



**T.C.  
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**FARKLI STATÜDE HİZMET VEREN KURUMLARDA ÇALIŞAN  
HEMŞİRELERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE MOTİVASYON  
DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ**

**TUBA YILMAZ  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HEMŞİRELİK**

**DANIŞMAN  
Doç. Dr. HALİM İŞSEVER**

**İSTANBUL – 2011**



T.C.  
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

FARKLI STATÜDE HİZMET VEREN KURUMLARDA ÇALIŞAN  
HEMŞİRELERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE MOTİVASYON  
DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ

TUBA YILMAZ  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

HEMŞİRELİK

DANIŞMAN  
Doç. Dr. HALİM İŞSEVER

İSTANBUL – 2011

## SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

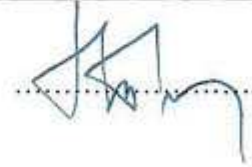
Hemşirelik programı Yüksek Lisans Öğrencisi Tuba YILMAZ tarafından hazırlanan *"Farklı Statüde Hizmet Veren Kurumlarda Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi"* konulu çalışması jürimizce Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi :27.06.2011

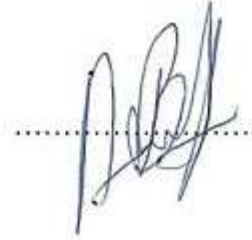
(Jüri Üyesinin Ünvanı, Adı, Soyadı ve Kurumu):

İmzası

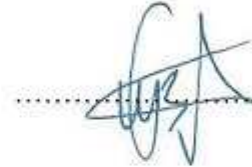
Jüri Üyesi : Doç.Dr.Halim İŞSEVER  
: İstanbul Üni./ İst. Tıp Fak.  
(Danışman)



Jüri Üyesi : Doç.Dr.Nefise BAHÇECİK  
:Marmara Üniversitesi/ Sağ. Bil. Fak.



Jüri Üyesi : Yrd.Doç.Dr.Makbule BATMAZ  
: Haliç Üniversitesi / HYO.



Bu tez Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulunun kararıyla kabul edilmiştir.



Yrd.Doç.Dr.Leman ŞENTURAN  
Sağlık Bilimleri Ens. Müdürü

## I. TEŞEKKÜR

Çalışmamın planlanmasında, yürütülmesinde, istatistiksel değerlendirmeler dahil tüm aşamalarında katkıda bulunan, bilgisi ve tecrübesi ile daima yol gösteren desteğini esirgemeyen tez danışmanım değerli hocam Sn. **Doç. Dr. Halim İŞSEVER**'e

Haliç Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulunda lisans ve yüksek lisans eğitimime katkıda bulunan, her zaman yanımda olan ve emeği geçen değerli Sn. **Hocalarıma,**

İstanbul Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon E.A.H.'de çok değerli tecrübe ve bilgileriyle katkıda bulunan Başhemşirem Sn. **Fatma ÖZKAN**'a, Sorumlu Hemşirem Sn. **Nevin KASARCI**'ya, E.K.H. Sn. **Emine KESKİN**'e,

Çalışmama katılma duyarlılığı gösterip, yardımlarını esirgemeyen tüm Sn. **Meslektaşlarıma,**

Her zaman sevgi, güven ve destekleriyle yanımda olan biricik **Aileme,**

Sonsuz Teşekkürlerimi Sunarım.

**TUBA YILMAZ**

## II. İÇİNDEKİLER

I. ÖNSÖZ/TEŞEKKÜR.....	i
II. İÇİNDEKİLER.....	ii
III. ŞEKİL VE TABLOLARIN LİSTESİ.....	v
i. Şekillerin Listesi.....	v
ii. Tabloların Listesi.....	vi
1. ÖZET.....	1
2. SUMMARY.....	2
3. GİRİŞ VE AMAÇ.....	3
4. GENEL BİLGİLER.....	7
4.1. Örgütsel Bağlılık.....	7
4.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı.....	7
4.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	9
4.1.3. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar.....	10
4.1.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı.....	11
4.1.3.1.1. Allen-Meyer Yaklaşımı.....	11
4.1.3.1.2. Kanter'in Sınıflandırması.....	14
4.1.3.1.3. Etzion'in Sınıflandırması.....	16
4.1.3.1.4. Wiener'in Sınıflandırması.....	17
4.1.3.1.5. Buchanan'ın Sınıflandırması.....	17
4.1.3.1.6. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması.....	18
4.1.3.1.7. Penley ve Gould'un Sınıflandırması.....	19
4.1.3.1.8. Mowday, Steers ve Porter'in Sınıflandırması.....	19
4.1.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	20
4.1.3.2.1. Salancik'in Sınıflandırması.....	20
4.1.3.2.2. Becker'in Yan Bahis Kuramı.....	21
4.1.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	23
4.1.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	24
4.1.4.1. Kişisel faktörler.....	24
4.1.4.2. Örgütsel Faktörler.....	28
4.1.4.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	34

4.1.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	36
4.1.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	37
4.1.5.2. İlimli Örgütsel Bağlılık.....	37
4.1.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	38
4.1.6. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar.....	39
4.2. Motivasyon.....	43
4.2.1. Motivasyonun Tanımı.....	43
4.2.2. Motivasyonun Önemi.....	44
4.2.3. Motivasyon Süreci.....	46
4.2.4. Motivasyon Teorileri.....	47
4.2.4.1. Klasik Yaklaşımlar ve Kapsam Teorileri.....	47
4.2.4.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	47
4.2.4.1.2. Herzberg’in Çift Faktör Teorisi (Hijyen-Motivasyon Kuramı).....	49
4.2.4.1.3. Mc Clelland’ın Başarma İhtiyacı Teorisi.....	51
4.2.4.1.4. Alderfer’in ERG Kuramı.....	52
4.2.4.2. Modern Yaklaşımlar ve Süreç Teorileri.....	53
4.2.4.2.1. Davranışsal Şartlandırma (Sonuçsal Şartlandırma–Edimsel Şartlandırma) Teorisi.....	53
4.2.4.2.2. Bekleyiş Teorileri.....	55
4.2.4.2.2.1. Vroom’un Bekleyiş Teorisi.....	55
4.2.4.2.2.2. Lawler – Porter’in Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi.....	56
4.2.4.2.3. Adams’ın Eşitlik (Equity) Teorisi.....	56
4.2.4.2.4. Locke’nin Amaç Teorisi.....	57
4.2.5. Motivasyon Araçları.....	58
4.2.5.1. Psiko – Sosyal Araçlar.....	58
4.2.5.2. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar.....	62
4.2.5.3. Ekonomik Araçlar.....	66
4.2.6. Hemşirelikte Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon.....	69
5. GEREÇ VE YÖNTEM.....	71
5.1. Araştırmanın Türü.....	71
5.2. Araştırmanın Yeri ve Zamanı.....	71

5.3. Örneklem Büyüklüğü ve Araştırma Örnekleme	71
5.4. Veri Toplama Araçları	72
5.4.1. Kişisel Bilgi Formu (Ek. 1)	72
5.4.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Ek. 2)	72
5.4.3. Motivasyon Ölçeği (Ek. 3)	73
5.5. Veri Toplama Yöntemi	75
5.6. Verilerin İstatistiksel Analizi	75
5.7. Araştırmanın Etik Yönü	75
5.8. Araştırmanın Sınırlılıkları	76
6. BULGULAR	77
6.1. Hemşirelerin Tanıtıcı Özellikleri, Çalışma Süreleri, Çalışma Durumları ve Mesleki Özellikleri	77
6.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İle İlgili Bulgular	84
6.3. Motivasyon Ölçeği İle İlgili Bulgular	98
6.4. Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Arasındaki İlişki	114
7. TARTIŞMA VE SONUÇ	116
7.1. Hemşirelerin Sosyo-Demografik, Çalışma ve Mesleki Özelliklerinin Tartışılması	116
7.2. Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Bazı Değişkenler İle Karşılaştırılmasına İlişkin Özelliklerin Tartışılması	119
7.3. Hemşirelerin Motivasyon Düzeylerinin Bazı Değişkenler İle Karşılaştırılmasına İlişkin Özelliklerin Tartışılması	125
SONUÇ VE ÖNERİLER	133
8. KAYNAKLAR	135
9. EKLER	145
10. ETİK KURUL ONAYI	159
11. ÖZGEÇMİŞ	164

### III. ŞEKİL VE TABLOLARIN LİSTESİ

#### i. Şekillerin Listesi

Şekil 1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	48
Şekil 2. Klasik Şartlandırma.....	53
Şekil 3. Sonuçsal Şartlandırma.....	54



## ii. Tabloların Listesi

<b>Tablo 6.1.</b>	Hemşirelerin tanıtıcı özelliklerine göre dağılımı.....	77
<b>Tablo 6.2.</b>	Hemşirelerin çalışma sürelerine ilişkin özelliklerine göre dağılımı.....	79
<b>Tablo 6.3.</b>	Hemşirelerin çalışma durumlarına ilişkin özelliklerine göre dağılımı...	80
<b>Tablo 6.4.</b>	Hemşirelerin mesleki özelliklerine göre dağılımı.....	82
<b>Tablo 6.5.</b>	Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin çalıştıkları kuruma göre örgütsel bağlılık ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar.....	84
<b>Tablo 6.6.</b>	Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin bireysel gelir düzeylerine göre örgütsel bağlılık ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar.....	85
<b>Tablo 6.7.</b>	Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin kurumda çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar.....	87
<b>Tablo 6.8.</b>	Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin bulunduğu pozisyonda çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar.....	88
<b>Tablo 6.9.</b>	Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin haftalık çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar.....	89
<b>Tablo 6.10.</b>	Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin mesleğe giriş nedenlerine göre örgütsel bağlılık ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar.....	90
<b>Tablo 6.11.</b>	Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin çalışma şekillerine göre örgütsel bağlılık ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar.....	91
<b>Tablo 6.12.</b>	Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin kurumda çalışmaktan memnuniyet düzeylerine göre örgütsel bağlılık ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar.....	92
<b>Tablo 6.13.</b>	Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin sosyal güvence durumlarına göre örgütsel bağlılık ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar.....	93
<b>Tablo 6.14.</b>	Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin kurum yapısına göre örgütsel bağlılık ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar.....	93

<b>Tablo 6.15.</b>	Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin işlerinden memnuniyet durumlarına göre örgütsel bağlılık ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar .....	94
<b>Tablo 6.16.</b>	Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin görevlerinin açık bir şekilde belirtilme durumlarına göre örgütsel bağlılık ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar.....	95
<b>Tablo 6.17.</b>	Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin başardım/başarıyımlarına göre örgütsel bağlılık ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar .....	96
<b>Tablo 6.18.</b>	Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin ekip üyeleri ile çalışmaktan memnuniyet durumlarına göre örgütsel bağlılık ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar.....	96
<b>Tablo 6.19.</b>	Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin kurumun sunduğu özlük haklarına göre örgütsel bağlılık ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar ..	97
<b>Tablo 6.20.</b>	Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin çalışma koşullarına göre örgütsel bağlılık ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar.....	98
<b>Tablo 6.21.</b>	Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin çalıştıkları kuruma göre motivasyon ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar.....	99
<b>Tablo 6.22.</b>	Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin bireysel gelir düzeylerine göre motivasyon ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar.....	100
<b>Tablo 6.23.</b>	Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin kurumda çalışma sürelerine göre motivasyon ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar.....	101
<b>Tablo 6.24.</b>	Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin bulunduğu pozisyonda çalışma sürelerine göre motivasyon ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar.....	102
<b>Tablo 6.25.</b>	Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin haftalık çalışma sürelerine göre motivasyon ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar.....	103
<b>Tablo 6.26.</b>	Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin mesleğe giriş nedenlerine göre motivasyon ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar.....	104

<b>Tablo 6.27.</b>	Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin çalışma şekillerine göre motivasyon ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar.....	106
<b>Tablo 6.28.</b>	Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin kurumda çalışmaktan memnuniyet düzeylerine göre motivasyon ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar.....	107
<b>Tablo 6.29.</b>	Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin sosyal güvence durumlarına göre motivasyon ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar.....	108
<b>Tablo 6.30.</b>	Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin kurum yapısına göre motivasyon ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar.....	108
<b>Tablo 6.31.</b>	Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin işlerinden memnuniyet durumlarına göre motivasyon ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar...	109
<b>Tablo 6.32.</b>	Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin görevlerinin açık bir şekilde belirtilme durumlarına göre motivasyon ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar.....	110
<b>Tablo 6.33.</b>	Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin başardım/başarıyıym duygularına göre motivasyon ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar...	111
<b>Tablo 6.34.</b>	Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin ekip üyeleri ile çalışmaktan memnuniyet durumlarına göre motivasyon ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar.....	112
<b>Tablo 6.35.</b>	Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin kurumun sunduğu özlük haklarına göre motivasyon ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar.....	113
<b>Tablo 6.36.</b>	Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin çalışma koşullarına göre motivasyon ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar.....	113
<b>Tablo 6.37.</b>	Örgütsel bağlılık ve motivasyon ile alt faktörleri arasındaki ilişki.....	114

## 1. ÖZET

Bu çalışma, farklı hizmet veren kurumlarda çalışan hemşirelerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerini belirlemek amacıyla tanımlayıcı olarak gerçekleştirildi.

Araştırmanın verileri; bir üniversite, dört eğitim-araştırma ve dört özel sağlık grubu hastanelerinde, 01 Eylül 2010 - 28 Şubat 2011 tarihleri arasında, 352 hemşireye 30 soruluk sosyodemografik değişkenleri içeren anket formu, 18 maddelik Meyer ve Allen tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve 30 maddelik J.E.Barbuto ve R.W.Scholl tarafından geliştirilen “Motivasyon Ölçeği” uygulanarak toplandı. Verilerin değerlendirilmesi bilgisayar ortamında çeşitli parametrik (Tek yönlü varyans analizi, bağımsız gruplarda T testi, iki yönlü varyans analizi) ve non parametrik istatistiksel analizler (Ki-Kare test, Kruskal Wallis non parametrik varyans analizi, Mann-Whitney U test...) kullanılarak gerçekleştirildi.

Hemşirelerin %35.8'inin 18-25 yaş arasında, %87.5'inin kadın, %54'ünün evli, %39.2'sinin lisans mezunu, %72.2'sinin sözleşmeli ve %59.4'ünün gündüz+gece çalıştığı saptandı. Çalışma şekli, kurumdan memnuniyet düzeyi, işinden memnun olma, başarımdı/başarıyımdı duygusu ve çalışma koşulları ile örgütsel bağlılık ve alt faktörlerinden duygusal, devam ve normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulundu ( $p<0.05$ ). Kurumda çalışma süresi ve mesleğe giriş nedenleri ile motivasyon ve alt faktörlerinden iç güdüsel, araçsal, dış benlik, içsel benlik ve hedef içselleştirme arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmedi ( $p>0.05$ ). Örgütsel bağlılık ve motivasyon arasında negatif yönlü ihmal edilecek düzeyde zayıf bir ilişki saptandı. Kurumun motivasyonu yüksek, sağlıklı ve güçlü bir örgütsel bağlılık tutumu taşıyan çalışanlara sahip olmasında sunulan özlük haklarının, çalışma koşullarının, haftalık çalışma saatlerinin, sosyal güvence durumunun ve bireysel gelirin etkisinin olduğu görüldü.

**Anahtar Kelimeler:** Bağlılık, Motivasyon, Örgütsel Bağlılık

## 2. SUMMARY

### **Determining The Organizational Commitment And Motivational Levels Of Nurses Working In Various Institutions.**

This study was carried out as descriptive to determine the organizational commitment and motivational levels of nurses working in various institutions.

The data about the study were collected in one university hospital, 4 training and research hospitals, and 4 private hospitals between 01 September 2010 and 28 February 2011 by using a 30-question questionnaire form consisting of socio-demographic variables for 352 nurses, 'Organizational Commitment Scale' comprised of 18 articles prepared by Meyer and Allen, 'Motivation Scale' of 30 comprised of articles prepared by J.E.Barbuto and R.W.Scholl. Using various parametric (One-Way variance analysis, T-test in independent groups, two- way variance analysis) and non-parametric statistical analyses (Chi-Square Test, Kruskal Wall non-parametric variance analysis, Mann-Whiney U test...), we assessed the data implementing computers.

Of the nurses who participated in the study, 35.8% were between the ages 18 and 25, 87.5% were female, 54% were married, 39.2% were university graduates, 72.2% were under contract, and 59.4% worked sometimes days sometimes nights –by changing shifts. There were significant differences between (a) the type of employment, level of satisfaction with the institution, job satisfaction, feeling of success/being successful and working conditions and (b) organizational commitment and its sub-factors –emotional (self-will), steadiness (external factors), and normative commitment ( $p<0.05$ ). There were no statistically significant differences between (a) the period of employment in the institution and the reasons for entering the profession and (b) motivation and its sub-factors -instinctive, instrumental, external ego, internal ego and target internalization ( $p>0.05$ ). We found a minor relationship which could be ignored between organizational commitment and motivation. Personal rights of employees, working conditions, weekly working hours, state of social security, and personal income bring about dramatic effect on having employees who are highly motivated and healthy and employees who enjoy organizational commitment.

**Key Words:** Commitment, Motivation, Organizational Commitment

### 3. GİRİŞ VE AMAÇ

Örgüt kavramı, insanların bir takım ortak amaçlar ve değerler uğruna ortaya koydukları bir anlaşmayı ve birlikteliği tanımlamaktadır.

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından daha üstün görmesi, örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi olarak tanımlanabilir (Yıldırım, 2009; Doğan ve Kılıç, 2008).

Örgütsel bağlılık, çalışanların kurumda kalma ya da ayrılma eğiliminin en önemli belirleyicilerinden birisidir (Duygulu ve Abaan, 2007). Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları, görevlerini yerine getirmede daha çok çaba gösterdiği, örgütle olumlu bir ilişki gösterdiği ve örgütsel amaçların başarılması için kendinden daha fazla fedakârlık yapacakları ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu, 2007; Öztürk, 2002).

Motive, harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yönettici bir güçtür (Bayram, 2010). Çalışanların motivasyonlarını yüksek düzeyde devam ettirebilmelerinde içsel ve dışsal faktörlerin etkisi büyüktür (Huber, 2000).

Motivasyon; “çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda isteyerek çalışması ve verimli olması için gerekli koşulların oluşturulması ve geliştirilmesi” şeklinde ifade edilmektedir. Motivasyon özellikle yetenekli ve bilgili çalışanları istihdam edebilmek, onların bilgi ve becerilerini daha üst düzeylere çıkarabilmek açısından son derece önemlidir (Bayram, 2010).

Maslow insan davranışlarını anlamının yolunun onun ihtiyaçlarını belirlemekten geçtiğini söylemekte ve motivasyon (harekete geçme) konusunu ihtiyaçlara bağlamaktadır. Maslow teorisinde ihtiyaçları tanımlamış ve sınıflandırmıştır. Bunlar (İmrek, 2004):

1. Temel fizyolojik ihtiyaçlar
2. Güven ihtiyacı
3. Aidiyet ve sevgi ihtiyaçları

4. Takdir görme ihtiyacı
5. Öz gerçekleştirim

Verimliliği ve kişisel başarıyı artırmanın yollarından biri olan motivasyon bütün insanlar için geçerli olan bir kavramdır. İnsanların, toplumun, grupların veya kurumların amaçları doğrultusunda çalışmalarını için onların motive edilmesi gerekmektedir. Motive edilen birey işini zevkle yapar ve buda hem kendisinin hem de kurumun verimliliğini olumlu yönde etkiler (Eren, 2001).

Bir kuruluşun en değerli hazinesi “insan kaynağı”dır. Çalışanları hem ruhsal hem de maddi yönden etkileyerek onları örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda harekete geçirmek mümkündür (Eren, 2001).

Örgütlerin istenilen başarıya ulaşabilmeleri için, kendini adanmış ve başarılı iş görenlere ihtiyaç duyulmaktadır. İş görenlerin örgütlerine bağlılıkları ve kendilerini çalışmaya adanmaları onların örgüt hedeflerine ve değerlerine ulaşmak için daha fazla çaba göstermelerine sebep olmaktadır. Bu da özellikle günümüzün hızla değişen dünyasında örgüte stratejik bir avantaj sağlamaktadır. Örgütsel bağlılığın yaratılmasında motivasyon düzeyi yüksek iş görenlerin oldukça etkili olabileceği düşünülmektedir (Sabuncuoğlu, 2007).

Hemşirelik mesleği, birçok çalışmada ağır iş yükü, ölümle ilişkili olması, rol çatışması, rol belirsizliği gibi sebeplerle ilgili olarak stresli meslek olarak değerlendirilmiştir. Hemşirelikte örgütsel bağlılığı ve motivasyonu etkileyen değişkenlerin temel iş özellikleri; beceri çeşitliliği, iş tanımı, işin önemi, özerklik ve geri bildirim alt başlıklarından oluşmaktadır.

Örgütsel motivasyon, bir iş göreni çalışmaya başlatan ve devamını sağlayan etkiler bütünüdür. İnsanın kendi amaçları doğrultusunda güdülenmesi doğaldır, fakat örgütsel amaçlara güdülenmesi yapaydır. Buradan hareketle kurum çalışanlarını yaptıkları işe motive etmek çok önemlidir, bireyin örgütsel amaçlar yönünde motive edilmesi sağlanmadıkça örgütsel edimler istenen düzeyde gerçekleştirilmeyecektir.

İnsanlar kurumlara bir amacı gerçekleştirmek için getirilmişlerdir. Bu amaç, üretim veya hizmet olabilir. Çalışanlara hizmetleri karşılığında bazı şeyler verilir böylece kendileri belirli bir yöne devamlı olarak özendirilmiş olurlar.

Örgütlerin en fazla verimi elde edebilmesi için iş görenin iş tatminine önem vermesi işverenlerin de işyerini ödüllendirici, sıkıntısız hale getirmeleri gerekir. Çalışanlar bazı ihtiyaçları karşılanmadığı sürece belirli bir gerilim ve rahatsızlık duyacaktır. Bunun için çalışanların ihtiyaçları belirlenmeli ve bireysel ihtiyaçlar ile örgütsel amaçlar arasında ilişki kurulmalıdır (Sayın, 2008).

Hemşireler hastanede çalışan sağlık personelinin yaklaşık %60'ını oluşturmaktadır. Bu nedenle, hemşirelerin motivasyonu hastanelerin etkinliği ve verimliliği açısından önemlidir (Akhan, 2004).

Hemşirelik hizmetlerini etkin bir şekilde planlamak, uygulama sonuçlarını kontrol ve tahmin etmek, bilimsel dayanak oluşturacak bilgileri üretmek ve teorileri geliştirmede hemşirelerin örgütlerine olan bağlılıkları ve motivasyon düzeylerinin önemi büyüktür (Thompson, 2002; Eren, 2001).

Örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmalarda işgörenin örgüte bağlılığını sağlayan, onu örgüte çeken, örgütün sahip olduğu birçok özelliğinde etkili olduğunun ortaya çıkarılarak kurum hedefleri ile kişisel gereksinimler arasında dengeli ilişkiler kurulması motivasyonla gerçekleşebilir (Üstüner, 2009; Öztürk, 2002).

Örgütsel bağlılık kavramları hastane yönetimlerinin üzerinde durması gereken konular olup, çalışanların moral ve motivasyon anlamında güçlü olmasında kuruma bağlılık ve güven duygularının önemli bir rolünün olduğu düşünülmektedir (Akbaş, 2007).

Örgüt içinde, yöneticisi ve yönetileni ile tüm bireyler arasında iyi ve sağlıklı ilişkilerin tesis edilmesi, her kademedeki personeli motive edip, daha iyi, verimli ve etkin olarak çalışmasını sağlar. Bu nedenle, örgüt içinde ki işgörenler arasında samimi, iyi ve sağlıklı ilişkiler sağlanmalıdır. Çalışanın kurum içi ve dışındaki kişilerle iyi ilişkiler geliştirmesi hem personel hem de yönetsel verimliliği artırır.



Literatürde hemşirelerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerini incelemeye yönelik çalışmalara fazla rastlanmamaktadır. Bu çalışmanın hemşirelik literatürüne kaynak teşkil edeceği düşünülmektedir.

Bu çalışmanın amacı, farklı hizmet veren kurumlarda çalışan hemşirelerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerini belirlemek amacıyla tanımlayıcı olarak gerçekleştirildi.

## 4. GENEL BİLGİLER

### 4.1. Örgütsel Bağlılık

#### 4.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Kişinin çalışacağı yer olarak seçtiği örgütün kendisine sunduğu olanak ve faydaları değerlendirerek, örgüt ile arasında kurduğu bağı vurgulayan örgütsel bağlılık, iş görenler ve örgüt açısından olumlu sonuçlar getirmesi bakımından oldukça önem taşımaktadır (Keleş, 2006).

Bağlılık, iş çevresine değer katan ve örgüte pozitif etkileri olan bir faktör olarak kabul edilmektedir (Çöl, 2004). Bağlılık kavramı “birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma, sadakat gösterme ve özveride bulunma” gibi çok çeşitli anlamlarda kullanılmaktadır. En yalın haliyle belli bir varlığa karşı geliştirilen duygusal bir yönelme, sosyal bir birimle - ki bu sosyal birim; örgüt, örgütün alt sistemleri, çevre, aile, meslek vb. ile özdeşleşme olarak tanımlanabilmektedir (Sürvegil, 2007).

Örgütsel bağlılık; Bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, özveride bulunabilmesi, kendini örgütle birlikte ifade edebilmesi ve örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından daha üstün görmesi şeklinde ifade edilebilmektedir.

İş görenlerin örgüte olan bağlılıklarından söz edebilmek için; iş görenlerin o örgütün bir üyesi olabilme amacına yönelik olarak güçlü bir istek duyması, kurumun yararını gözeterek yüksek düzeyde çaba sarf etmek istemesi, örgüte temel oluşturan değer ve hedeflerini benimseyip kabullenmesi gerekir (Tiryaki, 2005).

Örgütsel bağlılık, yabancılara karşı örgütü övme, dış tehlikelere karşı savunma, koruma ve olumsuz koşullar altında bile örgüte bağlı kalma ve örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir. Bireylerin örgütte kalma isteği duyarak, örgütün amaç ve değerleriyle birincil hedef olarak maddi kaygılar taşımaksızın özdeşleşmeleridir (Keleş, 2006).

Örgütsel bağlılığı psikoloji, sosyoloji ve örgütsel davranış gibi farklı alanlardaki araştırmacılar konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde açıkladıklarından dolayı

literatürde bu kavram ile ilgili olarak çok çeşitli tanımların yapıldığı görülmektedir. Örgütsel bağlılığın ortak tanımlarında birey ve örgüt arasındaki ilişkiden bahsettiğini söyleyebiliriz. Tanımların farklılığı ise bu ilişkinin nasıl geliştiği yönünde oluşmaktadır.

Grusky örgütsel bağlılığı; “bireyin örgüte olan bağının gücü”,

Becker “örgüt üyeliğine ilişkin ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonu”,

Kiester & Sakumura ve Salancik, “bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda doğan davranışsal eylem”,

Kidron “biraz daha çekici alternatifler ulaşılabilir olduğunda örgüt üyeliğinde kalma veya çekilme niyeti”,

Steers, “örgüt hedef ve değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermek ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmek”,

Mowday ve Porter ise “çalışanın örgütüne olan bağlılığı” şeklinde tanımlamışlardır (Güner 2007).

Mowday, Steers ve Porter’ın sık kullanılan tanımından; örgütsel bağlılığa ait üç özellik çıkarmak mümkündür. Bunlar;

1. Örgüt amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve bunların kabulü,
2. Örgüt yararına önemli ölçüde çaba gösterme isteği,
3. Örgütün üyesi olarak devam etmesi konusunda güçlü bir isteğe sahip olmaktır.

Günümüzde, akademisyenler satış elemanları, geçici çalışanlar, otel yöneticileri, mali müşavirler, hemşireler, yönetim kurulu üyeleri gibi pek çok araştırmacının, örgütsel bağlılık konusunun değişik boyutlarını inceleyen çalışmalar yürüttüğünü görmek mümkün olmaktadır (Sürgevil, 2007). Bu çalışmalar, giderek artan bir önem kazanmaktadır. Bunun nedenlerini şu şekilde açıklamak mümkündür (Yılmaz, 2010).

1. Örgütsel bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
2. Örgütsel bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, etkili bir faktör olduğunun araştırmalarla ortaya konması,
3. Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
4. Örgütsel bağlılığın, örgütsel verimlilikte yararlı bir gösterge olması,
5. Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

Yapılan tanımlara göre örgütsel bağlılığı, bireylerin örgütüne inanması doğrultusunda, amaç ve değerlerini benimseyerek bütünleşmesi, kurumda sürekli ve güçlü bir üye olarak çalışması şeklinde özetlememiz mümkün olacaktır.

#### **4.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi**

Örgütsel bağlılıkla ilgili bugüne kadar çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bunun nedeni örgütsel bağlılığın işten ayrılma, işe geç kalma, performans ve devamsızlık gibi önemli bireysel ve örgütsel sonuçlarının olmasıdır (Arslan, 2008).

Küreselleşen dünyada örgütler her alanda yaşanan büyük değişimler, uluslar arası rekabet koşulları, hızla değişen teknoloji ve yönetim paradigmaları ile müşteri beklentilerindeki değişim gibi birçok problemle karşı karşıya bulunmaktadır.

Örgütlerin yaşaması, çalışanların örgütten ayrılmamalarına bağlıdır. İş görenler örgüte ne kadar bağlıysa örgüt de o derecede güçlenir. Örgüt, işten ayrılmaların yaratacağı maliyetleri göz önüne alarak iş görenlerin örgütten ayrılmasını önlemeye çalışmakta; bunu yaparken de, ücret artırma, yükselme olanağı sağlama, özendiriciler sunma vb. yollar izlemektedir (Sürgevil, 2007).

Örgütsel bağlılığın bir diğer önemli yanı ise, örgütün değerlerini benimseyen ve örgütsel hedeflere ulaşmak için çaba sarf eden çalışanlar örgütsel maliyetleri düşürerek kalite ve verimliliğe katkıda bulunmaktadır. Böyle çalışanları örgütte tutmak, her

şeyden önce, müşteri beklentilerinin daha iyi karşılanmasını ve hizmet kalitesinin yükselmesini sağlayarak, örgüte önemli üstünlükler sağlamaktadır (Sürgevil, 2007).

Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar örgüt amaçlarına ulaşabilmek için ekstra çaba harcadıklarından dolayı ayrılmayı düşünmemektedirler (Çekmecelioğlu, 2006).

Japonların gün geçtikçe artan verimlilikleri, çalışanların örgütlerine duydukları bağlılık ve sadakat duygularının düzeyi ile açıklanmaktadır. Yüksek seviyede duyulan bağlılık, çoğu zaman daha fazla sorumluluk sahibi olma, daha fazla sadakat ve daha yüksek verimlilikle sonuçlanmaktadır. Yüksek performansa sahip bir bireyin örgütte kalması ise örgütsel verimliliğin artmasını sağlamaktadır (Arslan, 2008).

Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu durumlarda, bireylerin bilgi toplaması, toplanan bilgi ve verilerin paylaşımı diğer çalışanlara yayılması daha fazla olmaktadır (Çetin, 2004).

Örgütsel bağlılık, işveren ve çalışan arasındaki ilişkinin niteliği hakkında büyük ölçüde fikir vermektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek bireylerin daha az denetime ve disipline ihtiyaç duyduğu, performanslarının daha yüksek olduğu, örgütteki pozisyonlarla ilgili seçenekleri örgüte en yüksek verimi sağlayacak bir araç olarak değerlendirdikleri, davranışlarının güvenilir ve samimî olduğu ileri sürülmektedir (Ertan, 2008).

#### **4.1.3. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar**

Örgütsel bağlılıkla ilgili çok farklı sınıflandırmalar yapılmış olsa da literatür de özellikle ön plana çıkan dört temel yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık, normatif bağlılık ve 1985 yılında Reichers tarafından literatüre eklenen çoklu bağlılık yaklaşımlarıdır. Örgütsel bağlılık yaklaşımları, geleneksel olarak tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık yaklaşımları şeklinde bir ikili ayrıma tabi tutulmuş olsa da çoklu bağlılık yaklaşımları da günümüzde yaygın kabul görmeye başlamıştır. Bu ayrım sadece bağlılığın tanımı ve ölçümü konusunda değil;

aynı zamanda, gelişimi ve sonuçları konusunda da tartışmalara yol açmıştır (Sürgevil, 2007; Doğruöz, 2009).

Örgütsel bağlılığın tek boyutlu bir kavram olarak görülmemesi ve örgütü oluşturan farklı gruplara olan bağlılığın bir bileşimi olarak ele alınması gerekmektedir.

Tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılığın ardından yine bir örgütsel bağlılık yaklaşımı olarak öne sürülen çoklu bağlılık yaklaşımı hakkında da bilgi verilmesi uygun görülmüştür.

#### **4.1.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı**

Tutumsal bağlılık yaklaşımına göre bağlılık, iş görenin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan örgütle ilgili bir bakış açısı veya örgüte duygusal bir yönelmedir. Diğer bir ifadeyle, işgörenin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür (Kanbay, 2010; Doğruöz, 2009).

