlayışın kökeninde ataerkil bir görüş hâkimdir (Üstüner, 2016: 434). Otoriter yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, iletişimi direkt kendileri yapmaz, seçtikleri araçlar ile iş görenlere ulaşırlar (Tin, 2020: 16). Çalışanların sorunları ile ilgilenmezler. Bazıları zeki ve bilgili olup bu tip bir yönetici örgüte bazen fayda dahi sağlayabilir. Ancak bazı tip yöneticilerin bilgi ve tecrübesi yönetimsel anlamda yetersiz olduğundan makam gücünü otoriter ve sert şekilde kullanarak eksikliğini bastırmaya çalışır ve örgüte faydadan çok zararları olabilir (Aytürk, 2007: 23).

Otoriter yönetici davranışlarının sergilendiği örgütlerde yöneticinin ana gayesi üretilen mal ve hizmettir. Bu tip örgütlerde iş verimi yüksek olur ancak çıktının kalitesi düşüktür (Mücevher, 2019: 56) . Bu anlayışta çalışan serbest bırakılamaz, serbest bırakılırsa üretimin sekteye uğrayacağı düşünülür. Çalışana karşı insani tavır sergilemenin, çalışanlar tarafından istismar edileceği kanısı vardır. İnsan faktöründen faydalanmak için katı ve otoriter yaklaşım sergilenir (Özdemir, 1998: 8). Bu tip yönetimdeki yönetici işkoliktir. Bu anlayışta personeli bir ekonomik araç olarak görür. Çalışanın esasında tembel bir varlık olduğu ve disiplin ile yönetilmedikçe verim alınamayacağı kanaatine sahiptir. Bu yönetimde en büyük silah, ceza ve işe son vermedir. Bilgisiz ve zayıf yapılarda otoriter yönetim biçiminin uygulanması başarı şansını arttırabilir. Disiplinin ve intizamın gerek olduğu

cezaevleri ve askeri kurumlarda bu tip yönetimsel anlayış başarı getirebilir (Aytürk, 2007: 23).

Otoriter yönetici davranışın sergilendiği örgütsel yapılarda çalışanlar yöneticisinin kendisini desteklemediği görüşünde olduğundan, örgütüne karşıda duygusal bağlılık hissedememektedir. Otoriter liderlik arttıkça çalışanların işten ayrılma niyeti de artmaktadır (Giray ve Şahin, 2014: 10-11). Otoriter yöneticiler ile etkileşimde olan çalışanlar, baskıcı ortamın getirmiş olduğu olumsuzluklara maruz kaldıklarından, örgüt içinde demoralize olurlar, performansları düşer nihayetinde çalışma hayatları mutsuz ve tatminsiz geçer (Aydınoglu, 2020: 41). Ancak kültürel farklılığın yönetici davranışlarının algılanması üzerinde farklılıklar oluşturabildiği görülmüştür. Örneğin Mosadeghrad ve Ferdosi (2013:124) tarafından yapılan bir çalışmaya göre otoriter davranışların sergilendiği çalışma ortamlarında, çalışanların kısmi memnuniyet gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Otoriter yöneticiler iki farklı şekilde sınıflandırılabilir. Birincisi bilgili ve yetenekli olan otoriter yöneticilerdir. Bu tip yöneticilerin yönetim şekilleri sancılı bir süreç içerse de örgütün başarısına katkıda bulunup faydalı olurlar. Kararları astlarına danışmadan vermeleri süre açısından bir avantaj durumundadır. Diğeri ise bilgisiz ve yeteneksiz yöneticilerdir. Bu tip yöneticiler salt yetki ve otoriter gücü kullanıp her yolu deneyerek sonuca gitmeye çalışırlar ve örgüte zarar verirler (Özdemir, 1998: 8).

Kısaca otoriter özellikli davranışlar gösteren yöneticiler, gücün kaynağı olarak kendilerini görürler. Kendi terfilerini ve örgütün amaçlarını gerçekleştirme gayesindedirler. Kendileri düşünür ve düşündüklerini personele uygulatırlar. Ceza ve korku düsturu ile hareket ettikleri için çalışanlar arasında stres, baskı, huzursuzluk gibi olumsuzluklar sıkça gözlenir. Otoriter yönetim tarzında tek kişi ile karar alındığı için sorunlara karşı hızlı tepki verilir. Kararlar astlar tarafından sorgulanmaz. Genelde bu tip yönetim tarzı gösteren örgütlerin değiştirilmesi zor olan yazılı kuralları vardır. Bu kurallar esnetilmez ve alternatif görüşlere değer verilmez (Tekne, 2019: 63-64).

2.4.2. Demokratik (Katılımcı) Yönetici Davranışları ve Yönetim Tarzı

Demokratik özellikli yöneticiler, karşıdakinin fikrini önemseyen ve fikirler arasında muhakeme yapabilen yöneticilerdir (Akgönenç, 1998: 37). Katılımcı yöneticiler gelişmelerin bir parçası durumundadırlar, iletişime önem verip kararları kolektif almayı yeğlerler. Ast ve üstlerini ekip çalışmasına verdikleri katkı ile değerlendirirler. Katılımcı

yöneticiler astlarının fikirlerine sürekli başvurup onların fikirlerini ortak bir süzgeçten geçirdikten sonra kolektif kararlar alırlar. Sadece kararlar alıp operasyonel faaliyette bulunmaz aynı zamanda problemlerin çözümünde nasıl bir yol izleneceğini de bilirler. Eğer ki örgüt yapısı otokratik bir davranış yaklaşımına uygun değilse ve sorunların çözülmesinde içsel dinamikler daha ön plana çıkıyorsa demokratik katılımcı davranışın uygun olduğu anlaşılır (Malik, 2013: 218).

Yöneticiler demokratik araçları kullanarak yönetimi gerçekleştirirler. Çalışanların katılımı üst düzeydedir. Örgütün her kademesindeki çalışanların işin gördürülmesi ve sürdürülmesinde payı vardır. Bazı demokratik yönetim tarzlarında göstermelik bir yapı olabilir. Yönetici astlarının fikirlerini alır onları kararlara dâhil eder gibi davranır ancak kendi bildiğini uygulayabilir. Bazı yöneticiler ise zayıf karakterlerinden dolayı astın her dediğini yapar durumdadır veya sorumluluktan kaçmak için sürekli astları ön plana çıkarır. Esas olan örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için çalışanların fikir ve görüşlerini bir potada eritip örgütün bekası için katılımcı bir yönetsel anlayış izlenmesidir (Aytürk, 2007: 27)

Demokratik (katılımcı) yönetsel özellik gösteren örgütlerde, çalışanlar desteklendiklerini düşünmekte ve bu nedenle kısmen duygusal bağlılık göstermektedirler. Yani katılımcı yönetimin hâkim olduğu örgütlerde çalışanların örgüte karşı duygusal bir bağlılık geliştirmesi muhtemeldir (Giray ve Şahin, 2014: 9). Demokratik yönetim anlayışında yönetici, yetkinin sadece kendisinde toplanmasını istemez. Bu tip anlayışta astların sürekli kendilerini geliştirmeleri desteklenir (Tin, 2020: 14).

Demokratik yönetim tarzında özellikle ekip çalışması ön plandadır. Astlar ile yöneticiler bir sinerji oluşturmuştur ve görevler dayanışma içinde el birliği ile yapılır. Böylece yönetimden sadece yönetici değil çalışanlarda mesul olur. Yönetim anlayışları içerisinde işe ve çalışana en çok önem veren yönetim yapısıdır. Demokratik yönetici ekip çalışması içerisinde orta noktada bulunur ve bir nevi katalizör görevi yürütür. Çalışanlara gerekli enerjiyi vererek onları güdüler ve kendisini ekibin bir parçası olarak hissettirir (Özdemir, 1998: 9). Katı bir hiyerarşi yerine bireysel disiplin ve aktif bir çalışma düzeni sağlandığı için diğer yönetim tarzlarına göre daha ılımlı bir yapısı vardır (Tekne, 2019: 60)

Katılımcı yönetimde, çalışanlar kararların alınmasında aktif rol üstlenerek tanınma ve saygı duyulma ihtiyacını karşılamış olacaktır. Kararlar en alttan en üste doğru çoğunluk şartı sağlanarak alınır. Aksi durumda örgüte karşı negatif duygular beslenecek ve örgüt

amaçlarından uzaklaşmış olunacaktır. Kararlara çalışanların katılımı sağlanarak, çalışanların psikolojik olarak kendilerini iyi hissetmeleri ve neticesinde iş doyumlarına katkıda bulunmaları sağlanmış olunur. Böylece bir yandan çalışan iş doyumunu geliştirilirken diğer yandan da problemlere farklı yaklaşımlar getirilerek, daha sağlıklı çözümler üretilir (Erdil vd., 2004: 19).

Bu tip davranışların sergilendiği yönetsel anlayışın olumsuz yönü, çalışanların bağımsız hareket etmeleri istenilmediği için bireysel çalışmalardan doğabilecek alternatif başarıların engellenebilmesidir (Mankan, 2011: 59). Acil durumlar karşısında hızlı kararlar alınmadığı için olaylara reaksiyon gösterilmede zaman kaybı yaşanabilir. Sorunların çözümünde çoğunluk sağlanamadığı zaman, karışıklıklar çıkabilir ve yönetsel krizler ile karşılaşılıp bunalımlı dönemler yaşanılabilir.

Her yönetsel anlayışın kendi içerisinde avantaj ve dezavantajları olmakla birlikte konjonktüre göre zaman zaman farklı yönetsel araç ve tarzlardan yararlanılabilir. Onun için durumsal bir yaklaşımla şartların gerektirdiği şekilde bir yönetsel anlayış sergilemek en doğrusudur. Günümüz şartlarının özgürlükçü yapısı düşünüldüğünde katılımcı yönetim anlayışının örgütler için daha faydalı olabileceği unutulmamalıdır (Aytürk, 2007: 28)

2.4.3. Serbest Bırakıcı-İlgisiz Yönetici Davranışları ve Yönetim Tarzı

Serbest bırakıcı yöneticiler; çalışanların görevlerini belirlerler, onları kendi hallerine bırakırlar ve iş ile ilgili de herhangi bir çaba sarf etmezler (Mücevher, 2019: 57). Bu davranış tipinde çalışanlar tam serbesti içindedirler (Che vd., 2017: 340). Bu tip yönetici, işlerle pek ilgilenmez ve uzak durur. Astların ihtiyaçları ile meşgul olmaz, kararlarını alırken yavaş hareket eder ve sorumluluktan kaçınır (Telli vd., 2012: 136). Çalışanın görev tanımı verilir ve sorunları çözmesi beklenir. Esasen bu yönetim tarzında örgütte çalışan da pek umursanmaz. Bu boş vermişliğin nedeni aslında yöneticinin bilgisizliği ve yetersizliğinden ileri gelir. Yönetici kendisine karışılmasını istemez ve çalışana da kendisi karışmaz (Özdemir, 1998: 8). Serbest bırakma bazen işten kopuşlara disiplinsizliğe yol açarak başarısızlıkları doğurabilir (Akgönenç, 1998: 37).

Serbest bırakıcı yönetim tarzında yönetici aktif biçimde işlerle ilgilenmez. Fikirleri sorulduğunda görüşlerini dile getirir ve uygulamada bu görüşler bağlayıcı değildir. Yöneticinin daha çok düzenleyici ve çalışanların ihtiyaçlarını giderici bir görevi vardır. Bu yönetim tarzında yöneticinin yetkiyi kullanma şiddeti diğer yönetim tarzlarına göre en düşük

seviyededir. Teknik uzmanlık gerektiren ve bilişsel zekâ kullanımının yüksek olduğu farklı meslek gruplarının bir arada çalıştığı ve çalışanların sorumluluklarını bildiği örgütlerde, bu tip yönetim tarzı başarı getirebilir. Zira bu tip örgütlerde yöneticinin her mesleğin detaylarına sahip olması beklenemez (Tekne, 2019: 65). Ancak tek tip mesleği ve işleri barındıran örgütlerde serbesti anlayışı, çalışanların bunu suiistimal etmesine neden olabilir. Örgütlerde uygulanacak yönetim tarzı belirlenirken, faaliyet alanı, çalışılan meslek grupları, çalışanların kişisel özellikleri, kriz şartları, örgüt büyüklüğü ve örgüt kültürü gibi dinamik özellikler bir arada değerlendirilerek karar verilmelidir. Bir örgüt için tam serbesti yönetim tarzı tercih edilecekse performansa dayalı veya çıktı miktarı baz alınarak çalışan ile sözleşme yapılması daha mantıklıdır.

Serbest bırakıcı yönetici stilinde, çalışanların öne çıkarıldığını savunan çalışmalarda mevcuttur. Aytürk (2007: 24) serbest bırakıcı yönetsel anlayışta çalışan istek ve ihtiyaçlarının ön planda olduğunu, çalışan memnun edildiği takdirde işlerinde o kadar iyi olabileceğini söyler. Benzer şekilde Mücevher (2019: 57), serbest yönetici davranışlarının sergilendiği örgütlerde çalışanların kendilerini rahat hissettiklerini bu nedenle çalışanların özgür ve yaratıcı olduğunu belirtmiştir.

2.5. Yönetici Davranışlarının İş Doyumuna ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Değişen teknoloji ile birlikte hizmet anlayışı da hızla değişmekte ve örgüt yöneticilerinden de beklentiler artmaktadır. Yöneticilerin ön yargılarından uzak tarafsız bir şekilde, çalışmanı sadece ekonomik bir unsur olarak değil bir sosyal varlık olarak algılamaları ve bu düsturdan hareketle çalışan memnuniyetini sağlaması için çalışanın ekonomik ihtiyacı haricinde sosyal gereksinimlerini de karşılayarak örgütün sosyal görevlerini gerçekleştirmesi beklenir (Akıncı, 2002: 2). Katılımcı yönetsel özellikleri gösteren örgütlerde, çalışanlar desteklendikleri düşüncesi ile kısmen duygusal bağlılık gösterirler. Yani katılımcı yönetim tipi ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki olduğu söylenebilir (Giray ve Şahin, 2014: 9).

İş doyumunun oluşmasında yönetici davranışlarının önemli bir etkisi vardır (Aydınoglu, 2020: 18). Yönetici davranışlarının algılanış şekli çalışandan çalışana farklılık gösterdiği için çalışan üzerinde bırakacakları doyum etkisi de farklı olacaktır. Söz gelimi çalışanlardan bazılarının istediği yönetici profili demokratik davranışlar içeren yöneticilerken bazı çalışanlar otokratik davranışları daha yapıcı ve olumlu bulabilir. Bu durum bireysel farklılıktan kaynaklanmakta olup iş doyumunun bileşeni durumundadır.

Yönetici davranışlarının çalışan memnuniyetine etki ettiği gerçeğinden hareketle, göz ardı edilmemesi gereken şeylerden biriside çalışanların davranışlarının anlamlandırılarak ona göre bir strateji geliştirmektir (Malik, 2013: 212-219).

Örgütün yönetici kadrolarının, yönetsel kararları, örgütsel bağlılığı etkileyebilir. Örgütte uygulanan yönetsel anlayış, örgütsel bağlılık düzeyinin belirleyicilerindedir (Karakulle, 2020: 103; E. Yavuz, 2018: 241). Yöneticilerin sevk ve idare yöntemleri, çalışanlara karşı sergiledikleri davranış şekilleri, iş görenlerin kültürel kimlik kazanmalarında ve kendilerini ifade etmelerinde etkili olmaktadır. Böylece yönetici davranışları ve davranışların karakteristik özellikleri örgütsel bağlılığı etkileyerek güçlenmesine veya zayıflamasına neden olmaktadır. Özellikle kararların alınmasında çalışanlara tanınan serbestlik ve katılımcı anlayış örgütsel bağlılığı olumlu yönde geliştirmektedir (İnce ve Gül, 2005: 73).

Örgütlerin idari yapısına göre yöneticilerinin demokratik, katılımcı ve destekleyici davranış ve tutumlar sergilemesi, çalışanda potansiyel olarak bulunan geliştirici ve yenilikçi düşüncelerin ortaya çıkmasını sağlar. Böyle rahat bir yönetsel ortamda yüksek derecede etkileşim içinde olan iş görenlerin örgütsel bağlılıkları artacaktır (Yousaf vd., 2011: 3121). Çalışanlar üzerinde baskı oluşturarak onları bir emtia gibi görüp yabancılaştıran, septik davranışlarla çalışanlara yaklaşan ve aşırı merkeziyetçi davranışlar sergileyen yöneticiler, örgütlerde çalışanları strese mahkûm edip rahat hareket etme imkânı vermeyecekleri gibi çalışanların kendilerini ifade etmeleri de kısıtlı olacaktır ve bu baskıcı atmosfer örgütsel bağlılığı negatif etkileyecektir. Çalışanların sürekli arkasında olan onların görüşlerine önem veren ve çalışanların sorunları ile ilgilenip çözümler sunan yöneticilerin varlığında örgütsel bağlılık güçlenecektir (Varlı, 2014: 29).

Örgüt içinde yöneticilerin etkin iletişimi, çalışanların ihtiyaç ve isteklerine zamanında cevap verilebilmesi, örgütsel bağlılığı etkiler. Bazı çalışanlar sırf yöneticisine olan saygı ve güveninden ötürü işini mesleğini sevmekte ve örgütsel bağlılığı da geliştirmektedir. Bir yönetici çalışanlarını basiretsizliği ile yıldırarak örgütsel bağlılığı baltalayacağı gibi ideal davranışlar sergileyerek uçurumun kenarındaki bir örgütün çalışanlarca sahiplenilmesini de sağlayabilir (Rowden, 2000: 32).

Her çalışan bir yöneticiye her yöneticide başka yöneticilere bağlı olarak çalışır. Dolayısıyla yönetici davranışlarına odaklanılarak çalışanların duygu durumları düzeltilenirse her kademedeki yöneticinin yönetim tarzı dikkate alınmalıdır. Sağlık sistemi

içerisinde bulunan ve yaptığı işin zorluklarını analitik şekilde çözümleyebilen idarecilerin varlığı, çalışanlara güven vereceği gibi arzulanan sağlık sunumunun da oluşmasını sağlayacaktır. Bulunduğu kuruma bağlı ve iş doyumunu yüksek çalışanlar işlerini severek ve isteyerek yapacaklardır. Bu çalışanların varlığı ancak empati yapmayı bilen, astlarını tanıyan, onların istek ve ihtiyaçlarını doğru tahlil eden, yerinde ve zamanında kolektif kararlar alarak en belirsiz durumlarda bile bir çıkış yakalayan doğruluktan ve adaletten asla taviz vermeyen yöneticilerden geçer.

2.6. Yönetici Davranışları ile İlgili Yapılan Yurtiçi ve Yurtdışı Çalışmalar

Yönetim tarzının örgütsel bağlılık algısı üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla Abdurrezzak ve Üstüner (2020: 163-164) tarafından Edirne ilinde 391 öğretmen üzerinde yapılan çalışmaya göre; araştırmaya katılan grubun yöneticilerini daha çok demokratik tarzda gördükleri ve bu durumun kadın ve erkek katılımcılar arasında farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık düzeylerinin oldukça yüksek olduğu ve örgütsel bağlılık düzeyinin beşerî özelliklere göre değişmediği bulgularına ulaşılmıştır. Araştırmada ayrıca örgütsel bağlılık ile yönetim tarzı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Giray ve Şahin (2014: 5-7) tarafından Ankara, İstanbul ve İzmir illerinde ofis çalışanları üzerinde liderlik özelliklerinin bir yansıması olarak işçilerde oluşan örgütsel destek ve işten ayrılma duygularını ölçmek amacıyla yapılan alan çalışmada, 341 çalışana ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre algılanan yönetici davranışlarının çalışanların duygusal bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetini etkilediği, özellikle otoriter yapılı yöneticilere sahip çalışanların işten ayrılma niyetlerinin arttığı, katılımcı davranışlar sergileyen yöneticilerin çalışanlar nezdinde örgütlerine duygusal bağlılık kazandırdığı sonucuna varılmıştır.

Batmaz (2012) tarafından savunma sanayi alanında Ankara'da faaliyet gösteren kurumlarda, Yöneticilerin yönetim tarzlarının personelin iş doyumunu üzerindeki etkilerini açıklamak amacıyla yapılan çalışmada; yönetim tarzının personel iş doyumunu üzerinde etkili olduğu ve iş doyum düzeyindeki değişimlerin %69 oranında, yönetim tarzı ile bağlantılı olduğu tespit edilmiştir. Demokratik yönetim anlayışının iş doyumunu artırdığı, otokratik ve serbesiyetçi anlayışın ise azalttığına dair bulgular elde edilmiştir. Ayrıca kadın çalışanların iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu, eğitim düzeyi arttıkça yönetici davranışları kaynaklı iş doyum seviyesinin arttığı belirlenmiştir.

Karabey ve arkadaşlarının (2008: 20-24) özel market zinciri çalışanlarına ilişkin, yöneticilerin iletişim tarzlarının çalışan iş doyumuna ve performansına etkilerini konu edindikleri çalışmada; yöneticilerin astları iletişim sıklığının iş doyumunu etkilemediği, dolaylı iletişim içerisinde olduğunda iş doyumunun ve iş performansının oldukça olumsuz etkilendiği tespit edilmiştir. Yöneticilerin iletişim tarzlarının personelin sosyo-demografik özellikleri arasında farklılaşmadığı belirtilmiştir.

Erdil ve arkadaşlarının (2004: 24-25) Konya'da tekstil işçileri üzerinde, yönetim tarzı ve iş ortamının çalışan iş doyumunu üzerine etkisinin incelendiği bir çalışmada, 162 çalışana anket uygulanmak sureti ile veri toplanmıştır. Yapılan analizde yönetim tarzının iş doyumunu üzerinde etkili olduğu, yönetim tarzının olumlu yönde geliştirilmesinin çalışanların iş doyumunu pozitif yönlü olarak artırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca yönetim tarzının olumlu evrilmesinin kurumsallık yapılaşmasından geçtiği belirlenmiştir.

Malik (2013: 217-218) Pakistan'da ilk ve orta dereceli yöneticileri kapsayan çalışmada, yönetici davranışları ile çalışan iş doyumunu arasında pozitif ve anlamlı bir korelasyon olduğunu belirtmiştir. Ayrıca sosyo-demografik özelliklerden yaş ve cinsiyet ile iş doyumunu arasında etkileşimin olmadığını ancak kıdem, tecrübe ve mesleki farklılık ile iş doyumunu arasında güçlü bir korelasyon olduğu bulunmuştur. Yönetici davranışları ile genel iş doyumunu arasında ve çalışma ortamı üzerinde yine önemli bir ilişki olduğunu, demokratik yönetici davranışları ile iş doyumunu arasında doğrusal pozitif yönlü bir ilişki var olduğunu bulmuştur. Bu haliyle yönetici davranışlarının iş doyumunu üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir.

ABD de Dale ve Fox'un (2008: 121) imalat sektöründe faaliyet göstermekte olan 240 çalışan üzerinde yönetsel tutum ve örgütsel bağlılığın etkileşimini konu aldıkları çalışmada, yönetici davranışlarının örgütsel bağlılığı etkileyen bir faktör olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca meslekte geçen sürenin, cinsiyetin ve yaşın örgütsel bağlılığı belirleyen faktörlerden olduğu sonucuna varılmıştır. Yönetici davranışlarının algılanma şeklinin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu, ılımlı bir yönetsel yaklaşımın örgütsel bağlılığı pozitif etkilediği belirlenmiştir.

Wu ve arkadaşları (2006: 243) Tayvan'da yönetici davranış türlerinin, çalışanlar üzerindeki etkilerini konu aldıkları çalışmada; yönetici davranışlarının cinsiyet, yaş ve eğitim seviyesi bakımından farklılıklar göstermediğini bulmuşlardır. Ancak farklı birimlerde

çalışanların yönetici davranışlarından da farklı oranlarda etkilendiğini, aynı zamanda yönetici davranışlarının çalışılan bölümlere göre farklılıklar gösterdiği saptanmıştır. Üst kademe yönetici davranışlarının orta ve alt kademedeki yönetici davranışlarını etkilediğini özellikle üst yöneticilerin serbest bırakıcı yönetsel anlayışta olmalarının alt ve orta yöneticilerde katılımcı ve demokratik yönetici davranışlarını daha fazla geliştirdiği sonucuna ulaşmışlardır. Otoriter üst yöneticilerin varlığında orta kademe yöneticilerin daha az demokratik ve katılımcı davranışlar gösterdiği sonuçları elde edilmiştir. Ayrıca demokratik yönetici davranışlarının örgütsel bağlılığı artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Malik ve arkadaşları (2011: 132) tarafından, Pakistan'da dört büyük Telekom şirketini kapsayan ve çalışanların iş doyumunu ortaya koymak için yaptıkları çalışmada; yönetim tarzının iş doyumunu etkilediği ve iş doyumunun belirleyicilerinden olduğu sonucuna varmışlardır. Durumsal faktörlerden (yapılan iş, üstlenilen rol, bağımsız hareket etme, başarı ihtiyacı ve yetenek) ile iş doyumunu arasında ilişkinin önemli olduğunu, cinsiyet açısından iş doyumunun farklılık göstermediğini, yaş ile iş doyumunu arasında bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.

2.7. Bölüm Değerlendirmesi

Bu bölümde ilk önce yönetici davranışları ile ilişkili olan kavramlardan yönetim ve yönetici kavramları açıklanmış daha sonra yöneticinin özellikleri, sağlık yöneticisi ve sağlık yöneticisinin sahip olması gereken becerilerden bahsedilmiştir. İlerleyen kısımlarda otoriter, demokratik ve serbest bırakıcı yönetici davranışları ayrı ayrı incelenmiş ve tipik özelliklerinden bahsedilmiştir. Kavramsal açıklamalardan sonra yönetici davranışlarının bu araştırmada konu edinen çalışan iş doyumunu ve çalışan örgütsel bağlılıklarına olan etkileri ele alınmış ve en sonda da konuya ilişkin yerli ve yabancı araştırmacıların yapmış oldukları çalışmalar hakkında bilgiler sunulmuştur.

Yönetici davranışlarının çalışanlar tarafından algılanma şekli çalışanların iş doyumlarına ve örgütsel bağlılıklarına yön verdiği için örgütler tarafından önemsenmesi gereken bir konudur. Öncelikle yönetici davranış türlerinin sınıflandırılması ve istenilen yönetici davranışlarının geliştirilmesi sağlanarak çalışan iş doyumunu düzeyinin ve örgütsel bağlılığın artırılması önemlilik arz etmektedir. Yönetici davranışlarının genel olarak demokratik, otokratik ve tam serbesti olmak üzere üç boyut altında toplandığı düşünüldüğünde, örgüt yapısına uygun yönetici davranışlarının geliştirilmesinde yarar

vardır. Örgüt yöneticileri ile çalışanları, örgütün ortak hedefleri kapsamında barışık bir iş ortamında buluşturuldukları takdirde, örgütsel başarının elde edilmesi kolaylaşacaktır.



BÖLÜM III

3. ÇALIŞAN İŞ DOYUMU

Çalışanların yaptıkları işler farklılık göstermekle birlikte günlerinin ortalama sekiz saati iş yerinde geçmekte, geri kalan zamanda ise dinlenmekte ve iş dışı yaşantısını sürdürmektedir. Bu nedenle çalışma hayatındaki mutluluk veya mutsuzluk sadece işini etkilememekte, sosyal yaşantısı üzerinde de belirleyici olmaktadır (Balkar, 2017: 4). Çalışan iş doyum düzeyinin yükseltilmesi tamda bu nedenden ötürü ön plana çıkmaktadır. Çünkü maddi ve manevi anlamda iş doyum düzeyi kabul edilebilir seviyelerde olan örgütler, kendi başarılarının yanı sıra toplumun huzur ve refahına da katkı yapmış olurlar. Bu çerçevede düşünüldüğünde çalışan iş doyum kavramı örgüt ve toplumsal bazdaki etkilerinden dolayı sürekli göz önünde bulundurulması gereken bir olgudur. Çalışan iş doyumunu, performansı ve verimliliği etkilediği için örgütler, iş doyumunu etkileyen faktörlere odaklanmakta ve bu faktörlerin iyileştirilmesi için çaba sarf etmektedirler. Bundan dolayı örgütler personelin iş doyum düzeyini kabul edilebilir seviyelerde tutmak için fiziki koşulları, çalışan özlük hakları ve örgüt içi işleyişlerde zaman zaman düzenlemelere giderek iyileştirmeler yapmaktadır.

Bu bölümde öncelikle iş doyum kavramı ile ilgili tanımlamalara yer verilecek, iş doyumunun öneminden bahsedilecek ve iş doyumunu etkileyen faktörler sıralanacaktır. Daha sonra iş doyum kuramları ele alınıp, sağlık çalışanları açısından konu değerlendirilecek ve en sonunda iş doyumuna ilişkin yapılmış olan yurt içi ve yurt dışı çalışmalardan örnekler sunulacaktır.

3.1. İş Doyumu Kavramı ve Önemi

İş doyum kavramı, genel itibariyle çalışanların beklentileri ile iş özelliklerinin birbirini karşılama durumunda çalışanda oluşan hoşnutluk hali (Akıncı, 2002: 2-3; Tin, 2020: 37) olarak tanımlanır. İş doyum çalışanın genel ruh halini göstermesi bakımından önemlidir. İş doyum yönetimsel bir amaç ve çalışanda oluşması istenen bir süreçtir. Yapılan işe karşılık çalışanın hissettiği manevi mutluluk iş doyumudur (Valaei ve Rezaei, 2016: 1665; Yelboğa, 2007: 1).

İş doyum, iş imkânlarından, sosyal koşullardan, tatmin edici bir ücretten güvenli bir çalışma koşulundan duyulan doyumların bileşkesidir (Eğinli, 2009: 36). İş doyum, bireyin işinden kaynaklı beklentilerinin, yaptığı işin kendisine sunduğu imkanlar dahilinde

karşılanmasında ortaya çıkar (Eğimli, 2009: 36). Çalışanın işi hakkındaki duygu ve düşüncesinin dışa vurulmuş halidir (Malik, 2013: 212). İş doyumunu kolektif olmayıp bireysel bir olgudur. Çalışanın ruh halini işine karşı hissettiklerini ve işyerindeki davranışlarını etkilemesi bakımından önemlidir. Bu özellikleri ile iş doyumunu somut değil soyut bir kavramdır (Kayabaşı, 2019: 54). İş doyumunu kişisel olduğu için dışardan gözlenemez lakin çalışanın tavırları ile kendini gösterebilir.

İş doyumunu bireyin yapmış olduğu işi ne kadar çok sevdiğinin göstergesi olup (Malik, 2013: 212) kişide kendisini duygusal olarak gösterir (Spector, 1985: 695). Kişinin duygu durumuna göre şekillenen doyum, işten alınan zevk düzeyi arttıkça artar, azaldıkça azalan bir durumu ifade etmektedir (Eğimli, 2009: 35). İş doyumunu yüksek olan örgütlerde işe olan olumlu tutum ve davranışlar da olumludur (İşcan ve Sayın, 2010: 63). İş doyumunu kavramı dinamiktir ve sürekli bir değişim içerisindedir (Akıncı, 2002: 3). Yüksek iş doyumuna sahip olan bireylerin moralleri de yüksek olur. Morali yüksek olan çalışanların iş enerjileri yüksek olur, işlerine karşı daha istekli davranırlar, çalışmalarında ekstra efor sarf eder örgüt kurallarına uyarlar, iş birliğine daha yakın olurlar ve örgütsel bağlılıkları da yüksek olur (Rençber, 2012: 57).

İş doyumunu çalışanın ruhsal ve fiziksel durumunu etkilemesi bakımından önemlidir (Sevimli ve İşcan, 2005: 55). Yüksek iş doyumunu hem örgüt açısından hem de birey açısından önemli artıları olan ve ulaşılmak istenilen bir durumdur. Yüksek iş doyum oranlarına sahip örgütlerde işten ayrılmalar ve iş gücü devir hızı düşük olur. Örgüt amaçlarına daha reel şekilde ulaşılabilir. Bu örgütler daha sistemattir ve kurumsal kimlikleri hızlıca gelişir. Çalışanlar işlerinde mutludur, işe devamsızlıklar azalmıştır ve personelin aynı zamanda yaşam doyum hisleri de yüksektir (Tengilimoğlu, 2005: 27).

İş doyumunu yaşam doyumunu etkileyen bir duygu durumudur. Bu nedenle bir işletmede iş doyumunun sağlanması her şeyden önce ahlaki bir gerekliliktir. Yapılan çalışmalar göstermektedir ki iş doyumunun sağlanması sadece çalışanı ve bulunduğu örgütü değil, aynı zamanda çalışanın arkadaşlarını, ailesini, hayat felsefesini, başarısını ve performansını da etkilemektedir (Şencan vd., 2013: 106). Çalışanların isteklerini karşılamak üzere bir işte çalışıldığı düşünülürse bu isteklerin dile getiriliş şeklinde elbette ki iletişimin yapısı önemlidir. Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimin gücü ve yönü iş görenin isteklerine olan cevabın daha sağlıklı olmasına vesile olur. İşinde başarılı olup kendi yetenek ve tecrübesini tam anlamıyla işinde kullanan çalışanlar esasında iş doyumunu yüksek olan çalışanlardır (Rençber, 2012: 33-37; Tengilimoğlu, 2005: 27). İş doyumunu yüksek olan

çalışanlar psikolojik olarak kendilerini iyi hissederler. İş doyumunu birey açısından kaygıyı azaltır, çalışana kişisel güven gelir, işe yönelik hızlı bir öğrenme içinde olur, dikkat artar ve işten kaynaklı kazalar azalır (Köroğlu, 2011: 25). İş doyumunu yüksek olan çalışanlar iş doyumunu düşük olan çalışanlara göre işlerinde çok daha verimlidir (Malik, 2013: 212). Yapılan araştırmalarda iş garantisi ve sürekliliği ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü korelasyon olduğu görülmüştür (Graham ve Messner, 1998: 197). Çalışanların işleri ile ilgili beklentileri ve diğer çalışanları ile olan iletişimleri bireysel iş doyumunun şekillenmesinde önemli rol oynar (Malik, 2013: 212).

Her çalışan örgütün bir üyesi ve her üye örgüt için bir maliyet unsurudur. Maliyetler getirileri yüksek olduğu zaman katlanılabilir değerlerdir. Örgütler sahip oldukları insan faktörünün iş doyumunu en yüksek seviyede tutarak aslında ortaya çıkabilecek maliyetleri önceden engellemiş olurlar ve olabildiğince çalışandan yüksek verimi elde etmeye çalışırlar (Aşık, 2010: 46). İş doyumunu yüksek olan örgütlerde, rekabet avantajı, belirsizliklere karşı dirençli, uzun vadeli hedeflerin gerçekleştirilmesi ve dış tehditlere karşı korunma hususlarında daha güçlü bir duruma gelirler (Köroğlu, 2011: 25).

3.2. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

Literatürde iş doyumunu etkileyen birçok faktör sıralanmaktadır. Örneğin ücret, alınan ödüller, yükselme imkânı, güvenlik ihtiyacı, işin yapısı, yönetici tutum ve davranışları bunlardan bazılarıdır (Erdil vd., 2004:19; Kayabaşı, 2019: 71). Bu değişkenler haricinde daha birçok değişkenin iş tatmini üzerinde etkili olduğuna ilişkin çalışma ve bulgular mevcuttur. Literatürde iş doyumunu etkileyen faktörlerin genel itibarla çalışanın kişilik yapısından kaynaklanan yaş, cinsiyet vb. özellikler barındıran *içsel faktörler* ile çalışan haricinde gelişen ve daha çok örgüt kaynaklı ve çalışılan sektör kaynaklı *dışsal faktörler* olarak sınıflandırılmaktadır.

3.2.1. İçsel Faktörler (Bireysel Faktörler)

Yaş cinsiyet, medeni durum, öğrenim gibi kişisel özelliklerin iş doyumunu üzerinde oldukça etkili olduğu bilinmektedir (Yelboğa, 2007: 2). Çalışanlar yeni bir işe başlarken belirli bir akit ile çalışmaya başlarlar. Ancak zamanla işin dinamikleri, arkadaş çevresi ve sunulan imkânlar sayesinde çalışan ile iş yeri arasında psikolojik bir bağ oluşmaya başlar. Bu bağ kişinin beklentilerini karşılıyorsa iş doyumunu oluşturur. Olumsuz psikolojik yargılar oluşursa iş doyumunu negatif etkilenir (Eğinli, 2009: 38). Ancak çalışanların işlerine yönelik olarak hissedecekleri iş doyum algıları farklılık göstereceğinden aynı işyerinde benzer işleri

yapan kişilerin iş doyum seviyeleri de farklı olabilmektedir (Eğimli, 2009: 36). Bireysel faktörler iş doyumunun şiddetini, seviyesini ve derecesini belirler (Tengilimoğlu, 2005: 28). Genel kanı özel hayatında ve sosyal ilişkilerinde, agresif ve mutsuz olan kimselerin işlerinde de tatmin olamadıkları yönündedir. Bu durum kişilik özelliklerinin iş tatminine etkisi olduğunu göstermektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 56).

İş doyum düzeyinin belirleyicilerinden birisi olarak kabul edilen cinsiyet üzerinde fazla sayıda çalışma olmamakla birlikte genel kanı, şartlar her iki cinsiyet içinde eşitlendiği zaman iş doyumun da cinsiyet açısından farklılık göstermediği yönündedir (Öztürk ve Şahbudak, 2015: 500; Rençber, 2012: 39). Ancak kadın ve erkeklerin işten beklentilerinin farklı olması ve kadınların annelik durumlarının da denkleme dâhil edilmesi ile cinsiyet açısından iş doyumunda farklılıkların çıkması kaçınılmazdır (Küçük, 2014). Kadınların iş doyum düzeylerinin erkek çalışanlarına göre daha düşük (Avşaroğlu vd., 2005: 124) olduğunu savunan araştırmacılar bu durumu kadınların çalışma ortamında ve hayatında erkeklerin sahip olduğu imkânlarla ve şartlara sahip olamamalarına (Yelboğa, 2007: 3), terfi imkânlarının kısıtlı olması ve erkekler kadar yönetim kademelerinde yer alamamalarına bağlamıştır (Okpara, 2006: 51). Bu nedenle kadınların eğitim faaliyetlerinin geliştirilmesi, iş yerinde terfi olanaklarının artırılması ve aile sorumluluklarına destek olunması gibi adımlar, kadınların iş doyum düzeylerini artıracaktır (Graham ve Messner, 1998: 197).

İş doyum düzeyini etkilediği düşünülen içsel faktörlerden birisi de yaştır. Herzberg'e göre yaş ile iş doyum arasındaki ilişki ters çan eğrisi şeklindedir. Çalışmanın ilk yıllarında beklentilere bağlı olarak iş doyumunun yüksek olduğu ve nedeninin ise işe yönelik ilk başlarda oluşan olumlu duyguların varlığıdır (Akt.:Öztürk ve Şahbudak, 2015: 500). Zamanla bu durum orta yaş seviyelerinde en düşük seviyeye gelip, tecrübe ve deneyim ile daha sonra artma eğilimine girer. Genel kanı yaşın artmasına paralel olarak çalışanların beklentilerini karşılayacağı ve bu nedenle iş doyum seviyesinin de yaş ile birlikte yükseleceği yönündedir (Eğimli, 2009: 49; Köroğlu, 2011: 30). Genç yaşlarda düşük olan iş doyum seviyesi, kazanılan deneyimle birlikte artan başarı, kariyer beklentisinin gerçekleşmesi veya kariyer beklentisinin olmaması, işletmenin hizmetinde uzun süre kalarak örgütle özdeşleşmenin artması gibi özelliklere bağlı olarak artış gösterebilmektedir (Köroğlu, 2011: 31). Ancak literatürde yaş ile iş doyum arasında bir ilişki olmadığına yönelik çalışmalarda mevcuttur. Bu çalışmalardaki ortak nokta, iş hayatının personelde oluşturacağı duygu durumunun yaş farkı gözetmeden çalışanları etkileyeceği, kıdem

farklılıklarının olsa bile farklı yaş gruplarında aynı etkinin oluşacağı yönündedir (Malik, 2013: 217).

Bir diğer iş doyum düzeyi belirleyicisi eğitim düzeyidir. İş doyumunu ile çalışanların eğitim düzeyleri arasındaki ilişki farklılıklar gösterir. Eğer yapılan iş statik özellik gösteriyorsa yani aşırı bilgi, teknik ve beceri istemiyorsa eğitim ile iş doyumunu arasındaki ilişki zayıf olmaktadır. Aynı şekilde yapılan iş teknik bilgi ve beceri istiyorsa, bu durumda eğitim seviyesinin yüksek olmasını gerektirdiğinden eğitim ile iş doyumunu arasındaki ilişki güçlenmektedir. Çalışanın eğitim seviyesi yüksek ancak yapılan iş çalışanın eğitim seviyesinin altında kalıyorsa veya aldığı eğitimin gereklerine uygun bir iş ile uğraşılmıyorsa, çalışanda iş doyumunu oluşur. Bilgi ve beceri gerektiren işlerde ise eğitim seviyesinin yüksek olması beklenildiğinden çalışan bunu karşılamadığı durumda, duygu durumu etkileneceği için iş doyumunu olumsuz olabilir (Kayabaşı, 2019: 74). Diğer yandan alınacak olan nitelikli eğitim, yapılan işte çalışanın kendini gerçekleştirmesine katkı sağlayacağı için bu durum iş doyumunu arttıracaktır (Rençber, 2012: 43). Eğitim seviyesi ile iş gereklerinin birbirini karşılaması durumunda iş doyumunu olumlu yönde etkilenebilmektedir (Yelboğa, 2007: 5).

Çalışanların iş doyumlarını etkileyen faktörlerden birisi de medeni durum değişkenidir. Literatürde medeni durum değişkeni açısından iş doyumunun farklılıklar gösterdiğini ölçen araştırmalar olduğu gibi farklılıklar göstermediğini ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur. Bekâr çalışanların zamanının çoğunu işlerine vererek daha fazla meşgul olmaları iş doyumunu olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Ancak tek başına yaşayan veya arkadaşları ile birlikte yaşayan bekar çalışanların iş doyum düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir (Balkar, 2017: 12). Evli çalışanların da düzenli bir yaşantıya sahip olmaları ve ailelerinden aldıkları destekle iş ile ilgili sorunların üstesinden geldikleri böylece iş doyumlarının yüksek olduğu görülmüştür (Öztürk ve Şahbudak, 2015: 500). Bazı araştırmalara göre ise bekar çalışanların beklentileri çeşitli olduğu için yapılan iş bu beklentilerin tümünü karşılamaya yetmemekte ve haliyle iş doyumunu olumsuz etkilenmektedir. Ancak evlilikle birlikte sorumluluk duygusunun artması ve yaşam koşullarının iyileşmesi, kişilerin daha düzenli bir şekilde işlerine devam etmelerine neden olmakta böylece iş doyumunda da anlamlı düzelmeler görülmektedir.

Meslek grupları arasında yapılan iş doyum ölçümlerinde, farklı mesleklerdeki çalışanların iş doyum seviyelerinin de farklılıklar gösterdiği görülmüştür. Çalışanlar

içerisinde özellikle yönetici statüsünde çalışanların görece diğer çalışanlara nazaran işlerine karşı daha doyumlu oldukları söylenebilir (Rençber, 2012: 45). İşin ilginç olması, kişilere rahat gelmesi, toplumsal saygınlık uyandırması, cezbedici yanlarının olması, sosyal ilişkilerin oluşmasına imkân vermesi, işin zorluk derecesinin iş gören açısından tatmin edici niteliklerde olması gibi özellikler iş doyumunu etkileyen özelliklerdir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde genelde monoton işlerde çalışanların doyumunu düşük, dinamik ve değişken özellikli işlerde çalışanların ise iş doyumlarının yüksek olduğu görülmüştür (Köroğlu, 2011: 52-54).

