T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HASTANE VE SAĞLIK KURULUŞLARI YÖNETİMİ BİLİMDALI

YÜKSEKLİSANS TEZİ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

YASEMİN DENİZ

2501030286

İstanbul, 2006

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HASTANE VE SAĞLIK KURULUŞLARI YÖNETİMİ BİLİMDALI

YÜKSEKLİSANS TEZİ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

YASEMİN DENİZ

2501030286

TEZ DANIŞMANI: Doç. Dr. GÖNEN DÜNDAR

İstanbul, 2006

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

YASEMİN DENİZ

ÖZET

Bu tezde sağlık hizmeti sunan özel hastanelerde insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin algıların, işgörenlerin örgüte bağlılık düzeylerine etkisi incelenmiştir. Bu doğrultuda tezin birinci bölümünde hastane ve özel hastane kavramına kısaca değinildikten sonra her bir insan kaynakları fonksiyonu tek tek ele alınmış ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi incelenmiş; ikinci bölümde ise örgütsel bağlılık kavramı kapsamlı şekilde ele alınmıştır. Son bölümde ise seçilen bir özel hastanedeki hekimler ve hemşireler üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre hekim ve hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında kuvvetli bir şekilde pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Hekim ve hemşire meslek gruplarının örgütsel bağlılık düzeyleri incelendiğinde ise, hekimlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin hemşirelere oranla daha yüksek olduğu görülmüştür.

ABSTRACT

This thesis is based on the influence and perception towards the human resources management implications on the employee's dedication working in private hospitals. In this direction, the first part of the thesis is about the general information on the hospital and private hospital concepts, the second part covered the notion of organizational dedication, and the third part analyzed the relationship between the human resources' implications and organizational dedication. The last part covers the results of the research that has been realised between the doctors and nurses in a private hospital. According to the results there is a meaningful and positive relationship between human resources' implications and organizational dedication of the doctors and nurses. One other important result of the research is that the dedication of the doctors to the organization is higher than of the nurses.

ÖNSÖZ

Sağlık hizmeti sunan özel hastanelerin gelişmesi ve yaygınlaşması sonucunda ortaya çıkan rekabet artışı profesyonel yönetim yaklaşımlarının benimsenmesini gerektirmiştir. En önemli rekabet unsuru olarak ‘’insan’’ kaynağını gören örgütler insan kaynakları yönetiminde modern uygulamalara önem vermeye başlamışlardır.

Çalıştığı kuruma sıkı sıkıya bağlı, kurumun misyon ve hedeflerini kendi bireysel değerleri gibi benimseyen ve bunlara ulaşmak için yürekten ve beklentilerin üstüne çıkacak şekilde çaba göstermeye gönüllü çalışanların varlığı, kuruma etkin yöntemler geliştirebilmesi ve rekabet koşullarında varlığını sürdürebilmesi ve ilerlemesi yolundaki en önemli anahtardır.

Bu doğrultuda bu tez çalışmasında insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanın örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Tezin birinci bölümünde hastane kavramına kısaca değinildikten sonra özel hastanelerde insan kaynakları yönetimi fonksiyonları detaylı şekilde incelenmiştir. İkinci bölümde ise örgütsel bağlılık kavramı açıklanmıştır. Son bölümde ise özel bir hastanenin hekimleri ve hemşireleri üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir.

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesini sağlayan tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Gönen DÜNDAR’a, her türlü desteği ve yardımı benden esirgemeyen değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Güven ORDUN’a, araştırmanın gerçekleştirilmesini sağlayan Dr. Hakan YILMAZTÜRK’e, varlığından dolayı Prof. Dr. Mahmut PAKSOY, Doç Dr. Yakup SELVİ ve aileme teşekkürü bir borç bilirim.

Yasemin Deniz
İstanbul, 2006.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET ..... **iii**

ABSTRACT ..... **iii**

ÖNSÖZ ..... **v**

İÇİNDEKİLER ..... **vi**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **ix**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xi**

KISALTMALAR LİSTESİ ..... **xii**

GİRİŞ **1**

BÖLÜM 1. HASTANE HİZMETLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ **3**

1.1. Hastane Organizasyonunun Tanımı ve Sınıflandırılması 3

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Rolü 8

1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Uygulamaları 11

1.3.1. Seçim ve Yerleştirme 12

1.3.2. Eğitim 13

1.3.3. Performans Yönetimi 15

1.3.4. Kariyer Yönetimi 18

1.3.5. Ücret Yönetimi 20

1.3.6. İletişim 21

BÖLÜM 2. SAGLIK ISGORENLERINDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK **25**

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımları 25

2.2. Örgütsel Bağlılık Boyutları 29

2.2.1. Duygusal Bağlılık 31

2.2.2. Devamlılık Bağlılığı 32

2.2.3. Normatif Bağlılık 33

2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler 35

2.3.1. Kişisel Faktörler 35

2.3.2. Örgütsel Faktörler 37
2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler 40
2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları 41
2.4.1. Örgütten Ayrılma 41
2.4.2. Örgütsel Vatandaşlık 42
2.4.3. İşgören Performansı 44
2.5. Örgütsel Bağlılıkta İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi 45

BÖLÜM 3. ARAŞTIRMA 49
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 49
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Varsayımları 49
3.3. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri 50
3.4. Evren ve Örneklem 52
3.5. Veriler ve Toplanması 52
3.6. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması 55
3.7. Araştırma Hipotezleri 56
3.8. Bulgular ve Yorum 57
3.8.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular 58
3.8.1.1. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı 58
3.8.1.2. Örneklem Grubunun Pozisyonlarına Göre Dağılımı 59
3.8.1.3. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı 60
3.8.1.4. Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı 61
3.8.1.5. Örneklem Grubunun Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre Dağılımı 62
3.8.1.6. Örneklem Grubunun Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı 63
3.8.1.7. Örneklem Grubunun Yaptığı İşyeri Değişikliğine Göre Dağılımı 64
3.8.2. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular 65
3.8.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Sağlık Personelinin Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkilerine Ait Bulgular 65
3.8.2.2. Hekim ve Hemşire Gruplarının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Ait Bulgular 73
3.8.2.3. Hekim ve Hemşire Gruplarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Faktörlere Bağlı Olarak Değişimi 74

SONUÇ 80

KAYNAKCA **83**

EKLER **90**

EK.1. ÖLÇEĞİN GÜVENİLİRLİK ANALİZİ 90

1.1. İnsan Kaynakları Yöntem ve Tekniklerinin Özel Hastanelerde Uygulanma Düzeyine İlişkin Soruların Güvenilirlik Analizi 90

1.2. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Etkinliğine İlişkin Soruların Güvenilirlik Analizi 93

1.3. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Kurum Bağlılığına Etki Düzeyine İlişkin Soruların Güvenilirlik Analizi 94

1.4. Özel Hastanede Görev Yapan Hekim ve Hemşirelerin Kurumsal Bağlılık Düzeylerine İlişkin Soruların Güvenilirlik Analizi 96

EK.2. ÖLÇEĞİN GEÇERLİLİK ANALİZİ 101

EK.3. ÇALIŞMA ANKETİ 102

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Türkiye'de Hastanelerin Kurumlara Göre Dağılımı 7
Tablo 2.1. Çok Boyutlu Modellerde Organizasyonel Bağlılığın Boyutları 30
Tablo 3.1. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı 58
Tablo 3.2. Örneklem Grubunun Pozisyonlarına Göre Dağılımı 59
Tablo 3.3. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı 60
Tablo 3.4. Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı 61
Tablo 3.5. Örneklem Grubunun Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre Dağılımı 62
Tablo 3.6. Örneklem Grubunun Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı 63
Tablo 3.7. Örneklem Grubunun Yaptığı İşyeri Değişikliğine Göre Dağılımı 64
Tablo 3.8. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık Değerleri 66
Tablo 3.9. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki 66
Tablo 3.10. Seçme / Yerleştirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İstatistiksel Anlamlılığı 67
Tablo 3.11. Seçme / Yerleştirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki 67
Tablo 3.12. Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İstatistiksel Anlamlılığı .68
Tablo 3.13. Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki 68
Tablo 3.14.Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İstatistiksel Anlamlılığı 69
Tablo 3.15. Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki 69
Tablo 3.16. Performans Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İstatistiksel Anlamlılığı 70
Tablo 3.17. Performans Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki 70
Tablo 3.18.Ücret Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İstatistiksel Anlamlılığı 71
Tablo 3.19. Ücret Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki 71
Tablo 3.20.Yönetici-İşgören İlişkileri ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İstatistiksel Anlamlılığı 72
Tablo 3.21. Yönetici-İşgören İlişkileri ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki 72
Tablo 3.22. Hekim ve Hemşire Meslek Gruplarının İnsan Kaynakları Uygulanma Düzeyleri 73
Tablo 3.23. Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Statü Değişkenine Bağlı Olarak Değişimi .74
Tablo 3.24.Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Yaş Değişkenine Bağlı Olarak Değişimi 75

Tablo 3.25.Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Bağlı Olarak Değişimi 76
Tablo 3.26.Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Eğitim Değişkenine Bağlı Olarak Değişimi .76
Tablo 3.27. Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Bağlı Olarak Değişimi 77
Tablo 3.28.Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Toplam Çalışma Süresine Bağlı Olarak Değişimi.....78
Tablo 3.29. Örgütsel Bağlılık Düzeyinin İşyeri Değişikliği Sayısına Bağlı Olarak Değişimi.....78

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. 3D İlkesi 9
Şekil 1.2. İşletme Girdileri ve Çıktıları 10
Şekil 1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları 11
Şekil 3.1. Araştırma Modeli 51
Şekil 3.2. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı 58
Şekil 3.3. Örneklem Grubunun Pozisyonlarına Göre Dağılımı 59
Şekil 3.4. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı 60
Şekil 3.5. Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı 61
Şekil 3.6. Örneklem Grubunun Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre Dağılımı 62
Şekil 3.7. Örneklem Grubunun Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı 63
Şekil 3.8. Örneklem Grubunun Yaptığı İşyeri Değişikliğine Göre Dağılımı 64

KISALTMALAR LİSTESİ

A.e.	Ayni eser
A.g.e.	Adi gecen eser
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi

GİRİŞ

Sağlık hizmeti sunan özel hastanelerin gelişmesi ve yaygınlaşması sonucunda ortaya çıkan rekabet artışı profesyonel yönetim yaklaşımlarının benimsenmesini gerektirmiştir. En önemli rekabet unsuru olarak ‘’insan’’ kaynağını gören örgütler insan kaynakları yönetiminde modern uygulamalara önem vermeye başlamışlardır.

İşletmelerin başarısı ve performansı; eldeki kaynakların ve en önemli unsur olan insan gücünün etkin ve verimli şekilde kullanılmasına bağlıdır. Diğer hizmet kurumları gibi sağlık kurumları da her ne kadar gelişmiş teknik ekipmandan yararlansa da emek yoğun teknoloji kullanarak amaçlarına ulaşırlar. Sağlık sektöründe sunulan hizmetler insan sağlığı ile doğrudan ilgili olduğundan hizmeti sunan kişilerin niteliği ve güvenilirliği oldukça önemlidir. Sağlık hizmetlerinin yaşamsal özelliği, hizmet üretiminde personelin oynadığı rolün ciddiyeti ve sağlık personelinin özellikleri, sağlık kurumlarında insan kaynakları yönetiminin önemini artırırken, etki alanlarının genişlemesine de yol açmıştır. Örgütün misyonuna, vizyonuna, kültürüne uygun personelin seçimi, yerleştirilmesi, oryantasyonu, eğitimi, geliştirilmesi, devamında performansının değerlendirilerek kuruma uyumlaştırılması süreci oldukça önemli ve bir o kadar da güç bir işlemdir. Bundan daha da güç olanı seçilen ve örgütte çalışması sağlanan bu kişilerin örgütte tutulması ve zaman içinde örgüte olan katkılarının belirli standartlarda olmasının sağlanmasıdır. İşgörenlerin yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, artık örgütler tarafından mal veya hizmet üretmek kadar önemli görülmektedir. Bu nedenle etkin ve verimli şekilde kurum amaçlarını gerçekleştirme yolunda, insan unsurunun önemini kavrayan yöneticiler, modern insan kaynakları uygulamaları ile çalışanları örgüte bağlamak istemektedirler.

Örgütsel bağlılık, çalışanın bağlı bulunduğu kurumun hedeflerine olan güçlü inancı, kurumun değerlerini kabullenmesi, kurumun faydası doğrultusunda çaba göstermeye arzulu olması ve kurumun bir üyesi olarak kalma ihtiyacı taşıma biçiminde ifade edilebilir. Bu bağlılık duygusu örgütün tamamına, belirli bir bölümüne, mesleğe, iş arkadaşlarına veya yönetime olabilir.

Çalıştığı kuruma sıkı sıkıya bağlı, kurumun misyon ve hedeflerini kendi bireysel değerleri gibi benimseyen ve bunlara ulaşmak için yürekten ve beklentilerin

üstüne çıkacak şekilde çaba göstermeye gönüllü çalışanların varlığı, kuruma etkin yöntemler geliştirebilmesi ve rekabet koşullarında varlığını sürdürebilmesi ve ilerlemesi yolundaki en önemli anahtardır. Örgütsel bağlılık, örgütler açısından özellikle sonuçları bakımından da önem kazanmaktadır. Bu sonuçların en önemlileri işgörenin performansı, örgütten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışı şeklinde ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ve dolayısıyla örgütsel maliyetleri de büyük ölçüde düşürdüğü görülmektedir.

İKY bölümü, işgörenlerde örgütsel bağlılık kavramını oluşturmak ve geliştirmek için pek çok faktörü göz önünde bulundurmak zorundadır. Bireysel farklılıklar nedeniyle farklı ihtiyaçlara sahip işgörenlerin motivasyonunda; adil ve özendirici bir ücret sistemi, eğitim ve kariyer olanakları gibi değişik faktörlerden yararlanılması gerekmektedir. Bu çalışmanın temel amacı; özel sağlık kurumlarında çalışan işgörenler açısından örgütsel bağlılığı oluşturacak faktörlerin önem sırasını belirlemek ve bu faktörlerin örgütsel bağlılık ile arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

Çalışma temelde üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; sağlık sektörü içinde yer alan özel hastanelerin örgüt yapılarıyla birlikte yönetim şekillerinden bahsedilerek insan kaynakları yönetimi uygulamalarının özel hastanelerdeki rolü ve fonksiyonları ile beraberinde getirdiği avantajlardan bahsedilecektir. İkinci bölümde; örgütsel bağlılık kavramı kapsamlı şekilde ele alınacak, sağlık personelinde örgütsel bağlılık oluşturacak faktörlere değinilecek ve bunun örgütler açısından sonuçları ortaya konulacaktır. Üçüncü ve son bölümde ise, seçilen bir özel hastanede, insan kaynakları uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılığına ilişkin etkileri araştırılacaktır.

BÖLÜM 1. HASTANE HİZMETLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. Hastane Organizasyonunun Tanımı ve Sınıflandırılması

Tedavi hizmetlerinin en büyük üreticisi durumunda olan hastaneler, ''Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği''nde, hasta ve yaralıların, hastalıktan şüphe edenlerin ve sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin ayaktan veya yatarak izleme (müşahede), muayene, tanı (teşhis), tedavi ve rehabilite edildikleri aynı zamanda doğum yapılan kurumlar '' olarak tanımlanmaktadır.[1]

WHO hastaneleri,'' müşahede, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon olarak gruplandırabilecek sağlık hizmeti veren, hastaların uzun veya kısa süreli tedavi gördükleri yataklı kuruluşlar olarak tanımlamaktadır.[2]

Hastaneler mülkiyet yapılarına göre; kamu hastaneleri, özel hastaneler ve kar amacı gütmeyen vakıf ve kuruluşlara ait hastaneler olmak üzere 3 şekilde sınıflandırılabilir.

Mülkiyetine göre hastaneler :[3]

1. Kamu Hastaneleri: Reel maliyet muhasebesi yapılmayan, zaman zaman politik kaygılarla işletmecilik prensiplerinden dolayısıyla rasyonellikten ve bilimsellikten uzaklaşarak yönetilen, vergilerle sübvanse edilerek kurulan ve işletilen yataklı tanı ve tedavi kurumlarıdır.
2. Vakıf ve Belediye Hastaneleri: İşletme olarak kar amacı gütmeyen fakat yöneticilerinin satın alma ve karar vermenin getirdiği kudreti sıklıkla kullandığını bildiğimiz yataklı tanı ve tedavi kurumlarıdır.
3. Özel Hastaneler: Kar amacı güdülerek kurulan ve belli müddet kar edemediği durumlarda tüzel kişiliği son bulan, dolayısıyla modern

---

[1] Şahin Kavuncubaşı, **Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2000, s. 79.

[2] Hikmet Seçim, **Hastane Yönetim ve Organizasyonu**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1991, No:252, s. 5.

[3] M. Hakan Yılmaztürk, ''Özel Sağlık Kuruluşları Yönetiminde ''Müşteri Odaklılık '' ve Bir Model Önerisi'',Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, İ.Ü.: Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı, 2000, s. 11.

işletmecilik yöntemlerini uygulama zorunluluğu bulunan, devlet tarafından en sıkı şekilde denetlenen yataklı tanı ve tedavi kurumlarıdır.

Hastaneler, akredite edilme durumlarına göre akredite edilen ve edilmeyen hastaneler olarak da sınıflandırılmaktadır.[4] Türkiye'de geçerli olmamasına karşın, ABD ve Kanada'da sigorta kuruluşları, Sağlık Kurumları Akreditasyon Komisyonu (Joint Commision Accreditation Hospital Organization – JCAHO) tarafından belirlenen standartlara göre çalışmayan hastanelerle sözleşme yapmamaktadır. Türkiye'de son yıllarda özel hastaneler akreditasyon konusunda çalışma ve uygulamalara önem vermekle birlikte akredite olmaya başlamışlardır.

Hastanelerin, bu tanımlarda yer almayan ''eğitim'', ''araştırma ve geliştirme'', ''toplumun sağlık seviyesini yükseltmesine katkıda bulunma ve toplumsal sağlık programlarına katılma'' gibi işlevleri de vardır. Hastanelerin amacı olan teşhis ve tedavi işi, birbirini tamamlayan çok sayıda hizmetin sunumunu gerektirdiği için hastaneler çok hizmetli işletmelerdir. Sunulan hizmetler, birçok özelliğe sahiptir. Bu özellikler şöyle sıralanmaktadır[5] :

- Hastanelerde uzmanlaşma seviyesi çok yüksektir.
- Hastanelerde farklı uzmanlık grupları arasında ''karşılıklı bütünleyici bağımlılık'' yüksek düzeydedir.
- Hastanelerde çok sayıda meslek grubu birlikte hizmet verir.
- Hastanelerde yapılan işler karmaşık ve değişkendir.
- Hastanede gerçekleştirilen etkinliklerin büyük kısmı acil ve ertelenemez niteliktedir.
- Hastaneler yapılan işlere, hata ve belirsizliklere karşı oldukça duyarlıdır ve tolerans gösteremez.
- Hastanelerde çıktının tanımlanması ve ölçümü güçtür.
- Hastanelerde çatışmaya yol açan ikili otorite yapısı vardır.
- İnsan kaynakları, kurumsal hedeflerden çok mesleki hedefleri öncelikli kabul eden profesyonellerden oluşur.

---

[4] Kavuncubaşı, **a.g.e**., s. 79.

[5] Metin Yerebakan, **Özel Hastaneler Araştırması**, İstanbul: İTO Yayınları, 2000, Yayın no:26, s. 48-50.

Çok hizmetli işletmeler olarak saydığımız hastanelerde organizasyon kavramı, hastane işletmesinin amacına ulaşabilmesi için gereksinme duyduğu maddi ve beşeri araçlarla donatılması ve bu araçların en verimli olacakları veya en ekonomik şekilde çalışacakları kısım veya bölümlere yerleştirilmesi anlamına gelmektedir.[6]

Hastane organizasyonunun, tüm çalışanların beraberce iş görme ve verimli şekilde çalışmasını sağlayan bir yapıda olması gerekir. Fakat bu organizasyon içerisinde çeşitli eğitim düzeyine sahip işgörenin ve çeşitli meslek gruplarının olması hastane organizasyonunun karmaşık yapıda olmasını beraberinde getirmiştir. Özellikle iç faktörlerin etkisi yapısal karmaşıklıklara yol açmaktadır. Hastanedeki aşırı işbölümü ve uzmanlaşma bunların başında gelmektedir. Özellikle 20. yüzyılda tıpta ve teknolojide görülen büyük ilerlemeler yeni mesleklerin ortaya çıkmasına ve tıpta ihtisaslaşmaya yol açmıştır. Tıbbi teknolojinin hızla gelişmesi sonucu, teşhis ve tedavide kullanılan cihazlar, hem sayı olarak artmış, hem de yalnızca uzmanların kullanabileceği bir özellik kazanmıştır. Dolayısıyla; hastanede hem personel, hem de hizmet birimleri sayısının hızla artmasına neden olmuştur. Ayrı uzmanlıklara bölünmüş olan bu işgörenler, birbirine göre çok farklı seviyelerde ve farklı alanlarda eğitim görmüş dolayısıyla çok farklı ihtiyaçlara, değerlere, eğilimlere ve tutumlara sahiptir

Tezimizin araştırma bölümü bir özel hastanede yapıldığı için özel hastanelerin organizasyon yapısına biraz detaylı değineceğiz. Özel hastaneler, müteşebbislerin kar amacı ile kurup işlettikleri hastanelerdir.[7] Sektörde tüzel kişiliklerini devam ettirebilmek için kar elde etmek zorunda olan bu hastaneler devlet tarafından sıkı şekilde denetlenmektedir.

Özel Hastaneler Yönetmeliği'ne göre; Özel hastaneler, faaliyet alanlarına, hizmet birimlerine, yatak kapasitelerine, teknolojik donanımlarına ve hizmet verilen uzmanlık dallarının nitelik ve sayısına göre, genel hastaneler ve özel dal hastaneleridir. Yine Özel Hastaneler Yönetmeliği Madde 6'ya göre Genel Hastaneler, (değişik 13.04.2003/25078) asgarî olarak öngörülen bina, tesis, hizmet

---

[6] Yilmazturk, a.g.e., s. 20.

[7] Sevgi Kurtulmuş, **Sağlık Ekonomisi ve Hastane Yönetimi**, İstanbul: Değişik Dinamik Yayınları, 1998, s. 245.

ve personel standartlarını haiz; birden fazla uzmanlık dalında sürekli ve düzenli olarak, ayakta ve yatarak muayene, tıbbî teşhis ve tedavi, yoğun bakım ve acil sağlık hizmetleri veren, ruhsatında yazılı olup hasta kabul ve tedavi ettiği uzmanlık dallarının gerektirdiği klinikler ile acil ve yoğun bakım üniteleri, radyoloji laboratuarı ve bu maddenin ikinci fıkrasında belirlenen hastane gruplarına göre biyokimya ve/veya mikrobiyoloji laboratuarları bulunan, tam gün faaliyet gösteren özel hastanelerdir.

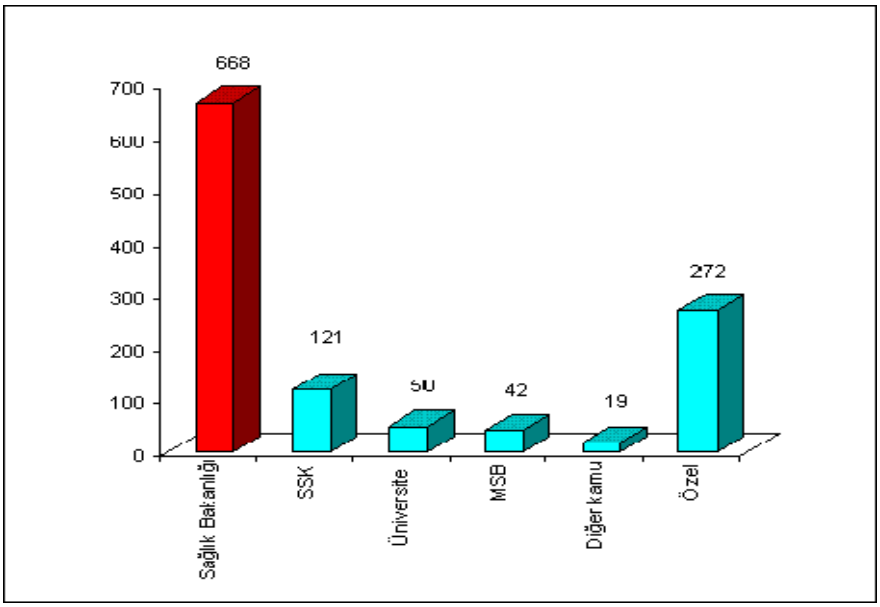
Sağlık Bakanlığı tarafından 28.05.2004 tarihinde düzenlenerek yeniden yayınlanan Özel Hastaneler Yönetmeliği'ne göre Özel-Genel Hastaneler şu şekilde sınıflandırılmaktadır:

a) A–1 Grubu Hastane : (değişik 28.5.2004/25475) Ruhsatlandırılmış yatak kapasitesi en az elli olan, en az beş farklı dahili ve beş farklı cerrahi uzmanlık dalında kadrolu uzman tabip çalıştırmak suretiyle sağlık hizmeti veren; birinci fıkrada belirlenen asgarî standartlara ilave olarak hasta kabul ve tedavi ettiği uzmanlık dalları için gerekli ve günün gelişmiş tıp teknolojisine uygun olan diğer bütün teşhis ve tedavi birimlerini ve ayrıca asgarî radyoloji ünitesi ile biyokimya, mikrobiyoloji, hematoloji ve patoloji laboratuarını bünyesinde bulunduran genel hastanelerdir.

b) A–2 Grubu Hastane: Ruhsatlandırılmış yatak kapasitesi en az otuz olan ve en az dört farklı dahili ve dört farklı cerrahi uzmanlık dalında kadrolu uzman tabip çalıştırmak suretiyle sağlık hizmeti veren; birinci fıkrada belirlenen asgarî standartlara ilave olarak günün gelişmiş tıp teknolojisine uygun olan bir veya birden fazla teşhis ve tedavi birimini ve radyoloji ünitesi ile hasta kabul ve tedavi ettiği uzmanlık dalları için gerekli biyokimya veya mikrobiyoloji laboratuarını bünyesinde bulunduran genel hastanelerdir.

c) A–3 Grubu Hastane: Ruhsatlandırılmış yatak kapasitesi en az on olan ve en az iki farklı dahili ve iki farklı cerrahi uzmanlık dalında kadrolu uzman tabip çalıştıran ve radyoloji ünitesi ile hasta kabul ve tedavi ettiği uzmanlık dalları için gerekli biyokimya veya mikrobiyoloji laboratuarını bünyesinde bulundurmak suretiyle muayene, teşhis ve tedavi hizmeti veren genel hastanelerdir.

Tablo 1.1. Türkiye'de Hastanelerin Kurumlara Göre Dağılımı



(KAYNAK: Sağlık Bakanlığı, Yataklı Tedavi Kurumları İstatistiği, 2003.)

1980 yılında Türkiye'de toplam 2162 yatak kapasitesine sahip 75 özel hastane bulunurken, 2003 yılında özel hastane sayısı 272'ye ulaşmıştır. 2003 yılı verilerine göre, sağlık hizmeti sunan özel hastanelerin tüm hastaneler toplamında yaklaşık % 23 oranına sahip olduğu görülmektedir. Rekabete dayalı serbest piyasa ekonomisine geçişle birlikte son on beş yılda ülkemizde sağlık sektöründe köklü değişikliklerin oluşmaya başladığı görülmekle birlikte hemen hemen her gün yeni bir özel sağlık kurumu hizmete girmektedir. Sağlık Bakanlığı verilerine göre 1990–2000 yılları arasındaki dönemde kamu hastanelerindeki artış %15.8 iken, özel hastanelerde bu artış % 88 olmuştur.[8] Bu artışın sayısal oranda olduğu kadar hizmetin kalitesinde de olması, sağlık sektörü için beklenmektedir.