Tutumsal bağlılık ise, bireyin çalıştığı ortama ilişkin süreçte değerlendirmeleri sonucunda oluşturduğu duyguların bir tepkimesidir. Tutumsal bağlılık; bireyin örgütsel amaçları benimsemesi, özümsemesi, örgütsel süreçlere katılımı ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde ifade edilmektedir (Yılmaz, 2009; Bayram, 2005).

Dolayısıyla bu tür bir bağlılık, bireylerin bazı manevi ödül ve menfaatler karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları bir alış veriş ilişkisidir (Aktaran: Atan, 2010).

Tutumsal bağlılık, örgütle özdeşleşme, örgüte katılım ve sadakat hissine yol açan olumlu bir oryantasyon olarak karşımıza çıkmaktadır (Cengiz, 2001).

Tutumsal bağlılıkla ilgili en önemli yaklaşımlar, Allen-Meyer, Kanter, Etzion, Wiener, Buchanan, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Mowday, Steers ve Porter tarafından gerçekleştirilen çalışmalardır.

##### **4.1.3.1.1. Allen-Meyer Sınıflandırması**

Allen ve Meyer'e (1990) göre; örgütsel bağlılık çalışanın örgütle ilişkisini yansıtan psikolojik bir durumdur (Güney, 2007; Cengiz, 2001). Bu durum bireylerin

örgütlerdeki davranışlarıyla karakterize edilmektedir. Belirtileri ise bireyin, örgütte kalmaya devamlılık göstermesidir (Atan, 2010). Meyer ve Allen önce örgütsel bağlılığı duygusal (affective) bağlılık ve devamlılık (continuance) bağlılığı olarak 2 boyutta incelemişler, daha sonraki çalışmaları ile normatif (normative) bağlılık boyutunu modellerine ekleyerek üç boyuttan oluşan bir örgütsel bağlılık yapısı geliştirmişlerdir (Erdem, 2007). Farklı deneyim ve uygulamalara bağlı olarak gelişen devamlılık, duygusal ve normatif bağlılık boyutlarının psikolojik yapıları ve ortaya çıkış nedenleri birbirinden farklıdır (Kanbay, 2010; Gürkan, 2006).

“Duygusal, devamlılık ve normatif” olarak üç farklı şekilde ortaya çıkan örgüte bağlılık boyutlarının dört ortak özelliği vardır: (Atan, 2010).

- Psikolojik durumu yansıtırlar.
- Çalışan ile örgüt arasındaki ilişkileri gösterirler.
- Örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile ilgilidirler.
- İşgücü devrini azaltıcı yönde etkileri vardır.

### **Duygusal Bağlılık**

Çalışanların örgüte duygusal bağlılıklarını yani örgütsel objelere sarılması ve özdeşleşmesini ifade etmektedir. Duygusal bağlılık, bireylerin örgütte kalmaya ihtiyaç duyduklarından değil, gerçekten kendi tercihleri ile örgütte kalma arzusu ve örgütle bütünleşmesini yansıtmaktadır (Sığırı, 2007). Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler “istedikleri için” örgütte kalırlar ve örgütün çıkarları için büyük çaba göstermeye istekli olurlar. Tutumsal kaynaklı olan duygusal bağlılık, literatür de en sık rastlanan bağlılık türüdür. Güçlü duygusal bağlılığa sahip bireyler örgütün amaçlarını ve değerlerini benimseyerek, örgüt yararına beklenenden fazla çaba sarf eder ve üyeliklerini devam ettirirler (Arslan, 2008). Bu nedenle, örgütlerde gerçekleşmesi en çok arzu edilen ve işgörenlere aşılacak istenen bağlılık türüdür (Kanbay, 2010).

### **Devamlılık Bağlılığı**

Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmamanın maliyetinin yüksek olacağının düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur. İşgörenlerin,

örgütlerine yaptıkları yatırımların sonucunda gelişen bağlılıktır. Bu durumda işgören, örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucu olarak da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünmektedir (Bayram, 2005).

Bu tip bağlılıkta, kişi istese de örgütten ayrılamamaktadır; çünkü ayrılmak kendisi için maliyetli olacak, zorluklar çıkaracaktır (Samadov, 2006). Devamlılık bağlılığına sahip olan işgörenler ihtiyacı olduklarından dolayı örgütte kalmayı tercih etmektedirler (Ertan, 2008).

### **Normatif Bağlılık**

Normatif bağlılık, çalışanların örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması, bu nedenle kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bağlılıktır (Boylu, 2007).

Çalışan, sadakat, görev, yükümlülük gibi hislerinden dolayı organizasyonda kalmayı tercih etmektedir (Çekmecelioğlu, 2006).

Çalışanların örgüte bağlılık duyması, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları nedeniyle belli davranışsal eylemlerde bulunurlar (Tiryaki, 2005).

Normatif bağlılık, bireyin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermenin “doğru” olduğunu hissetmesi yönüyle duygusal bağlılıktan, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmediği için ise devamlılık bağlılığından farklılaşmaktadır (Sürgevil, 2007).

Normatif bağlılık durumunda çalışan örgütte kalmasının gerektiği inancındadır. Bu kişiler, işverenlerine karşı mecbur olduklarını düşünürler. Bir minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalırlar. Bunun sebebi, işverenlerin onları gerçekten çok ihtiyaçları olan bir zamanda işe alması ya da işverenleriyle kalmalarının en doğru şey olacağı yolunda değer yargılarına sahip olmasıdır (Atan, 2010).

Yukarıda açıklanan her üç bağlılığın ortak noktası, kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılma niyetini azaltan bir bağın olmasıdır. Yani, bu üç bağlılık türünde de



işgörenler örgütte kalmaya devam etmektedirler. Ancak, duygusal bağlılıkta örgütte kalma güdüsü isteğe, devamlılık bağlılığında gereksinime ve normatif bağlılıkta ise yükümlülüğe dayanmaktadır. İşgörenin, bu psikolojik durumların her birini ayrı düzeyde yaşayabilmesi söz konusu olmaktadır. Bu nedenle, kişinin örgüte bağlılığı, bu psikolojik durumların her birinin toplamının bir yansıması olmaktadır.

#### **4.1.3.1.2. Kanter'in Sınıflandırması**

Kanter, örgütsel bağlılığın ortaya çıkmasını, örgütün çalışanlara yükledikleri farklı davranışsal gereklerin sonucu olarak ortaya çıktığını öne sürmüş ve üç bağlılık modeli tanımlamıştır (Güner, 2007; Güney, 2007).

**Devam bağlılığı**, işgörenin örgütünün kalıcılığını sağlamaya kendini adanması olarak tanımlanan devama yönelik bağlılıktır. Örgütten ayrılmanın maliyetinin, kalmanın maliyetinden daha yüksek olduğu durumlarda söz konusudur. Kişi, kendisi için kârlı olan şeylerin örgütteki üyeliğini sürdürmesine bağlı olduğunu ve örgütteki pozisyonu ile sağlanabileceğini fark ettiğinde, örgütteki rolüne bağlanacak ve rolüne olumlu bir bilişsel değer atfederek duygusal veya normatif değerlendirme yoluna gitmeyecektir (Samadov, 2006). Bir başka deyişle, çalışanlar, bir örgüte katılmak veya o örgütte kalmak adına önemli fedakârlıklar yapmışlarsa, sistemin kalıcı olmasını sağlamak yönünde güçlü bir istek duyarlar (Arslan, 2008; Güney, 2007).

Kanter devam bağlılığının özveri ve yatırım olmak üzere iki unsuru olduğunu belirtmektedir. Özveri diğer bir ifadeyle fedakârlık, örgüte üye olabilmek için kişinin değerli bulduğu şeylerden vazgeçebilmesidir. Kişinin böyle bir özveride bulunmayı kabul etmesi halinde, üyeliğini sürdürme konusundaki duyarlılığı ve motivasyonu da artacaktır. Yatırım ise, bireyin kaynaklarını örgüte bağlaması, dolayısıyla örgütle bir çıkar, alış-veriş ilişkisine girmesidir. Yatırımlar kişiyi örgütle bütünleştirir; çünkü kişinin maddi ve manevi kaynakları örgütün ekonomisinin bir parçası haline gelir. Artık kişinin örgütte bir çıkarı vardır. Bireyin, yatırımlardan gelecek kazançları elde edebilmesi için üyeliğini sürdürmesi gerekmektedir. Kişi örgütte kalmak için katlandığı maliyetler karşısında bazı kazançlar elde etmeyi beklemektedir. Bu kazançlar emeklilik kesintisi gibi maddi olabileceği gibi örgüt için harcanan zaman gibi manevi de olabilir (Arslan, 2008). Ayrıca, kişi başka şekillerde değerlendirebileceği kaynaklarını yalnızca

o örgüte yatırdığında kazançlarını ve kaynaklarının gelecekteki kullanılabilirliğini örgütün başarısına emanet etmiş olur. Bu yüzden, örgütü desteklemek ve devamlılığını sürdürme açısından katkıda bulunmak zorundadır (Samadov, 2006).

**Kenetlenme bağlılığı**, çalışanın önceki sosyal ilişkilerden açıkça feragat etme veya grup birliğini artıran törenlere katılma gibi yöntemlerle oluşturulan örgüt içi sosyal ilişkilere duyulan bağlıdır. Grubun her üyesiyle ilgilenmek, ilişkide bulunmak ve gruba ait olduğunu hissetmek kişiye duygusal açıdan bir tatmin sağlayacaktır. Bunun sonucu olarak da birey örgüte bağlanacaktır. İlişkileri sıkı olan bu tür gruplarda üyeler, gruba bağlı ve sadık olacaklardır. Bu gruplarda grup içi çekişmelere ve kıskançlıklara çok az rastlanacak grup bilinci ve grup birliği yüksek olacaktır. Böylece grubun varlığını tehdit eden dış güçlere karşı, yeterince güçlü bir şekilde karşı konulacaktır. Örgütler üyelerinin örgüte psikolojik bağını geliştirmek adına ilk günlerdeki oryantasyonları, yeni üyelerin açık bildirimini, üniforma ve rozet türünden sembol kullanılması gibi pek çok uygulamada bulunurlar. Bütün bu çabalarla, grup üyeleri arasında birlik duygusunun oluşturulması ve artan bir kenetlenme bağlılığının geliştirilmesi hedeflenmektedir (Bülbül, 2007; Arslan, 2008; Güney, 2007).

**Kontrol bağlılığı**, kişiler ile örgüt normları arasındaki bağ olarak tanımladığı, bireysel davranışları örgütün istediği doğrultuda şekillendiren kontrol bağlılığıdır. Kontrol bağlılığı ancak işgören, örgütün norm ve değerlerinin uygun davranışlara götüren önemli bir rehber olduğuna inandığında ve günlük eylemlerinde bu tür normlardan etkilenildiğine inanmasıyla ortaya çıkar. Bu tür bağlılıkta üyeler önceki normları açıkça reddederek, kendi haklarındaki fikirlerini örgütün norm ve değerlerine göre yeniden belirlemeleri sonucu oluştuğu düşünülmektedir (Arslan, 2008; Güney, 2007).

Çalışanların bağlılığına etkilerin, üç geniş bağlılık kategorisinden birine düştüğünü varsayan Etzioni'nin aksine, Kanter, bu üç bağlılık türünün birbirleriyle büyük ölçüde ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Örgütler sıklıkla üyelerinin bağlılıklarını sağlamak için her üç yaklaşımı aynı anda kullanmaktadırlar. Bu üç bağlılık boyutundan her biri, işgörenin örgütü ile bağlarını artırma açısından, diğerlerini güçlendirmektedir (Arslan, 2008; Güney, 2007).

#### 4.1.3.1.3. Etzion'in Sınıflandırması

Etzioni'ye göre katılım örgütün çalışanlar üzerinde güç veya yetki kullanması sonucunda iş görenin bağlı olduğu örgüte yakınlaşmasından kaynaklanmaktadır (Taşkaya, 2009).

Etzioni, örgütsel bağlılığı üç başlık altında ele almıştır. Bunlar, ahlaki (pozitif) bağlılık, değişim ilişkisine dayalı (nötr-hesapçı) bağlılık, ve uzaklaştırıcı (negatif-yabancılaştırıcı) bağlılık olmaktadır (Güner, 2007). Bunlardan yabancılaştırıcı ve ahlaki katılım, esas olarak duygusal temellere dayanırken, çıkarıcı katılım bireyin örgütü bir araç olarak görmesine dayanmaktadır (Bülbül, 2007).

**Ahlaki bağlılık**, örgütün amaç, değer ve normlarının içselleştirilmesine bağlı olarak örgütsel doğru olumlu ve yoğun bir yönelimi temsil etmektedir (Atak, 2009; Tiryaki, 2005). Bu katılım, çalışanların örgütün standart ve hedeflerini yüksek derecede benimseyerek bunlarla özdeşleşmesi ve örgütsel bağlılığın ödüldeki değişimlerden etkilenmemesi durumunda gerçekleşir (Taşkaya, 2009; Bülbül, 2007). Moral bağlılığı yüksek olan bireylerin örgütten ayrılma eğilimleri de çok düşük olmaktadır (Ertan, 2008).

**Değişim ilişkisine dayalı (nötr-hesapçı) bağlılık**, örgüt ile işgören arasındaki bir değişim ilkesine dayanır (Tiryaki, 2005). Örgüte karşı, düşük bir düzeyde ortaya çıkan olumlu veya olumsuz bir yönelmedir (Samadov, 2006). Bu tür bağlılık, çalışanlar ile örgüt arasındaki alış-veriş ilişkisine dayanır. Bu bağlılıkta kişi, verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık ortaya koymaktadır (Güner, 2007; Ertan, 2008).

**Yabancılaştırıcı bağlılık**, örgüte karşı yüksek derecede olumsuz bir yönelmeyi ifade etmektedir. Bu tip katılım, çalışanın psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen üye olarak kalmaya zorlanmasıdır. Genelde kişi davranışlarının sınırlandırıldığı ve bir disiplin altında tutulduğu durumlarda görülmektedir (Samadov, 2006; Bülbül, 2007).

Etzioni'ye göre, bir örgütte yukarıda belirtilen uyum sistemlerinden bir tanesi ve bu uyum sistemine uygun olan bir katılım şekli egemendir. Örgütte genellikle sembolik uyum sistemi ile ahlaki katılım, ödüllendirici uyum sistemi ile çıkarıcı katılım, korkutucu uyum sistemi ile de yabancılaştırıcı katılım bir arada görülür (Bülbül, 2008).

#### 4.1.3.1.4. Wiener'in Sınıflandırması

Wiener (1982), araçsal bağlılık (güdüleme) ve normatif-moral (örgütsel) bağlılık ayırımına dayanan kurumsal modelin kuruyucusudur (Güney, 2007).

**Araçsal bağlılık:** Bu bağlılık, hesapçı, yararçı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olarak ortaya çıkan bağlılıktır. Araçsal bağlılıkta işgörenlerin hareketleri daha çok kişisel bir özellik taşır. Bu nedenle araçsal motive edici hareketler kişisel çıkarlara yöneliktir. Bu bağlılıkta örgüt ile çalışanlar karşılıklı bağlılık içindedirler. Yani örgüt çalışanları bazı konularda tatmin ederken buna karşılık olarak onların da örgüte katkı sağlamalarını beklemektedir. Bu karşılıklı bağlılık dengeli olduğu sürece çalışanlar örgütten ayrılmak istemezler ve örgüte olan bağlılıkları da devam eder.

**Örgütsel Bağlılık (normatif-moral bağlılık):** Bu bağlılık türü, örgütsel değer, motivasyon veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşen bağlılık olarak tanımlanmaktadır. Bu moral ve normatif inançlar, içselleşmiş baskılar oluşturarak kişinin, örgütsel amaç ve hedeflerini karşılayacak biçimde davranmasını sağlamaktadırlar. Böylece araçsal güdüleyici eylemler kişinin kendisine yönelimli iken, normatif güdüleyici eylemler örgütsel eğilimler taşımaktadırlar. Bu bağlılıkta işgörenler, örgütün amaç ve hedefleri ile özdeşleşmiştir.

#### 4.1.3.1.5. Buchanan'ın Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı örgüt amaç ve değerlerine herhangi bir çıkar gözetmeksizin duygusal olarak bağlanma olarak tanımlayan Buchanan Modeli, özdeşleşme, sarılma ve sadakat başlıklarında bağlılığı üç gruba ayırmaktadır (Gürkan, 2006; Üstüner, 2008).

**Özdeşleşme ( Identification):** Çalışanın, örgütün amaç ve değerlerini kendisinin amaç ve değerleri olarak benimsemesidir.

**Sarılma ( Involvement ):** Çalışanın, iş rolünün gerektirdiği eylemlere psikolojik olarak bağlılık duymasidir.

**Sadakət ( Loyalty ):** Örgüt için duygusal hisler besleme ve ona içten ve samimi bağlılık göstermedir.

#### 4.1.3.1.6. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı bireyin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlayarak çalışanların örgütsel yapıyı içselleştirmesini yansıtmaktadır (Güney, 2007).

**Uyum bağlılığı,** bu boyutta temel amaç, paylaşılmış değerler için değil belirli dış ödüllere ulaşmaktır. Bu bağlılıkta ödülün çekiciliği cezanın iticiliği söz konusudur. Çalışanlar belli ödülleri elde edebilmek için örgütte kalarak işin gerektirdiğinden daha fazlasını yapmazlar. İşgörenlerin örgütte kalma istekleri daha düşüktür (Doğruöz, 2009).

**Özdeşleşme bağlılığı,** çalışanların iş arkadaşlarıyla yakın ilişkiler kurmak veya bu ilişkiyi devam ettirmek için oluşan bir bağlılık türüdür. Bu şekilde işgören, bir grubun üyesi olmaktan gurur duyabilmektedir (Güney, 2007). Özdeşleşmede tutumlar, uymada olduğu gibi dışsal bir ödül kazanmak için değiştirilirler; fakat bu değişiklik uymada olduğu gibi görünürde değil gerçekten oluşmaktadır. Dolayısıyla işgörenlerin örgütte kalma istekleri yüksektir (Samadov, 2006).

**İçselleştirme bağlılığı,** tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyum sonucu oluşan bir bağlılık türüdür. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar, kişiler, iş dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşir (Güner, 2007). Kısaca içselleştirme bağlılığı, çalışanın ve örgütün değerlerinin uyuşması anlamına gelmektedir. İçselleştirme boyutundaki bağlılıkta çalışanlar, kendilerine doğrudan fayda sağlamayan ama örgüt yararına fazladan zaman ve çaba harcayan davranışlar sergilerler. Bu nedenle çalışanların örgütte kalma istekleri yüksektir.

#### **4.1.3.1.7. Penley Ve Gould'un Sınıflandırması**

Penley ve Gould'un sınıflandırması Etzioni'nin örgüte katılım modelinin bir uyarlamasıdır. Bunun sebebi ise, Etzioni'nin örgüte katılım için hem araçsal hem de duygusal bağlılık biçimlerini kullanmış olmasıdır. Etzioni, modelinde örgütlerde bulunan uyum sistemleri ile kişilerin bu sistemlere yönelme şekillerini ele almıştır (Samadov, 2006). Etzioni'ye göre işgörenler örgüt ile ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı olmak üzere üç biçimde ilgilenmektedirler. Bunlardan ahlaki ve yabancılaştırıcı katılım duygusal temellere dayanırken, çıkarıcı katılım örgütün bir araç olarak görüldüğü, değiş tokuşa dayalı bir katılım biçimidir (Arslan, 2008).

Penley ve Gould, yaptıkları çalışmada üç bağlılık şeklinin bir arada bulunabileceğini savunmaktadırlar. Aynı örgüt içinde birey farklı bağlılıkların bir kombinasyonunu sergileyebilir. Bu ise bireyin, örgütün alt birimlerinde karşılaştığı uyum sistemindeki kişisel eğilimlerin etkileşmesinin bir sonucudur. Yaptıkları çalışma sonucunda bireyde genellikle ahlaki ve çıkarıcı bağlılık çeşitlerinin bir arada bulunduğu belirtilmiştir (Cengiz, 2001; Samadov, 2006).

Bu noktada, çıkarıcı bağlılık ile yabancılaştırıcı bağlılık arasındaki fark ortaya çıkmaktadır. Çıkarıcı olarak bağlanan bireyler çabalarının karşılığı olan ödülleri alamadığı takdirde örgütten ayrılabilirken, yabancılaştırıcı bağlılığı olan bireyler ödülleri elde edemediği halde örgütten ayrıldığı takdirde maddi kayıplara uğrayacağını düşünmesi veya alternatif işlerin olmaması gibi dışsal baskılar nedeniyle örgütte kalmaya devam etmektedirler (Arslan, 2008).

#### **4.1.3.1.8. Mowday, Steers ve Porter'ın Sınıflandırması**

Mowday, Steers ve Porter, örgütsel bağlılığı tutumsal (tavır) olarak bağlılık ve davranışsal olarak bağlılık ayrımını yaparak ele almışlardır.

Tutumsal bağlılık, kişinin örgütsel amaçlarla ve hedeflerle özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini bildirir. Davranışsal bağlılık ise, kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanır. Araştırmacılar, her iki tür bağlılık arasında dönüşümlü (dairesel) bir ilişkinin olduğu; bağlılık tutumu bağlılık

davranışlarına götürürken, bu davranışlarda dönüşte bağlılık tutumlarını kuvvetlendirdiği belirtilmektedir (Güner, 2007).

#### **4.1.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı**

Davranışsal bağlılık, sosyo-psikolojik perspektif temeline dayanmaktadır. Dolayısıyla, ağırlıklı olarak sosyal psikologlar tarafından savunulan bu yaklaşıma göre bağlılık, çalışanların geçmişte örgüt içerisindeki davranışları sonucu ortaya çıkan ve kişiyi örgüte bağlayan bir süreci ifade etmektedir (Güner, 2007).

Davranışsal bağlılık, bireyin örgüt içinde sergilediği davranışları zaman içinde benimseyip, bu davranışlarla bütünleşmesi ve onları onaylayacak davranışlar sergilemesidir (Yılmaz, 2009).

Davranışsal bağlılık gösteren işgörenler, örgütün kendisinden çok yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır. Örneğin; birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Bayram, 2005).

##### **4.1.3.2.1. Salancik'in Sınıflandırması**

Salancik'in yaklaşımında bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşıma göre kişi, önceki davranışlarına bağlanarak bunlarla tutarlı olan davranışlar sergilemektedir (Bülbül, 2007).

Salancik bağlılığı tanımlarken; “bağlılık, bireyin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur.” şeklinde ifade etmiştir.

Salancik davranışsal bağlılığa olan yaklaşımını Festinger'in bilişsel çelişki kuramına dayandırmaktadır. Bu kurama göre, kişinin tutumları ile davranışları birbiriyle uyumsuz olduğunda birey gerilim ve stres içinde olacaktır. Çelişen tutum ve davranışlar kişi için ne kadar önemliyse, gerilim de o kadar yüksek olacaktır. Birey bu gerilimi

azaltmak için çelişen tutum ve davranışlarından birini diğeriyle uyumlu hale getirecek biçimde değiştirecektir (Bülbül, 2007).

Salancik de örgütsel bağlılığın, bireyin kendini davranışlarıyla teşhis etmesi durumunda ortaya çıkacağını öne sürmüştür. Bireyi, davranışlarına bağlı kılan üç nitelik, davranışın görülebilirliği, geri alınmazlığı ve istemliliği olarak nitelendirilmiştir. Bu niteliklerin boyutuna göre bireyler davranışlarına ve bunların anlamlarına daha az veya daha çok bağlılık göstereceklerdir. İşgörenler, bu bağlılıklara psikolojik uyumlarını sağlayacak mekanizmalara ihtiyaç duyarlar. Bu daha çok bilişsel uyumsuzluk aracılığıyla sağlanır (Güney, 2007).

Bireyin davranışa bağlanmasının önemli nedenlerinden biri de, davranışı isteyerek yapmasıdır. Gönüllü olarak yapılan davranışlar, herhangi bir baskı duymadan gerçekleştirilen davranışlardır. Davranışın herhangi bir dışsal nedene bağlanmaması, bireyin davranışı ve onun sonuçları hakkında sorumluluk taşıdığı duygusu yaratır. Bu durum, bireyin davranışını sürdürme konusunda isteğini artıracak ve davranışına bağlanmasını sağlayacaktır. Örneğin, herhangi bir baskı altında kalmadan kendi isteğiyle bir örgütte çalışmaya başlayan bir birey, örgüte katılım davranışı açısından kişisel bir sorumluluk taşıyacak ve bu davranışını devam ettirme konusunda istekli olacaktır. Davranışını haklı çıkarmak için de davranışını sahiplenecektir. Örgüte katılma davranışı ile uyumlu olacak şekilde olumlu tutumlar geliştirecek ve zamanla örgüte bağlanacaktır (Bülbül, 2007).

#### **4.1.3.2.2. Becker'in Yan Bahis Kuramı**

Becker'in yan bahis yaklaşımının hangi tipoloji içerisinde değerlendirilmesi gerektiği konusunda örgütsel bağlılık yazınında görüş ayrılığı bulunmaktadır. Allen ve Meyer, genel görüşün aksine Becker'in yaklaşımının davranışsal yaklaşım içerisinde değerlendirilmesini eleştirmişler ve kendi araştırmalarında tutumsal bağlılık içerisinde değerlendirmişlerdir. Söz konusu araştırmacılara göre bir örgütten ayrılmanın farkına varılması, işgörenin örgütle ilişkisinin psikolojik bir boyutunu yansıttığından dolayı tutumsal bir nitelik arz etmektedir.



Dolayısıyla örgütten ayrılmanın doğuracağı maliyetler üzerine kurulmuş olan yan bahis yaklaşımının tutumsal bağlılık içerisinde değerlendirilmesi gerekmektedir (Bülbül, 2007).

Becker'a göre bağlılık, kişinin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile birleştirmesidir. Diğer bir ifadeyle bağlılık, kişinin tutarlı bir davranış dizisini sonlandırdığında kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir (Samadov, 2006). Buna göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. Bağlılığın bahse girme kavramına göre, bir kişi değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak, yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece artar. Kişinin yatırımları zaman içerisinde arttıkça alternatif iş olanaklarının çekiciliği azalmaktadır. Kişi davranışı ile tutarlı olma konusunda kendisi için önemli olan ve davranışlarıyla doğrudan ilgisi olmayan şeyler üzerine bahse girerken zaman, çaba, statü, ek gelirler gibi yatırımları ortaya koymaktadır. Eğer kişinin sergileyeceği davranış önceki davranışlarıyla tutarlı olmazsa bahsi kaybedecektir. Bu da kişi için önemli olan yatırımların kaybedilmesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla kişi girdiği bahsi kaybetmemek için davranışları arasındaki tutarlılığı sağlamak zorunda kalacaktır (Doğruöz, 2009).

Becker'a göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları 4 başlık altında toplanmaktadır: (Doğruöz, 2009)

- a. Toplumsal Beklentiler: Kişi ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Bu tür toplumsal baskılara sık sık iş değiştiren kimselere toplumda güvenilir gözüyle bakılmamasını örnek olarak göstermek mümkündür.
- b. Bürokratik Düzenlemeler: Yan bahislerin ikinci kaynağı, bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin; emeklilik aylığı için her ay aylığından belli bir miktar kesinti yapılan bir kişiyi düşünelim. Bu kişi işten ayrılmak isteyince, hizmet süresi boyunca aylığından kesilen miktarın büyük bir tutara ulaşmış olduğunu görecektir. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi

bir yan bahse sokmuştur. Çünkü örgütten ayrıldığı takdirde yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır.

- c. Sosyal Etkileşimler: Becker'in yan bahis kaynaklarından birisi de sosyal etkileşimlerdir. Kişi diğerleriyle ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamıştır. Bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır. Örneğin, kişi kendisini sözüne güvenilir biri olarak göstermişse, sözüne güvenilir kanaatinin bozulmaması için yalan söylememesi gerekmektedir. Bu durumda, dürüst davranışlara karşı bir bağlılık geliştirecektir.
- d. Sosyal Roller: Yan bahisler kişinin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Becker'a göre sözü edilen nedenlerden dolayı girilmiş olan yan bahisler ve bunlara yapılan yatırımlar zaman içinde artmaktadır. Buna göre, kişinin yaşı ilerledikçe ve örgütteki kıdemi arttıkça yatırımları artacak, bunları kaybetmenin maliyeti giderek daha yüksek olmaya başlayacak ve kişinin örgütten ayrılması zorlaşacaktır. Dolayısıyla, yaşı ve kıdemi yüksek olan kişilerin rasyonel bağlılıkları yüksek olacaktır.

#### **4.1.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı**

Reichers, tutumsal bağlılığı biraz daha geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ortaya atmıştır. Örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar genellikle bağlılığın örgütün bütününe duyulduğu mantığına dayanmaktadır. Reichers'e göre diğer bağlılık yaklaşımları, örgütün tipik olarak birey açısından özdeşleşme ve bağlanmayı ortaya çıkaran farklılaşmamış tek parça bir varlığı simgelediğini ileri sürmektedirler. Oysa Reichers için örgütler farklılaşmamış bir bütün değil, tam aksine her biri farklı amaç ve değerler setine sahip koalisyonları içermektedir. Bu bağlamda çoklu bağlılık yaklaşımı, örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabilmesine sebep olabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır (Bülbül, 2007).

Çoklu bağlılıklar perspektifi biri tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öne sürmektedir. Örneğin; bir kişinin örgüte duyduğu bağlılık kaliteli ürünleri uygun bir fiyatla sunmasından kaynaklanırken, bir başkasının ki örgütün çalışanlarına insancıl yaklaşmasından kaynaklanabilir. Oysa bağlılığın makro düzeyde ölçümü her iki çalışanı örgüte eşit bağlılıkta gösterecektir. Çoklu bağlılıklar yaklaşımı ise, bireylerin örgüte karşı ne tür bir bağlılık duyduklarını ve duyulan bağlılığın gücünü belirleyebilmektedir (Arslan, 2008).

Çoklu bağlılıklar yaklaşımında örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler, örgüt yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, referans gruplarına farklı bağlılıklar geliştirebilmektedirler. Aynı zaman da örgüt dış çevresini oluşturan müşterilere, tedarikçilere, meslek odalarına, sendikalara, topluma da farklı bağlılıklar gösterebilmektedirler (Bülbül, 2007).

#### **4.1.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Çalışanların örgüte bağlılık hissetmesi, hem kendi iş verimlerini arttırmakta hem de örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla bir örgütün, işgörenlerin örgüte bağlılığını arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husus olarak ortaya çıkmaktadır (Tatlı, 2008).

Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını etkileyen çok sayıda değişkenin bulunduğu, konuyla ilgili yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur.

Örgütsel bağlılık, bireysel algılamalara dayanan subjektif bir konudur. Bu özelliği nedeniyle de çalışanın ilişki içinde olduğu ve bulunduğu ortamı şekillendiren her türlü faktör örgütsel bağlılığı etkileme potansiyeline sahiptir. Her türlü faktörün örgütsel bağlılığı etkileme derecesi sektörden sektöre, örgütten örgüte ve bireyden bireye değişmektedir (Cengiz, 2001).

##### **4.1.4.1. Kişisel faktörler**

Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkisi pek çok araştırmaya konu olmuştur. Yapılan araştırmalar, bir örgütte çalışanların örgüte bağlılığını etkileyen

kişisel faktörler olarak; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni hal, örgütte çalışma süresi, mevcut pozisyonda bulunma süresi ve ücret üzerinde yoğunlaşmıştır.

**Yaş:** Araştırmalara göre yaş ile örgütsel bağlılık arasında tutarlı bir pozitif ilişkinin olduğu saptanmıştır. Allen ve Meyer yaşı ilerlemiş çalışanların daha olgun olmaları ve işyerlerinde daha çok deneyim sahibi olmaları nedeniyle örgüte yönelik duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduklarını belirlemişlerdir (Şimşek, 2002).

Yaşın yüksek olması, aynı zamanda kişinin kaybedebileceği birçok faktöründe olduğunu gösterebilir. Belirli bir yaşa ulaşmış çalışan artık emekli olmak isteyebileceği gibi, iş değiştirmenin getirebileceği maliyetlere de katlanmak istemeyecektir. Yeni bir iş aramak, girilen yeni işte kendini kabul ettirme çabaları gibi maliyetler, yaşı ilerlemiş bireyin katlanmak istemeyeceği sonuçlar olabilir. Bu bakımdan genelde yaşın ilerlemiş olması örgütsel bağlılığı zorunlu da olsa olumlu olarak etkileyen faktörler arasında yer alabilir.

Yaşın genç olması da, tecrübe eksikliğini beraberinde getirmektedir. Buna karşın işgören açısından seçeneklerin fazla olması da örgütsel bağlılığı çeşitli yönlerden hem olumlu hem de olumsuz şekillerde etkileyebilir (Saldamlı, 2009).

**Cinsiyet:** Toplumsal açıdan kadın ve erkeğe yüklenen görevler, iş yaşamında kadın ve erkeğin davranışlarını etkilemekte, çalışma yaşamına ve işe bakışlarında önemli bir ayrımı oluşturmaktadır (Atan, 2010).