Kıdem yılı ile iş doyumunu arasında da ilişki olduğu bilinmektedir (Malik, 2013: 212). İşe yeni başlayan gençlerin beklentileri ve hayalleri doğrultusunda bir yaklaşım içinde olduklarından dolayı erken dönemde iş doyumunun yüksek olduğuna dair araştırma bulguları mevcuttur. Ancak zamanla, beklentilerin karşılanamaması ile bu durum zayıflamakta ve iş doyum seviyesi de düşmektedir (Yelboğa, 2007: 5). Çalışılan işte uzmanlaşma arttıkça, bulunulan konumda yükselmeler olacak ve karşılığında beklenen duyguların karşılanma ihtimali de artacaktır. Bu nedenle orta yaş civarında dip yapmış olan iş doyumunu, kıdem yılı son haddesinde yükselişe geçecektir (Köroğlu, 2011: 39). Kıdem yılı değişkeni ile yaş değişkeni iş doyumunu açısından benzerlik gösterir. Her ikisinde de başlarda bir miktar yüksek olan iş doyumunu zamanla dalgalı bir seyir gösterip en düşük seviyeye ulaşmakta ve emekliliğe doğru yükselme eğilimine girmektedir.

3.2.2. Dışsal Faktörler (Örgütsel Faktörler)

Dışsal faktörler örgütün kendi yapısından kaynaklanan ve çalışanların iş doyumunu etkileyen faktörlerdir. Çalışanların bireysel başarıları toplamda örgütün başarısını etkileyeceğinden, iş doyumunda salt kişisel faktörlerden hareket etmek doğru olmayacaktır. Örgütsel faktörlerin usulüne göre düzenlenmesi ve iyileştirilmesi, çalışan iş doyumuna olumlu etki yapacaktır (Aşık, 2010: 48). Örgütün büyüklüğü, sosyal imkânları, terfi ve kariyer imkânları, ücret politikası, çalışma koşulları, yönetsel anlayış tarzı gibi örgütün kültürüne has bazı özellikler iş doyumuna etki etmektedir (Köroğlu, 2011: 55).

Çalışanların iş doyum düzeylerini etkileyen önemli faktörlerden birisi de ücrettir. Çalışanın belirli bir dönemde çalışması sonucu elde edilen değer maddi karşılığı (Esen, 1998: 137) olan ücret, çalışanın iş hayatı haricindeki ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olduğundan, iş doyumunu üzerinde etkilidir. Az ücret çalışmanı tembelliğe çok ücret ise boş meşguliyete sevk eder (Esen, 1998: 142). Yapılan işe göre alınan ücretin kabul edilebilir

seviyede olması çalışanda ulvilik duygusu oluşturur ve verdiği emeğin karşılığını aldığından iş düzeyi de artacaktır (Özturk ve Şahbudak, 2015: 500; Sevimli ve İşcan, 2005: 58). Ücretin günlük yapılan işin karşılığı olarak ölçülmesi de doyumunu etkilemektedir. Aylık veya işin tamamına göre belirlenmeyip gündelik yapılan işe göre belirlenen ücreti alan personelde iş doyum seviyesi düşük çıkması olasıdır (Kim vd., 2005).

Ödül, çalışanlara maaş haricinde verilen maddi veya manevi içerikli bir özendirme aracıdır. Çalışanlar yaptıkları işe karşılık bekledikleri ödül, verilen ödül ile orantılı ise kişide şevk ve heyecan duygusu gelişecek ve işine olan doyumunu artacaktır. Zaman zaman yapılan işlerde ödüllendirme yaklaşımı içerisinde olunması çalışanın moral ve motivasyon konusunda destekler ve iş doyumunu da artırır (Koroğlu, 2011: 75-76).

İş yerindeki önemli bir beklentide çalışanların terfi ettirilmesidir. Terfi yapılan iyi işlerin ve kazanılan tecrübenin karşılıksız kalmadığını ve benzer olumlu faaliyetlerde devamının geleceğinin, personele hissettirilmesidir (Rençber, 2012: 54). Kariyerlerinde yükselme olacağına bilinen, çalışanların iş doyumunu artırır (Heslin, 2005: 377). Çalışmalarının sonucunun karşılıksız kalmayacağını ve terfi edeceğini bilen çalışanlar moral olarak işlerini daha fazla önemserler. Lakin yükselme imkanının kısıtlı olduğu veya adaletle ve liyakatle terfilerin yapılmadığı durumlarda çalışanlarda iş doyumunsuzluğu gözlenmesi olasıdır (Balkar, 2017: 16).

İş doyumunu etkileyen örgütsel faktörlerden birisi de Çalışma koşullarıdır (Eğinli, 2009: 46). Kişinin aktif çalışma hayatında zamanının büyük bir kısmı iş ortamında geçmektedir. Bu gerçeklikten hareketle, iş ortamının çalışma açısından güvenli olması, ısınma, ışık, temiz hava gibi sağlıklı barınma imkânlarının varlığı, kişisel ihtiyaçların karşılanabileceği imkânlar ve donanımların olması, çeşitli sosyal aktivitelerin varlığı gibi etkenler iş doyumunda etkili olur. İş koşullarının niteliği iş dışındaki yaşamın kalitesini de etkiler. İş gören sadece verim alınması gereken bir emtia olmadığı için çalışanın iş ortamındaki beklentileri olabildiğince karşılanarak iş doyumuna katkıda bulunulabilir (Koroğlu, 2011: 63-64). Nitekim Şahin ve Dursun'un (2009: 171) yaptığı çalışmada iyi koşullara sahip ve sosyal olanakları iyi olan maddi imkânların yeterli düzeyde karşılanmış çalışanların iş doyumlarının daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir.

Hizmet işletmelerinde çalışanların iş doyumuna etki eden önemli faktörlerden birisi de yönetici davranışlarıdır. Örgüt hedeflerine ulaşmanın belirleyici unsuru, çalışanların aktif bir şekilde rol almasından geçer. Bunu sağlayacak olanlar da şüphesiz yöneticilerdir.

Yöneticilerin izlemiş oldukları sistematik davranışlar ve bu davranışların astlarca algılanma şekli, çalışanların iş doyumuna etki eder (Graham ve Messner, 1998: 197). Ast ve üstlerin karşılıklı birbirine güven duyarak çalışması, yöneticilerin davranışları arasında tutarlılık sergilemesi ilişkilerdeki güveni artıracaktır. Astlar arasında adil hareket edilmesi (Eğinli, 2009: 42; Örucü ve Esenkal, 2005: 150), yapıcı davranışlar sergilemesi, paylaşımcı bir ruhla işin her evresinde astın fikirleri ve performansı ile sürece katılmasına müsaade etmesi, iş doyumunu üzerinde etkili olmaktadır (Kayabaşı, 2019: 79).

Çeşitli çalışmalar göstermiştir ki astlara ve yöneticilere yönetsel kararlara katılma ve fikirlerini hür bir şekilde ortaya koyma imkânı verildiğinde, çalışanların iş doyum seviyelerinde kayda değer artışlar oluşmaktadır. İlk kademe yöneticilerin çalışanlara yönelik teşvik edici ve destekleyici telkinlerde bulunarak örnek davranışlar sergilemesi ast üzerinde olumlu etkiler bırakmaktadır (Çekmecelioğlu, 2007: 83). İyi bir yönetici örgüt amaçlarına ulaşmak için mevcut kaynakları en etkin şekilde kullanmasını bilen kişidir. Bu nedenle örgüt gereksinimlerini ve çalışanların ihtiyaçlarını bir potada eritip çalışanlara hak ettiği değerin verilmesi iş doyumunun yüksek olduğu başarılı bir örgüt oluşturulabilir (Tengilimoğlu, 2005: 24).

3.3. Sağlık Çalışanlarında İş Doyumu

Sağlık hizmetlerinin temel gayesi insanların sağlık düzeylerinin yükseltilmesi olup, hizmet sunumunda başarı en küçük ayrıntılardan bile etkilenmektedir. Bu bağlamda çalışanların iş doyum düzeylerinin yükseltilmesi hizmet kalitesinin artırılması açısından büyük bir önem taşımaktadır. İş doyum düzeyi yüksek olan sağlık çalışanlarının, hizmet sundukları kişilere karşı daha ılımlı ve yapıcı yaklaşacakları da bir gerçektir (Kim vd., 2005: 175). İş doyumunun yükseltilmesi iş ortamının fiziki koşullarından, çalışanların gelir düzeyine kadar birçok faktörle yakından ilişkilidir.

Sağlık çalışanları mesleklerini icra edebilecekleri donanımlara sahip olduklarında iş doyumlarının yükseldiği görülmüştür. Hizmet verilen hastaların iyilik hallerinin ve memnuniyetlerinin, sağlık sunumunu veren personelinde ruh halini etkilediği ve iş doyumunu yükselttiği belirlenmiştir. Hastaların iyilik halleri bozulduğunda ise sağlık personelinin bu durumdan olumsuz etkilenmemesi için profesyonel uygulamalara gidildiğinde çalışan iş doyumunun korunduğu belirtilmektedir (Şencan vd., 2013: 107).

Stres açısından bakıldığında her meslek grubunda olduğu gibi sağlık çalışanlarında da işten kaynaklı stresin iş doyumunu negatif etkilediği görülmüştür (Lopopolo, 2002: 996).

Özellikle kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla hassas ruh haline sahip olmaları stres faktörüne karşı daha korumasız hale getirmektedir. Yaş arttıkça işten kaynaklı stres puanlarının düştüğü tespit edilmiştir. Eğitim seviyesi yükseldikçe strese karşı daha korunaklı olunduğunu ve iş doyum seviyesinin de arttığı anlaşılmıştır. Ayrıca sağlık personelinin ebe, hemşire, hekim gibi meslek farklılıklarına göre işten kaynaklı stresi farklı düzeylerde yaşadıkları için iş doyum düzeylerinde de farklılıklar göstermektedir (Erşan vd., 2013: 119). Streu ve arkadaşlarının (2010: 639) yılında yaptıkları araştırmaya göre, sağlık çalışanlarında cinsiyet ve kültürel farklılığın iş doyumunu üzerinde etkili olmadığı belirlenmiştir. Buna karşın alınan ücretin artırılması ile iş doyumunun arttığı ve yapılan göreve göre iş doyumunun farklılaştığı görülmüştür (Leigh vd., 2009: 9-10).

Yapılan çalışmalar hastane klinik hemşirelerinin sahip oldukları sertifika durumlarına göre iş doyumlarının farklılıklar içerdiği tespit edilmiş ve eğitim düzeyinin sağlık çalışanlarının iş doyumunu üzerinde etkin olduğu görülmüştür (Wyatt ve Harrison, 2010: 208). Benzer şekilde farklı çalışma yöntemlerinin de sağlıkçıların iş doyumunu üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Hastanede tıbbi hizmet vermekte olan çalışanların iş yoğunluk durumuna göre belirli bir rotasyona göre çalıştırılması iş doyumunu olumlu etkilemektedir. Sağlık çalışanlarının eğitim durumu ve farklı sağlık meslek grupları açısından iş doyum düzeylerinde farklılık olduğu görülmüştür. Ayrıca akademik seviyenin yüksek olduğu çalışanlardan kadınların iş doyumlarının erkek çalışanlara oranla daha az olduğu tespit edilmiştir (Bender ve Heywood, 2006: 21). Yeni Zelanda da yapılan bir çalışmaya göre ise farklı tıp meslekleri arasındaki iş doyumlarının farklı olduğu, genel olarak iş doyum seviyelerinin yüksek olduğu ancak eczacı çalışanların görece daha az iş doyumuna sahip oldukları belirtilmiştir (Dowell vd., 2001: 540-543).

3.4. İş Doyumsuzluğunun Etkileri

İş doyumumsuzluğu, işin sağlamış olduğu imkân ve getirinin çalışanın beklentisinden az olması durumunda ortaya çıkar. Çalışanda kişilik bozuklukları, psikosomatik rahatsızlıklar, kişiler arasındaki ilişkilerde bozulma, iş veriminde düşüşler, işe devamsızlıkların artması ve benzeri birçok belirtiler ile kendisini gösterir. Bu tip olumsuz davranış değişiklikleri bireysel olarak kişide mutsuzluk oluşturduğu gibi, örgüt içerisinde iş kazalarının artmasına, personel giderlerinin yükselmesine, iş kalitesinin düşmesine, örgütsel amaç ve hedeflerden uzaklaşılmasına, rekabet gücünün zayıflamasına ve bazı durumlarda

örgütün varlığını dahi tehlikeye sokabilecek olumsuzluklara sebep olabilir (Aykaç, 2010: 48-52).

Çalışanın işine ilişkin beklentilerinin karşılanamaması durumunda birey üzerinde çeşitli sosyal ve psikolojik olumsuzluklar ortaya çıkar. Bu durumun nedeni yönetimsel acizlikten veya duyarsızlıktan kaynaklanabilir (İşcan ve Sayın, 2010: 59). Yöneticilerin bir kez iş doyum seviyesini kabul edilebilir düzeye getirmeleri iş doyumunun sürekli sağlanmış olduğu anlamına gelmez. Gerekli tedbirler ve yöntemler kullanılmadığı takdirde memnuniyet seviyesi hızla düşecek, tatminsizlik oluşacak ve bu tatminsizlik örgütün bağlılığını zayıflatacaktır (Akıncı, 2002: 3).

İş doyumunu ile işe bağlılık arasında çok sıkı bir ilişki vardır. Eğer ki örgüt içerisinde yüksek bir iş doyumuna varsa çalışanlar o örgütü sahiplenecek, işe olan bağlılıkları artacak ve örgüte karşı olan olumlu duygular pekiştirilecektir. Aksi durumda çalışanların moral ve motivasyonları olumsuz etkilenecek örgüt içerisinde olumsuz davranışlar gösterilecek iş yavaşlatma ve işten ayrılmalar kaçınılmaz olacaktır (Akıncı, 2002: 8; Rençber, 2012: 31). Örgütsel bağlılık ile iş doyumunu arasında güçlü bir ilişki olduğu örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ile iş doyumunu etkileyen faktörlerin benzer özellikler taşıdığı çeşitli araştırmalar ile ortaya konulmuştur. Yoğun iş temposu, örgütsel sorunların çözüme kavuşamaması, iş yerindeki belirsizlikler, ücretlerdeki yetersizlikler, adaletsiz yönetim anlayışı gibi olumsuz faktörler, çalışanlarda iş stresini tetiklemekte ve iş doyumunu düşürmektedir. Oluşan iş doyumunu düşürme örgüte ve işe karşı bir bıkkınlıkla devam etmekte ve nihayetinde örgütsel bağların zayıflamasına sebep olmaktadır. Tedbir alınmadığı durumlarda, örgütsel kayıplar ve işe devamsızlıklar oluşmakta ve hatta örgütten ayrılmalara dahi neden olabilmektedir (Oral, 2014: 133-134)

İş doyumunu düşürme etkilerinden birisi de yabancılaşmadır. Yabancılaşma aslında bir örgütsel bağlılık sorunu olup, çalışanın bulunduğu kuruma kendini ait hissetmemesi durumudur. Yabancılaşma içerisinde olan bir çalışan işi sadece gelir kapısı olarak görür ve rutinin dışına çıkmadan görevlerini asgari düzeyde yerine getirmeye çalışır. Böyle bir durumda örgüt işlerinde yenilikçilik ruhu kaybolur ve iş verimi düşer. Düşen iş verimi örgüt imkanlarını ve şartlarını zayıflatır ve zor olan şartlarda çalışanlar gittikçe huzursuz olmaya başlar. Böylelikle kısır bir döngüye düşülmüş olur. Yabancılaşmada kaybeden hem örgüttür hem de çalışandır. Erken müdahale edilmeyen yabancılaşma durumunda örgüt ciddi zararlara uğrayabilir (Yurtcu, 2015:32).

3.5. İş Doyumuna İlişkin Yapılan Yurtiçi ve Yurtdışı Çalışmalar

Öztürk ve Şahbudak tarafından (2015: 500) Cumhuriyet Üniversitesinde çalışmakta olan akademik personelin iş doyum düzeylerini belirlemeye yönelik yapılan çalışmada çalışanların yüksek iş doyumuna sahip olduğu saptanmıştır. İş doyumunun yüksek çıkma nedenini, maaş ve çalışma koşullarının iyi olmasına bağlamışlardır. Cinsiyet değişkeni açısından iş doyum farklılığının olmadığını, bunun nedeninin kadın erkek arası fırsat eşitliğinin sağlanmış olmasından kaynaklandığını ileri sürmüşlerdir. Kıdem yılı açısından ise başlayanlar ile ileri dönem tecrübeye sahip çalışanların iş doyumlarının yüksek olduğunu belirlemişlerdir.

Rençber (2012: 98-100-101-105) Batman'da sağlık sektöründe görev yapan 120 yönetici üzerinde gerçekleştirdiği çalışma sonucunda ast-üst ilişkileri ile personel arası iletişimin sağlıklı olduğu kuruluşlarda, iş doyum düzeyinin daha yüksek seviyede olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. İş doyumsuzluğuna yol açan etmenlerin başında kararlara katılmama ve yetersiz ödüllendirme faktörlerinin geldiği sonucuna varılmıştır. Ayrıca yaşı ileri olan çalışanların gençlere göre, erkeklerin kadınlara göre, eğitim seviyesi düşük olanların yüksek olanlara göre, evli olanların bekar olanlara göre iş doyum seviyelerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gelir ile iş doyum arasında ise ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Erbil ve Bostan tarafından (2010: 61-64) ebe ve hemşirelerin iş doyumunu etkileyen faktörlerin tespit edilmesi amacıyla 174 sağlık çalışanı üzerinde yapılan çalışmada alınan ücretin iş doyum düzeyini belirleyen en önemli faktör olduğu ve araştırmaya katılanların %83'nün aldığı ücretten memnun olmadıkları tespit edilmiştir. Ayrıca çalışma koşulları, yöneticilerin idare tarzları ve takdir edilme açısından çalışanların memnuniyet düzeyinin düşük olduğu belirtilmiştir. Yazarlar, ücretlerin arttırılması, adil bir yönetim anlayışının, terfi imkanlarının geliştirilmesi ve takdir edilme durumunda iş doyum düzeyinin artacağı önerisinde bulunmuşlardır.

Eğinli'nin (2009: 43-50) 370 kamu ve özel çalışan üzerinde, ücret ve cinsiyet açısından iş doyum kavramının ilişkilerini ortaya koymak amacıyla yaptığı çalışmada; katılımcıların %68'inde orta seviye iş doyum olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların iş doyumlarının oluşmasında iş yerinin fiziki şartlarının önemli olduğu, cinsiyet değişkenine göre kadın ve erkeklerin iş doyum düzeylerinin farklı olduğu, alınan ücret ile iş doyum arasında anlamlı farklılıklar olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca iş doyum ile yönetim tarzı arasında güçlü bir ilişkinin olduğu iş doyumuna etki eden faktörlerin etki derecesine göre;

işin sevilmesi, iş yerinin fiziki şartları, alınan ücretin, yönetsel algının, ast ve üst etkileşiminin ve sosyal hakların geldiği belirlenmiştir.

Yelboğa (2007: 10-12-13-15) tarafından finans sektöründe çalışmakta olan 300 çalışan üzerinde yapılan araştırmada, cinsiyete göre iş doyumun farklılık göstermediği, yaş değişkenine göre iş doyumunun farklılaştığı bu farklılığın orta yaş ile ileri yaş aralığındaki farklılıktan kaynaklandığını belirlenmiştir. Benzer şekilde kıdem yılları ile iş doyumunu arasında da anlamlı etkileşimler olduğu, 16 yıl ve üzeri çalışmışlığı olanların daha yüksek iş doyumuna sahip oldukları, öğrenim seviyesi ile iş doyumunu arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı belirtilmiştir. Ayrıca unvan ile iş doyumunu arasında anlamlı bir bağlantının bulunmadığı saptanmıştır.

Akın ve Koçak'ın, (2007: 357-361-364) Tokat ilinde 140 öğretmen üzerinde ilişkisel tarama yöntemini kullanarak yapmış oldukları çalışmada; çalışanların orta düzey iş doyumuna sahip olduğu, çalışmaya katılanların ekonomik şartlardan muzdarip oldukları ve bunun iş doyumunu olumsuz etkilediğini ortaya koymuşlardır. Ayrıca yönetsel beceriler ile iş doyumunu arasında anlamlı bir korelasyon tespit edilmiştir. Yönetim açısından artan yetkinliğin iş doyumuna pozitif etki yaptığı katılımcıların yaklaşık beşte biri yüksek düzeyde iş doyumuna sahipken %6,5'inin çok düşük iş doyumuna sahip olduğu belirlenmiştir.

Toker (2007: 101) çalışanların demografik özelliklerinin iş tatminine olan etkilerini ölçmek için İzmir ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı 15 adet konaklama işletmesindeki 385 çalışana ulaşılarak yaptığı çalışmada; kıdem yılı yüksek olan çalışanların kıdem yılı daha az olan genç çalışanlara göre iş tatmin seviyelerinin yüksek olduğunu tespit etmiştir. Toker bunun nedenini yaşlandıkça artan tecrübenin işe olan uyumu kolaylaştırması ile açıklamıştır. Ayrıca lise mezunu çalışanların iş tatmin seviyelerinin lisans mezunu çalışanlardan daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Bu durumun üniversite mezunu çalışanlarının işe yönelik beklentilerinin çok daha fazla olmasından kaynaklandığını dile getirmiştir.

Tengilimoğlu'nun (2005: 37-38) yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarının çalışan iş doyumunu üzerine etkilerini ortaya koymak amacıyla farklı hizmet alanlarında çalışmakta olan 596 personel üzerinde yapmış olduğu çalışmada; iş doyumunun çalışılan kuruma göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ayrıca yönetici davranışlarının iş doyumunu üzerinde anlamlı şekilde etkili olduğunu, meslek farklılığına göre yönetici davranış puanlamalarının farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir.

Sevimli ve İşcan (2005: 60-65) Erzurum'da görev yapan 454 hekim üzerinde yaptıkları bir çalışmada, hekimlerin iş doyum düzeylerinin orta seviyede olduğu tespit etmişlerdir. Hekimlerin iş doyum düzeyleri ile yaş ve kıdem yılı arasında pozitif bir ilişki olduğu, evli çalışanların iş doyum düzeylerinin bekarlardan yüksek olduğu ve branş açısından iş doyum düzeylerinin farklılıklar gösterdiği bulgularına ulaşılmıştır.

Bantang ve arkadaşları tarafından (2013: 81-82-83) Filipinler'de polis teşkilatı üzerinde, içsel faktörler ile iş doyum arasındaki ilişkinin tespiti amacıyla yapılan bir araştırmada, katılımcıların genel olarak iş doyum seviyelerinin yüksek olduğu görülmüştür. Çalışanların kişilik özellikleri ile iş doyum arasında herhangi bir ilişki olmadığı ancak eğitimsel kazanımlar ile iş doyum arasında önemli derecede ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kim ve arkadaşları (2005)'te Seul'de faaliyet gösteren restoran işletmelerinin çalışanları üzerinde yaptıkları bir araştırmada; müşteri odaklı çalışmanın örgütsel bağlılığı arttırdığı ancak ilginç bir şekilde iş doyumunu olumsuz etkilediği bulgularına ulaşılmıştır. Ayrıca çalışma ortamında olumlu örgütsel yapının (iş bölümü, ekip çalışması, sevilen işi yapma vb.) iş doyumunu arttırdığı sonucuna varmışlardır. Çalışanların baskı altında çalışmayı gerektiren durumlarda ise iş doyumunun etkilenmediği, yüksek iş doyumunun örgütsel bağlılık arttıkça işten ayrılma isteğinin de azaldığı sonuçlarına ulaşılmıştır (Kim vd., 2005: 186-188).

Graham ve Messner'in (1998: 200-201) ABD'de devlet okulunda görev yapan 226 yönetici ile iş doyumunu etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak amacıyla yapmış oldukları araştırmaya göre okul müdürlerinin %92'sinin mevcut işlerinden memnun oldukları, %62'sinin aldığı ödemelerden daha az memnun olduğu belirtilmiştir. Erkek yöneticilerin aldıkları ücreti kadın yöneticilere göre daha tatminkâr buldukları, kıdem yılı bakımından az tecrübeli olan idarecilerin daha kıdemli çalışanlara göre iş doyumlarının düşük olduğu tespit edilmiştir.

3.6. Bölüm Değerlendirmesi

Bu bölümde, öncelikle çalışan iş doyumunun tanımlaması yapılarak iş doyumunun öneminden bahsedilmiştir. Daha sonra İş doyumunu sağlık çalışanları açısından değerlendirilmiş ve akabinde iş doyumunu etkileyen faktörleri ayrı ayrı ele alınarak incelenmiştir. Olası iş doyumsuzluğunun çalışanlar üzerindeki etkileri de değerlendirilmiştir. İş doyumunu açıklayan kuramlara yer verilerek farklı bakış açıları ile

konu zenginleştirilmiş ve en sonunda iş doyumuna ilişkin yapılmış olan yerli ve yabancı çalışmalara değinilerek farklı çalışma sonuçları sıralanmıştır.

Çalışan iş doyumunu bir süreç olup, yönetsel amaçlar çerçevesinde şekillenmekte ancak bireysel bir tepki ile ortaya çıkmaktadır. Örgütler çalışan iş doyum düzeyini yükselterek mutlu, kendileri ve iş arkadaşları ile barışık çalışan topluluğu elde etmeyi hedefler. Böylece hedeflenen örgütsel amaçlara yaklaşılmasının yanı sıra, toplumun esenliğine de olumlu katkı sağlanmış olunur. İş doyumсуuzluğu durumunda bireysel sorunlar baş gösterdiği için örgüt açısından da iş veriminde düşmeler, işe devamsızlığın artması, örgüt amaçlarından uzaklaşma gibi istenmeyen sonuçlar doğmaktadır.



BÖLÜM IV

4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için ihtiyaç duydukları personeli örgütte tutmak için sahip olmaları gereken bir özelliktir. Burada amaç çalışanların sadakatle ve özveri ile örgüte hizmetlerinin sağlanmasıdır. Örgütsel bağlılık, örgütün tüm kademe ve birimlerinde sağlanması gereken bir olgudur. Kapsayıcı özelliğindedir ve yönetsel açıdan avantajlar sunar (Saygılı, 2019: 37). Çalışanlar sadece para kazanacakları bir iş istemezler. Üretim kalıcı şeyler bırakma ve kendilerini gerçekleştirme eğilimi de gösterirler. Bu durumda kendilerini koruyacak ve kendisine imkân sunacak örgütlere ihtiyaç duyarlar. Esasen örgütsel bağlılık tamda bunun için gereklidir. Çalışanın dış etkenlere karşı korunulup kollanması ile çalışanın sadakatinin ve emeğinin kazanılması amaçlanır. Böylece örgütler hem nitelikli iş gücünün çekim merkezi olur hem de rakip örgütlere karşı önemli avantajlar sağlamış olurlar.

Çalışmanın bu kısmında literatür bulgularından hareketle, örgüt ve örgütsel bağlılık tanımlaması yapılacak ve örgütsel bağlılık hakkında genel bilgiler sunulacaktır. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler etraflıca irdelenip, konuya ilişkin bazı yaklaşımlara yer verilecektir. Ayrıca örgütsel bağlılığın önemi ve sonuçlarına değinilecektir.

4.1. Örgüt ve Örgütsel Bağlılık

Örgüt, “ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2020). Toplumsal hedefleri gerçekleştiren birimsel yapılara örgüt denir. Bireysel bazda gerçekleştirilmesi pek mümkün görünmeyen hedeflerin organize olmuş insan topluluklarınca gerçekleştirilmesi için oluşturulan sistematik sosyal yapılardır. Örgütlerde tanımlanmış iş bölümleri, karşılıklı sorumluluk ve etkin bir koordinasyon yapısı mevcuttur. Aslında örgütler, hedeflerin gerçekleştirilmesi için faaliyet gösteren sosyal organizmalardır (M. Öztürk, 2013: 5). Örgütler belirlenmiş hedefler doğrultusunda koordine olmuş insanlardan oluşan kendine münhasır bir atmosferi olan, görev, kademe ve farklı bölümlerde çalışanların birbiri ile iletişimini gösteren bir bütünlüktür (Güçlü, 2003: 147).

Örgütsel bağlılık 1950'li yıllarda literatüre girmiş ve yönetim bilimciler tarafından üzerine çok sayıda çalışma yapılmıştır. Konuyu ilk inceleyen bilim adamı Whyte'tır. Daha sonra Allen ve Mayer, Becker ve Porter'in geliştirmiş olduğu çalışmalar ile nicel bir yapı kazanmış ve günümüze kadar konuya olan ilgi artarak devam etmiştir (Bakan, 2018:41). Örgütsel bağlılık çalışanın hizmette bulunduğu örgütte devamlı kalmak için istekte olması, örgütün faaliyetlerini özümseyip örgütün değerleri ile bütünleşmesi (Stup, 2007: 1), örgüte karşı sadakat hissedip örgüt başarısı için çalışmasıdır (L. Bayram, 2005: 128). Örgütsel bağlılık ile ilgili bazı tanımlar şöyledir;

- Örgütsel bağlılık, çalışanın amaçları ile örgütün amaçlarının zamanla ortak bir paydada buluşması ve çalışanın örgütüne karşı duygularının evrilmesidir (E. Yavuz, 2018: 101).
- Örgütsel bağlılık, örgüt üyelerinin örgütte kalabilmek için istekli olmaları ve bunun için ekstra çaba sarf etmeleridir (Cook, 2008: 155).
- Örgütsel bağlılık çalışanları amaç ve hedeflerinin bir sadakat içerisinde örgütlerine karşı geliştirilmesidir (Kim vd., 2005: 175).
- Örgütsel bağlılık, çalışanın pozitif duygular ve sadakatli bir yaklaşım ile örgüte karşı geliştirmiş olduğu tutum ve davranışlarının belirli bir süre olumlu yönde gelişmesi ile örgütün hedef ve amaçlarına katkı yapıldığının iş gören tarafından bilinmesi ve bu durumun süreklilik göstermesidir (Karabekir ve Ufuk, 2015: 298).
- Çalışanın örgütüne karşı kendisini borçlu hissetmesinden hareketle, örgüt başarısı için verdiği çabalar bütünü örgütsel bağlılıktır (L. Bayram, 2005: 125).

Çalışanlar örgütleri ile bütünleştiklerinde örgüt hedef ve amaçlarına güçlü bir şekilde inanıp duygusal olarak bir bağ oluşturduklarında örgütsel bağlılık artar (Kim vd., 2005: 175). Örgüte bağlılık bir döngü şeklinde tanımlanabilir. Çalışanın sosyal hak ve menfaatleri örgütlerin büyüyüp başarılı olmasına ve gelişmesine bağlıdır. Benzer şekilde örgütün başarısı çalışanların örgüte olan bağlılığından geçer (Tortop vd., 2010: 63). Örgütsel bağlılık, bireylerin örgüte karşı sergilemiş olduğu tutum ve davranışlarda kendini gösterir. Örgüt kültürünü özümseyip onunla özdeşleşme, örgüt hedeflerinin içselleştirilmesi, örgütün başarısı için fedakârlıkta bulunma, duygusal olarak bütünleşme, örgütün devamlılığı ve bekası için olağanın dışında çaba sarf etme örgütsel bağlılığın göstergeleridir (İnce ve Gül, 2005: 1).

4.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Temel itibariyle örgütsel bağlılık çalışan psikolojisine dayalı bir yapı olduğundan, personelin etkilenme durumuna göre literatürde çok sayıda yaklaşım olduğu görülmüştür. Ayrıca yaklaşımların çeşitliliği araştırmaların sosyal, psikolojik ve sosyo-psikolojik kökenli olmalarından kaynaklanmaktadır (Karabekir ve Ufuk, 2015: 299). Literatürde örgütsel bağlılık ile ilgili yaklaşımlar davranışsal yaklaşımlar ve tutumsal yaklaşımlar olmak üzere iki kategori altında incelenmektedir.

4.2.1. Davranışsal Yaklaşımlar

Davranışsal yaklaşımlar temel itibariyle sosyal psikoloji kökenli yaklaşımlardır. Çalışanlar örgütte geçirmiş oldukları yaşantı ve tecrübelerinden hareketle, örgütün koruyuculuğuna inanırlar ve örgütte kalma yönünde istekte bulunurlar. Davranışsal yaklaşımlara göre çalışanlar örgütten çok yaptıkları işlere bağlanırlar (Kaplan, 2020: 64). Birey örgüt içinde belli bir davranış geliştirmekte ve zaman geçtikçe bu davranışı benimseyip onu alışkanlık haline getirerek tekrar etmektedir (L. Bayram, 2005: 129). Bu yaklaşımda esas olan, bireyin davranışlarını örgüte göre şekillendirmesidir. Birey örgütün norm ve hiyerarşisinde kalmak için kendi ihtiyaç ve ihtiraslarını geri planda tutmakta ve örgüte uyumlu davranışlar sergilemektedir (Bakan, 2018: 92). Literatürde yer alan bazı davranışsal yaklaşımlar şunlardır.

4.2.1.1. Becker'in Yan Bahis Kuramı

İş görenin örgütsel bağlılığı geliştirmek üzere sergilediği tutarlı davranışların nedeni bahissel bir tutum davranışına yönelmesindedir. Çalışanın amacına uygun bir beklenti içerisine girmesi, kişiyi örgütsel bağlılığa sevk etmektedir (Becker, 1960: 33). Çalışanlar eğer ki örgüte verdikleri emeği yüksek görüyorsa; zaman, parasal karşılık ve sahip olduğu statüyü kaybetmek istemiyorlarsa, bunu devam ettirmek isteyeceklerdir (Uyguç ve Çımrın, 2004: 92). Becker'in yaklaşımında örgütsel bağlılığı şekillendiren çeşitli beklenti ve faktörler var olup bu beklentiler; toplum beklentisi, örgütün bürokratik düzenlemesi ve sosyal etkileşimlerden oluşmaktadır.

Çalışan bulunduğu toplumun ön yargısını ve beklentilerini karşılamak için işine bağlılık gösterebilir. Sürekli iş değiştirerek istikrarsız bir seyir çizen iş gören, bu olumsuz algılıının kendisinden kaynaklanmadığını ispat amacıyla daha iyi teklifleri ret edebilir (Bakan, 2018: 94; Becker, 1960: 32-42). Örgütün bürokratik yapısı ve işleyişi çalışanı

örgütte tutmaya zorlayabilir. Emeklilik gibi sosyal hakların gerçekleşmesi, çalışılan sürede yatırılan ödeneklere bağlı olup çalışan örgütten ayrılması durumunda bu hakları tehlikeye girecektir. Sosyal hakları kaybetmemek için iş gören örgütten ayrılmak istemez ve bir yan bahise girmiş olur (Karakulle, 2020: 114). Ayrıca çalışan emek verdiği örgütte belirli bir kimlik kazanmış ve sosyal bir kabul görmüştür. İş çevresinde iş arkadaşları içerisinde tanınan bir karakter olarak bilinen iş gören, bu algının devamı için örgüte devamlılığı seçer (Bakan, 2018: 94-96). Özetle Becker (1960) bir çalışanın mevcut örgütünde sahip olduğu sosyal ve ekonomik kazanımlarını muhafaza etmek yani kaybetmemek için örgüt üyeliğine devam ettiğini söyler. Ayrıca sahip olduğu kazanımlarını geliştirme ve çeşitlendirme beklenti ve arzusu da kişide bağlılığı güçlendirecektir (Kaplan, 2020: 66)

4.2.1.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik (1977) çalışanın örgütsel bağlılığının sosyal ve mali karşılıktan çok kişilerin psikolojik durumuyla alakalı olduğunu söyler. Çalışan örgütte kalmak için bir neden bulmuştur ve çalışanın tutumu ile davranışları bir uyum içinde şekillenerek duygusal bir bağ oluşmaktadır. Psikolojik beklentileri karşılanan çalışan, kendisini iyi hisseder ve kendiliğinden motive olur. Eğer ki kişinin tutumları ile davranışları arasındaki ahenk bozulursa, örgütten uzaklaşma başlayacak ve nihayetinde örgütten kopacaktır. Oluşacak davranışlar dış baskıdan uzak ve kendiliğinden oluşmaktadır (Bakan, 2018: 98; İnce ve Gül, 2005: 53).

4.2.2. Tutumsal Yaklaşımlar

Tutum, kişileri belirli davranışları yapmaya yönlendiren eğilimlerdir, somut değildir ve süreç içerisinde gözlenerek fikir sahibi olunabilir. İşyeri şartlarının kişinin duygusal durumunu etkileyerek oluşturduğu bir bağlılık türüdür (H. Yavuz, 2020: 11). Tutumsal yaklaşımın temelinde üç ana duygu eğilimi vardır. Birincisi örgütün amaç ve değerlerinin kavranılarak içselleştirilmesidir. İkincisi örgüt faaliyetlerine sürekli katılım ve sonucusu ise örgüte sadakatle bağlılık eğilimidir. İş görenler kendi amaç ve menfaatleri ile örgüt çıkarları arasında bir denge kurarak örgüte karşı bağlılık oluştururlar (İslamoğlu, 2018: 12). Çalışanların duygusal olarak verdikleri tepkilerinin kaynağında tutumların şekillenmesi yatmaktadır. Bu yaklaşıma göre örgüte karşı hissedilen duygular ve bilişsel öğeler örgütsel bağlılık üzerinde etkilere yol açar (Karakulle, 2020: 106). Bazı tutumsal yaklaşımlar aşağıda özetlenmiştir.

4.2.2.1. Etzioni'nin Yaklaşımı

Esasen sosyolojik temelli bir yaklaşımdır. Örgütsel bağlılığın meydana gelmesi örgütün çalışan üzerindeki etkisinin dozajından kaynaklanmaktadır. Etzioni örgütsel bağlılığın sürece göre olumlu, olumsuz ve nötr olabileceğini ve bağlılığın ahlaki, hesaplaşma ve yabancılaştırma bağlılığı olarak şekillendiğini dile getirmiştir (Newton ve Shore, 1992: 277). Etzioni'in tutumsal bağlılık türleri şu şekilde sıralanabilir;

Ahlaki Bağlılık; değer vermeye bağlı bir durumdur. Çalışan benimsemiş olduğu örgütsel amaçları ve izlenen yolu değerli ve üstün görmektedir (İnce ve Gül, 2005: 107). Örgütüne karşı hissettiği bağlılık bir manevi değer kazanmakta ve kişide örgütsel bir kimlik oluşmaktadır (Hornung, 2010: 1082). Bu bağlılık türünde personel daha çok örgütün değerleri ve normları ile bütünleşir. Ahlaki bağlılık örgütlerin ulaşmaya çalıştıkları bir bağlılık türü olup çalışanın örgütü ile bütünleştiği zaman ortaya çıkar (İslamoğlu, 2018: 15).

Hesapçı Bağlılık; bu bağlılık türünde çalışan ile örgüt arasında karşılıklı takasa dayalı bir çıkar ilişkisi vardır. Çalışanın belirli bir işi yapması karşılığında örgütten aldığı kazancın karşılığı olarak duyulan bağlılıktır. İş gören örgüte emeği karşılığında bir şeyler kazandırmakta ve bu emeğinin karşılığını ücret olarak almaktadır. Alınan bu ücretin veya mali karşılığın çalışan üzerinde bıraktığı memnuniyet, kendisini örgütsel bağlılık olarak göstermektedir (Çağatay, 2020: 63)

Yabancılaşma Bağlılığı; Personel örgüt içi davranışlarının kısıtlandığını hissettiğinde yaşamış olduğu duygu ile örgütünden uzaklaşmak istemektedir. Psikolojik bağlılık bitmiştir ancak şartlardan dolayı örgüt üyeliği devam eder (Can, 2019: 9) Aslında iş gören örgütünü sevmemekte ancak zoraki olarak örgüte bağlı kalmaktadır. Çalışanın örgütten ayrılmasını engellenmek için alternatif seçenekler bertaraf edilerek kişi örgütte kalmaya zorlanmaktadır. Örgüte karşı istenmeden bir yönelim vardır. Bunun nedeni maddi kayıpların göze alınmayacak seviyede olması, imkânların mevcut örgüte çalışmanı mahkûm etmesi, sosyal sebepler gibi çalışanın değiştiremeyeceği ve kendinden kaynaklanmayan ancak mevcut örgütüne de bağlılığını zorunlu kılan şartların varlığıdır (Hornung, 2010: 1082).

4.2.2.2. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter örgütsel bağlılığı, çalışanın sahip olduğu enerji, istek amaç ve arzuları ile örgütün amaç ve hedefleri yönünde bütünleşirmesi için vermiş olduğu bir uğraş süreci olarak tanımlamakta (Bakan, 2018: 82; Eymür, 2009: 13) ve bu kavramı *devam, kenetlenme*

ve *kontrol bağıllığı* olmak üzere üç başlıkta toplamaktadır. Çalışan örgütte kalıcılığını sağlamak için kendisini örgüte adar ve böylece *devamlılık* bağıllığı oluşur. Örgütsel bağıllıkta olduğu gibi çalışanların arkadaşlık ve ekip bağıllıklarını güçlendirerek bir *kenetlenme* oluşturulur. Çalışanların örgüt norm ve kurallarının içselleştirilip uymaları durumunda *kontrol* bağıllığı oluşur (Kanter, 1994: 3).

Devamlılık bağıllığında, çalışan kendisinden çok örgüt varlığını sürdürmesi için örgütte kalmaktadır. Aslında bir nevi fedakârlık göstererek kendisinden ödün vermektedir (Can, 2019: 9). Personel örgütte kendisini kalıcı hissettiğinde ve örgütün kazancının yüksek seviyede olduğunu gördüğünde devamlılık bağıllığı ortaya çıkacaktır. Devamlılık bağıllığının temelinde özveri ve çalışanın örgüte yatırımı vardır. Kenetlenme bağıllığında, grubun öz değerlerini benimseyip örgüt üyeleri ile sıkı ilişkiler geliştirilmesi, örgüt içi çatışmaların minimum seviyede tutulması, duygusal açıdan çalışanların birbirinin eksikliklerini bilip buna göre bir bütünlük oluşturması özelliğidir ve haliyle kenetlenme bağıllığı ile çalışanlar dış tehditlere karşı daha korunaklı olacaktır (Bakan, 2018: 84-85; Özgörü, 2019: 17). Kenetlenme bağıllığı örgüt üyeliğinden sonra ortaya çıkar. Çalışma ortamı ve diğer çalışanlar ile girilen etkileşim sonrasında iş görenin duygusal olarak doyuma ulaşip örgütle bütünleşmesi şeklinde görülür. Kontrol bağıllığında ise örgüt kural ve normlarının bilinip benimsenmesi neticesinde çalışanların tutumlarını buna göre belirleyip örgüt normlarına uygun hale getirilir. Kontrol bağıllığı iş görenin örgütün çıkarları ve hedefleri doğrultusunda sahip olduğu tutum ve değerlere uyum sağlamak suretiyle örgütün değer ve yargıları ile bütünleşmesidir (Yıldız, 2019: 51)

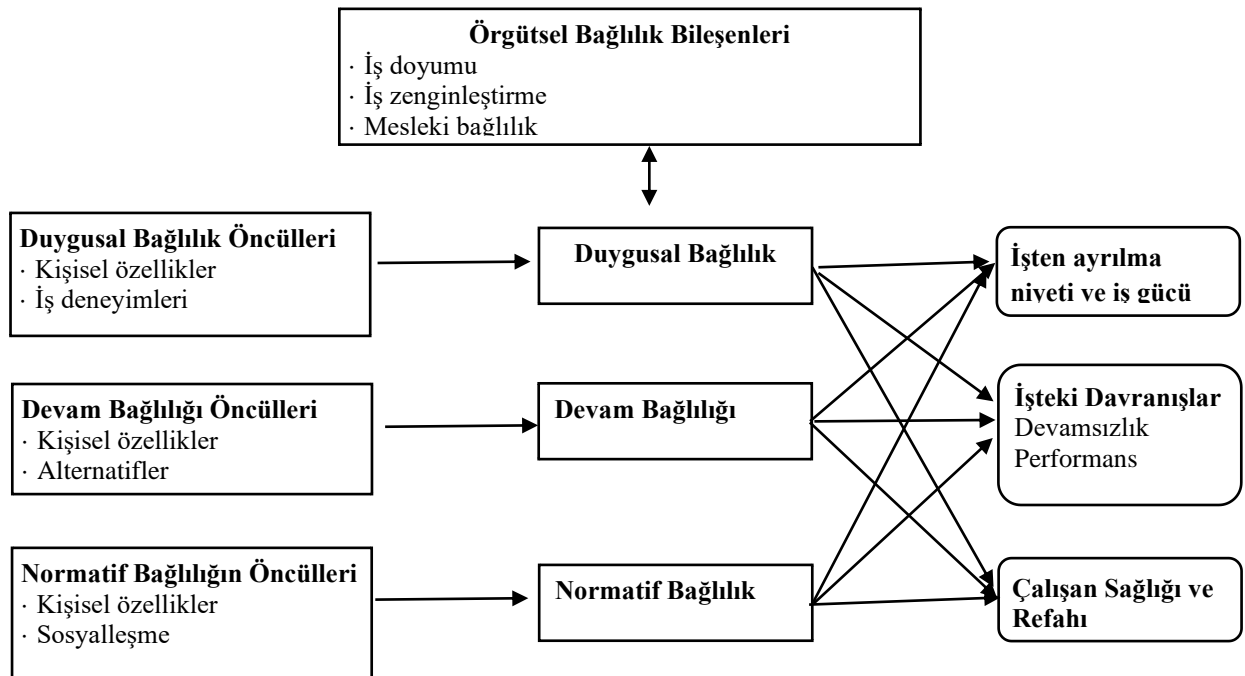
4.2.2.3. Meyer ve Allen Yaklaşımı

Literatürde örgütsel bağıllık boyutları ile ilgili çok sayıda çalışma yapılmış olmakla birlikte bunlardan doksanlı yılların başında Meyer ve Allen'in yapmış olduğu sınıflama bu alanda baskın bir model olarak literatürde tanınmaya başlanmıştır (Çağatay, 2020: 72). Bu çalışmada Meyer ve Allen tarafından geliştirilen ölçekten faydalandığı için yaklaşım hakkında ayrıntılı bilgiler sunulmuştur.