[8] Dilaver Tengilimoğlu, ''Sağlık Hizmetlerinde Reklam Serbest Olmalı mı?'', İstanbul: İ.Ü., İşletme Fakültesi **İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, **Yönetim** Yıl:11, Sayı:36, Mayıs-2000, s.7-15.

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Rolü

İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerde çalışan insan kaynaklarının etkili ve verimli bir şekilde çalıştırılması ile ilgili faaliyetlerin bütünü veya sistemi olarak ifade edilebilir. İnsan kaynakları yönetiminin farklı yazarlar tarafından farklı tanımları yapılmıştır. Bazıları şu şekilde sıralanabilir:

- İnsan kaynakları yönetimi, yönetici ya da operasyonel basamaklarda çalışan personelin organizasyona alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve etkinliğinin sürekli artırılması için tüm destek faaliyetlerinin devreye sokulmasıdır.[9]
- İnsan kaynakları yönetimi herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlanabilir.[10]
- İnsan kaynakları yönetimi, sağlık kurumunda personelin etkili ve verimli biçimde çalıştırılmasıyla ilgili faaliyetlerin bütünü ve ya sistemi olarak tanımlanabilir.[11]
- İnsan kaynakları yönetimi "örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütleme yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir[12]."

Amerikan ve İngiliz yazarları kuralcı ve tanımlayıcı-fonksiyonel modellere dayanarak insan kaynakları yönetimini şu şekilde tanımlamışlardır;

- French; süreç-sistem yaklaşımında işletmenin bütün çalışanlarını

---

[9] Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları, 1. Baskı, 2000, s.4.

[10] Ömer Sadullah, ''İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler'', **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, İstanbul:İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:7, 2. Baskı, 2000, s.16.

[11] Kavuncubaşı, **a.g.e.**, s.198.

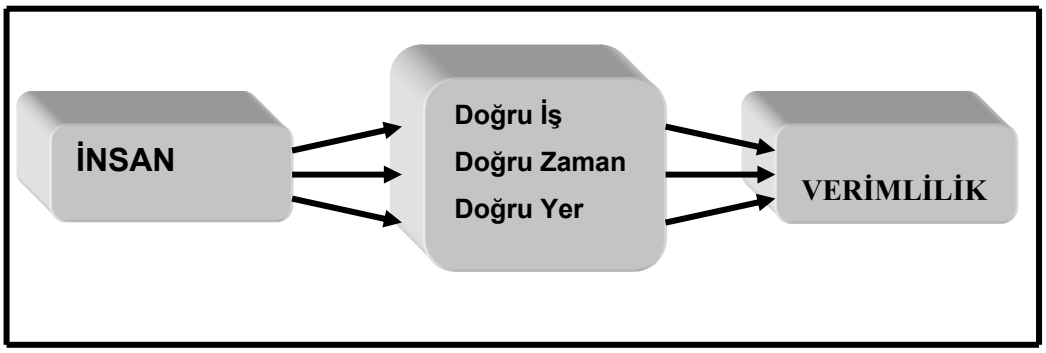
[12] Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2003, s. 8.

etkileyen ve kapsayan süreçlerin sistematik olarak planlanması, geliştirilmesi ve kontrolü,[13]

- Juciuse; en etkin ve ekonomik şekilde işletmelerin belirlemiş olduğu hedefler doğrultusunda işgücünü tedarik etme, geliştirme, sürdürme ve kullanma fonksiyonlarının planlanması, organize edilmesi, yönetilmesi ve kontrolü ile başarıldığı yönetim alanı[14] olarak ifade etmişlerdir.

İnsan kaynakları yönetiminin kurum içinde en temel rolü; işgörenlerin motivasyonunu ve verimini yükseltecek bir ortamın yaratılması ve bu ortamın korunup geliştirilmesi için gerekli politikaların ve teknik bilginin sağlanmasıdır Sabuncuoğlu'na göre işgörenin işletmede verimli ve etkin çalışması ya da insan kaynaklarından optimal çıktının elde edilmesi isteniyorsa insan kaynakları yönetimi birimlerinin 3D ilkesini unutmamaları gerekmektedir.

Aşağıda şematik olarak ifade edilen doğruların gerçekleştirilebilmesi durumunda insandan maksimum verim elde edilecektir



Şekil 1.1. 3D İlkesi

(Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları, 1.Baskı, 2000)

İnsan kaynakları yönetiminin kurum içinde en temel bir diğer rolü, işgören yönetimini idari fonksiyonların ötesine taşıyarak işgörenlerin niteliklerini ve yeteneklerini ön plana çıkarıp kurumun ihtiyaçlarına ve üyelerinin çıkarlarına uygun

[13] Wendell L. French, **Human Resource Management**, 2.bs., Boston, Houghton Mifflin Company, 1999, p. 5.

[14] Karen Legge, **Human Resource Management: Rhetorics and Realities**, Houndmills, Macmillan Press Ltd., 1995, p. 5.

biçimde geliştirmektir. İyi yetişmiş, nitelikli ve becerisi fazla insan kaynağına sahip olan işletmelerin avantaj sağlayacağı bir gerçektir. Çünkü, insanların düşünsel becerilerinden oluşan entellektüel sermaye, örgütsel performansı artırmanın en önemli aracıdır. İşletme açısından bakıldığında, genellikle 5M denilen girdilerden söz edilir ve bunlar arasında insan girdisinin önemi diğerleri arasında çok farklı bir konuma ve değere sahip olduğu bilinir.

GİRDİLER (5M)	**ÇIKTILAR**
Machine (Makine)	Mal ve Hizmet
Money (Kapital)	Bireysel Tatmin
Material (Malzeme)	Örgütsel Tatmin
Management (Yönetim)	Toplumsal Tatmin
Man (İnsan)	Bilgi

Şekil 1.2. İşletme Girdileri ve Çıktıları

(Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 1.Baskı, 2000)

Bu girdiler arasında yer alan insan kaynağının yeri bir başka kaynakla asla doldurulamaz. Çünkü insan diğer tüm kaynakları sağlar, planlar, organize eder, yönetir, çalışır ve böylelikle girdilerin tümüne hükmeder. Bir an için insan gücünün firmadan çıkarıldığı varsayılırsa, geriye sadece taş, toprak ve demir yığını kalacaktır. O taşa ve demire can veren, kan veren, işletmeyi kuran, işleten, yöneten, mal ve hizmet üreten ve nihayet o mal hizmeti tüketen yine insandır.[15]

Dolayısıyla insan kaynaklarını yöneten departmanların etkin bir şekilde rol aldığı işletmelerde, işgörenler açısından moral ve verimliliği yüksek bir çalışma ortamı yaratılacağı için, devamsızlık ve devir hızını düşük olması beklenir.[16]

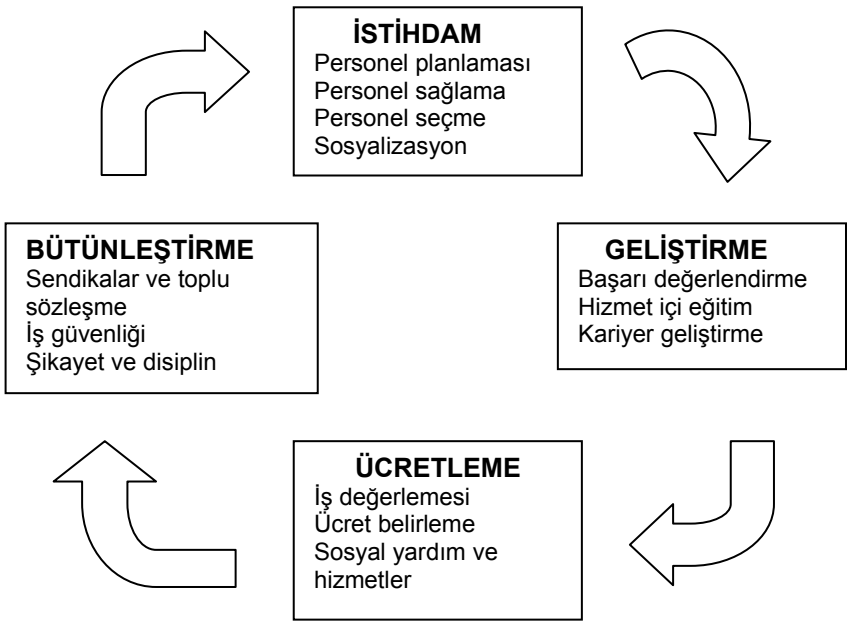
---

[15] Sabuncuoğlu, **a.g.e.,** s. 7.

[16] Halis Demir, ‘’Emir Komuta Yöneticilerinin İKY’ni Algılama Farklılıkları ve İşgücü Devir Hızı Üzerindeki Etkisi’’, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, **İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi**, **Yönetim**, Sayı:49, Yıl:15, Ekim–2004, s. 54–66.

1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Uygulamaları

Uzun bir evrim çizgisi izleyen ‘’personel yönetimi’’ teriminin bugün ‘’insan kaynakları yönetimi’’ olarak kullanılması, kurumlardaki işgören yönetiminin günümüzdeki öneminin artışı olduğunu göstermektedir. Geçmişte personel yönetimi; işe alma, eğitim, ücretlendirme ve disiplin faaliyetleri gibi temel fonksiyonlara odaklanmıştı. Bugün ise bütün personel fonksiyonları birbirleriyle ilişkili ve birbirlerine bağımlıdır. İKY uygulamaları, kendi içinde birbirini izleyen temel çalışmalardan oluşur ve her uygulama birbirleri ile ilişkilidir. Bu nedenle bir alanda alınan karar diğer alanları da etkilemektedir..



Şekil 1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

(Kaynak: Şahin Kavuncubaşı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, 2000.)

İnsan kaynakları uygulamaları sayısı kaç olursa olsun hepsinin sonucunda ortak amaç; işgörenin istihdamı, geliştirilmesi, adil bir ücret sistemine tabi tutulması ve kurumla bütünleştirilmesidir

1.3.1. Seçim ve Yerleştirme

İşletmelerde eleman seçme sürecinin yürütülmesinden insan kaynakları yöneticileri sorumludur. İnsan kaynakları birimi bu süreçte istihdamla ilgili son kararı verecek uygulama yetkisine sahip birim yöneticilerine kurmaylık hizmeti sağlar.

Bir işletmenin başarısında veya başarısızlığında rol oynayan en önemli öğe şüphesiz ki işletmenin işgörenleridir. Yapılacak işleri görecek nicelikte personelin sağlanması kadar, görevleri gereğince yerine getirebilecek nitelikte ve yetenekte olanların secimi işletmenin başarısı açısından büyük önem taşır. İnsan kaynakları yönetiminin en zor ve en önemli fonksiyonu olan seçme ve yerleştirme, dinamik bir süreçten oluşur. Bu süreçte; öncelikle işgören ihtiyacının sayı ve nitelik (vasıf) olarak belirlenmesi, sonra bu gereksinmeyi çeşitli kaynaklardan karşılamak üzere bazı yöntemlerle adayların araştırılıp bulunması ve en son olarak da bu adaylar arasından çeşitli yöntemlerle uygun işgörenlerin seçilmesi ve işe yerleştirilmesi evresi yer almaktadır.[17]

İşgören seçiminde yapılacak hatalar, işletmeyi olduğu kadar işgöreni de olumsuz yönde etkiler. İşgörenin yetenekleri ile işin gerekleri arasında bir uyum yoksa kişi işini gereğince yerine getiremeyecektir. İş yükünü taşıyamayan işgören hem fiziksel, hem de psikolojik yönden yorgun düşecek, devamında işi bırakma niyeti ortaya çıkabilecektir. Ayrıca işin gereklerini yerine getiremeyen bir işgören çalışma arkadaşlarının da temposunu etkileyeceğinden, beraber çalıştığı işgörenlerin verimlerini ve motivasyonlarını da olumsuz yönde etkileyebilecektir. Bir diğer nokta ise, işgörenin nitelikleri işin niteliğini aşıyorsa, işgörende iş tatminsizliği oluşacaktır. Böyle kişilerde de yüksek oranda işi bırakma niyeti ortaya çıkabilir. Knoop'a göre, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.[18]

Seçim sürecinde aday işgörenler, sadece atanacakları işin gerektirdiği nitelik açısından değil, ilerleme olanakları da göz önünde bulundurularak diğer iş

---

[17] Ahmet Cevat Acar, ''İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi'', **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:7, 2. Baskı, 2000, s. 113.

[18] Robert Knoop, ''Relationships Among Job Involvement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment for Nurses'', **Journal of Psychology**, Nov95, Vol. 129 Issue 6, p. 643.

pozisyonları için de gelişme ve ilerleme potansiyellerine sahip olup olmadıkları öğrenilmelidir.[19] Çünkü çalıştığı örgütte ilerisini gören ve bu konuda desteklenen işgörenlerde örgütsel bağlılık yüksek olacaktır.

Seçme ve yerleştirme uygulamalarında tüm adaylara eşit ve adil davranılması, direk olarak örgüte bağlılık üzerinde olumlu etkilere yol açmaktadır. İstihdamda eşitlik veya eşit davranma ilkesi, işletmelerin, işin gerektirdiği özellikler ve çalışma koşulları açısından ''eşit'' işgörenlere ''eşit'' davranılmasını gerektirmektedir.[20] Kurumda ''eşitlik'' ilkesinin varlığına inana işgörenlerde normatif bağlılık düzeyinin yüksek olduğu görülecektir. Özellikle geniş aday havuzu içinden eşit ve adil yöntemlerle seçildiğine inanan işgörenlerde bağlılık oluşumu yüksektir. Çünkü çok fazla sayıda aday içinden seçilen işgören kendini özel hissedecek ve kuruma karşı yüksek sorumluluk duyacaktır.

1.3.2. Eğitim

İşletmelerde insan kaynaklarının etkinlik ve verimliliğini arttırmak için yapılan faaliyetlerin en önemlilerinden birisi eğitim uygulamalarıdır. İşgören eğitimi, işgörenlerin ve onların oluşturdukları ya da ileride sahip olacakları görevleri daha etkin bir şekilde yapabilmeleri için, onların mesleki bilgilerini geliştiren, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarına olumlu katkılar yapmayı amaçlayan, bilgi ve becerilerini artıran eğitsel faaliyetlerin tümüdür.[21] Bu doğrultuda eğitimin amacı, çalışanların işlerinde buldukları tatmini, bireyin verimini ve bütün olarak örgütün performansını yükseltmektir.

İnsan kaynakları yönetiminin eğitim işlevi; başlıca oryantasyon, yetiştirme ve geliştirme faaliyetlerini kapsar. Esas olarak kişisel ve mesleki gelişime yönelik olup işgörenin sahip olduğu özellikleri, becerileri, mesleki açıdan geliştirme ve genişletme amacını güder.

---

[19] Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları, 1996, s.108.

[20] Ahmet Cevat Acar, ''İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İstihdamda Eşitlik'', İ.Ü. İşletme Fakültesi, **İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi**, **Yönetim**, Sayı:27, Yıl:8, Haziran–1997, s.10–18.

[21] Oya Özçelik, ''Eğitim ve Geliştirme'', **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1998, s.170.

Mesleki oryantasyon (işe alıştırma) eğitimi, iş yaşamına ya da işletmeye yeni katılanlara ve işletmelerde yerleri değişen işgörenlere uygulanan eğitim şeklidir. Oryantasyon hem değişimi, hem de öğrenmeyi içerir.[22] Oryantasyon eğitiminde amaçlanan en önemli noktalardan biri, yeni işgörenin işe ve kuruma yabancılaşmasını önleyerek, sosyal yakınlaşmayı sağlamak dolayısıyla ilk günlerde duyduğu çekingenlikten sıyrılarak kendisini örgütün bir üyesi olarak görmesini sağlamaktır.[23] Bu nedenle sosyalizasyon çalışmalarının özellikle normatif bağlılık ile ilişkili olduğu söylenebilir. [24]

Yapılan araştırmalar; büyük işletmelerde oryantasyon eğitiminin verildiğini göstermektedir.[25] Başarılı bir oryantasyon süreci çalışanların kurum hakkındaki ilk intibalarının olumlu olmasını ve uzun dönemde başarılı bir ilişkinin başlangıcını, kuruma bağlılığı dolayısıyla işgörenlerin elde tutulmasını desteklemektedir. Kısa ve orta vadede ise işe ve çalışma ortamına etkin ve hızlı bir şekilde uyum sağlayan yeni çalışanlar verimliliği arttırır. Yapılan araştırmalarda başarılı oryantasyon süreçlerinin hem çalışanların genel memnuniyet düzeylerini arttırdığı hem de işten ayrılma oranlarını düşürdüğü görülmüştür.

İşe başlatma eğitimlerinden sonra çalışmaya başlayan işgörenin zamanla ortaya çıkacak eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik hizmet içi eğitim programları düzenlenebilir. Hizmet içi eğitimlerin önemli bir kısmı iş eğitimleridir. İş eğitimlerinde temel amaç işin anlaşılmasını sağlamaktır. İnsan kaynakları yönetimi bakımından önemli olan nokta, işe yeni alınan işgörene hangi eğitimin daha yararlı olacağının belirlenmesi ve gerekli programlamanın yapılmasıdır. Örneğin, araştırmamızda geçen özel hastanede yeni alınmış diyaliz makineleri söz konusu ise ilgili birimin hemşirelerine iş başı eğitimi ile ‘yeni cihaz

---

[22] Halil Can v.d, **Personel Yönetimi**, Ankara: Siyasal Kitabevi, s.148.

[23] Sabuncuoğlu, **a.g.e**., s.132.

[24] David F. Caldwell, Jennifer A. Chatman and Charles A.O’Reillys, ‘’Building Organizational Commitment: A Multifirm Study’’, **Journal of Occupational Psychology,** Vol:63, 1990, s. 246.

[25] Hasan Latif ve Gazi Uçkun, ‘’Oryantasyon Eğitiminin İçeriği Binek Otomotiv Sektörü Örneği’’, İ.Ü. İşletme Fakültesi, **İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi**, **Yönetim**, Sayı:41, Ocak–2002, s. 37–46.

kullanımına yönelik hizmet içi eğitimi' verilmesi çok önemlidir. Çünkü hastaya ve cihaza yönelik istenmeyen etkilerin asgari düzeye inmesini sağlar. Şayet, eğitim ihtiyacı gösteren kişilerin bu ihtiyacı giderilmez ise bu kişilerin yaptıkları hata oranının artması halinde eğitim maliyetine oranla daha yüksek maliyetlere neden olacaktır. Yapılan araştırmalarda işgörenin aldığı eğitim miktarının ve eğitimin faydasına yönelik algılamalarının bağlılık ile olumlu yönde ilişkili olduğunu, işten ayrılma niyeti ile de olumsuz yönde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.[26]

Kurum içerisinde yapılan eğitim programları işgöreni kuruma bağlarken, kuruma yüksek eğitim düzeyi ile katılmış işgörenlerde bu durum farklıdır. Yapılan bir çok çalışmada, yüksek eğitim düzeyindeki kişiler, işlerini değiştirmek için daha fazla fırsata sahip olduğundan örgüte bağlılıkları azalmaktadır. [27]

1.3.3. Performans Yönetimi

Performans değerlendirmesi, çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır.[28] Performans değerlendirme; bireysel performansın sağlıklı ve adil kriterler aracılığıyla belirlenerek ölçülmesi, bu konuda kişilere bilgi verilmesi ve kişisel performansın geliştirilerek örgütsel etkinliğin arttırılmasını amaçlamaktadır.[29] Birçok faaliyeti içine alan performans yönetimi geleceğe dönük stratejik bir anlam taşımakta, performansın sürekli geliştirilmesiyle örgütsel etkinliğin artırılmasına çalışılmaktadır.

İşletmelerde insan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonu olarak performans yönetimi, diğer fonksiyonlarla ilişki halindedir ve stratejik anlamada önem taşımaktadır. İşletmenin nihai amaçlarına ulaşması çalışanların işyerinde gösterdikleri performansa bağlıdır. Yine bu performansa ait bilgiler eğitim ve

---

[26] Şehrinaz. Polat, ''Mesleğe-Örgüte Bağlılık ve İş Tatmini ile İşten Ayrılma İlişkisi ve Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma'', Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İ.Ü. İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, 2005. s. 68.

[27] Ceylan ve Demircan, **a.g.e.,** s. 57-69.

[28] Cavide Uyargil, ''Performans Değerlendirme'', **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1998, s. 206.

[29] Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1994, s. 3.

geliştirme faaliyetlerinde, işletme içi terfi ve transfer hareketlerinde ve ödüllendirmede kullanılmaktadır. Klasik anlamda bu işlevlerinin yanı sıra günümüzde performans yönetimi örgütsel değişimin bir aracı olarak görülmektedir.

Performans değerlendirmesi, organizasyon açısından önem taşıdığı kadar çalışan açısından da değer taşır. Çalışanlar, özellikle başarılı olanlar, çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan bir kişi, düşük performanslı ve işe karşı ilgisiz davranan bir kişiyle aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde, moral bozukluğu yaşayacak ve giderek çalışma isteksizliği artacaktır. Öte yandan, yapılan değerleme sonucu ile çalışan eksiklerini görme fırsatı bulacağından bunları giderme ve yetenekleri geliştirme olanağı kazanacaktır. Bu açıdan bakıldığında, performans değerlemesi bir bakıma, çalışanı işe yöneltme ve özendirme aracı olarak da nitelendirilebilir.

Özellikle, daha çok çalışma ve yeteneklerin daha verimli biçimde kullanılması halinde çalışanların ekonomik ve psikolojik anlamda ödüllendirilmesi işe özendirmeyi daha kolaylıkla sağlayabilecektir. Ayrıca, objektif ölçütlere göre uygulanan bir performans değerlendirmesi çalışanda yüksek moral ve örgüte güven duygusu yaratacaktır. Özçelik'in yaptığı bir araştırmada işgörenlerin performans değerlendirme sistemi üzerine ilişkin olumsuz düşüncelerin şu üç boyutta olduğu görülmüştür: [30]

- Uygulama hataları yüzünden eşit özelliklere sahip işgörenlerin farklı puanlar aldıkları,
- Yöneticilerin iyi ilişkiler içinde oldukları bireyleri daha başarılı olarak değerlendirdikleri,
- Kişinin son dönemde gösterdiği performansın değerlendirmede çok etkili olduğuna ilişkin görüşlerdir.

Araştırma sonucundan da görüldüğü üzere, performans değerlendirmeki uygulama hataları ve yöneticilerin adil davranmama olgusu işgörenlerin en olumsuz düşüncelere sahip oldukları başlıklardır. Dolayısıyla işgörenler performans

[30] Oya Özçelik, ''Performans Değerlendirmenin Etkinliği Üzerine Bir Holdinge Bağlı Kuruluşlar Çalışanlarının Görüş ve Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma'', İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, **İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi**, **Yönetim**, Sayı:35, Yıl:11, Ocak–2000, s. 41–54.

değerlendirme süreci uygulamalarında tarafsız, adil ve eşit davranışlar görüyorlarsa örgüte ve yöneticilerine karşı olumlu güven duygusu geliştireceklerdir.

Ayşe Gül ve arkadaşlarının yaptığı bir çalışmada, İstanbul ilinde faaliyet gösteren devlet, üniversite, sigorta hastaneleri ve özel sağlık kuruluşlarındaki yöneticilerin, bölümde çalışan radyoloji tekniker/teknisyenlere yapılan performans değerlendirmede, performans ölçeği kullanmadıkları sadece gözlem yoluyla değerlendirdikleri ve sonuçlara ilişkin geribildirimde bulunma oranlarının %45.9 olduğu gözlenmiştir.[31] Eğer performans değerlendirmeye ilişkin geribildirimde bulunulmaz ise işgörenin motivasyon sorunu yaşayacağı ve verimliliğinde de düşeceği şüphe götürmez bir durumdur. Yapılan bir çalışmaya göre, geribildirim çevresinin olumlu olarak algılanmasının, örgüte duygusal bağlılığı artırdığı saptanmıştır.[32]

Performans değerlendirme sonuçlarından personel planlama, ücret-maaş yönetimi, işgörenlerin eğitim/geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi ve işten ayırma ya da terfi/nakil kararlarında yararlanılır.[33] Performans değerlendirmelerden elde edilen bilgiler bireysel ve örgütsel düzeyde eğitim ve geliştirme ihtiyaçları konusuna ışık tutmaktadır. Bir çalışanın güçlü ve zayıf olduğu yönlerini ortaya çıkarması nedeniyle performans değerlendirme, o çalışanın eğitim ve gelişme açıklarının belirlenmesinde kullanılabilir. Bu bilgilerden daha sonra, organizasyonun genel anlamda eğitim ve gelişme politikalarının belirlenmesinde de yararlanılabilir.

Özellikle değerlendirme sonrasında, başarılı işgörenler ödüllendirme sisteminin aktif olarak işlemesini beklerler. Bu süreçte, yönetici ve arkadaşlarının takdirini, pozisyon ya da ücret konularında hak ettiklerini aldığına inanan işgörenlerde verimlilik, örgüte güven ve bağlılık duygusu yüksek olacaktır. Performans değerlendirmede olumlu sonuç alan işgörenler sadece üstlerinin saygısını kazanmadan çok çalışma arkadaşlarının gözünde özgerçekleştirim

---

[31] Ayşe Gül v.d, ‘’İstanbul İlinde Çalışan Radyoloji Yöneticilerinin Performans Ölçümüne Yaklaşımları’’, **2. Ulusal Sağlık Kuruluşları Yönetimi Kongresi Bildiri Kitabı**, 4–7 Mart 2004-Pamukkale, s.188–190.

[32] Polat, a.g.e**.,** s. 75.

[33] Uyargil, **a.g.e**., 1998, s. 207.

duygularını pekiştirerek çok yönlü motive olurlar.[34] Olumsuz sonuçlarda ise, işgöreni cezalandırmadan çok, kişisel ve örgütsel gelişme amaçlanmalıdır.[35] Performans değerlendirme uygulamalarının bu tür sonuçlar içermesi, işgörenin örgütsel destek algısını güçlendirmekte dolayısıyla bağlılığını artırmaktadır.[36]

1.3.4. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi ile bir örgütte çalışanların meslek hayatlarının planlanmasını ve bu planların hayata geçirilmesini sağlayan bireysel ve örgütsel faaliyetler bütünü anlaşılır.[37] Bu yönüyle kariyer yönetimi, hem bireysel hem örgütsel bir nitelik taşımaktadır. Kariyer planlaması, bir bakıma bir işgörenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin, ya da daha somut olarak "yükselmesinin" planlanmasıdır. Örgütsel açıdan ise işletmenin, geleceğe dönük olarak nasıl bir kariyer planlaması hedeflediği, yükselme ya da yer değiştirme karalarının hangi kriterlere göre alındığı, boşalacak kadroları önceden yedekleme veya doldurmaya dönük esasların neler olduğu incelenmelidir.[38] Bu noktada örgüt, kariyer geliştirme ile işgörenlerin kariyer planlarına ulaşmaları konusunda yardımcı olmalıdır.

Kariyer geliştirme programları oluşturmak için iş kurumları önemli bazı nedenleri olduğunu vurgulamaktadır. Birinci olarak, kariyer planlama, kaçırılmak istenmeyen uzman ve yöneticiler arasında işten ayrılma oranının artması, kariyerlerinde bir platoya giren çalışanların fazlalaşması ve verimliliğin istenilen düzeyin altında olması gibi insan kaynakları sorunlarıyla baş etmede etkili bir yöntem olarak görülmektedir. İkinci olarak, etkili bir kariyer geliştirme ve planlama

---

[34] Tamer Keçecioğlu ve Mukadder Gün, ‘’360 Derece Performans Yönetimiyle İş Ahlakının Bütünleştirilmesi’’, **Modern Hastane Yönetimi**, Temmuz-Ağustos-Eylül 2004, s.1–5.