Cinsiyet ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik araştırmalar incelendiğinde sonuçlardaki görüş ayrılıkları dikkat çekmektedir. Kimi araştırmalarda kadının kendi kimlikleri için aile içindeki rollerini benimsemelerinden dolayı erkeklerden daha az bağlılık duydukları saptanmıştır. Kimi araştırmalarda ise kadınların ayrımcılık ve baskı yaşamalarından dolayı işlerine daha bağlı olduğu sonucu elde edilmiştir. İkinci tip araştırmaların sonuçlarına göre kadınların örgütte buldukları pozisyonları elde etmede erkeklerden daha çok engel aştıkları ve bunun örgüte üyeliği onlar açısından daha önemli hale getirdiğini düşünmektedirler (Saldamlı, 2009).

**Eğitim düzeyi:** Genel olarak yapılan araştırmalar incelendiğinde ortak bir kanı olarak eğitim ile örgüte bağlılık arasında zayıf düzeyde olumsuz bir ilişki olduğu tespit edilmektedir. Bu olumsuz ilişkinin sebebi, eğitim seviyesi yüksek çalışanların, beklentilerinin örgütlerin karşılayamayacağı kadar yüksek olmasından kaynaklanması olabilir. Aynı zamanda, eğitimi çalışanların örgütten ziyade bir mesleğe daha çok bağlı olacağı iddia edilebilir. Eğitim seviyesi düşük olan çalışanların, alternatif iş olanakları kısıtlı olduğundan ve eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların ise alternatif iş olanaklarının fazla olmasından dolayı, bu çalışanların bir pozisyona veya örgüte zorunlu olma olasılıkları da doğal olarak düşük olacaktır (Saldamlı, 2009).

Eğitim her zaman, kişinin nitelikleri arasında öncül aranan özellikler arasında yer almaktadır. Bununla beraber, yapılacak işin karakteristik özellikleri de eğitim durumu ile paralellik göstermelidir. Bilgi ve eğitim sonucu kazanılmış yetenekleri gerektirmeyen sıradan bir iş için her ne kadar örgüt tarafından maddi ve manevi olarak tatminkr imkânlar sunulsa bile, işgören bir süre sonra kendini atıl konumda hissedecek ve bu da yapması gereken basit işi bile yapmaması sonucunu doğuracaktır. Bu bakımdan kişilerin eğitim durumuna uygun pozisyonlarda istihdam edilmeleri örgütün genel performansını yükseltmesi açısından da önem taşımaktadır (Saldamlı, 2009).

Love (1998), bireylerin kendilerini geliştirebilecekleri örgütlerden ayrılmak istemediklerini ve işverenler tarafından kendilerine eğitim olanakları sunulduğunda, bu kişilerin örgütlerine daha fazla bağlandıklarını ifade etmiştir (Ertan, 2008).

**Medeni Durum:** Yapılan araştırmalara göre, evli veya bekâr olmanın, örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olabileceği tespit edilmiştir. Bu ilişki zayıf düzeyde olmasına karşın olumlu bir ilişkidir. Buna karşılık, medeni halin zorunlu bağlılıkla ilişkili olabileceğini söylemek mümkündür. Bunun nedeni ise, evli bireylerin genelde bekrlara göre daha fazla ekonomik yükümlülük stlenmeleridir. Bekâr kişiler kendi geçimlerini karşılamakla birlikte, evli kişiler kendi geçimlerinin dışında ailedaki bireylerinde geçimlerini karşılama yükümlülüğüne sahip olmaktadır. Dolayısıyla bekâr bir bireyin aylık ortalama harcaması, evli bireyin harcamasına nazaran daha düşük olabilmektedir (Güner, 2007).

Medeni durum, özellikle bazı toplumlarda kadın çalışanlar üzerinde bir baskı unsuru oluşturabilecek farklılık olarak kabul edilebilir. Evlenen kadının bazı durumlarda işi bırakma baskısı ile karşı karşıya kalması karşısında örgütün niteliği ile alakası olmayan bir bağlılık zararı sonucunun doğması mümkün olabilir.

Powell ve Meyer'e göre evli çalışanların örgütten ayrılma maliyeti nedeniyle örgüte bağlılıkları da yüksektir. Medeni hal değişkeninde evli çalışanların bekâr çalışanlara göre yaşça daha büyük ve kıdemlerinin daha fazla olması da örgüte bağlılıkları açısından değerlendirilmesi gereken etken olabilir (Saldamlı, 2009).

**Çalışma Süresi (Kıdem):** Çalışma süresi ve örgütsel bağlılığın ilişkisini ele aldığımızda çalışma süresinin artması bireyin örgüt içinde yaptığı yatırım miktarını artırdığı ve böylelikle örgütten ayrılmayı daha maliyetli hale getirdiği savunulur.

Kişi, kendisi ve ailesi için başka bir örgütte daha iyi fırsatlara sahip olma olanağı bulunmasına rağmen, hala çalıştığı örgütte kalmakta ısrar ediyorsa burada örgütsel bir bağlılıktan söz etmek mümkün olabilir. Ancak, bir örgütte çalışma süresinin uzun olması, örgütsel bağlılığı ifade edebilmek için her zaman yeterli olmayabilmektedir (Saldamlı, 2009; Sürgevil, 2007).

Allen-Meyer ve arkadaşlarının çalışmalarında devamlılık ve duygusal bağlılığın, örgüt içinde herhangi bir unvanda ya da pozisyonda çalışılan süre ve örgüt içinde çalışılan toplam süreden farklı etkilendiğini gözlemlemişler ve örgütteki çalışma süresinin devamlılık bağlılığıyla, bir unvan ya da pozisyonda çalışılan sürenin ise duygusal bağlılıkla daha fazla ilişkili olduğunu belirtmişlerdir (Tiryaki, 2005).

İşgörenin kişisel yatırımlarının dikkat çekici şekilde onu örgüte bağladığını ele alan araştırmalara göre; emeklilik maaşı alma planları, statü, artan yaş, kıdeme bağlı ücret düzeyi kişinin örgüte yaptığı yatırımlar arasında görülmekte ve tüm bu yatırımların örgütten ayrılma maliyetini arttırdığı dolayısı ile de örgütsel bağlılığı kuvvetlendirdiğine değinilmektedir.

Buna karşılık, işyerinde uzun süreden beri çalışan yani kıdemli işgörenlerde, kıdemsizlere kıyasla işe devamsızlık oranının arttığını dolayısıyla örgüte bağlılığın

azaldığını ileri süren görüşler de bulunmaktadır. Buna neden olarak da, işgörenin kıdemliliği dolayısıyla elde etmiş olduğu güven, bıkkınlıklar ve yıpranmalar ile yaşlanma sayılmaktadır (Atan, 2010).

**Çalışma Şekli:** Çalışma şekliyle ifade edilmek istenen işgörenin kadrolu veya sözleşmeli şekilde çalışmasıdır. Yapılan araştırmalarda sözleşmeli çalışanların kadrolu çalışanlara göre daha fazla iş güvensizliği yaşadıkları belirtilmiştir. Sözleşmeli çalışanlar için, örgütsel vatandaşlık davranışları, algılanan iş güvensizliği ile pozitif yönde bir ilişki göstermektedir. Kadrolu çalışanlar için ise, örgütsel bağlılık, örgüt kimliği yaratma fırsatı bakımından, iş değerlerini geliştirmeye pozitif ilişki bulunmuştur (Sürgevil, 2007).

#### 4.1.4.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanın bireysel özellikleri ne olursa olsun, örgütten kaynaklanan bir takım aksaklıklar çalışanın bağlılık duygusunu etkileyecektir. Bir iş yerindeki ortamın gerek yönetsel gerekse fiziksel açıdan kalitesi ne kadar yüksek olursa, çalışanların memnuniyeti de o kadar yüksek olacaktır. Örgüte bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden ilki yönetim biçimidir. Örgütlerde yönetim biçimi çalışanların örgütün değerlerine ve hedeflerine bağlanma derecesini etkilemektedir (Saldamlı, 2009).

**Örgüt Büyüklüğü ve Yapısı:** Örgütlerde çalışan kişi sayısı arttıkça yani örgütler büyüdükçe bürokratik eğilimlerde artmaktadır. Büyük örgütlerde yönetim ve denetim mekanizmasının en iyi şekilde işlemesi için iyi belirlenmiş bir hiyerarşik yapı, herkesin pozisyonundan aldığı birtakım yetki ve sorumlulukları vardır. Her kademedeki işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak ayrıntılı ve somut ilkeler mevcuttur. Bireylerarası ilişkiler ise bulunulan pozisyonun ilkelerine göre sürdürülecektir (Keleş, 2006).

Örgütün organizasyon yapısı, benimsediği iş süreçleri işgörenlerin bağlılık düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır. Kuralların biçimsel şekilde yazılı olması, merkezleşme derecesi ve fonksiyonel olarak diğer departmanlara bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Öte yandan değişen çevre koşullarının etkisi ile ortaya yeni bir örgüt tipinin çıktığını iddia eden bir yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşıma göre, yeni örgüt tipi bağlılık, sadakat ve özdeşleşme ilkelerinin,

çalışanların örgüt ile çıkar birliği içinde olduğunu ön plana çıkartarak, çalışanların örgüt ile çıkar birliği içinde olduğu bir ilişkiye girmesini sağlamaktadır (Keleş, 2006; Baysal ve Paksoy, 1999).

**Örgütsel Kültür:** Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden birisi de örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, bir örgüt içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlık sistemi olarak tanımlanabilir. Kültür, bireylere yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğunu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda sezgi kazandırır (Pekmezci, 2010). Örgüt kültürel yapısını tamamlamışsa ve kültürel yapının gereklerini de düzenli bir şekilde yerine getirirse, örgüte olan bağlılıkta yüksek olacaktır (Güney, 2007).

Örgüt kültürü bireysel ve örgütsel çıktılar üzerinde önemli etkiler yapabilme potansiyeline sahiptir. Örneğin; kutlamalar, eğlenceler, ödüllerin verilmesi yerine ve zamanına göre yapılırsa çalışanlar mutlu ve huzurlu olur. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir. Bu da yeni işe başlayan çalışanların bu kültürün bir parçası olma isteğini arttırmak, çalışanların öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir bağ kurmak ve örgütsel beklentilerin yerine getirilmesi sorumluluğunu doğurur. Bu başarıldığında çalışanlar örgütsel kültürü kabul eder, benimser ve onun bir parçası olur. Bu durum örgüte verimliliği, iş tatminini ve örgütsel başarıyı getirir (Demirgil, 2008).

**Örgütsel Adalet:** Örgütsel bağlılığı etkileyen bir değişken olarak örgütsel adalet, örgüt yönetimin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir. Örgütsel adalet, çalışanların, görev dağılımı, mesaiye riayet, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımını gibi parametrelere yönelik yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Örneğin; yeni işe başlayan, aynı özelliklere sahip ve benzer görevleri ifa eden iki kişiye farklı ücretlerin verilmesi, düşük ücret alan kişinin örgütsel bağlılığın olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Samadov, 2006).

Başka bir ifade ile adaletli bir örgütte çalışanlar yöneticilerin davranışlarını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirirler (Tatlı, 2008).



Örgütsel adalet kavramı iki açıdan ele alınmaktadır. Bunlar:

**Dağıtımsal Adalet:** Bu adalet anlayışı örgütsel kaynakların adil dağıtımını içermektedir. Çalışanların ödeme, yükselme ve benzeri sonuçlarla ilgili algılarını belirlemektedir. Çalışanların daha çok ücret ve ödül gibi maddi kazanç ve haklarla ilgili algıladığı adalet duygusudur. Çalışanlar bu tür kazanç ve haklarını diğer işgörenlerle karşılaştırmaktadırlar. Dağıtımların çalışanlar tarafından adil olarak algılanması ücret ve iş tatmini ile sonuçlanacaktır (Samadov, 2006).

**Prosedürel Adalet:** Karar alma sürecindeki adalet algılamasıdır. Bu adalet türü yönetimin verdiği kararların verilmiş nedenlerinin adil olarak algılanmasına dayanır (Demirgil, 2008).

Dağıtımsal Adalet, iş ve ücret tatmini gibi iki kişisel çıktı sağlamasına karşılık, prosedürel adalet, örgütsel bağlılık ve yöneticilerin adil görülmesi gibi iki örgütsel çıktıya sebep olmaktadır (Demirgil, 2008).

Ayrıca yapılan çalışmalar düşük performans, etkisiz değerlendirme ve planlama sistemlerinin çalışanların adalet algılarını zayıflattığını, bunun doğal bir sonucu olarak da çalışanların örgütü terk etme eğilimi sergilediklerini göstermektedir (Samadov, 2006).

**Ücret:** Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen en belirgin faktörlerden biriside ücret düzeyidir. Bir kişinin belirli bir işyerini seçmesi, orada kalması ve yüksek motivasyonla çalışması kendisine önerilen ücret düzeyi ve ödüllerle yakından ilişkilidir. Özellikle ekonomik sıkıntı yaşayan işgörenler için ücret tatmini, iş, çalışma arkadaşları, yönetim gibi diğer faktörlerdeki tatminden daha önemli olabilmektedir.

Ücrete ilişkin düşüncelerin oluşmasında, geçim ve yaşam standardı etkili olmakla birlikte çalışanların ücret dağıtımındaki adaleti algılama biçimleri de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışan kişilerde yaygın bir davranış, kendi ücretlerini diğer kişilerin ücretleri ile karşılaştırmalarıdır. İşgörenler örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algıladıkları o derece yüksek olacaktır. İşgören ücret sisteminde adil olmayan bir durum hissederse örgüte olan güvenin

kaybolacağı ve örgüte olan bağlılığının giderek zayıflayacağı ileri sürülmektedir. Özellikle üst seviyede çalışanlar için gelir, örgütsel bağlılığı etkileyen çok önemli bir faktördür. Ayrıca rutin ve sıradan ödüllendirmeler kadar, dışsal ödüllendirmelerde önemlidir (Atan, 2010; Samadov, 2006).

Çalışanlara ödemeler, doğrudan ve dolaylı olarak yapılabileceği gibi parasal ve parasal nitelikte olmayan ödüllendirme şeklinde de olabilir. Maaş ve ücretler, ikramiye, prim ve komisyonlar doğrudan yapılan parasal ödemelerdir. İzin-tatil hakkı, sigorta ve benzerleri dolaylı parasal ücretlendirme örnekleridir. Övgü, takdir, tanınma gibi parasal olmayan ödüller de çalışanların iş tatminini ve performansını artıran ödeme sistemi unsurlarıdır (Keleş, 2006).

Ücretin örgütsel bağlılık üzerinde ne derece etkili olduğu ücretin motive edici özelliği ile ilgili bir konudur. Frederick Herzberg'in motive edici ve hijyen faktörleri içinde ele aldığı gibi, ücret işin içeriğinden çok, dışsal güdüleme özelliğine sahip bir faktördür. Bu konu ile ilgili olarak yapılan bir takım araştırmalarda, dışsal motivasyonun işten ayrılma eğilimi ile yüksek derecede ilintili, işten ayrılma davranışı ile daha az ilintili olduğu tespit edilmiştir. Buna neden olarak da, ekonomik sıkıntı ve başka iş imkânlarının sınırlı oluşu gösterilmiştir (Atan, 2010; Keleş, 2006).

**İşin Niteliği:** İşin niteliği ve önemi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden biridir. İşin önemi, örgütün iç ve dış çevresinde bir işin insanların yaşamları üzerindeki etkisi olarak ifade edilmektedir.

İşin motive etme ve zorluk derecesi işin niteliğiyle özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri de örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Saldamlı, 2009).

İşin niteliğine ilişkin faktörlerden, çoğunlukla iş alanı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Bireylerin iş alanları arttıkça deneyimlerinin de artacağı ve buna bağlı olarak da, örgütsel bağlılıklarının artacağı varsayımı kabul edilmiştir. Farklı örneklemeler üzerinde bu hipotez test edilmiştir ve sonuçlar hipotezleri desteklemiştir (Gözen, 2007).

**Örgütteki Pozisyon:** Örgütteki pozisyon çalışanın karar verme mekanizmasını ve yetkisini belirleyen bir değişkendir. Çoğu zaman karar verme yetkisi olmayan alt pozisyonlarda çalışanların örgüte bağlılığının düşük olduğu kabul edilir.

Örgütteki pozisyonu üst düzeyde olan kişinin kaybedeceği birçok şey olduğundan ve iş değiştirmede farklı alternatif seçeneklerinin olabileceği gerçeği de eş zamanlı olarak işgörenin seçenekleri arasında yer alarak örgüt arasındaki ilişkisini etkilemektedir.

**Yönetim Tarzı ve Liderlik:** Örgütlerde görülen yönetim ve liderlik tarzları örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığı etkilemektedir. Katılımcı ve esnek yönetim tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, otokratik yönetim tarzı ise katılmayı engelleyerek örgütleri olumsuz yönde etkilemektedir. Eğer tepe yönetim örgütsel kültüre ve değerlere önem veriyorsa bu örgütlerde verimlilik ve yenilikçi düşünceler artış gösterecektir (Demirgil, 2008).

Yönetim ve liderlik stili, çalışanların karar süreçlerine katılımı, kararları sorgulayabilmesi, örgüt içi iletişimin etkinliği ve kişisel gelişim gibi kavramlar günümüz küresel rekabet koşullarında örgütlere sık değişen pazar koşullarına esneklik gösterebilmeyi ve buna uygun uygulamaları yürürlüğe geçirmeyi kolaylaştırabilecek ve uzun vadeli performans yaratmak için gerekli ortamın kurulmasına imkân sağlayabilecektir (Saldamlı, 2009).

**Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması:** Örgütsel bağlamda, formel veya informal bir grup oluştuğunda, grup üyelerini birbirinden farklılaştıran ve aynı zamanda birbirine bağlayan bir yapı oluşur. Üyelerin tecrübesi, yaş, uzmanlık, yetki, güç, statü vb. özelliklerine bağlı olarak üyeler arasında bir farklılaşma ortaya çıkar. Bu farklılaşma içerisinde her grup üyesinin işgal ettiği bir konum veya yere statü, işgal ettiği bu statü nedeniyle grup üyelerinin kendisinden beklediği o makama özgü eylem, davranış ve tutuma ise rol denir (Bülbül, 2007). Rol belirsizliği ve rol çatışması değişkenleri ise işgörenler arasında örgütsel bağlılığı belirlemede önemli olabilmektedir.

Rol çatışması, kişinin örgüt içindeki görevini yerine getirmesi sırasında örgüt içinden ve dışından birden çok talep gelmesi sonucu oluşur. Rol çatışmasının nedenleri; (Pekmezci, 2010)

1. Rolü gönderen kişinin, işgörenden çelişen ve uyumsuz beklentilerde olması,
2. Birden fazla rol göndericinin taleplerinin çakışması,
3. İşgörenin yerine getirmesi gereken rollerden birini tercih edememesi,
4. Yukarıda belirtilen rol çatışmaları başkalarının beklentileriyle ilgili iken, kişi-rol çatışması olarak nitelenen bireyin rolü ile uyumsuzluğu da rol gereklerindedir.

Rol belirsizliği ise, örgütün rol ile ilgili beklentilerinin sınırlarını tam olarak çalışana bildirmemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışanın yerine getirmek zorunda olduğu görevleri ile ilgili kendisinden beklentilerin belirgin olmaması, bunları davranışa yöneltmesi için kendisine açık bir bilgi verilmemesi örgüt ortamında ortaya çıkabilecek belirsizlikler olarak ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle rol belirsizliği, görev, yetki ve sorumluluk açısından tam bir kesinlik olmaması durumudur. Dolayısıyla rol çatışmasının belli ölçüde birey orijinli, rol belirsizliğinin ise örgüt orijinli olduğunu söylemek mümkündür (Samadov, 2006).

Yapılan çalışmalar rol çatışması ve rol belirsizliği değişkenlerinin çalışanlarda içsel çatışmayı ve iş ortamı gerilimini artırarak iş güvensizliği yarattığı ve bunun sonucunda örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediği ortaya çıkmıştır (Pekmezci, 2010; Atan, 2010).

**Sosyal Güvenlik:** Sosyal güvenlik “Toplumları oluşturan fertler arasında ayırım yapmaksızın, bütün fertlerin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını giderecek şekilde bugünlerini ve geleceklerini güvence altına almayı ve bireylerin yaptıkları iş ne olursa olsun; hastalık, kaza, analık, yaşlılık, sakatlık, işsizlik, ölüm ve çocuk yetiştirme gibi durumlarda ya da gelir kayıplarını telafi etmeyi amaç edinerek kişilerin güvenliklerinin sağlandığı sistemler bütünüdür”.

Sosyal güvenlik sistemi toplumdaki tüm bireylerin karşılaşılabilecekleri tehlikelere karşı yaşamlarının güvence altına alınması için ortaya çıkmış bir sistemdir.

Sosyal güvenlik sisteminin en önemli araçları; sosyal yardımlar ve sosyal hizmetlerdir (Gözen, 2007).

**Takım Çalışması:** Globalleşmeyle birlikte artan rekabet, azalan kar ve çeşitlenen müşteri ihtiyaçları örgütlerinde değişmelerine neden olmuştur. Günümüzde örgütler, giderek çeşitlenen ve baş etmek zorunda oldukları sorun ve zorlukları bireysel becerilerden çok, sinerjik etkilere sahip olan takım ruhu ve çalışmasıyla aşabileceklerini düşünmektedirler (Demirgil, 2008).

Yapılan araştırmalar; gerek işveren gerekse işgörenlerin her ikisinin de takım çalışmasından yararlandıklarını belirtmektedir. Takım çalışması işgörelere özellikle de daha çok beceri ve vasıf gerektiren iş görenlerde, karar verme yetkilerinin artmasından dolayı büyük bir iş tatmini sağlamaktadır ki bu da işletmelere verimin artması, yenilikçi düşünce kalitesinin yükselmesi, düşük devamsızlık ve düşük personel devri olarak yansımaktadır. Takımlar aynı zamanda çağdaş iş yaşamının güçlüğünü ele almada, uygun iş çözümlerinin üretilmesinde, daha fazla insanın katılımının sağlanmasında ve beklentilerdeki değişimlere işgörelere daha esnek ve uyumlu olabilmesinde oldukça etkili bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır (Keleş, 2006).

#### 4.1.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Kişinin örgütsel bağlılığıyla ilişkili olan örgüt dışı faktörler, yeni iş bulma olanakları, profesyonellik, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve işsizlik oranı vb. gibi dışsal faktörlerdir.

**Alternatif İş İmkânı:** Bir kişinin işe başladıktan sonra bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, yeni iş bulma olanaklarıdır. Örgütsel bağlılık literatürün de, yeni iş bulma olanaklarının sınırlı olmasının örgütsel bağlılığı arttırdığı konusunda görüş birliği bulunmaktadır.

Yeni iş bulma olanakları bulunmasına rağmen örgütün aktif bir üyesi olarak kalmaya devam eden ve örgütü ile kimlik birliği geliştirilmiş olan bir çalışanın, yeni iş bulma olanağına sahip olmadığı için örgütte ki konumunu kaybetmemeye çalışan bir kimseden daha fazla örgütsel bağlılık göstermesi beklenebilir. Bu durumda eğitim, işten

ayrılma niyetini etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Demirgil, 2008).

Yeni iş bulma olanakları ile ilgili faktörün yanı sıra çalışanların iş arama davranışlarının da bağlılıkla ilişkili olduğu saptanmıştır. Buna göre iş arama davranışları bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir.

Belli bir örgütte çalışmaya başlamadan iki ay önceki iş belirleme ve kariyer planlarının, örgüte girme ve sosyalleşme değişkenlerini etkileyebileceği; bu değişkenlerin de başlangıçtaki iş tutumlarını öngörebileceği ileri sürülmektedir. Bu iş tutumlarının en belirginini işe, örgüte bağlanmak veya örgütten ayrılmak konusudur. İşe girmeden önceki ve işe başlamanın ilk günlerindeki örgüte bağlılık eğilimlerinin üç ay sonraki örgütsel bağlılığı etkilediği belirlenmiştir. Çalışanın işe başlamadan önceki genel bağlılık eğiliminin belirli bir ön bağlılık çerçevesi oluşturduğu söz edilen çalışmalarla ortaya konulmuştur (Samadov, 2006).

### **Profesyonellik**

Profesyonellik, mesleki bağlılıkla ilgili bir kavramdır. Morrow ve Goetz'e göre profesyonellik, bireyin mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir (Cengiz, 2001). Literatürde profesyonelleri ifade eden dört önemli özellik tespit edilmiştir. Bunlar: (Samadov, 2006).

- Profesyoneller, alanları ile ilgili çeşitli örgütler kurarak, bunlara üye olarak, seminer, kongre, eğitim faaliyetleri gibi çeşitli toplantılara katılarak ve kitap vb. yayınları takip ederek bir topluluk havası taşırlar,
- Sosyal sorumluluk taşırlar,
- Kendi kurallarına inanırlar,
- Özerklik talebinde bulunurlar.

Yukarıdaki özelliklerden hareketle profesyonelleri kendi kurallarını koyan ve bunların geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk sahibi olan, bağımsız hareket etme temayülü taşıyan ve genellikle kendi alanları ile çeşitli teşekküllerin çatısı altında birleşen bireylerdir şeklinde tanımlamak mümkündür.

İşinde profesyonel olan işgörenin iş verimi artar. Bu durum işgörenin örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkiler. Ancak profesyonel işgörenlerin alternatif iş seçeneklerinin olması nedeniyle tam tersi bir durum da meydana gelebilir.

#### 4.1.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali bulunmaktadır (Pekmezci, 2010).

Bağlılığın tanımlayıcı öğeleri, örgütsel çıkar ve beklentileri karşılamak olduğuna göre, bağlılıktan kaynaklanan tutumsal örneklerin, bağlılığın gücüne göre farklı derecelerde olması beklenir. Bağlılığın gücüne göre aşağıdaki durumlar belirtilebilir (Saldamlı, 2009).

- Bağlılık, örgüt güvenliği için yapılan kişisel fedakârlığı yansıtmalıdır.
- Bağlılık süreklilik göstermelidir. Yani davranış öncelikle ödül veya cezalandırma gibi çevresel bir kontrole dayanmamalıdır.
- Bağlılık, çalışanın zihnini örgütle ne kadar meşgul ettiğini göstermelidir. Yani, kişisel zamanın büyük bir bölümü örgüte ilişkin eylemlere ve düşüncelere ayrılmalıdır.

Örgütsel bağlılığın, performans, devamsızlık, işe geç kalma, stres ve işten ayrılma niyeti gibi iş davranışlarıyla olan ilişkileri üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, özellikle davranışsal sonuçların bağlılıkla güçlü ilişkiler içinde olduğu belirlenmiştir. İş doyumunu, güdülenme, karara katılma ve örgütte kalma arzusu bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık işe bağlılıkla olumsuz ilişkili bulunan en önemli davranışsal sonuçlardandır (Bülbül, 2007).

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

irdelemiştir. Bu bağlamda ortaya çıkan düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık kavramları aşağıda ifade edilmiştir (Saldamlı, 2009).

#### **4.1.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık**

Bu bağlılık düzeyinde bireyler, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun bulunmaktadır. Düşük örgütsel bağlılık sonuçlarına kısaca değinmek gerekirse şöyle özetlenebilir (Tiryaki, 2005).

**Olumlu Sonuçları:** Bu bağlılık boyutunda bireyin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilir. Ayrıca, bireyin örgüte olan düşük bağlılığı, alternatif iş olanaklarını değerlendirmesini sağlayacağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilir. Örgüt, içten gelen ve informal olan bu iletişim sisteminden zamanında yararlanabilirse, ileride kendisine pahalıya mal olabilecek sorunların üstesinden gelebilecektir (Saldamlı, 2009).

**Olumsuz Sonuçları:** Örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren işgörenler, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba gösterirler. Bu yüzden bunlar, örgüt içinde “duygusuz işgörenler” olarak tanımlanmaktadır. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta, iş güvenliği ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Örgütte yayılan informal zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirebilmektedir (Bülbül, 2007).

#### **4.1.5.2. İlimli Örgütsel Bağlılık**

Bu bağlılık düzeyinde bireyler, deneyim açısından güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bir seviyede bulunmaktadır. İlimli örgütsel bağlılık düzeyinin sonuçları şöyle özetlenebilir (Pekmezci, 2010).

**Olumlu Sonuçları:** İşgörenler, bu bağlılık düzeyinde sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler (Tiryaki, 2005). Bu düzeydeki işgörenler, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini



karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler. İlimli bağlılık birey ve örgütün karşılıklı değer uyumunu yansıttığından bireye dengeli insiyatif ve kişisel tercih olanağı vermekte, böylece sonuçta dengeli bir bağlılık düzeyi ortaya çıkmaktadır (Pekmezci, 2010).

**Olumsuz Sonuçları:** Örgüte ılımlı düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu bağlılık düzeyinde çalışanların yaratıcılık, yardımseverlik, fikir önerme, jestler yapma, irade ve fedakârlık gibi üyelik davranışları, örgütü beklenmeyen durumsallıklardan koruyabilecek esnekliği sağlaması bakımından önemlidir. Bu düzeydeki çalışanlar, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu durum da kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine neden olabilirler (Tiryaki, 2005).

#### 4.1.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık düzeyinde bireyler, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterirler. İşgörenler, meslekte başarı ve ücretten doyum sağladığı gibi, dış baskılara karşın örgüte yüksek derecedeki sadakatini de devam ettirmektedir (Saldamlı, 2009).

**Olumlu Sonuçları:** İşgörenin yüksek düzeyde bağlılığı, örgüte güven verir ve bu güvene bağlı olarak örgütte kararlı iş gücü grubunun oluşmasını sağlamaktadır. Örgütün bünyesinde bulunan kararlı ve güven verici iş gücü ise, örgüt amaçlarını isteyerek kabul etmekte ve örgüt için en verimli ürünü ortaya koymaya çalışmaktadır (Saldamlı, 2009).

Yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar aynı zamanda yüksek derecede işlerine de bağlı iseler, örgütün en değerli üyesi olurlar. Bu gibi işgörenler örgüt içinde “kurumsal yıldızlar” olarak adlandırılırlar (Tiryaki, 2005).

**Olumsuz Sonuçları:** Yüksek bağlılık bazen iş görenlerin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek derecede bağlılık, bireyi aşırı derecede grupta bütünleşmesi ve kimliğinin grup içinde erimesine yol açmaktadır. Bu bireyler ayrıca kişisel yetersizliklerini kapatmak amacıyla grup

içinde daha etkin olma çabası gösterdiklerinde, bazen aile ve sosyal ilişkilerinde gerilimler yaşarlar. Yüksek örgütsel bağlılıkla birlikte yüksek iş bağlılığı olan bireyler, zamanlarının büyük bir bölümünü işlerine ve örgütlerine ayırdıklarından aile sorumluluklarını göz ardı etmekte, ev ve iş yaşantısında denge kuramamaktadırlar (Gözen, 2007).

#### **4.1.6. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar**

Örgütsel bağlılık ile benzer özellik gösteren kavramlar bulunmakta, bu kavramlar zaman zamanda birbirine karıştırılmakta ve örgütsel bağlılık yerine kullanılmaktadır. Bu kavramlar; mesleğe bağlılık, iş arkadaşlarına bağlılık, işe bağlılık, iş tatmini, itaat ve sadakattir.

##### **Mesleğe Bağlılık**

Mesleğe bağlılık; mesleği severek yapma, onunla özdeşleşmiş olmayı ifade etmektedir. Örgüte bağlılık ise; o örgütle özdeşleşme ve o örgüte ait olduğunu hissetmektir. Daha açık bir ifade ile mesleğe bağlılık, bireyin belli bir alanda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda, mesleğinin yaşamındaki önemi ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğu ile ilgilidir (Baysal, 1999). Mesleğe bağlılıkla ilgili diğer bir değerlendirmeye göre ise mesleğe bağlılık, kişinin mesleğini çalıştığı örgütün ne derece üstünde tuttuğunun ölçüsüdür (Samadov, 2006; Demirgil, 2008).

Örgütsel ve mesleğe bağlılık arasındaki ilişki, profesyonel çalışanların olduğu bir örgütte daha verimli sonuçlar vermektedir. Örneğin, mesleğine ve amaçlarına daha bağlı olan çalışanların örgüte yüksek düzeyde bağlılık göstermesi olasılığı daha düşükken, hem örgüt hem de mesleğine bağlı olan kimselerin örgüt etkinliğini artırıcı davranışlar göstereceğine işaret eden araştırmalar bulunmaktadır. Bir kimse mesleği için uzun yıllar harcaıyıp, mesleği kendisi için giderek daha önemli olmaya başladığında o kişi, mesleğinin değer ve ideolojisini içselleştirmeye başlamaktadır. Bu şekilde gelişen mesleğe bağlılık üç alt düzeyde ele alınır (Demirgil, 2008).

Ülkemizde yapılan bir araştırmada ise; hemşirelerin işlerini çok severek yapmaları, mesleklerini çok sevmeleri ve yaptıkları işten anında geri bildirim almaları

nedeniyle çalıştıkları hastaneden çok mesleklerine bağlı oldukları belirlenmiştir. Bu çalışmalarla ortaya konan bulgular, mesleki bağlılığın örgütsel bağlılıktan farklı olduğu ve örgütsel bağlılığın mesleki bağlılığa göre daha geniş bir kavram olduğunu göstermesi bakımından önemlidir (Atak, 2009).