Meyer ve Allen'in yaklaşımı tutumsal davranışlar içerisinde sınıflandırılır. Başlarda duygusal ve devam bağıllığı olarak iki boyutta incelenen yaklaşım, Meyer ve Allen'in 1990 yılı çalışmasında normatif bağıllık boyutu eklenerek üç boyutlu bir yaklaşım haline gelmiştir (Karakulle, 2020: 116). Meyer ve Allen duygusal, devam ve normatif bağıllığı, örgütsel bağıllığı oluşturan bir bütünün parçaları olarak görmüşlerdir (Meşe, 2007: 249). Bu

kavramları örgütsel bağlılığın türü olarak tanımlamamış, örgütsel bağlılığın boyutları olduğunu savunmuşlardır. Çalışan ile örgüt arasında kurulan bağın türüne göre bağlılığın isimlendirileceğini, boyutlardan hissedilen ağırlığa göre kişideki etkilerinin de farklı olacağını savunmuşlardır. Boyutlar birbirinden ağır basabilir veya birisi diğerlerine göre daha etkili olabilir. Örneğin çalışanda duygusal boyut daha fazla ise örgütsel bağlılıkları duygusal sebeplerden dolayı gelişir ve duygusal nedenlerden dolayı örgütte kalmak ister. Benzer şekilde diğer boyutlar içinde aynı şey geçerlidir (Erdoğan, 2015: 113).

Örgütsel bağlılıktan söz edebilmek için personelin bu kavramı duyguları ve davranışları ile belli etmesi gerekmektedir. Bu durumda kişilik özellikleri devreye girmekte ve aynı örgütte benzer işleri yapan kişilerde farklı boyutlarda bağlılık gelişebilmektedir. Sürekli doyumсуuzluk gösteren bireylere sağlanacak örgütsel fayda ve imkanlar kişiyi tatmin edemeyeceğinden, bu kişilerde örgütsel bağlılık gücünde zayıf olacaktır. Yetinmeyi bilen bir kişinin ihtiyaçları asgari seviyede karşılandığında ise yüksek düzey bir örgütsel bağlılık oluşabilir. Bu durum kişisel özelliklerin ve psikolojik durumun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini göstermesi bakımından önemlidir (Balkan, 2020: 58).



Şekil 4.1. Örgütsel Bağlılığın Üçlü Bileşenleri

Kaynak: (Meyer vd., 2002: 22)

Meyer ve Allen'a göre (1997: 67-69) yönetimsel açıdan izlenen yollar farklı örgütsel bağlılıkları doğurabilir. Hatta bazı uygulamalar farkında olunmadan bile çeşitli örgütsel bağlılık boyutlarına etki edebilir. Buna göre sürece bağlı olarak yönetimsel uygulamalar iş gören üzerinde çeşitli algılar yaratmaktadır. Böylece çalışanın kendini değerli görmesi ile duygusal bağlılığın oluştuğunu, işten kopuşların yaşanması ile oluşabilecek külfetten kaçınmak için devam bağlılığının geliştiğini ve örgüte olan minnet duygusunu örgüte ödemeye ilişkin hissiyatın da normatif bağlılık şeklinde kendini gösterdiğini tespit etmişlerdir. Meyer ve Allen'in 1997'de geliştirdikleri örgütsel bağlılık alt boyutlarını daha sonra Meyer ve arkadaşları (2002) son haline getirmiş ve Şekil 4.1'deki diyagramı oluşturmuşlardır.

Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık sınıflandırmasında, bireyin örgüt ile olan ilişkileri konu edilir ve her üç alt boyutta da örgüt üyeliğinin devamlılığı esas alınır. Bu sınıflamada psikolojik algılar üzerinden hareket edilir ve çalışan sağlığı, iş güvenliği, işe devam ve performans gibi göstergeler ile kendini belli eder. Örgütsel bağlılığın üç alt boyutu da birbirinden bağımsız olmasına rağmen personelde aynı anda görülebilir. Ancak hangisi daha ağır basıyorsa o bağlılık türü ile adlandırılır ve bağlılığın türüne göre örgüt üyeliği devam ettirilir (Sezgin, 2019: 41). Meyer ve Allen'in belirlemiş oldukları alt boyutlar aşağıda açıklanmıştır.

Duygusal Bağlılık (Affective Commitment): Örgütsel amaçları benimseme, onlara bağlanma ve onunla özdeşleşme ile ilgili olumlu duygulara sahip olmaktır. Duygusal bağlılık, örgütsel amaçlara ve kurallara karşı duyulan saygı, yöneticilere duyulan sevgi ve saygı, duygusal yakınlık, örgütsel vizyon ve misyonun paylaşılması ile oluşan bağlılık türüdür (Tutar, 2007: 106). Meyer ve Allen'in 1984 yılında ortaya koydukları bu boyut, yönetsel faaliyetlerden özellikle insan kaynakları yönetiminin, çalışana vermiş olduğu değer hissedilme gücüne göre örgüte olan duygusal bağlılığın artacağını belirtir (Meyer ve Allen, 1997: 67-74). Ko ve arkadaşlarına göre (1997: 963-971) duygusal bağlılığın oluşmasında örgütün uygulamaları yatmaktadır. Örgüt üyelerinden bir katkı bekler, bu katkının yeterince karşılanıp karşılanmama durumuna göre, örgüt üyelerine ödül veya cezalar (kısıtlamalar) uygular. Ödül ve cezalar sonucunda personelde duygusal tepkiler oluşur ve bağlılık ortaya çıkar.

Duygusal bağlılık kendisini örgüte karşı bir aidiyet şeklinde gösterir (Valaei ve Rezaei, 2016: 1667). Kişinin mensubu olduğu örgütün değerlerini hedef ve misyonunu

içselleştirmesi sonucu oluşan bağlılık türüdür. Örgütsel bağlılık bileşenleri içerisinde en istenilen bağlılık türüdür. Çünkü çalışan içsel bir güçle örgüt ile arasında duygusal yakınlaşma ve duygusal bir bağ geliştirir (Y. Bayram, 2020: 59). Duygusal bağlılığı yüksek çalışanlar, örgüt ile bütünleşmeleri öylesine yüksektir ki örgüt misyon ve vizyonunu gerçekleştirebilmek için şahsi ekonomik ve maddi çıkarlarını göz ardı ederler. Örgütün kazanımlarını ve başarısızlıklarını özümseyip kendileri kazanmış veya kaybetmiş gibi hissiyata kapılırlar. Bundan dolayıdır ki bir örgütün sahip olmak isteyeceği belki de en önemli bağlılık türü duygusal bağlılıktır (Kang vd., 2007: 204).

İş içeriğinin zenginleştirilmesi, çalışanın o işte terfi edeceğini bilmesi ve yöneticilerin teşvik edici davranışları gibi psikolojik destekler duygusal bağlılığın artmasına katkıda bulunur (İnce ve Gül, 2005: 87-88). Ayrıca çalışanların ilgiyle ve keyifle yapacağı işlerin verilmesi, çalışanların iş ve görev tanımları net bir şekilde yapıp kendilerinden beklenilenin açıkça ifade edilmesi, yapılan işlerin ve görevlerin örgütün hangi amaç ve ideallerine ulaştırılacağına iş görenler tarafından bilinmesi duygusal bağlılığı artıran ve geliştiren uygulamalardır (Karakulle, 2020: 118).

Devam Bağlılığı (Continuance Commitment): Çalışanlar örgüte katmış olduğu artı değerler karşılığında alacağı ekonomik ve sosyal kazanımlardan vazgeçmeleri gerektiğinde katlanacağı bedel, çalışana örgütte tutmaya zorluyorsa, devam bağlılığından söz edilir. Devam bağlılığı çalışanın işini bırakması durumunda karşı karşıya kalacağı alternatif maliyetler toplamıdır (Gautam vd., 2004: 240; Obeng ve Ugboro, 2003: 84). Bu durum aslında bir maliyet-fayda analizidir ve iki ayrı boyuta dayanmaktadır. Birincisi örgütten ayrılma durumunda karşılaşılabilecek olan fedakarlıktır ve bunun içinde alınan ücret, emeklilik, biriken fonlar vb. hakedişler yer alır. Diğeri ise alternatif istihdamdır. Personel için alternatif iş imkanları artarsa örgütten vazgeçme duygusu artar ve bu durumda devam bağlılığı azalır. Ancak alternatif iş olanakları az ise mecbur kalındığı için devam bağlılığı artacaktır (Çağatay, 2020: 74).

Bireyler sahip oldukları yetenek ve deneyimlerini örgüt değiştirdiklerinde kullanamayacaklarını, aldıkları eğitimlerin karşılığını başka yerde bulamama ihtimalini düşünürler. İş görenler farklı bir iş yerinin farklı barınma imkanları getirebileceğinin farkındadır ve bu durumdan çekinirler. Mevcut örgütlerine uzun süre emek verdiklerinden bunu bir yatırım olarak görürler ve yatırımlarından vazgeçmek istemezler. Bu tip olası

olumsuz ihtimaller personeli örgütte kalmaya iterek devam bağlılığını güçlendirir (Allen ve Meyer, 1990: 1-18).

Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan devam bağlılığının diğer alt boyutlara göre yüksek olması istenilen bir durum değildir. Çünkü devam bağlılığı çalışanın mecburi olarak örgütüne bağlı olduğunu ve alternatifsiz kaldığı için örgütün tercih edildiğini gösterir (Cihangiroğlu vd., 2015: 370). Devam bağlılığını en çok etkileyen faktörler çalışanların elde etmiş olduğu sosyal ve özlük haklar ile ücret değişkenidir (Valaei ve Rezaei, 2016: 1683).

Normatif Bağlılık (Normative Commitment): Örgütlerin çalışanlara sunmuş olduğu desteklerin karşılığında ortaya çıkan bir bağlılıktır. Personelin sosyal ve kişisel imkanları geliştirilmesi sonucu birey tarafından bu uygulamalar görülmekte ve bunun neticesinde örgüte karşı bir minnet borcu hissedilmektedir. Bu hisler çalışanda devam bağlılığını tetiklemekte ve örgüte daha fazla katkı sağlamaya yöneltmektedir (Meyer ve Allen, 1997: 67-69). Normatif bağlılık personel örgüte girdikten sonra ortaya çıkan bir bağlılıktır. Bu bağlılık türünde kişinin örgüt için çalışma coşkusu artar ve örgütü yükseltmek için ellerinden geleni yaparlar (Valaei ve Rezaei, 2016: 1668).

Normatif bağlılık, çikara dayalı bir durum olmayıp, bu özelliği ile devam bağlılığından ayrılmaktadır. İş görenler örgütlerine karşı adanmışlık duygusu ile hizmet ederler. Örgüte karşı bir sorumluluğun gereği olarak bağlılığı bir borç bilirler (Swales, 2004: 188). İş görenin bulunduğu örgüte bağlılığı bir misyon olarak addedip örgütsel bağlılığı bir gereklilik olarak görmesinden ileri gelir ve bu yönü ile psikolojik sözleşme ile tamda örtüşmektedir (İnce ve Gül, 2005: 92-93). Normatif bağlılığa sahip personel örgütten ayrılma durumunda karşılaşılabilecek bedeli önemsemez (L. Bayram, 2005: 133).

4.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Literatürde yapılmış birçok araştırma olmasına rağmen örgütsel bağlılığı belirleyen faktörler tam anlamıyla tanımlanmamıştır. Bunun nedeni olarak bu faktörlerin hem çok olması hem de iç içe geçerek sarmal bir yapıda olmaları gösterilmiştir (Suman ve Srivastava, 2010: 195-208). Bununla birlikte örgütsel bağlılığı en çok etkileyen iki ana kaynak vardır. Birincisi sadakat diğeri ise örgütsel kimliktir. Bu temel bileşenler üzerinde şekillenen faktörler literatürde kişisel faktörler ve örgütsel faktörler olarak gruplandırılmıştır (Çağatay, 2020: 80). Aşağıda bu faktörlerin örgütsel bağlılık ile ilişkilerine yönelik bulgulara yer verilmiştir.

4.3.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler örgütün hedef ve amaçlarının içselleştirilip tam bir bütünleşme sağlanması bakımından önemlidir. Çalışanın beklentileri ile örgüt imkânlarının bir nevi uyuşması açısından değerlendirildiğinde kişinin beklentileri, psikolojik sözleşme ve beşerî özellikler bu faktörleri oluşturmaktadır (Özgörü, 2019: 29). Yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi gibi beşerî özellikler haricinde, çalışanların örgütten beklentileri, bireysel gereksinimlerinin karşılanma oranı gibi fizyolojik özelliklerde literatürde kişisel faktörler altında değerlendirilmektedir (Bakan, 2018: 122).

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden birisi yaştır. Literatürde yaş ile örgütsel bağlılık arasında açıklanabilir bir ilişkinin varlığını savunan çalışmalar olduğu gibi herhangi bir ilişkinin olmadığını gösteren tespitler de vardır. Ancak genelde yaş artışı ile birlikte çalışanların işleri ile ilgili sahip oldukları tecrübe ve otoriteleri artmakta ve bu durum çalışanın diğer örgütlere geçiş isteğini azaltmaktadır. Ayrıca çalışanların yaşlarının artması ile birlikte devam ve duygusal bağlılığın da arttığını belirleyen çalışmalar mevcuttur (Çağatay, 2020: 82). Wu ve arkadaşları (2006: 446) yaşlı çalışanların uzun süreli alışkanlıklarından ötürü örgütsel bağlılıklarının, genç çalışanlara göre daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Yaş artışı ile örgütsel bağlılığın da arttığını tespit eden çalışmalardan birisi de Özkaya ve Arkadaşları (2006: 85) tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar yaş ile birlikte çalışanların uzmanlaşma seviyesinin artacağını, farklı işlere girme beklentilerinin düşeceğini, örgüt değiştirme riskini göze alamayacaklarını ve sahip oldukları birikimleri kaybetme olasılıkları gerçeğinden hareketle yaş ilerledikçe örgütlerine bağlılıklarının da artacağını dile getirmektedir. Bazı çalışmalarda ise örgütsel bağlılık ile yaş arasında bağlantı kurulamamaktadır. Örneğin Swailes (2004) ve Uslu (2012)'nin çalışmalarında olduğu gibi örgütsel bağlılık ile yaş değişkeni arasında bir ilişkin olmadığı ifade edilmiştir (Swailes, 2004: 187; Uslu, 2012: 36).

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden birisi de eğitim seviyesidir. Eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında ilişkiyi araştıran ve farklı sonuçlar elde eden çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalarda göze çarpan nokta eğitimin yanında yapılan meslek gibi farklı değişkenlerin bir arada etkinlik göstererek örgütsel bağlılığı şekillendirmesidir. Örneğin İnce ve Gül'ün (2005: 67-68) yaptığı araştırma sonucuna göre çalışanların eğitim düzeyi arttıkça beklentileri de çeşitlenmektedir. Eğitim düzeyinin yükselmesi yapılan görev konusunda çalışanın elini güçlendirmekte, alternatif iş imkanları da artış gösterdiğinden

eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık ters orantılı bir seyir gösterebilmektedir. Eğitim ile örgütsel bağlılık arasında dikkati çeken bir husus ta eğitim seviyesinin yükselmesi ile örgütsel bağlılıktan çok mesleğe olan bağlılığın artmasıdır. İleri düzey teknik beceri gerektiren mesleklerin edinilmesinde yine ileri düzey eğitim ile mümkün olduğundan, çalışanlar yaptıkları işe bağlanarak kendilerini örgütlerinden soyutlayabilmektedirler. Böylece meslek bağlığı örgütsel bağlılıktan ağır basmaktadır. Bazı araştırmacılar ise eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığın artabileceğinden bahsetmiştir. Bu çalışmalara göre ekonomik şartlar gibi devam bağlılığını tetikleyen faktörlerin varlığında eğitim ile birlikte örgütsel bağlılık artmaktadır (Sezgin, 2019-25). Diğer yandan eğitim seviyesi arttıkça, eğitim düzeyi artışı ile birlikte personelin mali haklarının korunması emeğinin karşılığının tam olarak verilmesi, fazla mesai ücretlerinin ödenmesi ve eğitim gereklerine uygun görevlerin verilmesi çalışanları motive edecektir (Aytürk, 2007: 54). Böylece çalışanda normatif bağlılık duygusu gelişebilmekte ve örgütsel bağlılık düzeyi de artmaktadır.

Bir diğer önemli kişisel faktör cinsiyettir. Cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri hususunda yine görüş birliği olmadığı görülmektedir (Tin, 2020: 59). Bazı çalışmalarda kadınların erkeklere göre bağlılık düzeylerinin düşük olduğu belirtilirken bazılarında cinsiyetin belirleyiciliğinin olmadığını belirtmiştir. Kadınların erkek çalışanlara nazaran düşük örgütsel bağlılık gösterme nedenlerini İnce ve Gül (İnce ve Gül, 2005: 62) kadının toplumdaki yerine ve ailede omuzladıkları sorumluluklara bağlamışlardır. Lincoln ve Kalleberg (1992: 154) ise kadınların çoğu durumda fırsat eşitliğine sahip olamadıkları için işlerine daha fazla sarılarak etkinliklerini arttırma uğraşında olacaklarından, kadınların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olabileceğini belirtmişlerdir. Özkaya ve arkadaşlarının (2006: 86) çalışmasında kadın personelin erkek personele oranla daha fazla örgütsel bağlılığa sahip olmasının nedenini çalışanların evlilik, çocuk gibi etkileyici faktörlerin kadınları düzenli ve devamlı bir iş hayatına zorlaması olarak açıklamaktadır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli kişisel faktörlerden birisi de medeni durumdur. Medeni durum değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında ilişkiyi konu alan çalışmalar az olmakla birlikte genel kanı evli çalışanların bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu yönündedir. Evli olanlar bakmakla yükümlü oldukları çocukları olduğundan ve evliliğin getirmiş olduğu sorumluluk sebebiyle düzenli bir işe ve gelire ihtiyaç duymakta ve bu durum onları örgüte bağlı kılmaktadır. Bu sonucu Bakan (2011: 125) evliliğin, örgütten ayrılmalarda dizginleyici bir rolü olduğuna iş ve örgüt değiştirme davranışının maliyetinin bekar çalışanlara göre daha yüksek olmasına bağlamıştır. Evlilik ile birlikte düzenli bir

yaşam tarzına geçilmesi kendisini iş ortamında da pozitif olarak hissettirir. Bazı durumlarda ise evlilik ile artan sorumluluk neticesinde örgütsel bağlılık olumsuz etkilenir (Tin, 2020: 60). Medeni durum değişkeni ile özellikle duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Evli çalışanlar örgütlerine özel anlam yüklemekte, işi ile özdeşleşmekte ve örgütün amaçları ile bütünleşmektedir (Özkaya vd., 2006: 88).

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden birisi de kıdemdir. Yaş için geçerli olan parametreler genelde kıdem içinde aynı olmaktadır (Tin, 2020: 60). Ancak bu değişkende unutulmaması gereken şeyler çalışanın çalışma hayatında geçirdiği süre, iş görenin mevcut işte geçirmiş olduğu süre ve iş görenin hali hazırdaki görevinde ne kadar zamandır çalıştığıdır. Zira bu üç süre niteliğine göre örgütsel bağlılığı farklı derecelerde etkileyecektir. Çalışılan yıl süresi arttıkça iş gören bağlılığının da arttığı görülmektedir. Çalışan mevcut örgütte kıdem yılı artarak edinmiş olduğu tecrübe ve deneyimi örgüt amaçlarına yönelik olarak kullanmakta ve bu durum örgüt açısından daha verimli olmaktadır. Ayrıca çalışan uzun zaman boyunca örgüte bir yatırım yapmıştır ve bu yatırımın karşılığını kıdem yılı arttıkça elde etmeye daha yakındır (Özgörü, 2019: 29). Bu nedenle kişi örgütten ayrılması durumunda mevcut birikiminin kaybını hesaplayacağından örgütten ayrılmak istemeyecektir. Bunun sonucunda örgütsel bağlılığı artacaktır (A. Cohen ve Lowenberg, 1990: 1023).

4.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler örgütün yapısı ile alakalı olan ve çalışanın çok fazla müdahale edemeyeceği faktörlerdir. Bu faktörler genelde örgütün iç dinamizmi ile alakalıdır ve çalışanın örgüte olan bağlılığını etkileyen önemli faktörleri barındırır. Örgütlerin ücret politikası, yapılan işin niteliği, rol çatışması, örgüt kültürü, örgüt içi iletişim gibi faktörleri içerir (Tin, 2020: 60).

Hizmet sunumu yapan örgütsel yapılarda çalışanların aldığı ücret ile örgütsel bağlılık arasında bir bağıntının olduğu (İnce ve Gül, 2005: 73) ve yapılan işle orantılı şekilde kişiyi tatmin edecek ücret politikası var olması durumunda, çalışanların örgütsel bağlılığında artışlar olabilmektedir (Tin, 2020: 61). Nitekim Valaei ve Rezaei'nin (2016: 1681) yaptığı çalışmaya göre gelirin hem duygusal bağlılık hem de normatif bağlılık üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Gelir çalışanların emekleri sonucunda aldıkları karşılık olduğu için özellikle devam bağlılığının oluşmasında etkilidir. Bazı futbolcuların yüksek gelir elde ettiği kulüplerde kalma isteği buna örnek gösterilebilir (Çağatay, 2020: 84). Ayrıca örgüt

çalışanları aldıkları ücret ve ödülleri diğer çalışanların performans ve ödüllendirmeleri ile kıyaslarlar. Eğer ki çalışanda eşit işe karşılık alınan ücretlerde adaletsizlikler görürlerse bu durumda olumsuz duygular içerisine girmekte ve haliyle duygusal bağlılıkları da zayıflamaktadır (Angle ve Perry, 1981: 3).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden birisi de iletişimdir. İletişim kendini ifade edebilme yeteneğidir. Çalışanlar memnuniyetlerini ve rahatsızlıklarını bu yolla dile getirirler. Kararların verilmesinde uygulanmasında iletişim fonksiyonlarından yararlanılır. Etkili bir iletişim örgütsel başarının anahtarıdır (Robbins ve Judge, 2012: 342). Çalışanların zorlukların ve problemlerin üstesinden nasıl gelebilecekleri, performanslarını normalin üzerine nasıl çıkarmaları gerektiği konusunda çözümler sunması açısından iletişim kritik rol oynar. Çalışan açısından olduğu kadar örgüt açısından da iletişim önemlidir. Etkili bir iletişim güçlü bir koordinasyonun belirtisidir (Mert vd., 2019: 3). Bu haliyle iletişim güçlü bir motivasyon aracı ve örgüt dinamiklerine adaptasyon aracıdır (Mcshane ve Von Glinow, 2016: 154). Araştırmalara göre örgütsel bağlılık olumlu veya olumsuz iletişimden etkilenmekte ve buna göre etkisi değişmektedir. Örgüt çalışanları ile örgüt yöneticileri arasındaki kopuk iletişim, örgütsel bağlılığın zayıflamasına sebep olmaktadır (Saltık vd., 2015: 57). İletişim örgütsel bağlılık üzerinde etkili olup ast ve üst ilişkileri ile aynı seviye çalışanların bir arada çalışmasını, kaynaşmasını ve bir amaç uğruna kenetlenmesini sağlamaktadır (Saltık vd., 2015: 23).

Yapılan işin ya da icra edilen mesleğin örgütsel bağlılığı etkilediği yönünde birçok çalışma bulunmaktadır. Hindistan'da yapılan bir çalışmaya göre sağlık çalışanlarının mesleki bağlılıklarının örgütsel bağlılığın önünde olduğu ve mesleğe duyulan bağlılıktan dolayı örgütsel bağlılığın geliştiği tespit edilmiştir. Yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde farklı meslek gruplarında ölçülen örgütsel bağlılıklarının farklı olduğu görülmüştür. Aynı örgüt içerisinde aynı mesleği icra eden ancak farklı kademe veya pozisyonlarda görev yapan meslek mensuplarının dahi örgütsel bağlılıkları farklılıklar göstermektedir. Bu durumun temel nedeni mesleğin kişiye kazandırdıkları ve örgüt içerisinde o mesleğin konumlandırma şekline ileri gelmektedir (Ceylan ve Bayram, 2006: 117-118). Cihangiroğlu ve arkadaşlarının (2015: 370) araştırmalarına göre çalışanlarda mesleki bağlılık arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığı tespit edilmiştir.

Bir kurum içinde çalışanlar, yıllarını vererek deneyim ve tecrübe edinerek icra ettikleri görevlerde mevcut pozisyonlarının daha üstündeki mevkilere terfi etmek isterler. Kendini geliştiren ve donanımı yönünden bulunduğu işin gereklerinden fazla özellikleri barındıran çalışanların yükselmesini sağlamak, örgütün canlı olan iç dinamiğinin gereğidir. Mevki ve sorumlulukların artırılması çalışanlar üzerinde şevk ve heyecan duygusunu artırır ve daha çok güdülenirler. Aksi durumda çalışanlar umutsuzluğa kapılıp, örgütsel bağlı zayıflayacak ve belki de örgütten dahi ayrılmak isteyecektir. Yükselme ve terfi olanağı, örgütsel barışın muhafazası için örgüt çalışanları içerisinde olmalıdır. Örgüt dışı çalışanların örgüte terfi ettirmek suretiyle getirilmesi ithal yöneticilik olarak adlandırılır ve bu durum zafiyetlere yol açabilir (Aytürk, 2007: 55).

Örgütsel bağlılığı etkileyen dışsal unsurlardan belki de en önemlisi yönetim tarzıdır. Yönetim tarzı, örgüt çalışanlarının değer yargılarını şekillendiren, örgütün kültürünü ve çalışma atmosferini etkileyip çalışanların örgütsel bağlılık gelişimini etkileyen önemli bir faktördür. Çalışanlar üzerinde sürekli baskı oluşturarak işlerin yapılaş şekline sürekli emir veren katılımcı örgütsel yapıya karşı çıkan yönetim tarzında örgütsel bağlar zayıflarken, çalışanların görüşlerine saygı duyup işlerin yapılma şeklinde çalışanların fikirlerini alan ve çalışan düşüncesine saygı gösteren bir yönetim tarzında ise örgütsel bağlılık bileşenleri güçlenir. Çalışanlardan önce yönetici konumundaki kişiler, örgütsel bağlılığın geliştirilmesi için çaba sarf edip bunları davranışları ile ortaya koymalıdır. Yöneticiler çalışanların örgütsel bağlılığını geliştirecek bilgi ve davranış biçimini açıkça çalışanlara göstermeli, katılımcı bir yönetsel anlayışı benimsemeli ve ulaşılan örgütsel başarıları iş görenlerle paylaşmalıdırlar (Bakan, 2018: 147-148-149). Özellikle yönetsel kararlara astların dâhil edilmesi psikolojik bir ölçüt olarak çalışana kendisini iyi hissettireceği gibi kararlara yaptığı katkı ölçüsünde örgütsel bağlılığı da geliştirecektir (Demirel, 2009: 119).

Katılımcı ve daha esnek bir yönetimin hâkim olduğu örgütlerde, örgütsel bağlılığın artış gösterdiği, otokratik ve baskıcı yönetim anlayışının hâkim olduğu iş ortamlarında ise örgüte olan bağlılığın azaldığı görülmüştür. Ayrıca serbest bir yönetim anlayışının hâkim olduğu yapılarda da çalışanların kendine olan güvenlerinin artması ile örgütsel bağlılığında olumlu yönde değiştiği gözlemlenmiştir (İnce ve Gül, 2005: 72-73).

4.4. Örgütsel Bağlılığın Önemi ve Sonuçları

Üretimin önemli unsurlarından biri olan insan, klasik yönetim anlayışında sadece bir üretim faktöründen ibaret iken, günümüz dünyasında üretim faktörü olmanın ötesine geçmiştir. Yenilenen teknolojik süreçler, üst seviye kalite beklentisi ile üretilen ürünler, zorlu rekabet koşullarında ayakta durmak ve verimliliği arttırmak için insan faktörü geliştirilmeli ve yönlendirilebilmelidir. Ayrıca diğer üretim faktörlerini sistematik bir yapı içerisinde kullanıp, yeni fikirler üretip farklı yaklaşımlar sundukları için çalışanların örgüte bağlı olunmasının sağlanması önem verilmesi gereken bir konudur (Bakan, 2018: 40-41).

Örgüt açısından örgütsel bağlılık; maliyetlerin düşmesi, hedeflerin ve amaçların gerçekleştirilmesi, gelecekte bulunulmak istenilen konuma daha kolay yaklaşılması ve kaynakların optimum kullanımı açısından oldukça önemlidir. Sağlanan örgütsel bağlılık ile iş performansı artar, işe devamsızlıklar azalır ve rekabette daha avantajlı bir konuma geçilebilir (Karabekir ve Ufuk, 2015: 298). Ayrıca örgütsel bağlılığın olduğu iş yerlerinde olumlu bir atmosfer olduğu gibi, istenilen verimliliği de yakalamak daha kolay olacaktır (Swales, 2004: 187). Örgütsel bağlılığın zayıfladığı örgütlerde ise çalışanlar kendilerinden beklenen olağan roller dışında örgüte olumlu katkı sağlayacak yenilik ve gelişimsel eylemlerden uzaklaşabilir. Önlem alınmadığı takdirde yapılan rutin işlerin kalitesinde ve miktarında azalmalar olabilir.

Bireysel açıdan bakıldığında çalışanın örgütsel bağlılığı zayıfladıkça, örgüte olan aidiyet duygusu da zayıflayacaktır. Bu duruma bağlı olarak personel, örgütüne uzun yıllar emek vermiş olsa da örgütten vazgeçecek ve kendisini daha rahat hissedeceği bir örgüte geçmeyi tercih edecektir (Bakan, 2018: 53). Çalışan kişi mesleğine içtenlikle sarılıp, arkadaşlarını sevip ekip ruhunu özümsemiş ve yöneticisine karşı saygı duyuyor ise örgütsel bağlılık düzeyi de artacaktır. Kendini örgüte bağlı hisseden ve aidiyet duyguları ile örgütüne bağlanmış olan bir çalışan örgütün amaçları için elinden gelenin fazlasını yapacaktır ve beklenilenin dışında fedakârlıklarda bulunacaktır (Aytürk, 2007: 52). Örgütsel bağlar zayıfladıkça çalışanlarda işten ayrılmalar ve performans düşüklüğü oluşur. Olumlu yönde gelişen örgütsel bağlılık örgüt maliyetlerini düşürür ve örgütü hedeflerine ulaştırır. Örgütsel bağlılık azaldıkça örgütün maddi kaybı artar amaçlarından uzaklaşılır (Y. Bayram, 2020: 76).

Güçlü örgütsel bağların oluştuğu çalışanlar kendilerini örgütlerine daha çok adanlar ve sergiledikleri performansta hali ile artar. Performans çalışanların örgütte sergiledikleri

faaliyetlerin bir çıktısı olarak yorumlanır. Performansın yüksek veya düşük olma durumuna göre örgütsel amaç ve hedefler etkilenir. Performans salt örgüte bağlı olmayıp kişilerin zihinsel yapısına, fiziki özelliklerine, tecrübe ve deneyimlerine de bağlıdır. İşe alma kıstaslarında bir çalışandan beklenen şey elbette ki yüksek performanstır. Çalışan performansını tam olarak gerçekleştirmesi için örgütsel bağlılığında yüksek olması bir avantajdır. Zira kapasite olarak yüksek performans beklenen bir işgörenden zayıf örgütsel bağlar nedeniyle beklenen verim alınmaz (Uygur, 2007a: 74).

Örgütü başarıya götürecek yollardan birisi de örgüte yeni katılan çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmeleri ve örgütle bütünleşmeleridir (Karabekir ve Ufuk, 2015: 306). Özellikle örgütsel bağlılık bileşenlerinden duygusal bağlılığın artması kişilerin iş tecrübesinin artması ile ilişkili olup, bunun sağlanması sonucunda iş doyumunu da artmaktadır (Özkaya vd., 2006: 90). Ampirik çalışmalar göstermektedir ki örgütsel bağlılıktan söz etmek için iş doyumunun sağlanmış olması gerekir (Kim vd., 2005: 175). İş doyumunu örgütün yönetsel yapısına, çalışma koşullarına, örgüt iklimine, parasal ödeme gibi değişkenlerine bağlıdır. Bu nedenle iş doyumunun seviyesini ölçmek zordur. Ancak bilinmelidir ki yüksek derecede iş doyumunu olan bir çalışan örgüte karşı olumlu tutumlarını geliştirir ve sürdürür, çalışma ortamı ile ilgili de olumlu düşüncelere sahiptir. Ters durumda yani zayıf örgütsel bağlılık gelişmişse örgüte karşı olumsuz duygular artar ve iş doyumusuzluğu tetiklenir (Valaei ve Rezaei, 2016: 1666).

Örgüte bağlılık yüksekse, çalışan kendi kişisel istek ve çıkarlarını bir kenara bırakıp örgütün devamlılığı için çalışacaktır. Bu durum örgütlerin amaçlarına daha kolay biçimde ulaşmasını sağlayacak birçok olumlu gelişmeyi beraberinde getirecektir (Bakan, 2018: 49). Örgütsel bağlılığın çalışanların davranışları üzerindeki etkilerinden birisi de iş gören devrine olan etkisidir. İş gören devri, çalışanların işlerini bırakması ve örgütlerini terk etmesi olarak tanımlanır. Devir ile birlikte tecrübe ve örgütsel hafıza da kaybolduğu için iş gören devrinin artması olumsuz bir göstergedir. Örgüte uyumu güçleştirir, kurulu düzeni olumsuz etkiler, örgüt verimini düşürür ve nihayetinde örgütsel hedef ve amaçlardan uzaklaşmaya neden olabilir. İş gören devrinin yüksek olması örgüt açısından hem iş gücü kaybıdır hem de bir maliyet unsurudur. Örgütsel bağlılık sağlandığı takdirde kişi alternatif ve daha iyi imkanlara sahip başka işler bulsa dahi, duygusal bağlılık ağır basar ve kişi örgütünden vazgeçmeyecektir (Uslu, 2012: 48).

Örgüt açısından istenmeyen bir diğer durum ise çalışanın işten kaytarmasıdır. Görev saatinde işin başında olması gerekirken kabul edilemeyecek mazeretlerden dolayı işini savsaklayıp görevinin başında bulunmaması veya çalışıyormuş gibi yapıp başka şeyler ile uğraşması kaytarma olarak tanımlanır. Kaytarma iş verimini düşürdüğü gibi olumsuz örnek oluşturacağı için mücadele edilmesi gereken bir olgudur. Bu tip davranışlar kişinin hem kendisinden hem de örgütten kaynaklanabilir. Ancak nedeni ne olursa olsun tespit edilmesi ve çözüm aranması gereklidir. Örgütsel bağlılık işe geç kalma ve işten kaytarmayı engeller çünkü örgütsel bağlılığı oluşturan etkenler ile işten kaçma ve kaytarmayı tetikleyen faktörler taban tabana zıt karakterlidirler (Angle ve Perry, 1981: 8; Cinel, 2008: 83).

Sağlanan örgütsel bağlılık devamsızlığı da azaltır. Devamsızlık çalışanın muhtemel sebepler bularak işten kaçması ve işe gelememesidir. Örgütsel bağlılık zayıfladıkça işe devamsızlık artar. İşini ve örgütünü seven iş görenler mazeretleri haricinde işlerine gitme arzusundadırlar. Çalışanlar işlerine bağlı değillerse psikolojik olarak işten kaçınmanın yollarını arayacaklardır (Uslu, 2012: 47). Örgütsel bağlılık arttıkça negatif performans özellikli işe geç kalma, işten ayrılma devamsızlık gibi istenmeyen tutum ve davranışlar azalır (Uygur, 2007a: 72).

4.5. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Yapılan Yurtiçi ve Yurtdışı Çalışmalar

Valaei ve Rezaei tarafından (2016: 1663) Malezya'da bilgi ve teknoloji alanında faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmeleri kapsayan ve 256 çalışandan elde edilen anket verileri ile yapılan çalışmada; örgütsel faktörler ile örgütsel bağlılığın alt boyutları (Normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı) arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonucunda ödeme, terfi, ödüllendirme ve özlük hakları gibi faktörlerin duygusal bağlılığı ve normatif bağlılığı olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

İranda Mosedaghrad ve arkadaşları (2008: 224) tarafından yapılan çalışmaya göre; sağlık çalışanlarının iş doyumu ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, geliştirilen örgütsel bağlılığın ve iş doyumunun, sağlık çalışanlarının işi bırakma eğilimi azalttığı tespit edilmiştir. Terfi imkânlarının kısıtlanması durumunda ise işten ayrılma niyetinin de artış gösterdiği görülmüştür.

Özkaya ve arkadaşları (2006: 85-88) tarafından kamu ve özel sektörü kapsayan ve toplamda 160 yönetici ile yapılan saha çalışmasında yaş açısından örgütsel bağlılığın farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Yaş arttıkça örgütsel bağlılığın arttığı, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha fazla örgütsel bağlılığa sahip oldukları ve lise

mezunu yöneticilerin özellikle devam bağılıklarının diğer eğitim gruplarına göre yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca eğitim seviyesi arttıkça örgütsel bağlılığın azaldığı görülmüştür. Medeni durum ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Uyguç ve Çımrın'ın (2004: 97) Dokuz Eylül üniversitesi Merkez laboratuvarı çalışanlarını kapsayan ve 101 çalışan üzerinde iş doyumunu ve örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti ilişkisini incelemek amacıyla yaptıkları çalışmada; duygusal ve normatif bağlılık arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığı tespit edilmiştir. Devam bağılılığı arttıkça işten ayrılma niyetinin de arttığı bulunmuş ve bu sonucun duygusal bağlılık ile devam bağılılığı arasındaki negatif etkileşimden kaynaklandığı belirtilmiştir. Buna göre duygusal bağlılık arttıkça, devam bağılılığının azaldığı, duygusal bağlılığın işten ayrılmayı azalttığı ancak ters işleyen devam bağılılığının işten ayrılmayı arttırabileceği sonuçlarına yer verilmiştir. Çalışmada ayrıca iş doyum seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir etkileşim olduğu belirtilmiştir.

Karabekir ve Ufuk (2015: 302-306) tarafından kamu sektöründe, kariyer mesleğine ilk adımı atan çalışanların mesleğe başladıkları ilk yıllarda (0-5 yıl aralığı) sahip oldukları örgütsel bağlılık düzeyinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Çalışmaya göre iş hayatının ilk yıllarında çalışanların örgütlerine karşı duygusal bağılıklarının düşük olduğu ve örgütü tercih nedenlerinin diğer örgütlere (özel sektör) oranla çalışma koşullarının daha uygun olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın, yapılan mesleğe göre farklılıklar gösterdiğini, işe ilk başlamada örgütsel bağlılığın yüksek olduğu ve zamanla azaldığı, bu düşüşün nedenlerinin ilk başlardaki beklentilerin (maddi olanak, manevi doyum) zamanla karşılanamamasından kaynaklandığı şeklinde yorumlanabileceği belirtilmiştir.

Cihangiroğlu ve arkadaşları (2015: 371) tarafından mesleki bağılılık ve örgütsel bağılılık arasındaki ilişkiyi test etmek için Ankara'da bir eğitim hastanesinde hizmet veren hemşireler üzerinde 370 katılımcı ile yaptıkları çalışmada, hemşirelerin mesleki bağılıklarının örgütsel bağılıklarına göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağılılık alt boyutlarından olan, devam bağılılığının diğer alt boyutlara nazaran yüksek olduğu, medeni durum değişkeni ile örgütsel bağılılık arasında ise ilişki olmadığı belirlenmiştir. 41 yaş ve üzeri çalışan hemşirelerin örgütsel bağılılık algılarının diğer yaş gruplarına göre yüksek olduğu saptanmıştır. Örgütsel bağılılığın sağlanması için çalışanların alınan kararlara dâhil edilmesi, çalışanların sosyal ihtiyaçlarını giderecek faaliyetlerin yapılması ve planlanmasının faydalı olacağı dile getirilmiştir.

Durna ve Eren tarafından (2005: 215-217) Niğde ili merkezindeki öğretmen, hekim ve hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla yapılan çalışmada; yaş ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir korelasyon tespit edilmiştir. Aynı çalışmada çalışılan kurumun, devam bağlılığına etki etmediği ancak duygusal ve normatif bağlılık üzerinde ise etkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca cinsiyet ve medeni durum ile duygusal ve normatif bağlılık arasında bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Görgülüer (2013: 249-250) tarafından Niğde ilinde özel banka çalışanları üzerinde, örgütsel adalet ve iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisini incelemek amacıyla 143 kişi üzerinde yaptığı çalışmaya göre; iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu, örgütsel adalet sağlandıkça örgütsel bağlılığın arttığı görülmüştür. Katılımcı bir yönetim anlayışı izlendiğinde çalışanların örgüte karşı davranışlarının da olumlu yönde şekillendiği ve kişisel beklentiler ile örgütsel beklentilerin paralellik gösterdiği tespit edilmiştir.

Afyonda yapılan bir çalışmaya göre arkadaşlık ilişkilerinin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu kurumsal iletişime önem veren yönetsel anlayış benimsendiğinde bu durumun örgütsel bağlılığı güçlendirdiği görülmüştür (Şencan vd., 2013: 108).

4.6. Bölüm Değerlendirmesi

Bu bölümde öncelikle örgütsel bağlılık ile ilgili tanımlamalara ve örgütsel bağlılığı açıklayan yaklaşımlara ayrıntılı şekilde yer verilmiştir. Akabinde Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt içi ve örgüt dışı faktörlere değinilerek konu pekiştirilmesi yapılmıştır. Daha sonra örgütsel bağlılık sonucunda ortaya çıkan kavramlardan örnekler verilerek içerikleri hakkında bilgi verilmiştir. En son kısımda ise örgütsel bağlılık ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılmış olan çalışmalara değinilerek farklı bakış açıları bir araya getirilmiştir.

Örgütsel bağlılık konusunda alan yazında ki çalışmalar ve tespitler bir arada değerlendirildiğinde; örgütsel bağlılığın bireysel duygulardan oluştuğu ve sonucunda örgüte karşı hislerin ölçümü şeklinde belirdiğinden örgütlerin varlıkları için önemli bir kavram olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık psikolojik bir yansıma olduğu için kişisel ve örgütsel bazı faktörlerden etkilenmekte ve bu faktörlerin düzeltilmesi sonucunda örgütsel bağlılığın da arttırılacağı anlaşılmıştır.