[35] Ali Erkan Eke ve Özlem Özkanlı, ‘’Ülkemizde Büyük Sanayi İşletmelerinde Performans Değerleme Yöntemlerinin Uygulama Düzeyi’’, **IV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 29–31 Mayıs 1996 – Ankara, s. 250–259.

[36] Polat, a.g.e., s.75.

[37] Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları**, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1997, s.107.

[38] Oya Seymen ve Bahar Aytemiz, ‘’Turizm İşletmelerinde Oryantasyon Eğitiminin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi ve Buna Yönelik Program Modelinin Oluşturulması’’, **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt:13, Sayı:1, 2002, s.17-25.

programı sayesinde birçok kurum, üst düzey pozisyonlara dışarıdan eleman almak yerine varolan elemanlarından yararlanabilmektedir. Son olarak, etkili bir kariyer planlama sistemi aracılığıyla, çalışanların kurumlara bağlılıklarının ve doğru kişinin doğru işe yerleştirilme olasılığının arttırıldığı düşünülmektedir.

İşgörenler çalıştıkları süre içinde çalıştıkları kurumdaki terfi olanaklarını değerlendirirler. Ayrıca örgüt dışında kendilerini bekleyen kariyer olanaklarını da gözden geçirirler. Bu doğrultuda işgörenler, öncelikle çalıştıkları örgütte daha üst basamaklara yönelik yeni hedefler belirlemeye, onlara ulaşabilecekleri fırsatları yakalamaya ve değerlendirmeye çalışırlar. Eğer işgörenler, çalıştıkları örgütte, bu tür fırsatların ortaya çıkacağını düşünmüyor ya da fırsatlardan kendilerinin yararlanamayacağına inanıyorlarsa, bu durumda, bunları örgüt dışında aramaya çalışacaklardır.[39] Örgütte uygulanan insan kaynakları yönetimi politikaları doğrultusunda, örgüt içindeki açık pozisyonların doldurulması, tayin veya terfi olanakları ya da görev değişiklikleri fırsatlarının öncelikle, kurumda halen görev yapmakta olan çalışanlara sağlanması ile çalışanlar, kuruma karşı daha fazla psikolojik bağlılık geliştireceklerdir.[40].

Ogilvie'nin yaptığı bir araştırmanın sonuçları insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bağlılık ile ilişkisinin çalışanların demografik değişkenlerinden daha fazla olduğunu; insan kaynakları yönetimi uygulamaları içerisinde de özellikle terfide adaletin çalışan bağlılık algısı üzerinde etkisinin olduğunu saptamıştır.[41]

Konuyu destekleyen bir çalışmada Cengiz, doktorlar ve hemşirelerin çalıştıkları hastanelerde terfi sistemindeki aksaklıklar ve yeteneklerini kullanabilecekleri fırsatların olmaması örgüte bağlılığı olumsuz yönde etkileyen faktörler olarak bulunmuştur.[42]

---

[39] Tamer Polat ve Oya Aytemiz Seymen, ''Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme'', İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, **İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi**, **Yönetim**, Sayı:45, Yıl:14, Haziran – 2003, s. 3-19.

[40] Ece Cengizalp, Kurum İçi Etkin İletişim Ortamının Çalışanın Kuruma Bağlılık Düzeyi ile İlişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, 2003, s. 24.

[41] Polat, a.g.e., s. 76.

[42] Cengiz, **a.g.e**., s. 805-817.

Bu doğrultuda, kariyer imkânlarına ilişkin algıların işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık üzerine doğrudan etki ettiğini söylenebilir.

1.3.5. Ücret Yönetimi

Ekonomik bir kavram olarak ücret, insan kaynakları için yapılan tüm ödeme biçimlerini kapsar ve genellikle işgörenlere yapılan ödemeleri içerir.[43] Ücret yönetimi ise, iş değerlendirmesi, ücret yapısının geliştirilmesi ve korunması, ücret araştırmaları, teşvik edici ücret sistemleri, ücret değişiklikleri ve ayarlamaları, destekleyici ödemeler, karın paylaştırılması, ödeme maliyetlerinin denetimi ve ücretle ilgili diğer konuları içermektedir.

Ücretler, bir taraftan emeği karşılığında çalışan insanların gelirini ve yaşam düzeylerini tayin edici bir öğe, diğer taraftan endüstrinin gelişmesine etki eden önemli bir maliyet öğesi, gerekse milli gelirin çeşitli gelir grupları arasındaki dağılım tarzını, o toplumdaki sosyal adaletin ortaya çıkma oranını gösteren bir gösterge olarak çok yönlü bir önem taşır.

Bir işgörenin aldığı ücret miktarı birkaç nedenle onun için önemlidir. Bu nedenlerden birincisi, ücret gelirinin işgörenin kendisi ve ailesi için sağlayabileceği ekonomik güvenliğin anlamı olduğu kadar, refah, konfor ve maddi yararların düzeyini saptamaya yardımcı olması konusundadır. Bunun yanısıra ikinci bir neden, ücretin işgörenler için tek beklenti ve tatmin kaynağı olmamasına karşın, onlara verilen ücretin adil olup olmadığı konusunda oldukça duyarlı olmalarıdır. Ücretin işgörenler tarafından adil olarak algılanması, miktarından daha önemlidir İşgören, kendi ücretini, benzer işi yapan arkadaşlarının ücretiyle; benzer işletmelerde benzer işleri yapanlara ödenen ücretlerle karşılaştırır. Bu bakımdan ücretin yeterliliği yanında adil olması da gerekir. Aksi takdirde tatminsizlikler ve yeni iş arayışları baş gösterecektir. Dolayısıyla, özellikle nitelikli ve başarılı işgören, ücretleme programı içsel olarak tutarlı ve dışsal olarak rekabet edilebilir değil ise, ücret tatminsizliği ortaya çıkması nedeniyle, örgütten ayrılmayı düşünecektir.[44]

---

[43] İsmail Ataay, ‘’İşletmelerde Ücret Yönetimi’’, **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 2. Baskı, 2000, s. 253.

[44] Halil Can ve Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 5. Baskı, 2005, s.237.

Yapılan çeşitli araştırmalarda ücret ile işgörenin çalıştığı kuruma bağlılığı arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. İyi ve adil bir ücret düzeyinin işgörenin kuruma bağlılığını artıracağı ve iyi performansa sahip işgörenin yöneticiler tarafından işletmede tutulmaya çalışılacağı da açıktır.[45]

Meyer ve Smith, organizasyon tarafından sunulan maddi imkânların çalışanlar tarafından değerlendirilmesinin duygusal ve normatif bağlılığın algılanmasına katkıda bulunacağını belirtmektedir.[46]

Maddi kazançlar, örgüt tarafından sağlanan önemli bir ödül olup, işin çekiciliğini belirlemekte, işgörene yapılan daha fazla bir ödeme, genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılık ile sonuçlanmaktadır.[47] İnsan kaynakları uygulamalarından olan ücret ve dolaylı ücretler (sağlanan ek yararlar) arttıkça, işten ayrılmalar azalmaktadır.[48]

1999 yılında Amerika'da 750 şirketi kapsayan bir araştırmada; rekabet gücünü elinde tutan başarılı şirketlerin ücret ve performans yönetimi konusunda ki ortak modelin; yüksek performans gösteren işgörenler için tutarlı ve anlamlı bir ücret farklılaştırmasına gidildiği, performans yönetim sisteminin gösterilen çabaların ödüllendirilmesinin temel oluşturduğu görülmüştür.[49] Performansa dayalı ücretlendirme sistemi, diğer ücretlendirme sistemlerinde olmayan bir özellik olarak, çalışanların gelişimine ve organizasyon içerisindeki yerlerine önem verdiği için insan kaynakları konusunda en iyi biçimlenmiş ücretlendirme sistemidir.

1.3.6. İletişim

Organizasyonlarda, çalışanlar arası beşeri ilişkilerin düzenlenmesinde ve faaliyetlerin etkin biçimde yönlendirilmesinde, iletişim önemli bir süreç olarak

---

[45] Sabuncuoğlu, **a.g.e**., 2000, s. 219.

[46] Polat, a.g.e., s. 80.

[47] Refik Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.s. 68.

[48] Demir, **a.g.e.**, s. 54-66.

[49] Sabuncuoğlu, **a.g.e**., 2000, s. 208.

karşımıza çıkmaktadır.[50] Örgütsel iletişim örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ve öğeler, gerekse örgüt ile çevresi arasında girişilen sürekli bilgi ve düşünce alışverişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir.[51]

İşletmelerde iletişimin en önemli amaçlarından biri yönetimin, işgörenlerin bireysel amaçları ile örgüt amaçları arasında bilinçli bir dengenin kurulmasını sağlamasıdır. Dolayısıyla, örgütü etkililiğe ulaştırmada en önemli etkenlerden işgörenleri işe gönüllü kılmak, güdülenmek, işbirliği ve işdoyumu için gerekli tutumları sağlamak kolaylaşacaktır.

İşletmelerde işgörenlerde örgütsel bağlılığa etkisi olan iletişimin iki boyutu vardır. Birincisi işgörenlerin işverenleriyle arasındaki iletişim, ikincisi işgörenlerin çalışma arkadaşlarıyla arasında ki iletişimdir.

Yapılan bazı çalışmalar işverenin çalışanına sağladığı bazı koşulların işgörenin bağlılığı üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bunlardan bazıları şöyle sıralanabilir; esnek çalışma saatlerinin varlığı, sağlıklı çalışma ortamı, işgören sağlığına yönelik uygulamalar, örgütsel kararlara katılımın desteklenmesi gibi. Özellikle esnek çalışma saatlerinin daha sık bir biçimde uygulanmasıyla, işletme yöneticilerinin insan kaynağına verdiği değeri net bir şekilde görmekteyiz. Esnek çalışma saatleri uygulanan işletmelerde, stresin azalması, artan iş otonomisi ve zenginliği, devamsızlığın ve gecikmelerin azalması, artan iş tatmini ve işgörenin kuruma bağlılığı gibi olumlu gelişmeler görülmektedir.[52]

Hemşireler ve hekimler üzerine yapılan bir çalışmada, hemşirelerin nöbetlerdeki iş koşulları, yönetim biçimi, başhemşire ile ilişkiler biçiminde ifade edilen iş güçlüğü faktörlerinin örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediği; hekimlerin ise katı yönetim şekli ve özlük haklarının örgütsel bağlılıkta etkili olduğu

---

[50] Gönen Dündar, Çalışanların İş Ortamına Uyumlaştırılması'', **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 2. Baskı, 2000, s. 429.

[51] Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Alfa Yayınları, 3. Baskı,1998, s. 59.

[52] Kırel, **a.g.e**., s.115-136.

belirtilmiştir.[53] Amerika Hemşirelik Akademisi (AAN)' nin araştırmasına göre, açık ve katılımcı yönetimi vurgulayan merkezkaç bir örgüt yapısı oluşturulmuş hastanelerin, hemşire bulmak ve başarılı hemşireleri elde tutmak konusunda daha başarılı olduğu görülmüştür.[54] Çalışmadan da görüleceği üzere hemşireler ve hekimler üstlerinin davranış biçimlerinden ve yönetim biçimlerinden olumsuz yönde etkilenmektedirler. İşgörenler açısından bir diğer önemli nokta işleriyle ilgili yönetsel kararlara katılabilmeleridir. Çünkü işleriyle ilgili kararlar üzerinde söz sahibi olan çalışanlar hem örgütte çalışmaktan memnun olacak ve kendilerini örgüte ait hissedeceklerdir.

Görüldüğü üzere yönetim ve liderlik şekli, işgörenlerin kararlara katılımın sağlayıp sağlamama açısından örgütsel bağlılık ile ilişkilidir. Esnek ve katılımcı yönetim ve liderlik tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, otokratik yönetim tarzı katılmayı engelleyerek bağlılık duygusunu etkilemektedir.

Putti ve arkadaşlarının yaptığı bir çalışmanın sonuçlarına göre işgörenlerin örgütleri ile ilgili sahip oldukları bilgi düzeyinin iş tatmini düzeyleri ile ilişkili olduğunu; buradan hareketle örgütsel iletişimin işgörenin bağlılığını artırdığını saptamıştır.[55] Bu durumda ortak amaçlara varabilmek için dikey ve yatay düzeyde uygun ilişkiler sisteminin kurulması zorunluluğu ortaya çıkar. Sözü edilen ilişkilerin düzenli olması ise iletişim kanallarının düzenli işleyişine bağlıdır.[56]

İş tatmini ve kurumdan ayrılma arasındaki ilişkiyi araştırmak için yapılan çalışmalarda, iki etken arasında olumsuz ilişki olduğu görülmüştür. Kurumdan ayrılmada başarılı ve başarısız işgörenlerin farklı davranışlar sergilediği görülmektedir. Özellikle başarılı işgörenlerde tatminsizlik düzeyi ne olursa olsun, işletmede kalma eğilimi daha fazla olacaktır.[57] Çünkü, ortaya konulan başarı neticesinde yönetim tarafından alacağı ücret ve benzeri ödüller kurumda kalmasını sağlayacaktır. Herzberg ve arkadaşlarının yaptığı bir çalışmada, araştırmaya

---

[53] Yücel, **a.g.e**., s. 131-139.

[54] Çiğdem Dikmen, ''Örgüt Yapısının Hastanelerde İş Tatminine Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma'', İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, **İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi**, **Yönetim**, Sayı:45, Yıl:14, Haziran–2003, s. 21–33.

[55] Polat, a.g.e., s. 87.

[56] Zeyyat Sabuncuoğlu, **Örgütsel Yönetim**, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 1998, s. 29.

[57] Erdoğan, **a.g.e**., s. 253.

katılanlara göre ücret, iş güvenliği, çalışma koşulları, işletme politikası konularında ortaya çıkan sorunlar ciddi tatminsizlik duygusuna yol açmaktadır.[58] Tatminsizlik yaratan faktörlerin varlığı ve çokluğu, özellikle başarılı işgörenlerde kurumdan ayrılma eğilimini ortaya çıkaracaktır. Dolayısıyla yöneticiler işgörenlerinden yüksek performans bekliyorsa, öncelikle tatminsizlik yaratan faktörleri ortadan kaldırmalıdırlar.

Çalışma ortamında örgütsel bağlılığa etki eden bir boyut da çalışma arkadaşları ile kurulan iletişimdir. Güçlü arkadaş bağlılığının, güçlü meslek ve örgüt bağlılığına götürülebileceği ileri sürülürken, sosyal katılım yokluğunun, kişisel yatırımların artışına karşın örgütsel bağlılığı düşürdüğü anlaşılmıştır.[59] Örgütteki ilişkiler karşılıklı hizmet temeline dayalı işlevsel ilişkilerdir. İşlevsel ilişkide, her ilişki karşılıklı yapılan hizmete, yardıma, dayanışmaya dayanır. Bu ilişkilerin iyi olması işgörene tatmin sağlamaktadır. Çalışma grubu ile işgörenin ilişkileri iyi olduğunda iş tatmini de yüksek olmakta ve işten ayrılmalar azalmaktadır.

İkinci bölümde örgütsel bağlılık kavramından bahsedilerek insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilişkilendirilecektir.

---

[58] Mahmut Paksoy, **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplama Kalite Yönetimi**, İstanbul: Çantay Kitabevi Yayınları, 2002, s.100.

[59] Balay, **a.g.e**., s. 47.

BÖLÜM 2. SAĞLIK İŞGÖRENLERİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımları

Bağlılık, sadakat ve vefa duygusudur. Bağlılık kavramının özündeki aidiyet duygusu; örgüt ile birey arasında bir çeşit bağ oluşmasına ve örgütte çalışan bireylerin ortak değer, amaç ve kültür etrafında toplanmasına neden olmaktadır. Diğer bir ifade ile bağlılık, bireyin, örgütteki diğer kişilere yakın olma duygusuyla kendini ifade ettiği 'özdeşleşme' boyutunu; bireysel ve örgütsel amaç ve değerler sisteminin uygunluğunu anlatan 'içselleştirme' boyutunu (ki bunlar adanmışlığın karşılığıdır) ve araçsal bir birlikteliği anlatan 'uyum' boyutunu da kapsayan genel bir kavramdır (O'Reilly III ve Chatman 1986; O'Reilly 1995; Chatman 1991; Handy 1985).[1]

Bağlılık duygusu organizasyonun tamamına, belirli bir departmana veya bir mesleğe ilişkin olabilir. Çalışma yaşamında bağlanılan objeler iş, meslek, örgüt, çalışma, yönetici, çalışma grubu ya da sendika olarak ele alınabilir. İşe bağlılık, mesleğe bağlılık, çalışmaya bağlılık ve örgütsel bağlılık çalışma yaşamında bağlılık türleri olarak literatüre geçmiştir.[2]

Örgütsel bağlılık kavramı; örgütsel verim artışını ve kendini örgütle birlikte tanımlamayı, üretkenliği, işgücü dönüşümü ya da devri gibi çıktıları ya da örgütsel değişimi kabul etme derecesini etkilediği düşünülen ve tüm bu örgütsel çıktılar ile ilişkisi olması açısından günümüz çalışma yaşamında araştırmacıların ilgisini çeken bir kavramdır. Bu bağlamda örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütlerine olan sadakatleridir ve işgörenlerin örgütlerine olan ilgilerini ifade ettikleri, başarısı ve varlığının devamı için ortaya konulan çabalarıdır. Bu bağlamda örgütsel bağlılık bireyin örgüt ve amaçlarıyla kendini özdeşleştirmesi ve bu örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusudur.

---

[1] Refik Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000, s.15.

[2] Özlem Çakır, **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001, s. 37.

Bir başka tanıma göre; örgütsel bağlılık kişinin, çalıştığı kurumun hedeflerini, ilişkilerini ve yapısını benimsemesi, ilgili kurumun başarıları doğrultusunda gayret göstermesi ve kurumda çalışmaya devam etme isteği olarak tanımlanabilmektedir.[3]

Örgütsel bağlılığın davranış temelli ve tutum temelli bakış açılarıyla farklı kavramsal çerçeveler dahilinde açıklanmaya çalışıldığından söz edilebilir. Örgütsel davranış alanında çalışan bilim adamları tutumsal bağlılık üzerinde dururlarken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır.[4] Örgütsel bağlılık üzerine yapılan ilk çalışmalarda, çalışan bireyler ile örgütleri arasında psikolojik bir bağ olarak ifade edilmiş ve genellikle çok boyutlu yaklaşım içermeyen bir kavram olarak incelenmiştir. Daha sonra yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılığın farklı ve çeşitli boyutları ortaya konulmuştur.

Örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili ilk çalışmalar, Becker'in başını çektiği bir kavramlaştırmaya dayanmaktadır. Becker (1960); örgütsel bağlılığı kişinin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarlarıyla birleştirmeleri sonucu oluşur diye tanımlamıştır.[5] Becker, taraf tutma (side-bets) olarak adlandırdığı teorisinde, bireylerin elde ettikleri ödüller, harcadıkları zaman ve çaba gibi yatırımlar aracılığı ile organizasyona bağlandıklarını açıklamaya çalışmıştır. Bu yatırımlar aynı zamanda işgörenin gelecekteki özgürlüğünü bir derece de olsa kısıtlamaktadır. Bu durum çalışanın örgütten ayrılmasının ağır bedelleri olduğu düşüncesi ile (emeklilik ücreti, firma bilgisi, kıdemlilik v.b.) örgütte kilitli kalması durumudur. Bu teori daha sonra değineceğimiz Meyer-Allen'in tanımında, devam bağlılığının temelini oluşturmaktadır.

---

[3] Güven Ordun,'' Örgütsel Tutumların Çalışan Davranışına Etkisinin İncelenmesi ve Analizine Yönelik Bir Çalışma'', Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Davranış Bilimleri Dalı, 2002, s. 90–91.

[4] Mukaddes Örs v.d, ''Antalya Tıp Fakültesi'nde, Antalya Sosyal Sigortalar Kurumu Hastanesi'nde ve Antalya Devlet Hastanesi'nde Çalışan Hekimler ile Hemşirelerin Örgütlerine Bağlılıklarına İlişkin Görüşlerin Değerlendirilmesi'', **Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası**, Cilt:56, Sayı:4, 2003, s. 217–224.

[5] Arzu İlsev, ''Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma'', Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 1997, s. 5.

Etzioni, örgütsel bağlılığa, bireylerin örgütün direktiflerine uyumu düşüncesine dayalı bir açıklama getirmiştir. Örgütün çalışanlar üzerindeki otoritesi ve gücü, örgütsel bağlılığın temel nedenidir. Etzioni (1975); örgütsel bağlılığı üç boyutlu bir yaklaşımla incelemiştir. Bunlar: ahlaki bağlılık, çıkara dayalı bağlılık ve zorunlu bağlılıktır.[6] Etzioni'nin örgütsel bağlılığı 3 türe ayırması, örgütsel direktiflere ne şekilde uyumlu davranıldığı ile ilişkilendirilmiştir. Ancak olumsuz duyguların beslendiği, bir zorlamanın olduğu durumlarda gerçek bir bağlılıktan söz etmenin ne denli doğru olduğu tartışılmalıdır.

Kanter (1968) örgütsel bağlılığı; kişilerin enerji ve sadakatlerini sosyal sistemlere aktarma isteği, istek ve gereksinimlerini tatmin edecek sosyal ilişkilere kişiliklerini iliştirmektedirler şekilde tanımlamaktadır.[7] Kanter bu tanımıyla Becker'den farklı olarak çalışanlarda bağlılığın, zorlama ve baskı ile değil istek ile olabileceğini ifade ederken; bağlılıkta sosyal ilişkilerin ve çalışma ortamının önemini de vurgulamıştır. Kanter (1968:500)'e göre bağlılık, sosyal sistem ve kişilik sistemi olmak üzere iki ayrı sistem içerisinde ortaya çıkar. Sosyal sistemlerde, kişilerin bağlılıkları üç temel alandan oluşur. Bunlar sosyal kontrol, grup birliği ve sistem devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden oluşur.[8] Kanter, Etzioni'den farklı olarak örgütsel bağlılığın, kendi tanımını yaptığı üç türün bir etkileşimi içinde ortaya çıktığını ve bir çalışanın bağlılığını artırmak için üçünün de dikkate alınması gerektiğini belirtmiştir.

Örgütsel bağlılığı tutumsal açıdan değerlendiren ve literatürde en çok kabul gören yaklaşımlardan Mowday, Porter ve Steers (1982) ise örgütsel bağlılığı; işgörenin örgütün amaçları ve değerlerini kabul etmesi, örgüt adına büyük bir çaba gösterme isteği ve örgüt üyeliğin büyük bir arzu ile devam etmesi şeklinde tanımlamışlardır.[9] Bu yaklaşıma göre; bireylerin örgüte pasif olarak itaat

---

[6] Balay, **a.g.e**., s.19.

[7] Rosabeth M. Kanter, ''Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities'', American Sociological Review, Vol. 33, 4: 499.

[8] İlsev, a.g.e., s. 9.

[9] İhsan Yücel, ''Hemşirelerin İş Güçlüğü Faktörlerinin Belirlenmesi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi'', İstanbul: **M.Ü. Öneri Dergisi**, Cilt: 5, Haziran–2003, s.131–139.

etmelerinden daha fazlasını ifade etmekte ve bireylerin, örgütün daha iyi olabilmesi için kendileriyle ilgili, birtakım fedakârlıklar yapmaya razı olmaları durumunu kapsayan aktif bir bağı ortaya çıkarmaktadır. Bu tip bir bağlılık özetle çalışanın örgütüne duygusal bir yakınlık duyup onunla özdeşleşmesi olarak ifade edilebilir. Mowday, Porter ve Steers'in 'Örgüte Bağlılık Ölçeği'' sadece duygusal bağlılık boyutunu içermektedir.

Çalışmamızda kullanacağımız örgütsel bağlılık ölçeğini oluşturan Allen ve Meyer, bağlılığın çok boyutlu bir kavram olarak incelenmesi gerektiği düşüncesinden hareketle ve en çok kabul gören örgütsel bağlılık tanımını literatüre kazandırmışlardır. Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın psikolojik bir boyuta sahip olduğunu belirterek, çalışanların organizasyonla ilişkisi ile şekillenen ve organizasyonun sürekli üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış olarak tanımlamışlardır.[10] Allen ve Meyer bağlılığı, duygusal (affective), normatif (normative) ve kronik/devamlılık (continuance) bağlılık olarak üç başlık altında incelemektedir.[11] Bu modelin duygusal boyutu, çalışanın istediği için mi örgütte kaldığını; devamlılık boyutu ihtiyacı için mi örgütte kaldığını; normatif boyutu ise mecbur olduğunu düşündüğü için mi örgütte kaldığını anlamak için kullanılmaktadır. Allen ve Meyer 'in tanımlaması önceki tanımların hemen hemen bütün boyutlarını içermesi bakımından ilgi çekicidir. Price' a göre Allen ve Meyer'in modeli diğer modellere nazaran daha güvenilir ve geçerlidir.[12]

Farklı akademisyenler ve farklı bilimler tarafından örgütsel bağlılık pek çok değişik biçimde tanımlanmaya çalışılmıştır. Fakat genel olarak örgütsel bağlılık hakkında iki görüş göze çarpmaktadır. İlk görüş Marrow (1983), örgütsel bağlılığın işe katılım, iş ahlakı ve kariyer bağımlılığı gibi bağlılık kavramlarından ayrılması gerektiğini, bağlılık kavramının işgücü devri, performans gibi unsurlar üzerindeki

---

[10] Bilçin Tak, B.Aydem Aydemir, ''İş Tasarımı, Örgütsel Bağlılık ve Çalışanların Stratejik Oryantasyon Düzeyi Arasındaki Etkileşimin İncelenmesine Yönelik Bir Model Geliştirme Çalışması'', **10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 23–25 Mayıs 2002, s. 779–794.

[11] Ordun, a.g.e., s. 91.

[12] Murat Emrah Yıldırım, ''Subaylarda Kariyer Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi'', Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi AD., 2003, s. 91.

etkilerinin önemli sonuçlarının anlaşılabilmesi için ilişkili olduğu kavramlardan ayrı olarak ele alınmasını öne sürmüştür (Meyer ve Allen, s.5).[13] Bu kavramsallaştırmaya karşın ikinci görüş Reichers (1985) tarafından öne sürülen; bağlılığın tek boyutlu bir kavram olarak görülmemesini, farklı pek çok unsurun bir araya geldiğini, buna bağlı olarak da örgütsel bağlılığın bir bileşimi olarak anlaşılması gerektiğidir (Reichers, 1985, 469).[14]

2.2. Örgütsel Bağlılık Boyutları

Örgütsel bağlılığın ölçümü ile ilgili en bilinen çalışma John P. Meyer ve Natalie J. Allen'ın geliştirdikleri uygulamadır.[15] Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılık; duygusal (affective), normatif (normative) ve kronik/devamlılık (continuance) bağlılık olmak üzere üç boyuta sahiptir. Allen ve Meyer 1984 yılında yaptıkları çalışmada iki tip bağlılığı kapsayan bir model önermişlerdir. Bunlardan ilki ''duygusal bağlılık'', ikincisi ise ''devamlılık bağlılığı'' dır. 1990 yılında da Weiner ve Vard'ın önerdiği ''normatif bağlılık'' kavramını bir üçüncü boyut olarak modellerine eklemişlerdir. Kanter'e göre ise örgütler ''bütünleşik bağlılık'' bakış açısı ile örgütsel bağlılığa yönelmelidirler. Biz bu çalışmada Allen-Meyer'in (1990) geliştirdiği üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini inceleyeceğiz. Çok boyutlu modellerde organizasyonel bağlılığın boyutları aşağıdaki Tablo 2.1. 'deki gibidir.[16]

---

[13] Adnan Ceylan, Nigar Demircan, ''Çalışanların Örgüte Bağlılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma'', **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:31, Sayı:1, Nisan–2002, s. 57–69.