### **İş Arkadaşlarına Bağlılık**

İş arkadaşlarına bağlılık, bireyin diğer işgörenlerle özdeşleşmesi ve onlara karşı bağlılık duyduğunu hissetmesidir. Arkadaş bağlılığı bazen bir takım faydalar elde etmek için bir araç, bazen de kendisi bir amaç olarak ortaya çıkabilmektedir. Bağlılık güdüsü yüksek olan bireyler samimi ilişkilere ve arkadaşlık bağlarına çok önem verirler. Geleceğe yönelik bir takım planlarla uğraşmaktan ziyade insanlarla birlikte oldukları, onlarla bir şeyleri paylaştıkları ve onlara yardım ettikleri bir ortamda çalışmayı tercih ederler. Bu tür kişiliğe sahip bireyler için arkadaş bağlılığı bir amaçtır. Böyle durumlarda örgütten ayrılmak, bağlılık duyulan arkadaşlardan da ayrılmak anlamına geldiği için bireylerin örgütten kopması daha güç olmaktadır (Bülbül, 2007).

İş arkadaşlarına bağlılık göstermenin hem bireysel hem de örgütsel bir takım sonuçları vardır. Bireysel olarak, bir kişinin, bir gruba aidiyet duygusu taşıması performansını olumlu yönde etkilemektedir. Kişilerin işle ilgili problemlerini çözümünde iş arkadaşlarına bağlılık önemli katkılar sağlamaktadır. Sosyal katılım dayanışma duygusunu artırarak, güçlü bir örgütsel bağlılığın oluşması ve gelişmesi için gerekli altyapıyı hazırlamaktadır (Samadov, 2006).

### **İşe bağlılık**

Örgütsel bağlılığa benzeyen ve ilişkili olan bir diğer kavram da işe bağlılıktır. İşe bağlılık, çalışanın yapmakta olduğu işine yönelik olarak edindiği duygusal bir bağ ve inançtır. Çalışanın işe bağlılığı örgütsel bağlılıktan farklıdır. İşe bağlılık, kişinin gözünde işin değeri ve önemi hakkındaki değerlerin içselleştirilmesi ve bireyin kimliğini işe bağlı kılan, işe yönelik tutum ve eğilimler olarak da tanımlanmaktadır (Atak, 2009).

İşe sarılma ve bağlılık göstermenin yaş, cinsiyet ve kontrol alanı gibi kişisel farklılıkların ve kararlara katılım, işe özendirme ve kariyer imkânı gibi iş koşullarının bir fonksiyonu olduğu; buna karşın kültür ve sosyalleşme etkisinin ise daha az etkili olduğu ileri sürülmektedir (Samadov, 2006).

İşe bağlılık konusunda yapılan araştırmalar, kavram ile ilgili özellikleri şu şekilde sıralamaktadır: (Demirgil, 2008)

- Bir kimsenin kendi hakkında sahip olduğu imajla iş arkadaşları arasındaki ilişki
- Kişinin işine sarılma derecesi
- Kişinin kendisine verdiği değer algıladığı performans düzeyinden etkilenme derecesi
- Kişinin psikolojik olarak kendisini işiyle özdeşleştirme derecesidir.

İşe bağlılık ile örgütsel bağlılık arasındaki en büyük fark, örgütsel bağlılığın en temel belirleyicisinin örgütsel faktörler olmasına karşın, işe bağlılığın belirleyicileri kişisel faktörlerdir (Taşkaya, 2009).

### **İş Tatmini**

İş tatmini, çalışanların işinden ne elde etmek istedikleri ile gerçekten ne elde ettiğini algılaması arasındaki farkın derecesidir. Başka bir deyişle, iş tatmini çalışanların işine karşı gösterdiği ilgi, örgütsel bağlılık, sosyal imkânlar gibi belli girdiler karşılığında aldığı çıktı miktarı (iç ve dış ödüller) ile alması gerektiğini düşündüğü çıktı miktarı arasındaki fark, iş tatmininin belli başlı belirleyicisi olarak görülmektedir (Güney, 2007).

İş tatmini, çalışan halen sahip olduğu iş rolüne dönük duygusal yönelimi ya da onun işine karşı gösterdiği duygusal bir tepki olarak da tanımlanmakta, çalışanın işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda ulaştığı haz duygusu olarak nitelendirilmektedir. Çalışanın ulaştığı haz duygusu ne kadar yüksek olursa işinden sağladığı tatmin de o kadar yüksek olur. Bu durumda örgütsel bağlılık, örgüte ilişkin inanç, iş tatmini ise, belli iş görevleri ve deneyimlerine yanittir. Yine örgütsel bağlılık,

örgütün amaç ve değerlerini kapsayacak şekilde örgüte bağlılık üzerine odaklanırken, iş tatmini farklı şekilde çalışanların görevlerini yaptığı belli iş çevresi üzerine yoğunlaşmaktadır (Atak, 2009).

İş tatmini ve bağlılık kavramları birbirleri ile çok ilişkili olmasına rağmen, kişi örgüte bağlılık konusunda olumlu eğilimlere sahip olurken, belirli iş veya deneyimlerinde mutsuz olabilir. Hem örgüte bağlılık, hem de örgüt içinde belirli bir işe ilişkin olumlu tepki, motivasyonun yükseltilmesi için birlikte gereklidir (Demirgil, 2008).

### **İtaat**

İtaat kaynağını birey dışından alan bir görev duygusudur ve tartışılmaz bir otorite tarafından verilen tek kaynaklı bir emre dayalıdır. Bireyler genellikle verilen emirlere uymama sonucu karşılaşılabilecek yaptırım ve cezalardan çekindikleri için itaat göstermektedirler. Oysaki örgütsel bağlılık dış çevre kaynaklı değil, içsel bir görev duygusudur. İçsel olduğu için de, dışsal emirlerle oluşturulması mümkün değildir (Çöl, 2004).

Genellikle, itaat olmaksızın bağlılığın olumlu sonuçlar doğurmayacağı gibi, bağlılık olmaksızın itaat göstermek de çalışanın örgüt için gerekli katkıları, çabaları ve davranışları göstermesini sağlamayacağından örgütün başarısına ve gelişmesine dönük faaliyetlerin yürütülmesi mümkün olmayacaktır. Bir tutuklunun hapisane yönetimi ve kurallarına itaat etmesinin hapisaneye bağlı olduğu anlamına gelmeyeceği gibi çalışanların da itaat duygularının varlığı örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğunu göstermeyecektir. Bu nedenle örgütler, itaat duygusu-örgütsel bağlılık dengesini incelemek örgütsel bağlılığı desteklemeyen itaat duygularını tespit etmek durumundadırlar (Atak, 2009).

### **Sadakat**

Sadakat, örgüte karşı yükümlülük altına girmek ve örgütün yüceltilmesi anlamında tanımlanmaktadır. Bu çerçevede sadakat, örgütün genel başarısı için fazladan zaman ve gayret harcamayı, özellikle örgütü dışarıdakilere övmeyi, dış tehditlere karşı

korumayı ve savunmayı, ayrıca müsait olmayan koşullar altında dahi örgüte bağlı kalmayı içermektedir (Atak, 2009).

Örgütsel bağlılık ve örgütsel sadakat kavramlarının her ikisi de örgüt üyeliğinin uzun süre devam ettirilmesi ile ilgili kavramlardır. Ancak iki kavram dayanak noktaları bakımından birbirinden farklılık arz etmektedir. Çünkü örgütsel sadakat kültürel değerlere, örgütsel bağlılık ise, işe ve başarıya dayanmaktadır. Ayrıca örgütsel sadakatin, uzun süreli bağlılığın bir sonucu olduğu ifade edilmektedir (Çöl, 2004).

## **4.2. Motivasyon**

### **4.2.1. Motivasyonun Tanımı**

Latince “hareket etmek” anlamını taşıyan “movere” kelimesinden türeyen motivasyon kelimesi, temel olarak “harekete geçiren” anlamında kullanılır. Daha ayrıntılı olarak ifade etmek gerekirse; amaç, hedef, istek, güdü, tutum, gaye, başarı, teşvik, moral, ilgi gibi birçok kavram motivasyonun tanımı içerisinde yer alır (Byars and Rue, 1995). Motivasyon (güdüleme), kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleriyle davranmalarıdır (Nakip, 2001). Genellikle motivasyon, amaca yönelik davranışlarla ilişkili bir süreçtir. Yani, bireyin bir amaca yönelmesi ya da harekete geçirilmesi anlamına gelmektedir. Bu tanımlar genellikle üç yaygın motivasyon karakterini kapsamaktadır (Kaplan, 2007). Bunlar:

- Harekete geçirici,
- Hareketi devam ettirici,
- Hareketi veya davranışları olumlu yöne yönettiricidir.

Motivasyonun; iki önemli özelliği şudur: Birincisi motivasyon kişisel bir olaydır. Bir bireyi motive eden herhangi bir durum veya olay başkasını motive etmeyebilir. İkincisi ise motivasyon ancak insan davranışlarında gözlenebilen bir olgudur (Koçel, 2007).

Örgütsel motivasyon, bir iş göreni çalışmaya başlatan ve devamını sağlayan etkiler bütünü olarak da nitelendirilmektedir (Tengilimoğlu ve ark., 2008).

Motivasyon kavramı, her zaman kulağa gizemli bir kavram gibi gelir. Motivasyon denince, sanki insanların üstüne serptiğinizde herkesin, birdenbire enerjisiyle yüklü hale geldiği ve verimli çalışma isteği ile dolduğu sihirli bir toz gibi bir şey düşünülür. Aslında motivasyon kavramı hiçte öyle gizemli bir şey değildir. Motivasyon, bireylere karşı nasıl davranıldığı ile ve bireylerin yaptıkları iş hakkında neler hissettikleriyle ilgilidir.

Atkinson'a göre; (Öztürk, 2002)

- Tüm bireylerin temel güdeleri ve gereksinimleri vardır. Bu güdüler davranış potansiyelini simgeler ve yalnız uyarıldıkları zaman davranışı etkiler.
- Bu güdülerin uyarılıp uyarılmamaları birey tarafından algılanan duruma ya da çevreye bağlıdır.
- Özel çevresel öğeler çeşitli güdülerin uyarılmasını sağlar diğer bir deyişle özel bir güdü, uygun bir çevre tarafından uyarılmadıkça davranışı etkilemeyecektir.
- Algılanan çevresel değişiklikler, uyarılan güdüleme biçimlerinde de değişiklik yaratacaktır.
- Her güdüleme ayrı bir gereksinimin doyurulmasına yöneliktir. Uyarılan güdüleme tarzı, davranışı biçimlendirir ve uyarılan güdüleme tarzındaki bir değişiklik, davranışta da değişiklik yaratır.

Bu tanımların ortak özelliği motivasyonun, insanı harekete geçirici veya hareketi hızlandırıcı bir öğe olduğudur. Ayrıca, insanların motive edilebilmeleri için ihtiyaçlarının iyi tespit edilmesi ve onları tatmin etmek amacıyla çeşitli davranışların gösterilmesi gerekir (Öztürk, 2002).

#### **4.2.2. Motivasyonun Önemi**

Çalışan, bir örgütün örgüt olmasının temel nedenidir. Çalışan olmadan, örgütün var olması olanaklı değildir. İnsanlar, toplumun bir kısım gereksinimlerini karşılamak için üretime geçtiklerinde, aslında kendilerinin de bir kısım gereksinimlerini karşılamayı hedeflemektedir.

Bir çalışanın çalıştığı örgütten doyumak istediği gereksinimleri yalnız fizyolojik gereksinimler değildir. Yapılan bir iş de ekonomik tatminin gerekli bir koşul olduğunu söyleyebiliyorsak da, kesinlikle yeterli bir koşul olduğunu söyleyemeyiz. Bir çalışan psikolojik ve sosyal gereksinimlerin bir kısmını da bulunduğu örgütten sağlamak istemektedir. Bundan dolayı, çalışanların örgütte fizyolojik, psikolojik ve sosyal gereksinimlerini karşılayabileceği iyi bir yönetime gereksinimi olmaktadır. Bu işlev yöneticiler tarafından ne denli iyi yerine getirilirse, çalışanlar da örgütle o denli özdeşleşerek örgüte bağlanmaktadır. Böyle bir bağlanma, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi, yaşamını sürdürmesi için temel gerekliliktir. Çalışan hizmetlerinin kapsamına, çalışanın örgüte alınmasından ayrılmasına kadar geçen süre içinde onun için yapılacak her türlü ödeme, yetiştirme, yükseltme, yer değiştirme, motivasyon, disiplin ve değerlendirme gibi hizmetler girmektedir. Bu hizmetler örgütten örgüte değişik özellikler gösterebilmektedir. Bu hizmetlerin en önemlilerinden biri de motivasyondur.

Örgüt çalışanlarının, görevinde başarılı ve verimli olabilmesi için, maddi, fiziki ve psiko-sosyal yönden motive edilmeleri gerekir. Motive olan birey, amaç ve hedefe ulaşmak ve başarılı olmak için gerekli olan gücü sağlamış olacaktır (Genç, 2008).

Motivasyon gerçekleştiğinde sistem, çalışanlar ve kurum açısından bazı yararlar sağlayacaktır (Öztürk, 2002; Utaş Akhan, 2004). Bunlar:

- Çalışanların temel ekonomik gereksinimlerini karşılamaya olanak sağlayacaktır.
- Çalışanların toplumsal ihtiyaçlarını karşılamaya olanak hazırlayacaktır.
- Çalışanların 'ego'larını tatmine yönelecektir.
- Çalışanların yeteneklerini geliştirmesine olanak sağlayacaktır.
- İşletmelerin, çalışanların verimliliğine, toplumsal ve ekonomik refah koşullarının geliştirilmesine dönük bir rekabet ortamı içine girmelerine olanak hazırlayacaktır.
- Bireylerin, yaratıcılık ve önderlik niteliklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlayacaktır.
- Çalışanları, sağlanan motivasyon olanaklarından daha çok yararlanmaya yöneltmek, kişilerarası olumlu rekabeti geliştirecektir.



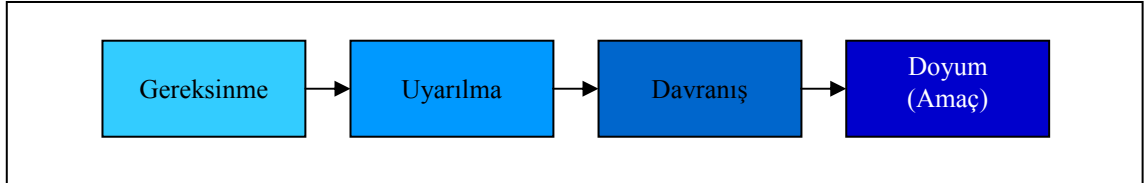
- Değişen ekonomik, toplumsal ve teknolojik koşullara göre işletmeleri “esnek motivasyon” sistemlerini benimsemeye zorlayacaktır.
- Motivasyon, çalışanların amaçları ile organizasyonun amaçlarını birleştirmek için uygulanan tüm yöntemleri içerir. Motivasyon, bir yandan kurumda verimliliğin yükselmesi, öte yandan ise çalışanların örgütten beklemedikleri doyumun arttırılmasını sağlayacaktır.

Motivasyonun gerçekleşmediği durumlarda, performansta düşme, iş devir oranlarında artma, iş yavaşlatma, kurum içi yakınmalarda artma, çalışanlarda mutsuzluk, tükenmişlik, ilişkilerde kötüleşme, işin kalitesinde ve dolayısıyla verimlilikte düşme görülecektir (Öztürk, 2002; Utaş Akhan, 2004; Öztürk, 2002).

#### 4.2.3. Motivasyon Süreci

Güdü, çeşitli gereksinimlerin karşılanması için bireyleri davranış ve eyleme iten neden olarak tanımlanırken motivasyon bu eylemin kendisini yaratır. Motivasyon, güdülerin etkisiyle eyleme geçme ve gerçekleşme sürecidir.

Bu sürecin oluşumunda dört önemli aşamadan söz edilebilir (Özdemir, 2004).



Motivasyon süreci, bireyin bir ihtiyacının farkında olması ve bunun yarattığı Gerilim evresini ihtiyacı tatmin edecek yolları araştırma evresi izler. Birey ihtiyacını tatmin ettikten sonra durumu yeniden değerlendirir ve ihtiyacının tatmin düzeyi kendi açısından yeterli ise tatmin edilen ihtiyacın yerini bir başka ihtiyaç alır.

Motivasyon sürecinde üç temel unsur rol oynamaktadır. Bunlar; örgütsel amaçlar, kişilerin gösterdiği çaba ve kişilerin ihtiyaçlarıdır. Kişilerin göstermiş olduğu çabaların kurumun amaçlarına yönelik olması çabaların kalitesi önemlidir. Motivasyon, kurumsal amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olarak yüksek düzeyde çaba gösterme istekliliğidir (Doğru, 2010).

#### **4.2.4. Motivasyon Teorileri**

##### **4.2.4.1. Klasik Yaklaşımlar ve Kapsam Teorileri**

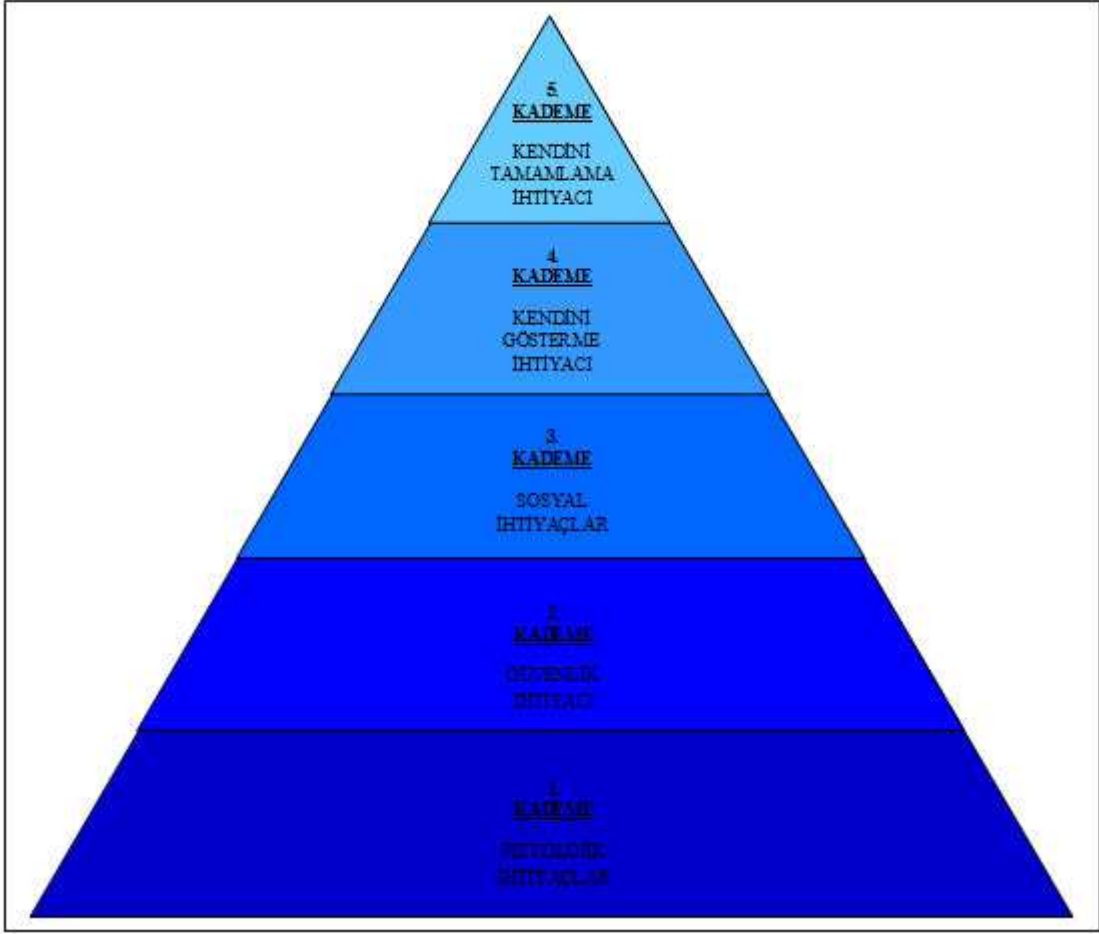
Kapsam kuramlarının esas amacı; kişinin içinden gelen ve davranışlarına yön veren faktörleri anlamaya çalışır. Yönetici, çalışanları belirli şekillerde davranmaya zorlayan bu faktörleri ortaya çıkarabilirse, bunlara dikkat ederek çalışanlarını daha iyi yönetebilir ve kurumun amaçlarına yönelik çalıştırabilir. Kapsam teorileri, çalışanların ihtiyaçlarına olumlu şekilde yanıt veren bir iş ortamının motivasyonu sağlamada önemli faktör olduğunu savunur. Bu noktadan hareket ederek birçok araştırmacı iş yaşamında insanın motivasyonunu açıklamaya yönelik teoriler geliştirmişlerdir (Soykenar, 2008).

##### **4.2.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi**

Motivasyon teorileri içinde en çok bilinen Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi olduğu söylenebilir. Bireyin ihtiyaçlarını gidermek amacıyla çeşitli davranışlarda bulunduğunu öne süren Maslow, teorisini üç temel varsayıma dayandırmaktadır: (Güney, 2007)

- 1) Sadece tatmin edilmemiş ihtiyaçlar insanları çeşitli şekillerde davranmaya yönlendirir, tatmin edilmiş ihtiyaçların davranışlar üzerinde herhangi bir etkisi yoktur.
- 2) İnsan ihtiyaçları, önem derecesine göre aşağıdan yukarıya doğru hiyerarşik olarak sıralanır.
- 3) İnsan, ancak bir basamaktaki ihtiyacı belli bir dereceye kadar tatmin edilirse, bir üst basamaktaki ihtiyacının etkisi altına girer.

Maslow insan ihtiyaçlarını beş ana grupta toplamıştır. Birinci grup en alt düzeydeki ve en ilkel ihtiyaçları kapsarken, beşinci grup ise en yüksek düzeydeki ihtiyaçları kapsamaktadır. Bu ihtiyaçlar şunlardır: (Güney, 2007; Koçel, 2007; Özkalp, 2001; Soykenar, 2008)



Şekil 1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Koçel T. (2007) İşletme Yöneticiliği. 11. Baskı. Arıkan Yayınları. İstanbul, s:487.

**Fizyolojik İhtiyaçlar:** İnsanların doğuştan sahip oldukları ve arzu ettikleri hava, su, yemek, uyku, cinsellik gibi temel ihtiyaçlardır. Bunlar insanın yaşamını fizyolojik olarak devam ettirebilmesi için gereklidir.

**Güvenlik İhtiyaçları:** Fiziksel ve psikolojik tehlikelerden korunma, iş güvenliği gibi ihtiyaçlardır.

**Sosyal ihtiyaçlar:** Kişinin bir gruba ait olma, kabul edilme, dostluk gibi ihtiyaçlardır.

**Saygınlık İhtiyaçları:** Kendine saygı ve güven duyma, tanınma ve prestij kazanma gibi dışsal saygınlık faktörlerine duyulan ihtiyaçlardır.

**Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları:** Yaratıcılığını kullanabilme, sahip olunan tüm potansiyelini açığa çıkarma, kişisel gelişme ve ilerleme gibi ihtiyaçlardır.

Maslow'a göre kişi önce en alt düzeyde bulunan ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranır. Karnı aç (fizyolojik ihtiyaç) bir kişiyi, plaket verip, överek (saygınlık ihtiyacı) motive etmek mümkün değildir.

Maslow'un geliştirdiği bu ihtiyaçlar hiyerarşisi modelini, genel bir kalıp olarak görmek daha uygundur. Yani, herkesin, aynı şekilde ve aynı şiddette bu ihtiyaçlar tarafından motive edildiğini söylemek mümkün değildir. Herkes çeşitli kademelerdeki ihtiyaçlar tarafından davranışa sevk edilecektir. Buna göre yaklaşık şöyle bir orandan bahsedebiliriz: Bir kişinin fizyolojik ihtiyaçlarının %85'inin, güvenlik ihtiyaçlarının %70'inin, sosyal ihtiyaçların %50'sinin, kendini gösterme ihtiyacının %40'ının, kendini tamamlama ihtiyacının ise %10'unun karşılanması yeterli olacaktır.

Kişiler önce en alt düzeydeki ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranır, tatmin edilen her ihtiyaç grubu davranışları etkileme özelliğini kaybedecek ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlar kişinin davranışlarını etkilemeye başlayacaktır. Günümüze kadar Maslow'un geliştirmiş olduğu bu yaklaşımın gerçeğe uygunluk derecesini araştıran birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların bir kısmı yaklaşımı doğrularken bir kısmının doğrulamamış olmasına karşın, bu teori basitliği, anlaşılabilirliği ve mantıklı olması çerçevesinde en çok bilinen motivasyon teorisi olmuştur (İldız, 2009; Koçel, 2007).

#### **4.2.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (Hijyen-Motivasyon Kuramı)**

Psikolog Frederic Herzberg tarafından geliştirilmiştir. İhtiyaçlar Hiyerarşisi yaklaşımından sonra, en çok bilinen motivasyon görüşü durumundadır.

Herzberg yayınladığı bu araştırmasını 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde yapmıştır. "İşinizde kendinizi ne zaman son derece iyi, ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız" sorusu için yazılı kâğıtlar dağıtılmış ve serbestçe istediklerini yazmaları istenmiştir. Veriler incelendiğinde araştırmaya katılanların tatminden ve iyi hissetmekten bahsederken, yaptıkları işle doğrudan bağlantılı işin kendisi, başarıma, sorumluluk gibi kavramları kullandıkları görülmüştür.

Kendilerini en kötü ve en az tatmin olmuş hissettiklerini anlatırlarken işle ilgili olmakla birlikte işin dışındaki ücret, çalışma koşulları, nezaret gibi kavramları kullanmışlardır. Kısaca; çalışanların kendilerini çok iyi ve tatmin olmuş hissettikleri işle ilgili konular, çok kötü ve tatminsiz hissettikleri iş dışında yer alan konular olduğu görülmüştür (Önen ve Tüzün, 2005).

Bu araştırmanın sonucunda Herzberg motivasyonu belirleyici kavram ve terimleri iki grupta toplamıştır (Kaplan, 2007).

**Motivasyonel Faktörler:** Başarı, tanınma, takdir edilme, yapılan işin niteliği, yetki ve sorumluluk sahibi olma, ilerleme ve yükselme imkânlarının olması vs. motivasyonel faktörler arasında sayılabilir. Bu faktörlerin varlığı durumunda bireylerin çalışma istek ve arzuları artar. Bu faktörlerin yokluğu halinde ise bireylerin çalışma arzu ve istekleri yavaşlayabilir.

**Hijyen Faktörler:** İşletme politikası ve yönetimi, ücret, maaş, iş güvenliği, çalışma koşulları, özel yaşamdaki mutluluk düzeyi, organizasyonda alt-üst arasındaki ilişkiler vs. unsurlar “hijyen faktörler” olarak adlandırılır. Hijyen faktörler mevcut olduğunda iş tatmini gerçekleşir ve bireyleri çalışmaya motive edebilir. Hijyen faktörlerin negatif olması durumunda ise (örneğin, çalışma koşullarının çok iyi olmaması, aile yaşamının çok düzenli olmaması) kişi motive olmayacaktır. Herzberg’e göre hijyen faktörler pozitif ise bu sadece çalışanlar tarafından kabul görülür, motive edici olabileceği gibi motive edici etki göstermeyebilir.

Herzberg, yaptığı çalışmalarla motivasyon konusuna birçok katkı sağlamıştır. Bunların en önemlilerinden biri, işin içeriği ve işin çevresi ayırımına vurgu yaparak “iş zenginleştirme” düşüncesini ortaya koymasıdır. Herzberg’e göre işler; çalışanların sınırlarını daha fazla zorlayacak, onlara daha fazla sorumluluk, kişisel gelişme ve ilerleme fırsatı verecek ve onların tanınmalarını sağlayacak şekilde yeniden düzenlendiği takdirde, çalışanların motivasyonları artacaktır. Herzberg, kendisinden öncekilerden farklı olarak özellikle iş ortamındaki motivasyona yönelik bir teori ortaya koymuş ve teorisini araştırma ve deneyler sonucu elde ettiği verilere dayandırmıştır. Sistematik bir yapıya ve sade bir dile sahip olduğu için yöneticiler tarafından kolaylıkla anlaşılabilir teorisi, çalışanların motivasyon düzeylerini yükseltmek için belirli önerilerde

bulunmaktadır. Herzberg'in katkılarında bir diğeri ise çalışmaları ile araştırmacıları motivasyon konusunda çeşitli teoriler geliştirmeleri konusunda teşvik etmesidir (Semerci, 2005).

#### **4.2.4.1.3. Mc Clelland'ın İhtiyaçlar Yaklaşımı**

Başarı İhtiyacı Teorisi, Maslow'un ortaya koyduğu hiyerarşinin üst seviyelerinde yerini almış ve aynı zamanda Herzberg'in güdüleme faktörlerinden birisidir. Başarının önemi, kaynağı kültüre dayanan motivasyon teorisini geliştiren McClelland tarafından da vurgulanmaktadır. McClelland'ın araştırması, üç temel ihtiyaç grubu kavramına ve sosyal bakımdan gelişmiş güdülere dayanmaktadır (İldız, 2009).

#### **Başarı İhtiyacı (Need for Achievement)**

Bir şeyi daha iyi, daha etkin yapabilme, bir problemi çözme ya da karmaşık görevleri yerine getirme, belirli bir dereceye kadar risk üstlenme ve yüksek enerji ile ilgili arzulardır.

#### **İlişki İhtiyacı (Need for Affiliation)**

Diğer kişilerle çatışmalardan kaçınma ve sıcak dostluk ilişkileri içine girme ve devam ettirme ihtiyacıdır. Başkaları tarafından seilmeyi önemserler, parti, kokteyl gibi toplumsal faaliyetlerden hoşlanırlar ve grupla özdeşleşerek kimlik duygusuna kavuşmak isterler.

#### **Güç ihtiyacı (Need for Power)**

Başkalarını kontrol etme, onların davranışlarını etkileme ve diğerlerinden sorumlu olma ihtiyacıdır. Diğerleriyle yarışmayı seven, etki alanlarının geniş olmasına ve içinde bulunulan konumdan gelen statüye önem veren kişilerdir.

Mc Clelland'ın temel görüşüne göre, kişiler hayat deneyimleri sonucunda bu üç ihtiyaç zamanla kazanırlar. Kişiler bu ihtiyaçlar tarafından motive edilirler ki, bunlar bireylerin iş tercihleri olarak karşımıza çıkar. Dolayısıyla yöneticiler, kendilerindeki ve

başkalarındaki başarı, ilişki ve güç ihtiyaçlarını analiz ederek uygun iş ortamları oluşturmalarıdır (Paksoy, 2002).

Ayrıca Mc Clelland ırk, çevre, din, aile ve çocuk yetiştirme biçimlerinin de başarı motivini etkileyen etmenler olduğunu vurgulamıştır. Başarı güdüsü yüksek bireylerin genellikle lider rolünü benimsedikleri ve üst düzey yöneticilik statülerine ulaştıklarını vurgulamıştır (Öztürk, 2002).

Belli işlerin, işe uygun şekilde motive edilmiş bireyler tarafından daha iyi yapıldığının bilincinde olmak, yöneticilere, özellikle işe alma ve görevlendirme aşamalarında büyük fayda sağlar. Mesela, bir iş daha fazla risk alma ve etkin amaç belirleme çabası gerektiriyorsa, başarı odaklı bir çalışan bu işi daha iyi yapacaktır. Eğer iş, diğer çalışanları etkilemeyi ve onları yönlendirmeyi gerektiriyorsa, güç odaklı bir çalışan daha başarılı olacaktır (Thompson, 2002).

#### 4.2.4.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı

Clayton Alderfer kuramını, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisini modern durumlara uyarlayarak desteklemek amacıyla basitleştirerek ERG Teorisini ortaya çıkarmıştır (Utaş Akhan, 2004; Birkan, 2009). Maslow sınıflaması gibi bir ihtiyaç sıralaması esastır. İlke yine aynıdır. Önce alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir.

ERG yaklaşımı üç kategori ihtiyaç üzerinde durmaktadır.



Kapsam teorileri, kişiyi davranışa sevk eden faktörleri belirlemeye ağırlık vermektedir. Fakat pek çok yazar, motivasyon konusunun sadece kişinin içindeki faktörlerin incelenmesi ile tam olarak anlaşılamayacağı inancındadır. Süreç teorisine

göre ise, kişinin içinde bulunduğu dışsal ortam ve özellikleri de motivasyon üzerinde rol oynayan önemli bir etkidir (Koçel, 2007).

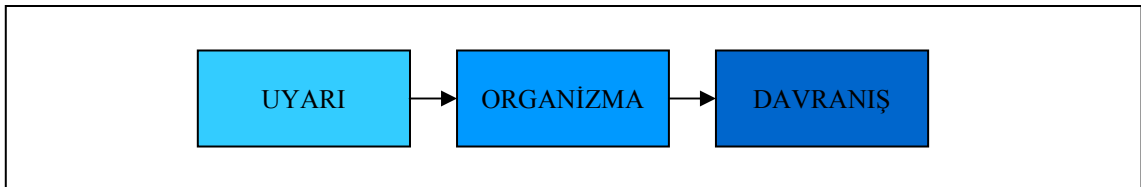
#### 4.2.4.2. Modern Yaklaşımlar ve Süreç Teorileri

Süreç teorilerinin ağırlık noktası kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Başka bir deyişle, belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir, sorusu süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel sorudur. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar bireyleri davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. Bu içsel faktöre ek olarak pek çok dışsal faktör de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır. Başlıca süreç teorileri şunlardır:

##### 4.2.4.2.1. Davranış Şartlandırma (Sonuçsal – Edimsel Şartlandırma) Teorisi

Yönetimin, psikolojiden aldığı en önemli kavramlardan birisi şartlandırma (conditioning) kavramıdır. Şartlandırma kavramının birisi klasik şartlandırma diğeri sonuçsal şartlandırma olmak üzere iki çeşidi bulunmaktadır.