BÖLÜM V

5. YÖNTEM

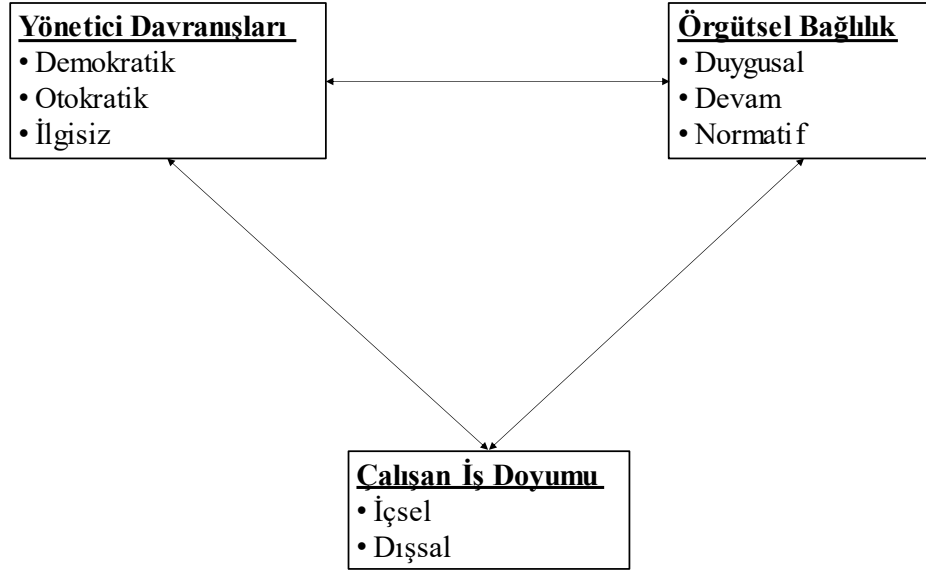
Yöntem, araştırılan konuda belirli istatistiksel teknikler kullanılarak, sistematik bir yol izlenip, kavramlar hakkında verilerin toplanma sürecidir (Aziz, 2011: 30). Yöntem kısmında araştırma modeli, araştırmanın evren ve örnekleme veri toplama araçları ve ölçüm araçlarından elde edilen veriler hakkında bilgiler sunulmuştur.

5.1. Araştırma Modeli

Sosyal bilimlerde çalışmaların tarafsızlığını etkileyen önemli etken hem çalışılan alanın hem de çalışan unsurunun insanlar olmasıdır. Bu nedenle sosyal bilimler alanında yürütülecek çalışmalarda, araştırmacı kendi yargı ve düşüncelerini araştırmasına yansıtılmamalıdır (Coşkun vd., 2015: 12). Çalışmanın modeli araştırmanın tarafsızlığını güçlendireceği için bilimsel çalışmalarda ayrıca önem verilir. Bir araştırmanın öncelikleri ile uyumlu ve en ergonomik şekilde verilerin elde edilerek toplanması, işlenmesi için gerekli şartların oluşturulmasına araştırma modeli denir (Eroğlu, 2006: 1). Bu araştırmanın modeli tasarlanırken nicel yöntem kullanılmıştır.

5.1.1. Nicel Araştırma Yöntemi

Fen bilimlerinde olduğu kadar Sosyal Bilimlerde de nicel araştırma yöntemleri güvenilir bir araştırma yöntemi olarak ortaya çıkmaktadır (Yıldırım, 1999: 7). Nicel araştırma, ortaya konmuş bir problemin hipotez ve teoriler ile sınamalara tabi tutulması sonucu elde edilen verilerin sayısallaştırılarak yorumlanmasının sağlar. Bu durum esasen araştırmanın sayısal ifadelerle dönüştürülüp ölçmede kolaylık yapma işlemidir (Padem vd., 2012: 58). Nicel araştırmada çoğunlukla özelden genele gidilerek evren açıklanmaya çalışılır. Nicel çalışmalarda anket usulü, deney usulü ve istatistiksel usuller ile çalışmalar yapılır (Altuparmak ve Nakiboğlu, 2005: 355). Bu tez çalışmasında nicel araştırma tekniklerinden yüz yüze anket tekniği kullanılmıştır.



Şekil 5.1. Araştırmanın Modeli

5.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Evren; çalışmanın yapılacağı alandaki verilerin toplandığı ve bir bütün olarak yığın oluşturduğu gruptur (Böke, 2011: 106). Evrenden çekilen, evrenin özelliklerini yansıtacak nitelikte ve sayıda grup veya kütleyle örneklem denir. Örneklemdeki asıl mantık üzerinde çalışılması zor olan evrenden, alınacak ve evreni temsil etme özelliği en yüksek olan birimlerin tespiti ve onlar üzerinden çalışılmasıdır (Aziz, 2011:56). Örneklem büyüklüğü ise evrenin temsil edilmesindeki yeterlidir. Örneklem evrenin özelliğini yansıtmazsa örneklem hatası oluşur (Balcı, 2011: 102).

Örneklem büyüklüğünde esas gaye belirlenecek örneklemden hareketle evren hakkında genellemeler yapılabilecek büyüklüğe ulaşılması ve nihayetinde varsayımlar oluşturulmasıdır. Bu nedenle örneklem miktarı nicelik olarak arttıkça evren hakkındaki genellemelerde hata payı azalır. Sosyal Bilimler alanında araştırmacılar genelde %95 güvenilirlikte çalışırlar. Örnek sayısının 30 ile 500 arasında olması bir çalışma için istenilen durumdur. Regresyon ve çok değişkenli çalışmalar için örneklem hacminin değişken sayısının en az on misli olması gereklidir (Coşkun vd., 2015: 136-137). Bu Çalışmanın evrenini Kırşehir İl Sağlık Müdürlüğü ve bağlı birimlerde görev yapan personel oluşturmaktadır.

5.2.1. Örneklem Seçimi

Örneklem seçiminde asıl amaç evrenin tüm bireylerine ulaşamadığı için evrene en yakın özellikleri gösteren alt grupların seçilmesi ve bu gruplar üzerinden verilerin derlenerek, elde edilen verilerden çıkarımlar ve nihayetinde evren hakkında genellemelere ulaşılmasıdır. Bu nedenle örneklemin yeterli büyüklükte olması ve evreni temsil kabiliyeti önemlidir (Punch, 2014: 102). Anket çalışması sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan bir teknik olup, bu yöntemle kısa sürede veriler derlenir ve belirli bir sistematik içinde toplanır. Araştırmanın tatbik edildiği kişilerin daha önceden hazırlanmış ve olası cevapları sıralanmış olan verilerden uygun olanını seçme işine anket denir. Bir anketin kalite ölçüsü açıklamaya çalıştığı konunun sorulara aktarılma düzeyi ile ölçülür. Sorular ne kadar az ve kapsayıcı ise anket o kadar başarılı olur. Anket sorularında eğer ki deneğe soru yöneltilip birden fazla hazır cevap seçenekleri arasından birisini seçmesi isteniyorsa ankette *liste soru tipi* bir yaklaşım izleniyordur (Coşkun vd., 2015: 68-80-85).

Yapılacak olan araştırmanın varyansının bilinip bilinmemesi, standart sapmanın tespiti, α tipi hatanın dikkate alınması, incelenecek verinin nicel olup olmaması gibi kriterlerin birisi veya aynı anda birden fazlası dikkate alınarak örneklem büyüklüğü belirlenir. Bu durumda örneklem sayısının tespiti için birden fazla formül bulunmakla birlikte $\alpha=0,05$ için tablo 5.1'de belirtilen hesaplamalar kullanılabilir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 49-50). Örneklem miktarı nicelik olarak arttıkça evren hakkındaki genellemelerde hata payı azalır. Hata payı araştırmanın güvenilirliğini olumsuz etkilemeyecek kabul edilebilir sınır değeridir (Aziz, 2011: 58). Anket çalışmaları yapılırken sıkça başvurulan yöntem tesadüfi örneklem yöntemidir. Tesadüfi örnekleme evreni oluşturan her bireyin araştırmaya dâhil olma olasılığı eşittir. Bu örneklem türünün iyi yanları nesnel olunması ve hataların tespiti için istatistiksel imkânlar sunmasıdır (Kuş, 2012: 45). Tesadüfi yöntemde her bireyin örnekleme girme şansı aynıdır (Balcı, 2011: 96).

Örneklem büyüklüğünü etkileyen çeşitli faktörler mevcuttur. Bunlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir (Karagöz, 2017: 57)

- Araştırmanın yapılacağı ana kütlenin büyüklüğü
- Araştırmanın önem seviyesi
- Standart sapmanın büyüklüğü
- Etki büyüklüğü
- Çalışma yapılacak evrenin homojenliği

- Kontrol dışı değişken miktarı
- Alt grupların çokluğu
- Örneklem tipi
- Sahip olunan olanaklar

Bu araştırma için örneklem seçiminde 0,05 anlamlılık düzeyinde (%95 güvenilirlik) kıstası ile hareket edilmiştir. Buna göre çalışma için belirlenmiş olan evren 950 kişi olduğu için Tablo 5.1'e göre en az 254 örnekleme ihtiyaç olduğu görülmüştür. Bu kapsamda 580 adet anket formu hazırlanarak tesadüfi örneklem yöntemi ile dağıtılmıştır. Dağıtılan formlardan 460 tanesine geri dönüş alınmış ve bu formlardan 101'i eksiklikler olduğu için değerlendirme dışı tutularak, kalan 359 form analize tabi tutulmuştur.

Tablo 5.1. $\alpha=0,05$ için Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyüküğü	± 0.05 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	80	71	77
500	217	165	196
750	254	185	226
1000	278	198	244
2500	333	224	286
5000	357	234	303
10000	370	240	313
25000	378	244	319

Kaynak: (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 49-50)

5.3. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada, çalışanların iş doyum algılarını ölçmek için 1967 yılında Weiss ve arkadaşları tarafından geliştirilen *Minnesota İş Doyum Ölçeği* (İ.D.Ö.) kullanılmıştır. Ölçeğin birisi 100 maddelik uzun ve diğeri 20 maddelik kısa olmak üzere iki ayrı formu mevcut olup, bu çalışmada Baycan tarafından (1985: 37-39) Türkçeye uyarlanan 20 maddelik kısa form kullanılmıştır. Ölçek 5'li likert tipi cevaplardan oluşmaktadır. Ölçek cevapları; 1- Hiç Memnun Değilim, 2- Memnun Değilim, 3- Kısmen Memnunum, 4- Memnunum, 5- Çok Memnunum şeklindedir. Ölçek orijinalinde içsel memnuniyet, dışsal memnuniyet ve genel memnuniyeti ölçmek üzere tasarlanmıştır. Ölçeğin 1, 2, 3, 4,7, 8, 9,

10, 11, 15, 16, ve 20 maddeleri içsel doyumunu ölçmekte, 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18 ve 19. Maddeleri dışsal doyumunu ölçmekte ve ölçeğin tüm maddeleri ise genel doyumunu düzeyini ölçmektedir (Yelboğa, 2007: 7)

Çalışanların yönetici davranışlarını algılama şeklini ölçmek için Terzi ve Kurt (2005: 98-113) tarafından geliştirilen ve 29 sorudan oluşan *Yönetici Davranışı Ölçeği* (Y.D.Ö.) kullanılmıştır. Ölçek; *otoriter*, *demokratik* ve *ilgisiz yönetici* davranışı olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek içerisinde birinci faktörü demokratik yönetici davranışı (1-9) soruları, ikinci faktörü otoriter yönetici davranışı (10-18) soruları ve üçüncü faktörü ilgisiz yönetici davranışları (19-29) sorularını kapsamaktadır. Ölçeğin cevapları; 1- Hiçbir Zaman, 2- Nadiren, 3- Bazen, 4- Çoğunlukla ve 5- Her Zaman şeklinde sıralanmaktadır.

Çalışanların örgütsel bağlılık algılarını ölçmek için Meyer ve arkadaşları tarafından geliştirilen (Meyer vd., 1993: 544) ve Dağlı ile arkadaşları (2018: 1765-1777) tarafından ise Türkçeye uyarlanan *Örgütsel Bağlılık Ölçeği* (Ö.B.Ö) kullanılmıştır. 18 sorudan oluşan ölçek; *Duygusal Bağlılık*, *Devam Bağlılığı* ve *Normatif bağlılık* olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin (1-6) soruları duygusal bağlılığı ölçmeye yönelik, (7-12) soruları devam bağlılığını ölçmeye yönelik ve (13-18) soruları ise normatif bağlılığı ölçmeye yöneliktir (Dağlı vd., 2018: 1770). Ölçek cevapları 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Tamamen Katılıyorum şeklinde sıralanmaktadır. Ayrıca ölçeğin 3, 4, 5 ve 13. maddeleri ters kodlanmıştır.

5.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada veri toplamak amacıyla kullanılan ölçüm araçlarının geçerlilik ve güvenilirlik analizleri SPSS 26 ve AMOS 26 programları kullanılarak yapılmış olup, elde edilen bulgular aşağıda yer almaktadır.

5.4.1. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, kullanılan bir testin farklı zamanlarda aynı koşullarda benzer sonucu vererek istikrarlı bir durum göstermesidir (Böke, 2011: 84). Büyüköztürk'e (2013: 181) göre güvenilirlik, oluşturulan testteki maddelere deneklerin verdiği cevapların kendi aralarındaki tutarlılığının ifadesidir. Uygulanan ölçek ne kadar güvenilir ise elde edilecek bilgilerde o denli güvenilirlerdir (Coşkun vd., 2015: 124).

Sosyal Bilimlerde ölçek puanları arasındaki iç tutarlılığın test edilmesi için Cronbach Alpha katsayısı kullanılmaktadır. Bu değerin 0,70 üzerinde olması testin güvenilir olduğunu gösterir. α katsayısı ve güvenilirlik derecesi Tablo 5.2’de verilmiştir.

Tablo 5.2 α Katsayısı Güvenilirlik Aralığı

$\alpha \geq 0,90$	Mükemmel Güvenilirlik
$0,70 \leq \alpha \leq 0,90$	İyi Güvenilirlik
$0,60 \leq \alpha \leq 0,70$	Kabul Edilebilir Güvenilirlik
$0,50 \leq \alpha \leq 0,60$	Zayıf Güvenilirlik
$\alpha \leq 0,50$	Güvenilmez (Kabul edilemez)

Kaynak: (Kılıç, 2016: 48)

Çalışmaya katılan çalışanların testlere vermiş oldukları cevapların uyumlu ve tutarlı olup olmadığını öğrenmek için elde edilen veriler Cronbach Alpha değerlerine göre incelenmiştir (Tablo 5.3).

Tablo 5.3 Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Ölçekler		Madde Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
İş Doyum Ölçeği (İDÖ)		20	,932
İDÖ Alt Boyutları	İçsel Doyum	12	,897
	Dışsal Doyum	8	,867
Yönetici Davranışları Ölçeği (YDÖ)		29	,767
YDÖ Alt Boyutları	Demokratik Y.D.	9	,944
	Otoriter Y.D.	9	,878
	İlgisiz Y.D.	10	,903
Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ)		18	,878
ÖBÖ Alt Boyutları	Duygusal Bağlılık	6	,761
	Devam Bağlılığı	6	,743
	Normatif Bağlılık	6	,752

Ölçekler ve ölçekleri oluşturan alt boyutlarının Cronbach Alpha (α) değerleri hesaplanmış olup elde edilen sonuçlar Tablo 5.3’te gösterilmiştir. Buna göre; çalışmada kullanılan iş doyum ölçeği 0,931 değeri ile *mükemmel güvenilirlikte*, yönetici davranışları

ölçeği 0,767 değeri ile *iyi güvenilirlikte*, örgütsel bağlılık ölçeği 0,878 değeri ile *iyi güvenilirlikte* ölçülmüştür. Ayrıca ölçeklerin alt boyutlarının α değerlerine bakıldığında iyi ve mükemmel güvenilirlik aralığında olduğu görülmüştür.

5.4.2. Ölçeklerin Geçerlilik Analizi

Geçerlilik; ölçüm aracının ölçüm yapılacak olguyu ölçebilme derecesidir. Ölçüm sonucu ile gerçek fark ne kadar çok örtüşüyorsa, ölçeğin geçerliliği o kadar yüksektir (Coşkun vd., 2015: 123). Analiz çalışmaları için testlerin güvenilirliği tek başına yetmez aynı zamanda çalışılan evrenin özelliklerini ortaya çıkarabilecek geçerlilikte özelliklerinin de sağlanması gerekir (Aziz, 2011: 159). Sosyal Bilimlerde kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi faktör analizi ile yapılmaktadır.

Faktör analizi çok sayıdaki değişkenlerin gruplandırılması için kullanılır. Benzer özellikteki değişkenler belirli gruplarda toplanılır (Balcı, 2011: 241-285). Faktör analizinde amaç çok sayıdaki değişkenlerin bir arada incelenerek kendi aralarında ilişkili olanların gruplandırılması mantığına dayanır. Böylece değişkenler içerisindeki faktörler, yani boyutlar belirlenmiş olur. Literatürde açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi olmak üzere iki tip faktör analizi bulunmaktadır. Açımlayıcı (keşfedici) analizde amaç birbiri ile ilişkili alt boyutların yapısını açıklamaktır. Değişkenler arasındaki bağıntıdan boyut tespiti yapılarak ölçek bir bütün olarak ele alınır ve değişkenler herhangi bir faktör ile ilişkili olabilir (Ergül ve Yılmaz, 2020: 42). Doğrulayıcı faktör analizinde de ise daha önceden değişkenlere ilişkin geliştirilmiş hipotezin doğruluğu sınanır. Faktör analizlerinde değişkenlerin birbirine bağımlı olduğu varsayımı hâkim olduğundan, değişkenleri oluşturan veriler doğrusal kabul edilir. Faktör analizlerinde önemli bir konu da ölçeği oluşturan maddelerin faktör yükleridir. Faktör yükü bir faktör ile orijinal değişken arasındaki korelasyonun gücünü gösterir. Faktör yüklerinin karesi bir değişkendeki varyansın ne kadarının söz konusu faktör tarafından açıklandığına göstergesidir (Büyüköztürk, 2013: 135).

Bu çalışmadaki ölçeklerin geçerliliğini test etmek için *açımlayıcı* ve *doğrulayıcı* faktör analizi, yapısal olarak faktör uyumluluğunu tespiti içinse Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett's testleri yapılmıştır.

5.4.2.1. Yönetici Davranışları Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

Yönetici Davranışları Ölçeğinin alt boyutlarının tespiti ve birleşme geçerliliğinin denenmesi için açımlayıcı faktör analizi çalışılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 5.4 Tablo 5.5 ve Tablo 5.6’da verilmiştir.

Tablo 5.4 Y.D.Ö Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri		Yük Değeri
Demokratik Yönetici Davranışları	Çalışanların kişilik özelliklerine dikkat eder	,689
	Çalışanlarda takım ruhunu geliştirmeye çabalar	,756
	Çalışanları yönetime katar.	,740
	Çalışanların kendisine karşı rahat olmalarını ister.	,674
	Yapılacak işleri çalışanlarla birlikte karara bağlar.	,773
	Çalışanların önerilerini ciddiye alır.	,755
	Herkesin kendi kendini denetlemesi gerektiğine inanır.	,543
	Kurumun amaçları ile çalışanların ihtiyaçlarını dengeler.	,650
	Çalışanların yaratıcılıklarını sergilemelerine fırsat verir.	,660
Otokratik Yönetici Davranışları	Çalışanlara resmi davranır.	,760
	Çalışanlara yaklaşımı kuralcıdır	,631
	Tek adam yönetimine inanır.	,636
	Kararlarının nedenlerini canı isterse açıklar.	,682
	Sıkı denetimden yanadır.	,617
	Korkulması gereken bir kişi olduğuna inanır.	,676
	Kararlarına kimseyi karıştırmaz.	,673
İlgisiz Yönetici Davranışı	Çalışanların istek ve şikâyetlerini göz ardı eder	,616
	Çalışanlara ve işyerine yabancılaşmıştır.	,591
	İşyerini kendi haline bırakmıştır.	,538
	Yetkilerini kullanmaktan kaçınır.	,577
	Kurumun amaçları için çaba harcamaz.	,615
	Kurumu geliştirmek için girişimde bulunmaz.	,564
	Çalışanların motivasyonu ile ilgilenmez.	,495
	Sorunlarla yüzleşmek istemez.	,634
	Kurum içi faaliyetlerde çok az karar verir.	,558
	İşyerindeki varlığı ile yokluğu belli değildir.	,587

Açımlayıcı faktör analizi yapılırken ölçekteki maddelerin yük değerleri 0,30’dan küçükse o maddelerin analiz kapsamı dışında tutulması daha sağlıklı sonuçlar verebilir (Yaşlıoğlu, 2017: 75). Buna göre Tablo 5.4’te görüldüğü gibi Yönetici Davranışı Ölçeğine ait yük değerleri principal components ve rotasyon-varimax yöntemi ile belirlenmiş ve elde edilen sonuçlarda 10. maddenin *Kendinden yardım istenmesini sevmez* 18. maddenin

Kendisine mutlak itaat edilmesini bekler ile 24. madde *Çalışanlarla yüzeysel olarak iletişime girer* yük değerleri 0,30'dan düşük olduğu için bu maddeler ölçekten çıkarılmıştır.

Tablo 5.5 Yönetici Davranışları Ölçeği KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett's Test sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterlilik Ölçüsü		0,924
Bartlett's Testi	Ki-Kare	6478,29
	df	325
	p	0,00

Tablo 5.5'te görüldüğü gibi yapılan faktör yük tespitinde Bartlett's küresellik değeri anlamlı ($p < 0,05$) ve KMO değeri 0,924 bulunmuştur. Sonuçlar verilerin faktör analizi yapılmasının uygun olduğunu ortaya koymaktadır.

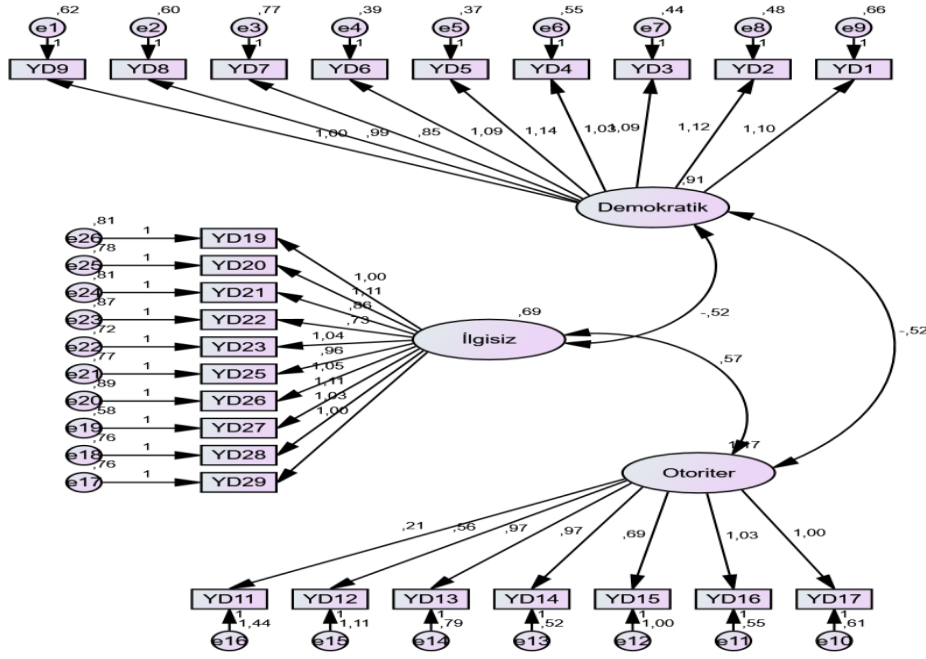
Tablo 5.6 Yönetici Davranışları Açıklanan Varyans Değeri

Değişkenler	Öz değer		
	Toplam	% Varyans	% Kümülatif
Demokratik Y.D.	10,450	40,194	40,194
Otoriter Y.D.	3,330	12,809	53,003
İlgisiz Y.D.	2,410	9,271	62,274

Kalan 26 maddenin 3 faktör altında kümelendiği görülmüştür. Tablo 5.6'da üç alt faktörün test varyansının %62,274'nü açıkladığı görülmüştür. Mevcut verilere göre ölçekteki maddeler ile ait oldukları boyutlar arasında bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

5.4.2.2. Yönetici Davranışları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ölçeklerin geliştirilmesinde veya geliştirilmiş bir ölçeğin gözlenen değişkenlerinden hareketle gizli faktörlerin tespit edilmesi için sıkça başvurulan bir analiz çeşididir. Özellikle açıklayıcı faktör analizi bir arada kullanılarak hipotezler ile ortaya konulan alt faktörlerin yapı uygunluğunun test edilmesinde kullanılır (Aytaç ve Öngen, 2012: 16). Bu çalışmada AMOS 26 (Analysis of Moment Structures) programı yardımı ile birincil düzey doğrusal faktör analizi yapılarak yönetici davranışları ölçeğinin bileşenindeki ölçütler ile gizli faktörler arasındaki bilinmeyen bağlantıların gücü analiz edilmiştir. Yönetici davranışları ölçeği, demokratik yönetici davranışları, otoriter yönetici davranışları ve ilgisiz yönetici davranışları olmak üzere üç alt faktörü içerisinde barındırmaktadır. Bu faktörlerin gizil değişkenleri ve yükleri Şekil 5.2'deki diyagram ile gösterilmiştir.



Şekil 5.2. Yönetici Davranışları Ölçeği İlk DFA Yol Diyagramı

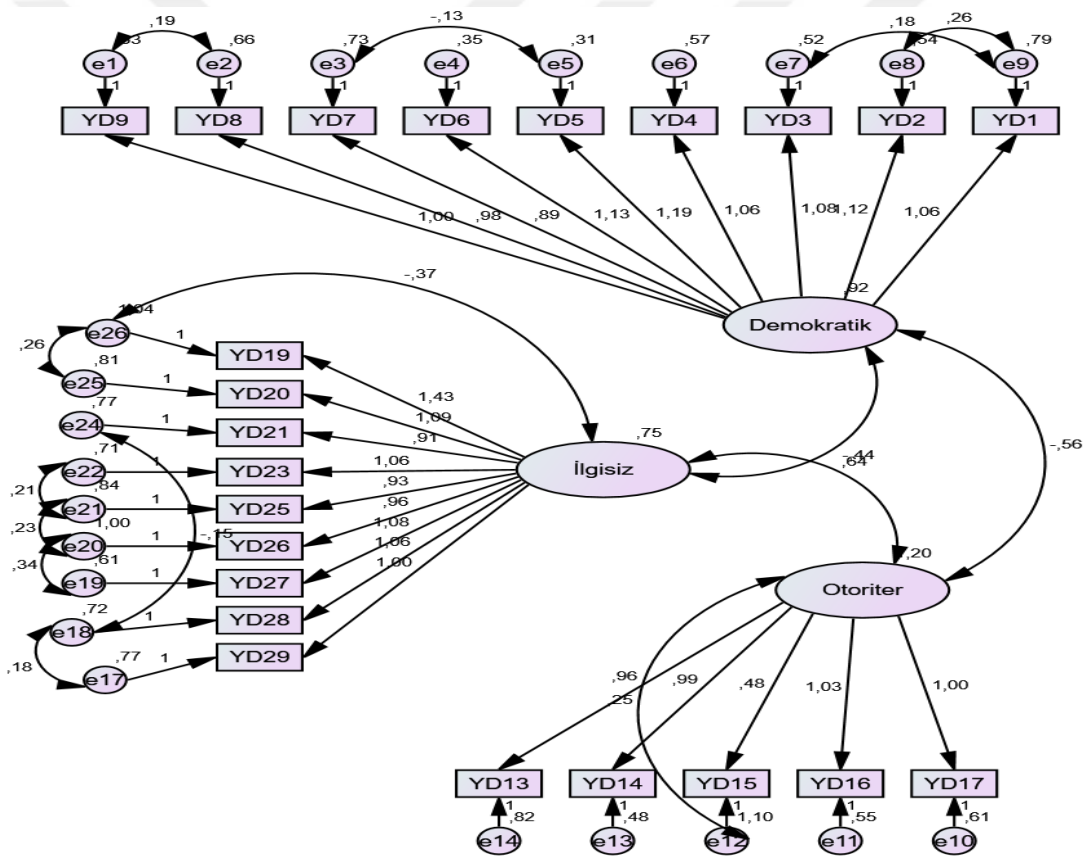
YDÖ için yapılan açımlayıcı faktör analizi sonrası ölçeğin 3 alt boyuttan oluştuğu görülmüş ve aynı testin yapı geçerliliği için DFA (doğrulayıcı faktör analizi) yapılmıştır. Şekil 5.2'deki diyagram, kullanılan modelin modifikasyonsuz halidir. DFA 3 faktörlü model şeklinde tasarlanarak ölçek yapısındaki maddelerin gizil faktörleri tespit edilmiştir. YDÖ açımlayıcı faktör analizi ile tespit edilen faktörlerin uygunluk testi DFA ile yapılmıştır. Soruların ağırlıklandırılmış regresyon katsayıları incelenmiş ortalamadan uzaklaşan sorular sırayla modelden çıkartılıp tekrar tekrar test çalışılmıştır. Bu durumda 11, 12 ve 22. sorular analiz dışı tutulmuştur. Çeşitli modelleme, kovaryans bağlantıları ve modifikasyonlar yapılarak diyagramın son hali alt boyut gizil değişkenleri ile birlikte Şekil 5.3'te gösterildiği gibi elde edilmiştir.

Tablo 5.7 DFA İyi Derece Uygunluk Değerleri (değişken sayısı 12 ile 30 arası)

	Kabul Edilebilir Değerler	Yönetici Davranışları Ölçeği Modifikasyon Sonrası Uyum Değerleri
CMIN/df	< 5	2,164
CMIN	p değeri anlamlı	p= ,000
GFI	> 0,90	0,901
CFI	> 0,92	0,958
RMSEA	< 0,07	0,057
NFI	> 0,90	0,925

Tablo 5.7’ de görüldüğü üzere model sonucu uyum değerleri CMIN/df→2,164 CMIN p→0,00 (p<0,05) GFI→,901 CFI→,958 RMSEA→,057 ve NFI→,925 olarak bulunduktan sonra model sabitlenmiş olup elde edilen değerlerin kabul edilebilir değerler olduğu görülmüştür.

Model diyagramında değişkenler üzerindeki tahmin verilerinden CMIN/df, GFI, CFI, RMSEA ve NFI değerleri incelenerek kabul edilebilir değerler ile karşılaştırılmış olup modifikasyon düzeltme derecesine göre sıralı düzeltme yapılmıştır. Modelin her modifikasyonu sonrasında test tekrar çalışılmış ve kabul edilebilir değerlere ulaşıldığında Şekil 5.3’teki diyagram oluşturulmuştur.



Şekil 5.3. Yönetici Davranışları Ölçeği Son DFA Yol Diyagramı

Şekil 5.3’teki diyagrama göre;

İlgisiz alt faktörü kapsamındaki maddelerde, e17↔e18, e18↔e24, e19↔e20, e21↔e22, e25↔e26, e26↔İlgisiz değişkenleri arasında kovaryans oluşturulmuştur.

Demokratik alt faktörü kapsamındaki maddelerde, e1↔e2, e3↔e5, e7↔e9 ve e8↔e9 değişken yükleri arasında kovaryans oluşturulmuştur.

Otoriter alt faktöründe ise e12↔otoriter arasında kovaryans oluşturulmuştur.

5.4.2.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin alt boyutlarının tespiti ve birleşme geçerliliğinin denemesi için açımlayıcı faktör analizi çalışılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 5.8 Tablo 5.9 ve Tablo 5.10'da verilmiştir.

Tablo 5.8 Örgütsel Bağlılık Ölçeği KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett's Test sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterlilik Ölçüsü		,888
Bartlett's Testi	Ki-Kare	2249,257
	df	120
	p	,000

Yapılan açımlayıcı faktör analizinde yük değeri uygun olmayan 7. maddenin *Şu anda bu kurumda çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindedir*, ve 13. maddenin *Bu kurumda çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum*, yük değerleri 0,30'dan düşük bulunduğu için bu maddeler testten çıkarılmıştır. Tablo 5.8'de görüldüğü üzere yapılan faktör yük tespitinde Bartlett's in küresellik değeri anlamlı ($p < 0,05$) ve KMO değeri 0,888 olarak bulunmuştur.

Tablo 5.9 ÖBÖ Açıklanan Varyans Değeri

Değişkenler	Öz Değer		
	Toplam	% Varyans	%Kümülatif
Duyusal Bağlılık	5,896	36,850	36,850
Devam Bağlılığı	1,782	11,139	47,990
Normatif Bağlılık	1,307	8,170	56,160

Tablo 5.9'da 3 alt faktörün ölçek varyansının %56,16'nı açıkladığı görülmüştür. Mevcut verilere göre ölçekteki maddeler ile ait oldukları boyutlar arasında bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

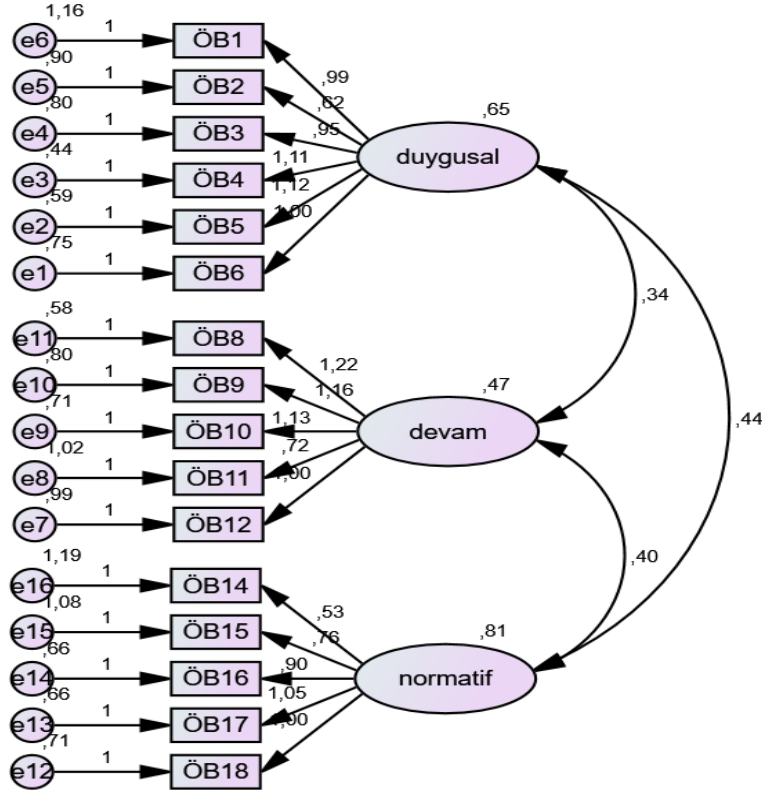
Tablo 5.10 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

		Yük Değeri
Duygusal Bağlılık	Meslek hayatımın geri kalan kısmını, bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder	,492
	Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum	,474
	Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum	,628
	Bu kuruma karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum	,765
	Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi görmüyorum	,731
	Bu kurumun benim için çok özel bir yeri vardır	,629
Devam Bağlılığı	Kurumdan ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.	,538
	Şu anda kurumdan ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.	,549
	Bu kurumdan ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.	,550
	Eğer bu kuruma kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	,417
	Bu kurumdan ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur	,521
Normatif Bağlılık	Eğer bu kurumdan ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum	,328
	Kurumdan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim	,482
	Bu kurum benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.	,608
	Bu kurumdaki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu kurumdan ayrılmam.	,615
	Bu kuruma çok şey borçluyum.	,657

Tablo 5.10'da örgütsel bağlılık ölçeğine ait yük değerleri principal components ve rotasyon-varimax yöntemi ile çalışılmış ve elde edilen sonuçlara göre kalan 16 maddenin 3 faktör altında kümelendiği görülmüştür. Ayrıca faktör yük değerlerinin en düşük 0,32 ile en yüksek 0,76 arasında değerlere sahip olduğu görülmüştür.

5.4.2.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde doğrulayıcı faktör analizi yapılırken, öncelikle birincil düzey doğrusal faktör analizi yapılarak örgütsel bağlılık ölçeğinin bileşenindeki ölçütler ile gizli faktörler arasındaki bilinmeyen bağlantıların gücü analiz edilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeği, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt faktörü içerisinde barındırmaktadır. Bu faktörlerin gizil değişkenleri ve yükleri Şekil 5.4'teki diyagram ile gösterilmiştir.



Şekil 5.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İlk DFA Yol Diyagramı

Örgütsel Bağlılık Ölçeği için yapılan açımlayıcı faktör analizi sonrasında, ölçeğin üç alt boyuttan oluştuğu görülmüş ve aynı testin yapı geçerliliği için DFA (doğrulayıcı faktör analizi) yapılmıştır. Şekil 5.4'teki diyagram, kullanılan testin modifikasyonsuz halidir. DFA üç faktörlü model şeklinde tasarlanarak ölçek yapısındaki maddelerin gizil faktörleri tespit edilmiştir. ÖBÖ açımlayıcı faktör analizi ile tespit edilen faktörlerin uygunluk testi DFA yapılmış çeşitli modelleme, kovaryans bağlantıları ve modifikasyonlar yapılarak testin son hali alt boyut gizli değişkenleri ile birlikte yeni bir diyagram oluşturulmuştur.

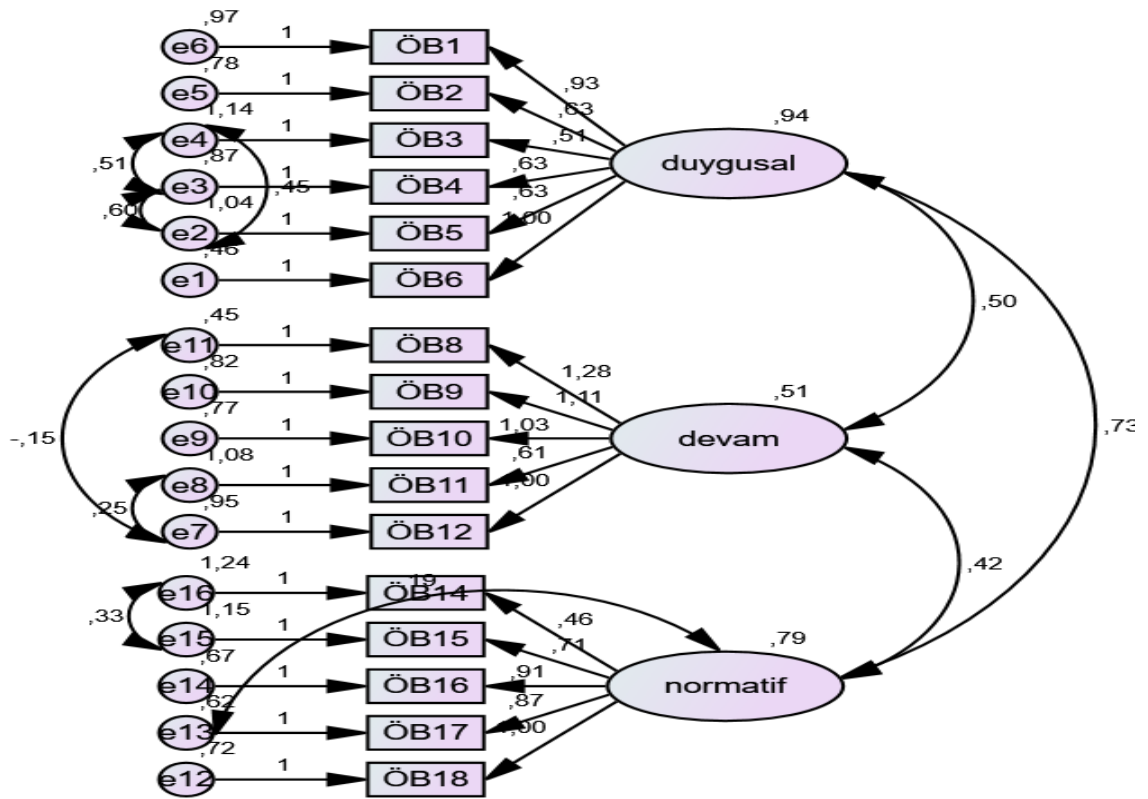
Tablo 5.11 DFA İyi Derece Uygunluk Değerleri (değişken sayısı 12 ile 30 arası)

	Kabul Edilebilir Değerler	Örgütsel Bağlılık Ölçeği Modifikasyon Sonrası Uyum Değerleri
CMIN/df	< 5	2,04
CMIN	p değeri anlamlı	p= ,000
GFI	> 0,90	,939
CFI	> 0,92	,953
RMSEA	< 0,07	,054
NFI	> 0,90	,913

Model diyagramında değişkenler üzerindeki tahmin verilerinden CMIN/df, GFI, CFI, RMSEA ve NFI değerleri incelenerek kabul edilebilir değerler Tablo 5.11 ile karşılaştırılmış olup, modifikasyon düzeltme derecesine göre sıralı düzeltme yapılmıştır. Modelin her modifikasyonu sonrasında test tekrar çalışılmış ve kabul edilebilir değerlere ulaşıldığında Şekil 5.5'teki diyagram oluşturulmuştur.

Sosyal bilimlerde DFA, iyi derece uygunluk değerleri gözlenen değişken sayısına göre farklılık gösterebilmektedir. Buna göre değişken sayısının 12 ile 30 arasında olduğu durumlardaki kabul edilebilir değerler; (Tablo 5.11) CMIN/df < 5, CMIN= p değeri anlamlı, GFI > 0,90 CFI > 0,92 RMSEA < 0,07 ve NFI > 0,90 olmalıdır (Yaşlıoğlu, 2017: 77).

Model sonucu uyum değerleri CMIN/df → 2,04 / CMIN p → 0,00 / GFI → ,939 / CFI → ,953 RMSEA → ,054 ve NFI → ,913 olarak bulunduktan sonra kabul edilebilir değerler sağlandığı için model sabitlenmiştir.



Şekil 5.5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Son DFA Yol Diyagramı

Şekil 5.5'teki diyagram oluşturulurken;

Duygusal bağlılık alt faktörü kapsamındaki maddelerde, $e_2 \leftrightarrow e_3$, $e_2 \leftrightarrow e_4$ ve $e_3 \leftrightarrow e_4$ değişkenleri arasında kovaryans oluşturulmuştur.

Devam bağlılığı alt faktörü kapsamındaki maddelerde, $e_7 \leftrightarrow e_8$ ve $e_7 \leftrightarrow e_{11}$ değişkenleri arasında kovaryans oluşturulmuştur.

Normatif Bağlılık alt faktöründe ise $e_{15} \leftrightarrow e_{16}$ ve $e_{13} \leftrightarrow$ normatif arasında kovaryans oluşturulmuştur.

5.4.2.5. İş Doyum Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

Çalışan İş Doyum Ölçeği değişkenler arasında birleşme geçerliliğinin denemesi için Açımlayıcı Faktör Analizi çalışılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 5.12 Tablo 5.13 ve Tablo 5.14'te verilmiştir.

Tablo 5.12 İş Doyum Ölçeği KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett's Test sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterlilik Ölçüsü		0,923
Bartlett's Testi	Ki-Kare	4017,82
	df	190
	p	0,00

Yapılan açımlayıcı faktör analizinde tüm maddelerin yük değerlerinin 0,30'dan yüksek olduğu görüldüğünden ölçeğin yapı geçerliliğinin olduğu bulgular elde edilmiştir. Tablo 5.12'de görüldüğü üzere yapılan faktör yük tespitinde Bartlett's in küresellik değeri anlamlı ($p < 0,05$) ve KMO değeri 0,923 olarak bulunmuştur.