[14] A.e.

[15] Ordun, a.g.e., s. 91.

[16] Şehrinaz Polat, ''Mesleğe-Örgüte Bağlılık ve İş Tatmini ile İşten Ayrılma İlişkisi ve Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma'', Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İ.Ü. İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, 2005, s. 9.

Tablo 2.1. Çok Boyutlu Modellerde Organizasyonel Bağlılığın Boyutları

Angel ve Perry (1981)	
Değer Bağlılığı	'organizasyonun amaçlarını destekleyen bağlılık'
Kalmak için Bağlılık	'organizasyona üyeliklerinde kalma için bağlılık'
O'Reilly ve Chatman (1986)	
Razı Olma (Compliance)	'bazı özel dışsal ödüller için araçsal bağlılık'
Özdeşleşme (Identification)	'organizasyona sıkı sıkı bağlanma isteği'
İçselleşme (Internalization)	'bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma bağlı bağlılık'
Penley ve Gould (1988)	
Ahlak (Moral)	'organizasyonun amaçlarıyla özdeşleşme ve kabul etme'
Maliyet (Calculative)	'katkıları, desteklerini sağlamak için işgörenlerin teşvikleri kabul etmesine temellenen bağlılık'
Ayrılabilme (Alinative)	'birey, yatırımlarına bağlı olarak ödül alamayacağına inanırsa ve çevresel baskılara rağmen kalıyorsa bu organizasyonel bağlılıkla sonuçlanır'
Meyer ve Allen (1991)	
Duygusal (Affective)	'bireyin organizasyona duygusal bağlılığı, özdeşleşmesi, heyecan duyması'
Devamlılık (Continuance)	'organizasyondan ayrılmanın bedelinin anlaşılması'
Normatif (Normative)	'işte kalma, devam etme zorunluluğunu hissetme'
Meyer ve Schoorman (1992)	
Değer (Value)	'organizasyonun hedeflerini ve değerlerini kabullenme, inanma ve çaba gösterebilme istekliliği'
Devamlılık (Continuance)	'organizasyonun bir üyesi olarak kalma isteği'
Jaros ve diğerleri (1993)	
Duygusal (Affective)	'Kişinin organizasyona sadakat, ait olma, mutluluk, zevk alma gibi psikolojik olarak bağlanma derecesi'
Devamlılık (Continuance)	'bireyin ayrılmanın yüksek maliyeti nedeniyle bulunduğu yerde kalma, deneyimleme derecesi'
Moral (Ahlak)	'bireyin, çalıştığı organizasyonun amaçlarını, değerlerini ve görevlerini ne kadar içselleştirdiğinin derecesi'

Kaynak: John P. Meyer ve Lynne Herscovitch, ''Commitment in the Workplace: Toward a General Model'', **Human Resource Management Review,** Vol: 11, 2001, s.304.

2.2.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, kişinin çalıştığı kuruma duygusal bir bağ hissetmesi ve buna dayanarak beklentilerin üstünde çaba göstermeye istekli olmasıdır. Birey kendisiyle örgüt arasında benzerliklerden yola çıkarak ona karşı sempati duyar, ilgi gösterir ve bunun uzantısı olarak aralarında bir sevgi bağı oluşur. Duygusal bağlılıkta birey kendisini çalıştığı örgütle özdeşleştirir ve örgütün taleplerine her zaman açık bir tutum sergiler. Baysal' a (1993: 79.) göre, kuruma bağlılık kavramı içinde hem üzerinde anlaşmaya varılan amaçlara davranışsal olarak çalışanların kendilerini adamaları, hem de özdeşleşme sonucu tutumsal olarak kuruma bağlanmaları söz konusudur.[17]

O'Reilly ve Chatman (1986: 493) 'a göre çalışan bireyde örgüte karşı bağlılığı oluşturan 'psikolojik bağ' dır. Kişi ile örgüt arasındaki bu psikolojik bağın gelişmesini sağlayan önemli bir mekanizma 'özdeşleşme' dir. Özdeşleşme, kişinin grup içinde tatmin edici bir ilişki kurma veya böyle bir ilişkiyi koruma amacıyla etki altında kalmasıdır. Bu durumda, kişi örgütün üyesi olmaktan gurur duyacak, grubun amaç ve değerlerine inanacak, saygı duyacak ve kabul edecektir.[18]

Allen ve Meyer' de (1990, 17) bağlılıkta psikolojik yaklaşımı savunurken, duygusal bağlılık faktörlerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır:[19]

- İşgüçlüğü: İşgörenlerin çalıştığı örgüte yaptığı işin güç, mücadeleyi gerektiren ve heyecanlı bir iş olması.
- Rol açıklığı: Örgütün işgörenden neler beklediğini açıkça belirtmesi.
- Amaç açıklığı: İşgörenin, örgütte yaptıklarını niçin yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması.
- Amaç güçlüğü: İşgörenin yerine getirdiği iş gereklerinin özellikle aranan veya talep edilen olmaması.
- Yönetimin öneriye açıklığı: Üst yönetimdeki kişilerin, örgütteki diğer işgörenlerden gelen fikirleri dikkate alması

---

[17] Ayşe Can Baysal, **Çalışma Yaşamında İnsan**, İstanbul: Avcıol Basım, 1993, s. 79.

[18] İlsev, a.g.e., s. 13.

[19] Balay, **a.g.e**., s. 75.

- Arkadaş bağlılığı: Örgütteki insanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.
- Örgütsel güven: İşgörende, örgütün, söylediğini yapacağına ilişkin güven duygusunun olması.
- Eşitlik: Örgütteki insanlardan bazılarının hak ettiğinden fazlasını, bazılarının da hak ettiğinden azını almaması.,
- Kişisel önem: İşgören tarafından yapılan işin, örgütün büyük amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların güçlenmesini teşvik etmek.
- Dönüt: İşteki performansı konusunda işgörene sürekli bilgi vermek.
- Katılım: İşverenin kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımın sağlamaktır.

Yukarıda sayılan maddeler doğrultusunda; örgüte duygusal bağlılıkta, kişisel özellikler kadar, merkezi karar verme gibi örgütsel özelliklerinde etkili olduğu söylenebilir. Mowday, Porter ve Steers'a göre işgörenlerde duygusal bağlılığa yol açan faktörler şu şekilde özetlenmiştir;[20]

- Kişisel özellikler,
- Rol ve iş özellikleri,
- Yapısal özellikler,
- İş deneyimidir.

Tüm bağlılık türleri çalışanları kuruma bağlar fakat en etkili bağlılık, duygusal boyutu olandır. Kuruma karşı olumlu tutum ve davranışa neden olan duygusal bağlılık, işgörenin örgüte bağlılığının en iyi şeklidir.

2.2.2. Devamlılık Bağlılığı

İş deneyimi ve örgütte çalışma süresinin artmasına paralel olarak bireyin yaşamında bir takım değişiklikler olur. Kendi gereksinimleri doğrultusunda elde ettiği kazançlara göre birey yatırım ve harcamalarda bulunur. Sahip olduğu maddi ve statü değerlere göre kendine özel bir yaşam standardı oluşturur. Bu yaşam standardını sürdürebilmesi için mevcut işine devam zorunluluğu hisseder. Aksi

[20] Süheyla Özsoy v.d, ''Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi'', www.isguc.org, Erişim Tarihi: Ekim / 2005.

takdirde bu işi sayesinde elde ettiği maddi kazançlarının yanı sıra zaman içerisinde kazandığı sosyal statünün de yitirilme olasılığı ortaya çıkmaktadır. Devamlılık bağlılığı bireyin örgütten ayrılmasının maliyetinin çok yüksek oluşu veya ayrılma durumunda çalışabileceği alternatif örgütlerin az oluşu ya da hiç olmayışı ile ilgilidir.

Devamlılık bağlılığı düzeyleri yüksek olan bireyleri örgütte kalmak zorundalar, çünkü örgütün onlara sağladığı haklara gereksinim duyarlar. Bu tür bağlılığın nedenleri olarak yaş, kıdem, unvan ve terfi imkanları dikkate alınabilir.

Bağlılığın devamlılık boyutu, çalışanın diğer firmalardaki iş fırsatlarını ve firmasından ayrılmasının sonuçlarını kendi açısından nasıl değerlendirdiği ile ilgilidir. Bu boyut ilk olarak Becker tarafından öne sürülmüştür. Becker'e göre çalışanlar, çalıştıkları kurumda belli yatırımlarda bulunmaktadırlar; örneğin emeklilik maaşına hak kazanma, kıdem tazminatı, çeşitli yükselme olanakları veya iş teklifleri gibi. Bağlılığın devamlılık boyutunun kaynakları olarak maaş ve yan haklar gösterilebilir. Bu yatırımlar çalışanlar açısından diğer iş imkânlarının çekiciliğini azaltıcı yönde etkilidirler; bir nevi batık maliyetlerdir. Bu fikri destekler şekilde kıdem ile devamlılık bileşeni arasında olumlu bir ilişki olduğu öne sürülmektedir. Ancak devamlılık ile iş performansı arasında bir ilişki kurulamamaktadır; hatta negatif bir ilişkiden bile bahsedilebilir.

Bu bakış açısıyla bağlılığın devamlılık bileşenini destekleyen koşulların örgüt için aynı zamanda bir tehdit unsuru olabileceği öne sürülebilir; çünkü örgütten ayrılmayı düşündüğü halde bunu göze alamayan işgörenlerin örgüt etkinliğine yönelik yapacakları katkılar sınırlı olacaktır.

2.2.3. Normatif Bağlılık

Bu tür bağlılığın sadakatin bir erdem olduğuna inanan ve bu duyguları taşıyan bireylerde görüldüğü söylenebilir. Normatif bağlılık örgüte katıldıktan sonra elde edilen iş ve sosyal deneyimlerinin elde edilmesiyle gelişmekte, bireyin örgüte olan sosyal sorumluluk ve sadakat duygularından dolayı bulunduğu kurumda çalışmasına devam kararında etken olmaktadır.

Diğerlerine nazaran daha güçlü sadakat duygusu olan işgörenlerin örgütün yararına olan davranışları gösterme, bu yönde çaba sarf etme ve sonuç olarak

örgütte kalma olasılıkları daha yüksektir. Bu duyguları taşıyan bireyler, örgütlerinin kendilerine değer vererek onlara yatırım yaptıklarını, yücelttiklerini düşünerek bunun karşılığında kendilerinin de örgütte kalmaları gerektiğini düşünürler.

Üçüncü bağlılık bileşeni olan normatif bağlılık, ahlaki zorunluluk olarak nitelendirilebilir. Allen ve Meyer'in deyişiyle normatif bağlılıkta ahlaki bir yön vardır. Weiner'in bu bileşeni için söylemi, çalışanların doğru ve ya ahlaki olduğuna inandıkları şeyler doğrultusunda belli davranışlar göstereceklerdir.[21]

Normatif bağlılık, çalışanın örgüte bağlılık göstermeyi bir görev olarak algılaması ve örgütüne bağlılığın ''doğru'' olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden, diğer iki tip bağlılıktan ayrı bir boyutu temsil etmektedir.[22]

Örgütsel bağlılığın normatif bileşeni örgütsel sosyalleşme uygulamaları ve örgütün bireyin gelişimi için yapacağı yatırımlarla geliştirilebilir. Örneğin çalışan eğitimleri, çalışanların firmalarına karşı borçluluk hissi doğurmaları sebebiyle, normatif örgütsel bağlılık ile yakından ilişkilidir. Sonuçları daha az belirgin olmakla birlikte normatif bağlılığın iş performansı üzerindeki etkileri duygusal bağlılık bileşenindekilere benzerdir.

Normatif yaklaşımda kişinin hedef ve değerleri ile kurumun değerleri arasındaki uyum, kişinin kendisi kurumda kalmaya zorunlu hissetmesine neden olmaktadır. Çalışana yapılan yatırımlar, verilen eğitimler, kişinin çalışma ahlakı ve geldiği topluluğun değerleri kişinin kurumdan ayrılmasına engel teşkil eden unsurdur.

Duygusal bağlılığı yüksek olan işgörenler örgütte kalırlar, çünkü bunu isterler; güçlü devamlılık bağlılığı olanlar örgütte kalırlar, çünkü buna gereksinim duyarlar;

---

[21] Balay, **a.g.e**., s. 20.

[22] Özgür Şahintürk, ''Örgütsel Bağlılık ve İntranet'in Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma'', Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Davranış Bilimleri Bilim Dalı, 2003, s. 2.

güçlü normatif bağlılığı olanlar örgütte kalırlar, çünkü kalmak zorundaymış gibi hissederler.[23]

2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktör vardır. Literatür incelendiğinde araştırmacıların örgütsel bağlılığa etki eden faktörleri üçlü, dörtlü ya da beşli gruplar halinde gruplandırdığı görülmüştür. Fakat en kabul gören üç faktör, kişisel, örgütsel ve çevresel faktörlerdir.

2.3.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmaya yönelik çok sayıda çalışma yapılmıştır. Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma süresi gibi kişisel özelliklerin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu düşünülmektedir. Yapılan bazı çalışmalar kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerinde genel olarak çok kapsamlı bir etkisi olmadığını da göstermiştir.

Kişisel özelliklerle ilgili bir değişken ‘’yaş’’ tır. Kırel tarafından yapılan bir çalışmada genç çalışanların işlerini daha eğlenceli buldukları, daha istekli çalıştıkları ve yaşlı çalışanlara göre örgütlerine daha bağlı olduğu görülmüştür.[24] Mukaddes Örs ve arkadaşlarının hekim ve hemşireler üzerine yaptığı bir çalışmada, hekim ve hemşirelerin örgütsel bağlılık algısı 31–35 yaş grubunda göreceli bir artış göstermekte ve 36 ve üzeri yaş grubunda ise örgütsel bağlılık algısının azalmakta olduğu, diğer yaş grupları için ise hem hekim hem hemşire grubunda örgütsel bağlılık algılarının yaş faktörüne bağlı olarak değişmediğini görmüşlerdir.[25] Cengiz’in hekimler ve hemşireler üzerine yaptığı bir araştırmada ise, her iki meslek

[23] Ekrem Sabit Şimşek, ‘’Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Akademik Personelin Örgütsel Bağlılığı Üzerine Bir Çalışma’’, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, 2002, s.15.

[24] Çiğdem Kırel, ‘’Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İşe Bağlılığa Etkisi’’, İstanbul: İ.Ü. **İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:28, Sayı:2, Kasım–1999, s.115–136.

[25] Mukaddes Örs v.d., **a.g.e.,** s. 217-224.

grubunda da kişisel faktörlerin örgütsel bağlılık üzerine etkisinin çok az olduğu görülmüştür.[26]

Yaş faktörü genellikle kıdem ve hizmet süresi ile birlikte ele alınmaktadır. Angle ve Perry 'e göre ise, çalışanların yaşı ilerledikçe ve alternatif yada farklı bir eğitim alma imkanları azaldıkça üyesi oldukları örgütlere bağlılıkları artacaktır.[27] Dolayısıyla yaş daha çok duygusal bağlılıkla, kıdem ise de devam bağlılığı ilişkilidir.

''Cinsiyet'' in örgütsel bağlılıkla ilişkisini ortaya çıkaran koyan çok sayıda çalışma yapılmıştır. Özellikle günümüzde çalışan kadın sayısının artması ile yapılan çalışmalar erkek çalışanlar üzerinden kadın çalışanlara doğru yönelmiştir. Yapılan çalışmalarda erkeklerin ve kadınların örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilgili çok çeşitli sonuçlar ortaya koyulmuştur. Kadınların ailesel rollere verdiği önem ve işgücüne katılmalarına yönelik engeller nedeniyle, erkeklere oranla daha düşük bağlılık sergiledikleri düşünülmektedir. Erkekler iş yaşamına ev yaşamından daha çok önem verip zaman ayırırken, kadınların ise tam tersi bir davranış içinde oldukları gözlenmiştir.[28] Fakat ailelerine ekonomik destek sağlama konusunda zorunluluğu olan kadın işgörenlerin ise güçlü bağlılık gösterdikleri görülmüştür. İşgücü pazarında kadınların, düşük statüsü olan ve eğitimi düzeyi düşük olan işgörenlerin alternatif iş imkânları daha az olduğu için, çalıştıkları örgüte daha çok bağlılık göstermeleri olasıdır. Bu sadakat ve örgütsel bağlılık boyutlarını ayırt etmek için önemlidir. Çünkü daha genç, daha az eğitimli, daha çok çocuklu ve çoğunlukla mavi yakalı çalışanlarda sadakat (pasif bağlılık), daha çok gözlemlenirken; daha yaşlı, daha eğitimli, profesyonel ve beyaz yakalı, kıdemli çalışanlarda aktif bağlılık gözlenmektedir.[29]

Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak ele alınan değişkenlerden bir diğeri ise işgörenlerin ''eğitim'' düzeyidir. Yapılan birçok araştırmada eğitim ile örgütsel bağlılık

---

[26] Aytül Ayşe Cengiz, ''Örgüt Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri ve Eskişehir Bölgesinde Doktor ve Hemşire Meslek Grupları Arasında Karşılaştırmalı Bir Çalışma'', **10.Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 23–25 Mayıs 2002, s. 805–817.

[27] H. L. Angle and J. L. Perry, An Empirical Assesment of Organizational Commitment and Organizational Effetiveness, **Administrative Science Quarterly**, Vol: 26.

[28] Kırel, **a.g.e.,** s.115-136

[29] Şahintürk, a.g.e., s.16.

arasında ters yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin beklentilerinin ve iş alternatiflerinin görece olarak az eğitimli işgörenlerden daha fazla olmasından dolayı bağlılıklarının daha az olduğunu düşünmek mümkündür. Steers'da öğrenim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğuna ve bunun fazlaca mesleki eğitim görmüş bireyin örgüte değil mesleğine ve kariyerine bağlanacağı ile açıklanabileceğine değinmiştir.[30] Eğitim düzeyinde yükselme olması ile örgütsel bağlılık azalmaktadır.[31]

Örgüt içerisinde herhangi bir unvan ya da pozisyonda çalışılan süre ve örgütte geçirilen toplam hizmet süresi örgütsel bağlılığı etkilemektedir. İşgörenin örgütte çalışma süresinin artması bir anlamda o bireyin örgüte yatırımının artmasıdır. Zaman içerisinde bireyin bu yatırımının karşılığı olarak elde ettiği faydalar artabilir. Aynı zamanda örgütte geçirilen süre arttıkça, birey örgüte özgü beceriler geliştirebilir. Gregersen'in 1993 yılında 209 hemşire, sekreter, radyolog gibi yönetsel olmayan çalışanlar üzerinde yaptığı bir çalışmada kişinin örgüte hizmet etme süresiyle örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu aynı zamanda bu çalışma grubunda iki seneden az hizmet süresine sahip sağlık profesyonelleri ile sekiz seneden fazla hizmete sahip sağlık profesyonellerinin ortalama örgütsel bağlılık değerleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.[32]

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Bazı araştırmalarda örgüt yapısı ve işleyişine ilişkin faktörlerinde örgütsel bağlılık ile kuvvetli ilişkiler içinde olduğu bulunmuştur. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; işin niteliği ve önemi, rol çatışması, örgütsel iklim ve kültür, yönetim tarzı, örgütsel destek algısı ve insan kaynakları politikaları gibi değişkenlerdir.

İşin niteliği ve önemi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. İşin ilgi çekici olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, bir sorumluluk gerektirmesi, belli bir zorluk derecesi olması ve sosyal anlamda kabul görmesi kişide iş tatmini

---

[30] Yıldırım, a.g.e., s. 93.

[31] Ceylan ve Demircan, **a.g.e.,** s. 57-69.

[32] Polat, a.g.e., s. 42.

yaratacaktır. Kişiler kendilerine yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça; kendilerine de başarılı oldukları konusunda geri bildirim geldikçe işlerinden tatmin duyarlar.[33] Ama burada önemli nokta işgörenin sahip olduğu bilgi, beceri, yetenekleri ve başarılı olma isteğidir.

İşgörenin sahip olduğu bu özellikleri en üst düzeyde kullanma çabası, onun işe ilgisini dolayısıyla örgüte olan ilgisini ortaya koyar. İşe ilgi düzeyi yüksek kişiler, çalıştıkları kurum istedikleri için değil kendileri öyle istedikleri için yüksek performans düzeyine ulaşma amacındadırlar.[34] Yaptıkları işte başarılı olup bulundukları kurumda kariyer yapmayı hedefleyen işgörenlerde devamlılık bağlılığı diğer işgörenlere oranla daha yüksektir. Birçok araştırmacı tarafından, rol çatışması ya da rol belirsizliği gibi role ilişkin faktörlerin örgütsel bağlılık ile ilişkisi incelendiğinde negatif bir korelasyon gözlenmiştir.İşe ilişkin rollerin işgören ve diğer işgörenler tarafından net bir şekilde anlaşılması önemlidir. Rol belirsizliği ve rol çatışması örgütsel bağlılık ile olumsuz yönde ilişkili olup (Mathieu ve Zajac, 1990.) rolün açıkça tanımlanması ve çatışmanın giderilmesi bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir (Allen ve Meyer, 1990.).[35]

Örgüt iklimi, bir işletme çalışanlarının ait oldukları kurumu özellikle iş-görme süreçleri, örgüt yapısı, çalışanların kendi arasındaki ve üstleriyle olan ilişkileri, iş faaliyetlerine ve karar alma süreçlerine katılım gibi objektif unsurlar açısından nasıl nitelendirdiklerini, nasıl algıladıklarını net olarak yansıtma (Toulson ve Mike, 1994) özelliğine sahiptir. Yönetimin, örgütsel süreçlerin düzenlenmesine ek olarak, işgörenlerin istekli ve etkili çalışmaya motive edildiği bir örgütsel iklim yaratma zorunluluğu da bulunmaktadır. Özellikle açık iklim özellikleri gösteren işletmelerde astlara güven, iletişimde açıklık, anlayışlı ve destekleyici yönetim, çalışanların özerkliği, yüksek verim amaçlarına sahip olma davranışları görülmektedir. Bu olumlu iklim içinde çalışan işgörenlerde işi bırakma niyeti görülmemektedir. İşi bırakma niyeti ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki mevcuttur. Dolayısıyla

[33] İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1999, s. 238.

[34] Ordun, a.g.e., s. 31.

[35] Şimşek, a.g.e., s. 22.

işgörenlerin işi bırakma niyeti ne kadar düşük ise örgütsel bağlılıklarının o kadar yüksek olduğu söylenebilir.

Örgütsel kültür, örgüt üyelerini ortak inançlar, değerler, normlar etrafında birleştiren ve dış çevreye uyum sağlamada önemli rol oynayan olgudur[36]. Mevcut iklim içerisinde oluşan örgütsel kültür sadece kurumda çalışanları etkilemez. Kurumun değerleri, hedefleri, diğer kurumlar arasındaki yeri ve önemi toplum tarafından benimsenmiş, pazar payı, ürünleri ve hizmetleri ile ilgili olarak rakiplerinin önüne geçmiş ise kurum dışındakiler için de arzu edilen bir çalışma ortamını simgeler. Kurum kültürünü belirleyen ve etkileyen farklı kavramlar bulunmaktadır. Sadakatin devamlı olması güçlü bir kurum kültürüne ve bireylerin bu kültüre ilişkin sembolleri benimsemelerine ve sahiplenmelerine bağlıdır.[37]

Yönetim tarzı, çalışanların kararlara katılımın sağlayıp sağlamama açısından örgütsel bağlılık ile ilişkilidir. Esnek ve katılımcı yönetim tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, otokrotik yönetim tarzı katılmayı engelleyerek bağlılık duygusunu zedelemektedir. İşgörenler işleriyle ilgili yönetsel kararlara katılabilmeleridir. Çünkü işleriyle ilgili kararlar üzerinde söz sahibi olan işgörenler hem örgütte çalışmaktan memnun olacak hem de kendilerini örgüte ait hissedeceklerdir.

Örgütün çalışanlarının çıkarlarını gözettiğini göstermesi, çalışanlarından haksız çıkar sağlamaya çalışılmaması, çalışanların talep ve şikâyetlerinin dikkate alınması, çalışanların olumlu katkılarının değerinin bilinmesi gibi faktörlerin toplamı olarak ortaya çıkan örgütsel destek algısı, örgütsel bağlılığa çok etkili olan faktörlerden biridir.[38] Araştırmalar örgütsel destek algısının işe devam ve iş performansı (Eisenberger ve diğerleri, 1990, 51–57; Eisenberger, Huntington, Hutchison, Sowa, 1986, 500–507.), çalışma arkadaşlarına yardımcı olma eğilimi,

---

[36] Münevver Ölçüm Çetin, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004, s.1.

[37] Ordun, a.g.e., s. 38.

[38] Adnan Ceylan ve Pınar Belkıs, ‘’Örgütsel Destek Algısı ve Dahil Olma-Dışlanmama Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi-Sigorta Sektöründe Bir Araştırma’’, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, **İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi**, **Yönetim**, Sayı:44, Yıl:14, Şubat–2003, s. 57–62.

örgütsel gelişim için yapıcı öneriler getirme eğilimi ve örgüte duygusal bağlılık ile pozitif ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur.[39]

İşgören tarafından örgütsel desteğin daha fazla algılanması, örgüte duygusal bağlanma ve yükümlülük hislerindeki artışla sonuçlanmaktadır.[40]

İnsan kaynakları politikalarının örgütsel bağlılık üzerine etkisinin demografik faktörlerin etkisinden daha fazla olduğu görülmüştür. Konu üçüncü bölümde detaylı şekilde irdelenmiştir.

2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler

İşgörenin örgütsel bağlılığa etkisi olan örgüt dışı faktörler, alternatif iş imkânları, sendika-işletme ilişkileri, sektörün durumu ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu şeklinde sıralanabilir.

İşgörenin örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör alternatif iş imkânlarının varlığıdır. Alternatif iş imkânları demografik özelliklerle ilişkilidir. Özellikle eğitim düzeyi yüksek olan işgörenler beklentilerinin yüksek olması nedeniyle alternatifleri daha dikkatli takip edeceklerdir. Ülkenin ya da sektörün ekonomik yapısı ve istihdam koşullarıda algılanan alternatif iş imkanları üzerinde etkili olmaktadır.[41] Gelişmekte olan ülkelerde işsizlik oranının yüksekliği göz önüne alınırsa bu faktörün önemi daha çarpıcı olacaktır. Dolayısıyla alternatif iş olanaklarının az olması işgörenin örgütsel bağlılığını artıracaktır. Cengiz'in yaptığı bir araştırmada, hemşire meslek grubu başka iş olanaklarının olmaması nedeniyle örgütlerine bağlanmaktadırlar.[42]

Sendika-işletme ilişkileri uyumlu olduğu sürece işgören rol çatışması yaşamayacak ve işine yönelik herhangi bir sorunda arkasında sendikanın olduğunu bilecek ve kendini güvende hissedecektir. Dolayısıyla, sendikaların güçlü olduğu sektörlerde sendika-işletme ilişkileri bağlılık üzerine etkili olmaktadır.

---

[39] A.e.

[40] Polat, a.g.e., s. 26.

[41] Ordun, a.g.e., s.105.

[42] Cengiz, **a.g.e.,** s. 805-817.

2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılık özellikle sonuçları itibariyle, işletmeler açısından önem teşkil etmektedir. Bir kurum çalışanlarının kendilerini, çalıştıkları örgütle özdeşleştirmeleri ve iş-görme faaliyetleriyle bütünleştirmeleri örgüte bağlılık kavramı olarak tanımlanır Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, özellikle iş doyumu, güdüleme, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu; iş yeri değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz ilişkili bulunmuştur.[43] Bundan dolayıdır ki, örgütsel bağlılık birçok akademisyenin olduğu kadar işletme yöneticisinin de dikkatini çeken bir kavramdır.