Klasik şartlandırma, bir nötr uyarıcı ile o nötr uyarıcıya karşı oluşturulan bir refleksif yanıt arasında bağlantı oluşturmaktır. Şartsız uyarıcıların şartlı uyarıcıyla devamlı eşleştirilmesi, bir başka deyişle aynı anda verilmesi sonucunda aynı tepkisel davranışlar, şartlı hale gelebilmektedir. Bu tip şartlandırmada ağırlık noktası uyarıların davranışları etkilemesi üzerindedir. Bu durum aşağıdaki gibi gösterilebilir:



Şekil 2. Klasik Şartlandırma

Kaynak: Koçel T. (2007) *İşletme Yöneticiliği. 11. Baskı. Arıkan Yayınları. İstanbul, s:492.*

İlk klasik şartlandırma deneyini gerçekleştiren tanınmış Rus fizyologu Ivan Pavlov, bir köpeğe et verirken (şartsız uyarıcı), zil sesini de (şartlı uyarıcı) aynı anda



sunmuştur. Zille yiyecek devamlı olarak eşleştirildikten sonra köpek, yalnız zil sesi verildiğinde dahi salya salgılamaya şartlanmıştır (şartlı tepki).

Motivasyonun, öncelikle edimsel şartlanmayla kontrol edilen ve istek dahilinde yapılan davranışlar şeklinde ele alınması nedeniyle klasik şartlanma tepkileri, örgüt yaşamında çalışan motivasyonu üzerinde çok belirgin değildir. Bununla birlikte, yaşanan aşırı stresin, endişenin ve korkunun azaltılmasında bazı klasik şartlanma uygulamalarına dikkat çekilebilir.

Motivasyon teorisi olarak ele alınan şartlandırma türü ise sonuçsal şartlandırma (edimsel şartlandırma, operant şartlandırma-operant conditioning) türüdür. Bu türün ana fikri; davranışların, karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımıdır. Bu şartlandırma kavramı esas itibarıyla B.F. Skinner tarafından geliştirilmiştir. Bunun organizasyonlara uygulanması ile de Örgütsel Davranış Değiştirme (Organizational Behavior Modification) adı verilen yeni bir alan doğmuştur.

Sonuçsal şartlandırma aşağıdaki gibi bir şekilde ifade edilebilir.



**Şekil 3:** Sonuçsal Şartlandırma

*Kaynak: Koçel T. (2007) İşletme Yöneticiliği. 11. Baskı. Arıkan Yayınları. İstanbul, s:492.*

Sonuçsal şartlandırmanın ana fikri şudur: Kişi şu veya bu nedenle (ihtiyaçlar, amaçlar, daha önceki şartlanma vs.) bir davranış gösterir. Bu gösterilen davranışın karşılaşacağı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişi, ya aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir. Örneğin; işe geç gelen bir personelin (davranış: geç gelme), geç gelme davranışını tekrarlamaması, büyük ölçüde karşılaşacağı sonuç (amirinin ikazı, uyarısı, cezalandırılması, hiçbir şey söylememesi, hoş görülmesi) tarafından etkilenecektir (Koçel, 2007).

#### 4.2.4.2.2. Bekleyiş Teorileri

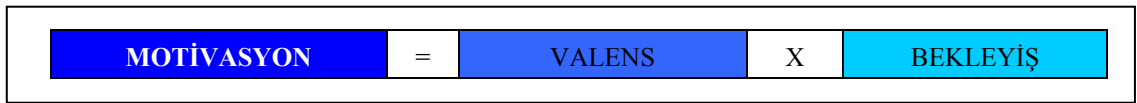
Bekleyiş teorileri iki önemli teoriden oluşmaktadır. Bunlardan birisi V. Vroom tarafından geliştirilen teori, diğeri de bu teorinin E. Lawler ve L.Porter tarafından daha da geliştirilmesi ile sonuçlanan bekleyiş teorisidir.

##### 4.2.4.2.2.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Victor Vroom'a göre motivasyon üç ana faktörün oluşturduğu bir sonuçtur. İlki amacın gerçekleştirilmesi hususundaki arzunun gücü; diğeri, üretkenlik ve amacın gerçekleştirilmesi arasındaki ilişkilerin görülebilmesi; bir başkası ise, kişinin kendi üretkenlik düzeyini etkileyebilmesi için kendi yeteneklerini görebilmesidir. Bu modelin üç temel kavramı bulunmaktadır. Bunlar:

**Valens:** Bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtir. Valens'i -1 ile +1 arasında değer alan bir değişken olarak göstermek mümkündür. Her birey diğeri bireylerden farklı arzu, amaçlara sahiptir. Her birey arzuladığı ödül yapıları açısından da diğeriyle farklılık gösterir. Yüksek valens, kişinin daha fazla gayret sarf etmesine sebep olacaktır (Akbaş, 2007).

**Bekleyiş:** Kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. 0 ile +1 arasında değişen bir değer ile ifade etmek mümkündür. Birey, gayret sarf etmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa (bunu bekliyorsa), daha fazla gayret sarf edecektir.



**Araçsallık:** Kişi belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir.

Bu modeli kullanmak isteyen bir yönetici aşağıdaki özelliklere dikkat etmelidir.

Kişi için hangi çeşit ve hangi düzeyde bir sonucun önemli olduğu belirlenmelidir. Organizasyon için ne tür bir davranış ve performansın arzulanır olduğu belirlenmelidir.

Performans ile ödül arasındaki ilişki kurulmalıdır (Koçel, 2007; Utaş Akhan, 2004).

#### **4.2.4.2.2. Lawler–Porter’in Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi**

Vroom’un modelini esas alarak bazı noktalarda modele ilaveler yapmaktadır. Bu modeli bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen yöneticiler, Vroom’un teorisine ek olarak aşağıdaki konulara da dikkat etmek durumundadır (Koçel, 2007; Gürkan, 2006; Utaş Akhan, 2004).

- Çalışanlar, kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirmeye tabi tutulmalıdır.
- Rol çatışmaları mümkün olduğu ölçüde azaltılmalıdır.
- Çalışanların fiilen aldıkları ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans göstererek çalışma arkadaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.
- Bireylerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.
- Sürekli bir kontrol ile çalışanların performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki yaklaşımı izlenmeli ve elde edilen veriler ışığında teorinin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

#### **4.2.4.2.3. Adams’ın Eşitlik (Equity) Teorisi**

J. Stack Adams tarafından ortaya konan eşitlik teorisi; çalışanların iş ilişkilerinde eşit bir şekilde kabul görme düşüncelerinin motivasyonu etkilediği düşüncesidir. Diğer bir ifade ile insan duygularının diğer çalışanlar tarafından kabul edilen davranışlarla karşılaştırılmasıdır.

Örgütlerde eşitsizlik (haksızlık) hissi gerginliğe sebep olmaktadır. Bu durum, kişiyi harekete geçirerek görülen haksızlığın büyüklüğü gerilim seviyesinin ve motivasyonun gücünü belirler. Eşitsizliği gidermek için kişinin gösterebileceği davranışları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- Gösterilen çaba ve gayretin değişimi,
- Sonuçların değişmesi,
- Eşitsizliğin azaltılması,
- İşe gelmeme,
- Diğer çalışanların çabalarını azaltmaya veya işten ayrılmaya zorlamak,
- Organizasyondaki karşılaştırma kriterlerini değiştirme.

Bu tür davranışları gözleyen bir yönetici, çalışan kişinin eşitsizlik algılaması içinde olabileceğinin farkına varıp, gerekli önlemleri almalıdır (Güney, 2007).

#### **4.2.4.2.4. Locke'nin Amaç Teorisi**

Edwin Locke tarafından ortaya çıkarılan Amaç Teorisi, davranışların nedenlerini kişilerin bilinçli amaçları olarak görmektedir. Yüksek motivasyonu sağlamak için amaçların özellikleri şunlar olmalıdır: (Güney, 2007).

1. Amaçlar açık ve seçik olmalı genel ifadeli amaçlardan kaçınılmalıdır.
2. Amaçlar onu gerçekleştirecek kişi tarafından sahiplenilmeli, benimsenmelidir.
3. Amaçlar iddialı olmalıdır.
4. Amaçlara ne kadar ulaşıldığına dair geribildirim sağlanmalıdır.

Yöneticiler diğer çalışanların çabaları sayesinde başarılı sonuçlar alır. Bu nedenle, motivasyonda mesleki tatmin ve ödüllendirme sistemlerine verilmelidir. İnsanların tavırları ve hareketleri, onların güdüsel güçlerinin yerine getirilmesi doğrultusunda yönlendirilmelidir. Yüksek performansta çalışabilmek için gerekli motivasyon genellikle mesleki tatmine bağlıdır.

Kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Bu teoriye göre erişilmesi güç amaçlar belirleyen bir kişi kolay amaçlar belirleyen kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır (Koçel, 2007).

#### **4.2.5. Motivasyon Araçları**

Motivasyonda temel amaç, işgörenlerin istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır. Bunun için birçok yöntem geliştirilmiştir. Bireyin motivasyonun artmasına yüksek maaşlar neden olabilir, fakat ekonomik amaçlar tek başına yeterli olmamaktadır. Personeli motive etmeyi amaçlayan psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları da bulunmaktadır (Allen, 2003; Konur, 2006).

Çalışanları motive eden motivasyon araçları kişiden kişiye değişir. Kişilerin farklı ihtiyaç seviyeleri, sosyal, kültürel ve psikolojik yapıları nedeniyle onları motive edecek araçlarda farklıdır. İş başarısının sağlanmasında motivasyon araçlarını kullanırken bireysel farklılıklar, bireylerin yetenekleri ve toplumsal yapı göz önünde bulundurulmalıdır. Motivasyonda yararlanılan özendirici araçların etkinliği aynı zamanda işletmeleri yönetenlerin anlayış ve davranışlarına da bağlı olduğu söylenebilir.

Yeteneksiz bir kişinin başarısız olması ne kadar doğalsa, yetenekli ancak motivasyonu düşük bir kişinin de başarısız olması söz konusu olabilir. O halde, çalışanların yeteneklerini örgüt amaçları doğrultusunda tam olarak kullanmalarını sağlamak gerekir. Çalışanları motive etmek için örgütlerde motive edici, diğer bir deyişle özendirici araçların yönetimde etkin ve sistemli bir şekilde kullanılması gereklidir (Çiçek, 2005). Bazı özendirici motivasyon araçları şunlardır:

5.2.1.1. Psiko–Sosyal Araçlar

5.2.1.2. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

5.2.1.3. Ekonomik Araçlar

##### **4.2.5.1. Psiko–Sosyal Araçlar**

#### **Çalışmada Bağımsızlık**

Yönetici durumundaki kimse astlarının baskı altında bulunuyormuş hissine kapılmalarını önleyebilmek amacı ile önce; bilgi, uygunluk, makul bir ölçüye kadar hataları hoş görme ile ilgili koşulları sağlar. Bunu yaptıktan sonra, işgörenlerin bilgi ve yeteneklerinden yararlanılabilecek şekilde, bağımsızlıklarını sağlayacak olanaklar sağlama yoluna gidebilir. İşgörenler bağımsızlık içinde çalıştığı takdirde, kendisinin bir

kişi, grubun bir üyesi, bir şeyler yapabilen ve grup içinde değeri olan bir eleman olduğunu hisseder.

Çalışanlara bağımsızlık ve özerklik verildiği zaman, onların işlerinden duyduğu mutluluk ve memnuniyet arttırılmış olur (Sözer, 2006).

### **Sosyal Katılma**

İnsanların bir yere ait olduğunu hissetmeye gereksinimleri vardır. Toplum içinde bir yer edinmek için çalışırlar. Toplumsal gereksinimler, değişik kültürlerde farklı farklıdır. Bireyler, içinde yaşadıkları toplumun geleneklerine uygun olarak bunlara ulaşmaya çalışırlar (Öztürk, 2002).

Sosyal gereksinimlerin işyerinde tatmin edilebilmesini mümkün kılacak sayısız olanaklar vardır. Örneğin; günlük verimi ve üretimi hiç aksatmadan işyerinde sosyal ilişkileri geliştirebilmek mümkündür. Bu yapılabildiği takdirde işgörenler arasında grup ve birlik ruhu oluşacaktır. Yöneticiler, işgörenlerin sosyal yönden kaynaşabilmelerine olanak hazırlamak yoluyla, işgörenlerin işlerinden daha fazla memnurluk duyabilmelerine, dolayısıyla morallerinin yükselmesine ve bunun sonucu olarak da işe bağlılıklarının artmasına yardım edebilirler (Sözer, 2006).

### **Değer ve Statü**

Değer verilme, manevi yönü daha ağır basan ve tüm işgörenler için önemli bir özendirme aracıdır. Yapılan işin, önem verilen kişiler tarafından, özellikle yöneticiler tarafından, beğenilmesi, işgörelere büyük bir doyum verir. Her işgören işletme içinde belirli bir değeri olmasını ister. Değer verilme, adil ölçüler içinde ve dengeli olarak kullanıldığında, işgörenleri üretime motive etmede çok etkili bir özendirme aracıdır (Sözer, 2006).

Statü ise, bireyin yapı içinde işgal ettiği yerdir. Genellikle insanlara iş yaptırmanın yollarından biri de ona yüksek statü tanımaktır. Burada hiyerarşik değil, fonksiyonel statü vermek, yani insana yaptığı işin o işletme için ne kadar önemli olduğunu fikrini aşlamak önem kazanmaktadır (Soykenar, 2008).

## **Gelişme ve Başarı**

Birçok çalışan işletmeye girmeden önce veya işe başladıktan sonra kurumun eğitim ve kişisel gelişim olanaklarını araştırır ve işletme içinde nasıl yükselebileceğine dair bilgiler elde etmeye çalışır. Bu sebeple çalışanlar, işletmenin sağladığı eğitim ve olanaklar ile sahip oldukları bilgi ve beceriyi de birleştirerek yükselme yarışına girerler. Bireylerin kendilerini geliştirmesine imkân sağlayan uygulamalar motivasyonu artırıcı etki göstermektedir.

Günümüzde işletmeler, sürekli yeni uygulamalar yapmakta ve sürekli yeni teknolojiler kullanmaktadır. Bu nedenle de çalışanını bu hızlı gelişime ayak uyduracak şekilde eğitmeli ve geliştirmelidir. Bu bağlamda işgörenin, titizlikle hazırlanmış olan eğitim olanaklarından sonuna kadar yararlanmasına imkân sağlanmalıdır (Tiryaki, 2008).

## **Özel Yaşama Saygılı Olma**

Bireylerin işyeri dışında ilgi duyduğu birçok konu vardır. Örneğin; aile ilişkileri, sosyal faaliyetler, sorumluluk duyguları, özel tutkular ve zevk için yapılan çabalar, din, sağlık durumu ve buna benzer hususlar bireyin özel yaşamını meydana getirir. İşgörenden yüksek başarı ve verim sağlayabilmek için onun iş dışı kişisel sorunlarının tatmin edici bir sonuca bağlanması zorunlu olmaktadır. Yöneticiler işgörenlerin sorunlarını hoşgörü ile karşılamalı, çözümü için ellerinden geleni yapmalıdırlar. Şu halde, özel yaşama saygılı olma, sorunlarını çözümlenmekte astlara dost gibi davranma, elde bulunan olanaklarla yardım etme, işbirliği ve çalışma arzusunu güçlendirme birer motivasyon aracı olabilir (Sözer, 2006).

## **Çevreye Uyum**

Personel çalıştığı çevrenin fiziksel koşullarına olduğu kadar psiko-sosyal koşullarına da uymak zorundadır. İçine kapanık ve kendi dünyasında yaşamak isteyen bireyler uzun vadede işletmeye olduğu kadar, kendilerine de yararlı olamazlar. Personel yeni işe girdiği zaman örgüt çevresinin gereklerine, geleneklerine, kurallarına en kısa zamanda alışmalı ve üzerindeki yabancılaşma duygusunu atmalıdır. Yönetici ise, yeni

gelen personele her konuda yardımcı olmalı, gerekli ve yeterli bilgileri edinmelerini desteklemeli, onların çalışma arkadaşları ile en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalıdır (Soykenar, 2008).

### **Öneri Sistemi**

Öneri sistemleri çalışanları psiko-sosyal açıdan çalışmaya teşvik edecek bir motivasyon araçları arasında yer almaktadır. İşgörenlerin şirketi ilgilendiren tüm konulara katılımını sağlamanın ve dinamizmi arttırmanın en iyi yöntemlerinden biri, onlara fikir danışmaktır. Bu durum kurumda ki demokrasinin varlığına işarettir. Kurumda çalışanlar; duygu, düşünce ve önerilerini rahatlıkla ortaya koyabiliyorlar ve işverenler tarafından bunlar incelenip uygun görülenler uygulamaya geçiriliyorsa, o işletmede çalışanlar ve işverenler arasında iyi bir iletişim kurulmuş demektir. Fakat burada dikkat edilmesi gereken, işgören ve işveren arasındaki iletişimin, önerinin kabulü veya reddinden sonra kesilmemesidir.

İşgörenler, yönetim kademesindeki kişilerle öneri sunma aracılığıyla ilişki kurmaktan büyük hoşnutluk duyacaklar ve çevrelerinde saygınlık kazanacaklardır. Sunulan öneri iyi karşılanır, dikkatle incelenir ise kişi bu durumdan psikolojik bir doyum sağlayacaktır. Kendisine değer verildiğini gören işgören daha çok ve verimli çalışacaktır (Korkmaz, 2008; Tiryaki, 2008).

### **Sosyal Uğraşlar**

Çalışanların işletme dışındaki sosyalliklerinin artmasını sağlamak ve çalışanların kuruma bağlılıklarının arttırılması amacıyla sportif organizasyonlar, geziler, özel günler için kutlamalar ve eğlenceler düzenlenmesi çalışanların motivasyonu için önemlidir (Kocaoğlu, 2007).

Bu tür sosyal uğraşlar sayesinde çalışanlar hem boş zamanlarını değerlendirir, hem de grup içinde ve yöneticileriyle kaynaşma imkânı bularak örgütsel bağlılıklarını güçlendirirler. Yapılan çalışmalar, örgütsel bağlılığı yüksek bireylerin, görevlerini yerine getirme ve örgütsel hedeflere ulaşmada ek çaba sarf ettiklerini göstermektedir.



Kısacası, sosyal uğraşlar çalışanların birlik ve beraberlik duygularını arttırarak grup bilinci uyandırır (Tiryaki, 2008).

#### **4.2.5.2. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar**

İşgöreni çalıştığı ortama bağlayan sadece ekonomik ve psiko-sosyal araçlar değildir. Bunun yanında kullanılan ve personeli motive etmeyi amaçlayan örgütsel ve yönetmel araçlardan da yararlanmak mümkündür (Soykenar, 2008; Çiçek, 2005).

Motivasyonda yararlanan özendirici araçların etkinliği, aynı zamanda işletme yöneticilerinin anlayış ve davranışlarına da bağlı olarak da değişebilir. Yöneticilerin başarısı, yönettikleri örgütte çalışanların ekonomik ve sosyo-psikolojik yapılarını yakından tanımalarına ve işgörenlerin çoğunluğu tarafından benimsenen bir politika izlemelerine bağlıdır. Örgüt yöneticileri, bazen mali kaynak ayırarak, bazen de hiçbir ek kaynak harcamaya gerek kalmadan, örgütsel ve yönetmel motivasyon araçlarını yerinde ve zamanında etkin bir şekilde kullanarak çalışanların moral ve motivasyon seviyelerini yüksek tutabilir, personeli örgüt amaçları doğrultusunda çabalarını hızlandırmaya yönlendirebilir, etkin ve verimli çalışmalarını sağlayabilirler.

#### **Amaç Birliği**

Bireyler, kendi bireysel amaçlarını elde etmek için örgütün üyesi olurlar; örgütlerin ise, kendilerine özgü amaçları vardır. Bu iki tür amaç arasındaki ilişki ne olabilir? Başarılı örgütlerde bu iki amaç arasında bir uyum bulunmaktadır. Buna rağmen bu amaçlar arasındaki uygunluğun devam edeceğine dair bir garanti de yoktur. Ancak, yöneticiler tarafından bu uygunluğun sağlanması yolunda bir takım tedbirler alınabilir. Bireysel amaçların örgütsel amaçlarla uyum içinde bulunduğu durumda birey ve örgüt kendi amaçlarına, birbirleri için fazla bir fedakârlık yapmadan erişebilirler. Bireyin kendi kimliği örgütte kaybolmamakla beraber birey, örgütün işbirliği yapma ihtiyacına saygı duyar. Birey, örgütün bir üyesi ise, örgüt faaliyetlerinden bir çıkar sağlar ve örgüt de, bireyin faaliyetlerinden yarar elde eder (Soykenar, 2008).

Yönetimin yapması gereken en önemli şeylerden biri kurum amaçları ile çalışanların kişisel amaçlarını ortak bir paydaya getirebilmektir. Bu sağlanamadığı takdirde ne işte ne de kişilerin motivasyonun başarı sağlanabilir (Konur, 2006).

### **Eğitim ve Yükselme**

Yükselme tam anlamıyla motivasyonel bir araç olarak değerlendirilir. Bu çalışanın gösterdiği başarıya karşılık bir ödüldür. Yükselmenin gerçekleşme nedeni kişinin takdir edilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının bir sonucudur. Eğitim, genel anlamda bilgi verme, yetenek ve becerileri geliştirme sürecidir. Eğitimin temeli, performansa ve yükselmeye dayanır. Örgütsel açıdan eğitim, örgütün etkililik, etkinlik ve verimlilik açısından mevcut başarısını geliştirmeyi amaçlayan yönetim araçlarının tümüdür. Eğitim ve yükselme imkanlarını planlayan ve düzenli biçimde çalışanların yararına sunan kurumlar, oldukça önemli bir motivasyon aracını devreye sokar. Çalışanlarına mesleki eğitim dışında, sosyal ve insan ilişkilerine yönelik davranış ve yönetim bilgileri kazandıran örgütler, çalışanların güven duygusunu ve kuruma bağlılığını arttırmırlar.

Çalışanlar işletme içi ve dışı eğitim olanaklarından yararlanarak kendilerini donatırlar. Yeteneklerinin gelişmesinden ve gelişen yeteneklerini örgütün ve toplumun yararına kullanmaktan mutluluk hissederler (Ay, 2007).

### **İş Zenginleştirme**

İş zenginleştirme, işin çalışanlar açısından daha anlamlı hale getirilmesi için girişilen çabalardır. Bu çabalar daha çok işin niteliğini değiştirme biçiminden öte, yönetim kademelerinde iş planlama ve karar verme yetkisinin aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi astlara paylaşılmasıdır.

İş zenginleştirmenin amacı, çalışanlara kendilerini denemeleri için daha fazla olanak, gelişmiş becerilerini kullanmada daha çok fırsat, sağlıklı bir gelişme ve fikirleriyle katkıda bulunmaları için daha fazla şans tanımaktadır. Sonuç olarak iş zenginleştirme çalışanların kendilerini işlerine adanmalarını, işlerini severek yapmalarını sağlar.

## **İş Genişletme**

Bir işin, yeniden organize edilerek, işgörenin daha çok ve çeşitli iş yapabilmemesinin sağlanmasıdır. İşin yeniden organizasyonu yapılırken yapı benzerliği olan iş elemanları yan yana getirilir ve bu şekilde işinin yapmakta olduğu işin kapsamı genişler. İşin genişletilmesi işgörenin birden çok iş yapmasına imkân verdiğinden çalışanın işten sıkılma oranı azalır, monotonluğu önler ve motivasyonu artar (Tiryaki, 2008).

## **İş Rotasyonu**

İş rotasyonu, iş yerindeki görevlerinin planlı bir şekilde değiştirilmesidir. Bir işin yapılmasında tüm etaplarında görev alanlar, işin tamamı hakkında bilgi sahibi olacaklarından, kendi işinin üretim sürecindeki yerini ve önemini kavrar. Böylece hem üretim içinde rolünün ne olduğunu görerek psikolojik tatmin sağlar ve aşırı uzmanlaşmanın çalışanlar üzerindeki psikolojik tahribatı azalır. Diğer yandan iş rotasyonu, çalışanların yetişmesinde ve gelişmesinde önemlidir.

## **Ekip Çalışması**

Ekip çalışması, aynı bilgi birikimine sahip kişilerin ortak amaç doğrultusunda bir araya gelerek yaptıkları çalışma olarak tanımlanabilir. İş görenleri tek tek motive etmenin maliyeti yüksektir. Ekip çalışması ise maliyeti düşük etkinliği yüksek bir motivasyon aracıdır.

Takdir edilme, bireylerde olduğu gibi ekibe kişisel tatmin ve gurur kazandırır. şunu da unutmamak gerekir ki iyi bir ekip lideri ekibin görevini başarak motive olmasını temin etmelidir (Korkmaz, 2008).

## **Esnek Zaman Uygulamaları**

Esnek çalışma yöntemi devamsızlık önlemlerini artırma, fazla mesai harcamalarını düşürme, yönetime olan tepkileri azaltma, trafik sıkışıklıklarını önleme, bağımsızlık ve sorumluluk duygusu vererek iş tatminini arttırma gibi yararlar sağlar. Esnek çalışma süreleri iş örgütlerine hizmetlerindeki kaliteyi ve verimi arttırma, değişen

koşullara uyum sağlama, çalışanların refah düzeyleri ile istihdam durumlarını koruma imkânı verir (Ay, 2007).

### **Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi**

İhtiyaçlara cevap verilmesi kadar, şikâyetlerin değerlendirilmesi de güdülemede belli başlı bir tatmin kaynağı ve aracıdır. Yerinde cezalandırma ve ödüllendirmelere gitmek adil bir disiplin sistemini gerektirir. Bu durum eşit muamele ilkelerine sadık kalmayı doğurduğu için, astların görevlerine karşı şevk ve ilgisini önemli ölçüde artıran bir özendirme aracı olacaktır. İşgörenlere memnun olmadıkları muameleler hakkında şikâyet edebilme olanakları tanınmalıdır. Şikâyetler kısa zamanda ve titizlikle çözüme kavuşturulmalıdır. Yöneticiler, kendi emir ve kumandaları altındaki astlarını işletme içinden gelecek her türlü tehlikeye karşı korumalı ve çıkarlarını gözetmelidir. Buradaki çıkarlar, ücretler, çalışma koşulları, zamanında ve kaliteli hammadde temini, yükselme olanakları olarak belirlenebilir (Korkmaz, 2008).

### **Kararlara Katılma**

Kararlara katılma, işgörenlerin yönetimde söz sahibi olmaları ve yönetimi astların arzu ve düşünceleri doğrultusunda etkileyebilmeleridir. İyi bir yönetici, alınacak kararlarda çalışanların da kararlara katılmasını sağlar. Endüstriyel kuruluşlarda yapılan çalışmalar, kararlara katılmaya olanak verilmesinin işgörenlerin gelişmesini ve motive olmasını sağlayan temel bir araç olduğunu, sonuçta morali yükselttiğini, değişimin hızlanmasına katkıda bulunduğunu, iletişime ortam hazırladığını, devamsızlıkları önlediğini, beceri ve yetenekleri geliştirdiğini göstermiştir. İşgörenlere kararlara katılma hakkı tanınacaksa, onlara bu hissi vererek bunun içtenlikle ve eksiksiz olarak yerine getirilmesi gerekir (Sözer, 2006; Kırıcı, 2007).

Ayrıca kararlara katılma, işgörenlerin örgüt amaçlarını benimsemelerini ve bu amaçlar doğrultusunda çaba harcamalarını sağlar. Bu çok yönlü etkileri dolayısıyla, kararlara katılma, işgörenleri çalışmaya motive etmede kullanılan etkili araçlardan biridir.

## **Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi**

İş yerinin işgörenlerin motivasyonun da önemli rolü vardır. Çalışanların liderlik, ekip çalışması gibi yollarla motive edilebilmesi için işyeri tatmin edici olmalıdır. Tatmin edici değilse işgörenlerin zihni bununla meşgul olur, daha çok ve daha iyi çalışma eğilimlerinde düşüş olur. İşyerlerinde gerekli ergonomik standartlar sağlanmalı ve sağlıklı bir ortam oluşturulmaya çalışılmalıdır (Konur, 2006; Sözer, 2006).

## **Kalite Çemberleri**

Kalite çemberleri; iş yerinde karşılaşılan sorunları düzenli toplanarak çözmeye çalışan, genellikle özel eğitimden geçmiş 6-12 arasında işgörenden oluşan küçük bir sorun çözme grubudur. Bu grupta, firmaların üst düzey yöneticilerinden, bölüm şeflerine, gözetmenlerden işgörelere kadar herkesin katılımı ve işbirliği sağlanmaktadır. Ayrıca yönetimin ilgi ve desteği olmadan çemberin etkinliğini göstermesi olanaklı olmamaktadır (Doğan,2002).

Kalite çemberleri çalışanların kişilerarası ilişkilerini iyileştirmeye, verimliliğini arttırmaya, moral ve motivasyon seviyelerini yükseltmeye yöneliktir. Çalışanların kendi kendini gerçekleştirme ihtiyaçları vardır. Kişinin kendi kendini gerçekleştirme, sahip olduğu kapasiteyi kullanması anlamındadır. Kişi bu kapasiteyi kullandığı takdirde yeni bilgileri öğrenmeye hazır hale gelmektedir. Böylece yeni bilgilerle sürekli olarak kapasite artmakta ve kişi her zaman artan bir şekilde kendini gerçekleştirme arzulamaktadır. Kalite çemberleri uygulamaları ile çalışanlar, istedikleri işi kendi düşünceleri ve istedikleri gibi yapma imkânına kavuşmaktadır. Bu sistemde çember üyesi olan herkes kararlara katılabilmektedir.

### **4.2.5.3. Ekonomik Araçlar**

İşletmenin kuruluş nedeni ile işgörenlerin çalışma nedeni özde ekonomik temele dayanır. İşletmenin gelirini arttırarak kendi çıkarlarını maksimize etmek iken, işgörenlerin ki ise yaşamını ve ailesinin yaşantısını arzuladığı şekilde yürütebilmesini sağlayan yeterli ücreti elde etmektir. Özellikle kalkınmakta olan bütün ülkelerde işsizlerin ve kalifiye olmayan işçilerin çok olduğu ve bunların iş olanaklarının olmadığı

bilinir. Çalışanın korkusu, başlıca gelir kaynağı olan işini kaybetmesi olduğundan yönetimin kendisinden beklediğini vermeye çalışacaktır. Bu nedenle motivasyonda ekonomik özendirme araçları diğer araçlardan etkilidir. Ekonomik araçları 4 kategoride toplayabiliriz: (Konur, 2006)

### **Ücret Artışı**

Ücret sadece geleneksel kuramcılarının değil, bugün dahi birçok yöneticinin motivasyonunu sağlayan en etkili araç olduğu inancını yansıtmaktadır. Bu görüşe göre ücret, işgörenin işletmeye girme nedeni olduğu kadar aynı zamanda da onun işletmeye sürekli bağlanmasında en güçlü motivasyon özendirici araçtır.

Ücret artışının önemli olmasının nedenlerini şöyle sıralayabiliriz: (Soykenar, 2008; Sözer, 2006)

- Ücret, yaşam için gereken geçimi sağlar ve böylece çalışmak için bir motive unsuru olur.
- Ücret ölçüsü işgörenin konumunu gösterir.
- Ücret artışı, işgörenin işindeki başarısının onaylanmasıdır.
- Ücret artışı, diğer insanlarla temastan mahrum bir yaşamı telafi edebilir.
- Ücretin motive edici olarak rolü işteki başarıyla bağlantılı olup olmadığına göre değişir.

Çalışanları teşvik etmek ve kuruma daha çok bağlamak amacıyla başarı gösterenlere, bulunduğu bölümde önemli bir yenilik ya da buluş öneren personele parasal ödül verilmesi gibi ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Bu ödüller, sürekli üretim artışı, yüksek kalite, işe devamlı ve düzenli gelme, makine ve araçları iyi kullanma karşılığında olabilir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken birinci nokta, ekonomik ödülün zaman geçirmeden verilmesi, İkincisi ise sağlanan başarı veya getirilen öneri ile verilen ödül arasında doğru bir orantının bulunmasıdır. Bu konudaki titiz uygulama, personeli etkin çalışmaya, yeni buluş ve öneriler getirmeye özendirir (Konur, 2006; Çiçek, 2005; Öztürk, 2002).

### **Primli Ücret**

Çalışana, sabit ücretin dışında daha çok ve verimli çalışmaya teşvik etmek amacıyla verilen ek ücrettir. Bireylere, gruplara ve şirketlere göre değişen uygulamaları olan prim sisteminde, fonksiyonlarına veya çalıştıkları saatlere karşılık temel bir ücret alırlar ve üretilen ya da satılan mallara göre onlara ekstra prim verilir. Bu tip bir sistemin temel yararı işgörenlere daha çok efor sarf etmeleri için ilham vermesidir, böylece alacakları ücret artacaktır (Sözer, 2006).