Tablo 5.13 İş Doyum Ölçeği Açıklanan Varyans Değeri

Değişkenler	Öz Değer		
	Toplam	% Varyans	%Kümülatif
İçsel Doyum	8,766	43,829	43,829
Dışsal Doyum	1,727	8,636	52,465

Tablo 5.13'te görüldüğü üzere 20 maddeli ölçeğin 2 alt boyutunun varyansının %52,465'ni açıkladığı görülmüştür. Mevcut verilere göre ölçekteki maddeler ile ait oldukları boyutlar arasında bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

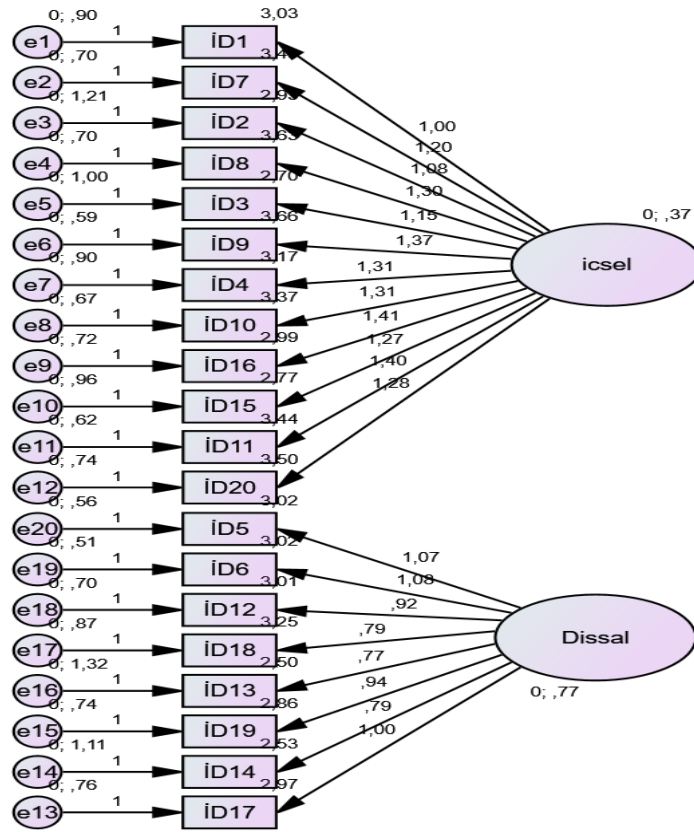
Tablo 5.14 İş Doyum Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Ölçek Maddeleri		Yük Değeri
İçsel Doyum	Yaptığım işin beni sürekli meşgul etmesinden,	,666
	Tek başıma çalışmama olanak vermesinden	,773
	Ara sıra değişik işler de yapabilmeme olanak vermesinden,	,567
	Sosyal statümü arttırıp, toplumda saygın bir kişi olmama olanak vermesinden,	,476
	7- Vicdanıma ve duygularıma uygun işler yapabilme olanağım olmasından,	,538
	8- Bana sabit ve düzenli bir iş olanağı sağlamasından	,632
	9- Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağımın olmasından,	,754
	10- İnsanlara ne yapacaklarını söyleme şansım olmasından,	,672
	11- Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansım olmasından,	,673
	15- Kendi kararlarımı uygulama serbestisi vermesinden,	,733
	16- Kişisel yeteneklerimi sergileme olanağı vermesinden,	,737
	20- Yaptığım işten dolayı duyduğum başarı hissinden,	,580
Dışsal Doyum	5- Yöneticimin astlarını yönetme şeklinden,	,755
	6- Yöneticimin karar verme yeteneğinden,	,753
	12- İşe yönelik alınan kararların uygulamaya konmasından,	,595
	13- Yaptığım işe karşılık aldığım ücretten	,601
	14- Çalıştığım iş yerinde terfi olanaklarının olmasından,	,741
	17- İşyerimin çalışma koşullarından,	,599
	18- İşyerindeki arkadaşlarımla birbirleri ile olan uyum ve ilişkilerinden	,506
	19- Yaptığım işten ve başarılarımdan dolayı takdir edilmekten,	,598

Ölçekteki maddelerin yük dağılımları tablo 5.14’te verilmiş olup, yük değerlerinin en düşük 0,47 ile en yüksek 0,77 arasında değiştiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

5.4.2.6. İş Doyum Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

İş doyum ölçeği içsel doyum ve dışsal doyum olmak üzere iki alt boyuttan meydana gelmektedir. Bu boyutların kendi aralarında ve ölçek bütününde bilinmeyen bağlantıların gücü analiz edilmiştir. Ölçek maddeleri arasındaki gizil değişkenler ve yük değerleri Şekil 5.6’daki diyagram ile gösterilmiştir.



Şekil 5.6. Çalışan İş Doyumu İlk DFA Yol Diyagramı

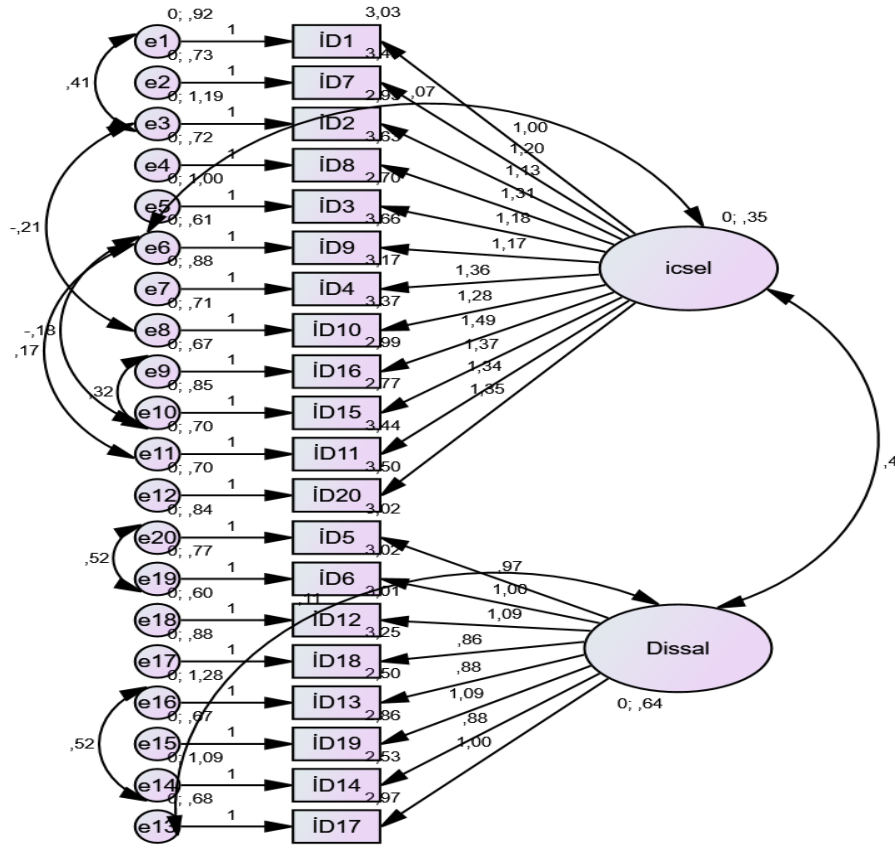
İş doyum ölçeği için yapılan açımlayıcı faktör analizi sonrası ölçek maddeleri arasındaki tutarlılık görülmüş ve aynı testin yapı geçerliliği için DFA (doğrulayıcı faktör analizi) yapılmıştır. Şekil 5.6'daki diyagram, kullanılan testin modifikasyonsuz halidir. DFA iki faktörlü model şeklinde tasarlanarak ölçek yapısındaki maddelerin gizil faktörleri tespit edilmiştir. İDÖ ölçek maddelerinin uygunluk testi DFA yapılmış çeşitli modelleme, kovaryans bağlantıları ve modifikasyonlar yapılarak testin son hali alt boyut gizli değişkenleri ile birlikte yeni bir diyagram oluşturulmuştur.

Tablo 5.15 DFA İyi Derece Uygunluk Değerleri (değişken sayısı 12 ile 30 arası)

	Kabul Edilebilir Değerler	İş Doyum Ölçeği Modifikasyon Sonrası Uyum Değerleri
CMIN/df	<5	3,546
CMIN	p değeri anlamlı	p= ,000
GFI	> 0,90	,903
CFI	> 0,92	,923
RMSEA	<0,07	,068
NFI	> 0,90	,912

Model diyagramında değişkenler üzerindeki tahmin verilerinden CMIN/df, GFI, CFI, RMSEA ve NFI değerleri incelenerek kabul edilebilir değerler Tablo 5.15 ile karşılaştırılmış olup modifikasyon düzeltme derecesine göre sıralı düzeltme yapılmıştır. Modelin her modifikasyonu sonrasında test tekrar çalışılmış ve kabul edilebilir değerlere ulaşıldığında Şekil 5.7'deki diyagram oluşturulmuştur.

Model sonucu uyum değerleri CMIN/df→3,546 / CMIN p→0,00 / GFI→,903 / CFI→,923 RMSEA→,068 ve NFI→,912 olarak bulunduktan sonra kabul edilebilir değerler sağlandığı için model sabitlenmiş olup elde edilen değerlerin kabul edilebilir değerler olduğu görülmüştür.



Şekil 5.7. İş Doyum Ölçeği Son DFA yol Diyagramı

Şekil 5.7 diyagramı oluşturulurken;

İş doyumunu ölçeğinde e3↔e1, e3↔e8, e6↔e10, e6↔e11, e6↔icşsel, e9↔e10, e13↔dışsal, e14↔e16 ve e19↔e20 değişkenleri arasında kovaryans oluşturulmuştur

5.4.3. Normal Dağılım Uyumluluk Testi

Parametrik testlerin çalışılması için veriler istatistikî yöntem ve metotları kullanılarak elde edilmiş olmalı, normal dağılıma uymalı ve evrenden rastgele belirlenmiş, olmalıdır (Aziz, 2011: 162). Normal dağılımlarda veriler simetrik ve homojendir, varyans dağılımı ters çan eğrisini andırır ve 29'dan fazla veri barındıran değişkenlerin normallik testinde Kolmogorow-Smirnow analizi kullanılır. Yapılan analizde p değerinin 0,05 ten büyük olması beklenir (Karagöz, 2017: 104). Sekewnes (çarpıklık) ve Kurtosis (basıklık) değerlerinin ± 1 değerleri içerisinde ve sifıra yakın olması tercih edilir (Demir vd., 2016: 133; Karagöz, 2017: 110).

Tablo 5.16 Ölçek Puanlarının Normallik Testi

Ölçekler	Kolmogorow-Smirnow (p)	Skewness	Kurtosis
İş Doyum Ölçeği	,200	-,081	-,086
Yönetici Davranışları Ölçeği	,056	-,022	-,266
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	,088	-,126	-,193

Tablo 5.16'da ölçeklere ait normallik analizleri verilmiş olup; iş doyum ölçeği normallik test sonuçları değerlendirildiğinde Kolmogorow-Smirnow ($p>0,05$) olduğu, çarpıklık (-0,081) ve basıklık (-0,086) değerlerinin ± 1 aralığına ve sifıra yakın olduğu görülmüştür. Yönetici Davranışları Ölçeği normallik test sonuçları değerlendirildiğinde, Kolmogorow-Smirnow ($p>0,05$) olduğu, çarpıklık (0-,022) ve basıklık (-0,266) değerlerinin ± 1 aralığına ve sifıra yakın olduğu görülmüştür. Benzer şekilde örgütsel bağlılık ölçeği normallik test sonuçları değerlendirildiğinde Kolmogorow-Smirnow ($p>0,05$) olduğu, çarpıklık (-0,126) ve basıklık (-0,193) değerlerinin ± 1 aralığına ve sifıra yakın olduğu görülmüştür. Ölçeklerden elde edilen verilerin bu hali ile normal dağılımın karakteristik özelliklerini gösterdiği anlaşılmış olup parametrik testlerin yapılması uygun görülmüştür.

5.5. Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez doğrulu bilinmeyen ancak test edilmeye müsait varsayımlardır (Aziz, 2011: 20) Gözlemlenebilen veya gözlemlenebilmesi olağan olan olayların, durumların ve davranışların öznel yargılar çerçevesinde ihtimaller üzerine kurgulanmasıdır. Hipotezler sıklıkla nicel araştırmalarda kullanılan ve araştırmacıya yöntem açısından izleyeceği yolu

belirleyen önemli bir aşamadır (Coşkun vd., 2015: 20-63). Varsayımlar araştırmanın yapılacağı değişkenlerin üzerine kuruludur. Bu çalışmanın amacı doğrultusunda, araştırmanın H0 hipotezleri aşağıdaki gibi kurulmuştur.

- Hipotez 1-** Cinsiyet açısından iş doyum düzeyi arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.
- Hipotez 2-** Cinsiyet açısından yönetici davranış algıları arasında istatistiksel olarak farklılık yoktur.
- Hipotez 3-** Cinsiyet açısından örgütsel bağlılık algıları arasında istatistiksel olarak farklılık yoktur.
- Hipotez 4-** Medeni durum açısından iş doyum düzeyi arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.
- Hipotez 5-** Medeni durum açısından yönetici davranış algıları arasında istatistiksel olarak farklılık yoktur.
- Hipotez 6-** Medeni durum açısından örgütsel bağlılık algıları arasında istatistiksel olarak farklılık yoktur.
- Hipotez 7-** Unvan açısından iş doyum düzeyi arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.
- Hipotez 8-** Unvan açısından yönetici davranış puanları arasında istatistiksel olarak fark yoktur
- Hipotez 9-** Unvan durumu açısından örgütsel bağlılık algıları arasında istatistiksel olarak farklılık yoktur.
- Hipotez 10-** Yaş durumu açısından iş doyum düzeyi arasında istatistiksel olarak bir fark yoktur.
- Hipotez 11-** Yaş durumu açısından yönetici davranış algıları arasında istatistiksel olarak farklılık yoktur.
- Hipotez 12-** Yaş durumu açısından örgütsel bağlılık algıları arasında istatistiksel olarak farklılık yoktur.
- Hipotez 13-** Çalışma süresi açısından iş doyum düzeyi arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.
- Hipotez 14-** Çalışma süresi açısından yönetici davranış algıları arasında istatistiksel olarak farklılık yoktur.
- Hipotez 15-** Çalışma süresi açısından örgütsel bağlılık algıları arasında istatistiksel olarak farklılık yoktur.

- Hipotez 16-** Eğitim durumu açısından iş doyum düzeyi arasında istatistiksel olarak farklılık yoktur.
- Hipotez 17-** Eğitim açısından yönetici davranış algıları arasında istatistiksel olarak fark yoktur.
- Hipotez 18-** Eğitim durumu açısından örgütsel bağlılık algıları arasında istatistiksel olarak farklılık yoktur
- Hipotez 19-** Aylık gelir açısından iş doyum düzeyleri arasında istatistiksel açıdan bir fark yoktur
- Hipotez 20-** Aylık gelir açısından yönetici davranış algıları arasında istatistiksel olarak farklılık yoktur.
- Hipotez 21-** Aylık gelir durumu açısından örgütsel bağlılık algıları arasında istatistiksel olarak farklılık yoktur
- Hipotez 22-** Yönetici davranışları algısı ile çalışan iş doyum düzeyi arasında istatistiksel olarak bir ilişki yoktur.
- Hipotez 23-** Demokratik yönetici davranışları algısı ile çalışanların iş doyum düzeyi arasında istatistiksel olarak bir ilişki yoktur.
- Hipotez 24-** Çalışanların iş doyum düzeyi ile örgütsel bağlılık algıları arasında istatistiksel olarak bir ilişki yoktur.
- Hipotez 25-** Yönetici davranışları algısı ile çalışanların örgütsel bağlılık algısı arasında istatistiksel olarak bir ilişki yoktur.
- Hipotez 26-** Otokratik yönetici davranışları algısı ile çalışanların iş doyum düzeyi arasında istatistiksel olarak bir ilişki yoktur
- Hipotez 27-** İlgisiz yönetici davranışları algısı ile çalışanların iş doyum düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki yoktur
- Hipotez 28-** Demokratik yönetici davranışları algısı ile örgütsel bağlılık algısı arasında istatistiksel açıdan bir ilişki yoktur
- Hipotez 29-** Otokratik yönetici davranışları algısı ile örgütsel bağlılık algısı arasında istatistiksel açıdan bir ilişki yoktur
- Hipotez 30-** İlgisiz yönetici davranışları algısı ile örgütsel bağlılık algısı arasında istatistiksel açıdan bir ilişki yoktur

BÖLÜM VI

6. BULGULAR

Araştırmanın bu kısmında çalışmaya katılan çalışanların sosyo demografik özellikler ile iş doyum algıları, yönetici davranış algıları ve örgütsel bağlılık algıları arasında karşılaştırmalara yer verilerek elde edilen bulgular tablolar halinde sunulmuştur.

6.1. Çalışmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özelliklerine Dair Bulgular

Çalışmanın bu kısmında araştırmaya katılan 359 sağlık çalışanın sosyo-demografik yapılarına ilişkin tanımlayıcı istatistiksel bilgiler sunulmuştur.

Tablo 6.1 Araştırmaya Katılan Çalışanların Sosyo-Demografik Bilgileri

Değişkenler		Sayı	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	163	45,4
	Kadın	196	54,6
Medeni Durum	Evli	265	73,8
	Bekar	94	26,2
Yaş	18-28	67	18,7
	29-38	90	25,1
	39-48	132	36,8
	49 ve üzeri	70	19,5
Çalışma Süresi	0-5 yıl	83	23,1
	6-10 yıl	72	20,1
	11-20 yıl	99	27,6
	21 yıl ve üzeri	105	29,2
Eğitim Durumu	İlköğretim-lise	94	26,2
	Ön lisans-lisans	224	62,4
	Yüksek lisans-doktora	41	11,4
Unvan	İdari Hizmetler	140	39,0
	Sağlık Hizmetleri	219	61,0
Aylık Gelir	2.500-3.500 TL	81	22,6
	3.501-5.000 TL	155	43,2
	5001 TL ve üzeri	123	34,3
Toplam		359	100

Tablo 6.1’de araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının sosyo-demografik bulguları verilmiştir. Buna göre; katılımcıların 163’ü erkek (%45,4) ve 196’sı kadın (%54,6), 265’i (%73,8) evli ve 94’ü (%26,2) ise bekindir. Yaş açısından değerlendirildiğinde 18-28 yaş aralığında 67 (%18,7), 29-38 yaş aralığında 90 (%25,1), 39-48 yaş aralığında 132 (%36,8)

ve 49 yaş ve üzerinde ise 70 (%19,5) katılımcının olduğu görülmüştür. Çalışma süresi açısından 0-5 yıl aralığında 83 (%23,1), 6-10 yıl aralığında 72 (%20,1), 11-20 yıl aralığında 99 (%27,6) ve 21 yıl ve üzerinde ise 105 (%29,2) katılımcı bulunmaktadır. Eğitim durumu açısından ilköğretim-lise seviyesinde 94 (%26,2), ön lisans-lisans seviyesinde 224 (%62,4), yüksek lisans-doktora seviyesinde ise 41 (%11,4) katılımcı bulunmaktadır. Unvan değişkeni açısından değerlendirildiğinde, idari hizmetler sınıfında 140 (%39), sağlık hizmetleri sınıfında ise 219 (%61) katılımcı olduğu görülmüştür. Aylık gelir değişkeni açısından incelendiğinde 2.500-3.500 TL aralığında 81 (%22,6), 3.501-5000 TL aralığında 155 (%43,2) ve 5001 TL ve üzeri 123 (%34,3) katılımcı bulunmaktadır.

6.2. İş Doyum Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışmanın bu kısmında araştırmada kullanılmış olan İş Doyum Ölçeğinden elde edilen tanımlayıcı bilgiler sunulmuştur.

Tablo 6.2 İş Doyum Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler

İş Doyum Ölçeği		Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma
İçsel Doyum	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağının olmasından	3,66	1,13
	Bana sabit ve düzenli bir iş olanağı sağlamasından	3,62	1,15
	Yaptığım işten dolayı duyduğum başarı hissinden	3,50	1,16
	Vicdanıma ve duygularıma uygun işler yapabilme olanağım olmasından	3,49	1,11
	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansım olmasından	3,44	1,15
	İnsanlara ne yapacaklarını söyleme şansım olmasından	3,37	1,14
	Sosyal statümü artırıp, toplumda saygın bir kişi olmama olanak vermesinden	3,16	1,24
	Yaptığım işin beni sürekli meşgul etmesinden	3,02	1,12
	Kişisel yeteneklerimi sergileme olanağı vermesinden	2,98	1,20
	Tek başıma çalışmama olanak vermesinden	2,92	1,28
	Kendi kararlarımı uygulama serbestisi vermesinden	2,76	1,24
	Ara sıra değişik işler de yapabilmeme olanak vermesinden	2,70	1,22
	<i>İçsel Doyum Altboyut Toplam</i>	3,22	,81
Dışsal Doyum	İşyerindeki arkadaşlarımla birbirleri ile olan uyum ve ilişkilerinden	3,24	1,16
	Yöneticimin astlarını yönetme şeklinden	3,01	1,20
	Yöneticimin karar verme yeteneğinden	3,01	1,18
	İşe yönelik alınan kararların uygulamaya konmasından	3,01	1,16
	İşyerimin çalışma koşullarından	2,97	1,23
	Yaptığım işten ve başarılarımdan dolayı takdir edilmekten	2,86	1,19
	Çalıştığım iş yerinde terfi olanaklarının olmasından	2,52	1,25
	Yaptığım işe karşılık aldığım ücretten	2,49	1,33
	<i>Dışsal Doyum Altboyut Toplam</i>	2,89	,87
	İDÖ Toplam	3,09	0,78

6.3. Yönetici Davranışları Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Yönetici davranışlarının puanlandığı, yönetici davranışları (YDÖ) ölçeği, demokratik yönetici, otoriter yönetici ve ilgisiz yönetici davranışları olmak üzere 3 alt boyuttan oluşan ölçek maddeleri ortalamalarına göre boyutlar içerisinde büyükten küçüğe doğru sıralanarak Tablo 6.3'te verilmiştir.

Tablo 6.3 Yönetici Davranışı Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler

	Yönetici Davranışları Ölçeği	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma
Demokratik Yönetici D.	Herkesin kendi kendini denetlemesi gerektiğine inanır	3,27	1,21
	Kurumun amaçları ile çalışanların ihtiyaçlarını dengeler	2,94	1,24
	Çalışanlarda takım ruhunu geliştirmeye çabalar	2,93	1,30
	Çalışanların kendisine karşı rahat olmalarını ister	2,92	1,26
	Çalışanların önerilerini ciddiye alır.	2,87	1,24
	Yapılacak işleri çalışanlarla birlikte karara bağlar	2,84	1,26
	Yöneticim, Çalışanların kişilik özelliklerine dikkat eder	2,80	1,36
	Çalışanları yönetime katar	2,60	1,26
	Çalışanların yaratıcılıklarını sergilemelerine fırsat verir	2,80	1,24
	Demokratik yönetici alt boyut toplam	2,88	1,05
Otoriter Yönetici D.	Çalışanlara yaklaşımı kuralcıdır.	3,14	1,24
	Sıkı denetimden yanadır	3,08	1,27
	Çalışanlara resmi davranır	3,05	1,24
	Tek adam yönetimine inanır	2,78	1,39
	Kararlarına kimseyi karıştırmaz	2,78	1,34
	Kararlarının nedenlerini camı isterse açıklar	2,63	1,29
	Korkulması gereken bir kişi olduğuna inanır	2,50	1,34
	Otoriter yönetici alt boyut toplam	2,85	,95
İlgisiz Yönetici D.	Yöneticim, Çalışanların istek ve şikâyetlerini göz ardı eder	2,45	1,24
	Kurumun amaçları için çaba harcamaz	2,24	1,24
	Çalışanların motivasyonu ile ilgilenmez	2,43	1,30
	Kurum içi faaliyetlerde çok az karar verir	2,34	1,24
	Kurumu geliştirmek için girişimde bulunmaz	2,30	1,21
	Çalışanlara ve işyerine yabancılaşmıştır	2,29	1,30
	Sorunlarla yüzleşmek istemez	2,27	1,22
	İşyerindeki varlığı ile yokluğu belli değildir.	2,10	1,23
	İşyerini kendi haline bırakmıştır	2,09	1,18
	Yetkilerini kullanmaktan kaçınır	2,01	1,14
	İlgisiz yönetici alt boyut toplam	2,25	,90
YDÖ Toplam	2,63	,46	

Tablo 6.3'e göre üç alt boyuttan oluşan yönetici davranışları ölçeği tanımlayıcı istatistiksel bilgiler incelendiğinde, demokratik yönetici alt boyutundaki, *Herkesin kendi kendini denetlemesi gerektiğine inanır* ($\bar{x}= 3,27$) sorusu ve otoriter yönetici davranışları alt boyutundaki, *Çalışanlara yaklaşımı kuralcıdır* ($\bar{x}= 3,14$) sorularının katılımcılar tarafından en çok puanlandıkları sorular olduğu görülmüştür. İlgisiz yönetici davranışları alt boyutundaki, *Yetkilerini kullanmaktan kaçınır* ($\bar{x}= 2,01$) sorusu ile aynı alt boyuttaki, *İşyerini kendi haline bırakmıştır* ($\bar{x}= 2,09$) sorularının en az düzeyde puanlandıkları görülmüştür. Demokratik yönetici davranışları alt boyutu puan ortalaması ($\bar{x}= 2,88$) Otoriter yönetici davranışları alt boyutu puan ortalaması ($\bar{x}= 2,85$) ve İlgisiz yönetici davranışları alt boyutu puan ortalaması ($\bar{x}=2,25$) olarak ölçülmüştür. Ölçeğin genel ortalaması ($\bar{x}= 2,63$) olarak bulunmuştur.



6.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma kapsamında çalışanların örgütsel bağlılık algılarını ortaya çıkarmak amacıyla kullanılmış olan örgütsel bağlılık ölçeği, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarından oluşmakta olup ölçeğe ait tanımlayıcı istatistiksel bilgiler Tablo 6.4'te gösterilmiştir.

Tablo 6.4 Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Ortalama (\bar{x})	Standart S.
Duygusal Bağlılık	Bu kuruma karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum	3,68	1,11
	Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum	3,65	1,07
	Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi görmüyorum	3,62	1,18
	Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum	3,53	1,17
	Bu kurumun benim için çok özel bir yeri vardır	3,51	1,18
	Meslek hayatımın geri kalan kısmını, bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder	3,33	1,33
	Duygusal bağlılık alt boyut toplam	3,55	,855
Devam Bağlılığı	Kurumdan ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.	3,57	1,13
	Bu kurumdan ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.	3,29	1,14
	Şu anda kurumdan ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.	3,25	1,20
	Eğer bu kuruma kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	3,08	1,12
	Bu kurumdan ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur	2,96	1,21
	Devam bağlılığı alt boyut toplam	3,23	,831
Normatif Bağlılık	Bu kurum benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.	3,30	1,15
	Eğer bu kurumdan ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum	3,26	1,19
	Bu kuruma çok şey borçluyum	2,97	1,23
	Bu kurumdaki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu kurumdan ayrılmam.	2,96	1,24
	Kurumdan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim	2,71	1,24
	Normatif bağlılık alt boyut toplam	3,04	,871
	Ölçek Toplam	3,32	,679

Örgütsel bağlılık ölçeğine ait Tablo 6.4'teki tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, duygusal bağlılık alt boyutunda bulunan ve ters kodlanmış olan *Bu kuruma karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum* ($\bar{x}= 3,68$) sorusunun ve aynı alt boyutta bulunan *Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum* ($\bar{x}=3,65$) sorusunun en yüksek

puanı aldıkları görülmüştür. Normatif bağlılık alt boyutunda bulunan *Kurumdan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissedirim* ($\bar{x}= 2,71$) sorusu, devam bağlılığı alt boyutunda bulunan *Bu kurumdan ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur* ($\bar{x}= 2,96$) ve normatif bağlılık alt boyutunda bulunan *Bu kurumdaki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu kurumdan ayrılmam* ($\bar{x}=2,96$) soruları en az puanlanmış sorular olarak görülmüştür. Duygusal bağlılık alt boyut ortalama puanının ($\bar{x}=3,55$) olduğu, devam bağlılığı alt boyut ortalama puanının ($\bar{x}= 3,23$) olduğu ve normatif bağlılık alt boyut ortalama puanının ($\bar{x}=3,04$) olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık ölçeği genel ortalamasınının ($\bar{x}=3,32$) olduğu görülmüştür. Bu hali ile çalışanların kurumlarına karşı duygusal bağlılıklarının diğer bağlılık türlerine göre daha fazla olduğu söylenebilir.

6.5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Ait Puanların Sosyo-Demografik Değişkenler Açısından Karşılaştırılması

Çalışmanın bu kısmında iş doyum ölçeği, yönetici davranışı ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeğinden elde edilen verilerin sosyo-demografik değişkenler arasında değişiklik gösterip göstermediği ele alınmıştır.

6.5.1. İkili Gruplar Açısından Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması (Bağımsız Gruplar Arası t Testi)

Tablo 6.5 Ölçeklerin Cinsiyet, Medeni Durum ve Unvan Değişkenlerine Göre Bağımsız Gruplar Arası t Testi

Değişken	Ölçekler	İkili Gruplar	Sayı (N)	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma	t	p
Cinsiyet	YDÖ	Kadın	196	2,59	,40	1,85	,065
		Erkek	163	2,67	,40		
	İDÖ	Kadın	196	2,98	,05	2,78	,006
		Erkek	163	3,21	,06		
	ÖBÖ	Kadın	196	3,27	,05	,82	,407
		Erkek	163	3,33	,05		
Medeni Durum	YDÖ	Evli	265	3,06	,75	,96	,334
		Bekar	94	3,15	,86		
	İDÖ	Evli	265	2,63	,41	,15	,874
		Bekar	94	2,62	,39		
	ÖBÖ	Evli	265	3,31	,68	,80	,424
		Bekar	94	3,25	,71		
Unvan	YDÖ	İdari Hiz.	140	3,05	,78	,63	,523
		Sağlık Hiz.	219	3,11	,78		
	İDÖ	İdari Hiz.	140	2,64	,44	,18	,858
		Sağlık Hiz.	219	2,63	,38		
	ÖBÖ	İdari Hiz.	140	3,35	,67	1,22	,220
		Sağlık Hiz.	219	3,26	,71		

Araştırmaya katılan çalışanlara ait sosyo-demografik değişkenlerden ikili gruplar barındıran cinsiyet, medeni durum ve unvan değişkenleri ile çalışmada kullanılan iş doyum ölçeği, yönetici davranışları ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği arasında bağımsız gruplar arası t testi uygulanmış olup sonuçlar Tablo 6.5'te görüldüğü gibi araştırmada kullanılan yönetici davranışları ölçeği (YDÖ), iş doyum ölçeği (İDÖ) ve örgütsel bağlılık ölçekleri (ÖBÖ) toplam puanlarının cinsiyet medeni durum ve unvan değişkenleri açısından, farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla bağımsız gruplar arası t testi yapılmıştır. Analiz sonucunda sadece iş doyum ölçeği toplam puanının cinsiyet açısından istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,005$) olduğu belirlenmiştir.

6.5.2. İkili Gruplar açısından Ölçek Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması (Bağımsız Gruplar Arası t Testi)

İş doyum ölçeği, yönetici davranışları ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği, alt boyutların sosyo-demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için bağımsız gruplar arası t testi yapılmıştır.

Tablo 6.6 Ölçek Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Gruplar Arası t Testi Sonuçları

Değişken	Ölçek	Alt Boyut	İkili Gruplar	Sayı (N)	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma	t	P
Cinsiyet	İDÖ	İçsel	Erkek	163	3,36	,78	3,03	0,03
			Kadın	196	3,11	,81		
		Dışsal	Erkek	163	3	,88	2,03	0,04
			Kadın	196	2,81	,86		
	YDÖ	Demokratik	Erkek	163	3,01	1,02	1,86	,063
			Kadın	196	2,80	1,02		
		Otokratik	Erkek	163	2,86	,94	,12	,89
			Kadın	196	2,84	,91		
		İlgisiz	Erkek	163	2,26	,90	,16	,86
			Kadın	196	2,25	,84		
	ÖBÖ	Duygusal	Erkek	163	2,95	1,08	1,79	,07
			Kadın	196	2,75	1,08		
Devam		Erkek	163	3,13	,71	2,25	,02	
		Kadın	196	2,96	,78			
Normatif		Erkek	163	3,13	,85	1,50	,13	
		Kadın	196	2,99	,87			

Tablo 6.6'ya göre cinsiyet açısından iş doyum ölçeği alt boyutlarının anlamlı şekilde farklılaştığı ($p < 0,05$) hem içsel hem de dışsal doyumda erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre daha fazla ortalamaya sahip oldukları görülmüştür. Benzer şekilde örgütsel bağlılık alt boyutlarından devam bağlılığının cinsiyet açısından anlamlı şekilde farklılaştığı ($p < 0,05$) ve erkek katılımcıların puan ortalamalarının daha yüksek olduğu bulguları elde edilmiştir. Ölçeklerin diğer alt boyutlarının cinsiyet değişkeni açısından farklılık göstermediği ($p > 0,05$) tespit edilmiştir.

Tablo 6.7 Ölçek Alt Boyutlarının Medeni Durum ve Unvan Değişkenlerine Göre Bağımsız Gruplar Arası t Testi Sonuçları

Değişken	Ölçek	Alt Boyut	İkili Gruplar	N	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma	t	p
Medeni Durum	İDÖ	İçsel	Evli	265	3,20	,78	,63	0,52
			Bekar	94	3,26	,89		
		Dışsal	Evli	265	2,85	,84	-1,29	0,19
			Bekar	94	2,99	,94		
	YDÖ	Demokratik	Evli	265	2,88	1,03	-,59	,55
			Bekar	94	2,95	1,02		
		Otokratik	Evli	265	2,89	,95	1,52	,12
			Bekar	94	2,73	,84		
		İlgisiz	Evli	265	2,25	,88	-,24	,80
			Bekar	94	2,27	,83		
	ÖBÖ	Duygusal	Evli	265	2,82	1,09	-,52	,60
			Bekar	94	2,89	1,09		
Devam		Evli	265	3,04	,76	,010	,992	
		Bekar	94	3,04	,74			
Normatif		Evli	265	3,06	,86	,23	,81	
		Bekar	94	3,03	,87			
Unvan	İDÖ	İçsel	İdari H.	140	3,20	,81	-,25	,80
			Sağlık H.	219	3,23	,80		
		Dışsal	İdari H.	140	2,83	,87	-1,08	,27
			Sağlık H.	219	2,93	,87		
	YDÖ	Demokratik	İdari H.	140	2,87	1,00	-,36	,71
			Sağlık H.	219	2,91	1,04		
		Otokratik	İdari H.	140	2,84	,94	-,09	,92
			Sağlık H.	219	2,85	,92		
		İlgisiz	İdari H.	140	2,29	,84	,67	,49
			Sağlık H.	219	2,23	,88		
	ÖBÖ	Duygusal	İdari H.	140	2,81	1,06	-,37	,70
			Sağlık H.	219	2,86	1,10		
Devam		İdari H.	140	2,99	,75	-1,00	,315	
		Sağlık H.	219	3,07	,75			
Normatif		İdari H.	140	3,11	,85	1,02	,307	
		Sağlık H.	219	3,01	,87			

Tablo 6.7'de görüldüğü üzere ölçek alt boyutlarının medeni durum değişkeni ve unvan değişkeni açısından farklılık göstermediği ($p > 0,05$) tespit edilmiştir

6.5.3. İki'den Fazla Grup İçeren Sosyo-Demografik Değişkenler Açısından Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)

İçerisinde üç ve daha fazla grup barındıran değişkenlerin birbirinden anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için *Tek Yönlü Varyans Analizi* kullanılır (Hesamian, 2015: 2682). Bu nedenle ölçeklerin ikiden fazla grup barındıran yaş, çalışma süresi, eğitim durumu ve aylık gelir değişkenlerine göre farklılığını test etmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 6.8 Çalışmada Kullanılan Anket Toplam Puanları ile Yaş Değişkeni Arası Farklılık Tablosu (Tek Yönlü Varyans Analizi)

Değişken Türü	Ölçek	Değişken Aralığı	N	Ort. (\bar{x})	S.Sapma	F	P	Karar	Farklılığın Kaynağı
YAŞ	İDÖ	18-28	67	3,14	0,83	1,533	,206	Gruplar Arasında Fark Yok	-
		29-38	90	3,16	0,79				
		39-48	132	2,97	0,83				
		49 ve +	70	3,16	0,62				
	YDÖ	18-28	67	2,55	0,43	2,478	,061	Gruplar Arasında Fark Yok	-
		29-38	90	2,58	0,43				
		39-48	132	2,67	0,37				
		49 ve +	70	2,70	0,38				
	ÖBÖ	18-28	67	3,31	0,65	,438	,726	Gruplar Arasında Fark Yok	-
		29-38	90	3,27	0,68				
		39-48	132	3,27	0,72				
		49 ve +	70	3,38	0,69				

Tablo 6.8'de araştırmada kullanılmış olan iş doyum ölçeği, yönetici davranışları ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği puanları, araştırmaya katılan çalışanların yaş aralığına göre gruplandırma yapılarak *tek yönlü varyans analizi* yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre her üç ölçek puanlarının yaş grupları açısından anlamlı farklılıklar göstermediği ($p>0,05$) görülmüştür.

Tablo 6.9 Ölçek Alt Boyutlar ile Yaş Değişkeni Arası Farklılık Tablosu (Tek Yönlü Varyans Analizi)

Değişken Türü	Boyut	Değişken Aralığı	N	Ort. (\bar{x})	S.Sapma	F	P	Karar
YAŞ	İçsel	18-28	67	3,28	,84	1,78	,150	Gruplar Arasında Fark Yok
		29-38	90	3,26	,82			
		39-48	132	3,09	,84			
		49 ve +	70	3,34	,65			
	Dışsal	18-28	67	2,92	,93	1,26	,287	Gruplar Arasında Fark Yok
		29-38	90	3,02	,86			
		39-48	132	2,79	,90			
		49 ve +	70	2,89	,76			
	Otokratik	18-28	67	2,89	1,07	,00	1,000	Gruplar Arasında Fark Yok
		29-38	90	2,89	1,00			
		39-48	132	2,88	1,04			
		49 ve +	70	2,88	1,11			
	Demokratik	18-28	67	2,66	,94	2,27	,080	Gruplar Arasında Fark Yok
		29-38	90	2,79	,96			
		39-48	132	2,88	,92			
		49 ve +	70	3,07	,98			
	İgisiz	18-28	67	2,19	,92	1,17	,319	Gruplar Arasında Fark Yok
		29-38	90	2,13	,88			
		39-48	132	2,31	,89			
		49 ve +	70	2,36	,93			
	Duygusal	18-28	67	3,57	,84	,42	,737	Gruplar Arasında Fark Yok
		29-38	90	3,47	,84			
		39-48	132	3,54	,90			
		49 ve +	70	3,62	,84			
	Devam	18-28	67	3,19	,87	,13	,938	Gruplar Arasında Fark Yok
		29-38	90	3,22	,79			
		39-48	132	3,21	,85			
		49 ve +	70	3,28	,85			
	Normatif	18-28	67	3,02	,97	1,08	,354	Gruplar Arasında Fark Yok
		29-38	90	3,00	,86			
		39-48	132	2,96	,87			
		49 ve +	70	3,19	,81			

Tablo 6.9’da araştırmada kullanılmış olan ölçek alt boyut puanları, araştırmaya katılan çalışanların yaş aralığına göre gruplandırma yapılarak *tek yönlü varyans analizi* yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre ölçek alt boyutları yaş grupları açısından anlamlı farklılıklar göstermediği ($p>0,05$) bulgularına ulaşılmıştır.

Tablo 6.10 Çalışmada Kullanılan Anket Toplam Puanları ile Çalışma Süresi Değişkeni Arası Farklılık Tablosu (Tek Yönlü Varyans Analizi)

Değişken Türü	Ölçek Tipi	Değişken Aralığı/yıl	N	Ort. (\bar{x})	S.Sapma	F	p	Karar	Farklılığın Kaynağı
Çalışma Süresi	İ.D.Ö.	0-5	83	3,09	,08	,23	,87	Gruplar Arasında Fark Yok	-
		6-10	72	3,14	,09				
		11-20	99	3,04	,07				
		21 ve +	105	3,09	,07				
	Y.D.Ö.	0-5	83	2,54	,04	3,02	,03	Gruplar Arasında Fark Var	0-5 / 21 ve +
		6-10	72	2,58	,04				
		11-20	99	2,67	,03				
		21 ve +	105	2,70	,03				
	Ö.B.Ö.	0-5	83	3,30	,07	,75	,51	Gruplar Arasında Fark Yok	-
		6-10	72	3,20	,07				
		11-20	99	3,36	,07				
		21 ve +	105	3,30	,06				

Tablo 6.10’da araştırmada kullanılmış olan iş doyum ölçeği, yönetici davranışları ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği puanları, araştırmaya katılan çalışanların çalışma süreleri aralığına göre gruplandırma yapılarak *tek yönlü varyans analizi* yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre iş doyum ölçeği puanlarında ve örgütsel bağlılık ölçeği puanlarında, çalışma süresi değişkeninin anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$), ancak yönetici davranışları ölçeği puanlarındaki farklılığın anlamlı olduğu ($p<0,05$) görülmüştür. Gruplar arasındaki farkın kaynağını tespit etmek amacıyla Post Hoc Multiple Comparison testlerinden Tukey testi çalışılmıştır. Test sonucunda farklılığın 0-5 yıl çalışmışlık süresi olanlar ile 21 yıl ve üzeri çalışmışlık süresi olanlar arasında puanların farklılaştığı ve 21 yıl üzeri çalışmışlık süresi olan bireylerin yönetici davranışları ölçek puanlarının ortalamasının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 6.11 Ölçek Alt Boyutlar ile Çalışma Süresi Değişkeni Arası Farklılık Tablosu (Tek Yönlü Varyans Analizi)

Değişken Türü	Boyut	Değişken Aralığı (yıl)	N	Ort. (\bar{x})	S.Sapma	F	P	Gruplar Arasında	Farklığın Kaynağı
ÇALIŞMA SÜRESİ	İşsel	0-5	83	3,21	,83	,719	,541	Fark Yok	-
		6-10	72	3,28	,81				
		11-20	99	3,13	,81				
		21 ve +	105	3,27	,79				
	Dışsal	0-5	83	2,92	,89	,337	,798	Fark Yok	-
		6-10	72	2,93	,89				
		11-20	99	2,91	,84				
		21 ve +	105	2,82	,88				
	Otokratik	0-5	83	2,86	,99	,657	,006	Fark Var	0-5 / 21 ve +
		6-10	72	2,81	1,08				
		11-20	99	3,01	1,02				
		21 ve +	105	2,84	1,10				
	Demokratik	0-5	83	2,62	,91	4,184	,579	Fark Yok	-
		6-10	72	2,88	1,00				
		11-20	99	2,78	,91				
		21 ve +	105	3,09	,94				
	İlgisiz	0-5	83	2,22	,82	1,560	,199	Fark Yok	-
		6-10	72	2,08	,87				
		11-20	99	2,28	,92				
		21 ve +	105	2,37	,96				
	Duygusal	0-5	83	3,54	,84	,178	,911	Fark Yok	-
		6-10	72	3,49	,87				
		11-20	99	3,58	,91				
		21 ve +	105	3,56	,85				
	Devam	0-5	83	3,20	,90	,194	,900	Fark Yok	-
		6-10	72	3,17	,74				
		11-20	99	3,27	,87				
		21 ve +	105	3,23	,82				
	Normatif	0-5	83	3,06	,92	,734	,532	Fark Yok	-
		6-10	72	2,89	,79				
		11-20	99	3,08	,98				
		21 ve +	105	3,05	,81				

Tablo 6.11’de araştırmada kullanılmış olan iş doyum ölçeği, yönetici davranışları ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği alt boyut puanları ile katılımcıların çalışma süresi aralığına göre gruplandırma yapılarak *tek yönlü varyans analizi* yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre yönetici davranışları alt boyutundan olan otokratik yönetici davranışları ile çalışma süresi

arasında anlamlı bir farklılık ($p < 0,05$) görülmüştür. Farklılığın hangi aralıkta olduğunu tespit etmek için Post Hoc Multiple Comparison testlerinden Tukey testi çalışılmıştır. Test sonucuna göre 21 yıl ve daha üzeri çalışma süresine sahip olan katılımcılar ile 0-5 yıl arası çalışma süresi olan katılımcılar arasında farklılıklar olduğu görülmüş ve 21 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip katılımcıların otokratik davranış algı puanlarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 6.12 Çalışmada Kullanılan Anket Toplam Puanları ile Eğitim Durumu Değişkeni Arası Farklılık Tablosu (Tek Yönlü Varyans Analizi)

Değişken Türü	Ölçek Tipi	Değişken Aralığı	N	Ort. (\bar{x})	S.Sapma	F	P	Gruplar Arası
Eğitim Durumu	İDÖ	İlköğretim.-Lise	94	3,04	,85	,258	,773	Fark Yok
		Ö. Lisans- Lisans	224	3,09	,79			
		Y. Lisans- Doktora	41	3,15	,56			
	YDÖ	İlköğretim.-Lise	94	2,65	,42	,446	,640	Fark Yok
		Ö. Lisans- Lisans	224	2,61	,40			
		Y. Lisans- Doktora	41	2,66	,36			
	ÖBÖ	İlköğretim.-Lise	94	3,40	,63	1,293	,276	Fark Yok
		Ö. Lisans- Lisans	224	3,26	,67			
		Y. Lisans- Doktora	41	3,28	,88			

Tablo 6.12’de araştırmada kullanılmış olan iş doyum ölçeği, yönetici davranışları ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği puanları, araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre gruplandırma yapılarak *tek yönlü varyans analizi* yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre ölçek puanlarının eğitim durumu değişkeni açısından gruplar arasında anlamlı farklılık göstermediği ($p > 0,05$) tespit edilmiştir.