2.4.1. Örgütten Ayrılma

Örgütsel bağlılığın bileşenlerinden birisi örgüt üyesi olarak kalma arzusudur. İşgörenlerde çalıştıkları kuruma karşı belli bir bağlılığın oluşamaması halinde tepkisel olarak 'örgütten ayrılma niyeti' ortaya çıkmaktadır. Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılığın en önemli araştırma konularından olmasının temel nedenlerinden biri, örgütten ayrılma niyetinin örgütsel bağlılık ile arasında kuvvetli ilişkinin olmasıdır. Yapılan birçok çalışmada örgütsel bağlılık ve örgütten ayrılma niyeti arasında çok kuvvetli bir şekilde negatif ilişki vardır. Dolayısıyla örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin örgütten ayrılma niyetlerinin düşük olacağı söylenebilir.

Yüksek işgücü devri işletmelerin verimlerini olumsuz yönde etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. İyi eğitim almış, etkin çalışanları elde tutmak için yapılan yönetsel hataların maliyetini düşünerek insanların neden işlerinden ayrıldığını anlamaya çalışan araştırmaların bulguları oldukça ilginç sonuçlar ortaya koymaktadır (Cascio, 1991).[44]

Yahyagil'in bir üniversite hastanesinde hekimler ve hemşireler üzerine yaptığı çalışmada, çalışanların karar alma sürecine katılımları ile çalışanların kendi arasında ve üstleriyle mevcut ilişki biçimi ve niteliğinin, işgörenlerin örgütten ayrılma

---

[43] Balay, **a.g.e**., s. 83.

[44] Ceylan ve Demircan, **a.g.e.**, s. 57-69.

niyetinin yaklaşık yarısını (%46.1) oluşturduğu görülmüştür.[45] Yapılan çalışmalar işgörenlerin kendilerini işe ve örgüte ait olarak algılamalarının, işten ve örgütten ayrılma niyetleri azaltacağı göstermektedir. İşe ve örgüte ait olma algısı da aktif olarak karar alma sürecine katılım ve işe katılım ile gelişecektir. İşe katılım, iş hayatının bireyin genel yaşamında kapladığı yeri diğer bir ifade ile bireyin hayat anlayışında işini ne düzeyde merkez aldığıdır. Kararlara katılım ise, işgörenlerin işleri ile ilgili olarak kendilerini etkileyen kararlarda aktif rol oynamasıdır.

İşe katılım ve iş yerinde hazır bulunma davranışlarında, duygusal bağlılığın en yüksek pozitif ilişki gösteren boyut olduğu söylenebilir.

Örgütten ayrılma niyetine örgütsel faktörlerin etkisi olduğu kadar örgüt dışı faktörlerin de etkisi vardır. Algılanan alternatif iş imkânlarının varlığı, örgütsel bağlılığı düşük düzeyde olan işgören için ayrılma niyetini tetikleyen önemli bir faktördür. İşgören alternatif kurumları düşünmeye başladığında kar-zarar hesabı yapacaktır. Bu noktada alternatif kurumun getirileri daha fazla olsa dahi kurumundan ayrılmayı düşünmeyen işgörenlerde duygusal bağlılığın yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Özel nitelikte işgörenlerin varlığı ve aralıksız hizmet verilmesi gereken sağlık işletmelerinde yüksek işgücü dönüşümü telafisi olmayan sorunlara yol açabilir. Kurumdan ayrılan sağlık personelinin yerine yenilerinin gelmesi ve kurumla uyumlaşma süreci uzun süreleri ve yüksek maliyetleri içerir. Bu süreç içerisinde örgütün hizmet standardizasyonunda düşme devamında da örgütün sosyal imajında zedelenme gerçekleşebilir. Bundan dolayıdır ki, sağlık hizmeti veren örgütlerin işgörenlerinde örgütsel bağlılığa daha önem vermesi gerekir.

2.4.2. Örgütsel Vatandaşlık

"Organizasyonel Vatandaşlık Davranışı - Organizational Citizenship Behavior- " olarak ya da "İyi Asker Sendromu - Good Soldier Syndrome – " olarak adlandırılmıştır. "İyi Asker" olarak tanımlanan davranışın yapısı diğerlerinin yanlışını bulma, onlarla tartışma, onları şikâyet etme gibi bir işyerinde çalışanlar arasında

[45] Yahyagil, **a.g.e**., s. 58-73.

yaşanan eylemlerin etkisinin yanında, sosyal anlamdaki davranışları ve işi zamanında bitirme yenilikçi olma, diğerlerine yardım etme ve gönüllü olmayı içerir.[46]

Örgütsel vatandaşlık davranışının 5 boyutu olduğu ileri sürülmekte ve bunlar aşağıdaki gibi ifade edilmektedir:[47]

1. Kişinin tamamen kendi isteğiyle, kendi rol gereklerinin ötesine geçmesi. (dinlenme aralıklarını dikkatli kullanma, kötü hava koşullarında bile işe zamanında gelme, örgüt içi toplantılara düzenli katılma, vb.)
2. Birlikte çalıştığı kişilere her konuda gönüllü olarak yardımcı olma.
3. Örgüt yaşamına aktif ve sorumlu biçimde katılarak vatandaşlık sorumluluğu gösteren davranışlarda bulunma.
4. İdeal durumun altındaki şartlarda da hoşgörülü olma.
5. Örgüt işlerinde işbirliği içinde, zorunlu olmadan birbirlerini haberdar etme ve sorun çıkmaması için çaba gösterme şeklindeki nezaketli davranışlar gösterme ve diğer kişilerin sorunlarını önleme.

Yukarıdaki maddelerden görüleceği üzere örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenin diğer işgörenlere, yöneticilerine dolayısıyla örgütün tamamına yardımcı olduğu iradi davranışları içermektedir. Bu davranışların en önemli özelliği işgören tarafından gönüllü olarak yapılmasıdır. İşgören bu davranışları sergilediğinde ya da sergilemediğinde yönetici tarafından özel bir uygulamaya tabi olmaz.

Örgütsel vatandaşlık davranışı işgörenlerin biçimsel rol tanımlamalarının ötesinde davrandığı ve örgütsel etkinliği artırmayı amaçladıkları davranışlar olarak ifade edilmekle birlikte ”biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, zorlayıcı olmayan ve organizasyonun etkin ve etkili fonksiyonlarının bir arada ilerlemesini sağlayan bireysel davranışlar” olarak da ifade edilmektedir. “Zorlayıcı olmayan” ifadesi ile açıklanmak istenen şudur; davranış, iş sözleşmesinde açıkça tanımlanan iş tanımı veya rol gereklerini yerine getirmek değil, kişisel seçime

---

[46] Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Ezgi Yayınları, 2001, s. 322.

[47] Şahintürk, a.g.e., s. 29.

dayanan ve yerine getirilmediği zaman herhangi bir cezanın uygulanmamasını içermektedir.[48]

İşgörenlerde örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasında etkili olan en önemli faktörler, işgören tarafından algılanan örgütsel adalet, işe etkin katılım ve yönetici desteğidir. Özellikle işgörenle yönetici arasındaki güven ve işgörenler arasında liderlik becerilerini geliştirmeyi cesaretlendiren yönetim tarzı, örgütsel vatandaşlık davranışını teşvik etmektedir. Bu bağlamda, asgari beklentilerin ötesine geçmek isteyen örgütlerin dikkat etmesi gereken nokta işgörenlerin algıladıkları güven, teşvik ve destek atmosferini en yüksek düzeyde tutmalarıdır. Çünkü örgütüne yönelik olumlu tutumlar besleyen işgörenlerin görevlerinin ötesinde davranışlar sergileme eğiliminde olacağı düşünülmektedir. Örgüt hakkında olumu tutumların, olumlu davranışlara neden olacağı düşünülürse, bağlılık gibi olumlu olarak değerlendirilebilecek bir tutumunda vatandaşlık davranışına yol açabileceği söylenebilir.

Vatandaşlık davranışının beklenenin üzerinde anlamlı bir ekstra rol sergilemesi şeklinde ortaya çıktığı düşünülürse; örgüt değer ve hedefleri ile özdeşleşmek anlamını da içermekte olan duygusal bağlılığın, bireyde bu tür bir davranış serisine neden olmasını beklemek doğru olabilecektir.

2.4.3. İşgören Performansı

Bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çok çalışma, beklenilenin aksine iki değişken arasındaki ilişkinin çok zayıf olduğunu ortaya koymaktadır. Hackett, Bycio ve Hausdorf; duygusal bağlılığın iş performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ifade ederken, Schoorman da iş performansıyla devamlılık bağlılığı arasında anlamsız bir ilişki olduğunu belirlemiştir.[49] Bunu kanıtlar nitelikte Zajac (1990) yaptığı çalışmalar sonunda bağlılık ve performans arasındaki ilişkinin zayıf olmasının nedenleri olarak, ekonomik şartlar ve beklentilerle ailevi mecburiyeti göstermiştir. Yüksek ücret, sosyal imkânlar, ödüllendirme ve prim gibi

---

[48] Füsun Çınar Altıntaş, **''Organizasyonel Davranış Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Organizasyonel Yurttaşlık Kavramı''**, www.isguc.org.tr, Erişim Tarihi: Mayıs / 2006.

[49] Polat, a.g.e., s. 52.

maddi beklentilerin yüksek olması örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilerken, maddi beklentilerin düşük olması bu ilişkiyi olumlu yönde etkileyebilmektedir.[50] Yöneticilerin özellikle ücretleme konusunda yapacakları iyileştirmeler devamlılık bağlılığı sergileyen nitelikli işgörenlerin daha iyi bir performans göstermelerini sağlayacaktır.

Kurumları ile iyi uyum sağlayan ve kurumun değerlerini destekleyen işgörenlerin performansları yükselir, işe devamsızlık oranları düşük olur ve kurumda kalarak verimi ve iş ahlakını arttırmayı amaçlarlar. Bu işgören grubu özellikle örgütlerine karşı duygusal bağlılık tutumuna sahip olanlardır. Çünkü duygusal bağlılığın temelinde kişinin çalıştığı kuruma duygusal bir bağ hissetmesi ve buna dayanarak beklentilerin üstünde çaba göstermeye istekli olması yatar.

Örgüte duygusal bağlılığı yüksek olan işgörenlerin performansının örgüte devamlılık bağlılığı olan işgörenlerin performanslarına kıyasla daha yüksek olduğu söylenebilir.

2.5. Örgütsel Bağlılıkta İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi

Son yıllarda, özel sağlık kuruluşlarındaki gelişmeler ve ilerlemeler daha yüksek teknoloji ve daha donanımlı sağlık personeli ihtiyacını beraberinde getirmiştir. Teknolojiye hakim, bilgi ve tecrübesini iyi kullanabilen kişiler sektörde rekabete yol açmış, beraberinde kurumlararası transferler ile işgören kayıpları söz konusu olmuştur. Özellikle emek yoğun teknoloji ile amaçlarına ulaşan sağlık kurumları, bünyesindeki nitelikli insan gücünü daha uzun süreli nasıl tutabileceğini düşünmeye başlamıştır. İşte bu noktada, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının önemi artarak, ön plana çıkmıştır.

İşgörenleri kurum yararına hareket etmek için motive etmek ve onları uzun vadede kurumda tutmak zor bir iştir. İşgörenlerde çalıştıkları kuruma karşı belli bir duygusal bağlılığın oluşamaması halinde tepkisel olarak 'iş yerinden ayrılma niyeti'

---

[50] J.F. Brett and et, Economic Dependency on Work: A Moderator of the Relationship Between Organizational Commitment and Performance, **Academy of Management Journal,** Vol: 38, No:1, 1996, p. 263.

ortaya çıkmaktadır. Özellikle, kurum çalışanlarının ilgili işletmede iş-görme süreçleri ve genel olarak sosyo-psikolojik koşulların çalışanları tatmin etmediği ya da onların beklentilerini karşılayamadığı durumda işi bırakma niyeti ortaya çıkar.

Cengiz'in yaptığı bir araştırmada Hekim ve hemşireler üzerinde yapılan bir araştırmada, demografik faktörlerin (yaş, öğrenim durumu, meslekte çalışma süresi, örgütte çalışma süresi,.) örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin çok az olduğu; her iki meslek grubunda da örgütle ilgili özelliklerin (yetersiz ve adil olmayan ödüllendirme sistemi, terfi sistemindeki aksaklıklar, yeteneklerini kullanabilecekleri fırsatların olmaması, kariyer planlamasının yetersiz olması.) örgütsel bağlılıkla ilişkisinin daha kuvvetli olduğu bulunmuştur. [51]

Antalya Tıp Fakültesi – Antalya SSK Hastanesi ve Antalya Devlet Hastanesi'nde çalışan 1578 hekim ve hemşireyi temsil eden 313 kişilik örneklem grubunda yapılan araştırmada, örgütsel bağlılığa ilişkin tutum ve davranışlarda mesleğe ve örgüte ait faktörlerin demografik faktörlere oranla daha anlamlı sonuçlar verdiği görülmüştür.[52] Bu çalışmada örgüte bağlılık derecesinde, her iki meslek grubu içinde yapılan istatistiksel analizlerde yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve meslek faktörlerinin anlamsız bulunduğu buna karşılık verimlilik-ödül ilişkisinin çok anlamlı sonuçlar verdiği görülmüştür.

Polat'ın bir üniversite ve bir özel hastanede çalışan hemşireler üzerinde yaptığı bir araştırmada, insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılık düzeyine etkisi incelenmiş ve şu sonuçlara ulaşılmıştır; örgüte duygusal bağlılığın tüm insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile pozitif yönde anlamlı olduğu, örgüte devamlılık bağlılığın seçme, yerleştirme, kariyer yönetimi ve iletişim uygulamaları hariç diğer uygulamalar ile pozitif yönde anlamlı olduğu; örgüte normatif bağlılığın tüm insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.[53]

---

[51] Cengiz, **a.g.e.**, s. 805-817.

[52] Örs v.d., **a.g.e**., s. 217-224.

[53] Polat, a.g.e., s.122-123.

İşgörenlerde yüksek örgütsel bağlılık derecesinin beklenmesi örgüt tarafından olumlu şekilde motive edilmesini beraberinde getirir. Bursalıoğlu'na göre ''Örgütsel motivasyon, bir işgöreni çalışmaya başlatan ve devamını sağlayan etkiler bütünüdür'' olarak nitelendirmektedir. (Bursalıoğlu,1994)[54] Tanımdan da anlaşılacağı üzere işgörenleri kurum yararına hareket etmek için motive etmek beraberinde işgörende örgütsel bağlılık davranışı geliştirebilecektir. Konu ile ilgili olarak Milli Eğitim, Sağlık ve Adalet Bakanlıkları merkez örgütünde çalışan 150 işgören üzerinde yapılan araştırmada yapılan işlerin takdir edilmemesi, adaletsiz ücret dağılımı, yaptıkları iş oranında yükselme olanaklarının kendilerine açık tutulmaması motivasyonlarını düşürücü dolayısıyla örgüte bağlılık düzeyini düşürücü faktörler olarak bulunmuştur.

İnsan Kaynakları Yönetiminin biriminin amaçlarından biri, kurum içindeki işgörenlerin örgütsel bağlılık tutum ve davranışını sergileyebilecek nitelikte olmasını sağlamaktır. Bunun için İKY birimi, işgörenlerde örgütsel bağlılık tutum ve davranışı oluşturacak faktörleri analiz etmek ve devamında uygulamaya dönüştürmek zorundadır. Eğer kurum yöneticisi, işgörenlerin örgüte karşı olumlu veya olumsuz tutumlarını belirleyebiliyorsa, alacağı önlemlerle işgörenleri daha kolay yönlendirebilecektir. İnsan kaynakları yöneticileri üzerinde yapılan bir çalışmada; insan kaynakları yöneticilerinin iş güvenliği, eğitim ve geliştirme, takım çalışması, performansa dayalı ücretlendirme uygulamaları ve kurum içi terfi uygulamalarının işgörenlerde kalıcılığı sağlamak adına önemli sonuçlar verdiği görülmüştür.[55]

Yapılan literatür taramalarında, işgörenlerde örgütsel bağlılık oluşturacağı düşünülen faktörler şu şekilde özetlenmiştir;

- Adil ve özendirici ücret sistemi,
- Yükselme – terfi olanakları,
- Gelecek güvencesi,
- İyi ve sağlıklı çalışma koşulları,

---

[54] Zekai Öztürk ve Hakan Dündar, ''Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler'', **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:4, Sayı:2, 2003, s. 57–67.

[55] Jean-Marie Hiltrop, ''The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent'', **European Management Journal**, Vol:17, No:4, 1999, p. 426.

- Kendilerini gösterme olanağı,
- Üstlerin kendilerine adil davranması,
- İşgörenin; eğitimi, mesleki pozisyonu, kıdem gibi sosyo-demografik özellikler.

1970'li yıllardan günümüze pek çok araştırmacı, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen çalışmaları yürütmüşlerdir. Bu çalışmalar günümüzde giderek artan bir önem kazanmıştır. Bunun pek çok nedeni vardır. Bunlardan bazıları;

- Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olanların, düşük olanlara göre işten ayrılma düşünce ve eylemlerinin daha az olduğu,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerle, örgütsel başarının da daha arttığı şeklinde sıralanabilir.

Örgütler açısından bu kadar önemli sonuçlara sahip örgütsel bağlılığın örgüt tarafından belirlenebileceği göz önüne alınırsa insan kaynakları yönetimi birimine ve yöneticisine önemli sorumluluklar düşmektedir.

Üçüncü bölümde bir özel hastanede hizmet veren hekim ve hemşirelerde örgütsel bağlılığı oluşturacak insan kaynakları uygulamalarının önem derecesini belirlenecek ve bu uygulamaların örgütsel bağlılık ile arasındaki ilişki ortaya konulacaktır.

BÖLÜM 3. ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Hastaneler 24 saat boyunca ertelenemez, acil sağlık hizmeti veren ve ekip çalışması gerektiren kuruluşlardır. Bu özelliklerinden dolayı; öncelikli tedavi ve bakım hizmeti veren hekim ve hemşire grubunda iş gücü devri, kurumdan ayrılma, devamsızlık ve düşük performans olması istenmeyen davranışlardır. Hizmet sektörü de dahil olmak üzere diğer sektörlerde de bu olumsuz davranışların temeli incelendiğinde işgörenlerde 'örgütsel bağlılık' kavramının ön plana çıktığı görülmektedir. İşgörenlerin örgütsel bağlılık tutum ve davranışını ölçmek, analiz etmek ve sonuçlarını değerlendirmek için insan kaynakları birimine önemli sorumluluklar düşmektedir

Bu çalışma ile; kurumlar için göz ardı edilemeyecek sonuçlara sahip örgütsel bağlılık kavramının, özel sağlık kurumları açısından da önemli veriler vereceği düşünülmüştür. Dolayısıyla bu çalışmadaki temel amaç; özel sağlık kurumlarında çalışan işgörenler açısından örgütsel bağlılığı oluşturacak insan kaynakları uygulamalarının önem sırasını belirlemek ve bu uygulamaların örgütsel bağlılık ile arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Varsayımları

Araştırma hizmet sektörüne yönelik olup, özel bir hastanede uygulanmıştır. Araştırma zaman ve maddi olanaklar göz önünde bulundurularak coğrafik olarak sınırlandırılmıştır. İstanbul Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisinde bulunan, Esenler-Hayat Hastanesi'nde yapılması uygun görülmüştür. Bu araştırmanın yapılacağı özel hastane; Özel Hastaneler Yönetmeliği'ndeki şartlara göre A–1 sınıfı olarak tanımlanan, dünyadaki hastane standartlarını uygulamayı hedefleyen, uyguladığı ücret politikası nedeniyle de orta gelir grubuna hitap eden 79 yataklı bir hastanedir. Hastanede tüm branşlarda hizmet verilmekte olup, özel dal hastanesi değildir. Araştırma grubunda branş ayırması yapılmaksızın tüm branşlarda çalışan hekim ve hemşireler gruba dahil edilmiştir.

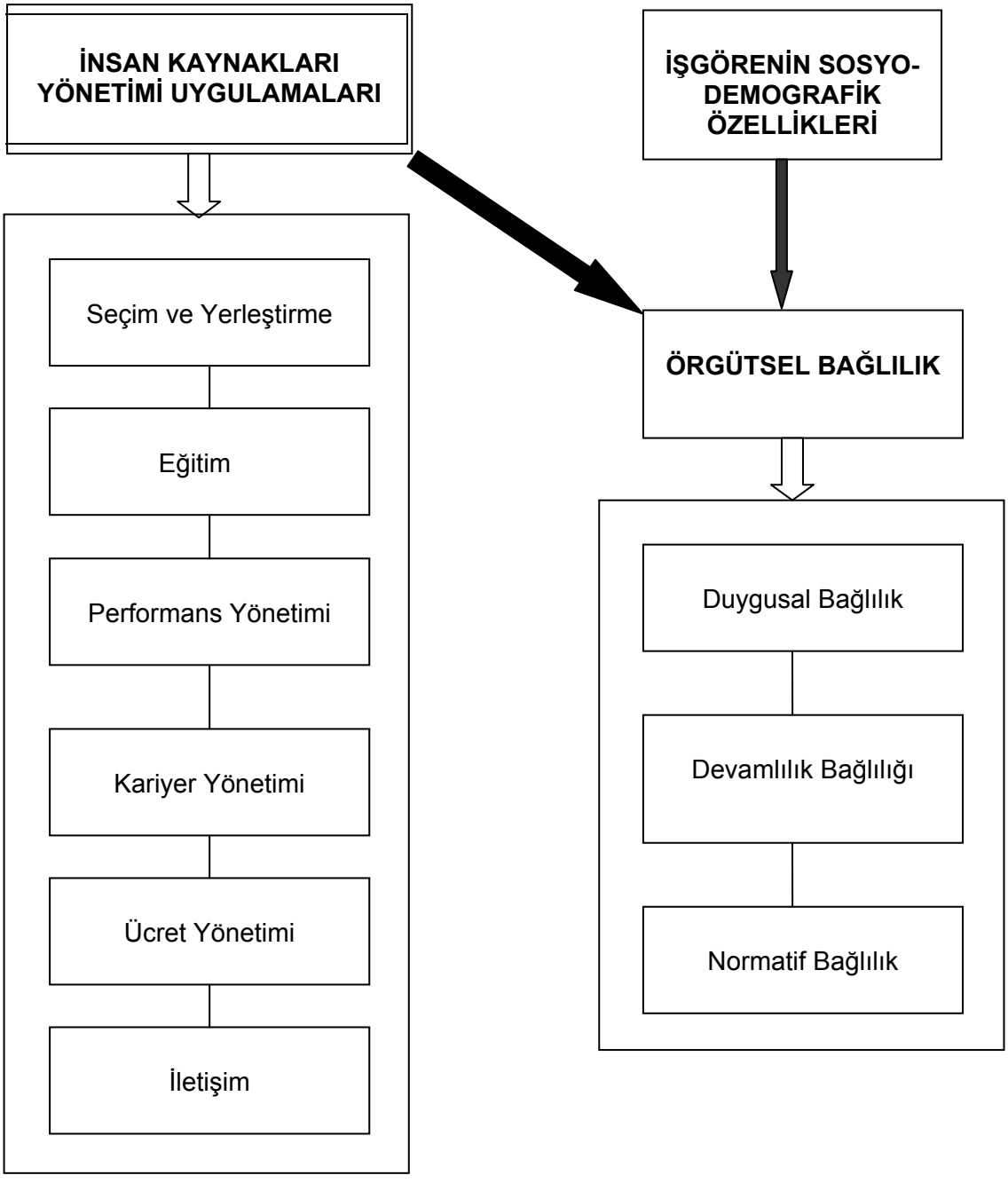
Araştırma kapsamına alınan özel hastanenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin kendi statüsündeki diğer hastanelerden farklı olmadığı varsayılmıştır.

Dolayısıyla, adı geçen özel hastanenin sektörde aynı statüdeki özel hastaneleri de temsil etme özelliğine sahip olduğu varsayılmıştır.

3.3. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri

Araştırma, tanımlayıcı araştırma modeli ile gerçekleştirilmiştir. Buna göre; araştırmada hekim ve hemşirelerin örgütsel bağlılıkları ile çalıştıkları hastanedeki insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin algıları incelenmiştir.

Araştırmada literatür çalışması doğrultusunda bir araştırma modeli oluşturulmuştur (Şekil 3.1). Modelde bağımlı değişken ‘örgütsel bağlılık’; bağımsız değişkenler ise insan kaynakları yönetimi uygulamaları olarak belirlenmiştir.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

3.4. Evren ve Örneklem

Araştırma sonucunda elde edilecek verilerin genellenmek isteneceği kurum ve elemanlar açısından iki tür evrenden söz edilebilir. Bunlar, kurumlar açısından hastaneler, elemanlar açısından söz konusu hastanelerde görev yapan hekim ve hemşirelerdir. Araştırmanın örneklemi, özel sağlık kurumunda görevli 39 hemşire ve 30 hekimden oluşmaktadır. Araştırma 1 Ocak 2006 ve 31 Ocak 2006 tarihleri arasında yüzyüze görüşerek ve tam sayım yapılarak uygulanmıştır.

3.5. Veriler ve Toplanması

Araştırma verileri, 7'si demografik olmak üzere toplam 82 soru ve 4 ölçekten oluşan "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi Anketi" yardımıyla toplanmıştır. Analizlerde her bir ölçek ayrı bir faktör olarak ele alınmıştır.

Araştırmacı tarafından geliştirilen ilk üç faktörün ilkinde hastanede uygulanan insan kaynakları uygulamaları ile ilgili ifadeler verilmiş ve işgörenlerin bunlara ne ölçüde katıldığı sorgulanmıştır. İkinci faktörde ise sağlık personelinin mevcutta var olan insan kaynakları uygulamalarını "etkinlik düzeyi" açısından değerlendirmesi istenmiştir. Üçüncü faktör ile hastanede mevcutta olan insan kaynakları uygulamalarının, sağlık personelinin örgütsel bağlılık düzeyini ne ölçüde etkilediğini tespit etmek amaçlanmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert ölçeğinde olup değerlendirmeler kesinlikle katılıyorum seçeneğine 5, katılıyorum seçeneğine 4, kararsızım seçeneğine 3, katılmıyorum seçeneğine 2, kesinlikle katılmıyorum seçeneğine 1 puan verilerek oluşturulmuştur.

Araştırmada hekim ve hemşirelerin örgüte bağlılıklarını ölçmek amacıyla Meyer-Allen tarafından geliştirilen Kuruma Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Meyer ve Allen 1991 yılında bağlılığın çok boyutlu bir kavram olarak incelenmesi gerektiği düşüncesinden hareketle üç boyutlu ve en çok kabul gören Kuruma Bağlılık Ölçeğini geliştirmişlerdir. Meyer ve Allen'nın yaklaşımına göre örgütsel bağlılık; duygusal, kronik ve normatif bağlılık olmak üzere üç faktörden oluşmaktadır.

Bu yaklaşıma göre işgörenin kendini örgütle birlikte ifade etmesi, kendini hissi olarak ona adaması bağlılığın duygusal boyutunu; işgörenin örgütten ayrılması durumunda karşılaşacağı bedeller bağlılığın kronik (devamlılık) boyutunu; işgörenin ahlaki olarak örgütte çalışmak zorunda olduğu duygusunu yaşaması ise normatif

bağlılık boyutunu oluşturmaktadır. Duygusal bağlılık kişisel hedef ve değerlerin kurum hedef ve değerleri ile uyuşması sonucu oluşmaktadır, böylece kişi kurumun bir üyesi olarak kalma arzusu gösterecektir.[1] Güçlü duygusal bağlılıkla örgütte kalanlar, buna gereksinim duyduklarından değil fakat bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler. Kronik (devamlılık) bağlılıkta ise, işgörenin bir örgütteki yatırımları örneğin kıdemi ve yararlanmaları, oradan ayrılmanın maliyetini çok yüksek tutuyorsa çalışan kişi o örgüte bağlanır.[2] Normatif bağlılıkta, işgören örgütte kalmasının gerektiği inancındadır. İşgören doğru ve iyi ahlaklı olan şeyi yapmak üzere yoğunlaşmıştır.