Primli ücret sistemlerini uygulamak oldukça zordur. Özellikle işin ölçümünün kolay olmadığı durumlarda primli ücretin uygulanmasında güçlüklerle karşılaşılır. Özellikle, bakım, denetim, laboratuvar araştırması, pazarlama ve yönetim servisinde çalışanlara prim uygulanması pek kolay değildir.

Primli ücret sistemlerinin bazı sakıncaları da mevcuttur. Zamana dayalı ücret sisteminin en büyük sakıncası, işgörenleri daha yavaş çalışmaya yöneltmesidir. Parça başına ücret sisteminin sakıncaları ise fazla iş yapma amacıyla işgörenin, çok çalışıp yıpranması ve yapılan işin kalitesinin düşmesinin mümkün olabirliği (Sözer, 2006).

### **Kara Katılma**

Ekonomik gelişmeden doğan kazancın işletmede çalışan herkese açık bir şekilde ve dengeli olarak dağıtılmasıdır ya da işletmenin dönem sonu elde ettiği karın bir bölümünü işgörenlere bırakmasıdır. Nedeni ise, üretimin gerçekleşmesinde en az sermaye faktörü kadar emek faktörünün de değer taşıdığıdır (Öztürk, 2002).

Kara katılma planının amaçları şöyle sıralanabilir: (Sözer, 2006)

- İşgören ile işveren arasında ortaklık duyguları yaratmak.
- İşgörenin güvenlik gereksinmelerini karşılamak.
- Vasıflı işgörenleri işletmeye çekerek bunları işletmeye bağlamak.
- İşgörenleri üretim maliyetlerinde tasarrufa özendirerek.
- Başarılı çalışmaları nedeniyle işgörenleri ödüllendirmek.
- İşletmenin ödeme politikasına esneklik kazandırmak.

- Verimlilik sonuçlarını üretim faaliyetlerine katılanlar arasında daha eşit bir şekilde paylaşmak.

İşgörenlere, toplam tazminatlarının eş değer nitelikte olduğu ve kar opsiyonlarının adil bir şekilde düzenlendiği hissettirilirse, kendileri için konulmuş standartlara ulaşabilirler (Çiçek, 2005).

#### **4.2.6. Hemşirelikte Örgütsel Bağlılık Ve Motivasyon**

Örgütsel bağlılık; “klasik anlamdaki bağlılığın duygusal, devamlılık ve normatif boyutlarıyla taşınması”, “bireyin kendini örgütle birlikte ifade edebilmesi”, “işgörenlerin örgüte sadakatleriyle ilgili bir tutum”, “örgüt ile işgörenin amaçlarının bir bütünlük ve uyum içinde olması ile örgüt içindeki varlığını sürdürmeyi istemesi” şeklinde tanımlayabiliriz (Acar, 2009; Sığırı, 2007).

İnsanlık tarihinin başlangıcından beri sağlık yaşamın en vazgeçilmez unsurlarından biri olmuştur. Günümüzde çağdaş halk sağlığı anlayışına göre de sağlığın bozulmadan önce korunması ve iyileştirilmesi ilk hedefler arasında yer almaktadır. Bu yüzden sağlık alanında yapılan reformlar ve sağlık çalışanlarının şikâyet ve beklentileri gün geçtikçe daha da önem arz etmektedir (Kanbay, 2010).

Sağlık kurumları yöneticilerinin başarılı bir yönetimden söz edebilmeleri için, kurumlarında etkili ve verimli bir personel politikası izlemeli, insan gücü planlamalarını yapmalı, personelin işiyle ilgili olarak geleceğe dönük planları belirlemeli ve personel devrinin nasıl geliştiğini izlemelidir (Yılmaz, 2004).

Hemşire; eğitim, bilgi, iletişim becerileri, hizmetin sunulduğu bireylerle bire bir temas içinde bulunan ve onlara en yakın, ulaşabilen, gözlemci, araştırmacı, ekip üyeleri arasında koordinasyonu sağlayan sağlık personeli içerisinde en kalabalık gruptur.

Hemşirelerin çalıştıkları kurumun felsefesini benimsemeleri ve ait olma duygusuna sahip olmaları gerekir. Sağlık sektöründe hemşirelerin örgüte bağlılığını sağlamak için, kurumun çalışana birtakım imkânlar sunması gereklidir. Bu imkânları başta iş doyumu olmak üzere, tatmin edici ücret, terfi imkânları, profesyonel biri olarak değerlendirilmek, yeterli personel sayısıyla çalışmak ve güvenli bir iş çevresi şeklinde



sıralayabiliriz. Hemşireler üzerinde yapılan bir araştırmada işinde kalma isteğini en çok iş doyumunun etkilediği, terfi olanaklarının da ayrıca etkili olduğu bulunmuştur. Hemşirelerin örgütlerine bağlılıkları yüksek olduğu zaman, bakımın kalitesi ve buna bağlı olarak hasta memnuniyeti artar (Sayın, 2008).

Hemşirelerin çalışma sürelerinin uzun olması, ekip içi anlaşmazlıklar, aynı hizmeti sunan kişiler arası uyumsuzluk, fiziksel ve çevresel olanakların kısıtlılığı, şiftler de çalışan hemşire sayısının eksikliği, malzeme yetersizliği, çalışma ortamının riskli ve stresli olması, annelik görevinin olması, iletişim yetersizliği, hemşirelerin hasta bakımı dışındaki işlerden de sorumlu tutulması gibi bütün nedenlerle hizmette kalite ve verim düşmektedir. Bu olumsuzluklar, hemşirenin çalışmasını etkileyen iyi bir motivasyonel ortam ile azaltılabilir.

İşgören motivasyonunu anlamak, yöneticiler ve çalışma şartlarını belirleyenlerin mesleki açıdan yönetime daha iyi hakim olmalarını sağlar, başhemşirelerin ve hemşirelerin olaylara daha profesyonelce müdahale etmelerine yardımcı olur (Kanbay, 2010).

Hemşirelerin motive edilerek yaptığı işteki istek ve başarılarının artmasında hem yönetici liderlere hem de kendilerine birçok sorumluluk düşmektedir. Her iki tarafta kendi üzerine düşen görevleri yerine getirdiklerinde hizmetin kalitesi artmaktadır. Motivasyonu arttıran bir diğer etmen de sağlık personeli dışında gelen olumlu davranışlardır (Utaş Akhan, 2004).

Günümüzde sağlık sistemlerinin hemşirelerin motivasyonlarını arttırıcı faktörleri belirleyip, çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde geliştirerek kalite ve verimliliği en yüksek, personel devir hızını ise en düşük seviyede tutmaları mümkündür.

## 5. GEREÇ VE YÖNTEM

### 5.1. Araştırmanın Türü

Araştırma, farklı hizmet veren kurumlarda çalışan hemşirelerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerini belirlemek amacıyla tanımlayıcı olarak gerçekleştirildi.

### 5.2. Araştırmanın Yeri ve Zamanı

Araştırma,

1. Bezmi Âlem Vakıf Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi
2. Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi
3. İstanbul Eğitim ve Araştırma Hastanesi
4. İstanbul Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Eğitim Ve Araştırma Hastanesi
5. Okmeydanı Eğitim ve Araştırma Hastanesi
6. Memorial Hastanesi
7. Türkiye Hastanesi
8. 29 Mayıs Hastanesi
9. Gaziosmanpaşa Hastanesi

olmak üzere 9 farklı hastanede sözlü ve yazılı izinler alındıktan sonra 01 Eylül 2010 - 28 Şubat 2011 tarihleri arasında yapılmıştır.

### 5.3. Örneklem Büyüklüğü ve Araştırma Örnekleme

Örneklem büyüklüğü, veri toplama araçlarının her birinin toplam puan ve alt boyutlarından herhangi birinde kurumlar arasında 3 puan farkı, tahmini 7 puanlık standart sapma ile bulmak için, tip I hata 0,05, tip II hata 0,20 kabul edilerek, power=0,80 minimal örneklem büyüklüğü 104 kişi olarak bulundu. Araştırma örneklemini, resmi izin alınan farklı statülerdeki kurumlarda çalışan hemşireler arasından, çalışmaya katılmayı kabul eden 404 çalışana anket formları verilerek, formları eksiksiz dolduran 352 hemşire oluşturdu.

## 5.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları üç bölümden oluşmaktadır:

- 5.4.1. Kişisel Bilgi Formu (Ek. 1)
- 5.4.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Ek. 2)
- 5.4.3. Motivasyon Ölçeği (Ek. 3)

**5.4.1. Kişisel Bilgi Formu (Ek-1):** Konu ile ilgili literatür incelemesi yapılarak oluşturulan kişisel bilgi formu hemşirelerin yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, mesleğin kişilik yapısına uygunluğu, çalışılan kurumlar, çalışma statüsü, bireysel geliri değerlendirme, çalışılan birim, pozisyon, mesleği isteyerek seçme, meslekten memnun olma durumu, meslekte deneyim yılı, çalışılan kurumda hizmet süresi, çalışma şekli, çalışılan kurumun eğitsel ve bilimsel aktivitelere katılmayı destekleme, meslektaşları ile ilgili işbirliği, motivasyonu arttıracak girişimler, işten memnun olma durumu, işten ayrılmayı düşünme durumu, çalışma koşullarının değerlendirilmesi olmak üzere toplam 30 sorudan oluşmaktadır.

**5.4.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Ek-2):** Örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer ve Allen tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılacaktır. Üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği Meyer ve Allen tarafından örgütsel bağlılığın tarihsel süreci içerisindeki örgütsel bağlılık türlerinin tamamını ölçmek amacı ile oluşturulmuştur. Daha önceki ölçek çalışmalarında örgütsel bağlılık duygusal, devam ve normatif olarak tek tek ölçülmeye çalışılmıştır. Örgütsel bağlılığı tek boyutta ele alan ölçeklerin yetersizliği nedeniyle Meyer ve Allen bu üç temel boyutu birleştirerek daha kapsamlı bir ölçek hazırlamışlardır. Bu nedenle örgütsel bağlılığı ölçmek için bu ölçek kullanılacaktır (Güney, 2007).

Üç boyutlu bağlılık ölçeğinin birleşenleri olan duygusal, devam ve normatif bağlılık işgörenin örgüte bağlanma amaçlarının farklı olduğunu göstermektedir.

Duygusal bağlılık, personelin örgüte duygusal bir şekilde bağlanması, kendisini örgütle bütünleştirmesi ve katılımını ifade etmektedir. Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip işgören, örgütte kendi istedikleri için çalışmaktadır. Devam bağlılığı, işletmeden

ayırılma ile ilişkili maliyetlerin bilincinde olmak anlamına gelmektedir. Devam bağlılığına sahip personelin işte kalmasının sebebi o ise ihtiyacının olmasıdır. Son olarak da normatif bağlılık, personelin çalışmaya zorunlu olma duygusuna sahip olduğu anlamına gelmektedir. Yüksek normatif bağlılığa sahip kişiler ahlaki değerleri sebebiyle örgütte çalışmak zorunda olduklarını düşünmektedirler. Örgütsel bağlılık ölçeği 18 sorudan oluşmaktadır. İlk 6 ifade duygusal bağlılığı, ikinci 6 ifade devam bağlılığını, son 6 ifade ise normatif bağlılığı ölçmektedir. 3., 4., 6. ve 13. ifadeler olumsuz tutum ifadeleri olarak kullanılmıştır. Likert tipi puanlama ile düzenlenmiş olup 1'den 5'e kadar değişen değerler alır. 5'li ölçekteki ifadelerin puanlaması; "1: Kesinlikle katılmıyorum", "2: Katılmıyorum", "3: Kararsızım", "4: Katılıyorum", "5: Kesinlikle katılıyorum" şeklinde yapılmıştır.

- 1.00-1.80 arası puan örgütsel bağlılığın hiç olmadığını
- 1.81-2.60 arası puan örgütsel bağlılığın yeterince olmadığını
- 2.61-3.40 arası puan örgütsel bağlılığın kararsız olduğu
- 3.41-4.20 arası puan örgütsel bağlılığın oldukça bağlı iyi olduğu
- 4.21-5.00 arası puan örgütsel bağlılığın çok yüksek olduğunu göstermektedir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Türkiye'de güvenilirlik ve geçerlilik çalışması Baysal ve Paksoy tarafından yapılmıştır ve Cronbach's Alpha Katsayısı 0.81 olarak bulunmuştur. Kanbay'ın çalışmasında örgütsel bağlılık alt ölçeklerinin Cronbach's Alpha puanı, duygusal bağlılık, 0.81; devam bağlılığı, 0.80; normatif bağlılık, 0.75 ve genel örgütsel bağlılık; 0.81 olarak bulunmuştur.

Bizim çalışmamızda ise Cronbach Alpha Katsayısı duygusal bağlılık, 0.80; devam bağlılığı, 0.76; normatif bağlılık, 0.68 ve genel örgütsel bağlılık; 0.74 olarak bulundu.

**4.4.3. Motivasyon Ölçeği (Ek-3):** 1998 yılında J.E.Barbuto ve R.W.Scholl tarafından geliştirilmiştir. Envanter önce 78 maddelik ölçek şeklinde hazırlanmış, sonra uzmanlarca teorik tanımlara uygunluğu, aşırılıkları incelenmiş ve daha kısa hale getirilmiştir.

**Ölçeğin Alt Grupları:** Ölçek beş alt gruptan oluşmaktadır.

‘Sadece eğlenceli şeyleri yapmaktan hoşlanırım’ (1).; ‘Daha eğlenceli başka bir şey yapabilmek için sık sık elimdeki işimi ertelerim’ (2).; ‘İş seçiminde genellikle en eğlenceli görünen işi seçerim’ (3).; ‘Zamanımı birlikte geçirmeyi seçtiğim kişi, birlikte olmaktan en çok keyif aldığım kişidir’ (4).; ‘İki iş arasında tercih yapıldığında, en önemli kriter hangisinin daha eğlenceli olduğudur’ (5).; ‘Çalıştığım yerden yaptığım işten hoşlanmazsam ayrılırım’ (6). Maddeleri kapsayan **‘içgüdüsel süreç alt grubu’**dur.

‘İş esnasında ne kadar gayret sarf edeceğimi iş gereksinimleri belirler’ (7).; ‘Bir günlük ücret veriliyorsa, bir günlük iş yaparım’ (8).; ‘Göstereceğim gayretin bana daha yüksek ücret olarak döneceğini bilirim, daha fazla çalışabilirim’ (9).; ‘İş seçiminde genellikle en fazla ücret ödenen işi seçerim’ (10).; ‘İşte haftanın en sevdiğim günü ücret ödeme günüdür’ (11).; ‘İnsanlar daha iyi iş fırsatları için gözlerini ve kulaklarını daima açık tutmalıdırlar’ (12). **‘araçsal alt grubu’**dur.

‘Benim için davranışlarımı diğer insanların onaylaması önemlidir’ (13).; ‘Kararlarımı sık sık diğer insanların ne düşüneceğine dayanarak alırım’ (14).; ‘Eğer bir projenin sonunda halkın takdiri varsa, o projede daha fazla çalışırım’ (15).; ‘İş seçerken başarılarımla tanınmamı sağlayacak olan işi tercih ederim’ (16).; ‘Çok arkadaşı olanlar, hayatlarını dolu dolu yaşarlar’ (17).; ‘Çabamın kurumdaki en yetkili kişilerce görüleceğini bilirim, var gücümle çalışırım’ (18). Maddelerini kapsayan **‘dış benlik kavramı alt grubu’**dur.

‘Aldığım kararlar, kendim için koyduğum yüksek standartları yansıtır’ (19).; ‘Yetenek ve becerilerimi kullanmama izin verecek bir şirkette çalışmak benim için önemlidir’ (20).; ‘Kişisel davranış standartlarımla tutarlılık gösteren kararlar almaya çalışırım’ (21).; ‘Kendi kendini motive edebilen bir insan olduğumu düşünüyorum.’ (22).; ‘Bana kişisel başarı duygusu veren şeyleri yapmaktan hoşlanırım’ (23).; ‘Benim beceri ve değerlerimin kurumun başarısını etkilediğini bilmeye gereksinim duyarım’ (24). Maddelerini kapsayan **‘içsel benlik kavramı alt grubu’**dur.

‘Misyonunu onaylamadığım bir kurumda çalışmam’ (25).; ‘Kurumun hedefine ulaşmasında sıkı çalışacaksam önce bu nedene inanman gerekir’ (26).; ‘Bu nedene

inanmıyorsam çok çalışmam' (27).; 'Çalışacağım kurumu seçerken inanç ve değerlerimi savunanı ararım' (28).; 'Çok çalışmam için bir organizasyonun misyonunun, benim değerlerimle uyumlu olması gerekir' (29).; 'Eğer bir kurum onayladığım hedefler doğrultusunda çalışıyorsa, böyle bir kurumun başarısındaki payımın ön plana çıkıp çıkmaması önemli değildir' (30). Maddelerini kapsayan '**hedef içselleştirme alt grubu**'dur.

Ölçekteki her madde 1 'kesinlikle katılmıyorum' ile 7 'kesinlikle katılıyorum' arasında sırasıyla 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 şeklinde değerlendirilecek şekilde düzenlenmiştir (Akbaş, 2007; Bayram, 2005).

Hinkin ve Schriesheim tarafından geçerlilik, güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Necla Dölek tarafından Türkçe'ye çevrilmiş ve Türk toplumuna uygulanmıştır. 2000 yılında Prof. Dr. İsmail Ataay, Prof. Dr. Güngör Oral, Prof. Dr. Mehtap Köktürk, Doç. Dr. Ömer Sağdullah ve Yard. Doç. Dr. Oya Özçelik tarafından geçerlilik güvenilirlik çalışması yapılmıştır (Cronbach alpha: 0,84).

Bizim çalışmamızda ise Cronbach Alpha Katsayısı içgüdüsel süreç alt grubu, 0.69; araçsal alt grubu, 0.67; dış benlik kavramı alt grubu, 0.67; içsel benlik kavramı alt grubu, 0.80; hedef içselleştirme alt grubu, 0.56 ve genel motivasyon; 0.80 olarak bulundu.

#### **4.4. Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmayı kabul eden hemşirelere araştırmacı tarafından çalışmanın amacı açıklandıktan sonra veri toplama araçları yüz yüze görüşme yöntemi kullanılarak uygulanmıştır. Veri toplama araçlarının uygulama süresi ortalama 20-30 dk olarak belirlendi.

#### **4.5. Verilerin İstatistiksel Analizi**

Veriler Excel veri tabanına girilmiş, hataları düzeltildikten sonra istatistik paket programına aktarılarak Tek yönlü varyans analizi, bağımsız gruplarda t-testi, iki yönlü varyans analizi ve non parametrik istatistiksel analizler (Ki-Kare test, Kruskall Wallis

non parametrik varyans analizi, Mann-Whitney U test...) kullanılarak değerlendirildi. İstatistiksel anlamlılık iki yönlü ve  $p<0.05$  olarak değerlendirildi.

#### **4.6. Araştırmanın Etik Yönü**

Araştırmaya başlamadan önce İstanbul Tıp Fakóltesi Klinik Araştırmalar Etik kurulundan, daha sonra da ilgili kuruluşlardan gerekli izinler alındı. Araştırma süresince hemşirelere araştırmanın amacı açıklanarak çalışmaya gönüllü olarak katılmaları sağlandı.

#### **4.7. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma İstanbul ilinde veri toplamak için seçilen belirli kurumlarda görev yapan hemşireler ile sınırlıdır. Çalışma kapsamında 2 üniversite hastanesinden de 150 hemşirenin katılımı planlanmasına rağmen bir üniversite hastanesinden gerekli izinlerin alınamaması nedeni araştırma 52 hemşire ile tamamlandı. Araştırmaya katılmayı kabul etmeyen, çalışmanın uygulanması sırasında izinli, raporlu olan hemşireler araştırmanın kapsamına alınmadı. Araştırmanın bulguları, kullanılan ölçeklerin güvenilirliği ve örneklem grubunda yer alan hemşirelerin verdikleri yanıtlar ile sınırlıdır.

## 6. BULGULAR

Araştırmanın bulguları, elde edilen verilerin tablo içindeki sayısal değerleri üzerinden verildi. Çalışmada yer alan bulgular üç bölümde ele alındı. Bunlar:

- 6.1. Hemşirelerin Tanıtıcı Özellikleri, Çalışma Süreleri, Çalışma Durumları ve Mesleki Özellikleri
- 6.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İle İlgili Bulgular
- 6.3. Motivasyon Ölçeği ile İlgili Bulgular
- 6.4. Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Arasındaki İlişki

### 6.1. Hemşirelerin Tanıtıcı Özellikleri, Çalışma Süreleri, Çalışma Durumları ve Mesleki Özellikleri

Tablo 6.1 incelendiğinde, araştırma kapsamına alınan 352 hemşire ile ilgili tanıtıcı özellikleri görülmektedir.

**Tablo 6.1. Hemşirelerin Tanıtıcı Özelliklerine Göre Dağılımı**

	Değişken kontrolleri	Sayı (n)	Yüzde (%)
Yaş	18-25	126	35,8
	26-30	83	23,6
	31-36	88	25
	36 >	55	15,6
	<b>Toplam</b>	352	100
Cinsiyet	Kadın	308	87,5
	Erkek	44	12,5
	<b>Toplam</b>	352	100
Medeni Durum	Bekâr	162	46
	Evli	190	54
	<b>Toplam</b>	352	100
Eğitim Durumu	Sağlık Meslek Lisesi	120	34,1
	Hemşirelik Ön lisans Programı	71	20,2
	Hemşirelik Yüksek Okulu	138	39,2
	Yüksek Lisans	23	6,5
	<b>Toplam</b>	352	100
Çalışılan kurum	Eğitim-Araştırma Hastanesi	150	42,6
	Üniversite Hastanesi	52	14,8
	Özel Hastane	150	42,6
	<b>Toplam</b>	352	100
Sosyal güvence	657'ye tabi	98	27,8
	Sözleşmeli	254	72,2
	<b>Toplam</b>	352	100



Tablo 6.1’de hemşirelerin; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan kurum, sosyal güvence bağımsız değişkenlerine göre sayı ve yüzde dağılımları verilmiştir. Bu tabloya göre; örneklem grubunun %87.5’ini (n=308) kadın, %12.5’ini (n=44) erkekler oluşturmaktadır.

Hemşirelerin örneklem grubu yaş değişkenine göre; %35.8’i (n=126) 18-25 yaş arasında, %23.6’sı (n=83) 26-30 yaş arasında, %25’i (n=88) 31-36 yaş arasında, %15.6’sı (n=55) 36> yaştaki grupta yer almaktadır.

Hemşirelerin medeni durum değişkenine göre; örneklem grubunun %46’sı (n=162) bekar, %54’ü (n=190) evli grubunda yer almaktadır.

Hemşirelerin eğitim durumu değişkenine göre; örneklem grubunun %34.1’i (n=120) sağlık meslek lisesi, %20.2’si (n=71) ön lisans programı, %39.2’si (n=138) yüksekokul, %6.5’i (n=23) yüksek lisans grubunda yer almaktadır.

Hemşirelerin çalıştıkları kurum değişkenine göre; örneklem grubunun %42.6’sı (n=150) eğitim araştırma hastanesi, %14.8’i (n=52) üniversite hastanesi, %42.6’sı (n=150) özel hastane grubunda yer almaktadır.

Hemşirelerin sosyal güvence değişkenine göre; örneklem grubunun %27.8’i (n=98) devlet memuru, %72.2’si (n=254) sözleşmeli grubunda yer almaktadır.

Tablo 6.2 incelendiğinde, araştırma kapsamına alınan 352 hemşire ile ilgili çalışma sürelerine ilişkin özellikleri görülmektedir.

**Tablo 6.2. Hemşirelerin Çalışma Sürelerine İlişkin Özelliklerine Göre Dağılımı**

	<b>Değişken Kategorileri</b>	<b>Sayı (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Meslekte toplam çalışma süresi	1 yıldan az	38	10,8
	1-5 yıl	<b>110</b>	<b>31,3</b>
	6-10 yıl	83	23,6
	11-20 yıl	86	24,4
	21 yıl >	35	9,9
	<b>Toplam</b>	352	100
Kurumda toplam çalışma süresi	1 yıldan az	42	11,9
	1-3 yıl	<b>146</b>	<b>41,5</b>
	4-7 yıl	82	23,3
	8-11 yıl	36	10,2
	11 yıl >	46	13,1
	<b>Toplam</b>	352	100
Bu pozisyonda toplam çalışma süresi	1 yıldan az	46	13,1
	1-3 yıl	<b>148</b>	<b>42</b>
	4-7 yıl	70	19,9
	8-11 yıl	42	11,9
	12 yıl >	46	13,1
	<b>Toplam</b>	352	100
Haftalık çalışma süresi	45 saatten az	28	8
	45 saat	94	26,7
	45 saatten fazla	<b>230</b>	<b>65,3</b>
	<b>Toplam</b>	352	100

Tablo 6.2’de hemşirelerin meslekte çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, bulunduğu pozisyonda çalışma süresi, haftalık çalışma süresi bağımsız değişkenlerine göre sayı ve yüzde dağılımları verilmiştir.

Hemşirelerin meslekte çalışma süresi değişkenine göre; örneklem grubunun %10.8’i (n=38) 1 yıldan az, %31.3’ü (n=110) 1-5 yıl, %23.6’sı (n=83) 6-10 yıl, %24.4’ü (n=86) 11-20 yıl, %9.9’u (n=35) 21> yıl grubunda yer almaktadır.

Hemşirelerin kurumda çalışma süresi değişkenine göre; örneklem grubunun %11.9’u (n=42) 1 yıldan az, %41.5’i (n=146) 1-3 yıl, %23.3’ü (n=82) 4-7 yıl, %10.2’si (n=36) 8-11 yıl, %13.1’i (n=46) 11> yıl grubunda yer almaktadır.

Hemşirelerin haftalık çalışma süresi değişkenine göre; örneklem grubunun %8’i (n=28) 45 saatten az, %26.7’si (n=94) 45 saat, %65.3’ü (n=230) 45 saat fazla grubunda yer almaktadır.

Hemşirelerin bulunduğu pozisyonda çalışma süresi değişkenine göre; örneklem grubunun %13.1'i (n=46) 1 yıldan az, %42'si (n=148) 1-3 yıl, %19.9'u (n=70) 4-7 yıl, %11.9'u (n=42) 8-11 yıl, %13.1'i (n=46) 12> yıl grubunda yer almaktadır.

Tablo 6.3 incelendiğinde, araştırma kapsamına alınan 352 hemşire ile ilgili çalışma durumlarına ilişkin özellikleri görülmektedir.

**Tablo 6.3. Hemşirelerin Çalışma Durumlarına İlişkin Özelliklerine Göre Dağılımı**

	Değişken Kategorileri	Sayı (n)	Yüzde (%)
Çalışma şekli	Sürekli gündüz	139	39,5
	Sürekli gece	4	1,1
	Gündüz + gece	<b>209</b>	<b>59,4</b>
	<b>Toplam</b>	352	100
Çalışma koşulları	Kötü	81	23
	Orta	<b>237</b>	<b>67,3</b>
	İyi	34	9,7
	<b>Toplam</b>	352	100
Mesleğe giriş nedeni	Kendi isteğim	<b>184</b>	<b>52,3</b>
	Ailemin isteği	67	19
	Rastlantı	71	20,2
	İş Bulma İmkanı	30	8,5
	<b>Toplam</b>	352	100
Kurum yapısı	Katılımcı	115	32,7
	Demokratik	97	27,6
	Otokritik	<b>140</b>	<b>39,8</b>
	<b>Toplam</b>	352	100
Kurumda çalışma memnuniyeti	Evet	<b>184</b>	<b>52,3</b>
	Hayır	56	15,9
	Bazen	112	31,8
	<b>Toplam</b>	352	100
Özlük hakları	Evet	84	23,9
	Hayır	<b>204</b>	<b>58</b>
	Bazen	64	18,2
	<b>Toplam</b>	352	100
Eğitsel ve bilimsel gelişiminize katkı	Evet	<b>207</b>	<b>58,8</b>
	Hayır	145	41,2
	<b>Toplam</b>	352	100
Kararların alınmasına katkı	Evet	60	17
	Hayır	<b>216</b>	<b>61,4</b>
	Bazen	76	21,6
	<b>Toplam</b>	352	100
Kurumda devamsızlık	Evet	4	1,1
	Hayır	<b>348</b>	<b>98,9</b>
	<b>Toplam</b>	352	100
Bireysel gelir	Kötü	107	30,4
	Orta	<b>224</b>	<b>63,6</b>
	İyi	21	6
	<b>Toplam</b>	352	100

Hemşirelerin çalışma şekli değişkenine göre; örneklem grubunun %39.5'i (n=139) sürekli gündüz, %1.1'i (n=4) sürekli gece, %59.4'ü (n=209) gündüz+gece grubunda yer almaktadır.

Hemşirelerin çalışma koşullarının değerlendirilmesi değişkenine göre; örneklem grubunun %23'ü (n=81) kötü, %67.3'ü (n=237) orta, %9.72 si (n=34) iyi grubunda yer almaktadır.

Hemşirelerin mesleğe giriş nedeni değişkenine göre; örneklem grubunun %52.3'ü (n=184) kendi isteğim, %19'u (n=67) ailemin isteği, %20.2'si (n=71) rastlantı, %8.5'i (n=30) iş bulma imkanı grubunda yer almaktadır.

Hemşirelerin kurum yapısı değişkenine göre; örneklem grubunun %32.7'si (n=115) katılımcı, %27.6'sı (n=96) demokratik, %39.8 i (n=140) otokritik grubunda yer almaktadır.

Hemşirelerin kurumdan memnun olma durumu değişkenine göre; örneklem grubunun %52.3'ü (n=184) evet, %15.9'u (n=56) hayır, %31.8'i (n=112) bazen grubunda yer almaktadır.

Hemşirelerin kurumun sunduğu özlük haklar değişkenine göre; örneklem grubunun %23.9'u (n=84) evet, %58'i (n=204) hayır, %18.2'si (n=64) bazen grubunda yer almaktadır.

Hemşirelerin eğitsel ve bilimsel aktivitelere katılmayı destekleme değişkenine göre; örneklem grubunun %58.8'i (n=207) evet, %41.2'si (n=145) hayır grubunda yer almaktadır.

Hemşirelerin kararların alınmasına katkıda bulunma değişkenine göre; örneklem grubunun %46.6'sı (n=164) evet, %53.4'ü (n=188) hayır grubunda yer almaktadır.

Hemşirelerin performans değerlendirme değişkenine göre; örneklem grubunun %17'si (n=60) evet, %61.4'ü (n=216) hayır, %21.6'sı (n=76) bazen grubunda yer almaktadır.

Hemşirelerin kurumda devamsızlık değişkenine göre; örneklem grubunun %1.1'i (n=4) evet, %98.9'u (n=348) hayır grubunda yer almaktadır.

Hemşirelerin bireysel gelir değişkenine göre; örneklem grubunun %30.4'ü (n=107) bireysel geliri kötü, %63.6'sı (n=224) bireysel geliri orta, %6'sı (n=21) bireysel geliri iyi olan grupta yer almaktadır.

Tablo 6.4 incelendiğinde, araştırma kapsamına alınan 352 hemşire ile ilgili mesleki özellikleri görülmektedir.

**Tablo 6.4. Hemşirelerin Mesleki Özelliklerine Göre Dağılımı**

	<b>Değişken Kategorileri</b>	<b>Sayı (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Pozisyonunuz?	Servis Hemşiresi	<b>213</b>	<b>60,5</b>
	Poliklinik Hemşiresi	13	3,7
	Yoğun Bakım / Ameliyathane Hemşiresi	39	11,1
	Sorumlu Hemşire	46	13,1
	Süpervizör Hemşire	3	0,9
	Başhemşire	3	0,9
	Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Hemşiresi	13	3,7
	Acil Hemşiresi	10	2,8
	Eğitim Hemşiresi	3	0,9
	Diyaliz Hemşiresi	9	2,6
	<b>Toplam</b>	352	100
İşinizde fedakâr mısınız?	Evet	<b>343</b>	<b>97,4</b>
	Hayır	9	2,6
	<b>Toplam</b>	352	100
İşinizde kendinizi güvende hissediyor musunuz?	Evet	<b>183</b>	<b>52</b>
	Hayır	169	48
	<b>Toplam</b>	352	100
Göreviniz açık bir şekilde belirtilmekte midir?	Evet	<b>232</b>	<b>65,9</b>
	Hayır	120	34,1
	<b>Toplam</b>	352	100
İşinizden memnun musunuz?	Evet	<b>283</b>	<b>80,4</b>
	Hayır	69	19,6
	<b>Toplam</b>	352	100
Yaptığımız iş size “Başardım/Başarılıyım” duygusu veriyor mu?	Evet	<b>244</b>	<b>69,3</b>
	Hayır	108	30,7
	<b>Toplam</b>	352	100
İşinizden ayrılmayı düşünüyor musunuz?	Evet	78	22,2
	Hayır	274	<b>77,8</b>
	<b>Toplam</b>	352	100
Meslektaşlarımız size destek olurlar mı?	Her zaman destek verirler	153	43,5
	Bazen verir / Bazen vermezler	<b>199</b>	<b>56,5</b>
	<b>Toplam</b>	352	100
Ekip üyeleri ile çalışmaktan memnun musunuz?	Evet	<b>159</b>	<b>45,2</b>
	Hayır	37	10,5
	Bazen	156	44,3
	<b>Toplam</b>	352	100

Tablo 6.4’de hemşirelerin pozisyonu, işinde fedakar olma durumu, işinde güvende hissetme durumu, görevin açık bir şekilde belirtilme durumu, işinden memnun olma durumu, başardım/başarılıyım duygusu, işinden ayrılma durumu, meslektaşlarından destek alma, ekip üyeleri ile çalışmaktan memnuniyet, bağımsız değişkenlerine göre sayı ve yüzde dağılımları verilmiştir.