Tablo 6.13 Ölçek Alt Boyutlarının Eğitim Değişkeni Açısından Farklılık Tablosu (Tek Yönlü Varyans Analizi)

Değişken Türü	Ölçek Tipi	Değişken Aralığı	N	Ort. (\bar{x})	S.Sapma	F	p	Gruplar Arası
EĞİTİM DURUMU	İçsel	İlköğretim.-Lise	94	3,17	,85	,41	,661	Fark Yok
		Ö. Lisans- Lisans	224	3,22	,82			
		Y. Lisans- Doktora	41	3,30	,61			
	Dışsal	İlköğretim.-Lise	94	2,86	,93	,07	,926	Fark Yok
		Ö. Lisans- Lisans	224	2,90	,88			
		Y. Lisans- Doktora	41	2,91	,66			
	Demokratik	İlköğretim.-Lise	94	2,95	1,02	,89	,409	Fark Yok
		Ö. Lisans- Lisans	224	2,90	1,09			
		Y. Lisans- Doktora	41	2,69	,86			
	Otokratik	İlköğretim.-Lise	94	2,81	,86	5,11	,006	Fark Var(*)
		Ö. Lisans- Lisans	224	2,79	,99			
		Y. Lisans- Doktora	41	3,29	,80			
	İlgisiz	İlköğretim.-Lise	94	2,27	,94	,03	,970	Fark Yok
		Ö. Lisans- Lisans	224	2,25	,92			
		Y. Lisans- Doktora	41	2,24	,76			
	Duygusal	İlköğretim.-Lise	94	3,73	,78	2,99	,051	Fark Yok
		Ö. Lisans- Lisans	224	3,47	,84			
		Y. Lisans- Doktora	41	3,52	1,10			
	Devam	İlköğretim.-Lise	94	3,28	,86	,38	,680	Fark Yok
		Ö. Lisans- Lisans	224	3,20	,81			
		Y. Lisans- Doktora	41	3,18	,94			
	Normatif	İlköğretim.-Lise	94	3,10	,76	,56	,571	Fark Yok
		Ö. Lisans- Lisans	224	3,01	,91			
		Y. Lisans- Doktora	41	2,95	,94			

(*) İlk öğretim-Lise / Y.Lisans-Doktora ile Ö.Lisans-Lisans/Y.Lisans-Doktora

Tablo 6.13'te araştırmada kullanılmış olan ölçeklere ait alt boyutların, araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre gruplandırma yapılarak *tek yönlü varyans analizi* yapılmıştır. Analiz sonuçlarına yönetici davranışı alt boyutunda yer alan otokratik yönetici davranış algısının eğitim değişkeni açısından gruplar arasında farklılıklar gösterdiği ($p < 0,05$) tespit edilmiş olup, farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan analizde katılımcılardan *ilköğretim-lise* eğitim durumuna sahip olanlar ile *yüksek lisans-doktora* eğitime sahip olanlar arasında, *önlisans ve lisans* mezunu katılımcılar ile *yüksek lisans ve doktora* eğitime sahip katılımcılar arasında farklılıklar olduğu bulunmuştur. Her iki farklılıkta yüksek lisans ve üstü eğitime sahip katılımcıların otokratik yönetici davranış algısı puanlarının daha fazla olduğu görülmüştür.

Tablo 6.14 Ölçek Puanlarının Aylık Gelir Değişkeni Açısından Farklılık Tablosu (Tek Yönlü Varyans Analizi)

Ölçek Tipi	Değişken Türü	Değişken Aralığı (TL)	N	Ort. (\bar{x})	S.Sapma	F	p	Karar	Farklılığın Kaynağı
Aylık Gelir	İDÖ	2500-3500	81	2,91	,78	3,838	,022	Gruplar Arasında Fark Var	2500-3500 / 3501-5000
		3501-5000	155	3,20	,83				
		5001 ve +	123	3,06	,71				
	YDÖ	2500-3500	81	2,61	,53	,650	,523	Gruplar Arasında Fark Yok	-
		3501-5000	155	2,63	,48				
		5001 ve +	123	2,68	,41				
	ÖBÖ	2500-3500	81	3,12	,50	5,051	,007	Gruplar Arasında Fark Var	3.501-5000 / 5001+
		3501-5000	155	3,14	,49				
		5001 ve +	123	2,96	,48				

Tablo 6.14'te araştırmada kullanılmış olan iş doyum ölçeği, yönetici davranışları ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği puanları, araştırmaya katılan çalışanların aylık gelir değişkenine göre gruplandırma yapılarak tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre aylık gelir değişkeni açısından iş doyum ölçeği puanları ile örgütsel bağlılık puanlarının anlamlı şekilde farklılaştığı ($p < 0,05$) görülmüştür. Yapılan analizde farklılığın iş doyum ölçek puanlarının 2500-3500 TL aylık geliri olanlar ile 3.501- 5000 TL aylık geliri olanlar arasında farklılaştığı ve 3501-5000 TL aylık geliri olanların ölçek puanlarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık ölçek puanlarının 3.501-5000 TL aylık geliri olanlar ile 5001 TL ve üzeri aylık geliri olan bireyler arasında farklılaştığı ve 3501-5000 TL aylık geliri olanların ölçek puanlarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 6.15 Ölçek Alt Boyut Puanlarının Aylık Gelir Değişkeni Açısından Farklılık Tablosu (Tek Yönlü Varyans Analizi)

Değişken Türü	Ölçek Tipi	Değişken Aralığı (TL)	N	Ort. (\bar{x})	S.Sapma	F	p	Gruplar Arası	Farklılığın Kaynağı
AYLIK GELİR	İçsel	2500-3500	81	3,02	,82	3,470	,032	Fark Var	2500-3500 / 3501- 5000
		3501-5000	155	3,31	,82				
		5001- ve +	123	3,22	,76				
	Dışsal	2500-3500	81	2,73	,83	3,743	,025	Fark Var	2.500-3.500 / 3.501-5.000
		3501-5000	155	3,03	,93				
		5001- ve +	123	2,82	,79				
	Demokratik	2500-3500	81	2,78	,99	1,85	,159	Fark Yok	-
		3501-5000	155	3,01	1,08				
		5001- ve +	123	2,80	1,03				
	Otokratik	2500-3500	81	2,71	,88	1,386	,251	Fark Yok	-
		3501-5000	155	2,86	1,01				
		5001- ve +	123	2,94	,91				
	İlgisiz	2500-3500	81	2,36	,84	2,729	,067	Fark Yok	-
		3501-5000	155	2,12	,96				
		5001- ve +	123	2,34	,86				
	Duygusal	2500-3500	81	3,56	,87	5,833	,003	Fark Var	3.501-5.000 / 5.001- ve +
		3501-5000	155	3,70	,80				
		5001- ve +	123	3,34	,90				
	Devam	2500-3500	81	3,31	,86	5,016	,007	Fark Var	2.500-3.500 / 5.001- ve +
		3501-5000	155	3,33	,82				
		5001- ve +	123	3,03	,82				
	Normatif	2500-3500	81	2,91	,83	7,383	,001	Fark Var	3.501-5.000 / 5.001- ve +
		3501-5000	155	3,23	,86				
		5001- ve +	123	2,85	,89				

Tablo 6.15'te araştırmada kullanılmış olan ölçeklerin alt boyut puanları ile araştırmaya katılan çalışanların aylık gelir değişkenine göre gruplandırma yapılarak tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre aylık gelir değişkeni açısından içsel doyum puanlarının anlamlı şekilde farklılaştığı ($p < 0,05$) görülmüştür. Bu farklılığın nedenini tespit etmek için yapılan analizde, farklılığın 2500-3500 TL aylık geliri olanlar ile 3501- 5000 TL aylık geliri olanlar arasında kaynaklandığı ve 3501- 5000 TL arası aylık geliri olan katılımcıların içsel doyumlarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Dışsal doyum ile aylık gelir değişkeni arasında yine anlamlı ($p < 0,05$) farklılık tespit edilmiş olup farklılığın kaynağının 2.500-3.500 / 3.501-5.000 TL aylık geliri olan gruplar arasından kaynaklandığı ve 3501-5000 TL geliri olan katılımcıların dışsal doyum puanlarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Benzer farklılıklar duygusal, devam ve normatif bağlılık puanları arasında da tespit edilmiş olup, yapılan analizde farklılığın 3501-5000 TL arası geliri olan katılımcılar ile 5001 TL ve 5001 TL üstü geliri olan katılımcılar

arasında anlamlı ($p<0,05$) şekilde farklılaştığı ve 3501-5000 TL arası geliri olan katılımcıların puanlamalarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Devam bağlılığında farklılığın 2500-3500 TL arası geliri olan katılımcılar ile 5001 TL ve üstü geliri olan katılımcılar arasından kaynaklandığı ve 2500-3500 TL arası geliri olan katılımcıların puanlamalarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Normatif bağlılıkta 3.501-5.000 TL arası geliri olan katılımcılar ile 5001 TL ve 5001 TL üstü geliri olan katılımcıların anlamlı ($p<0,05$) şekilde farklılaştığı ve 3.501-5.000 TL arası geliri olan katılımcıların puanlamalarının daha yüksek olduğu bulunmuştur.

6.5.4. Yönetici Davranışı, Çalışan İş Doymu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile Test Edilmesi

Korelasyon, değişkenler arasındaki ilişkinin varlığının ortaya çıkarılmasıdır. Her korelasyon bir sebep ve sonucu ortaya koymaz (Balcı, 2011: 276). Değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olması beklenir ve böylece ikili değişkenler arasındaki ilişkinin şiddeti ölçülebilir. Eğer ki değişkenler arasında doğrusal bir bağıntı yoksa korelasyon kurulamaz (Coşkun vd., 2015: 228). Değişkenler arasında korelasyon olması bu değişkenlerde nedensellik bağının olduğunu göstermez. Ancak korelasyonun gücü değişimi açıklamada önemli bir çıkış yoludur (Böke, 2011: 167). Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değer alır ve 'r' ile gösterilir. Tablo 6.16'da korelasyon katsayısının aralık değerleri ve karşılık geldiği ilişkinin gücü verilmiştir.

Tablo 6.16 Korelasyon Katsayısı (r) Yorumu

$r=0$	Doğrusal ilişki yok
$r<0,2$	Çok zayıf düzeyde korelasyon
$0,2<r<0,40$	Zayıf düzeyde korelasyon
$0,4<r<0,6$	Orta düzeyde korelasyon
$0,6<r<0,8$	Yüksek düzeyde korelasyon
$r>0,8$	Çok yüksek düzeyde korelasyon

Kaynak; (Çakır ve Güneş, 2017: 55).

Çalışmada kullanılan iş doyum ölçeği, yönetici davranışları ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği toplam puanlarına, ölçekler arasındaki ilişkinin belirlenmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Verilerin normal dağılım özelliğinden hareketle *Pearson korelasyon analizi* tercih edilmiştir. Analiz sonucu elde edilen veriler Tablo 6.17'ye işlenmiştir.

Tablo 6.17 Yönetici Davranışları ve Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu ile Korelasyonu

Ölçekler	Korelasyon/ Anlamlılık	Korelasyon Düzeyi
Yönetici D. / İş Doyumu	r	,108*
	p	0,043
Yönetici D. / Örgütsel Bağlılık	r	,014
	p	,797
Örgütsel Bağlılık / İş Doyumu	r	,112*
	p	,036
Otokratik Y. / İş Doyumu	r	-,168**
	p	,008
Otokratik Y. / Örgütsel Bağlılık	r	-,055
	p	,295
Demokratik Y. / İş Doyumu	r	,689**
	p	,000
Demokratik Y. – Örgütsel Bağlılık	r	,153*
	p	,029
İlgisiz Y. / İş Doyumu	r	-,472**
	p	,000
İlgisiz Y. / Örgütsel Bağlılık	r	-,042
	p	,429

(**) korelasyonun $p < 0,01$ seviyesinde anlamlılık değeridir. (*) $p < 0,05$ korelasyonun seviyesinde anlamlılık değeridir. r: Spearman test sonucuna göre Korelasyon Katsayısıdır.

Tablo 6.17'ye göre yönetici davranışları (YDÖ) ile iş doyumunu (İDÖ) arasında ($p < 0,05$) anlamlı ($r = 0,108$) çok zayıf ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Ayrıca iş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü, anlamlı ($p < 0,05$) ve çok zayıf düzeyde ($r = 0,112$) bir ilişki bulunmuştur. Otokratik yönetici davranışı alt boyutu ile iş doyumunu arasında anlamlı ($p < 0,01$) çok zayıf düzeyde ($r = -0,168$) ve negatif yönlü, demokratik yönetici davranışı alt boyutu ile iş doyumunu arasında ($p < 0,01$) anlamlı ($r = 0,689$) yüksek düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu, ilgisiz yönetici davranışları ile iş doyumunu arasında anlamlı ($p < 0,01$) orta düzeyde ($r = -0,472$) negatif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Tablodaki diğer değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür.

Tablo 6.18 Ölçek Alt Boyutlarının Korelasyon Analizi

Ölçekler	Korelasyon/ Anlamlılık	Korelasyon Düzeyi
Demokratik Y. / İçsel Doyum	r	,615**
	p	,000
Demokratik Y. / Dışsal Doyum	r	,698**
	p	,000
Demokratik Y. / İlgisiz Yönetici	r	-,608**
	p	,000
Demokratik Y. / Otokratik Yönetici	r	-,383**
	p	,000
Demokratik Y. / Duygusal Bağlılık	r	,161**
	p	,005
Demokratik Y. / Devam Bağlılığı	r	,113*
	p	,040
Demokratik Y. / Normatif Bağlılık	r	,090
	p	,088
Otokratik Y. / İçsel Doyum	r	-,047
	p	,373
Otokratik Y. / Dışsal Doyum	r	-,252**
	p	,000
Otokratik Y. / İlgisiz Yönetici	r	,456**
	p	,000
Otokratik Y. / Duygusal Bağlılık	r	-,064
	p	,225
Otokratik Y. / Devam Bağlılığı	r	-,006
	p	,914
Otokratik Y. / Normatif Bağlılık	r	-,091
	p	,085
İlgisiz Y. / İçsel Doyum	r	-,379**
	p	,000
İlgisiz Y. / Dışsal Doyum	r	-,408**
	p	,000
İlgisiz Y. / Duygusal Bağlılık	r	-,092
	p	,081
İlgisiz Y. / Devam Bağlılığı	r	-,018
	p	,739
İlgisiz Y. / Normatif Bağlılık	r	-,057
	p	,284

(**) korelasyonun $p < 0,01$ seviyesinde anlamlılık değeridir. (*) $p < 0,05$ korelasyonun seviyesinde anlamlılık değeridir. r: Spearman test sonucuna göre korelasyon katsayısıdır.

Tablo 6.18’de ölçek alt boyutlarının kendi aralarındaki korelasyon analizi verilmiş olup buna göre; demokratik yönetici davranışları ile içsel doyum arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ($r=0,615$) ve istatistiksel açıdan anlamlı ($p < 0,01$) bir ilişki olduğu, demokratik yönetici davranışları ile dışsal doyum arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ($r=0,698$) ve anlamlı ($p < 0,01$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Demokratik yönetici davranışları ile ilgisiz yönetici davranışları arasında negatif yönlü ve yüksek ($r=-0,608$) şiddette ve

istatistiksel açıdan anlamlı($p<0,01$) bir korelasyon olduğu, demokratik yönetici davranışı ile otokratik yönetici davranışı arasında negatif yönlü ve zayıf düzeyde ($r=-0,383$) anlamlı ($p<0,01$) bir korelasyon olduğu, demokratik yönetici davranışları ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü çok zayıf şiddette ($r=,161$) ve istatistiksel açıdan anlamlı ($p<0,01$) bir ilişki olduğu, demokratik yönetici davranışları ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü çok zayıf şiddette ($r=,113$) ve istatistiksel açıdan anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki olduğu görülmektedir.

Otokratik yönetici ile dışsal doyum arasında negatif yönlü zayıf şiddette ($r=-,252$) ve anlamlı ($p<0,01$) bir ilişki olduğu, otokratik davranışlar ile ilgisiz davranışlar arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($r=-,456$) ve anlamlı ($p<0,01$) bir ilişki olduğu, ilgisiz yönetici davranışları ile içsel doyum arasında negatif yönlü zayıf şiddette ($r=-,379$) ve anlamlı ($p<0,01$) bir ilişki olduğu, ilgisiz yönetici davranışları ile dışsal doyum arasında negatif yönlü orta şiddette ($r=-408$) ve anlamlı ($p<0,01$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Tablodaki diğer değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 6.19 Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ile İş Doyumu Alt boyutları arasında Korelasyon Analizi

Ölçekler	Korelasyon/ Anlamlılık	Korelasyon Düzeyi
Duygusal B. / İçsel Doyum	r	,100
	p	,059
Duygusal B. / Dışsal Doyum	r	,082
	p	,121
Duygusal B. / Devam Bağlılığı	r	,484**
	p	,000
Duygusal B. / Normatif Bağlılık	r	,518**
	p	,000
Devam B. / Normatif Bağlılık	r	,542**
	p	,000
Devam B. / İçsel Doyum	r	,048
	p	,364
Devam. B / Dışsal Doyum	r	,073
	p	,165
Normatif B. / İçsel Doyum	r	,091
	p	,084
Normatif B. / Dışsal Doyum	r	,127*
	p	,016
İçsel D. / Dışsal Doyum	r	,770**
	p	,000

(**) korelasyonun $p<0,01$ seviyesinde anlamlılık değeridir. (*) $p<0,05$ korelasyonun seviyesinde anlamlılık değeridir. r: Spearman test sonucuna göre korelasyon katsayısıdır.

Tablo 6.19'a göre, duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasında orta düzeyde ($r=0,484$) pozitif yönlü ve anlamlı ($p<0,01$) ilişki olduğu, devam bağlılığı puanları ile normatif bağlılık puanları arasında pozitif yönlü orta şiddette ($r=,542$) ve istatistiksel açıdan anlamlı ($p<0,01$) bir ilişki olduğu, normatif bağlılık ile dışsal doyum arasında pozitif yönlü çok zayıf şiddette ($r=,127$) ve anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki olduğu, içsel doyum ile dışsal doyum arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ($r=0,770$) ve anlamlı ($P<0,05$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Tablodaki diğer değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

6.5.5. Çalışmada Elde Edilen Verilere Çoklu Regresyon Analizi Uygulanması

Regresyon; değişkenler arasındaki ilişki varlığının bağımlı veya bağımsız değişken kategorisine göre matematiksel teste tabi tutulmasıdır. Bir bağımlı ve bir bağımsız değişken varsa basit regresyon, bir bağımlı ancak birden fazla bağımsız değişken varsa çoklu regresyon, bağımlı değişken iki den fazla ise çok değişkenli regresyon analizi olarak adlandırılır (Büyüköztürk, 2013: 91).

Çoklu regresyon nedensellik (Aziz, 2011: 164) ve korelasyonel araştırmalarda kullanılır ve hedef değişkenle birden fazla değişkenin kombinasyonu neticesindeki ilişkilerin incelenmesidir (Balcı, 2011: 278). Genel itibarıyla regresyon analizinde bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkileme derecesi ortaya çıkarılmaya çalışılır. Bağımsız değişkendeki farklılığın bağımlı değişkendeki karşılığı birimsel bazda regresyon katsayısı ile açıklanır ve R ile gösterilir (Aziz, 2011: 163-164). Birden fazla bağımsız değişkenli bir regresyon modelinde R^2 bağımlı değişkende açıklanabilen oranı ifade eder. R^2 katsayısı doğrusal regresyonda değişimlerin uygunluğunu ve hedef değişkende oluşan farklılığın %'de kaçının regresyon modeli ile belirlenebileceğini gösterir. Çoklu doğrusal regresyonda VIF (Variance Inflation Factors) değerinin 1 ile 5 arasında olması orta düzeyde çoklu ve doğrusal bir bağlantıyı gösterir. Bu durumda kullanılan model geçerlidir ve değiştirmeye gerek kalmaz. VIF değeri eğer 5 in üzerinde ise yüksek düzeyde bir çoklu doğrusal bağlantı olduğu kabul edilir ve bu durumda model geçersiz olur (Karagöz, 2017: 363-368-372-380).

Regresyon analizinde yönetici davranışları alt boyut puanları bağımsız değişken olarak alınmış ve böylece yönetici davranışlarının çalışan iş doyumunu ve örgütsel bağlılık bileşenlerini nasıl etkilediği açıklanmaya çalışılmıştır.

Tablo 6.20 Yönetici Davranışları Alt Boyutları ve İş Doymu Arasında Çoklu Regresyon Analizi (İş Doymu Bağımlı Değişken)

Katsayılar		R ²	F	p	B	β	p
Model Sonucu		,495	115,839	,00			
Bağımsız Değişkenler	Demokratik Yönetici Davranışları				,5	,667	,00
	Otoriter Yönetici Davranışları				,124	,150	,00
	İlgisiz Yönetici Davranışları				-,117	-,135	,00

Tablo 6.20’de görüldüğü üzere R² değerinin 0,495 olduğu görülmüştür. Bu haliyle modele konulmuş olan bağımsız değişkenler (demokratik, otoriter ve ilgisiz), iş doymundaki değişimin %49,5’nu açıklamaktadır. Başka bir deyişle iş doymundaki varyansın %49,5’lik kısmı yönetici davranışları ile açıklanabilmektedir. Ayrıca demokratik davranışlar, iş doymundaki bu değişimin %66,7’sinden sorumlu otoriter davranışlar da %15’inden sorumludur. İlgisiz yönetici davranışları ise modele %13,5’lik bir negatif etki yapmaktadır.

Tablo 6.21 Yönetici Davranışları Alt Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Arasında Çoklu Regresyon Analizi (Örgütsel Bağlılık Bağımlı Değişken)

Katsayılar		R ²	F	p	B	β	p
Model Sonucu		,015	1,773	,152			
Bağımsız Değişkenler	Demokratik Yönetici Davranışları				,061	,127	,043
	Otoriter Yönetici Davranışları				-,018	-,035	,569
	İlgisiz Yönetici Davranışları				,024	-,043	,526

Tablo 6.21’de görüldüğü üzere yönetici davranışları alt boyutları bağımsız değişken olarak kabul edilip örgütsel bağlılığı etkileme modeli geliştirilmiş ancak (p>0,05) elde edildiğinde, kurulan modelin anlamsız olduğu görülmüştür.

Tablo 6.22 Yönetici Davranışları Alt Boyutları ve İçsel Doyum Arasında Çoklu Regresyon Analizi (İçsel Doyum Bağımlı Değişken)

Katsayılar		R ²	F	p	B	β	p
Model Sonucu		,426	87,84	,00			
Bağımsız Değişkenler	Demokratik Yönetici Davranışları				,461	,599	,00
	Otoriter Yönetici Davranışları				,208	,245	,00
	İlgisiz Yönetici Davranışları				-,163	-,183	,00

Tablo 6.22'ye göre yönetici davranışları alt boyutları bağımsız değişken olarak doğrusal çoklu regresyon modeli kurulmuş olup, modelin anlamlı ($p < 0,05$) olduğu, tespit edilmiştir. Bu haliyle modele konulmuş olan bağımsız değişkenler (demokratik, otoriter ve ilgisiz), içsel doyumdaki değişimin %42,6'sını açıklamaktadır. Ayrıca bu değişime model bazında demokratik yönetici davranışları %59,9 ve otoriter yönetici davranışları ise %24,5 olumlu katkı yaparken ilgisiz yönetici davranışları ise %18,3 olumsuz katkı yapmaktadır.

Tablo 6.23 Yönetici Davranışları Alt Boyutları ve Dışsal Doyum Arasında Çoklu Regresyon Analizi (Dışsal Doyum Bağımlı Değişken)

Katsayılar		R ²	F	p	B	β	p
Model Sonucu		,488	112,96	,00			
Bağımsız Değişkenler	Demokratik Yönetici Davranışları				,558	,670	,00
	Otoriter Yönetici Davranışları				-,003	-,003	,94
	İlgisiz Yönetici Davranışları				-,048	-,049	,31

Tablo 6.23'e göre yapılan çoklu regresyonda kurulan doğrusal modelin anlamlı ($p < 0,05$) olduğu, görülmüştür. Bu haliyle modele konulmuş olan bağımsız değişkenler (demokratik, otoriter ve ilgisiz), dışsal doyumdaki değişimin %48,8'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Demokratik yönetici davranışlarının modeldeki değişime %67 oranında katkı sağladığı, diğer alt boyutların ise modele anlamlı katkı vermedikleri ($p > 0,05$) görülmüştür.

Tablo 6.24 Yönetici Davranışları Alt Boyutları ve Duygusal Bağlılık Arasında Çoklu Regresyon Analizi (Duygusal Bağlılık Bağımlı Değişken)

Katsayılar		R ²	F	p	B	β	p
Model Sonucu		,022	2,665	,048			
Bağımsız Değişkenler	Demokratik Yönetici Davranışları				,112	,136	,03
	Otoriter Yönetici Davranışları				-,011	-,012	,84
	İlgisiz Yönetici Davranışları				-,013	-,014	,83

Tablo 6.24'e göre yapılan çoklu regresyonda kurulan doğrusal modelin anlamlı ($p < 0,05$) olduğu, görülmüştür. Bu haliyle modele konulmuş olan bağımsız değişkenler (demokratik, otoriter ve ilgisiz), dışsal doyumun %2,2'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Modele sadece demokratik yönetici davranışlarının anlamlı ($p < 0,05$) katkı verdiği ve modele bağlı değişimin %13,6'sını açıkladığı görülmüştür.

Tablo 6.25 Yönetici Davranışları Alt Boyutları ve Devam Bağlılığı Arasında (Devam Bağlılığı Bağımlı Değişken)

Katsayılar		R ²	F	p	B	β	p
Model Sonucu		,013	1,541	,204			
Bağımsız Değişkenler	Demokratik Yönetici Davranışları				,106	,133	,05
	Otoriter Yönetici Davranışları				,014	,016	,79
	İlgisiz Yönetici Davranışları				,042	,045	,50

Tablo 6.25'te yönetici davranışlarının bağımsız değişken olduğu ve devam bağlılığındaki değişimlerin incelendiği doğrusal çoklu regresyonda model anlamlı çıkmamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 6.26 Yönetici Davranışları Alt Boyutları ve Normatif Bağlılığı Arasında Normatif Bağlılık Bağımlı Değişken)

Katsayılar		R ²	F	p	B	β	p
Model Sonucu		,013	1,515	,210			
Bağımsız Değişkenler	Demokratik Yönetici Davranışları				,064	,077	,22
	Otoriter Yönetici Davranışları				-,071	-,077	,21
	İlgisiz Yönetici Davranışları				,022	,023	,73

Tablo 6.26'da yapılan çoklu regresyonda kurulan doğrusal modelin anlamlı olmadığı ($p>0,05$) olduğu, görülmüştür. Yönetici davranışlarının normatif bağlılıkta anlamlı değişiklik oluşturmadığı görülmüştür.

6.6. Araştırma Hipotezlerine Ait Sonuçlar

Araştırma kapsamında incelenen kavramlara ilişkin geliştirilmiş olan hipotezler, elde edilen verilerin analizi sonucunda kabul veya reddedilerek Tablo 6.25.'ye işlenmiştir.

Tablo 6.27 Araştırma Hipotezleri Sonuçları

H(0)	Hipotez	Hipotez Sonucu
Hipotez 1	Cinsiyet açısından iş doyum düzeyi arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.	Reddedildi
Hipotez 2	Cinsiyet açısından yönetici davranış algıları arasında istatistiksel olarak farklılık yoktur.	Kabul Edildi
Hipotez 3	Cinsiyet açısından örgütsel bağlılık algıları arasında istatistiksel olarak farklılık yoktur.	Kabul edildi
Hipotez 4	Medeni durum açısından iş doyum düzeyi arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.	Kabul Edildi
Hipotez 5	Medeni durum açısından yönetici davranış algıları arasında istatistiksel olarak farklılık yoktur.	Kabul Edildi
Hipotez 6	Medeni durum açısından örgütsel bağlılık algıları arasında istatistiksel olarak farklılık yoktur.	Kabul Edildi
Hipotez 7	Unvan açısından iş doyum düzeyi arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.	Kabul Edildi
Hipotez 8	Unvan açısından yönetici davranış puanları arasında istatistiksel olarak fark yoktur	Kabul Edildi
Hipotez 9	Unvan durumu açısından örgütsel bağlılık algıları arasında istatistiksel olarak farklılık yoktur.	Kabul Edildi
Hipotez 10	Yaş durumu açısından iş doyum düzeyi arasında istatistiksel olarak bir fark yoktur.	Kabul Edildi
Hipotez 11	Yaş durumu açısından yönetici davranış algıları arasında istatistiksel olarak farklılık yoktur.	Kabul Edildi
Hipotez 12	Yaş durumu açısından örgütsel bağlılık algıları arasında istatistiksel olarak farklılık yoktur.	Kabul Edildi
Hipotez 13	Çalışma süresi açısından iş doyum düzeyi arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.	Kabul Edildi
Hipotez 14	Çalışma süresi açısından yönetici davranış algıları arasında istatistiksel olarak farklılık yoktur.	Reddedildi
Hipotez 15	Çalışma süresi açısından örgütsel bağlılık algıları arasında istatistiksel olarak farklılık yoktur.	Kabul Edildi
Hipotez 16	Eğitim durumu açısından iş doyum düzeyi arasında istatistiksel olarak farklılık yoktur.	Kabul Edildi
Hipotez 17	Eğitim açısından yönetici davranış algıları arasında istatistiksel olarak fark yoktur.	Kabul Edildi
Hipotez 18	Eğitim durumu açısından örgütsel bağlılık algıları arasında istatistiksel olarak farklılık yoktur	Kabul Edildi

Hipotez 19	Aylık gelir açısından iş doyumu düzeyleri arasında istatistiksel açıdan bir fark yoktur	Reddedildi
Hipotez 20	Aylık gelir açısından yönetici davranış algıları arasında istatistiksel olarak farklılık yoktur.	Kabul Edildi
Hipotez 21	Aylık gelir durumu açısından örgütsel bağlılık algıları arasında istatistiksel olarak farklılık yoktur	Reddedildi
Hipotez 22	Yönetici davranışları algısı ile çalışan iş doyum düzeyi arasında istatistiksel olarak bir ilişki yoktur.	Reddedildi
Hipotez 23	Demokratik yönetici davranışları algısı ile çalışanların iş doyum düzeyi arasında istatistiksel olarak bir ilişki yoktur.	Reddedildi
Hipotez 24	Çalışanların iş doyum düzeyi ile örgütsel bağlılık algıları arasında istatistiksel olarak bir ilişki yoktur.	Reddedildi
Hipotez 25	Yönetici davranışları algısı ile çalışanların örgütsel bağlılık algısı arasında istatistiksel olarak bir ilişki yoktur.	Kabul Edildi
Hipotez 26	Otokratik yönetici davranışları algısı ile çalışanların iş doyum düzeyi arasında istatistiksel olarak bir ilişki yoktur	Reddedildi
Hipotez 27	İlgisiz yönetici davranışları algısı ile çalışanların iş doyum düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki yoktur	Reddedildi
Hipotez 28	Demokratik yönetici davranışları algısı ile örgütsel bağlılık algısı arasında istatistiksel açıdan bir ilişki yoktur	Reddedildi
Hipotez 29	Otokratik yönetici davranışları algısı ile örgütsel bağlılık algısı arasında istatistiksel açıdan bir ilişki yoktur	Kabul Edildi
Hipotez 30	İlgisiz yönetici davranışları algısı ile örgütsel bağlılık algısı arasında istatistiksel açıdan bir ilişki yoktur	Kabul Edildi

BÖLÜM VII

7. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın temel problemleri ve kurulan hipotezler ışığında analizlerden elde edilen veriler ile özetlemeler yapılarak literatürdeki benzer çalışma sonuçları karşılaştırılıp, bulgulara göre önerilerde bulunulmuştur.

7.1. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma, sağlık sektöründe çalışan yöneticilerin sergilemiş oldukları davranış stillerinin, sağlık çalışanlarının iş doyum düzeylerine ve örgütsel bağlılıklarına olan etkisini ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Çalışmanın ilk kısmında araştırmanın dayandırıldığı problem, araştırmanın amacı sınırlılıkları ve varsayımları gibi araştırmanın genel çerçevesi belirtilmiştir. Araştırmanın ikinci, üçüncü ve dördüncü kısmında, araştırma konusu ve içeriği hakkında literatürden faydalanılarak kavramsal bilgiler açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın beşinci ve altıncı kısmında araştırma yöntemi ve metotları ile elde edilen bulgular istatistiksel teknik ve araçlar kullanılarak açıklanmıştır. Yedinci ve son kısmında ise analizlerden elde edilen bulguların yorumlanması yapılarak literatürdeki benzer çalışmalardan elde edilen sonuçlar karşılaştırmalara yer verilmiştir.

Literatürde yönetim kavramı, kıt olan örgütsel kaynakların (Uygur, 2007b: 5) ve insan kaynağının (Tortop vd., 2010: 84) bir düzen içerisinde sevk ve koordine edilerek, örgüt amaç ve hedeflerine ulaşılma çabası olarak tanımlanmaktadır. Yönetici ise örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için başkalarının kullanılması, başkası aracılığı ile iş yapılması (Mankan, 2011: 15-19) olarak tarif edilmiştir. Klasik yaklaşımda yönetici davranış stilleri demokratik, otokratik ve ilgisiz (serbest bırakıcı) şeklinde sınıflandırılmıştır. Tüm yetkiyi elinde toplayan yönetici davranış tipi otokratik (Özalp vd., 1996: 101), katılımcı ve karşıdakinin fikrini önemseyen davranış tipi demokratik (Tin, 2020: 14) her şeyi kendi haline bırakan yönetici davranış tipi ise ilgisiz (Che vd., 2017: 340) yönetici davranışı olarak açıklanmıştır.

Literatürde çalışan iş doyum kavramının oldukça yoğun biçimde işlendiği görülmüştür. İş doyum çalışanların psikolojik durumlarını göstermesi bakımından önemli bir kavramdır. (Valaei ve Rezaei, 2016: 1665). İş doyum, çalışanın yaptığı işe karşılık oluşturduğu beklentileri ile işin gerçekte kendisine sunduğu imkânların birbirini karşılama

durumuna göre kişide oluşan duygu durumudur (Akıncı, 2002: 2-3; Tin, 2020: 37). İş doyumunu kolektif olmayıp bireysel bir durumdur. Olumlu veya olumsuz şekilde ortaya çıkabilir (Eğinli, 2009: 36; Kayabaşı, 2019: 54), soyuttur ve çalışanın işini ne kadar sevdiğini gösterir. İş doyumunu bu denli önemli kılan şey, kişinin ruh halini şekillendirmesi ve iş verimi üzerinde etkili olmasıdır (Tengilimoğlu, 2005: 27). İş doyumunu yüksek olan çalışanların iş verimleri de yüksek olur (Malik, 2013: 212), aile hayatları ve gündelik yaşamları daha düzenli olur (Şencan vd., 2013: 106). Ayrıca kabul edilebilir iş doyum düzeyi işletmelerin maliyetlerini de düşürür (Koroğlu, 2011: 25).

Çalışmada incelenen kavramlardan bir diğeri örgütsel bağlılık kavramıdır. Örgütsel bağlılık çalışanın emek verdiği örgütünde sürekli kalmak istemesi (Stup, 2007: 1), örgütüne karşı minnet duygusu hissederek (Kim vd., 2005: 175), örgüt amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için sadakatle çalışmasıdır (Karabekir ve Ufuk, 2015: 298). Üretimde kullanılan standart makinelerin aksine insan kaynağı tek düze değildir ve belli bir kalıba oturtulamaz. Zaten insan iş gücünü makinelerden ayıran özellikte, düşünebilir olması ve işine kendinden bir şeyler katabilmesidir. Bu nedenle çalışanlarda örgütsel bağlılığı oluşturmak aşılması gereken önemli bir sorundur. Örgütsel bağlılık sağlandığında performans artar, işe karşılık geliştirilen olumsuz duygular azalır (L. Bayram, 2005: 125).

Örgütün devamlılığı ve sürdürülebilir karlılığı için insan faktörünün en ideal şekilde yönetilmesi gerekir. İyi bir insan kaynağı yönetimi ile örgüt amaç ve hedeflerine daha çok yaklaşılabilir. Çalışma hayatında kişilerin verimini olumlu veya olumsuz etkileyen iş doyumunu ve örgütsel bağlılık, soyut kavramlar olmasından dolayı bu kavramların geliştirilmesi için alınacak önlemlerde sorunlar yaşanılmaktadır. Ancak bu sorunlar çözüldüğünde sürdürülebilir bir örgütsel kazanım elde edilmektedir. Örgütsel bağlılığı ve iş doyumunu etkileyen birçok faktör vardır, bu faktörlerden belkide en önemlisi yönetici davranışlarıdır. Çalışanların nazarında yönetici örgütün temsilcisi olduğu için yönetici davranışlarının incelenerek geliştirilmesi önem arz etmektedir (İnce ve Gül, 2005: 73).

Sağlık sektörü hizmet ağırlıklı bir sektördür ve hali ile çok sayıda meslek mensubu bir arada çalışmaktadır. Çalışanların işlerini severek, isteyerek ve büyük bir bağlılıkla yapmaları hem kendi ruh halleri için hem de hizmet verdikleri hastaların esenliği için önemlidir. Bu nedenle sağlık çalışanlarının iş doyum düzeylerinin arttırılması ve örgütsel bağlılıklarının sağlanması ayrıca önemsenmesi gereken bir konudur. Dünya sağlık örgütü (WHO, 2021) sağlığı, sadece hastalık halinin yokluğu değil aynı zamanda beden ve ruhen

de tam bir iyilik hali olarak tanımlar. Sağlıklı bir hayattan söz etmek için fedakârca çalışan sağlıkçılara sahip olmak gerekir. Sağlıkçı sözlük anlamı, sağlık işleriyle görevli kimsedir (TDK, 2020). Dünya Sağlık Örgütü dar kapsamda sağlıkçıyı, sağlığın iyileştirilmesi, geliştirilmesi, kişilerin iyilik hallerini sağlamak üzere her türlü teşhis ve tedavi için gerekli bilgi ve birikimini kullanan kişi olarak, geniş perspektifte ise her türlü sağlık hizmeti sunumunu yapan çalışanları sağlık çalışanı (WHO, 2006) olarak tanımlayıp, bir şekilde insan sağlığına olumlu katkı veren herkesin sağlıkçı olabileceğini belirtmektedir. Tanımlardan da görüleceği üzere sağlık, beden ve ruhen olunması istenilen durumdur. Sağlıkçı da bu istenilen durumu oluşturmak için çalışan kişidir. Bu yönden bakıldığında sağlık çalışanın yüksek iş doyum düzeyi ile örgütüne bağlı bir şekilde hizmet vermesi, sağlık sektörünün gelişmesi ve devamlılığı açısından büyük önem taşır.

Bu çalışma Kırşehir İl Sağlık Müdürlüğü ve bağlı kuruluşlarında görev yapan sağlık çalışanlarını kapsamaktadır. Çalışmaya çeşitli meslek gruplarından 359 çalışan katılmıştır. Bunların 163 (%45,4)'ü erkek çalışan ve 196 (%54,6)'sı kadın çalışandır. Çalışanlar mesleklerine göre idari hizmetler sınıfı ve sağlık hizmetleri sınıfı olarak iki kategoride sınıflandırılmıştır. İdari hizmetler sınıfında 140 çalışan (%39), sağlık hizmetleri sınıfında ise 219 (%61) çalışanın görüşlerine başvurulmuştur.

Çalışma, sosyo-demografik değişkenlerden elde edilen bulgulara göre; cinsiyet değişkeni açısından değerlendirildiğinde, yönetici davranışları ölçek puanlarında ve örgütsel bağlılık puanlarında anlamlı bir farklılığın olmadığı, ancak iş doyum ölçek puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. İş doyum ölçeğinde erkek çalışanların puan ortalamasının kadın çalışanlarınkine oranla daha fazla olduğu görülmüştür. Ölçek alt boyutları cinsiyet değişkeni açısından değerlendirildiğinde kadın ve erkek katılımcıların içsel ve dışsal doyum düzeylerinde anlamlı farklılıklar görülmüştür. Hem içsel doyumun hem de dışsal doyumun erkek katılımcılarda görece daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca devam bağlılığının erkek katılımcılarda yine daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer alt boyutlarda cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Medeni durum değişkeni açısından değerlendirildiğinde ise her üç ölçek içinde evli ve bekârlar arasında anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir. Aynı sonuçların ölçek alt boyutlarında da geçerli olduğu görülmüştür. Unvan değişkeni açısından değerlendirildiğinde her üç ölçeğin ve alt boyut puanları arasında anlamlı farklılık elde

edilmemiştir. Aynı şekilde yaş değişkeni açısından bakıldığında her üç ölçek puanında farklılık görülmemiştir. Ölçek alt boyutlarından da yaş grupları arasında farklılaşmadığı görülmüştür. Çalışma süresi açısından bakıldığında iş doyumunun ve örgütsel bağlılığın çalışma süresi açısından farklılık göstermediği ancak yönetici davranışlarının algılanmasının çalışma süresi açısından anlamlı farklılıklar gösterdiği anlaşılmıştır. Yönetici davranışları ölçeği alt boyutlarından otokratik yönetici davranışlarının da yine aynı şekilde çalışma süresi bakımından farklılıklar içerdiği görülmüştür. Eğitim değişkeni açısından değerlendirildiğinde her üç ölçeğinde farklılık göstermediği görülmüştür. Ancak ölçek alt boyutlarından otokratik yönetici davranışları puanlarının katılımcıların eğitim seviyeleri bakımından anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür. Aylık gelir değişkeni açısından incelendiğinde yönetici davranışları algısının gelir grupları arasında farklılaşmadığı ancak iş doyum ve örgütsel bağlılığın gruplar arasında anlamlı şekilde farklılaştığı belirlenmiştir. Ayrıca ölçek alt boyutlarından içsel doyum, dışsal doyum, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın katılımcıların eğitim durumlarına göre anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür.

Çalışmada demokratik yönetici davranışları alt boyutu ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü yüksek şiddette ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Otokratik yönetici davranışlarının algılanması ile demokratik yönetici davranışlarının algılanması arasında negatif yönlü zayıf ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yönetici davranışları ile çalışanların iş doyum düzeyleri arasında çok zayıf pozitif yönlü ancak istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Otokratik alt boyut ile iş doyumunu arasında negatif yönlü ve çok zayıf bir ilişki, ilgisiz alt boyut ile iş doyumunu arasında negatif yönlü, doğrusal, orta şiddette ve anlamlı bir korelasyonun varlığı görülmüştür.