Bu modelin duygusal boyutu, çalışanın istediği için mi örgütte kaldığını; devamlılık boyutu ihtiyacı için mi örgütte kaldığını; normatif boyutu ise mecbur olduğunu düşündüğü için mi örgütte kaldığını anlatmak için kullanılmaktadır.

Meyer-Allen'in geliştirdikleri ölçek hem işe bağlılık ile örgüte bağlılık kavramları arasında ayırım yapmakta, hem de her iki alanda bağlılığın nedenlerini belirleyici alt değişkenleri kapsamaktadır. Kişisel özellikler, mevcut işine yaptığı yatırımlar, algılanan farklı iş alternatifleri kuruma bağlılığı oluşturan önemli faktörler arasında yer almaktadır. İşe olan ilgi ve mesleğe bağlılık ise kuruma bağlılığı etkileyen faktörlerdir. Kuruma bağlılığın ayrılma eğilimi, işe ilişkin davranışlar ve kişisel refah gibi kurumu ve çalışanı ilgilendiren sonuçları bulunmaktadır.[3]

Meyer ve Allen'in sınıflandırması diğer örgütsel bağlılık sınıflandırmalarının hemen hemen bütün boyutlarını içermesi bakımından ilgi çekicidir. Bu model işgörenler ile örgütler arasındaki bağı açıklamaya yeterli ve anlaşılır bir bakış açısı getirmiştir. Price'a göre de Meyer ve Allen'in modeli diğer modellere nazaran daha güvenilir ve geçerlidir.[4]

---

[1] Ordun, a.g.e., s.110.

[2] Balay, a.g.e., s. 22.

[3] John.P. Meyer ve d., ''Affective, Contiuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences'', **Journal of Vocational Behavior**, 2002, s. 21.

[4] Yıldırım, a.g.e., s. 91.

Meyer ve Allen'in Kuruma Bağlılık Ölçeği; duygusal bağlılığa yönelik (6) ifade, kronik bağlılığa yönelik (6) ifade ve normatif bağlılığa yönelik (6) ifade olmak üzere toplam 18 ifadeden oluşmaktadır. İfadeler 5'li Likert sorular şeklinde yapılmıştır. 5 'tamamen katılıyorum' tutumunu ifade ederken 1 'kesinlikle katılmıyorum' tutumunu ifade etmektedir.

Ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Coranbach Alfa) yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde 69 cevaplayıcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır.

Güvenilirlik analizi her hangi bir konuda örneklemi oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacı ile geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin, kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediklerini test etmek amacı ile kullanılır. Diğer bir anlatımda deneklerin ölçme aracını oluşturan ifadelere yaklaşımlarından hareketle deneklere yöneltilen ifadelerin tümünün aynı konuyu ölçüp ölçmediği test edilir. Ölçme aracını oluşturan ifadelerin birbirleriyle tutarlılık gösterip göstermediği, aralarındaki ilişkinin (korelâsyonun) ölçülmesi ile ortaya çıkar. Güvenilirlik katsayısı 0 ile 1 arasında değer alır ve bu değer 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artar.

Araştırmayı dolduran kişilerin demografik özelliklerine ilişkin sorular güvenilirlik analizi dışında tutulmuştur. Kalan 75 sorunun güvenilirliği, her bir faktörünün iç tutarlılığı gösteren Alfa Katsayıları (Coranbach Alfa) bulunmuştur. Ayrıca ölçek değişkenlerinin, alfa katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulunduklarını saptayabilmek için; "Değişken Silindiği Taktirde Ölçeğin Alfa Katsayısı" (Alpha If Item Deleted) değerleri her bir faktör için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Söz konusu değerler, herhangi bir değişken silindiği taktirde, geri kalan değişkenlerin iç tutarlılıklarını göstermektedir. Faktör bazındaki güvenilirlik analizleri tamamlandıktan sonra ölçeğin güvenilirliği bir bütün olarak test edilmiştir.

Yapılan analizler neticesinde "İnsan Kaynakları Sistemi", "İnsan Kaynakları Uygulamalarının Etkinliği", "İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkileri" ve "Çalışanların Kurumsal Bağlılık Düzeyi" faktörlerine ait alfa değerlerinin 0,752'den, 0,960'a kadar farklılık gösterdiği gözlenmiştir. Ayrıca bazı soruların silinmesinin ölçeğin güvenilirliği arttıracağı görülmüştür. Buradan hareketle ölçeğin iç tutarlılığını bozarak güvenilirliğini azaltan;

“İnsan Kaynakları Sistemi” faktöründe yer alan, “28. İşgörenlerin birbirleriyle ilişkileri olumlu yöndedir” sorusu,

“İnsan Kaynakları Uygulamalarının Etkinliği” faktöründe yer alan, “13. İşgörenlerin birbirleriyle ilişkileri” sorusu,

“İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkileri” faktöründe yer alan, “13. İşgörenlerin birbirleriyle ilişkileri” sorusu,

“Çalışanların Kurumsal Bağlılık Düzeyi” faktöründe yer alan, “7. Bu kurumda kalmam istek kadar bir gerekliliğinde sonucudur”, “8. Eğer istesem bile benim için bu kurumu şu anda bırakmak çok zor”, “9. Eğer şu an bu kurumdan ayrılırsam hayatım büyük ölçüde alt üst olur.”, “10. Bu kurumdan ayrılabilmeyi düşünmek için çok az alternatifim var”, “11. Bu kuruma kendimden çok fazla yatırım yapmasaydım başka bir kurumda çalışmayı düşünebilirdim”, “12. Bu kurumdan ayrılmanın en olumsuz sonuçlarından biri değerlendirilebilecek çok az alternatifin olmasıdır”, “13. Bu kurumda kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum” soruları anketten çıkarılmıştır. İlgili analizler Ek-1’de verilmiştir.

Ölçeğin geçerliliği ise tek örneklem Kolmogorov Smirnov testi ile sınanarak her bir faktörden elde edilen sonuçların normal dağılıma uygunluğu araştırılmıştır. Kolmogorov Smirnov testi ile her bir faktöre ait ortalamaların normal dağılıma uygunluğu test edilerek, bu faktörlerin temsil gücü araştırılmıştır. Normal dağılım gösteren faktörlerin evreni temsil gücü ve buna bağlı olarak geçerliliğinin yüksek olduğu varsayılmıştır. EK-2'de verilen analiz sonuçları incelendiğinde de tüm faktörlerden elde edilen sonuçların normal dağılıma uygun olmasının ölçeğin geçerliliğini desteklediği söylenebilir.

3.6. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Araştırma sonucunda elde edilen veri ve bilgiler amaçlarımız doğrultusunda SPSS 11.0 (Statistical Package for the Social Sciences) programı yardımıyla değerlendirilmiştir. Araştırmada korelasyon analizi, t testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yöntemlerinden yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlar, tablolaştırılarak bulgular bölümünde yorumlanmıştır. Araştırmada tüm bulgular $p<0.01$ ve $p<0.05$ anlamlılık düzeylerinde ve çift yönlü olarak sınanmıştır.

Korelasyon analizinde iki değişken söz konusudur ve bu değişkenlerin bağımlı ya da bağımsız değişken olarak tanımlanmaları hesaplama için önemli değildir. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyi ve yönünü belirlemek amacı ile yapılır.

t testi birbirinden bağımsız iki grubun ya da örneklemin bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılarak, ortalamalar arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılan bir yöntemdir.

t testi sadece birbirinden bağımsız iki grubun ortalamalarının karşılaştırılması amacıyla kullanılan bir teknik iken, tek faktörlü varyans analizi ise tek bir bağımsız değişkene ilişkin iki veya daha fazla grubun bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılarak ortalamaları arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılan bir yöntemdir.

3.7. Araştırma Hipotezleri

Araştırma modeline göre özel sağlık kuruluşunda hizmet veren hekim ve hemşire meslek gruplarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında ilişki olduğu düşünülmektedir. Buna göre çalışmanın ilk hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

Hipotez 1 :

H_0: Özel hastanede uygulanan İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile sağlık personelinin örgütsel bağlılık düzeyi arasında bir ilişki yoktur.

H_1: Özel hastanede uygulanan İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile sağlık personelinin örgütsel bağlılık düzeyi arasında bir ilişki vardır.

Ortak amaç doğrultusunda hizmet vermelerine karşın farklı beklentilere sahip olan hekim ve hemşire meslek gruplarında, örgütsel bağlılık oluşturduğu düşünülen insan kaynakları uygulamalarında farklılıklar olabileceği düşünülmüştür. Buna göre çalışmanın ikinci hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

Hipotez 2 :

H_0: Özel hastanede örgütsel bağlılık oluşturduğu düşünülen insan kaynakları uygulamalarında, hekim ve hemşire meslek grupları arasında fark yoktur.

H_1: Özel hastanede örgütsel bağlılık oluşturduğu düşünülen insan kaynakları uygulamalarında, hekim ve hemşire meslek grupları arasında fark vardır.

Hekim ve hemşire meslek gruplarında yaş, eğitim düzeyi ve çalışma süresi gibi demografik faktörlerin örgütsel bağlılık oluşumunda etkili olabileceği düşünülmüş ve üçüncü hipotez bu doğrultuda oluşturulmuştur:

Hipotez 3:

H_0: Hekim ve hemşire meslek gruplarında örgütsel bağlılık ile sosyo-demografik özellikler arasında bir ilişki yoktur.

H_1: Hekim ve hemşire meslek gruplarında örgütsel bağlılık ile sosyo-demografik özellikler arasında bir ilişki vardır.

3.8. Bulgular ve Yorum

Bu bölümde, sırasıyla araştırmaya katılan cevaplayıcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular ile araştırma hipotezlerine ilişkin bulgulara ve bunların yorumlarına yer verilmiştir.

3.8.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

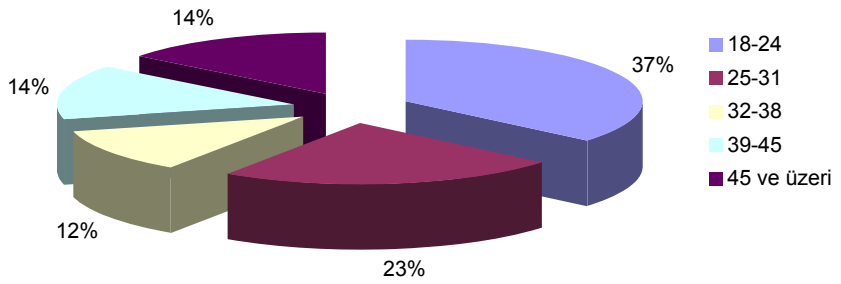
Örneklem grubunun demografik özeliklerine ilişkin bulgular, örneklem grubunun yaşlarına, mesleki pozisyonlarına, eğitim durumlarına, cinsiyetlerine, mevcut iş yerindeki çalışma sürelerine, meslekteki toplam çalışma sürelerine ve iş yeri değiştirme miktarına göre incelenmiştir.

3.8.1.1. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan hekim ve hemşirelerin yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde en büyük grubun (%36) 18–24 yaş aralığına denk geldiği görülmektedir. Bunu %23 ile 25–31 yaş arası izlemektedir. 32 yaş üzeri hekim ve hemşirelerin ise % 40 oranını oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 3.1. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
18-24	25	36,2	36,2	36,2
25-31	16	23,2	23,2	59,4
32-38	8	11,6	11,6	71,0
39-45	10	14,5	14,5	85,5
45 ve üzeri	10	14,5	14,5	100,0
Toplam	69	100,0	100,0	



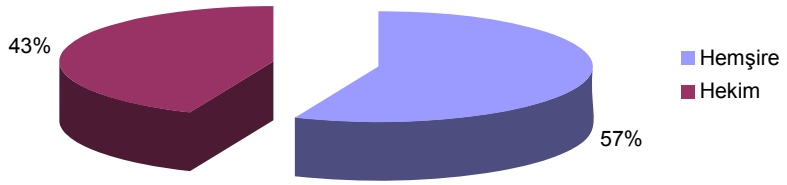
Şekil 3.2. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı

3.8.1.2. Örneklem Grubunun Pozisyonlarına Göre Dağılımı

Araştırmaya seçilen özel hastanede hekim ve hemşirelerin dağılımları incelendiğinde, hemşirelerin % 57, hekimlerin % 43 oranına sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3.2. Örneklem Grubunun Pozisyonlarına Göre Dağılımı

Pozisyon	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hemşire	39	56,5	56,5	56,5
Hekim	30	43,5	43,5	100,0
Toplam	69	100,0	100,0	



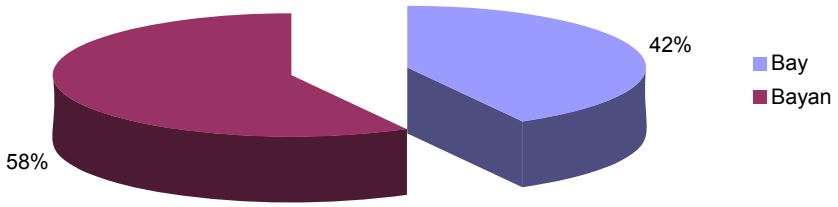
Şekil 3.3. Örneklem Grubunun Pozisyonlarına Göre Dağılımı

3.8.1.3. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan hekim ve hemşirelerin cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde bayanların %58, bayların ise % 42 oranına sahip olduğu görülmüştür.

Tablo 3.3. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Bay	29	42,0	42,0	42,0
Bayan	40	58,0	58,0	100,0
Toplam	69	100,0	100,0	



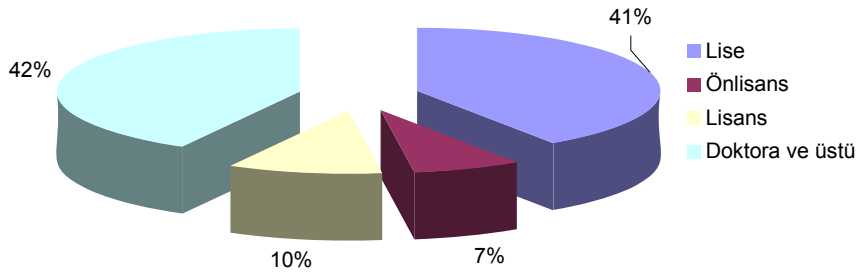
Şekil 3.4. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

3.8.1.4. Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan hekim ve hemşirelerin eğitim düzeylerine göre dağılımları incelendiğinde %40 oranında lise, % 7 önlisans ve %10 oranında lisans mezunları görülmektedir. Hekim ve hemşire öğrenim süreleri göz önüne alındığında tüm bu oranların hemşirelere ait olduğu söylenebilmektedir. Doktora ve üzeri eğitim alanların oranı ise % 43 oranında gerçekleşmiştir. Bu oranın da hekimlere ait olduğu söylenebilir.

Tablo 3.4. Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Lise	28	40,6	40,6	40,6
Önlisans	5	7,2	7,2	47,8
Lisans	7	10,1	10,1	58,0
Doktora ve üstü	29	42,0	42,0	100,0
Toplam	69	100,0	100,0	



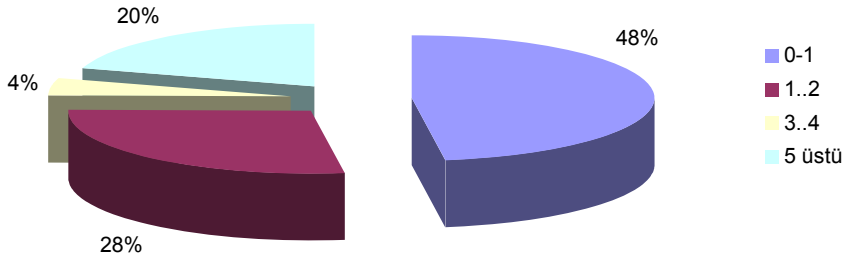
Şekil 3.5. Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

3.8.1.5. Örneklem Grubunun Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan hekim ve hemşireler kıdemlere göre dağılımları incelendiğinde yarıya yakınının (% 48) 1 yıldan az kıdeme sahip olduğu görülmektedir. 1–2 yıl kıdeme sahip olanların oranı % 28 iken, 3–4 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanların oranı ise % 4 oranında görülmüştür. 5 yıl ve üzeri kıdemi olanların oranı ise % 20 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 3.5. Örneklem Grubunun Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
0-1	33	47,8	47,8	47,8
1-2	19	27,5	27,5	75,4
3-4	3	4,3	4,3	79,7
5 üstü	14	20,3	20,3	100,0
Toplam	69	100,0	100,0	



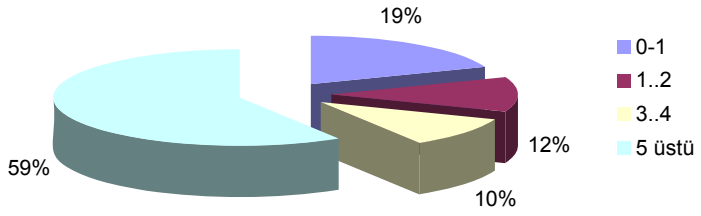
Şekil 3.6. Örneklem Grubunun Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre Dağılımı

3.8.1.6. Örneklem Grubunun Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan hekim ve hemşirelerin toplam mesleki deneyimlerine göre dağılımları incelendiğinde % 60 oranında 5 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olanlar görülmektedir. Bunu sırasıyla %19 oranında 1 yıldan az olanlar, %11 oranında 1–2 yıl, %10 oranında ise 3–4 yıl olanlar izlemiştir.

Tablo 3.6. Örneklem Grubunun Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Toplam Çalışma Süresi	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
0-1	13	18,8	19,1	19,1
1-2	8	11,6	11,8	30,9
3-4	7	10,1	10,3	41,2
5 üstü	40	58,0	58,8	100,0
Toplam	68	98,6	100,0	
Kayıp Değer	1	1,4		
Toplam	69	100,0		



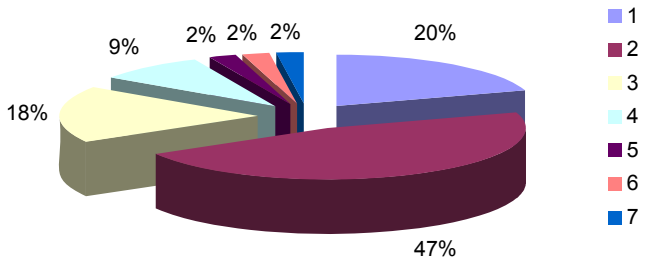
Şekil 3.7. Örneklem Grubunun Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı

3.8.1.7. Örneklem Grubunun Yaptığı İşyeri Değişikliğine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan hekim ve hemşirelerin işyeri değişiklik durumları incelendiğinde % 35'lik bir grubun işyeri değişikliği yağmadığı, % 13'lük bir grubun 1, % 30'luk bir grubun 2 işyeri değişikliği yaptığı görülmektedir. 3 ve daha fazla işyeri değişikliği yapanların oranı ise % 23'dür.

Tablo 3.7. Örneklem Grubunun Yaptığı İşyeri Değişikliğine Göre Dağılımı

İşyeri Değişikliği Durumu	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
1	9	13,0	20,0	20,0
2	21	30,4	46,7	66,7
3	8	11,6	17,8	84,4
4	4	5,8	8,9	93,3
5	1	1,4	2,2	95,6
6	1	1,4	2,2	97,8
7	1	1,4	2,2	100,0
Toplam	45	65,2	100,0	
Kayıp Değer	24	34,8		
Toplam	69	100,0		



Şekil 3.8. Örneklem Grubunun Yaptığı İşyeri Değişikliğine Göre Dağılımı

3.8.2. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırma hipotezleri $\alpha < 0,01$ ve $\alpha < 0,05$ anlamlılık düzeylerinde çift yönlü sınanarak elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

3.8.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Sağlık Personelinin Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkilerine Ait Bulgular

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının sağlık personelinin örgütsel bağlılık düzeyine etkilerinin belirlenmesinde öncelikle her iki değişken arasındaki ilişki sorgulanmış daha sonra insan kaynakları uygulamalarını oluşturan Seçme ve Yerleştirme (1-3), Eğitim (4-10), Kariyer Yönetimi (11-14), Performans Yönetimi (15-18), Ücret Yönetimi (19-21) ve Yönetici-İşgören İlişkileri (22-29) örgütsel bağlılık düzeyine etkileri karşılaştırmalı olarak hesaplanmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının sağlık personelinin örgütsel bağlılık düzeyine etkilerinin tespitinde aşağıdaki hipotezler araştırma hipotezi olarak belirlenmiştir.

H_0: Özel hastanede uygulanan İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile sağlık personelinin örgütsel bağlılık düzeyi arasında bir ilişki yoktur.

H_1: Özel hastanede uygulanan İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile sağlık personelinin örgütsel bağlılık düzeyi arasında bir ilişki vardır.

Özel hastanede uygulanan İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile sağlık personelinin örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişki korelasyon analizi yöntemi ile test edilmiştir.

Yapılan korelasyon analizi neticesinde İnsan kaynakları uygulamaları ile sağlık personelinin örgütsel bağlılık düzeyi arasında $\alpha < 0,01$ düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Tablo 3.8. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık Değerleri

	Ortalama	**Standart Sapma**	**N**
IK Ort	2,8871	,64784	69
Org. Bağ.Ort.	3,1452	,59469	69

Bu analiz sonuçları ışığında H_0 hipotezi reddedilerek H_1 hipotezi kabul edilmiş ve bu bulgudan hareketle insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılık düzeyini etkilediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 3.9. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

		IK Ort.	**Org.Bağ.Ort.**
IK Ort.	Pearson Korelasyonu	1	,444**
	Anlamlılık		,000
	N	69	69
Örg.Bağ.Ort.	Pearson Korelasyonu	,444**	1
	Anlamlılık	,000	
	N	69	69

** Korelasyon 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Her iki değişken arasındaki korelasyonun pozitif olması insan kaynakları uygulamalarındaki başarının örgütsel bağlılığı artıracağını göstermektedir. Bu bulgudan hareketle farklı insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkileri ayrı ayrı sorgulanmıştır.

Seçme/yerleştirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırıldığı Tablo 3.10'da verilen regresyon analizi sonuçları her iki değişken arasında $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.10. Seçme / Yerleştirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İstatistiksel Anlamlılığı

	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Regrasyon	1,614	1	1,614	4,821	,032[a]
Residual	22,434	67	,335		
Toplam	24,049	68			

a. Belirleyici (Sabit) Seçme ve Yerleştirme
b. Bağımlı Değişken Örgütsel Bağlılık Düzeyi

Tablo 3.11'da verilen sonuçlardan ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönlü, fakat zayıf ($r = 0,259$) olduğu görülmektedir. Determinasyon katsayısı ($r^2 = 0,067$)'de değeri de, Örgütsel Bağlılık Düzeyindeki gelişmelerin sadece % 7'sinin Seçme ve Yerleştirmeye bağlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.11. Seçme / Yerleştirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
,259[a]	,067	,053	,57866

a. Belirleyici (Sabit) Seçme ve Yerleştirme

Bu bulgudan hareketle Seçme ve Yerleştirmenin, Örgütsel Bağlılık üzerinde sınırlı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Eğitim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırıldığı Tablo 3.12'de verilen regrasyon analizi sonuçları her iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir.

Tablo 3.12. Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İstatistiksel Anlamlılığı

	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Regrasyon	,592	1	,592	1,690	,198
Residual	23,457	67	,350		
Toplam	24,049	68			

a. Belirleyici (Sabit) Eğitim
b. Bağımlı Değişken Örgütsel Bağlılık Düzeyi

Tablo 3.13'de verilen sonuçlar ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin rastlantısal olarak nitelendirebilecek ölçüde zayıf olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.13. Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
,157	,025	,010	,59170

a. Belirleyici (Sabit) Eğitim

Bu bulgudan hareketle eğitimin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olmadığı, diğer bir ifade ile örgütsel bağlılığın eğitim ile sağlanamayacağı söylenebilir.

Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırıldığı Tablo 3.14'de verilen regrasyon analizi sonuçları her iki değişken arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.14.Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İstatistiksel Anlamlılığı

	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Regrasyon	3,198	1	3,198	10,278	,002
Residual	20,850	67	,311		
Toplam	24,049	68			

a. Belirleyici (Sabit) Kariyer Yönetimi
b. Bağımlı Değişken Örgütsel Bağlılık Düzeyi

Tablo 3.15'de verilen sonuçlardan ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve orta dereceli ($r = 0,365$) olduğu anlaşılmaktadır. Determinasyon katsayısı ($r^2 = 0,133$)'de değeri de, Örgütsel Bağlılık Düzeyindeki gelişmelerin sadece % 13'ünün Kariyer Yönetimine bağlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.15. Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
,365	,133	,120	,55785

a. Belirleyici (Sabit) Kariyer Yönetimi

Bu bulgudan hareketle kariyer yönetimin örgütsel bağlılığı orta düzeyde etkilediği, örgütsel bağlılığın kariyer yönetiminde yapılacak iyileştirmelere bağlı olarak artacağı söylenebilir.

Performans yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırıldığı Tablo 3.16'da verilen regrasyon analizi sonuçları her iki değişken arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.16. Performans Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İstatistiksel Anlamlılığı

	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Regresyon	3,929	1	3,929	13,085	,001
Residual	20,120	67	,300		
Toplam	24,049	68			

a. Belirleyici (Sabit) Performans Yönetimi
b. Bağımlı Değişken Örgütsel Bağlılık Düzeyi

Tablo 3.17'de verilen sonuçlardan ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve orta dereceli ($r = 0,404$) olduğu anlaşılmaktadır. Determinasyon katsayısı ($r^2 = 0,163$) değeri de, Örgütsel Bağlılık Düzeyindeki gelişmelerin sadece % 16'sının Performans Yönetimine bağlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.17. Performans Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
,404	,163	,151	,54799

a. Belirleyici (Sabit) Performans Yönetimi

Bu bulgudan hareketle performans yönetimin örgütsel bağlılığı orta düzeyde etkilediği, örgütsel bağlılığın performans yönetiminde yapılacak iyileştirmelere bağlı olarak artacağı söylenebilir.

Ücret yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırıldığı Tablo 3.18'de verilen regrasyon analizi sonuçları her iki değişken arasında $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.18.Ücret Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İstatistiksel Anlamlılığı

	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Regresyon	1,523	1	1,523	4,531	,037
Residual	22,526	67	,336		
Toplam	24,049	68			

a. Belirleyici (Sabit) Ücret
b. Bağımlı Değişken Örgütsel Bağlılık Düzeyi

Tablo 3.19'da verilen sonuçlardan ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönlü, fakat zayıf ($r = 0,252$) olduğu görülmektedir. Determinasyon katsayısı ($r^2 = 0,063$)'de değeri de, Örgütsel Bağlılık Düzeyindeki gelişmelerin sadece % 6'sının ücrete bağlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.19. Ücret Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
,252	,063	,049	,57983

a. Belirleyici (Sabit) Ücret

Bu bulgudan hareketle ücretin örgütsel bağlılık üzerinde sınırlı etkisi olduğu diğer bir ifade ile örgütsel bağlılığın para ile satın alınamayacağı söylenebilir.

Yönetici-İşgören İlişkileri örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırıldığı Tablo 3.20'de verilen regresyon analizi sonuçları her iki değişken arasında $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.20.Yönetici-İşgören İlişkileri ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İstatistiksel Anlamlılığı

	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Regrasyon	6,658	1	6,658	25,653	,000
Residual	17,390	67	,260		
Toplam	24,049	68			

a. Belirleyici (Sabit) Yönetici-İşgören İlişkileri
b. Bağımlı Değişken Örgütsel Bağlılık Düzeyi

Tablo 3.21'de verilen sonuçlardan ise söz konusu değişkenler arasında pozitif yönlü ve güçlü ($r = 0,526$) bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Determinasyon katsayısı ($r^2 = 0,277$) değeri de, Örgütsel Bağlılık Düzeyindeki gelişmelerin % 28'inin Yönetici-İşgören ilişkilerine bağlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.21. Yönetici-İşgören İlişkileri ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
,526	,277	,266	,50947

a. Belirleyici (Sabit) Yönetici-İşgören İlişkileri

Bu bulgudan hareketle yönetici-işgören ilişkilerinin örgütsel bağlılığı doğrudan ve güçlü bir şekilde etkilediği, örgütsel bağlılığın yönetici-işgören ilişkilerinde yapılacak iyileştirmelere bağlı olarak artacağı söylenebilir.

İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkileri göreceli olarak incelendiğinde Yönetici-İşgören İlişkilerinin örgütsel bağlılık üzerinde en fazla etkiye sahip olduğu, Yönetici-İşgören İlişkilerini, sırasıyla Performans Yönetimi, Kariyer Yönetimi, Seçme Yerleştirme ve Ücret Yönetimi takip etmektedir.

3.8.2.2. Hekim ve Hemşire Gruplarının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Ait Bulgular

Özel hastanelerde örgütsel bağlılık oluşturduğu düşünülen insan kaynakları uygulamalarında, hekim ve hemşire meslek grupları arasında fark olup olmadığı sorgulamak üzere aşağıdaki hipotezler araştırma hipotezi olarak belirlenmiştir.

H_0: Özel hastanede örgütsel bağlılık oluşturduğu düşünülen insan kaynakları uygulamalarında, hekim ve hemşire meslek grupları arasında fark yoktur.

H_1: Özel hastanede örgütsel bağlılık oluşturduğu düşünülen insan kaynakları uygulamalarında, hekim ve hemşire meslek grupları arasında fark vardır.

Özel hastanede örgütsel bağlılık oluşturduğu düşünülen insan kaynakları uygulamalarından hekim ve hemşirelerin aldıkları ortalama puanlar incelendiğinde hekimlerin x_{ort} = 3,21, hemşirelerin x_{ort} = 2,66 puana sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Her iki ortalama arasındaki farkın rastlantısal mı olduğu yoksa örneklemi oluşturan grupların statülerinden mi kaynakladığını tespit etmek için *t testi* kullanılmıştır.

Tablo 3.22. Hekim ve Hemşire Meslek Gruplarının İnsan Kaynakları Uygulanma Düzeyleri

	Değişken	**n**	**x_{ort}**	**ss**	**t**	**p**
Statü	Hemşire	39	2,6479	,62013	3,93	0,01
	Hekim	30	3,1981	,55064		

Yapılan analiz neticesinde her iki grubun ortalamaları arasındaki farkın $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmış ve analiz sonuçları ışığında H_0 hipotezi reddedilerek H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Bu bulgulardan hareketle insan kaynakları uygulamalarının hekim ve hemşirelere farklı çalıştığı ve söz konusu uygulamalardan hekimlerin daha yüksek derecede yaralandıkları söylenebilir.

3.8.2.3. Hekim ve Hemşire Gruplarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Faktörlere Bağlı Olarak Değişimi

Hekim ve hemşire meslek gruplarının örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik faktörlere bağlı olarak değişip değişmediği aşağıdaki hipotezler yardımıyla test edilmiştir.

H_0: Hekim ve hemşire meslek gruplarında örgütsel bağlılık ile sosyo-demografik özellikler arasında bir ilişki yoktur.

H_1: Hekim ve hemşire meslek gruplarında örgütsel bağlılık ile sosyo-demografik özellikler arasında bir ilişki vardır.

Söz konusu hipotezleri test edebilmek maksadıyla örgütsel bağlılık düzeyinin her bir demografik özelliğe bağlı olarak değişimi ayrı ayrı incelenmiştir.

Hekim ve hemşire meslek gruplarının örgütsel bağlılık düzeyinin statü değişkenine bağlı olarak değişimi t-testi yardımıyla analiz edilmiştir.

Tablo 3.23. Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Statü Değişkenine Bağlı Olarak Değişimi

	Değişken	n	x ort	ss	t	p
Statü	Hemşire	39	3,0543	,47398	1,45	n.s
	Hekim	30	3,2633	,71368		

Yapılan analiz sonucunda sağlık personelinin statüsü ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu bulgudan hareketle hemşire ve hekimlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında fark olmadığı ve örgütsel bağlılığın statüden bağımsız olduğu söylenebilir.

Hekim ve hemşire meslek gruplarının örgütsel bağlılık düzeyinin yaş değişkenine bağlı olarak değişimi Tek Faktörlü Varyans Analizi yardımıyla test edilmiştir.

Tablo 3.24.Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Yaş Değişkenine Bağlı Olarak Değişimi

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	1,175	4	,294	,822	n.s.
Grup İçi	22,874	64	,357		
Toplam	24,049	68			

Yapılan analiz sonucunda sağlık personelinin yaşı ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu bulgudan hareketle farklı yaşlardaki sağlık personelinin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında fark olmadığı ve örgütsel bağlılığın yaştan bağımsız olduğu söylenebilir.

Hekim ve hemşire meslek gruplarının örgütsel bağlılık düzeyinin cinsiyet değişkenine bağlı olarak değişimi t-testi yardımıyla analiz edilmiştir.

Tablo 3.25.Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Bağlı Olarak Değişimi

	Değişken	n	x ort	ss	t	p
Cinsiyet	Bay	29	3,2138	,67058	,814	n.s
	Bayan	40	3,0955	,53642		

Yapılan analiz sonucunda sağlık personelinin cinsiyeti ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu bulgudan hareketle bay ve bayan sağlık personelinin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında fark olmadığı ve örgütsel bağlılığın cinsiyetten bağımsız olduğu söylenebilir.

Hekim ve hemşire meslek gruplarının örgütsel bağlılık düzeyinin eğitim düzeyi değişkenine bağlı olarak değişimi Tek Faktörlü Varyans Analizi yardımıyla test edilmiştir.

Tablo 3.26.Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Eğitim Değişkenine Bağlı Olarak Değişimi

	Kareler Toplamı	**df**	**Ortalama Kare**	**F**	**Anlamlılık**
Gruplar Arası	1,208	3	,403	1,146	n.s.
Grup İçi	22,841	65	,351		
Toplam	24,049	68			

Yapılan analiz sonucunda sağlık personelinin eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu bulgudan hareketle farklı eğitim seviyelerindeki sağlık personelinin örgütsel bağlılık

düzeyleri arasında fark olmadığı ve örgütsel bağlılığın eğitim seviyesinden bağımsız olduğu söylenebilir.

Hekim ve hemşire meslek gruplarının örgütsel bağlılık düzeyinin mevcut işyerine çalışma süresine bağlı olarak değişimi Tek Faktörlü Varyans Analizi yardımıyla test edilmiştir.

Tablo 3.27. Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Bağlı Olarak Değişimi

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	1,236	3	,412	1,174	n.s
Grup İçi	22,813	65	,351		
Toplam	24,049	68			

Yapılan analiz sonucunda sağlık personelinin mevcut işyerine çalışma süresi ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu bulgudan hareketle mevcut işyerinde farklı süreler çalışan sağlık personelinin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında fark olmadığı ve örgütsel bağlılığın mevcut işyerinde çalışma süresinden bağımsız olduğu söylenebilir.

Hekim ve hemşire meslek gruplarının örgütsel bağlılık düzeyinin toplam çalışma süresine bağlı olarak değişimi Tek Faktörlü Varyans Analizi yardımıyla test edilmiştir.

Tablo 3.28.Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Toplam Çalışma Süresine Bağlı Olarak Değişimi

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	,834	3	,278	,772	n.s
Grup İçi	23,037	64	,360		
Toplam	23,872	67			

Yapılan analiz sonucunda sağlık personelinin toplam çalışma süresi ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu bulgudan hareketle farklı süreler çalışan sağlık personelinin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında fark olmadığı ve örgütsel bağlılığın çalışma süresinden bağımsız olduğu söylenebilir.

Hekim ve hemşire meslek gruplarının örgütsel bağlılık düzeyinin işyeri değişiklik sayısına bağlı olarak değişimi Tek Faktörlü Varyans Analizi yardımıyla test edilmiştir.

Tablo 3.29. Örgütsel Bağlılık Düzeyinin İşyeri Değişikliği Sayısına Bağlı Olarak Değişimi

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	2,612	6	,435	1,004	n.s
Grup İçi	16,472	38	,433		
Toplam	19,084	44			

Yapılan analiz sonucunda sağlık personelinin işyeri değişiklik sayısı ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu bulgudan hareketle farklı sayılarda işte çalışan sağlık personelinin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında fark olmadığı ve örgütsel bağlılığın iş sayısından bağımsız olduğu söylenebilir.

Yapılan analizler soncunda örgütsel bağlılık düzeyi ile hiçbir demografik özellik arasında anlamalı bir ilişki bulunamamıştır.

Bu sonuçlar ışığında H_0 hipotezi reddedilememiştir. Dolayısıyla demografik faktörlerin örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde etkisi bulunmamaktadır.

Buradan hareketle araştırma kapsamında incelenen bağımsız değişkenlerden örgütsel bağlılık düzeyine etki eden tek değişkenin İnsan kaynakları uygulamaları olduğu söylenebilir. Bu bulgu İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılığın sağlanmasındaki öneminin bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

SONUÇ

Sağlık hizmetlerinin yaşamsal özelliği, hizmet üretiminde personelin oynadığı rolün ciddiyeti ve sağlık personelinin özellikleri, sağlık kurumlarında insan kaynakları yönetiminin önemini artırırken aynı zamanda etki alanlarının genişlemesine de yol açmıştır. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütlerin performansı üzerine etkisini ölçmek için çok sayıda araştırma yapılmıştır. Özellikle insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işgörenin örgütsel bağlılığı üzerine etkileri araştırmacıların olduğu kadar işletme yöneticilerinin de dikkatini çekmeyi başarmıştır. Buradaki temel neden ise, özellikle sağlık hizmetleri için nitelikli hekim ve hemşire meslek gruplarının sağlık kurumu içinde devamlılığı sürdürülerek rekabet avantajının korunmasıdır. Çünkü sağlık hizmetinde özellikle hekim isimleri kurum adının önüne geçer ve hizmet almak isteyen hasta / müşteri kurumdan önce hekim adına bakar. Bundan dolayıdır ki özel hastaneler kadrolarına olumlu isim yapmış hekim gruplarını almaya çalışır. Sağlık hizmetlerinin bütüncül bir ekip çalışması gerektirdiği göz önüne alınırsa iyi isim yapmış hekimlerin varlığının yanında nitelikli, eğitimli ve konusuna hakim hemşire grubu da olmazsa olmazlardandır. Özellikle günümüzde hem kamuda hem özel sektörde hemşire kadrosu açığı yaşanmaktadır. Bu yüzden birçok hastanede servisler, yoğun bakım üniteleri ve ameliyathaneler hizmet vermekte zorluklar yaşamaktadır. Bundan dolayı sağlık hizmeti veren örgütlerde hekim ve hemşire grubunun bağlılığı daha bir önem kazanmaktadır. Bu doğrultuda bu çalışmada hekim ve hemşirelerin örgütsel bağlılıkları ile örgütün insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmada özel hastanede uygulanan insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile sağlık personelinin örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişki korelasyon analizi yöntemi ile test edilmiştir. Yapılan korelasyon analizi neticesinde insan kaynakları uygulamaları ile sağlık personelinin örgütsel bağlılık düzeyi arasında $\alpha < 0,01$ düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Her iki değişken arasındaki korelasyonun pozitif olması insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki başarının örgütsel bağlılığı artıracağını göstermektedir.

Hekim ve hemşirelerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algılamaları incelendiğinde ise, insan kaynakları yönetimi uygulamaların içerisinde en olumlu değerlendirdikleri uygulamaların sırasıyla yönetici-işgören iletişimi (%28),

performans değerlendirme (%16), kariyer yönetimi (%13), seçme ve yerleştirme uygulamaları (%7), ücret yönetimi (%6), eğitim (%3) olduğu ortaya çıkmıştır. Hekim ve hemşirelerde insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik en olumlu algılama % 28 ortalama ile yönetici-işgören ilişkileridir. Yönetici-işgören ilişkilerinin örgütsel bağlılığı doğrudan ve güçlü bir şekilde etkilediği, örgütsel bağlılığın yönetici-işgören ilişkilerinde yapılacak iyileştirmelere bağlı olarak artacağı düşünülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından eğitim ve örgütsel bağlılık ile arasındaki regrasyon analizi sonuçları her iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir. Sağlık personelinin eğitim düzeyi yükseldikçe edindikleri bilgi ve yetkinlikleri artacağından sektörde aranan kişiler olacaklardır. Ortaya çıkan alternatif iş imkânları, bulundukları örgütten daha fazlasını vaat ediyorsa özellikle düşük düzeyde bağlılığına sahip işgörenlerin bu imkânları değerlendirecekleri düşünülmektedir.

Özel hastanede örgütsel bağlılık oluşturduğu düşünülen insan kaynakları uygulamalarından hekim ve hemşirelerin aldıkları ortalama puanlar incelendiğinde hekimlerin x_{ort} = 3,21, hemşirelerin x_{ort} = 2,66 puana sahip oldukları görülmüştür. Her iki ortalama arasındaki farkın rastlantısal mı olduğu yoksa örneklemi oluşturan grupların statülerinden mi kaynakladığını tespit etmek için *t testi* kullanılmıştır. Yapılan analiz neticesinde her iki grubun ortalamaları arasındaki farkı $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmış ve bu bulgulardan hareketle insan kaynakları yönetimi uygulamalarının hekim ve hemşirelere farklı çalıştığı ve söz konusu uygulamalardan hekimlerin daha yüksek derecede yararlandıkları düşünülmektedir. Daha önce ifade edilmiş olduğu gibi birçok özel hastane kadrosundaki hekim grubu nedeniyle tercih edildiğinden hastane yönetimi bu kadronun devamlılığını sağlamak için koşulları daha üst sınırlara çekebilmektedirler. Fakat bu davranış şekli hemşireler için çok fazla görülmemektedir. Bundan dolayıdır ki, birçok özel hastanede hatta akredite olmuş hastanelerde bile hemşire grubunda yüksek işgücü devir oranı görülmekte ve hizmet kalitesinde düşüşler yaşanmaktadır. Son zamanlarda özel hastanelerde hizmet veren çok sayıda hemşire devlet sektörüne geçmeye başlamıştır. Özellikle nitelikli hemşire grubunun işgücü devir oranını düşürmek hemşirelerde örgüte karşı duygusal bağlılığın arttırılması ile sağlanabilecektir. Bu ise hemşirelerin örgütsel destek algısı ile ilişkilidir. Hastane yönetiminin sağlık hizmeti sunan tüm işgörenleri birbirinden ayırmadan bütün olarak

görmesi ve uygulamalarını bu doğrultuda yapması örgütsel bağlılığı pekiştirici etkenlerdendir.

Özel hastanelerde insan kaynakları yönetimi birimleri son yıllarda oluşmaya ve hizmet vermeye başlamışlardır. Buradaki en önemli noktalardan biri de bu birim yöneticilerinin hastane organizasyon yapısını bilen ve sağlık personelinin yönetiminde aktif rol alabilecek nitelikte kişiler olmasıdır. Sağlık hizmetleri yönetimini ve sağlık personelinin ihtiyaçlarını bilen yöneticilerin varlığı bu birimlerin daha etkin ve verimli olmalarını sağlayacaktır. Bu yüzden ülkemiz sağlık sektöründe profesyonel sağlık kurumları yöneticilerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Yapılan çalışmada hastanelerde nitelikli hekim ve hemşirelerin örgütsel bağlılıklarında etkili olan en önemli faktörün insan kaynakları yönetimi uygulamaları olduğu görülmüştür. Özellikle ertelenemez ve yaşamsal özelliği olan sağlık hizmetlerinin kaliteli ve yüksek standartlarda verilmesi nitelikli sağlık isgorenleri ile olacaktır. Bu bağlamda nitelikli sağlık isgorenlerinin devamlılığını sağlamak için bireysel ihtiyaçlar ve farklılıklar da göz önüne alınarak stratejik insan kaynakları politikaları geliştirilmeli ve aktif is yaşamına geçirilmelidir. Bu politikalar geliştirilirken mevcut kurum içerisinde hizmet veren isgorenlerin beklentilerini, isteklerini ve önerilerini değerlendirebilmek adına iç müşteri\isgoren memnuniyetini ölçmek için anketler yapılmalı ve sonuçları objektif şekilde değerlendirilmelidir. Değerlendirmeler sonucu oluşturulması planlanan uygulamalar isgorenler ile paylaşılarak kararlara katilimi desteklenmelidir. Süreçlere aktif katilim isgorenlerin örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Bununla beraber surecin ortak yürütülmesi oluşturulan politikaların daha aktif ve sorunsuz islemesinide sağlayacaktır. Unutulmamalıdır ki sağlık isgorenlerinin kurum içindeki memnuniyetlerinin hastalara verdikleri hizmeti de olumlu yönde etkileyecektir. Bir diğer önemli konu özellikle sağlık hizmetleri gibi bütüncül bir ekip yaklaşımı gerektiren çalışmalarda tüm ekip üyelerini bir bütün olarak görmek ekibin devamlılığı açısından oldukça önemlidir. Dolayısıyla uygulanan politikalarda tüm sağlık isgorenlere eşit ve adil davranılmalıdır.

Bu sonuçlar doğrultusunda hastane yönetiminin aktif şekilde hizmet veren insan kaynakları birimlerini kurması ve bu bunlarında sağlık isgorenlerinin sorunlarına çözümler üretebilecek yapıda olması gerekmektedir.

KAYNAKCA

Acar, Ahmet Cevat. ‘’İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi’’ İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 2. Baskı, 2000.

Acar, Ahmet Cevat. ‘’İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İstihdamda Eşitlik’’, İ.Ü. İşletme Fakültesi, **İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi**, **Yönetim**, Sayı:27, Yıl:8, Haziran–1997.

Altıntaş, Fusun Çınar. Organizasyonel Davranış Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Organizasyonel Yurttaşlık Kavramı, www.isguc.org.tr, Erişim Tarihi: Mayıs – 2006.

Angle, H. L. and J. L. Perry, An Empirical Assesment of Organizational Commitment and Organizational Effetiveness, **Administrative Science Quarterly**, Vol:26.

Ataay, İsmail. ‘’İşletmelerde Ücret Yönetimi’, **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 2. Baskı, 2000.

Aytaç, Serpil. **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları**, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1997.

Balay, Refik. **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

Baysal, Ayşe Can. **Çalışma Yaşamında İnsan**, İstanbul: Avcıol Basım -Yayım, 1993.

Bingöl, Dursun. **Personel Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları, 1996.

Brett, J.F. and et. Economic Dependency on Work: A Moderator of the Relationship Between Organizational Commitment and Performance, **Academy of Management Journal**, Vol: 38, No:1, 1996.

Caldwell, David F., ‘’v.d.’’, ‘’Buildig Organizational Commitment: A Multifirm Study’’, **Journal of Occupational Psychology,** Vol:63, 1990.

Can, Halil ve Şahin Kavuncubaşı. **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 5. Baskı, 2005.

Can, Halil v.d. **Personel Yönetimi**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1998.

Cengiz, Aytül Ayşe. ''Örgüt Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri ve Eskişehir Bölgesinde Doktor ve Hemşire Meslek Grupları Arasında Karşılaştırmalı Bir Çalışma'', **10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 23-25 Mayıs 2002.

Cengizalp, Ece. Kurum İçi Etkin İletişim Ortamının Çalışanın Kuruma Bağlılık Düzeyi ile İlişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, 2003.

Ceylan Adnan ve Pınar Belkıs, ''Örgütsel Destek Algısı ve Dahil Olma-Dışlanmama Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi-Sigorta Sektöründe Bir Araştırma'', İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, **İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi**, **Yönetim**, Sayı:44, Yıl:14, Şubat–2003.

Ceylan, Adnan ve Nigar Demircan. ''Çalışanların Örgüte Bağlılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma'', **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:31, Sayı:1, Nisan–2002.

Çakır, Özlem. **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001.

Çetin, Münevver Ölçüm. **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004.

Demir, Halis. ''Emir Konuta Yöneticilerinin İKY'ni Algılama Farklılıkları ve İşgücü Devir Hızı Üzerindeki Etkisi'', İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, **İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi**, **Yönetim**, Sayı:49, Yıl:15, Ekim–2004.

Dikmen, Çiğdem. ''Örgüt Yapısının Hastanelerde İş Tatminine Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma'', İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, **İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi**, **Yönetim**, Sayı:45, Yıl:14, Haziran–2003.

Dündar, Gönen. ''Çalışanların İş Ortamına Uyumlaştırılması'', **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 2. Baskı, 2000.

Eke, Ali Erkan ve Özlem Özkanlı. ‘’Ülkemizde Büyük Sanayi İşletmelerinde Performans Değerleme Yöntemlerinin Uygulama Düzeyi’’, **IV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 29–31 Mayıs 1996 – Ankara.

Erdoğan, İlhan**. İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1999.

French, Wendell L.. **Human Resource Management**, 2.bs., Boston, Houghton Mifflin Company, 1999.

Gül, Ayşe, ‘v.d.’. ‘’İstanbul İlinde Çalışan Radyoloji Yöneticilerinin Performans Ölçümüne Yaklaşımları’’, **2. Ulusal Sağlık Kuruluşları Yönetimi Kongresi Bildiri Kitabı**, 4-7 Mart 2004.

Hiltrop, Jean-Marie.‘’The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent’’, **European Management Journal**, Vol:17, No:4, 1999.

İlsev, Arzu. ‘’Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma’’, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 1997.

Kanter, Rosabeth M.. ‘’Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities’’, **American Sociological Review**, Vol.33,4: 499.,1968.

Kavuncubaşı, Şahin. **Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi,** Ankara: Siyasal Kitabevi, 2000.

Keçecioğlu, Tamer ve Mukadder Gün. ‘’360 Derece Performans Yönetimiyle İş Ahlakının Bütünleştirilmesi’’, **Modern Hastane Yönetimi**, Temmuz-Ağustos-Eylül 2004.

Kırel, Çiğdem. ‘’Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İşe Bağlılığa Etkisi’’, İstanbul: İ.Ü. **İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:28, Sayı:2, Kasım–1999.

Knoop, Robert. ‘’Relationships Among Job Involvement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment for Nurses’’, **Journal of Psychology**, Nov95, Vol. 129 Issue 6, p.643.

Kurtulmuş, Sevgi. **Sağlık Ekonomisi ve Hastane Yönetimi**, İstanbul: Değişik Dinamik Yayınları, 1998.

Latif, Hasan ve Gazi Uçkun. ‘’Oryantasyon Eğitiminin İçeriği Binek Otomotiv Sektörü Örneği’’, İ.Ü. İşletme Fakültesi, **İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi**, **Yönetim**, Sayı:41, Yıl:13, Ocak–2002.

Legge, Karen. **Human Resource Management: Rhetorics and Realities**, Houndmills, Macmillan Press Ltd., 1995.

Meyer, John.P. ve d., ‘’Affective, Contiuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences’’, **Journal of Vocational Behavior**, 2002.

Meyer, John P. ve Lynne Herscovitch, ‘’Commitment in the Workplace: Toward a General Model’’, **Human Resource Management Review,** Vol: 11, 2001.

Ordun, Güven. ‘’Örgütsel Tutumların Çalışan Davranışına Etkisinin İncelenmesi ve Analizine Yönelik Bir Çalışma’’, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Davranış Bilimleri Dalı, 2002.

Örs, Mukaddes v.d. ‘’Antalya Tıp Fakültesi’nde, Antalya Sosyal Sigortalar Kurumu Hastanesi’nde ve Antalya Devlet Hastanesi’nde Çalışan Hekimler ile Hemşirelerin Örgütlerine Bağlılıklarına İlişkin Görüşlerin Değerlendirilmesi’’, **Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası**, Cilt:56, Sayı:4, 2003.

Özçelik, Oya. ‘’Performans Değerlendirmenin Etkinliği Üzerine Bir Holdinge Bağlı Kuruluşlar Çalışanlarının Görüş ve Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma’’, , İ.Ü. İşletme Fakültesi, **İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi**, **Yönetim**, Sayı:35, Yıl:11, Ocak–2000.

Özçelik, Oya. ’Eğitim ve Geliştirme’’, **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 2. Baskı, 2000.

Özsoy, Süheyla v.d.. ‘‘Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi’’, www.isguc.org, Erişim Tarihi: Ekim / 2005.

Öztürk, Zekai ve Hakan Dündar. ‘’Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler’’, **C.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:4, Sayı:2, 2003.

Paksoy, Mahmut. **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplama Kalite Yönetimi**, İstanbul: Çantay Kitabevi Yayınları, 2002.

Polat, Şehrinaz. ‘‘Mesleğe-Örgüte Bağlılık ve İş Tatmini ile İşten Ayrılma İlişkisi ve Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma’’, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İ.Ü. İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, 2005.

Polat, Tamer ve Oya Aytemiz Seymen. ‘’Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme’’, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, **İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi**, **Yönetim**, Sayı:45, Yıl:14, Haziran – 2003.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları, 1. Baskı, 2000

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Örgütsel Yönetim**, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 1998.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Alfa Yayınları, 3. Baskı,1998.

Sadullah, Ömer. ‘’İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler’’ **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 2. Baskı, 2000.

Seçim, Hikmet. **Hastane Yönetim ve Organizasyonu**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No: 252,1991.

Seymen, Oya ve Bahar Aytemiz. ‘’Turizm İşletmelerinde Oryantasyon Eğitiminin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi ve Buna Yönelik Program Modelinin Oluşturulması’’, **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt:13, Sayı:1, 2002.

Şahintürk, Özgür. ‘’Örgütsel Bağlılık ve İntranet’in Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma’’, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Davranış Bilimleri Bilim Dalı, 2003.

Şimşek, Ekrem Sabit. ‘’Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Akademik Personelin Örgütsel Bağlılığı Üzerine Bir Çalışma’’, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, 2002.

Tak, Bilçin ve B. Aydem Aydemir. ‘’İş Tasarımı, Örgütsel Bağlılık ve Çalışanların Stratejik Oryantasyon Düzeyi Arasındaki Etkileşimin İncelenmesine Yönelik Bir Model Geliştirme Çalışması’’, **10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 23–25 Mayıs 2002, s,780.

Tengilimoğlu, Dilaver. ‘’Sağlık Hizmetlerinde Reklam Serbest Olmalı mı?’’, İ.Ü.: İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi: **Yönetim**, Yıl:11, Sayı:36, Mayıs - 2000.

Uyargil, Cavide. ‘’Performans Değerlendirme’’, **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 2. Baskı, 2000.

Uyargil, Cavide**. İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1994.

Yahyagil, Mehmet ve Yasemin Deniz, ‘’Bir Sağlık Kuruluşu Çalışanlarının Örgüt İklimi İle Stres Unsurlarını Algılamaları Ve İşi Bırakma Niyetleri’’, **II. Ulusal Sağlık Kuruluşları Yönetimi Kongresi Bildiri Kitabı,** 04–07 Mart 2004.

Yataklı Tedavi Kurumları Mevzuatı, Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Sağlık Bakanlığı Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliğine Göre Hastaneler, Ankara, 1995.

Yerebakan, Metin. **Özel Hastaneler Araştırması**, İstanbul: İTO Yayınları, Yayın no: 2000–26, 2000.

Yıldırım, Murat Emrah. ’’Subaylarda Kariyer Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi’’, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, 2003.

Yılmaztürk, Hakan. ‘’Özel Sağlık Kuruluşları Yönetiminde ’Müşteri Odaklılık ‘ ve Bir Model Önerisi’’, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İ.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı, 2000.

Yücel, İhsan. ‘’Hemşirelerin İş Güçlüğü Faktörlerinin Belirlenmesi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi’’, **M.Ü. Öneri Dergisi**, Cilt: 5, Haziran–2003.

Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2003.

EKLER

EK.1. ÖLÇEĞİN GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Yapılan analizlerde; İnsan Kaynakları yöntem ve tekniklerinin özel hastanelerde uygulanma düzeyine ilişkin sorular, 1–29 no'lu değişkenler (Var1, Var29), Özel Hastanelerde uygulanan İnsan Kaynakları yöntem ve tekniklerinin etkinlik düzeyine ilişkin sorular, 30–43 no'lu değişkenler (Var30, Var43),İnsan Kaynakları uygulamalarının kurum bağlılığına etki düzeyine ilişkin sorular, 44–57 nolu değişkenler (Var44, Var57), Özel Hastanede görev yapan hekim ve hemşirelerin kurumsal bağlılık düzeylerine ilişkin sorular, 58–75 nolu değişkenler (Var58, Var75) ile verilmiştir.

1.1. İnsan Kaynakları Yöntem ve Tekniklerinin Özel Hastanelerde Uygulanma Düzeyine İlişkin Soruların Güvenilirlik Analizi

Yapılan güvenilirlik analizi neticesinde insan kaynakları yöntem ve tekniklerinin özel hastanelerde uygulanma düzeyine ilişkin soruların iç tutarlılığının Alpha = ,947 olduğu görülmektedir.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,94	2

Bununla birlikte VAR00028 sorusu silindiğinde bu faktörün iç tutarlılığı Alpha = ,947'den, Alpha = ,948'e yükselecektir.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ilk1	83,8214	384,404	,640	,945
VAR00002	84,2857	397,081	,367	,947
VAR00003	83,9821	384,091	,656	,944
VAR00004	84,4643	382,362	,680	,944
VAR00005	83,9464	384,924	,644	,945
VAR00006	83,9464	386,524	,660	,944
VAR00007	84,0000	394,218	,480	,946
VAR00008	84,3393	392,919	,513	,946
VAR00009	84,4643	380,762	,677	,944
VAR00010	84,0714	377,231	,716	,944
VAR00011	84,1250	384,911	,669	,944
VAR00012	84,3571	376,125	,783	,943
VAR00013	84,6250	382,930	,706	,944
VAR00014	84,8929	387,006	,643	,945
VAR00015	83,9821	390,891	,553	,945
VAR00016	84,2500	391,064	,556	,945
VAR00017	84,4107	381,337	,675	,944
VAR00018	84,6964	382,652	,620	,945
VAR00019	84,6071	380,788	,685	,944
VAR00020	84,3750	386,566	,610	,945
VAR00021	85,1607	395,592	,440	,946
VAR00022	84,3214	380,695	,711	,944
VAR00023	84,2143	385,735	,607	,945
VAR00024	84,3750	385,439	,618	,945
VAR00025	84,1786	392,840	,559	,945
VAR00026	84,3036	385,270	,673	,944
VAR00027	84,1250	389,057	,509	,946
VAR00028	83,5893	406,610	,238	,948
Son1	84,5893	395,265	,401	,947

Bu sonuç VAR00028 sorusunun ölçülmek istenen olguyu ölçmekte yetersiz kaldığı ve bu sorudan elde edilecek sonuçların anketin güvenilirliğini düşürdüğünü göstermektedir. Bu nedenle VAR00028 sorusu anketten çıkartılmış ve test tekrarlanmıştır.

VAR00028 sorusu çıkartıldıktan sonra tekrarlanan güvenilirlik analizi neticesinde insan kaynakları yöntem ve tekniklerinin özel hastanelerde uygulanma düzeyine ilişkin soruların iç tutarlılığının Alpha = ,948 yükseldiği görülmektedir.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,948	28

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ilk1	80,1071	377,079	,635	,946
VAR00002	80,5714	389,268	,370	,948
VAR00003	80,2679	376,745	,652	,945
VAR00004	80,7500	374,518	,687	,945
VAR00005	80,2321	377,381	,644	,946
VAR00006	80,2321	378,872	,662	,945
VAR00007	80,2857	386,571	,480	,947
VAR00008	80,6250	385,220	,515	,947
VAR00009	80,7500	373,064	,682	,945
VAR00010	80,3571	369,761	,716	,945
VAR00011	80,4107	377,192	,673	,945
VAR00012	80,6429	368,670	,783	,944
VAR00013	80,9107	375,501	,703	,945
VAR00014	81,1786	379,349	,646	,946
VAR00015	80,2679	383,400	,550	,946
VAR00016	80,5357	383,453	,556	,946
VAR00017	80,6964	373,743	,677	,945
VAR00018	80,9821	375,036	,622	,946
VAR00019	80,8929	373,006	,691	,945
VAR00020	80,6607	379,101	,608	,946
VAR00021	81,4464	387,888	,442	,947
VAR00022	80,6071	373,334	,707	,945
VAR00023	80,5000	378,364	,603	,946
VAR00024	80,6607	378,083	,613	,946
VAR00025	80,4643	385,308	,556	,946
VAR00026	80,5893	377,810	,670	,945
VAR00027	80,4107	381,628	,506	,947
Son1	80,8750	387,530	,403	,948

Ayrıca bu bölümde yer alan diğer sorulardan her hangi birinin silinmesi soru grubunun güvenilirliğine katkı sağlamayacaktır. Bu nedenle soru grubunu oluşturan diğer soruların korunması uygun olacaktır.

Elde edilen Alpha değerinden faktörün güvenilirlik düzeyinin (iç tutarlılığının) son derece yüksek olduğu söylenebilir.

1.2. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Etkinliğine İlişkin Soruların Güvenilirlik Analizi

Yapılan güvenilirlik analizi neticesinde insan kaynakları uygulamalarının etkinliğine ilişkin soruların iç tutarlılığının Alpha = ,891 olduğu görülmektedir.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,891	14

Bununla birlikte VAR00042 sorusu silindiğinde bu faktörün iç tutarlılığı Alpha = ,891'den, Alpha = ,895'e yükselecektir.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ilk2	36,5758	84,402	,458	,888
VAR00031	36,6364	81,558	,564	,884
VAR00032	36,8788	83,462	,417	,890
VAR00033	37,1970	80,930	,594	,883
VAR00034	36,8333	79,095	,703	,878
VAR00035	36,8333	79,526	,689	,878
VAR00036	36,5000	81,546	,611	,882
VAR00037	37,1061	80,404	,603	,882
VAR00038	36,6970	81,784	,472	,888
VAR00039	37,3182	77,913	,690	,878
VAR00040	37,2273	77,255	,719	,876
VAR00041	36,8030	78,099	,672	,879
VAR00042	36,1364	87,043	,286	,895
Son2	36,7273	80,540	,528	,886

Bu sonuç VAR00042 sorusunun ölçülmek istenen olguyu ölçmekte yetersiz kaldığı ve bu sorudan elde edilecek sonuçların anketin güvenilirliğini düşürdüğünü göstermektedir. Bu nedenle VAR00042 sorusu anketten çıkartılmış ve test tekrarlanmıştır.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,894	13

VAR00042 sorusu çıkartıldıktan sonra tekrarlanan güvenilirlik analizi neticesinde insan kaynakları yöntem ve tekniklerinin özel hastanelerde uygulanma düzeyine ilişkin soruların iç tutarlılığının Alpha = ,894'e yükseldiği görülmektedir.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ilk2	33,0448	77,346	,463	,891
VAR00031	33,1194	74,652	,564	,887
VAR00032	33,3433	76,168	,436	,893
VAR00033	33,6716	73,739	,616	,885
VAR00034	33,2985	72,182	,715	,880
VAR00035	33,3134	72,552	,700	,881
VAR00036	32,9701	74,787	,606	,885
VAR00037	33,5821	73,338	,619	,884
VAR00038	33,1493	74,947	,467	,892
VAR00039	33,7910	71,350	,685	,881
VAR00040	33,6866	70,612	,719	,879
VAR00041	33,2537	72,071	,630	,884
Son2	33,2090	74,441	,488	,891

İnsan Kaynakları uygulamalarının etkinliğine ilişkin soruların güvenilirliği Alpha = ,894 tür. Bu bölümde yer alan diğer sorulardan her hangi birinin silinmesi soru grubunun güvenilirliğine katkı sağlamayacaktır. Bu nedenle soru grubunu oluşturan diğer soruların korunması uygun olacaktır.

Elde edilen Alpha değerinden faktörün güvenilirlik düzeyinin (iç tutarlılığının) son derece yüksek olduğu söylenebilir.

1.3. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Kurum Bağlılığına Etki Düzeyine İlişkin Soruların Güvenilirlik Analizi

Yapılan güvenilirlik analizi neticesinde insan kaynakları uygulamalarının kurum bağlılığına etki düzeyine ilişkin soruların iç tutarlılığının Alpha = ,956 olduğu görülmektedir.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,956	14

Bununla birlikte VAR00056 sorusu silindiğinde bu faktörün iç tutarlılığı Alpha = ,956'dan, Alpha = ,960'a yükselecektir.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ilk3	46,0938	129,674	,670	,955
VAR00045	46,2031	126,037	,795	,952
VAR00046	46,1406	123,551	,790	,952
VAR00047	46,3906	121,734	,823	,951
VAR00048	46,2031	122,895	,786	,952
VAR00049	46,2344	127,389	,777	,953
VAR00050	46,0156	122,492	,831	,951
VAR00051	46,2031	121,847	,809	,952
VAR00052	46,1094	127,051	,729	,954
VAR00053	45,9219	117,343	,867	,950
VAR00054	45,9844	116,873	,897	,949
VAR00055	45,9063	122,594	,817	,951
VAR00056	45,8125	136,060	,389	,960
Son3	46,1094	129,147	,654	,955

Bu sonuç VAR00056 sorusunun ölçülmek istenen olguyu ölçmekte yetersiz kaldığı ve bu sorudan elde edilecek sonuçların anketin güvenilirliğini düşürdüğünü göstermektedir. Bu nedenle VAR00056 sorusu anketten çıkartılmış ve test tekrarlanmıştır.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,960	13

VAR00056 sorusu çıkartıldıktan sonra tekrarlanan güvenilirlik analizi neticesinde insan kaynakları yöntem ve tekniklerinin özel hastanelerde uygulanma düzeyine ilişkin soruların iç tutarlılığının Alpha = ,960'a yükseldiği görülmektedir.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ilk3	42,2656	122,103	,670	,959
VAR00045	42,3750	118,492	,799	,957
VAR00046	42,3125	116,028	,796	,956
VAR00047	42,5625	114,155	,834	,955
VAR00048	42,3750	115,286	,796	,956
VAR00049	42,4063	119,801	,781	,957
VAR00050	42,1875	115,012	,836	,955
VAR00051	42,3750	114,270	,819	,956
VAR00052	42,2813	119,602	,727	,958
VAR00053	42,0938	110,118	,868	,955
VAR00054	42,1563	109,785	,893	,954
VAR00055	42,0781	115,597	,801	,956
Son3	42,2813	121,920	,637	,960

Bu bölümde yer alan diğer sorulardan her hangi birinin silinmesi soru grubunun güvenilirliğine katkı sağlamayacaktır. Bu nedenle soru grubunu oluşturan diğer soruların korunması uygun olacaktır.

Elde edilen Alpha değerinden faktörün güvenilirlik düzeyinin (iç tutarlılığının) son derece yüksek olduğu söylenebilir.

1.4. Özel Hastanede Görev Yapan Hekim ve Hemşirelerin Kurumsal Bağlılık Düzeylerine İlişkin Soruların Güvenilirlik Analizi

Yapılan güvenilirlik analizi neticesinde özel hastanede görev yapan hekim ve hemşirelerin kurumsal bağlılık düzeylerine ilişkin soruların iç tutarlılığının Alpha = ,669 olduğu görülmektedir.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,669	18

Bununla birlikte VAR00067, VAR00068, VAR00069, VAR00070 sorularının silinmesinin bu faktörün iç tutarlılığı arttıracağını göstermektedir.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ilk4	51,8154	50,528	,443	,632
VAR00059	51,3846	50,740	,559	,624
VAR00060	51,9692	53,093	,324	,648
VAR00061	51,8000	53,475	,255	,656
VAR00062	51,9692	53,124	,293	,652
VAR00063	51,4615	50,409	,515	,626
VAR00064	52,3692	54,299	,200	,664
VAR00065	52,0154	53,015	,272	,654
VAR00066	52,6615	54,977	,184	,665
VAR00067	52,7231	56,953	,082	,675
VAR00068	51,5692	60,499	-,135	,699
VAR00069	51,2000	56,756	,089	,675
VAR00070	52,2615	61,102	-,173	,699
VAR00071	52,0769	52,635	,331	,647
VAR00072	53,0154	51,703	,453	,634
VAR00073	51,9385	53,746	,277	,654
VAR00074	51,6615	52,790	,380	,643
Son4	52,1538	52,476	,387	,641

Bu sonuç VAR00067, VAR00068, VAR00069, VAR00070 sorularının ölçülmek istenen olguyu ölçmekte yetersiz kaldığı ve bu sorulardan elde edilecek sonuçların anketin güvenilirliğini düşürdüğünü göstermektedir. Bu nedenle VAR00067, VAR00068, VAR00069, VAR00070 soruları anketten çıkartılmış ve test tekrarlanmıştır.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,744	14

VAR00067, VAR00068, VAR00069, VAR00070 soruları çıkartıldıktan sonra tekrarlanan güvenilirlik analizi neticesinde insan kaynakları yöntem ve tekniklerinin özel hastanelerde uygulanma düzeyine ilişkin soruların iç tutarlılığının Alpha = ,744'e yükseldiği görülmektedir.

Ayrıca VAR00064 ve VAR00066 sorularının su silinmesinin bu faktörün iç tutarlılığını daha da yükseleceği anlaşılmaktadır.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ilk4	39,3231	47,253	,469	,716
VAR00059	38,8923	48,066	,543	,712
VAR00060	39,4769	49,441	,373	,727
VAR00061	39,3077	50,060	,282	,737
VAR00062	39,4769	49,597	,331	,732
VAR00063	38,9692	47,280	,534	,710
VAR00064	39,8769	52,235	,146	,753
VAR00065	39,5231	49,941	,279	,738
VAR00066	40,1692	52,424	,156	,750
VAR00071	39,5846	48,965	,380	,726
VAR00072	40,5231	48,503	,475	,717
VAR00073	39,4462	49,907	,336	,731
VAR00074	39,1692	49,862	,379	,727
Son4	39,6615	49,634	,381	,727

Bu sonuç VAR00064 ve VAR00066 sorularının ölçülmek istenen olguyu ölçmekte yetersiz kaldığı ve bu sorudan elde edilecek sonuçların anketin güvenilirliğini düşürdüğünü göstermektedir. Bu nedenle VAR00064 ve VAR00066 soruları anketten çıkartılmış ve test tekrarlanmıştır.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,751	12

VAR00064 ve VAR00066 soruları silindikten sonra yapılan analiz sonuçları VAR00065 sorusu silinmesinin faktörün iç tutarlılığı Alpha = ,751'den Alpha = ,752'e yükseldiğini göstermektedir.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ilk4	34,0909	39,345	,458	,724
VAR00059	33,6818	40,128	,540	,718
VAR00060	34,3030	41,476	,347	,738
VAR00061	34,1212	42,077	,264	,749
VAR00062	34,2879	41,285	,339	,739
VAR00063	33,7727	39,471	,525	,717
VAR00065	34,3030	42,214	,247	,752
VAR00071	34,3485	41,246	,341	,739
VAR00072	35,3333	40,472	,472	,724
VAR00073	34,2727	41,094	,370	,736
VAR00074	34,0000	41,046	,410	,731
Son4	34,4848	41,515	,367	,736

Bu sonuç VAR00065 sorusunun ölçülmek istenen olguyu ölçmekte yetersiz kaldığı ve bu sorudan elde edilecek sonuçların anketin güvenilirliğini düşürdüğünü göstermektedir. Bu nedenle VAR00065 sorusu anketten çıkartılmış ve test tekrarlanmıştır.

VAR00065 sorusu silindikten sonra yapılan analiz sonuçları faktörün iç tutarlılığının Alpha = ,752'e yükseldiğini göstermektedir.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,752	11

Bu bölümde yer alan diğer sorulardan her hangi birinin silinmesi soru grubunun güvenilirliğine katkı sağlamayacaktır. Bu nedenle soru grubunu oluşturan diğer soruların korunması uygun olacaktır.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ilk4	31,0303	34,922	,414	,732
VAR00059	30,6212	35,316	,521	,720
VAR00060	31,2424	35,940	,380	,736
VAR00061	31,0606	36,089	,324	,744
VAR00062	31,2273	35,840	,365	,738
VAR00063	30,7121	34,977	,483	,723
VAR00071	31,2879	36,608	,305	,746
VAR00072	32,2727	35,617	,455	,727
VAR00073	31,2121	35,616	,400	,733
VAR00074	30,9394	36,027	,405	,733
Son4	31,4242	36,340	,372	,737

Elde edilen Alpha değerinden faktörün güvenilirlik düzeyinin (iç tutarlılığının) yüksek olduğu söylenebilir.

EK.2. ÖLÇEĞİN GEÇERLİLİK ANALİZİ

Ankette her hangi bir kontrol sorusu yer almadığından (anket tasarlanırken bu amaçla sorular eklenmemiş olduğundan) “Kriter Geçerliliği” analizi yapılamamıştır.

Bununla birlikte anketin yüksek tutarlılığı “Yapısal Geçerliliğini” desteklemektedir.

Her bir faktöre ait olarak elde edilen sonuçların Normal Dağılıma uygunluğu Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov yönetimi ile test edildiğinde istisnasız tüm faktörlerin normal dağılım göstermesi ölçeğinin geçerliliğini desteklemektedir.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		IKort	OrgBagOrt	IKetkinlik	IKetkileme
N		69	69	69	69
Normal Parameters[a,b]	Mean	2,8871	3,1452	2,7824	3,5392
	Std. Deviation	,64784	,59469	,70575	,90657
Most Extreme Differences	Absolute	,091	,090	,085	,154
	Positive	,064	,084	,073	,073
	Negative	-,091	-,090	-,085	-,154
Kolmogorov-Smirnov Z		,758	,746	,708	1,282
Asymp. Sig. (2-tailed)		,613	,634	,698	,075

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

EK.3. ÇALIŞMA ANKETİ

Bu çalışma, ***İstanbul Üniversitesi – SBE / Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Bilim Dalı***'nda yürütülen ***'' İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi''*** adlı yüksek lisans tez çalışması için düzenlenmiştir. Bu uygulama için gerekli izin alınmış olup, tüm bilgiler gizlilik anlayışıyla değerlendirilecek ve çalışma sonuçları yalnız bilimsel amaçla kullanılacaktır. Anketi yanıtlamada yardımcı olacağınız için şimdiden, size teşekkürlerimi sunuyorum.

Anketi cevaplarken lütfen ad-soyad ve bölüm belirtmeyiniz.

Yaş
18–24 ( ) , 25–31 ( ) , 32–38 ( ) , 39–45 ( ) , 45 ve + ( )

İş pozisyonu
Hekim ( ), Hemşire ( )

Cinsiyet
Bay ( ) , Bayan ( )

Eğitim düzeyi:
Lise ( ) , Önlisans ( ) , Lisans ( ), Y. Lisans ( ) , Doktora ( ), Doktora ve + ( )

Bu iş yerindeki çalışma süresi:
0-1 yıl ( ) , 1-2 yıl ( ) , 2-3 yıl ( ) , 3 ve + yıl ( )

Mesleğinizdeki toplam çalışma süresi:
0-1 yıl ( ) , 1-2 yıl ( ) , 2-3 yıl ( ) , 3 ve + yıl ( )

Şu ana kadar kaç iş yeri değişikliği yaptınız:
……..

Aşağıdaki ifadelere ilişkin düşüncelerinizi işaretleyiniz.

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
1. Hastanemizde işe alınacak adaylara, işe uygunluklarını ölçmek için bir dizi aşamadan oluşan sistematik bir seçim süreci uygulanmaktadır.					
2. İşe alınacak kişilerin seçiminde kullanılan seçim araçları (testler, sınavlar vb.), işe uygunluğu ölçmek için yeterlidir.					
3. Adayların seçim sürecinde, tüm adaylara adil davranılmaktadır.					
4. Hastanemizde sistematik olarak eğitim ihtiyacı analizi yapılmaktadır.					
5. Uygulanan eğitim programlarına katılacak işgörenler arasında bir ayırım yapılmamakta, herkese eşit davranılmaktadır.					
6. Eğitim programları planlanırken işgörenlerin önerileri dikkate alınmaktadır.					
7. Uygulanan eğitim programlarının içeriği tatmin edicidir.					
8. Eğitim değerlendirmeleri sistematik olarak yapılmaktadır.					
9. İşe yeni başlayan işgörenlere, işe başlamadan önce işi ve hastaneyi tanıtıcı eğitimler (oryantasyon programları) düzenlenmektedir.					
10. Hastanemizde mesleğimizle ilgili yeni bir uygulamaya yada yeni bir cihaz kullanımına geçileceği zaman tanıtım amaçlı eğitim programları düzenlenmektedir.					
11. Hastanemizde işgörenlerin kariyer planlarında, işgörenin mevcut performansı göz önüne alınır.					
12. Kariyer planı yapılırken tüm işgörenlere adil ve tarafsız davranılmaktadır.					

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
13. Hastanemizde işgörenler, ileride gelecekleri pozisyonlara ilişkin ilerleme kriterleri konusunda bilgilendirilmektedir.					
14. İşgörenlere kariyer planlama ile ilgili olarak rehberlik ve danışmanlık hizmeti verilmektedir.					
15. Hastanemizde işgörenlerin performansı düzenli aralıklarla değerlendirilir.					
16. Performans değerlendirmeye tabi tutulan işgörenler hangi kriterlere göre değerlendirildikleri hakkında bilgilendirilmektedir.					
17. İşgörenleri performans değerlendirme sonuçları yazılı veya sözlü olarak kendilerine bildirilmektedir.					
18. Performans değerlendirme sonucunda başarılı olanlar ödüllendirilmektedir.					
19. Ücretler, işgörenin işte gösterdiği performans ile doğru orantılıdır.					
20. Ücretler, benzer hastanelerdeki benzer görevlere verilen ücretler ile yakındır.					
21. İşgörenlere temel ücret dışında yardımlar veya yan ödemeler yapılmaktadır.					
22. Hastanemizde işgörenler sorun ve önerilerini üst yönetime rahatlıkla iletebilmektedir.					
23. Yönetim, işgörenleri haklarına yönelik hukuki düzenlemelere uymaktadır.					
24. Hastanemizde iş güvenliği ve işgörenin sağlığına yönelik alınan önlemler yeterlidir.					
25. Çalışma programları yapılırken işgörenin öneri ve istekleri göz önünde bulundurulmaktadır.					
26. Yönetici ve işgörenler arasında düzenli aralıklarla toplantılar yapılmaktadır.					
27. Hastane içinde iletişim amacıyla çeşitli araçlar (pano, bülten, İntranet, Internet vb.) kullanılmaktadır.					
28. İşgörenlerin birbirleriyle ilişkileri olumlu yöndedir.					
29. Yönetim tarafından dönem dönem iş harici sosyal faaliyetler düzenlenmektedir.					

İnsan kaynakları uygulamalarını, kurumunuzu göz önüne alarak **–etkinliği-** açısından değerlendiriniz.

	Çok Etkin	**Etkin**	**Karasızım**	**Etkin Değil**	**Hiç Etkin Değil**
1. Aday işgörenlerin seçim süreci uygulamaları					
2. Çalıştığınız kurumda, işe yeni başlayan bireylere uygulanan işe ve hastaneye alıştırma (oryantasyon) programları					
3. Çalıştığınız kurumda uygulanan mesleki eğitim programları (işinizle ilgili kurslar, seminerler vb.)					
4. Kurumunuzda işgörenlere uygulanan, geleceğe yönelik bireysel kariyer planlaması programları					
5. Bireysel kariyer planlaması yapılırken, işgörenler arasındaki adil davranışlar					
6. İşgörenlere uygulanan performans değerleme yöntemi					
7. Performans değerlendirme sürecinde işgörenlere gösterilen tarafsız davranışlar					
8. Performans değerlendirme sonucuna göre yapılan ödüllendirmeler					
9. Performans değerlendirme sonucunda başarısız olanlara yapılan uygulamalar					
10. Kurumunuzda uygulanan ücret politikası					
11. İşgörenler arasında ücret dağılımı yapılırken uygulanan eşit davranışlar					
12. Yönetim ve işgörenler arasındaki ilişkiler					
13. İşgörenlerin birbirleriyle ilişkileri					
14. İş güvenliği ve işgören sağlığına yönelik uygulamalar					

İnsan kaynakları uygulamalarının, sizin **—kurumunuza bağlılığınızı-** ne ölçüde etkilediğini gösteren seçeneği işaretleyiniz.

	Çok Etkiliyor	Etkiliyor	Kararsızım	Etkilemiyor	Hiç Etkilemiyor
1. Aday işgörenlerin seçim süreci uygulamaları					
2. Çalıştığınız kurumda, işe yeni başlayan bireylere uygulanan işe ve hastaneye alıştırma (oryantasyon) programları					
3. Çalıştığınız kurumda uygulanan mesleki eğitim programları (işinizle ilgili kurslar, seminerler vb.)					
4. Kurumunuzda işgörenlere uygulanan, geleceğe yönelik bireysel kariyer planlaması programları					
5. Bireysel kariyer planlaması yapılırken, işgörenler arasındaki adil davranışlar					
6. İşgörenlere uygulanan performans değerleme yöntemi					
7. Performans değerlendirme sürecinde işgörenlere gösterilen tarafsız davranışlar					
8. Performans değerlendirme sonucuna göre yapılan ödüllendirmeler					
9. Performans değerlendirme sonucunda başarısız olanlara yapılan uygulamalar					
10. Kurumunuzda uygulanan ücret politikası					
11. İşgörenler arasında ücret dağılımı yapılırken uygulanan eşit davranışlar					
12. Yönetim ve işgörenler arasındaki ilişkiler					
13. İşgörenlerin birbirleriyle ilişkileri					
14. İş güvenliği ve işgören sağlığına yönelik uygulamalar					

—Çalıştığınız kuruma- ilişkin düşüncelerinizi en iyi ifade eden seçeneği işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılıyorum	**Katılıyorum**	**Kararsızım**	**Katılmıyorum**	**Kesinlikle Katılmıyorum**
1. Kariyerimin geri kalan bölümünü bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.					
2. Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarımmış gibi hissediyorum.					
3. Bu kurumda ‘’ait olma’’ duygusunu güçlü bir biçimde hissetmiyorum.					
4. Bu kuruma ilişkin duygusal olarak bir bağlılık hissetmiyorum.					
5. Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.					
6. Bu kurumun benim için önemli bir anlamı var.					
7. Bu kurumda kalmam istek kadar bir gerekliliğinde sonucudur.					
8. Eğer istesem bile benim için bu kurumu şu anda bırakmak çok zor.					
9. Eğer şu an bu kurumdan ayrılırsam hayatım büyük ölçüde alt üst olur.					
10. Bu kurumdan ayrılabilmeyi düşünmek için çok az alternatifim var.					
11. Bu kuruma kendimden çok fazla yatırım yapmasaydım başka bir kurumda çalışmayı düşünebilirdim.					
12. Bu kurumdan ayrılmanın en olumsuz sonuçlarından biri değerlendirilebilecek çok az alternatifin olmasıdır.					
13. Bu kurumda kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.					
14. Eğer avantajım olsaydı dahi şu anda kurumdan ayrılmayı doğru bulmuyorum.					
15. Bu kurumdan ayrıldığım takdirde kendimi suçlu hissedeceğim.					
16. Bu kurum benim sadakatimi hakediyor					
17. Şu anda bağlı bulunduğum kurumdan ayrılmam çünkü kurumdaki diğer çalışanlara karşı sorumluluklarım var.					
18. Bağlı bulunduğum kuruma çok şey borçluyum.					