Hemşirelerin pozisyon değişkenine göre; örneklem grubunun %60.5’i (n=213) servis hemşiresi, %3.7’si (n=13) poliklinik hemşiresi, %11.1’i (n=39) yoğun bakım/ameliyathane hemşiresi, %13.1’i (n=46) sorumlu hemşire, %0.9’u (n=3) süpervizör hemşire, %0.9’u (n=3) başhemşire, %3.7’si (n=13) fizik tedavi ve rehabilitasyon hemşiresi, %2.8’i (n=10) acil hemşiresi, %0.9’u (n=3) eğitim hemşiresi, %2.6’sı (n=9) diyaliz hemşiresi grubunda yer almaktadır.

Hemşirelerin işinde fedakar olma değişkenine göre; örneklem grubunun %97.4’ü (n=343) evet, %2.6’sı (n=9) hayır grubunda yer almaktadır.

Hemşirelerin işinde güvende hissetme değişkenine göre; örneklem grubunun %52’si (n=183) evet, %48’i (n=169) hayır grubunda yer almaktadır.

Hemşirelerin görevlerinin açık bir şekilde belirtilme değişkenine göre; örneklem grubunun %65.92 u (n=232) evet, %34.1’i (n=120) hayır grubunda yer almaktadır.

Hemşirelerin işinden memnun olma değişkenine göre; örneklem grubunun %80.4’ü (n=283) evet, %19.6’sı (n=69) hayır grubunda yer almaktadır.

Hemşirelerin başardım/başarılıyım duygusu değişkenine göre; örneklem grubunun %69.3’ü (n=244) evet, %30.7’si (n=108) hayır grubunda yer almaktadır.

Hemşirelerin işlerinden ayrılma değişkenine göre; örneklem grubunun %22.2’si (n=78) evet, %77.8’i (n=274) hayır grubunda yer almaktadır.

Hemşirelerin meslektaşlarından destek alma değişkenine göre; örneklem grubunun %43.5’i (n=153) her zaman destek verirler, %56.5’i (n=199) bazen verir / bazen vermezler grubunda yer almaktadır.

Hemşirelerin ekip üyeleri ile çalışmaktan memnuniyet değişkenine göre; örneklem grubunun %45.2'si (n=159) evet, %10.5'i (n=37) hayır, %44.3'ü (n=156) bazen grubunda yer almaktadır.

## 6.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İle İlgili Bulgular

Bu bölümde hemşirelerin örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları olan duygusal, devamlılık, normatif ve toplam örgütsel bağlılık faktörlerine ilişkin puan ortalamaları verilmiştir.

**Tablo 6.5. Çalışma Kapsamına Alınan Hemşirelerin Çalıştıkları Kuruma Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlar**

Çalışılan Kurum	n	Ort.	Std. Sapma	%95 Güven Aralığı		Min	Mak	F	İki Yönlü Anlamlılık	
				Alt Sınır	Üst Sınır					
Duygusal Bağlılık	Eğitim-Araştırma	150	18,71	4,96	17,91	19,51	6	30	3,16	p<0,05*
	Üniversite	52	18,29	6,31	16,53	20,05	6	30		
	Özel	150	20,03	5,41	19,15	20,90	6	30		
	<b>Toplam</b>	352	19,21	5,40	18,64	19,77	6	30		
Devamlılık Bağlılığı	Eğitim-Araştırma	150	20,30	5,10	19,48	21,12	6	30	30,07	p<0,001***
	Üniversite	52	16,75	5,34	15,26	18,24	8	30		
	Özel	150	15,91	4,87	15,12	16,69	6	29		
	<b>Toplam</b>	352	17,90	5,44	17,33	18,47	6	30		
Normatif Bağlılık	Eğitim-Araştırma	150	17,03	4,65	16,28	17,78	6	30	1,71	0,18
	Üniversite	52	16,33	4,91	14,96	17,69	6	28		
	Özel	150	17,63	4,40	16,92	18,34	6	30		
	<b>Toplam</b>	352	17,18	4,60	16,70	17,67	6	30		
Toplam Örgütsel Bağlılık	Eğitim-Araştırma	150	56,04	9,78	54,46	57,62	32	86	5,14	p<0,05*
	Üniversite	52	51,37	9,30	48,78	53,95	26	77		
	Özel	150	53,57	9,94	51,96	55,17	20	81		
	<b>Toplam</b>	352	54,30	9,90	53,26	55,33	20	86		

*p\* < 0.05 anlamlı, p\*\* < 0.01 ileri düzeyde anlamlı, p\*\*\* < 0.001 çok ileri düzeyde anlamlı*

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin çalıştıkları kurum ile örgütsel bağlılık ölçeği alt faktörlerinden olan normatif bağlılık (p>0,05) ortalama puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Hemşirelerin çalıştıkları kuruma göre duygusal bağlılık alt grubu puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (p<0,05). Özel hastanede çalışan

hemşirelerin duygusal bağlılık alt grubu puanı eğitim-araştırma ve üniversite hastanesinde çalışanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

Hemşirelerin çalıştıkları kuruma göre devamlılık bağlılığı alt grubu puanı arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,01$ ). Eğitim-araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin devamlılık bağlılığı alt grubu puanı üniversite ve özel hastane çalışanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

Hemşirelerin çalıştıkları kuruma göre toplam örgütsel bağlılık puanı arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,01$ ). Eğitim-araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin toplam örgütsel bağlılık puanı üniversite ve özel hastane çalışanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

**Tablo 6.6. Çalışma Kapsamına Alınan Hemşirelerin Bireysel Gelir Düzeylerine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlar**

Gelir Düzeyi		n	Ort.	Std. Sapma	%95 Güven Aralığı		Min	Mak	F	İki Yönlü Anlamlılık
					Alt Sınır	Üst Sınır				
Duygusal Bağlılık	Kötü	107	17,94	5,31	16,93	18,96	6	30	8,33	p<0,001***
	Orta	224	19,47	5,28	18,77	20,16	6	30		
	İyi	21	22,86	5,26	20,46	25,25	15	30		
	<b>Toplam</b>	352	19,21	5,40	18,64	19,77	6	30		
Devamlılık Bağlılığı	Kötü	107	18,70	5,98	17,55	19,85	6	30	5,22	p<0,05*
	Orta	224	17,83	5,11	17,16	18,51	7	30		
	İyi	21	14,57	4,88	12,35	16,79	6	25		
	<b>Toplam</b>	352	17,90	5,44	17,33	18,47	6	30		
Normatif Bağlılık	Kötü	107	15,99	5,02	15,03	16,95	6	30	8,26	p<0,001***
	Orta	224	17,50	4,23	16,94	18,05	6	30		
	İyi	21	19,95	4,59	17,86	22,04	12	26		
	<b>Toplam</b>	352	17,18	4,60	16,70	17,67	6	30		
Toplam Örgütsel Bağlılık	Kötü	107	52,64	10,75	50,58	54,70	31	86	2,85	0,06
	Orta	224	54,80	9,37	53,56	56,03	20	81		
	İyi	21	57,38	9,96	52,85	61,92	44	73		
	<b>Toplam</b>	352	54,30	9,90	53,26	55,33	20	86		

$p^* < 0.05$  anlamlı,  $p^{**} < 0.01$  ileri düzeyde anlamlı,  $p^{***} < 0.001$  çok ileri düzeyde anlamlı



Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin bireysel gelir düzeyleri ile toplam örgütsel bağlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Hemşirelerin bireysel gelir düzeylerine göre duygusal bağlılık alt grubu puanı arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,01$ ). Bireysel gelirim iyi yanıtını veren hemşirelerin duygusal bağlılık alt grubu puanı orta ve kötü yanıtını veren hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

Hemşirelerin bireysel gelir düzeylerine göre devamlılık bağlılığı alt grubu puanı arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,01$ ). Bireysel gelirim kötü yanıtını veren hemşirelerin devamlılık bağlılığı alt grubu puanı orta ve iyi yanıtını veren hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

Hemşirelerin bireysel gelir düzeylerine göre normatif bağlılık alt grubu puanı arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,01$ ). Bireysel gelirim iyi yanıtını veren hemşirelerin normatif bağlılık alt grubu puanı orta ve kötü yanıtını veren hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

**Tablo 6.7. Çalışma Kapsamına Alınan Hemşirelerin Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlar**

Kurumda Çalışma Süresi	n	Ort.	Std. Sapma	%95 Güven Aralığı		Min	Mak	F	İki Yönlü Anlamlılık	
				Alt Sınır	Üst Sınır					
Duygusal Bağlılık	1 yıl ↓	42	18,05	5,42	16,36	19,74	6	29	3,22	p<0,05*
	1-3 yıl	146	18,33	5,35	17,45	19,20	6	30		
	4-7 yıl	82	20,13	5,40	18,95	21,32	9	30		
	8-11 yıl	36	20,28	5,41	18,45	22,11	6	30		
	12 yıl ↑	46	20,57	4,98	19,09	22,04	9	30		
	<b>Toplam</b>	<b>352</b>	<b>19,21</b>	<b>5,40</b>	<b>18,64</b>	<b>19,77</b>	<b>6</b>	<b>30</b>		
Devamlılık Bağlılığı	1 yıl ↓	42	16,93	5,06	15,35	18,50	9	30	2,78	p<0,05*
	1-3 yıl	146	17,21	5,75	16,27	18,15	6	30		
	4-7 yıl	82	19,05	5,08	17,93	20,17	6	30		
	8-11 yıl	36	17,42	5,56	15,54	19,30	6	28		
	12 yıl ↑	46	19,35	4,87	17,90	20,79	9	29		
	<b>Toplam</b>	<b>352</b>	<b>17,90</b>	<b>5,44</b>	<b>17,33</b>	<b>18,47</b>	<b>6</b>	<b>30</b>		
Normatif Bağlılık	1 yıl ↓	42	17,12	4,09	15,85	18,39	6	25	1,55	0,19
	1-3 yıl	146	16,53	4,50	15,80	17,27	6	26		
	4-7 yıl	82	17,57	4,58	16,57	18,58	6	29		
	8-11 yıl	36	18,19	5,49	16,34	20,05	9	30		
	12 yıl ↑	46	17,83	4,51	16,49	19,17	6	30		
	<b>Toplam</b>	<b>352</b>	<b>17,18</b>	<b>4,60</b>	<b>16,70</b>	<b>17,67</b>	<b>6</b>	<b>30</b>		
Toplam Örgütsel Bağlılık	1 yıl ↓	42	52,10	8,50	49,45	54,74	35	67	5,53	p<0,001***
	1-3 yıl	146	52,07	9,55	50,51	53,63	20	74		
	4-7 yıl	82	56,76	9,71	54,62	58,89	34	86		
	8-11 yıl	36	55,89	11,61	51,96	59,82	32	84		
	12 yıl ↑	46	57,74	9,15	55,02	60,46	35	81		
	<b>Toplam</b>	<b>352</b>	<b>54,30</b>	<b>9,90</b>	<b>53,26</b>	<b>55,33</b>	<b>20</b>	<b>86</b>		

*p\* < 0.05 anlamlı, p\*\* < 0.01 ileri düzeyde anlamlı, p\*\*\* < 0.001 çok ileri düzeyde anlamlı*

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin kurumda çalışma süresi ile örgütsel bağlılık alt faktörlerinden olan normatif bağlılık ( $p > 0,05$ ) puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Hemşirelerin kurumda çalışma süresine göre duygusal ( $p < 0,01$ ), devamlılık ( $p < 0,05$ ) ve toplam örgütsel bağlılık ( $p < 0,01$ ) alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Kurumda 12 yıl ve üzeri çalışan hemşirelerin duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve toplam örgütsel bağlılık alt grubu puanları 1

yıldan az, 1-3 yıl, 4-7 yıl ve 8-11 yıl çalışan hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

**Tablo 6.8. Çalışma Kapsamına Alınan Hemşirelerin Bulunduğu Pozisyonda Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlar**

Bulunduğu Pozisyonda Çalışma Süresi	n	Ort.	Std. Sapma	%95 Güven Aralığı		Min	Mak	F	İki Yönlü Anlamlılık	
				Alt Sınır	Üst Sınır					
Duygusal Bağlılık	1 yıl ↓	46	17,70	5,21	16,15	19,24	6	29	3,11	p<0,05*
	1-3 yıl	148	19,04	5,44	18,16	19,92	6	30		
	4-7 yıl	70	20,66	5,13	19,43	21,88	9	30		
	8-11 yıl	42	18,02	5,97	16,16	19,88	6	30		
	12 yıl ↑	46	20,13	4,79	18,71	21,55	6	30		
	<b>Toplam</b>	<b>352</b>	<b>19,21</b>	<b>5,40</b>	<b>18,64</b>	<b>19,77</b>	<b>6</b>	<b>30</b>		
Devamlılık Bağlılığı	1 yıl ↓	46	16,72	4,85	15,28	18,16	9	30	2,39	0,05
	1-3 yıl	148	17,42	5,77	16,48	18,36	6	30		
	4-7 yıl	70	17,96	4,94	16,78	19,14	6	30		
	8-11 yıl	42	18,98	4,91	17,45	20,51	6	28		
	12 yıl ↑	46	19,59	5,76	17,88	21,30	6	30		
	<b>Toplam</b>	<b>352</b>	<b>17,90</b>	<b>5,44</b>	<b>17,33</b>	<b>18,47</b>	<b>6</b>	<b>30</b>		
Normatif Bağlılık	1 yıl ↓	46	17,13	3,96	15,95	18,31	6	25	0,17	0,96
	1-3 yıl	148	17,13	4,76	16,36	17,90	6	29		
	4-7 yıl	70	17,57	4,39	16,52	18,62	10	30		
	8-11 yıl	42	17,05	5,36	15,38	18,72	9	30		
	12 yıl ↑	46	16,96	4,38	15,66	18,26	6	26		
	<b>Toplam</b>	<b>352</b>	<b>17,18</b>	<b>4,60</b>	<b>16,70</b>	<b>17,67</b>	<b>6</b>	<b>30</b>		
Toplam Örgütsel Bağlılık	1 yıl ↓	46	51,54	8,50	49,02	54,07	35	66	2,43	0,05
	1-3 yıl	148	53,59	10,18	51,93	55,24	20	86		
	4-7 yıl	70	56,19	9,36	53,95	58,42	34	77		
	8-11 yıl	42	54,05	11,36	50,51	57,59	32	84		
	12 yıl ↑	46	56,67	8,95	54,02	59,33	34	81		
	<b>Toplam</b>	<b>352</b>	<b>54,30</b>	<b>9,90</b>	<b>53,26</b>	<b>55,33</b>	<b>20</b>	<b>86</b>		

*p\* < 0.05 anlamlı, p\*\* < 0.01 ileri düzeyde anlamlı, p\*\*\* < 0.001 çok ileri düzeyde anlamlı*

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin bulunduğu pozisyonda çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık alt faktörü olan devamlılık bağlılığı (p=0,05), normatif bağlılık (p>0,05), toplam örgütsel (p=0,05) bağlılık puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Hemşirelerin bulunduğu pozisyonda çalışma sürelerine göre duygusal bağlılık alt grubu puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Bulduğu pozisyonda 4-7 yıl arası çalışan hemşirelerin duygusal bağlılık alt grubu puanı 1 yıldan az, 1-3 yıl, 8-11 yıl, 12 yıl ve üzeri çalışan hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

**Tablo 6.9. Çalışma Kapsamına Alınan Hemşirelerin Haftalık Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlar**

Haftalık Çalışma Süresi	n	Ort.	Std. Sapma	%95 Güven Aralığı		Min	Mak	F	İki Yönlü Anlamlılık	
				Alt Sınır	Üst Sınır					
Duygusal Bağlılık	45 saat↓	28	17,46	5,15	15,47	19,46	6	30	1,80	0,17
	45 saat	94	19,66	5,21	18,59	20,73	6	30		
	45 saat↑	230	19,23	5,48	18,52	19,95	6	30		
	<b>Toplam</b>	352	19,21	5,40	18,64	19,77	6	30		
Devamlılık Bağlılığı	45 saat↓	28	19,36	6,20	16,95	21,76	6	30	16,64	$p<0,001^{***}$
	45 saat	94	20,30	5,50	19,17	21,42	6	30		
	45 saat↑	230	16,75	4,96	16,10	17,39	6	30		
	<b>Toplam</b>	352	17,90	5,44	17,33	18,47	6	30		
Normatif Bağlılık	45 saat↓	28	15,11	4,65	13,30	16,91	8	28	3,88	$p<0,05^*$
	45 saat	94	17,84	4,61	16,90	18,78	6	30		
	45 saat↑	230	17,17	4,53	16,58	17,76	6	30		
	<b>Toplam</b>	352	17,18	4,60	16,70	17,67	6	30		
Toplam Örgütsel Bağlılık	45 saat↓	28	51,93	11,07	47,64	56,22	32	77	8,58	$p<0,001^{***}$
	45 saat	94	57,80	9,91	55,77	59,83	34	86		
	45 saat↑	230	53,15	9,42	51,93	54,38	20	81		
	<b>Toplam</b>	352	54,30	9,90	53,26	55,33	20	86		

$p^*<0.05$  anlamlı,  $p^{**}<0.01$  ileri düzeyde anlamlı,  $p^{***}<0.001$  çok ileri düzeyde anlamlı

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin haftalık çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık alt faktörü olan duygusal bağlılık ( $p>0,05$ ) puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Hemşirelerin haftalık çalışma sürelerine göre devamlılık bağlılığı ( $p<0,01$ ), normatif bağlılık ( $p<0,05$ ) ve toplam örgütsel bağlılık ( $p<0,01$ ) alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Haftalık çalışma süresi 45 saat olan hemşirelerin devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık ve toplam örgütsel bağlılık

alt grubu puanları 45 saatten az ve 45 saatten fazla çalışan hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

**Tablo 6.10. Çalışma Kapsamına Alınan Hemşirelerin Mesleğe Giriş Nedenlerine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlar**

Mesleğe Giriş Nedenleri	n	Ort.	Std. Sapma	%95 Güven Aralığı		Min	Mak	F	İki Yönlü Anlamlılık	
				Alt Sınır	Üst Sınır					
Duygusal Bağlılık	Kendi isteğim	184	20,09	5,01	19,36	20,82	6	30	3,93	p<0,05*
	Ailemin isteği	67	18,10	5,70	16,71	19,49	6	30		
	Rastlantı	71	18,72	5,71	17,37	20,07	6	30		
	İş imkânı	30	17,43	5,51	15,37	19,49	6	28		
	<b>Toplam</b>	352	19,21	5,40	18,64	19,77	6	30		
Devamlılık Bağlılığı	Kendi isteğim	184	16,88	5,39	16,10	17,66	6	30	4,94	p<0,001***
	Ailemin isteği	67	19,45	5,17	18,19	20,71	6	29		
	Rastlantı	71	18,82	5,25	17,57	20,06	6	30		
	İş imkânı	30	18,57	5,76	16,41	20,72	6	30		
	<b>Toplam</b>	352	17,90	5,44	17,33	18,47	6	30		
Normatif Bağlılık	Kendi isteğim	184	17,77	4,63	17,09	18,44	6	30	2,65	0,05
	Ailemin isteği	67	16,88	4,97	15,67	18,09	6	28		
	Rastlantı	71	16,63	4,12	15,66	17,61	8	24		
	İş imkânı	30	15,60	4,21	14,03	17,17	6	25		
	<b>Toplam</b>	352	17,18	4,60	16,70	17,67	6	30		
Toplam Örgütsel Bağlılık	Kendi isteğim	184	54,73	9,41	53,37	56,10	20	86	0,87	0,46
	Ailemin isteği	67	54,43	10,81	51,80	57,07	32	81		
	Rastlantı	71	54,17	10,19	51,76	56,58	26	70		
	İş imkânı	30	51,60	10,08	47,83	55,37	34	74		
	<b>Toplam</b>	352	54,30	9,90	53,26	55,33	20	86		

*p\* < 0.05 anlamlı, p\*\* < 0.01 ileri düzeyde anlamlı, p\*\*\* < 0.001 çok ileri düzeyde anlamlı*

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin mesleğe giriş nedenleri ile örgütsel bağlılık alt faktörlerinden olan normatif bağlılık (p=0,05) ve toplam örgütsel bağlılık (p>0,05) puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Hemşirelerin mesleğe giriş nedenlerine göre duygusal bağlılık alt grubu puanı arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,01$ ). Mesleğe giriş nedeni kendi isteği ile olan hemşirelerin duygusal bağlılık alt grubu puanı aile isteği, rastlantı ve iş imkânı nedenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

Hemşirelerin mesleğe giriş nedenlerine göre devamlılık bağlılığı alt grubu puanı arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,01$ ). Mesleğe giriş nedeni aile isteği ile olan hemşirelerin devamlılık bağlılığı alt grubu puanı kendi isteği, rastlantı ve iş bulma imkânı nedenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

**Tablo 6.11. Çalışma Kapsamına Alınan Hemşirelerin Çalışma Şekillerine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlar**

Çalışma Şekli	n	Ort.	Std. Sapma	%95 Güven Aralığı		Min	Mak	F	İki Yönlü Anlamlılık	
				Alt Sınır	Üst Sınır					
Duygusal Bağlılık	Sürekli Gündüz	115	21,21	5,26	20,24	22,18	7	30	23,08	p<0,001***
	Sürekli Gece	97	20,00	5,50	18,89	21,11	6	30		
	Gündüz+Gece	140	17,01	4,63	16,24	17,79	6	30		
	<b>Toplam</b>	352	19,21	5,40	18,64	19,77	6	30		
Devamlılık Bağlılığı	Sürekli Gündüz	115	17,56	5,77	16,49	18,62	6	30	4,46	p<0,05*
	Sürekli Gece	97	16,87	4,94	15,87	17,86	6	30		
	Gündüz+Gece	140	18,91	5,37	18,01	19,80	6	30		
	<b>Toplam</b>	352	17,90	5,44	17,33	18,47	6	30		
Normatif Bağlılık	Sürekli Gündüz	115	18,26	4,29	17,47	19,05	6	28	12,76	p<0,001***
	Sürekli Gece	97	18,03	4,86	17,05	19,01	6	30		
	Gündüz+Gece	140	15,71	4,28	15,00	16,43	6	26		
	<b>Toplam</b>	352	17,18	4,60	16,70	17,67	6	30		
Toplam Örgütsel Bağlılık	Sürekli Gündüz	115	57,03	9,84	55,21	58,84	31	81	10,11	p<0,001***
	Sürekli Gece	97	54,90	11,02	52,68	57,12	20	86		
	Gündüz+Gece	140	51,64	8,40	50,23	53,04	34	73		
	<b>Toplam</b>	352	54,30	9,90	53,26	55,33	20	86		

$p^* < 0.05$  anlamlı,  $p^{**} < 0.01$  ileri düzeyde anlamlı,  $p^{***} < 0.001$  çok ileri düzeyde anlamlı

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin çalışma şekillerine göre örgütsel bağlılık alt boyutu olan duygusal ( $p<0,01$ ), devamlılık ( $p<0,01$ ), normatif ( $p<0,01$ ) ve toplam örgütsel bağlılık ( $p<0,01$ ) alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde

anlamli farklilik bulunmaktadir. Surekli gündüz çalışan hemşirelerin duygusal bağlılık normatif bağlılık ve toplam örgütsel bağlılık alt grubu puanları surekli gece ve gündüz+gece çalışanlara göre istatistiksel olarak anlamli düzeyde yüksektir.

Gündüz+gece çalışan hemşirelerin devamlılık bağlılığı alt grubu puanı surekli gündüz ve surekli gece çalışanlara göre istatistiksel olarak anlamli düzeyde yüksektir.

**Tablo 6.12. Çalışma Kapsamına Alınan Hemşirelerin Kurumda Çalışmaktan Memnuniyet Düzeylerine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlar**

Kurumdan Memnuniyet Düzeyi		n	Ort.	Std. Sapma	%95 Güven Aralığı		Min	Mak	F	İki Yönlü Anlamlılık
					Alt Sınır	Üst Sınır				
Duygusal Bağlılık	Evet	60	22,77	5,41	21,37	24,16	9	30	18,20	p<0,001***
	Hayır	216	18,23	5,14	17,54	18,92	6	30		
	Bazen	76	19,17	4,99	18,03	20,31	6	30		
	<b>Toplam</b>	352	19,21	5,40	18,64	19,77	6	30		
Devamlılık Bağlılığı	Evet	60	16,82	5,26	15,46	18,18	6	29	6,45	p<0,001***
	Hayır	216	18,71	5,61	17,96	19,47	6	30		
	Bazen	76	16,46	4,64	15,40	17,52	9	29		
	<b>Toplam</b>	352	17,90	5,44	17,33	18,47	6	30		
Normatif Bağlılık	Evet	60	20,57	3,95	19,55	21,59	8	29	24,52	p<0,001***
	Hayır	216	16,17	4,34	15,58	16,75	6	30		
	Bazen	76	17,41	4,51	16,38	18,44	6	30		
	<b>Toplam</b>	352	17,18	4,60	16,70	17,67	6	30		
Toplam Örgütsel Bağlılık	Evet	60	60,15	8,51	57,95	62,35	38	86	13,57	p<0,001***
	Hayır	216	53,11	9,89	51,79	54,44	20	84		
	Bazen	76	53,04	9,39	50,89	55,19	37	81		
	<b>Toplam</b>	352	54,30	9,90	53,26	55,33	20	86		

*p\* < 0.05 anlamlı, p\*\* < 0.01 ileri düzeyde anlamlı, p\*\*\* < 0.001 çok ileri düzeyde anlamlı*

Hemşirelerin kurumda çalışmaktan memnuniyet düzeylerine göre örgütsel bağlılık alt boyutu olan duygusal (p<0,01), devamlılık (p<0,01), normatif (p<0,01) ve toplam örgütsel (p<0,01) bağlılık alt grupları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamli farklilik bulunmaktadir. Evet, yanıtını veren hemşirelerin duygusal, normatif ve toplam örgütsel alt grubu puanları hayır ve bazen yanıtını verenlere göre istatistiksel olarak anlamli düzeyde yüksektir. Hayır, yanıtını veren hemşirelerin devamlılık bağlılığı alt grubu puanı; evet ve bazen yanıtını verenlere göre istatistiksel olarak anlamli düzeyde yüksektir.

**Tablo 6.13. Çalışma Kapsamına Alınan Hemşirelerin Sosyal Güvence Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlar**

Sosyal Güvence		n	Ort.	Std. Sapma	t	sd	İki Yönlü Anlamlılık
Duygusal Bağlılık	657'ye tabi	98	18,98	4,86	-0,49	350	0,62
	Sözleşmeli	254	19,30	5,60			
Devamlılık Bağlılığı	657'ye tabi	98	20,22	5,12	5,15	350	p<0,001***
	Sözleşmeli	254	17,01	5,31			
Normatif Bağlılık	657'ye tabi	98	17,15	4,88	-0,08	350	0,94
	Sözleşmeli	254	17,20	4,49			
Toplam Örgütsel Bağlılık	657'ye tabi	98	56,36	10,18	2,45	350	p<0,05*
	Sözleşmeli	254	53,50	9,69			

*p\* < 0.05 anlamlı, p\*\* < 0.01 ileri düzeyde anlamlı, p\*\*\* < 0.001 çok ileri düzeyde anlamlı. sd: serbestlik derecesi*

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin sosyal güvence durumlarına göre örgütsel bağlılık alt boyutu olan duygusal bağlılık ( $p > 0,05$ ) ve normatif bağlılık ( $p > 0,05$ ) puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Hemşirelerin sosyal güvence durumlarına göre örgütsel bağlılık alt boyutu olan devamlılık bağlılığı ( $p < 0,01$ ) ve toplam örgütsel bağlılık ( $p < 0,05$ ) puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. 657'ye tabi çalışan hemşirelerin devamlılık bağlılığı alt grubu puanı ve toplam örgütsel bağlılık puanı sözleşmeli çalışan hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

**Tablo 6.14. Çalışma Kapsamına Alınan Hemşirelerin Kurum Yapısına Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlar**

Kurum yapısı		n	Ort.	Std. Sapma	t	sd	İki Yönlü Anlamlılık
Duygusal Bağlılık	Katılımcı	139	20,46	5,17	3,58	350	p<0,001***
	Otokritik	213	18,39	5,40			
Devamlılık Bağlılığı	Katılımcı	139	17,86	5,78	-0,13	350	0,90
	Otokritik	213	17,93	5,22			
Normatif Bağlılık	Katılımcı	139	18,04	4,46	2,84	350	p<0,05*
	Otokritik	213	16,63	4,61			
Toplam Örgütsel Bağlılık	Katılımcı	139	56,35	9,99	3,19	350	p<0,001***
	Otokritik	213	52,95	9,63			

*p\* < 0.05 anlamlı, p\*\* < 0.01 ileri düzeyde anlamlı, p\*\*\* < 0.001 çok ileri düzeyde anlamlı. sd: serbestlik derecesi*



Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin kurum yapısı ile örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutu olan devamlılık bağlılığı ( $p>0,05$ ) puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Hemşirelerin kurum yapısına göre örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutu olan duygusal ( $p<0,01$ ), normatif ( $p<0,05$ ) ve toplam örgütsel ( $p<0,01$ ) bağlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Katılımcı yönetim yapısına sahip kurumlarda çalışan hemşirelerin duygusal, normatif ve toplam örgütsel bağlılık alt grubu puanları otokritik yönetim yapısına sahip kurumlarda çalışanlara göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

**Tablo 6.15. Çalışma Kapsamına Alınan Hemşirelerin İşlerinden Memnuniyet Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlar**

İşten Memnuniyet		n	Ort.	Std. Sapma	t	sd	İki Yönlü Anlamlılık
Duygusal Bağlılık	Evet	283	20,17	5,11	7,28	350	$p<0,001^{***}$
	Hayır	69	15,25	4,74			
Devamlılık Bağlılığı	Evet	283	17,33	5,46	-4,10	350	$p<0,001^{***}$
	Hayır	69	20,26	4,73			
Normatif Bağlılık	Evet	283	17,74	4,47	4,71	350	$p<0,001^{***}$
	Hayır	69	14,91	4,42			
Toplam Örgütsel Bağlılık	Evet	283	55,24	9,75	3,69	350	$p<0,001^{***}$
	Hayır	69	50,42	9,60			

$p^{*}<0.05$  anlamlı,  $p^{**}<0.01$  ileri düzeyde anlamlı,  $p^{***}<0.001$  çok ileri düzeyde anlamlı. sd:serbestlik derecesi

Hemşirelerin işlerinden memnuniyet durumlarına göre örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutu olan duygusal ( $p<0,01$ ), devamlılık ( $p<0,01$ ), normatif ( $p<0,01$ ) ve toplam örgütsel ( $p<0,01$ ) bağlılık alt grupları puanları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmaktadır. Evet, yanıtını veren hemşirelerin duygusal, normatif ve toplam örgütsel bağlılık alt grubu puanları evet yanıtını veren hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

Hayır, yanıtını veren hemşirelerin devamlılık bağlılığı alt grubu puanı evet yanıtını veren hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

**Tablo 6.16. Çalışma Kapsamına Alınan Hemşirelerin Görevlerinin Açık Bir Şekilde Belirtilme Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlar**

Görevin Belirtilme Durumu		n	Ort.	Std. Sapma	t	sd	İki Yönlü Anlamlılık
Duygusal Bağlılık	Evet	232	20,28	5,39	5,36	350	p<0,001***
	Hayır	120	17,14	4,80			
Devamlılık Bağlılığı	Evet	232	17,49	5,48	-2,00	350	0,05
	Hayır	120	18,71	5,30			
Normatif Bağlılık	Evet	232	17,73	4,77	3,15	350	p<0,001***
	Hayır	120	16,13	4,06			
Toplam Örgütsel Bağlılık	Evet	232	55,50	10,51	3,21	350	p<0,001***
	Hayır	120	51,98	8,14			

*p\* < 0.05 anlamlı, p\*\* < 0.01 ileri düzeyde anlamlı, p\*\*\* < 0.001 çok ileri düzeyde anlamlı. sd: serbestlik derecesi*

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin görevin belirtilme durumuna göre örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutu olan devamlılık bağlılığı (p=0,05) puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Hemşirelerin görevin belirtilme durumuna göre örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutu olan duygusal (p<0,01), normatif (p<0,01) ve toplam örgütsel (p<0,01) bağlılık alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Evet, yanıtını veren hemşirelerin duygusal, normatif ve toplam örgütsel bağlılık alt grubu puanları hayır, yanıtını veren hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

Hayır, yanıtını veren hemşirelerin devamlılık bağlılığı alt grubu puanı; evet, yanıtını veren hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

**Tablo 6.17. Çalışma Kapsamına Alınan Hemşirelerin Başardım/Başarıyım Duygularına Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlar**