İçsel doyum ile demokratik yönetici davranışları arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ancak içsel doyum ile ilgisiz yönetici davranışları arasında negatif yönlü zayıf şiddette ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Dışsal doyum ile içsel doyum arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu, dışsal doyum ile demokratik yönetici davranışları arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ve dışsal doyum ile ilgisiz yönetici davranışları arasında negatif yönlü orta şiddette ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İlgisiz yönetici davranışları puanları ile iş doyum puanları arasında negatif yönlü orta şiddette doğrusal ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İlgisiz yönetici davranışları puanları ile demokratik yönetici puanları arasında negatif yönlü ve yüksek ilişki bulunmuştur.

Çalışma kapsamında yapılan çoklu regresyon analizinde; yönetici davranışlarının iş doyum düzeyindeki değişimleri %49,5 oranında belirlediği, içsel doyum düzeyinin %42'lik kısmının, yönetici davranışları alt boyutları tarafından açıklanabildiği, yine bu alt boyutların dışsal doyumun %48,4'nü açıkladığı tespit edilmiştir.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin puanlamaları incelendiğinde iş doyum ölçeğinin ortalama ($\bar{x}=3,09$) olduğu görülmüştür. Ölçek maddelerinin *1- Hiç Memnun Değilim* ile *5- Çok memnunum* arasında 5 kategoride sıralandığı düşünüldüğünde elde edilen bu ortalamanın *3- kısmen memnunum* cevabına daha yakın olduğu söylenebilir. Ölçek içerisinde en düşük ortalamanın *Yaptığım işe karşılık aldığım ücretten* ($\bar{x}=2,49$) ve *Çalıştığım iş yerinde terfi olanaklarının olmasından* ($\bar{x}=2,52$) sorularından kaynaklandığı görülmüştür. Bu haliyle sağlık çalışanlarının iş doyum bileşenlerinden özellikle aldıkları ücretleri yetersiz buldukları, buldukları konumdan daha ileri bir konuma gelememekten yakındıkları ve bu iki bileşenden memnun olmadıkları söylenebilir. Ölçek içerisinde en yüksek puanların ise *Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağının olmasından* sorusu ($\bar{x}=3,66$) ile *Bana sabit ve düzenli bir iş olanağı sağlamasından* ($\bar{x}=3,62$) sorularına verilen cevaplardan alındığı görülmüştür. Bu soruların ortalamalarının yüksek olması sağlık çalışanlarının başkasına yardım etme duygusunun karşılandığı ve düzenli bir işe sahip olmanın belirsizlikler içerisinde bir güvence olarak görüldüğü söylenebilir. Her iki sorunun ortalamaları *memnunum* cevabına yakındır.

Yönetici davranışları ölçeği incelendiğinde ölçeğin demokratik, otokratik ve ilgisiz alt boyutlarından oluştuğu ve ölçek puan ortalamasının ($\bar{x}= 2,63$) olduğu görülmüştür. Ölçekte en çok puanın demokratik yönetici alt boyutundan, *Herkesin kendi kendini denetlemesi gerektiğine inanır* ($\bar{x}= 3,27$) sorusu ve otoriter yönetici davranışları alt boyutundaki *Çalışanlara resmi davranır* ($\bar{x}= 3,05$) sorularından geldiği görülmüştür. Çalışanların hem demokratik özellikli bir bileşene hem de otokratik bir bileşene daha çok puan vermesi araştırma yapılan sağlık kuruluşlarında farklı özelliklerde yöneticilerin olduklarını göstermektedir. Ayrıca çalışma yapılan grubun kendi yöneticilerini görece hem demokratik hem de otokratik olarak algıladıklarını göstermektedir. Aynı ölçekte en az puanı otoriter alt boyutundaki *Yetkilerini kullanmaktan kaçınır* ($\bar{x}= 2,01$) ve *İşyerini kendi haline bırakmıştır.* ($\bar{x}= 2,09$) sorularının aldığı görülmüştür. Bu sonuçlar çalışma yapılan grubun anlam yüklediği yöneticilerinin, görevlerine karşın görece ilgisiz kalmadıkları ve karakter olarak ilgisiz yönetici özelliklerini fazla barındırmadıklarını göstermektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeği değerlendirildiğinde ölçek ortalama puanının ($\bar{x}= 3,32$) olduğu ve örgütsel bağlılık açısından orta dereceli bir bağlılık olduğu söylenebilir. Ölçekte en yüksek puanın duygusal bağlılık alt boyutunda ve ters kodlanmış olan *Bu kuruma karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum* ($\bar{x}= 3,68$) sorusu ile aynı alt boyutta olan *Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum* ($\bar{x}=3,65$) sorularına verildiği görülmüştür. Ölçek cevaplarının 1- kesinlikle Katılmıyorum ile 5- Tamamen katılıyorum arasında sıralandığı göz önünde bulundurulduğunda verilen en yüksek cevapların *kararsızlık* ile *katılıyorum* seçenekleri arasında konumlandığı görülmüştür. Bu hali ile çalışma yapılan sağlık çalışanlarının görece kurumlarına karşı duygusal bağlılık hissettikleri ve kurumun sorunları ile nispeten özdeşleşmiş oldukları anlaşılmaktadır. Ölçekte en düşük puanı normatif bağlılık alt boyutunda bulunan *Kurumdan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim* ($\bar{x}= 2,71$) sorusu ile devam bağlılığı alt boyutunda bulunan *Bu kurumdan ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur* ($\bar{x}= 2,96$) sorularına verildiği görülmüştür. Verilen cevapların ağırlığından hareketle çalışma yapılan grupta tezat duyguların bir arada olduğu ve şartlar elverdiği takdirde kurumdan ayrılacaklarını belirten düşüncelerin varlığından söz edilebilir.

7.1.1. Yönetici Davranışları, Çalışan İş Doymu ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulguların Tartışılması

İş doyum düzeyinin cinsiyet açısından farklılaşıp farklılaşmadığını anlamak için gruplar arası bağımsız t testi çalışılmış olup yapılan analiz sonucunda kadın ve erkek katılımcılar arasında iş doyum düzeyinin anlamlı ($p<0,05$) şekilde farklılaştığı görülmüştür.

Elde edilen bulgulara göre **Hipotez 1-** *Cinsiyet açısından iş doyum düzeyleri arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur* hipotezi reddedilmiştir. Çalışma sonuçlarına göre erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Kadınların iş doyumuna etki eden dışsal faktörler aile düzeyinde ele alındığında, kadın katılımcıların ailevi sorumlulukları ve yüklendikleri görevlerin daha fazla olmasının, kadınların iş doyumunu azalttığı, benzer şekilde örgüt içi yönetim kademelerinde kadın çalışanların daha az olması, cinsiyete özgü daha az kararların alınıp uygulanması olduğu söylenebilir. Ayrıca erkek çalışanların kadın çalışanlara göre yükselme ve terfi imkânlarının daha fazla olması bu sonucu oluşturan etkenlerden olabilir. Çalışmama benzer sonuçların kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde iş doyum düzeyi ile ilgili çalışma yapan Eğinli'nin (2009: 50) de elde ettiği görülmüştür. Yine benzer sonuçların Serbest'in (2019:

69-89), Rençber'in (2012: 101) ve yabancı literatürden Clark'in (1996: 189-216) çalışmalarında da tespit edildiği görülmüştür. Ancak bu çalışmamda elde edilen sonuçlara göre farklı sonuçlar elde eden çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin Erken (2013: 57-58) sağlık çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada iş doyumunun cinsiyet değişkeni açısından farklılaşmadığını tespit etmiştir. Ayrıca Gazioğlu ve Tansel'in (2006: 1165) çalışmalarında da yine iş doyumunun cinsiyet açısından anlamlı şekilde farklılaşmadığı belirtilmiştir. Öztürk ve Şahbudak (2015: 500) bu durumun araştırma yapılan kurumda fırsat eşitliğinin sağlanmış olmasından kaynaklanabileceğini belirtmektedir (Öztürk ve Şahbudak, 2015: 500).

Cinsiyet değişkeni açısından değerlendirilen yönetici davranışları ölçeğinde ise gruplar arasında anlamlı bir farklılık ($p>0,05$) tespit edilememiştir. Böylece **Hipotez 2- Cinsiyet açısından yönetici davranış algıları arasında istatistiksel olarak farklılık yoktur** hipotezi kabul edilmiştir. Çalışmada bu sonucun ortaya çıkmasında birden fazla sağlık kurumunun incelemeye alınmış olmasının etkili olduğu düşünülmektedir. Farklı tip yönetici davranışlarının hâkim olduğu farklı sağlık kurumlarından elde edilen verilerden bu tip sonuçların çıkmasının muhtemel olduğu düşünülmüştür. Çalışmamla benzer sonuçların Wu ve arkadaşlarının (2006: 243) Tayvan'da yaptıkları araştırmada elde ettiği görülmüştür. Ancak Terzi ve Kurt'un (2005: 111) Milli Eğitim'e bağlı kamu okullarında yapmış oldukları çalışmada, yönetici davranışlarının algılanma durumunun cinsiyet açısından farklılıklar gösterdiği görülmüştür. Bu sonucun araştırma yapılan kurumun idari yapılanmasının farklı olmasından kaynaklanabileceği belirtilmiştir. Örgütsel bağlılığın cinsiyet faktörüne göre farklılıklar içerip içermediğine ilişkin bağımsız gruplar arası t testine göre, örgütsel bağlılık algısının cinsiyet açısından anlamlı farklılıklar göstermediği ($p>0,05$) görülmüştür. Böylece **Hipotez – 3 Cinsiyet açısından örgütsel bağlılık algıları arasında istatistiksel olarak farklılık yoktur** hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç, kadın ve erkeklerin çalıştıkları kurumda örgütsel bağlılıklarının aynı düzeyde olduğunu göstermiştir. Ayrıca çalışma yapılan kurumda örgütsel bağlılığı, cinsiyete göre göre farklılaştıracak faktörlerin düzeltilmiş olabileceği düşünülmüştür. Çalışmamla benzer sonuçların Durna ve Eren (2005: 215-217) tarafından yapılan çalışmada da elde edildiği görülmüştür. Ancak Dale ve Fox (2008: 121) imalat sanayisi alanında yaptıkları çalışmada cinsiyet değişkeninin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir. Benzer sonuçları bulan Özkaya ve arkadaşlarının (2006: 85-86) Bu durumun farklı kurumlarda yapılan çalışmalardan kaynaklanabileceğini belirtmişlerdir.

Çalışma bulguları medeni durum değişkenine göre değerlendirildiğinde; iş doyum düzeyinin medeni durum değişkeni açısından anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) görülmüştür. **Böylece Hipotez-4** *Medeni durum açısından iş doyum düzeyleri arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur* hipotezi kabul edilmiştir. Benzer şekilde yönetici davranışlarının algılanma durumunun ve örgütsel bağlılık algısının medeni durum değişkeni açısından farklılaşmadığı anlaşılmıştır. **Böylece Hipotez-5** *Medeni durum açısından yönetici davranış alguları arasında istatistiksel olarak farklılık yoktur* hipotezi ile **Hipotez-6** *Medeni durum açısından örgütsel bağlılık alguları arasında istatistiksel olarak farklılık yoktur* hipotezleri kabul edilmiştir. Araştırmamla benzer sonuçların Öztürk ve Şahbudak'ın (2015: 500) araştırmasında da elde edildiği görülmüştür. Öztürk ve Şahbudak bunun nedeninin bekâr çalışanların işlerine daha fazla zaman ayırdığını, evlilerinse ailevi destekle işlerdeki zorlukları aşabildiğini böylece her iki grup arasında dengeleyici unsurların oluştuğunu belirtmişlerdir. Akademik personelin iş doyumunu üzerine araştırma yapan Toker (2011: 163) araştırmamıza benzer şekilde evli veya bekâr olmanın iş doyum düzeyini etkilemediğini bulmuştur. Yine benzer durumun Serbest'in (2019: 90) çalışmasında da elde edildiği görülmüştür. Ancak sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını inceleyen Öztürk (2018: 43) örgütsel bağlılığın medeni durum değişkeni açısından farklılıklar gösterdiğini, evli çalışanların bekâr çalışanlara nazaran örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu bulmuştur. Öztürk bunun nedenini evli çalışanların bekâr çalışanlara oranla daha fazla sorumlulukları olduğunu ve bu nedenle gelecek kaygısı yaşadıklarından ötürü evli olan grubun örgütlerine daha fazla bağlı olabileceğini belirtmiştir. Bakan (2011: 125) evlilik hayatı ile birlikte düzenli bir yaşama geçen kişilerin artan sorumluluk duygusu ile hareket edeceğini ve bunun evli ve bekarlar arasında farklılıklara yol açabileceğini belirtmiştir. Yine çalışmamdan farklı sonuçlar elde eden M. Öztürk (2013: 62), evli çalışanların başta ailevi nedenlerden dolayı örgütsel bağlılıklarının güçlü olduğunu ve zamanla bu bağlılığın duygusal bir bağlılığa dönüşerek devam ettiğini söylemiştir. Tin (2020: 60) ise evlilik ile birlikte oluşan sorumluluğun işe karşı hissedilen bağları yavaşlatacağını vurgulamıştır. Özkaya ve arkadaşları (2006: 88) da evli kişilerin örgütlerine karşı özel duygular geliştirerek özdeşleştiğini ve örgüt amaçları ile bütünleştikleri için özellikle duygusal bağlılığın medeni durum değişkeni açısından farklılaşabileceğini belirtmişlerdir

Çalışmadan elde edilen verilerden birisi de unvan değişkeninin yönetici davranışları, çalışan iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasında farklılık göstermemesidir. Böylece **Hipotez-7** *Unvan açısından iş doyum düzeyleri arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur* hipotezi

kabul edilmiştir. Ayrıca **Hipotez-8** *Unvan açısından yönetici davranış puanları arasında istatistiksel olarak fark yoktur* ile **Hipotez-9** *Unvan durumu açısından örgütsel bağlılık algıları arasında istatistiksel olarak farklılık yoktur* hipotezleri de kabul edilmiştir. Bu sonucun araştırma dönemi ile ilişkili olduğu düşünülmüştür. Çünkü araştırma uzun süren bir pandeminin varlığında yapılmış bu dönemde sağlık çalışanları mesleki farklılıklara bakılmaksızın filyasyon ve numune alma gibi tek tip işleri yaptıklarından iş doyumu, yönetici davranışları ve örgütsel bağlılık konusunda ortak düşünce ve algıları geliştirmiş olabilirler. Araştırmamla benzer sonuçların Yelboğa (2007: 12) çalışmasında da elde edildiği görülmüştür. Baysal ve arkadaşlarının (2014: 146) yaptığı çalışmaya göre unvan değişkeni açısından örgütsel bağlılığın farklılık göstermediği ancak diğer demografik değişkenler ile bir arada değerlendirildiğinde bazı farklılıkların olabileceği belirtilmiştir. Bu sonuçta araştırmam ile paralellik göstermektedir. Araştırmada bulunan sonuçlar aksine farklı sonuçlar elde edildiği de görülmüştür. Çarıkçı ve Oksay'ın (2004: 168) araştırmasına göre sağlık çalışanlarının unvan durumlarına göre iş doyum seviyelerinin farklılıklar gösterdiği en çok iş doyumunun hemşire ve hekimlerin dışında kalan sağlık çalışanları olduğu en az iş doyumunun ise hekimlerde olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun hekimlerin buldukları kurum haricinde alternatif iş imkânlarının çokluğundan kaynaklandığı belirtilmiştir. Köroğlu'nun (2011: 52-54) çalışmasında unvan gereği bazı işlerin monoton ve sıkıcı olduğu ve bu işlerde çalışanların iş doyum düzeylerinin düşük olabileceği, bazı işlerin ise dinamik ve değişkenlik gösterdiği için bu işlerde çalışanların iş doyum düzeylerinin yüksek olacağı belirtilmiştir. Güneş ve arkadaşları (Güneş vd., 2009: 495)'nin çalışmasında da unvan değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyinin farklılıklar gösterdiği belirtilmiştir. Mahesvari ve arkadaşları (2008: 152-153) çalışmanın mesleğinin bazı durumlarda örgütsel bağlılığının önüne geçebileceğini ve bu nedenle aynı örgütlerde farklı unvanlarda olan çalışanların örgütsel bağlılıklarında farklılıklar olabileceğini belirtmiştir.

Araştırmaya katılanlar yaş grupları açısından değerlendirildiğinde İş doyum düzeyi, Yönetici davranışları algısı ve örgütsel bağlılık algısı açısından gruplar arası anlamlı bir farklılığın olmadığı ($p>0,05$) sonucuna ulaşılmıştır. Böylece **Hipotez-10** *Yaş durumu açısından iş doyum düzeyleri arasında istatistiksel olarak bir fark yoktur* hipotezi, **Hipotez-11** *Yaş durumu açısından yönetici davranış algıları arasında istatistiksel olarak farklılık yoktur* hipotezi ve **Hipotez-12** *Yaş durumu açısından örgütsel bağlılık algıları arasında istatistiksel olarak farklılık yoktur* hipotezleri kabul edilmiştir. Yaş değişkeni açısından her üç algınının da anlamlı farklılık vermemesinin yine pandemi koşullarından kaynaklanabileceği düşünülmüştür.

Uzun süren COVID-19 salgın döneminin her yaşta çalışanın benzer sorunlar ile mücadele etmelerine sebep olmuş ve bu durumun kuşak farkını ortadan kaldırarak, ortak duygu ve tutumları geliştirebileceği düşünülmüştür. Wu ve arkadaşları (2006: 243), Malik'in (2013: 218), Öztürk ve Şahbudak'ın (2015: 500) çalışmalarında da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Ancak çalışmama göre farklı sonuçlar bulan araştırmacılar da mevcuttur. Yelboğa (2007: 15) çalışmasında yaş ile iş doyumunu arasında farklılıklar olduğunu bulmuştur. Genç yaşlarda yüksek olan iş doyumunun zamanla düştüğünü ve emeklilik yaklaştıkça tekrar yükseldiğini görmüştür. Yelboğa bu durumun sebebi olarak, çalışanların yüksek beklentiler ile işe başladığını ve zamanla beklentilerin karşılanmaması ile orta yaşlarda bu memnuniyetin azaldığını ve belirli süre sonra durumun kabullenilmesi ile tekrar yükselişe geçtiğini belirtmiştir. Yaşlı olan çalışanların iş doyum seviyesinin genç çalışanlara göre daha yüksek bulan Rençber (2012: 101- 105) bunun nedenini gençlerin daha eğitilmiş olmasından ileri geldiğini, eğitimin artması ile beklentilerin de arttığını bundan dolayı gençlerin iş doyum seviyesinde bir düşüklük olduğunu söylemiştir. Özkaya ve arkadaşları (2006: 86-87) Örgütsel bağlılık düzeyinin yaş değişkenine göre farklılıklar içerdiğini tespit etmiştir. Özellikle emekliliğe yakın çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri diğer yaş gruplarına göre yüksek bulunmuştur. Buna neden olarak yaşı ileri olan çalışanların örgütlerinde uzun süre çalışmış olmalarının etkisi ile değiştirilmesi zor alışkanlıklar edinilmesinden kaynaklandığını savunmuşlardır. Aynı çalışmada artan yaş ile birlikte çalışanların farklı iş bulma ihtimallerinin azaldığını ve örgüt değiştirme riskinin alınmadığından kaynaklandığı belirtilmiştir. Yaş değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında farklılıklar tespit eden Karabekir ve Ufuk (2015: 302-306) bunun nedenini genç çalışanların istedikleri imkânları diğer örgütlerde bulamadıkları ve bunun alternatifleri azalttığını, bu nedenle örgüte mecbur kalmanın vermiş olduğu baskı ile örgütsel bağlılıklarında düşmeler olabileceğini belirtmiştir.

Araştırmaya katılanların çalışma süresi ile ölçek bulguları karşılaştırıldığında iş doyum seviyesi açısından gruplar arasında herhangi bir farklılık olmadığı görülmüştür. Böylece **Hipotez-13** *Çalışma süresi açısından iş doyum düzeyleri arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur* hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen bu sonucun yaş değişkeni açısından iş doyum seviyesinde farklılıkların olmaması sonucu ile örtüştüğü görülmüştür. Literatürdeki genel tespitler, çalışmışlık süresi az olan grupların diğer gruplara özellikle 21 yıl ve üstü çalışan gruplara göre iş doyum düzeylerinin ciddi şekilde düşük olduğu yönündedir. Lakin araştırmamıza paralellik gösteren çalışmalarda görülmüştür. Tellioğlu'nun (2004: 76) ilköğretim öğretmenleri üzerinde yaptığı çalışmasında, çalışma süresinin iş doyum düzeyini

etkilemediğini belirtmiştir. Bezer sonuçların Dursun (2009: 166), Mete (2006) ve Sulu'nun (2007: 55) çalışmalarında da elde edildiği görülmüştür. Çalışmamda bulunan sonucun aksine çalışma süresi ile iş doyum düzeyi arasında gruplar arasında farklılık tespit eden çalışmalarda mevcuttur. Erbil ve Bostan (2004: 63) kıdem yılı ile iş doyum düzeyleri arasında farklılıklar olduğunu tespit etmişlerdir. Öztürk ve Şahbudak'ın (2015: 500), Graham ve Messner (1998: 200-201) Yelboğa'nın (2007: 13-15) çalışmalarında da benzer tespitler görülmüş olup bu farkın erken dönem çalışanlar ile ileri dönem tecrübeli çalışanlar açısından diğer çalışanlara göre iş doyum seviyesinin daha yüksek olduğu belirtilmiştir.

Çalışma süresi değişkeni ile yönetici davranışlarının algılanma düzeyi arasında anlamlı farklılık olduğu ($p < 0,05$) görülmüştür. Farklılığın 0-5 yıl çalışanlar ile 21 yıl ve üzeri çalışanlar arasında olduğu görülmüştür. Böylece **Hipotez 14- Çalışma süresi açısından yönetici davranış algıları arasında istatistiksel olarak farklılık yoktur** hipotezi reddedilmiştir. İki grubun veri ortalamasına bakıldığında 21 yıl ve üzeri çalışmışlığı olan grubun ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunun nedeninin kuşak farkından olabileceği ve çalışmanın ilk yıllarında bazı uyum problemlerinin yönetici davranış algısını etkileyebileceğinden kaynaklandığı düşünülmüştür. Benzer sonuçların Malik (2013: 217-218) ve Serbest (2019: 77) tarafından da elde edildiği görülmüştür. Çalışmamdan farklı sonuçlar elde eden Soyuer'in (2010: 109) sağlıkçılar üzerinde yapmış olduğu çalışmada kıdem yılına göre grupların yönetici davranış algılarının farklılık göstermediği belirtilmiştir.

Çalışma süresi değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ($p > 0,05$) görülmüştür. Bunun nedeninin kuşak farkına bakılmaksızın her yaş grubundaki çalışanların örgütlerine benzer duyguları yaşadıklarından ileri gelmesi olabilir. Ayrıca pandeminin bu süreçte yaş grubu açısından tüm çalışanlarda, örgütlerine karşı psikolojik bir bağlılık geliştirmelerine ve böylece örgütsel bağlılık farklılıklarının daha da azalmış olabileceği düşünülmüştür. Bu haliyle **Hipotez-15 Çalışma süresi açısından örgütsel bağlılık algıları arasında istatistiksel olarak farklılık yoktur** hipotezi kabul edilmiştir. Çalışmama benzer sonuçların Sürgevil'in (2007: 79) çalışmasında da elde edildiği görülmüş olup Sürgevil, örgütsel bağlılık alt boyutlarının hiçbirisinde çalışma süresine bağlı bir farklılık tespit etmemiştir. Aynı şekilde K.Y. Öztürk'te (2018: 51) çalışmasında örgütsel bağlılık bileşenleri ile çalışma süreleri arasında bir farklılık tespit edememiştir. Çalışmamın bulgularının aksine Durna ve Eren (2005: 218) çalışmalarında örgütsel bağlılık bileşenleri ile çalışma süresi arasında bir bağlantının olduğunu belirtmiştir. Bunun nedenini, çalışma süresinin artması ile kuruma olan uyum sürecinin iyileşmesine ve böylece örgütsel

bağlılığında artabileceğine atfetmiştir. Ayrıca Benkhoff (1997: 114), Alotaibi (2001: 368-371) ile Suliman ve Iles (Suliman ve Iles, 2000: 416) araştırmalarında çalışmamdan farklı sonuçlar elde eden bulgulara ulaşmışlardır.

Çalışmada eğitim durum değişkeni ile yönetici davranışları, örgütsel bağlılık ve çalışan iş doyumunu arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Böylece **Hipotez-16** *Eğitim durumu açısından iş doyum düzeyleri arasında istatistiksel olarak farklılık yoktur* hipotezi, **Hipotez- 17** *Eğitim açısından yönetici davranış algıları arasında istatistiksel olarak fark yoktur* hipotezi ve **Hipotez- 18** *Eğitim durumu açısından örgütsel bağlılık algıları arasında istatistiksel olarak farklılık yoktur* hipotezleri kabul edilmiştir. Eğitim değişkenine göre ölçeklerin algılanma düzeyinde farklılıkların olmaması, araştırılan kavramların eğitim durumuna bakılmaksızın çalışanların ortak değer ve yargılarında farksızlık oluşturduğunu göstermektedir. Ayrıca bu durum çalışanların aldıkları eğitim doğrultusunda istihdam edildiklerini de gösteriyor olabilir. Çalışmama benzer sonuçlar elde eden Yelboğa (2007: 5) bu durumu, çalışanların aldıkları eğitim karşılığında yaptıkları iş ile orantılı ise iş doyum düzeyinin eğitim açısından farklılık göstermeyeceğini belirtmiştir. Bilgiç (1998: 554), Türk çalışma hayatında eğitim seviyesinin iş doyumuna etki etmediğini iddia ederek konunun kültürel yapısına vurgu yapmıştır. Çalışmamın aksine Rençber (2012: 101-105) eğitim değişkenleri açısından iş doyumunun farklılaştığını ve eğitim seviyesi arttıkça iş doymsuzluğunun da arttığını belirtmiştir. Bunun nedenini yükselen eğitim seviyesinin kişide yüksek beklentilere neden olmasına bağlamıştır. Benzer bir görüşü Toker (2007: 101)'de savunmuştur.

Yönetici davranışları algısının eğitim değişkeni açısından farklılık göstermemesinin yine farklı sağlık kuruluşlarında çalışmanın yapılmış olmasının etkili olduğu düşünülmektedir. Keza yöneticilerin sergilemiş oldukları davranışlar tek tip olmayıp yöneticiden yöneticiye değişmektedir. Benzer sonuçları bulan Wu ve arkadaşlarına (2006: 243) göre yönetici davranışları eğitim değişkeni açısından farklılaşmamakta, bu tip davranışlar çalışılan departmana göre farklılık göstermektedir. Bu durum çalışmamın öngörüsünü destekler niteliktedir. Ancak Tengilimoğlu'nun (2005: 38) elde ettiği sonuçlara göre yönetici davranışlarının algılanma şekli eğitim durumuna göre farklılıklar göstermekte, lisans üstü ve doktora grubu çalışanların yönetici davranış algısı puanlarının daha yüksek olduğunu belirtmektedir.

Örgütsel bağlılığın eğitim değişkeni açısından farklılık göstermemesi, farklı eğitim düzeylerine sahip çalışanların örgütte kalma nedenlerinin ve onları örgüte bağlayan şeylerin ortak olmasından kaynaklandığı düşünülebilir. Nitekim K.Y. Öztürk'ün (2018: 45) çalışmasında bazı bağlılık türlerinde eğitim durum değişkeninin etkili olmadığını tespiti araştırmamızla örtüşmektedir. Ancak literatürde genel kanı, eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanların alternatif iş olanaklarının artacağı böylece örgütsel bağlılıklarının da azalacağı yönündedir. M. Öztürk (2013: 62) ile Özkaya ve arkadaşlarının (2006) sonuçları bu kanıyı destekler niteliktedir.

Çalışma aylık gelir değişkenine göre değerlendirildiğinde gruplar arasında istatistiksel açıdan farklılıkların olduğu görülmüştür. Çalışanların iş doyum algıları açısından değerlendirildiğinde farklı aylık geliri olan çalışanların farklı doyum seviyelerine sahip olduğu görülmüştür. Böylece **Hipotez-19** *Aylık gelir açısından iş doyum düzeyleri arasında istatistiksel açıdan bir fark yoktur* hipotezi reddedilmiştir. Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığına bakıldığında ise 2500-3.500 TL aylık gelir alan çalışanlar ile 3.501-5.000 TL aylık geliri olanlardan kaynaklandığı görülmüştür. Orta düzey aylık gelire sahip olan çalışanların iş doyum algılarının düşük düzey aylık gelire sahip olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Öztürk ve Şahbudak'ın (2015: 500) çıkarımları elde edilen bulgular ile örtüşmektedir. Parvin ve Kabir (2011: 119) ücret artışı ile birlikte iş doyumunun da arttığını belirtmişlerdir. Ancak araştırmamızdan farklı sonuçlar elde eden çalışmalarda mevcuttur. Rençber (2012: 106) iş doyum seviyesinin gelir değişkenine göre farklılık göstermediğini belirtmiştir.

Aylık gelir değişkeni açısından yönetici davranışları algısının gruplar arasında farklılaşmadığı ($p>0,05$) görülmüştür. Böylece **Hipotez- 20** *Aylık gelir açısından yönetici davranış alguları arasında istatistiksel olarak farklılık yoktur* farksızlık hipotezi kabul edilmiştir. Bu farksızlığın nedeninin, farklı gelir gruplarının bir arada yönetildiği devlet kurumlarında, çalışanların gelir miktarının yönetici tarafından belirlenmemesi veya yönetici etkeninin çok az olmasından kaynaklandığı düşünülmüştür. Ayrıca pandemi süresince sağlık çalışanlarının ek ödemelerinin ve performans ödemelerinin tavandan ve kesinti yapılmadan verilmesi böyle bir farksızlığa yol açmış olabilir

Aylık gelir değişkeni açısından örgütsel bağlılık algısının gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı biçimde farklılaştığı ($p<0,05$) görülmüştür. Böylece **Hipotez- 21** *Aylık gelir durumu açısından örgütsel bağlılık alguları arasında istatistiksel olarak farklılık yoktur*

hipotezi reddedilmiştir. Yapılan analizde farklılığın 3.501-5.000 TL aylık geliri (orta gelir) olanlar ile 5.001 TL ve üzeri (üst gelir) aylık geliri olan gruplar arasında anlamlı şekilde ayrışmasından kaynaklandığı görülmüştür. Orta gelir grubunda bulunan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin ($\bar{x}=3,43$) yüksek gelir grubundaki çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine ($\bar{x}=3,14$) oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durumun yüksek gelir düzeyinde bulunan çalışanların nitelikli personel olmalarından dolayı gelecek kaygısı yaşamamasından kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Gelecek kaygısı devam bağlılığı alt boyutunun bileşeni olup çalışanların örgütsel bağlılıklarının ellerinde olmayan nedenlerden dolayı oluşmasını sağlamaktadır. Benzer sonuçların Sonay (2013: 112) çalışmasında da tespit etmiştir. Düzgün ve Marşap (2018: 183) ile Hassan ve Mahmood'dun (2016: 27) bulguları da çalışmamı destekler niteliktedir. Valaei ve Rezaei'nin (2016: 1681) yaptığı çalışmaya göre gelirin hem duygusal bağlılık hem de normatif bağlılık üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışmamın aksine Bekmezoğlu (2019: 44) örgütsel bağlılığın tümü ile ilişkili olmasa da alt boyutlar düzeyinde incelendiğinde aylık gelir değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında farklılıklar olmadığı tespit etmiştir.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin ve alt boyutlarının kendi aralarında korelasyon olup olmadığı, varsa korelasyonun şiddetini ölçmek için pearson korelasyon testi uygulanmıştır. Ayrıca korelasyonun varlığı durumunda ölçek alt boyutları bir arada değişken kabul edilip kombinasyonlar yapılarak, çoklu regresyon analizlerine tabi tutulmuş ve değişkenler arası nedensellik çözülmeye çalışılmıştır.

Pearson korelasyon testi sonucuna göre, yönetici davranışları ile çalışan iş doyumunu arasında $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde çok zayıf ve pozitif yönlü ($r=,108$) bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Böylece **Hipotez- 22** *Yönetici davranışları algısı ile çalışan iş doyum düzeyi arasında istatistiksel olarak bir ilişki yoktur* hipotezi reddedilmiştir. İlişki kaynağının yönetici davranışları alt faktörlerinden demokratik yönetici davranışları ile çalışan iş doyumunu arasında olduğu ve ilişkinin pozitif yönlü yüksek şiddette ($r=,685$) olduğu tespit edilmiştir. Böylece **Hipotez-23** *Demokratik yönetici davranışları algısı ile çalışanların iş doyum düzeyleri arasında istatistiksel olarak bir ilişki yoktur* hipotezi de reddedilmiştir. Bu durumda demokratik yönetici davranışları ile iş doyum düzeyinin birlikte hareket ettikleri ve aynı anda azalıp arttığı görülmüştür. Benzer sonuçları elde eden Malik (2018) yönetici davranışları ile iş doyumunu arasında önemli bir korelasyonun olduğunu ve bu korelasyonun demokratik yönetsel anlayışta pozitif yönlü bir etki gösterdiğini tespit etmiştir. Bortoluzzi ve arkadaşları (2014: 645) da olumlu yönetsel anlayışın iş verimini ve çalışan iş doyumunu arttırdığını

bulmuşlardır. Ayrıca Tsai'nin (2011: 2) ulaştığı sonuçlarda çalışmamı destekler niteliktedir. Ancak Mosadeghrad ve Ferdosi'nin (2013: 124) İran'da yaptıkları çalışmada demokratik yönetici davranışlarının çalışanlarca pek de benimsenmediğini ve iş doyumunu etkilemediğini belirtmiştir. Bu durumun kültürel farklılıklardan kaynaklanabileceği düşünülmüştür.

Çalışmada çalışan iş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon testi çalışılmış olup iki değişken arasında pozitif yönlü çok zayıf ancak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Böylece **Hipotez 24-** *Çalışanların iş doyum düzeyleri ile örgütsel bağlılık alguları arasında istatistiksel olarak bir ilişki yoktur* hipotezi reddedilmiştir. Bu ilişki örgütsel bağlılık ile çalışan iş doyumunun zayıfta olsa birlikte hareket ettiğini göstermektedir. İlişkinin kaynağını belirlemek için yapılan çoklu regresyonda kurulan modelin geçersiz ve anlamsız olduğu anlaşılmıştır. Böylece örgütsel bağlılık alt boyutları ile çalışan iş doyumunu arasında nedenselliğe dayalı bir bağın olmadığı tespit edilmiştir. Çok zayıfta olsa bir korelasyonun tespit edildiği değişkenlerin bir arada aynı yönde değişim gösterebileceği ancak bu değişimin örgütsel bağlılık alt boyutları veya çalışan iş doyumundan kaynaklanmadığı anlaşılmıştır. Mosadeghrad ve arkadaşları (2008: 224) yapmış olduğu çalışmada, çalışan iş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve bu ilişkinin iki yönlü olduğunu savunmuştur. Bu sonuç çalışmamla örtüşen bir durumdur. Ayrıca Yenihan'ın da (2014: 176) belirttiği üzere iş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin varlığı görülmüştür. Ancak bu ilişkinin çok yüksek düzeyde olmadığı görülmüştür. Hoş ve Oksay'ın (2015: 21) çalışmasında örgütsel bağlılık alt boyutlarının tümü ile iş doyum düzeyi arasında pozitif doğrusal bir ilişkinin olduğu belirtilmiştir. Çalışmamdan farklı bir sonuç elde eden Örucü ve arkadaşlarına (2010: 5) göre bir çalışan örgütüne karşı bağlı olabilir ancak yaptığı işten mutlu olmayacağı için iş doyum düzeyi düşük olabilir.

Yapılan korelasyon analizinde yönetici davranışları puanları ile örgütsel bağlılık puanları karşılaştırılmış olup istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Böylece **Hipotez- 25** *Yönetici davranışları algısı ile çalışanların örgütsel bağlılık algısı arasında istatistiksel olarak bir ilişki yoktur* hipotezi kabul edilmiştir. Literatür çalışmalarında yönetici davranışları ile örgütsel bağlılık arasında sınırlı sayıda çalışma olduğundan benzer bulgulara ulaşan çalışmalar tespit edilememiştir. Ancak Tekne (2019: 262) ve Balkan'ın (2020: 100) çalışmalarında farklı sonuçlar elde edildiği görülmüştür. Balkan (2020) bu durumu, ast üst

arasındaki iletişimin güçlenmesi ile birlikte çalışanlarda örgütsel bağlılığın artacağını belirtmiştir.

Yönetici davranışları alt boyutundan olan otokratik yönetici davranışı ile çalışan iş doyumunu arasındaki ilişkiyi test etmek için yapılan analizde; negatif yönlü zayıf ancak istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Böylece **Hipotez- 26** *Otokratik yönetici davranışları algısı ile çalışanların iş doyum düzeyi arasında istatistiksel olarak bir ilişki yoktur* hipotezi reddedilmiştir. Ayrıca ilgisiz yönetici davranışları ile çalışan iş doyumunu arasındaki ilişkinde negatif yönlü orta şiddette ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Böylece **Hipotez – 27** *İlgisiz yönetici davranışları algısı ile çalışanların iş doyum düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki yoktur* hipotezi reddedilmiştir. İlişkilerin özellikle içsel doyum ağırlıklı olduğu görülmüştür. Ayrıca yapılan çoklu regresyon analizinde yönetici davranışlarının çalışan iş doyumundaki varyansın %49,5'ini açıkladığı bulgularına ulaşılmıştır. Modellemelerde demokratik yönetici davranışlarının diğer alt boyutlara göre çalışan iş doyumunu daha fazla etkilediği bulunmuştur. Benzer sonuçların Malik (2013: 217-218), (2011: 132), Giray ve Şahin (2014) tarafından da elde edildiği görülmüştür. Araştırmamızla paralel sonuçlar elde eden Erdil ve arkadaşları (2004: 25) yönetici davranışlarının olumlu yönde geliştirildiğinde iş doyumunda da artışlar elde edileceğini belirtmişlerdir. Çalışmada çalışan iş doyumunu negatif etkileyen tek alt boyutun ilgisiz yönetici davranışları olduğu görülmüştür. İlgisiz yönetici davranışlarının olumsuzluk göstermesi çalışanların işlerin yürütülmesinde yöneticilerine ihtiyaç duyduklarını ve işler ile ilgili sorunlarla tek başına mücadeleden kaçındıklarını göstermektedir.

Çalışmada yönetici davranışları alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasında yapılan korelasyon testinde, demokratik yönetici davranışları alt boyutu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü çok zayıf ($r=0,122$) ancak istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Böylece **Hipotez -28** *Demokratik yönetici davranışları algısı ile örgütsel bağlılık algısı arasında istatistiksel açıdan bir ilişki yoktur* hipotezi reddedilmiştir. Otokratik yönetici davranışı alt boyutu ile örgütsel bağlılık arasında ve ilgisiz yönetici davranışı alt boyutu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Böylece **Hipotez-29** *Otokratik yönetici davranışları algısı ile örgütsel bağlılık algısı arasında istatistiksel açıdan bir ilişki yoktur* hipotezi ile **Hipotez-30** *İlgisiz yönetici davranışları algısı ile örgütsel bağlılık algısı arasında istatistiksel açıdan bir ilişki yoktur* hipotezleri kabul edilmiştir. Yönetici davranışları alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin incelenmesi için doğrusal çoklu regresyon analizi yapılmış ve elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde demokratik yönetici

davranışı alt boyutu hariç diğer alt boyutların örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etki göstermediği bulgularına ulaşılmıştır. Demokratik yönetici davranışı alt boyutunun örgütsel bağlılığın tümünde değil de duygusal bağlılık alt boyutu üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Demokratik yönetici davranışlarının duygusal bağlılıktaki değişimlerin %13,6'sını açıkladığı tespit edilmiştir. ABD'de Dale ve Fox'un yapmış oldukları çalışmada yönetimsel tutumun örgütsel bağlılık düzeyini etkilediği ılımlı ve katılımcı bir yönetsel anlayışın örgütsel bağlılık düzeyini pozitif yönde etkilediğini belirtmişlerdir (Dale ve Fox, 2008: 121). Bu sonuç çalışmamı destekler niteliktedir. Görgülüer (2013: 249) özel banka personeli üzerine yaptığı çalışmada katılımcı yani demokratik bir yönetim anlayışı izlendiği takdirde, çalışanların örgütlerine karşı davranışlarında olumlu değişimler olduğu ve çalışanların yönetimden beklentilerinin örtüşmeye başladığını belirtmiştir. Bu sonuçta çalışmamdaki bulgular ile benzerlikler göstermektedir.

7.2. ÖNERİLER

Bu çalışma sağlık sektöründe yönetici davranışlarının çalışan iş doyumuna ve örgütsel bağlılığa olan etkisini istatistiksel yöntem ve araçlar ile belirlemek üzere yapılmıştır. Elde edilen sonuçların konu hakkında yapılacak muhtemel çalışmalarda kullanılabilir bir kaynak olmasının yanı sıra özellikle kamu sağlık kuruluşlarında insan kaynaklarının yönetiminde başvurulabilecek bir klavuz olarak görülebileceği için elde edilen araştırma sonuçları değerlendirildiğinde şu önerilere yer verilebilir.

- Araştırmamıza göre katılımcıların başkalarına yardım etme imkânı bulmalarından dolayı memnun oldukları görülmüştür. Bu durumda sağlık personelinin fiziki şartları ve imkânları azami ölçüde iyileştirildiğinde, daha iyi hizmet verebilecek ve iş doyum düzeyi de artacaktır.
- Yapılan çalışmada katılımcıların yaptığı işe karşılık aldığı ücretin, iş doyum düzeyini ve örgütsel bağlılığını olumsuz etkilediği görülmüştür. Bu nedenle çalışanların maddi olanak ve haklarının geliştirilmesinin iş doyumunu arttıracığı düşünülmüştür.
- Ayrıca katılımcıların buldukları kurumda terfi imkânlarının kısıtlı olmasından yakındıkları görüldüğünden, periyodik aralıklarla görevde yükselme sınavı vb. kurum içi dikey personel hareketliliğine imkân verilmesi hem iş doyumunu arttıracak hem de görev çeşitliliği sunması bakımından çalışma hayatını zenginleştirecektir.

- Demokratik tarz yönetici davranışları çalışanlarca daha çok benimsendiği ve istenildiği anlaşıldığından hem çalışan iş doyumuna hem de örgütsel bağlılığa yaptığı pozitif katkılar düşünüldüğünde, demokratik yönetici davranışlarının desteklenerek geliştirilmesi olumlu sonuçlar doğuracaktır.
- Çalışan iş doyumunu olumsuz etkileyen ilgisiz yönetici davranışlarının nedenlerine odaklanılmalı ve bu tip davranışların engellenmesi için önlemler alınmalıdır.
- Yönetim kademelerinde daha çok kadın yöneticiye yer verilmesi, cinsiyete özgü kararların alınıp uygulanmasını sağlayacağından, kadın çalışanların iş doyum düzeylerini ve örgütsel bağlılıklarını olumlu artıracaktır.
- Hizmet içi eğitimlerle yönetici bilgi ve becerileri artırılarak yöneticilerin kendilerini güncel tutmaları sağlanmalı, çalışanların beklentileri yöneticilere anlatılmalıdır.
- Katılımcıların duygusal bağlılık algısının diğer bağlılık türlerine göre daha fazla olduğu görülmüş ve bu bağlılığın yönetsel açıdan tercih edilen bir bağlılık olması doğru bir uygulama içerisinde olduğunu ve bu durumun geliştirilerek devam ettirilmesi gerektiğini göstermektedir.
- İlgisiz yönetici davranışları hem çalışan iş doyumunu hem de örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediği için üst düzey yöneticiler tarafında alt ve orta kademe yöneticilerin mesleki bilgi, beceri ve yönetsel yetkinlik açısından denetlenmesi yerinde olacaktır.
- Çalışanın yapmış olduğu işin, örgüt açısından önemli olduğu, çalışana hissettirilmeli ve çalışanın örgüt için ne denli önemli olduğu belirtilmeli. Böylece Çalışan örgüt içinde kendisini daha değerli hissedecek ve örgütüne olan bağlılığı artacaktır (Bakan, 2018: 275)

Çalışma kapsamında yönetici davranışlarının çalışan iş doyumuna ve örgütsel bağlılığına etkileri konu edinilerek birçok bulgu elde edilmiştir. Elde edilen yeni bulguların ilerde araştırmacılar tarafından yapılacak olan benzer çalışmalarda yol gösterici nitelikte olduğundan ortaya çıkan yeni sorular benzer araştırmalara konu edilebilir. Bunlardan bazılarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.

- Araştırma ile ilgisiz yönetici davranışlarının iş doyumunu olumsuz etkilediği ortaya konulmuştur. Bu nedenle yöneticileri, ilgisiz davranış sergilemeye yönlendiren sebepler bulunarak bu davranışların kontrol altında tutulması ve

iyileştirilmesine katkıda bulunulabilir.

- Yönetici davranış stilleri ile çalışan iş doyumunu arasında, orta ve yüksek düzeyde ilişki bulunmasına rağmen çalışanların benzer duygularının şekillendirdiği örgütsel bağlılıkta ise zayıf ilişkinin olması veya ilişkinin olmaması araştırılabilir bir tespittir.
- Örgütsel bağlılık alt boyutlarından devam bağlılığı puanlarının diğer bağlılık türlerindeki puanlara yakın çıkması önlenmesi gereken bir sorun olarak görülmüştür. Sağlık sektöründe devam bağlılığını arttıran faktörler araştırılarak örgütsel bağlılığın olumlu yönde gelişmesine katkı verilebilir.
- Araştırmada otoriter ve ilgisiz yönetici davranışlarının örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediği tespit edilmiş olup, konu hakkında yapılacak çalışmalar ile otokratik ve ilgisiz yönetici davranışlarının dinamikleri açıklığa kavuşturularak, kurumların önlem almalarına yardımcı olunabilir.

KAYNAKÇA

- Abdurrezzak, S., ve Üstüner, M. (2020). Algılanan Müdür Yönetim Tarzı ve İçsel Motivasyonun Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 10(1), 151-168.
- Acuner, A. M., Nilgun, S., ve Çifteli, F. G. (2006). Determining the Agent Factors Related with Time Management of Responsible Doctors and Nurses in Clinics at Ankara University hospitals. *World hospitals and health services: the official journal of the International Hospital Federation*, 42(1), 26-29.
- Aka, S. (2015). *Lider ve Yöneticilerin Çalışanlar Tarafından Algılanan Liderlik ve Yöneticilik Özellikleri*. (Yüksek Lisans Tezi). Toros Üniversitesi, Mersin.
- Akgönenç, O. (1998). *Yönetim ve Organizasyon* (Vol. 10). Konya: Konya Ticaret Odası Yönetici Eğitim Merkezi.
- Akgün, İ. (2019). Sağlık Bakanlığı Taşra Sağlık Yönetiminde Eşgüdüm: Manisa İli Örneği. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, 159.
- Akın, U., ve Koçak, R. (2007). Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi Becerileri İle İş Doyumları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*(51), 353-370.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Otel Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi* (4), 4, 1-25.
- Allen, N. J., ve Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Mommittment to The Organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Alotaibi, A. G. (2001). Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Public Personnel in Kuwait. *Public personnel management*, 30(3), 363-376.
- Altuparmak, M., ve Nakiboğlu, M. (2005). Fen Bilimleri Eğitimi Lisansüstü Tez Çalışmalarında Uygulanan Nitel ve Nicel Yöntemler. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*(17).
- Angle, H. L., ve Perry, J. L. (1981). An empirical Sssessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 1-14.
- Arıkanlı, A., ve Ulubaş, B. (2004). Yönetim: Yönetim fonksiyonları ve Yönetici Davranışları. *Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Yayınları*, Ankara.
- Arıkboğa, Ş. (2007). Yönetim ve Organizasyon. *İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi*, 288.
- Aronson, K. R., Sieveking, N., Laurenceau, J.-P., ve Bellet, W. (2003). Job Satisfaction of Psychiatric Hospital Employees: a new Measure Of an Old Concern. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 30(5), 437-452.
- Aşık, N. A. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 31(467), 31-51.
- Avşaroğlu, S., Deniz, M. E., ve Kahraman, A. (2005). Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(14), 115-129.
- Aya, F. A., ve Şahin, İ. *The Effect of A-Type Personality Characteristic On Time Management*. Paper presented at the International Journal of Health Administration and education congress Full Text Part
- Aydinoğlu, N. (2020). *Yöneticilerin Otantik ve Paternalist Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyon, İş tatmini ve Örgüt bağlılığına Etkilerinin İncelenmesi (Ankara özel okullar örneği)*. ((Doktora Tezi)). Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Aykaç, A. (2010). *İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Aytaç, M., ve Öngen, B. (2012). Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Yeni Çevresel Paradigma Ölçeğinin Yapı Geçerliliğinin İncelenmesi. *İstatistikçiler Dergisi: İstatistik ve Aktüerya*, 5(1), 14-22.
- Aytürk, N. (2007). *Yönetim Sanatı Etkili Yönetim ve Yöneticilik Becerileri* (5. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.

- Aziz, A. (2011). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri* (Genişletilmiş 6. Basım ed.): Nobel Yayınları.
- Bakan, İ. (2011). Örgütsel Bağlılık. *Ankara: Gazi Kitabevi*, 12-253.
- Bakan, İ. (2018). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar* (2. Baskı ed.). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Balcı, A. (2011). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler* (Vol. Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 9. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Balkan, M. (2020). *İnsan Kaynakları Yönetim uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Belediye Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Balkar, E. Ö. (2017). *İş Doyumu ve Sağlık Çalışanları*. (Yüksek Lisans). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Baltaş, A., ve Selvi, İ. (2013). *Türk Kültüründe Yönetmek: Yerel Değerlerle Küresel Başarılar Kazanmak*: Remzi Kitabevi.
- Bantang, F., Biances, N., Caguining, M., Estrekka, P., ve Macanlalay, C. (2013). The Relationship of Personal Characteristics and Job Satisfaction to Adversity quotient Of Police Officers in Manila Police District. *A Thesis of Bachelor of Science in Industrial and Organizational Psychology, Polytechnic University of the Philippines*.
- Barsbay, M. Ç. (2016). *Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde Hekim Yöneticilerin Yönetimsel Becerileri ve Rollerinin İncelenmesi*. (Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Batmaz, M. (2012). *Yöneticilerin Yönetim Tarzlarının Çalışanların İş Doyumlarına Etkileri*. (Yüksek Lisans Tezi). Ufuk Üniversitesi, Ankara.
- Bayat, B. (2005). Örgüt İçerisindeki Rol ve İşlevleri Bakımından "Orta Kademe" Yöneticileri. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3).
- Baycan, A. (1985). An Analysis Of the Several Aspects Of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups. *Boğaziçi Üniversitesi SBE Doktora Tezi, İstanbul*.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 16(59), 125-139.
- Bayram, Y. (2020). *Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Alan Araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Ufuk Üniversitesi, Ankara.
- Baysal, İ. A., Baysal, G., Gökhan, A., ve Nurşah, A. (2014). Presenteeism (İşte Varolmama Sorunu) İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişki: Adnan Menderes Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Uygulama. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 4(3), 134-152.
- Becker, H. S. (1960). Notes On the Concept of Commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Bekmezoğlu, Ç. (2019). *İş Görenlerin İş Tatmini ile Örgüte Bağlılık İlişkisinin Ödüllendirme Bağlamında İncelenmesi: İstanbul İli Tekstil Sektörü İşgörenlerine Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Bender, K. A., ve Heywood, J. S. (2006). Job Satisfaction of the Highly Educated: The Role of Gender, Academic Tenure, and Earnings. *Scottish Journal of Political Economy*, 53(2), 253-279.
- Benkhoff, B. (1997). Disentangling Organizational Commitment: The Dangers of the OCQ For Research and policy. *Personnel Review*, 26.
- Bil, E. (2018). *Ortaöğretim Okullarının Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Bilgiç, H. F. (2017). Örgütsel Bağlılık İş Tatmini İlişkisi. *BEU Akademik İzdüşüm*(3), 34-49.
- Bilgiç, R. (1998). The Relationship Between Job Satisfaction And Personal Characteristics of Turkish Workers. *The Journal of Psychology*, 132(5), 549-557.
- Bortoluzzi, G., Caporale, L., ve Palese, A. (2014). Does Participative Leadership Reduce the Onset of Mobbing Risk Among Nurse Working Teams? *Journal of nursing management*, 22(5), 643-652.
- Böke, K. (2011). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (3. bs.). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Büyüköztürk, Ş. (2013). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (18. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

- Can, M. (2019). *Hekimlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyi ile İhbarcılık(Whistleblowing) tutumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Üniversite Hastanesinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Canbolat, S. G. (2016). *Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, Çedaş Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeli gaz, Kargaz)*. (Yüksek Lisans Tezi). Hitit Üniversitesi, Çorum.
- Candoğan, A., ve Erigüç, G. (2006). Hastane Çalışanlarının Yöneticileri ve Çalışma Arkadaşları ile Yaşadıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 9(2), 126-153.
- Ceylan, C., ve Bayram, N. (2006). Mesleki Bağlılığın Örgütsel Bağlılık ve Örgüsten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Regresyon İle Analizi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 105-120.
- Che, X. X., Zhou, Z. E., Kessler, S. R., ve Specter, P. E. (2017). Stressors Beget Stressors: The Effect of Passive Leadership on Employee Health Through Workload and Work-Family Conflict. *Work & Stress*, 31(4), 338-354.
- Cihangiroğlu, N., Teke, A., Özata, M., ve Çelen, Ö. (2015). Mesleki Bağlılık ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi. *Gülhane Tıp Dergisi*, 57(4), 367-372. doi:10.5455/gulhane.154242
- Cinel, M. O. (2008). *Karizmatik Liderlik Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Cohen, A., ve Lowenberg, G. (1990). A Re-Examination of The Side-Bet Theory As Applied to Organizational commitment: A Meta-Analysis. *Human Relations*, 43(10), 1015-1050.
- Cohen, S. G., ve Bailey, D. E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research From the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of management*, 23(3), 239-290.
- Cook, S. (2008). *The Essential Guide to Employee Engagement: Better Business Performance Through Staff Satisfaction*: Kogan Page Publishers.
- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, Sakarya Yayıncılık Sakarya*: Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Çağatay, H. T. (2020). *Hastanede Çalışan Sağlık Personelinin Kayırmacılık Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma (Ankara İli Örneği)*. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Çakır, Y. N., ve Güneş, M. Ş. (2017). Örgütsel Stresin, Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Eczane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi/Journal of Social Sciences*, 1(1).
- Çarıklı, İ. H., ve Oksay, A. (2004). Örgütsel Yapı ve Mesleki Farklılıklarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. (2), 157-172.
- Çekmeceliolu, G. H. (2007). Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 28.
- Çelik, A., ve Şimşek, M. Ş. (2013). *Yönetim ve Organizasyon (20. Baskı)*: Eğitim Yayınevi.
- Dağlı, A., Elçiçek, Z., ve Han, B. (2018). Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması. *Electronic Journal of Social Sciences*, 17(68), 1765-1777.
- Dale, K., ve Fox, M. L. (2008). Leadership sStyle And Organizational Commitment: Mediating Effect of Role Stress. *Journal of Managerial issues*, 109-130.
- Deci, E. L., ve Ryan, R. M. (2014). Autonomy and Need Satisfaction in Close Relationships: Relationships Motivation Theory. *Human motivation and interpersonal relationships*, 53-73.
- Deliveli, Ö. (2010). *Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik*. (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Demir, E., Saatçioğlu, Ö., ve İmrol, F. (2016). Uluslararası Dergilerde Yayımlanan Eğitim Araştırmalarının Normallik Varsayımları Açısından İncelenmesi. *Current Research in Education*, 2(3), 130-148.

- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşılı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15).
- Dowell, A. C., Westcott, T., McLeod, D. K., ve Hamilton, S. (2001). A Survey of Job Satisfaction, Sources of Stress and Psychological Symptoms Among New Zealand Health Professionals. *New Zealand Medical Journal*, 114(1145), 540.
- Durna, U., ve Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 210-219.
- Düzgün, M. S., ve Marşap, A. (2018). Performans Değerlendirme Ve Ücret Uygulamalarına İlişkin Algının İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(3), 787-810.
- Eğnli, A. T. (2009). Çalışanlarda İş Doymu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Duyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Erbil, N., ve Bostan, Ö. (2004). Ebe ve Hemşirelerde İş Doymu, Benlik Saygısı ve Etkileyen Faktörler. *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 7(3).
- Erbil, N., ve Bostan, Ö. (2010). Ebe ve Hemşirelerde İş Doymu, Benlik Saygısı ve Etkileyen Faktörler. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 7(3).
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., ve Serhat, E. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Erdoğan, M. (2015). *Psikolojik sözleşme ihlali Algısının Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Ergül, B., ve Yılmaz, V. (2020). Covid-19 Salgını Süresince Aile içi İlişkilerin Doğrulayıcı Faktör Analizi ile İncelenmesi. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 38-51.
- Erken, M. (2013). Çalışan Memnuniyeti Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Kalite Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi*.
- Eroğlu, O. (2006). *Eğitimde Araştırma Yöntemleri, İzleme Araştırmaları*. (Tezsiz Yüksek Lisans). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Erşan, E. E., Yıldırım, G., Doğan, O., ve Doğan, S. (2013). Sağlık Çalışanlarının İş Doymu ve Algılanan İş Stresi ile Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 14(2), 115-121.
- Esen, A. (1998). *Yönetim ve Organizasyon* (Vol. 10). Konya: Konya Ticaret Odası Yönetici Eğitim Merkezi.
- Eymür, E. (2009). *Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansını İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması*. İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- Gautam, T., Van Dick, R., ve Wagner, U. (2004). Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two Related Concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(3), 301-315.
- Gazioglu, S., ve Tansel, A. (2006). Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors. *Applied economics*, 38(10), 1163-1171.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Seçkin Yayınları, Ankara.
- Giray, M. D., ve Şahin, D. N. (2014). Liderlik Stilllerinin Duygusal Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetiyle İlişkilerinde Örgütsel Destek Algısının Aracılık Rolü. *Türk Psikolojisi Dergisi*, 73(29), 1-14.
- Görgülüer, A. A. (2013). *Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi, Niğde.
- Graham, M. W., ve Messner, P. E. (1998). Principals and job satisfaction. *International journal of educational management*.
- Gurbetoğlu, A. (2018). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi*, 11.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Gümüştekin, G. E., ve Öztemiz, A. B. (2004). Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(23).

- Güneş, İ., Bayraktaroğlu, S., ve Kutanis, R. Ö. (2009). Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 481-497.
- Hassan, S., ve Mahmood, B. (2016). Relationship Between HRM Practices and Organizational Commitment of Employees: An Empirical Study of Textile Sector in Pakistan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(1), 23-28.
- Hesamian, G. (2015). One-way ANOVA based on interval information. *International Journal of Systems Science*, 47(11), 2682-2690. doi:10.1080/00207721.2015.1014449
- Heslin, P. A. (2005). Experiencing Career Success. *Organizational Dynamics*, 34(4), 376-390.
- Hornung, S. (2010). Alienation matters: Validity and Utility of Etzioni's Theory of Commitment in Explaining Prosocial Organizational Behavior. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 38(8), 1081-1095.
- Hoş, C., ve Oksay, A. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), 1-24.
- <https://yhgm.saglik.gov.tr/>. (2021). ağılık Bakanlığı Taşra Teşkilatı Kadro Standartları ile Çalışma Usul ve Esaslarına Dair Yönerge. Retrieved Erişim Tarihi, 22.05.2021
- İnce, M., ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Çizgi Kitabevi.
- İslamoğlu, S. (2018). *Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıklarının İş Performansı Üzerine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Okan Üniversitesi, İstanbul.
- İşcan, Ö. F., ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Kang, I., Lee, K. C., Lee, S., ve Choi, J. (2007). Investigation of Online Community Voluntary Behavior Using Cognitive Map. *Computers in Human Behavior*, 23(1), 111-126.
- Kanter, R. M. (1994). Change in The Global Economy: An Interview With Rosabeth Moss Kanter. *European Management Journal*, 12(1), 1-9.
- Kaplan, V. (2020). *Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi (Kayseri İli Örneği)*. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Karabekir, M., ve Ufuk, Ü. (2015). Kamu Kurumlarının Kariyer Mesleklerinde İşe (Yeni) Başlayanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Bir Araştırma-A Study On Organizational Commitment Of The Professionals Who Start At The Career Group Jobs At Public Institutions. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(13), 296-308.
- Karabey, C., ve Karcioğlu, F. (2008). Yönetici İletişim Tarzı ile Çalışanların İş Performansı, İş Tatmini ve Rol Belirsizliği Arasındaki İlişki. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 25-42.
- Karagöz, Y. (2017). SPSS ve AMOS uygulamalı nitel-nicel-karma bilimsel araştırma yöntemleri ve yayın etiği. *Nobel Akademik Yayıncılık*, Ankara.
- Karakulle, İ. (2020). *Çalışanların İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Algılarının, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Etkileri: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama*. (Doktora Tezi). Karabük Üniversitesi, Karabük.
- Kayabaşı, Ç. (2019). *Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İş Performansı İlişkisinin Belirlenmesi: Bir Devlet Hastanesi Örneği*. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kıdak, L., ve Aksaraylı, M. (2009). Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 75-94.
- Kılıç, S. (2016). Cronbach's Alpha Reliability Coefficient. *Journal of Mood Disorders (JMOOD)*, 6(1), 47-48.
- Kim, W. G., Leong, J. K., ve Lee, Y.-K. (2005). Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention of Leaving in a Casual Dining Chain Restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), 171-193.
- Ko, J.-W., Price, J. L., ve Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's Three-Component Model of Organizational Commitment In South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 961-973.

- Koroğlu, Ö. (2011). *İş Doymu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Kuş, E. (2012). *Nitel-Nitel Araştırma Teknikleri: Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri: Nicel mi? Nitel mi?* (4. Baskı ed.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Küçük, S. (2014). *Sağlık Çalışanlarında İş Doymu ve İş Doymunu Etkileyen Stres Faktörleri (Akdeniz Üniversitesi Hastanesi Laboratuvar Teknikerleri Örneği)*. (Yüksek Lisans). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Leigh, J. P., Tancredi, D. J., ve Kravitz, R. L. (2009). Physician Career Satisfaction Within Specialties. *BMC Health Services Research*, 9(1), 166.
- Lincoln, J. R., ve Kalleberg, A. L. (1992). *Culture, Control and Commitment: A Study of Work Organization and Work Attitudes in the United States and Japan*: CUP Archive.
- Lopopolo, R. B. (2002). The Relationship Of Role-Related Variables to Job Satisfaction and Commitment to The Organization in a Restructured Hospital Environment. *Physical Therapy*, 82(10), 984-999.
- Lunenburg, F. C., ve Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim Yönetimi (G. Arastaman, Çev. Ed.)* (Vol. 6. Basımdan Çeviri). Ankara.
- Maheshwari, S., Bhat, R., ve Saha, S. (2008). Commitment Among State Health Officials & Its Implications For Health Sector Reform: Lessons From Gujarat. *Indian Journal of Medical Research*, 127(2).
- Malik, S. H. (2013). Relationship Between Leader Behaviors and Employees' Job Satisfaction: A Path-Goal Approach. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 7(1), 209-222.
- Malik, S. H., Hassan, H., ve Aziz, S. (2011). Path Goal Theory: A Study of Employee Job Satisfaction İn Telecom Sector. *International Conference on Management and Service Science*, 8.
- Mankan, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon* (1. Baskı ed.). İzmir: İlya İzmir Yayınevi.
- Mcshane, S. L., ve Von Glinow, M. A. (2016). *Örgütsel Davranış* (çev. edt. Ayşe Günsel, Serdar Bozkurt). Nobel yayıncılık, Ankara.
- Mert, İ. S., Bekmezci, M., ve Eroğluer, K. (2019). Gayri Resmi İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 7(1), 1-27.
- Meşe, G. (2007). Endüstri ve Örgüt Psikolojisinde Örgütsel Bağlılığın Anlamı. *Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi içinde*, Editör. Tarık Solmuş, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Mete, C. (2006). *İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ile İş Tatminleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1997). *Commitment İn the Workplace: Theory, Research, and Application*: Sage Publication.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., ve Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, And Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Mosadeghrad, A. M., ve Ferdosi, M. (2013). Leadership, Job Satisfaction and Organizational Commitment in Healthcare Sector: Proposing and Testing a Model. *Mater Sociomed*, 25(2), 121-126. doi:10.5455/msm.2013.25.121-126
- Mosadeghrad, A. M., Ferlie, E., ve Rosenberg, D. (2008). A Study of the Relationship Between Job Satisfaction, Organizational Commitment And Turnover İntention Among Hospital Employees. *Health services management research*, 21(4), 211-227.
- Mücevher, H. H. (2019). *Başarılı Yöneticilerin Hayat Hikayeleri ve Yöneticilik Gelişimlerine Yansımaları: Nitel Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Newton, L. A., ve Shore, L. M. (1992). A Model Of Union Membership: Instrumentality, Commitment, and Opposition. *Academy of Management Review*, 17(2), 275-298.

- Obeng, K., ve Ugboro, I. (2003). *Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study*. Paper presented at the Journal of the Transportation Research Forum.
- Okpara, J. (2006). The Relationship of Personal Characteristics And Job Satisfaction: A Study Of Nigerian Managers In The Oil Industry. *The Journal of American Academy of Business*, 10(1), 50.
- Okur, H. (2004). *Yöneticilere Altın Öğütler*: Semerkand Yayıncılık.
- Oral, N. (2014). *İş Doymu ve Sağlık Sektörü*. (Yüksek Lisans). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Örücü, E., ve Esenkal, F. (2005). Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler: Bandırma ve Erdek Örneği. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(14), 141-166.
- Örücü, E., KILIÇ, R., ve ŞİMŞİR, S. (2010). Organizasyonlarda İş Tatmini Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8(13), 1-14.
- Özalp, İ., Koparal, C., ve Berberoğlu, G. (1996). *Yönetim ve Organizasyon*: TC Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.
- Özdemir, M. (1998). *Yönetim ve Organizasyon* (Vol. 10). Konya: Konya Ticaret Odası Yönetici Eğitim Merkezi.
- Özgörü, H. (2019). *Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Verimlilik Tutumları*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Özkaya, M. O., Kocakoç, İ. D., ve Karaa, E. (2006). Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 77-96.
- Öztürk, M., ve Şahbudak, E. (2015). Akademisyenlikte İl Doymu. *Journal of International Social Research*, 8(40).
- Öztürk, K. Y. (2018). *Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri*. (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Öztürk, M. (2013). *Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Kırklareli Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Padem, H., Göksu, A., ve Konaklı, Z. (2012). Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, https://www.researchgate.net/publication/265515272_Arastirma_Yontemleri_SPSS_Uygulamali (erişim tarihi 17.02.2021).
- Parvin, M. M., ve Kabir, M. N. (2011). Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector. *Australian journal of business and management research*, 1(9), 113.
- Punch, K. (2014). *Sosyal Araştırmalara Giriş Nicel ve Nitel Yaklaşımlar (2. Baskı)*.
- Rençber, Y. S. (2012). *Batman İli Sağlık Sektöründe Kamu ve Özel Hastanelerde Görev Yapan Yöneticilerin İş Doymu ve İş Doymunu Etkileyen Faktörler*. (Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Robbins, S., ve Judge, T. (2012). *Örgütsel Davranış*, (Çev. Ed. İnci Erdem), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti, 14.
- Rowden, R. W. (2000). The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Saltık, B., Ünsar, A. S., ve Oğuzhan, A. (2015). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 52(600), 47-58.
- Saygılı, E. (2019). *Ücret Düzensizliğinin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bir Araştırma Örneği*. (Yüksek Lisans). Bursa Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Serbest, L. (2019). Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörler: SGK Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*, 134.
- Sevimli, F., ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamina Ait Etkenler Açısından İş Doymu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 55-64.
- Sezgin, B. (2019). *Sağlık Çalışanlarının Kişilik Özelliklerinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.

- Slipicevic, O., ve Masic, I. (2012). Management Knowledge and Skills Required In the Health Care System of the Federation Bosnia and Herzegovina. *Materia socio-medica*, 24(2), 106-111.
- Smith, N., Vigor, H., ve Langlois, A. (1991). *People in Organizations*: Oxford University Press.
- Sonay, F. (2013). *Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanı*. (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Soyluer, B. (2010). *Özel Hastanelerde Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışlarının Hemşirelerin Motivasyonları Üzerindeki Etkisi (Bayındır Hastanesi Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development Of the Job Satisfaction Survey. *American journal of community psychology*, 13(6), 693-713.
- Streu, R., Hawley, S., Gay, A., Salem, B., Abrahamse, P., ve Alderman, A. K. (2010). Satisfaction With Career Choice Among US Plastic Surgeons: Results From a National Survey. *Plastic and reconstructive surgery*, 126(2), 636-642.
- Stup, R. E. (2007). *Human Resource Management and Dairy Employee Organizational Commitment*. Paper presented at the Journal of Dairy Science.
- Suliman, A., ve Iles, P. (2000). Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment-Performance Relationship: a New Look. *Journal of managerial Psychology*, 15(5), 407-426.
- Sulu, H. (2007). *Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeyleri ile Denetim Odağı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Suman, S., ve Srivastava, A. (2010). Antecedents of Organizational Commitment Across the Jobs. *Journal of Psychosocial Research*, 5(2), 195-208.
- Sürgevil, O. (2007). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık*. (Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi, İzmir.
- Swales, S. (2004). Commitment to Change: Profiles of Commitment and in-role Performance. *Personnel Review*, 33(2), 187-204. doi:10.1108/00483480410518040
- Şahin, H., ve Dursun, A. (2009). Okul Öncesi Öğretmenlerinin İş Doyumları: Burdur örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(18), 160-179.
- Şahin, İ. (2017). *Sağlık Yöneticilerinin Yönetmelik Beceri Düzeylerinin İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Şencan, N., Yegenoglu, S., ve Aydınlan, B. (2013). Sağlık Çalışanları ve Eczacılar Üzerinde Yapılan İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Araştırmaları. *Marmara Pharmaceutical Journal*, 17(1), 104-112.
- TDK. (2020). <https://sozluk.gov.tr/>(Erişim tarihi: 22.10.2020)
- Tekne, S. (2019). *Yöneticilerin Yönetim Tarzlarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Buna Yönelik Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Telli, E., sinan ÜNSAR, A., ve Oğuzhan, A. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 2(2), 135-150.
- Tellioglu, A. (2004). *İstanbul İli Beyoğlu İlçesinde Çalışan İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeyleri*. (Yüksek Lisans). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*(1), 23-45.
- Terzi, A. R., ve Kurt, T. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi
- http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/milli_egitim_dergisi/166/index3-kurt.htm Erişim Tarihi 02.03.2020, 166(33), 98-113.

- Tetui, M., Hurtig, A.-K., Ekirpa-Kiracho, E., Kiwanuka, S. N., ve Coe, A.-B. (2016). Building a Competent Health Manager at District Level: a Grounded Theory Study From Eastern Uganda. *BMC Health Services Research*, 16(1), 1-13.
- Tin, G. (2020). *Algılanan Liderlik Tiplerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans). Beykent Üniversitesi, İstanbul. (0000-0002-1916-6065)
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.
- Toker, B. (2011). Job Satisfaction of Academic Staff: An Empirical Study On Turkey. *Quality Assurance in Education*.
- Tortop, N., İsbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H., ve Özer, M. A. (2010). *Yönetim Bilimi* (8. Baskı ed.). İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC Health Serv Res*, 11, 98. doi:10.1186/1472-6963-11-98
- Tutar, H. (2007). Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 97-120.
- Uğur, S. S., ve Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü. *Organizasyon ve yönetim bilimleri dergisi*, 6(1), 122-136.
- Uslu, A. (2012). *Örgütsel Bağlılık, Daimi ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerinde Bir Araştırma ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Çalışması*. (Yüksek Lisans Tezi). Sütçü İmam Üniversitesi, Kahraman Maraş.
- Uyguç, N., ve Çımrın, D. (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler. *DE Üİİ BF Dergisi*, 19(1), 91-99.
- Uygur, A. (2007a). Örgütsel BAğlılık İle İşgören Performansı İlişisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*(1), 71-85.
- Uygur, A. (2007b). *Yönetim Ve Organizasyon* (2. Baskı ed.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Üstüner, M. (2016). Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(3), 429-457.
- Valaei, N., ve Rezaei, S. (2016). Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Management Research Review*, 39(12). doi:10.1108/MRR-09-2015-0216
- Varlı, H. (2014). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler*. (Yüksek Lisans Tezi). Aksaray Üniversitesi, Aksaray.
- WHO, W. H. O. (2006). *The World Health Report 2006: Working Together For Health*: World Health Organization.
- WHO, W. H. O. (Producer). (2021, 06.03.2021).
- Wu, R. T., Fey, Y.-H., ve Tsai, M.-H. (2006). A Study of The Relationship Between Manager's Leadership Style and Organizational Commitment in Taiwan's International Tourist Hotels. *Asian Journal of Management and Humanity Sciences*, 1(3), 434-452.
- Wyatt, J., ve Harrison, M. (2010). Certified Pediatric Nurses' Perceptions Of Job Satisfaction. *Pediatric Nursing*, 36(4), 205.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yavuz, E. (2018). *Liderlik ve Bağlılık (Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisi)*. Antalya: Otorite.
- Yavuz, H. (2020). *Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık ve Hizmetkar Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans). Ahievran Üniversitesi, Kırşehir.
- Yazıcıoğlu, Y., ve Erdoğan, S. (2004). Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık. *Elektronik Kaynaklar*.
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişisinin Finans Sektöründe İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 1-18.

- Yenihan, B. (2014). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki ilişki. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 170-178.
- Yıldırım, A. (1999). Nitel Araştırma Yöntemlerinin Temel Özellikleri ve Eğitim Araştırmalarındaki Yeri ve Önemi. *Eğitim ve Bilim*, 23(112).
- Yıldız, F. (2019). *Sağlık Kuruluşlarında İnsan Kaynakları Yönetimi ve İş Tatmininin Örgütsel bağlılık üzerine etkisine Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Yorulmaz, M. (2015). *Türkiye'deki Sağlık Yönetiminin Mevcut Durumu ve Geleceğine Dair Nitel Bir Çalışma*. (Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Yousaf, A., Sanders, K., Torke, N., ve Ardts, J. (2011). Having Two Bosses: Considering The Relationships Between LMX, Satisfaction With HR Practices, and Organizational Commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3109-3126.
- Yukl, G. (2008). How Leaders Influence Organizational Effectiveness. *The leadership quarterly*, 19(6), 708-722.
- Yurtcu, M. V. (2015). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Meta Analiz Çalışması*. (Yüksek Lisans Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.
- Yüksel, S. (2015). *Hastane Yöneticilerinin Yönetimsel Beceri Düzeylerinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi, İstanbul.

EKLER

EK 1. Araştırma Ölçekleri

Ali Bakırcı

Ahievran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yüksek Lisans Öğrencisi)

“Yönetici Davranışlarının Çalışan İş Doyumuna ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi” Araştırması

1. Cinsiyet	:	<input type="checkbox"/> Erkek	<input type="checkbox"/> Kadın		
2. Medeni Durum	:	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekar		
3. Yaşınız	:	<input type="checkbox"/> 18-28	<input type="checkbox"/> 29-38	<input type="checkbox"/> 39- 48	<input type="checkbox"/> 49 ve üzeri
4. Çalışma Süreniz	:	<input type="checkbox"/> 0-5 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl	<input type="checkbox"/> 11-20 yıl	<input type="checkbox"/> 21 yıl ve üzeri
5. Eğitim Durumunuz	:	<input type="checkbox"/> İlköğretim-Lise	<input type="checkbox"/> Ön Lisans-Lisans	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans -Doktora	
6. Ünvanınız	:	<input type="checkbox"/> VHKİ- Memur- Güvenlik-Hizmetli	<input type="checkbox"/> Ebe-Hemşire- ATT-Paramedik- Hekim	<input type="checkbox"/> Diğer.....	
7. Aylık Gelir ve üzeri	:	<input type="checkbox"/> 2500-3500 £	<input type="checkbox"/> 3501- 5000 £	<input type="checkbox"/> 5001- 7500 £	<input type="checkbox"/> 7501 £

İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Memnunum	Çok Memnunum
Sorularda size en yakın cevabı işaretleyiniz.						
ilgili kutucuğa <input checked="" type="checkbox"/> veya <input type="checkbox"/> koyunuz.						
1.	Yaptığım işin beni sürekli meşgul etmesinden,					
2.	Tek başıma çalışmama olanak vermesinden,					
3.	Ara sıra değişik işler de yapabilmeme olanak vermesinden					
4.	Sosyal statümü arttırıp, toplumda saygın bir kişi olmama olanak vermesinden					
5.	Yöneticimin astlarını yönetme şeklinden,					
6.	Yöneticimin karar verme yeteneğinden					
7.	Vicdanıma ve duygularıma uygun işler yapabilme olanağım olmasından					
8.	Bana sabit ve düzenli bir iş olanağı sağlamasından					
9.	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağımın olmasından					
10.	İnsanlara ne yapacaklarını söyleme şansım olmasından,					
11.	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansım olmasından					
12.	İşe yönelik alınan kararların uygulamaya konmasından					
13.	Yaptığım işe karşılık aldığım ücretten					
14.	Çalıştığım iş yerinde terfi olanaklarının az olmasından					
15.	Kendi kararlarımı uygulama serbestisi vermesinden					
16.	Kişisel yeteneklerimi sergileme olanağı vermesinden					
17.	İşyerimin çalışma koşullarından,					
18.	İşyerindeki arkadaşlarımla birbirleri ile olan uyum ve ilişkilerinden					
19.	Yaptığım işten ve başarılarımdan dolayı takdir edilmekten					
20.	Yaptığım işten dolayı duyduğum başarı hissinden					

<p style="text-align: center;">YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI ÖLÇEĞİ</p> <p>İlgili kutucuğa <input checked="" type="checkbox"/> veya <input type="checkbox"/> koyunuz.</p>	Hiçbir	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her zaman
1. Yöneticim, Çalışanların kişilik özelliklerine dikkat eder					
2. Çalışanlarda takım ruhunu geliştirmeye çabalar					
3. Çalışanları yönetime katar.					
4. Çalışanların kendisine karşı rahat olmalarını ister.					
5. Yapılacak işleri çalışanlarla birlikte karara bağlar.					
6. Çalışanların önerilerini ciddiye alır.					
7. Herkesin kendi kendini denetlemesi gerektiğine inanır.					
8. Kurumun amaçları ile çalışanların ihtiyaçlarını dengeler					
9. Çalışanların yaratıcılıklarını sergilemelerine fırsat verir.					
10. Yöneticim kendinden yardım istenmesini sevmez.					
11. Çalışanlara resmi davranır.					
12. Çalışanlara yaklaşımı kuralcıdır.					
13. Tek adam yönetimine inanır.					
14. Kararlarının nedenlerini canı isterse açıklar.					
15. Sıkı denetimden yanadır.					
16. Korkulması gereken bir kişi olduğuna inanır.					
17. Kararlarına kimseyi karıştırmaz.					
18. Kendisine mutlak itaat edilmesini bekler					
19. Yöneticim, Çalışanların istek ve şikâyetlerini göz ardı eder.					
20. Çalışanlara ve işyerine yabancılaşmıştır.					
21. İşyerini kendi haline bırakmıştır.					
22. Yetkilerini kullanmaktan kaçınır.					
23. Kurumun amaçları için çaba harcamaz.					
24. Çalışanlarla yüzeysel olarak iletişime girer.					
25. Kurumu geliştirmek için girişimde bulunmaz.					
26. Çalışanların motivasyonu ile ilgilenmez.					
27. Sorunlarla yüzleşmek istemez.					
28. Kurum içi faaliyetlerde çok az karar verir.					
29. İşyerindeki varlığı ile yokluğu belli değildir.					

<p style="text-align: center;">ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ</p> <p>İlgili kutucuğa <input checked="" type="checkbox"/> veya <input type="checkbox"/> koyunuz.</p>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Meslek hayatımın geri kalan kısmını, bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.					
2. Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.					
3. Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.					
4. Bu kuruma karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.					
5. Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum.					
6. Bu kurumun benim için çok özel bir yeri vardır.					
7. Şu anda bu kurumda çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindedir.					
8. Kurumdan ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.					
9. Şu anda kurumdan ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.					
10. Bu kurumdan ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.					
11. Eğer bu kuruma kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12. Bu kurumdan ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur					
13. Bu kurumda çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum.					
14. Eğer bu kurumdan ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
15. Kurumdan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim					
16. Bu kurum benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.					
17. Bu kurumdaki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu kurumdan ayrılmam.					
18. Bu kuruma çok şey borçluyum.					

EK 2. Araştırma İzinleri



KIRŞEHİR İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ - KIRŞEHİR KAMU
HASTANELERİ HİZMETLERİ BİRİMİ
14/01/2021 13:24 - E-42884709 - 020 - 61



00132726575

T.C.
KIRŞEHİR VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü
Sağlık Hizmetleri Başkanlığı

Sayı : E-42884709-020
Konu : Bilimsel Çalışma
İzni(Prof.Dr.Musa ÖZATA)

MÜDÜRLÜK MAKAMINA

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde görevli Prof.Dr. Musa ÖZATA ve Yüksek Lisans Öğrencisi Ali BAKIRCI "Yönetici davranışlarının çalışan iş doyumuna ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: Sağlık sektörü örneği" konulu bireysel araştırma projesi statüsünde bir çalışma yapmayı talep etmektedir.

İlgili çalışma talebi 25.12.2020 tarihinde Klinik Araştırmalar Ön İzin Komisyonumuz tarafından değerlendirilmiş olup; Etik Kurul'dan izin alındıktan sonra çalışmaya başlanması uygun görülmüştür. İlgili çalışmanın 'Etik Kurul İzni' alındıktan sonra Müdürlüğümüze bağlı Sağlık Bakanlığı Kırşehir İl Sağlık Müdürlüğü ve bağlı sağlık kuruluşları bünyesinde yapılması hususunu,

Takdir ve tensiplerinize arz ederim.

Ek: Belge

Tahir KULAKSIZ
Uzman

Uygun görüşle arz ederim.

Dr. Deniz TORUN
Başkan Yardımcısı

Uygun görüşle arz ederim.

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet YETİŞ
Sağlık Hizmetleri Başkanı

OLUR

Dr. Öğr. Üyesi Ali BULUT
İl Sağlık Müdürü

KIRŞEHİR KAMU HASTANELERİ HİZMETLERİ BİRİMİ

Telefon: Faks No:

e-Posta: ilkermetin.kiyamaz@saglik.gov.tr İnternet Adresi: ilkermetin.kiyamaz

Bilgi için: İlker Metin KIYMAZ

Veri Hazırlama ve Kontrol İşlt.

Telefon No: (0 507) 429 83 86

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 1c66e24a-b604-4464-aadc-b1f76935a65c kodu ile erişebilirsiniz.
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



Tarih: 09-03-2021 16:01



T.C.
KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu



Sayı : E-51450103-050.01.04-00000306632
Konu : Etik Kurul Kararları

9.3.2021

DAĞITIM YERLERİNE

Kirsehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 04.03.2021 tarih ve **2021/1** sayılı kararları yazımız ekinde gönderilmiştir. İlgili kararların enstitünüz bünyesinde öğrenim gören öğrencilere bildirilmesi hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Nur ÇETİN
Kurul Başkanı

Dağıtım:
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne
Fen Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne

Ek:
1- Ali BAKIRCI
2- Aydın YURTTUTAN
3- Ayşenur YILDIRIM
4- Cem AKIN
5- Emine Deniz KAYHAN
6- Erhan ALTAŞ
7- Evren ALTUN
8- Ezgi FİDAN

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu:A6586E23-7B18-4C9B-9A15-F6FBA41B4EE8 Belge Doğrulama Adresi:<https://www.turkiye.gov.tr/kaeu-ebys>
Adres:Kirsehir Ahi Evran Üniversitesi Rektörlüğü Hukuk Müşavirliği Merkez(Bağbaşı) Bilgi İçin: Hakan KILIÇ
Yerleşke / KIRŞEHİR Unvan: Memur (\$) 2805981
Faks No:280 59 81
e-Posta: iletisim@ahievran.edu.tr İnternet Adresi: www.ahievran.edu.tr
Kep Adresi: ahievranuniversitesi@hs01.kep.tr





KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ
ETİK KURUL DEĞERLENDİRME VE
KARAR FORMU



Değerlendirme Talebinde Bulunan Kişi/Kurum	Ali BAKIRCI		
Değerlendirme Başvuru Tarihi			
Değerlendirilmesi Talep Edilen Eserin/Araştırmanın Adı	Yönetici Davranışlarının Çalışan İş Doyumuna ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sağlık Sektörü Örneği		
Değerlendirilmesi Talep Edilen Araştırma/Ölçek/Anket/Görüşme Formu			
Değerlendirmeyi Yapan Etik Kurul	KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİK KURULU		
Değerlendirme Toplantı Bilgileri	Yeri	Tarihi	Saati
	İktisadi ve İdari Bilimleri Fakültesi Dekanlığı Makam Odası	04.03.2021	13:00
Karar No	Karar Tarihi	04.03.2021	
	Karar No	2021/1/49	
Karar Sonucu	(X) Kabul	(X) Oybirliği	
		() Oy Çokluğu	
	() Ret	() Oybirliği	
		() Oy Çokluğu	

Etik Kurulumuz, yukarıda başvuru bilgileri yer alan eser/araştırma için toplanarak bilimsel araştırmalar ve yayın etiği açısından değerlendirme yapmış ve aşağıda gerekçesi açıklanan karar(lar)ı almıştır:

Karar ve Gerekçesi

Ali BAKIRCI' ya ait “Yönetici Davranışlarının Çalışan İş Doyumuna ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sağlık Sektörü Örneği ” konulu proje araştırmasının bilimsel araştırmalar etiği açısından yapılan değerlendirmesinde kabulüne, ancak YÖK Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi 4. Maddesinin 2/g fıkrasına göre araştırma verilerinin yayımlanabilmesi için araştırma yapılan kurumdan resmi izin alınması sorumluluğunun araştırmacıya ait olduğuna **Oy birliğiyle karar verilmiştir.**

Etik Kurul Başkanı
Prof. Dr. Nur ÇETİN

(Form No: FR- 586 ; Revizyon Tarihi: .../.../.....; Revizyon No:.....)

EK 3. Özgeçmiş

ÖZ GEÇMİŞ

Adı-Soyadı : Ali BAKIRCI

Yabancı Dili : İngilizce

Eğitim Durumu

Lisans : Hacettepe Üniversitesi İ.B.F. Sağlık İdaresi Bölümü

Yüksek Lisans: Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı

Mesleki Deneyim :

- Kocaeli İzmit Şirintepe Sağlık Ocağı/Sağlık Memuru/ Toplum Sağlığı 06.02.2001
- Askerlik Hizmeti / Yedek Subay / 30.11.2007
- Sağlık Bakanlığı, Sağlık Araştırmaları Genel Müdürlüğü / Toplum Sağlığı 18.08.2015-04.01.2016
- Artvin İl Sağlık Müdürlüğü / Şube Müdürü 18.01.2016 – 27.07.2016
- Ankara İl Sağlık Müdürlüğü / Şube Müdürü 01.08.2016-19.06.2017
- Kırşehir İl Sağlık Müdürlüğü / Şube Müdürü / 30.06.2017-...

Yayınlar

Özata, M., Bakırcı, A. (2020) The Effect of Managerial Behaviors On Employee Satisfaction; *The Case of Healthcare Employees 5.International Health Sciences and Management Conference 2020*