Başardım / Başarıyım Duygusu		n	Ort.	Std. Sapma	t	sd	İki Yönlü Anlamlılık
Duygusal Bağlılık	Evet	244	20,32	5,28	6,08	350	p<0,001***
	Hayır	108	16,70	4,81			
Devamlılık Bağlılığı	Evet	244	17,44	5,32	-2,43	350	0,02*
	Hayır	108	18,95	5,59			
Normatif Bağlılık	Evet	244	17,84	4,64	4,08	350	p<0,001***
	Hayır	108	15,71	4,15			
Toplam Örgütsel Bağlılık	Evet	244	55,59	10,00	3,76	350	p<0,001***
	Hayır	108	51,37	9,05			

*p\* < 0.05 anlamlı, p\*\* < 0.01 ileri düzeyde anlamlı, p\*\*\* < 0.001 çok ileri düzeyde anlamlı. sd: serbestlik derecesi*

Hemşirelerin başardım / başarıyım duygularına göre örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutu olan duygusal ( $p < 0,01$ ), devamlılık ( $p < 0,05$ ), normatif ( $p < 0,01$ ) ve toplam örgütsel ( $p < 0,01$ ) bağlılık alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Evet, yanıtını veren hemşirelerin duygusal, normatif ve toplam örgütsel bağlılık alt grubu puanları hayır, yanıtını veren hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir. Hayır, yanıtını veren hemşirelerin devamlılık bağlılığı alt grubu puanı evet, yanıtını veren hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

**Tablo 6.18. Çalışma Kapsamına Alınan Hemşirelerin Ekip Üyeleri İle Çalışmaktan Memnuniyet Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlar**

Ekip Üyeleri ile Çalışmaktan Memnuniyet		n	Ort.	Std. Sapma	t	df	İki Yönlü Anlamlılık
Duygusal Bağlılık	Evet	159	20,30	5,13	3,67	194	p<0,001***
	Hayır	37	16,78	5,77			
Devamlılık Bağlılığı	Evet	159	17,25	5,37	-1,45	194	0,15
	Hayır	37	18,65	4,94			
Normatif Bağlılık	Evet	159	17,96	4,87	2,99	194	p<0,001***
	Hayır	37	15,30	4,95			
Toplam Örgütsel Bağlılık	Evet	159	55,51	9,90	2,65	194	p<0,05*
	Hayır	37	50,73	9,90			

*p\* < 0.05 anlamlı, p\*\* < 0.01 ileri düzeyde anlamlı, p\*\*\* < 0.001 çok ileri düzeyde anlamlı*

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin ekip üyeleri ile çalışmaktan memnuniyet durumlarına göre örgütsel bağlılık alt ölçeği alt boyutu olan devamlılık bağlılığı ( $p>0,05$ ) puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Hemşirelerin ekip üyeleri ile çalışmaktan memnuniyet durumlarına göre örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutu olan duygusal ( $p<0,01$ ), normatif ( $p<0,01$ ) ve toplam örgütsel ( $p<0,05$ ) bağlılık alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Evet, yanıtını veren hemşirelerin duygusal, normatif ve toplam örgütsel bağlılık alt grup puanları hayır, yanıtını veren hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

**Tablo 6.19. Çalışma Kapsamına Alınan Hemşirelerin Kurumun Sunduğu Özlük Haklarına Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlar**

Sunulan Özlük Haklar		n	Ort.	Std. Sapma	t	sd	İki Yönlü Anlamlılık
Duygusal Bağlılık	Evet	84	21,18	5,30	4,03	286	$p<0,001$ ***
	Hayır	204	18,48	5,11			
Devamlılık Bağlılığı	Evet	84	16,15	4,66	-3,86	286	$p<0,001$ ***
	Hayır	204	18,80	5,53			
Normatif Bağlılık	Evet	84	18,60	4,58	3,33	286	$p<0,001$ ***
	Hayır	204	16,63	4,54			
Toplam Örgütsel Bağlılık	Evet	84	55,93	9,64	1,62	286	0,11
	Hayır	204	53,92	9,59			

$p^*< 0.05$  anlamlı,  $p^{**}<0.01$  ileri düzeyde anlamlı,  $p^{***}<0.001$  çok ileri düzeyde anlamlı. sd:serbestlik derecesi

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin kurumun sunduğu özlük haklarına göre toplam örgütsel bağlılık ( $p>0,05$ ) puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Hemşirelerin kurumun sunduğu özlük haklarına göre örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutu olan duygusal ( $p<0,01$ ), devamlılık ( $p<0,01$ ) ve normatif ( $p<0,01$ ) bağlılık alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmaktadır. Evet, yanıtını veren hemşirelerin duygusal ve normatif bağlılık alt grup puanları hayır yanıtını veren hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

Hayır, yanıtını veren hemşirelerin devamlılık bağlılığı alt grup puanı evet yanıtını veren hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

**Tablo 6.20. Çalışma Kapsamına Alınan Hemşirelerin Çalışma Koşullarına Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlar**

Çalışma Koşulları		n	Ort.	Std. Sapma	t	sd	İki Yönlü Anlamlılık
Duygusal Bağlılık	Kötü	81	16,56	5,13	-4,52	316	p<0,001***
	Orta	237	19,54	5,13			
Devamlılık Bağlılığı	Kötü	81	19,70	4,77	3,10	316	p<0,001***
	Orta	237	17,55	5,60			
Normatif Bağlılık	Kötü	81	15,54	4,77	-3,04	316	p<0,001***
	Orta	237	17,30	4,39			
Toplam Örgütsel Bağlılık	Kötü	81	51,80	9,00	-2,07	316	p<0,05*
	Orta	237	54,39	9,96			

*p\* < 0.05 anlamlı, p\*\* < 0.01 ileri düzeyde anlamlı, p\*\*\* < 0.001 çok ileri düzeyde anlamlı. sd: serbestlik derecesi*

Hemşirelerin çalışma koşullarına göre örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutu olan duygusal (p<0,01), devamlılık (p<0,01), normatif (p<0,01) ve toplam örgütsel (p<0,05) bağlılık alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Orta, yanıtını veren hemşirelerin duygusal, normatif ve toplam örgütsel bağlılık alt grup puanları kötü, yanıtını veren hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

Kötü, yanıtını veren hemşirelerin devamlılık bağlılığı alt grup puanı orta yanıtını veren hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

### 6.3. Motivasyon Ölçeği ile İlgili Bulgular

Bu bölümde hemşirelerin motivasyon ölçeği alt boyutları olan iç güdüsel, araçsal, dış benlik, içsel benlik, hedef içselleştirme ve toplam motivasyon faktörlerine ilişkin puan ortalamaları verilmiştir.

**Tablo 6.21. Çalışma Kapsamına Alınan Hemşirelerin Çalıştıkları Kuruma Göre Motivasyon Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlar**

Çalışılan Kurum	n	Ort.	Std. Sapma	%95 Güven Aralığı		Min	Mak	F	İki Yönlü Anlamlılık	
				Alt Sınır	Üst Sınır					
İç Güdüsel	Eğitim-Araştırma	150	18,29	7,28	17,11	19,46	6	42	0,95	0,39
	Üniversite	52	18,81	6,79	16,92	20,70	6	39		
	Özel	150	17,36	7,96	16,08	18,64	6	38		
	<b>Toplam</b>	352	17,97	7,51	17,18	18,76	6	42		
Araçsal	Eğitim-Araştırma	150	23,97	7,46	22,77	25,18	7	42	2,25	0,11
	Üniversite	52	26,62	8,08	24,37	28,86	9	42		
	Özel	150	24,39	8,11	23,08	25,70	6	42		
	<b>Toplam</b>	352	24,54	7,86	23,72	25,36	6	42		
Dış Benlik	Eğitim-Araştırma	150	24,23	7,25	23,06	25,40	6	42	0,47	0,63
	Üniversite	52	25,35	5,90	23,70	26,99	13	37		
	Özel	150	24,43	7,51	23,21	25,64	6	42		
	<b>Toplam</b>	352	24,48	7,17	23,73	25,23	6	42		
İçsel Benlik	Eğitim-Araştırma	150	33,65	6,48	32,60	34,69	10	42	5,93	p<0,001***
	Üniversite	52	36,65	6,01	34,98	38,33	12	42		
	Özel	150	35,48	5,81	34,54	36,42	6	42		
	<b>Toplam</b>	352	34,87	6,22	34,22	35,52	6	42		
Hedef İçselleştirme	Eğitim-Araştırma	150	27,20	6,01	26,23	28,17	10	42	9,91	p<0,001***
	Üniversite	52	30,40	5,82	28,78	32,02	17	42		
	Özel	150	30,00	6,23	28,99	31,01	6	42		
	<b>Toplam</b>	352	28,87	6,23	28,21	29,52	6	42		
Toplam Motivasyon	Eğitim-Araştırma	150	127,34	21,37	123,89	130,79	55	204	4,72	p<0,05*
	Üniversite	52	137,83	19,77	132,32	143,33	89	170		
	Özel	150	131,65	22,79	127,98	135,33	63	190		
	<b>Toplam</b>	352	130,73	22,00	128,42	133,03	55	204		

*p\* < 0.05 anlamlı, p\*\* < 0.01 ileri düzeyde anlamlı, p\*\*\* < 0.001 çok ileri düzeyde anlamlı*

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin çalıştıkları kurum ile motivasyon ölçeği alt faktörlerinden olan iç güdüsel ( $p > 0,05$ ), araçsal ( $p > 0,05$ ), dış benlik ( $p > 0,05$ ) ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Hemşirelerin çalıştıkları kurum ile içsel benlik ( $p < 0,01$ ), hedef içselleştirme ( $p < 0,01$ ) ve toplam motivasyon ( $p < 0,05$ ) puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Üniversite Hastanesinde çalışanların içsel benlik, hedef içselleştirme ve toplam motivasyon puanları, Eğitim-Araştırma ve Özel Hastane çalışanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

**Tablo 6.22. Çalışma Kapsamına Alınan Hemşirelerin Bireysel Gelir Düzeylerine Göre Motivasyon Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlar**

Gelir Düzeyi		n	Ort.	Std. Sapma	%95 Güven Aralığı		Min	Mak	F	İki Yönlü Anlamlılık
					Alt Sınır	Üst Sınır				
İç Güdüsel	Kötü	107	18,59	7,61	17,13	20,05	6	42	1,05	0,35
	Orta	224	17,85	7,49	16,86	18,83	6	39		
	İyi	21	16,10	7,19	12,82	19,37	6	33		
	<b>Toplam</b>	352	17,97	7,51	17,18	18,76	6	42		
Araçsal	Kötü	107	25,75	7,49	24,31	27,18	7	42	4,55	p<0,05*
	Orta	224	24,37	8,01	23,31	25,42	6	42		
	İyi	21	20,24	6,67	17,20	23,27	9	35		
	<b>Toplam</b>	352	24,54	7,86	23,72	25,36	6	42		
Dış Benlik	Kötü	107	25,13	7,16	23,76	26,50	6	42	1,29	0,28
	Orta	224	24,36	7,14	23,42	25,30	6	42		
	İyi	21	22,48	7,51	19,06	25,90	10	36		
	<b>Toplam</b>	352	24,48	7,17	23,73	25,23	6	42		
İçsel Benlik	Kötü	107	35,10	5,34	34,08	36,13	13	42	0,11	0,90
	Orta	224	34,76	6,57	33,90	35,63	6	42		
	İyi	21	34,86	6,77	31,78	37,94	16	42		
	<b>Toplam</b>	352	34,87	6,22	34,22	35,52	6	42		
Hedef İçselleştirme	Kötü	107	28,67	5,84	27,55	29,79	6	42	0,72	0,49
	Orta	224	29,09	6,42	28,24	29,93	10	42		
	İyi	21	27,48	6,13	24,69	30,27	16	39		
	<b>Toplam</b>	352	28,87	6,23	28,21	29,52	6	42		
Toplam Motivasyon	Kötü	107	133,24	20,64	129,29	137,20	87	204	2,74	0,07
	Orta	224	130,42	22,50	127,46	133,39	55	190		
	İyi	21	121,14	21,50	111,36	130,93	80	158		
	<b>Toplam</b>	352	130,73	22,00	128,42	133,03	55	204		

*p\* < 0.05 anlamlı, p\*\* < 0.01 ileri düzeyde anlamlı, p\*\*\* < 0.001 çok ileri düzeyde anlamlı*

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin bireysel gelir düzeyleri ile motivasyon ölçeği alt faktörlerinden olan iç güdüsel (p>0,05), dış benlik (p>0,05), içsel benlik (p<0,05), hedef içselleştirme (p>0,05) ve toplam motivasyon (p>0,05) puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Hemşirelerin bireysel gelir düzeylerine göre araçsal alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (p<0.05). Bireysel gelirim kötü yanıtı veren hemşirelerin araçsal bağlılık alt grubu puanı orta ve iyi yanıtı veren hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

**Tablo 6.23. Çalışma Kapsamına Alınan Hemşirelerin Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Motivasyon Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlar**

Kurumda Çalışma Süresi	n	Ort.	Std. Sapma	%95 Güven Aralığı		Min	Mak	F	İki Yönlü Anlamlılık	
				Alt Sınır	Üst Sınır					
İç Güdüsel	1 yıl ↓	42	18,38	7,49	16,05	20,71	6	33	0,45	0,77
	1-3yıl	146	18,01	7,33	16,81	19,21	6	39		
	4-7 yıl	82	17,11	7,63	15,43	18,79	6	42		
	8-11 yıl	36	18,89	7,71	16,28	21,50	6	35		
	12 yıl ↑	46	18,28	7,90	15,94	20,63	6	36		
	<b>Toplam</b>	<b>352</b>	<b>17,97</b>	<b>7,51</b>	<b>17,18</b>	<b>18,76</b>	<b>6</b>	<b>42</b>		
Araçsal	1 yıl ↓	42	26,74	7,17	24,50	28,97	10	37	2,25	0,06
	1-53yıl	146	25,01	7,85	23,73	26,30	6	42		
	4-7 yıl	82	24,39	8,18	22,59	26,19	8	42		
	8-11 yıl	36	23,50	7,71	20,89	26,11	6	36		
	12 yıl ↑	46	22,11	7,64	19,84	24,38	6	36		
	<b>Toplam</b>	<b>352</b>	<b>24,54</b>	<b>7,86</b>	<b>23,72</b>	<b>25,36</b>	<b>6</b>	<b>42</b>		
Dış Benlik	1 yıl ↓	42	25,33	8,22	22,77	27,90	6	42	0,66	0,62
	1-3 yıl	146	24,37	7,03	23,22	25,52	6	42		
	4-7 yıl	82	24,94	7,03	23,39	26,48	6	42		
	8-11 yıl	36	24,64	6,53	22,43	26,85	8	36		
	12 yıl ↑	46	23,11	7,45	20,90	25,32	6	41		
	<b>Toplam</b>	<b>352</b>	<b>24,48</b>	<b>7,17</b>	<b>23,73</b>	<b>25,23</b>	<b>6</b>	<b>42</b>		
İçsel Benlik	1 yıl ↓	42	36,10	5,22	34,47	37,72	19	42	0,81	0,52
	1-3 yıl	146	35,01	6,40	33,96	36,05	6	42		
	4-7 yıl	82	34,38	6,64	32,92	35,84	10	42		
	8-11 yıl	36	35,17	5,68	33,25	37,09	21	42		
	12 yıl ↑	46	33,98	6,10	32,17	35,79	16	42		
	<b>Toplam</b>	<b>352</b>	<b>34,87</b>	<b>6,22</b>	<b>34,22</b>	<b>35,52</b>	<b>6</b>	<b>42</b>		
Hedef İçselleştirme	1 yıl ↓	42	31,10	5,68	29,33	32,86	20	42	1,91	0,11
	1-3 yıl	146	29,01	5,89	28,05	29,98	10	42		
	4-7 yıl	82	28,13	6,72	26,66	29,61	6	42		
	8-11 yıl	36	28,14	6,45	25,96	30,32	12	38		
	12 yıl ↑	46	28,24	6,44	26,33	30,15	15	41		
	<b>Toplam</b>	<b>352</b>	<b>28,87</b>	<b>6,23</b>	<b>28,21</b>	<b>29,52</b>	<b>6</b>	<b>42</b>		
Toplam Motivasyon	1 yıl ↑	42	137,64	20,12	131,37	143,91	86	170	1,82	0,12
	1-3 yıl	146	131,41	20,63	128,04	134,79	63	170		
	4-7 yıl	82	128,95	24,54	123,56	134,34	55	204		
	8-11 yıl	36	130,33	20,13	123,52	137,15	78	169		
	12 yıl ↑	46	125,72	23,62	118,70	132,73	80	190		
	<b>Toplam</b>	<b>352</b>	<b>130,73</b>	<b>22,00</b>	<b>128,42</b>	<b>133,03</b>	<b>55</b>	<b>204</b>		

$p^* < 0.05$  anlamlı,  $p^{**} < 0.01$  ileri düzeyde anlamlı,  $p^{***} < 0.001$  çok ileri düzeyde anlamlı. sd: serbestlik derecesi

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin kurumda çalışma süresi ile motivasyon ölçeği alt faktörlerinden olan iç güdüsel ( $p > 0,05$ ), araçsal ( $p > 0,05$ ), dış benlik ( $p > 0,05$ ), içsel benlik ( $p > 0,05$ ), hedef içselleştirme ( $p > 0,05$ ) ve toplam motivasyon puanları ( $p > 0,05$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.



**Tablo 6.24. Çalışma Kapsamına Alınan Hemşirelerin Bulunduğu Pozisyonda Çalışma Sürelerine Göre Motivasyon Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlar**

Bulunduğu Pozisyonda Çalışma Süresi	n	Ort.	Std. Sapma	%95 Güven Aralığı		Min	Mak	F	İki Yönlü Anlamlılık	
				Alt Sınır	Üst Sınır					
İç Güdüsel	1 yıl ↓	46	18,22	7,26	16,06	20,37	6	33	0,84	0,50
	1-3 yıl	148	18,68	7,86	17,40	19,95	6	42		
	4-7 yıl	70	16,77	7,65	14,95	18,60	6	36		
	8-11 yıl	42	17,62	7,21	15,37	19,87	6	32		
	12 yıl ↑	46	17,59	6,67	15,61	19,57	6	36		
	<b>Toplam</b>	<b>352</b>	<b>17,97</b>	<b>7,51</b>	<b>17,18</b>	<b>18,76</b>	<b>6</b>	<b>42</b>		
Araçsal	1 yıl ↓	46	26,72	7,33	24,54	28,89	10	39	3,04	p<0,05*
	1-3 yıl	148	25,22	7,64	23,97	26,46	6	42		
	4-7 yıl	70	23,73	7,96	21,83	25,63	8	42		
	8-11 yıl	42	24,36	7,92	21,89	26,83	6	37		
	12 yıl ↑	46	21,59	8,19	19,16	24,02	6	38		
	<b>Toplam</b>	<b>352</b>	<b>24,54</b>	<b>7,86</b>	<b>23,72</b>	<b>25,36</b>	<b>6</b>	<b>42</b>		
Dış Benlik	1 yıl ↓	46	24,85	8,25	22,40	27,30	6	42	0,31	0,87
	1-3 yıl	148	24,84	6,86	23,72	25,95	6	42		
	4-7 yıl	70	23,91	7,39	22,15	25,68	6	42		
	8-11 yıl	42	24,40	7,08	22,20	26,61	8	42		
	12 yıl ↑	46	23,89	7,00	21,81	25,97	6	41		
	<b>Toplam</b>	<b>352</b>	<b>24,48</b>	<b>7,17</b>	<b>23,73</b>	<b>25,23</b>	<b>6</b>	<b>42</b>		
İçsel Benlik	1 yıl ↓	46	36,15	5,09	34,64	37,66	19	42	0,91	0,46
	1-3 yıl	148	34,74	6,46	33,69	35,79	6	42		
	4-7 yıl	70	34,54	7,10	32,85	36,24	10	42		
	8-11 yıl	42	35,50	5,46	33,80	37,20	21	42		
	12 yıl ↑	46	33,96	5,61	32,29	35,62	16	42		
	<b>Toplam</b>	<b>352</b>	<b>34,87</b>	<b>6,22</b>	<b>34,22</b>	<b>35,52</b>	<b>6</b>	<b>42</b>		
Hedef İçselleştirme	1 yıl ↓	46	30,93	5,69	29,25	32,62	20	42	2,22	0,07
	1-3 yıl	148	28,78	5,91	27,82	29,74	10	42		
	4-7 yıl	70	29,23	6,72	27,63	30,83	6	42		
	8-11 yıl	42	27,69	6,01	25,82	29,56	13	37		
	12 yıl ↑	46	27,59	6,82	25,56	29,61	15	41		
	<b>Toplam</b>	<b>352</b>	<b>28,87</b>	<b>6,23</b>	<b>28,21</b>	<b>29,52</b>	<b>6</b>	<b>42</b>		
Toplam Motivasyon	1 yıl ↓	46	136,87	19,97	130,94	142,80	86	170	2,26	0,06
	1-3 yıl	148	132,25	21,56	128,75	135,75	63	204		
	4-7 yıl	70	128,19	23,52	122,58	133,79	55	169		
	8-11 yıl	42	129,57	20,64	123,14	136,00	78	166		
	12 yıl ↑	46	124,61	22,92	117,80	131,42	80	190		
	<b>Toplam</b>	<b>352</b>	<b>130,73</b>	<b>22,00</b>	<b>128,42</b>	<b>133,03</b>	<b>55</b>	<b>204</b>		

p\* < 0.05 anlamlı, p\*\* < 0.01 ileri düzeyde anlamlı, p\*\*\* < 0.001 çok ileri düzeyde anlamlı

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin bulunduğu pozisyonda çalışma süreleri ile motivasyon alt faktörlerinden iç güdüsel ( $p>0,05$ ), dış benlik ( $p>0,05$ ), içsel benlik ( $p>0,05$ ), hedef içselleştirme ( $p>0,05$ ) ve toplam motivasyon ( $p>0,05$ ) puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Hemşirelerin bulunduğu pozisyonda çalışma süresine göre motivasyon ölçeği alt faktörü olan araçsal puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Bulduğu pozisyonda 1 yıldan az çalışan hemşirelerin araçsal alt grubu puanı 1-3 yıl, 4-7 yıl, 8-11 yıl, 12 yıl ve üzeri çalışan hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

**Tablo 6.25. Çalışma Kapsamına Alınan Hemşirelerin Haftalık Çalışma Sürelerine Göre Motivasyon Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlar**

Haftalık Çalışma Süresi	n	Ort.	Std. Sapma	%95 Güven Aralığı		Min	Mak	F	İki Yönlü Anlamlılık	
				Alt Sınır	Üst Sınır					
İç Güdüsel	45 saat↓	28	20,18	8,00	17,08	23,28	6	32	1,38	0,25
	45 saat	94	18,01	7,71	16,43	19,59	6	42		
	45 saat↑	230	17,68	7,36	16,73	18,64	6	39		
	<b>Toplam</b>	352	17,97	7,51	17,18	18,76	6	42		
Araçsal	45 saat↓	28	25,86	8,33	22,63	29,09	7	37	1,17	0,31
	45 saat	94	23,60	7,85	21,99	25,20	10	42		
	45 saat↑	230	24,77	7,81	23,75	25,78	6	42		
	<b>Toplam</b>	352	24,54	7,86	23,72	25,36	6	42		
Dış Benlik	45 saat↓	28	26,04	5,60	23,86	28,21	18	42	1,57	0,21
	45 saat	94	23,53	7,00	22,10	24,97	6	42		
	45 saat↑	230	24,68	7,39	23,72	25,64	6	42		
	<b>Toplam</b>	352	24,48	7,17	23,73	25,23	6	42		
İçsel Benlik	45 saat↓	28	35,89	5,12	33,91	37,88	25	42	1,47	0,23
	45 saat	94	34,00	6,59	32,65	35,35	12	42		
	45 saat↑	230	35,10	6,16	34,30	35,91	6	42		
	<b>Toplam</b>	352	34,87	6,22	34,22	35,52	6	42		
Hedef İçselleştirme	45 saat↓	28	27,64	6,09	25,28	30,01	15	40	5,25	$p<0,05^*$
	45 saat	94	27,34	6,09	26,09	28,59	12	42		
	45 saat↑	230	29,64	6,19	28,84	30,44	6	42		
	<b>Toplam</b>	352	28,87	6,23	28,21	29,52	6	42		
Toplam Motivasyon	45 saat↓	28	135,61	15,25	129,70	141,52	111	170	2,78	0,06
	45 saat	94	126,48	22,24	121,92	131,03	80	204		
	45 saat↑	230	131,87	22,40	128,96	134,78	55	190		
	<b>Toplam</b>	352	130,73	22,00	128,42	133,03	55	204		

$p^* < 0.05$  anlamlı,  $p^{**} < 0.01$  ileri düzeyde anlamlı,  $p^{***} < 0.001$  çok ileri düzeyde anlamlı

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin haftalık çalışma süreleri ile motivasyon alt faktörlerinden iç güdüsel ( $p>0,05$ ), araçsal ( $p>0,05$ ), dış benlik ( $p>0,05$ ), içsel benlik ( $p>0,05$ ) ve toplam motivasyon ( $p>0,05$ ) puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Hemşirelerin haftalık çalışma süresine göre motivasyon ölçeği alt faktörü olan hedef içselleştirme puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Haftalık çalışma süresi 45 saatten fazla olan hemşirelerin hedef içselleştirme alt grubu puanı 45 saatten az ve 45 saat çalışan hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

**Tablo 6.26. Çalışma Kapsamına Alınan Hemşirelerin Mesleğe Giriş Nedenlerine Göre Motivasyon Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlar**

Mesleğe Giriş Nedenleri	n	Ort.	Std. Sapma	%95 Güven Aralığı		Min	Mak	F	İki Yönlü Anlamlılık	
				Alt Sınır	Üst Sınır					
İç Güdüsel	Kendi isteğim	184	17,77	7,45	16,68	18,85	6	39	0,14	0,94
	Ailemin isteği	67	18,45	7,40	16,64	20,25	6	36		
	Rastlantı	71	17,99	7,93	16,11	19,86	6	38		
	İş imkânı	30	18,10	7,46	15,32	20,88	6	42		
	<b>Toplam</b>	352	17,97	7,51	17,18	18,76	6	42		
Araçsal	Kendi isteğim	184	23,88	7,61	22,77	24,98	6	42	2,16	0,09
	Ailemin isteği	67	26,07	8,28	24,06	28,09	7	42		
	Rastlantı	71	25,54	7,65	23,73	27,35	6	42		
	İş imkânı	30	22,83	8,47	19,67	25,99	10	42		
	<b>Toplam</b>	352	24,54	7,86	23,72	25,36	6	42		
Dış Benlik	Kendi isteğim	184	24,24	7,11	23,21	25,28	6	40	0,30	0,83
	Ailemin isteği	67	25,15	7,45	23,33	26,97	12	42		
	Rastlantı	71	24,31	6,65	22,74	25,88	6	42		
	İş imkânı	30	24,83	8,32	21,73	27,94	8	42		
	<b>Toplam</b>	352	24,48	7,17	23,73	25,23	6	42		

$p^* < 0.05$  anlamlı,  $p^{**} < 0.01$  ileri düzeyde anlamlı,  $p^{***} < 0.001$  çok ileri düzeyde anlamlı

**Tablo 6.26. Devam...**

Mesleğe Giriş Nedenleri	n	Ort.	Std. Sapma	%95 Güven Aralığı		Min	Mak	F	İki Yönlü Anlamlılık	
				Alt Sınır	Üst Sınır					
İçsel Benlik	Kendi isteğim	184	35,35	6,22	34,44	36,25	6	42	1,17	0,32
	Ailemin isteği	67	34,12	6,97	32,42	35,82	10	42		
	Rastlantı	71	34,08	5,86	32,70	35,47	13	42		
	İş imkânı	30	35,50	5,00	33,63	37,37	23	42		
	<b>Toplam</b>	<b>352</b>	<b>34,87</b>	<b>6,22</b>	<b>34,22</b>	<b>35,52</b>	<b>6</b>	<b>42</b>		
Hedef İçselleştirme	Kendi isteğim	184	29,05	6,24	28,14	29,96	10	42	0,29	0,83
	Ailemin isteği	67	28,79	7,25	27,02	30,56	6	42		
	Rastlantı	71	28,30	5,82	26,92	29,67	13	42		
	İş imkânı	30	29,27	4,61	27,55	30,99	18	37		
	<b>Toplam</b>	<b>352</b>	<b>28,87</b>	<b>6,23</b>	<b>28,21</b>	<b>29,52</b>	<b>6</b>	<b>42</b>		
Toplam Motivasyon	Kendi isteğim	184	130,28	21,20	127,20	133,37	63	174	0,20	0,90
	Ailemin isteği	67	132,58	22,32	127,14	138,03	55	190		
	Rastlantı	71	130,21	22,69	124,84	135,58	78	187		
	İş imkânı	30	130,53	25,21	121,12	139,95	86	204		
	<b>Toplam</b>	<b>352</b>	<b>130,73</b>	<b>22,00</b>	<b>128,42</b>	<b>133,03</b>	<b>55</b>	<b>204</b>		

$p^* < 0.05$  anlamlı,  $p^{**} < 0.01$  ileri düzeyde anlamlı,  $p^{***} < 0.001$  çok ileri düzeyde anlamlı

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin mesleğe giriş nedenleri ile motivasyon alt faktörlerinden olan iç güdüsel ( $p > 0,05$ ), araçsal ( $p > 0,05$ ), dış benlik ( $p > 0,05$ ), içsel benlik ( $p > 0,05$ ), hedef içselleştirme ( $p > 0,05$ ) ve toplam motivasyon ( $p > 0,05$ ) puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

**Tablo 6.27. Çalışma Kapsamına Alınan Hemşirelerin Çalışma Şekillerine Göre Motivasyon Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlar**

Çalışma Şekli	n	Ort.	Std. Sapma	%95 Güven Aralığı		Min	Mak	F	İki Yönlü Anlamlılık	
				Alt Sınır	Üst Sınır					
İç Gündüsel	Sürekli Gündüz	115	17,63	7,57	16,23	19,02	6	39	0,35	0,71
	Sürekli Gece	97	17,79	7,67	16,25	19,34	6	36		
	Gündüz+Gece	140	18,37	7,38	17,14	19,61	6	42		
	<b>Toplam</b>	352	17,97	7,51	17,18	18,76	6	42		
Araçsal	Sürekli Gündüz	115	23,98	6,90	22,71	25,26	10	39	1,92	0,15
	Sürekli Gece	97	23,75	8,77	21,99	25,52	6	40		
	Gündüz+Gece	140	25,54	7,89	24,22	26,86	6	42		
	<b>Toplam</b>	352	24,54	7,86	23,72	25,36	6	42		
Dış Benlik	Sürekli Gündüz	115	25,95	6,30	24,78	27,11	6	42	3,74	p<0,05*
	Sürekli Gece	97	24,03	6,92	22,64	25,43	8	42		
	Gündüz+Gece	140	23,59	7,85	22,27	24,90	6	42		
	<b>Toplam</b>	352	24,48	7,17	23,73	25,23	6	42		
İçsel Benlik	Sürekli Gündüz	115	35,58	5,39	34,59	36,58	20	42	1,45	0,24
	Sürekli Gece	97	34,13	7,44	32,63	35,63	6	42		
	Gündüz+Gece	140	34,80	5,89	33,82	35,78	13	42		
	<b>Toplam</b>	352	34,87	6,22	34,22	35,52	6	42		
Hedef İçselleştirme	Sürekli Gündüz	115	29,44	6,53	28,24	30,65	6	42	0,85	0,43
	Sürekli Gece	97	28,82	6,14	27,59	30,06	10	42		
	Gündüz+Gece	140	28,42	6,04	27,41	29,43	12	42		
	<b>Toplam</b>	352	28,87	6,23	28,21	29,52	6	42		
Toplam Motivasyon	Sürekli Gündüz	115	132,58	22,12	128,50	136,67	80	190	0,89	0,41
	Sürekli Gece	97	128,54	22,66	123,97	133,10	55	170		
	Gündüz+Gece	140	130,72	21,44	127,14	134,30	78	204		
	<b>Toplam</b>	352	130,73	22,00	128,42	133,03	55	204		

*p\* < 0.05 anlamlı, p\*\* < 0.01 ileri düzeyde anlamlı, p\*\*\* < 0.001 çok ileri düzeyde anlamlı*

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin çalışma şekilleri motivasyon alt ölçeği olan iç güdüsel ( $p < 0,05$ ), araçsal ( $p > 0,05$ ), içsel benlik ( $p > 0,05$ ), hedef içselleştirme ( $p > 0,05$ ) ve toplam motivasyon ( $p > 0,05$ ) puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Hemşirelerin çalışma şekillerine göre dış benlik alt grubu puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Sürekli gündüz çalışan hemşirelerin dış benlik alt grubu puanı sürekli gece ve gündüz+gece çalışanlara göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

**Tablo 6.28. Çalışma Kapsamına Alınan Hemşirelerin Kurumda Çalışmaktan Memnuniyet Düzeylerine Göre Motivasyon Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlar**

Kurumdan Memnuniyet Düzeyi	n	Ort.	Std. Sapma	%95 Güven Aralığı		Min	Mak	F	İki Yönlü Anlamlılık	
				Alt Sınır	Üst Sınır					
İç Güdüsel	Evet	60	17,05	7,30	15,16	18,94	6	36	0,56	0,57
	Hayır	216	18,11	7,51	17,10	19,12	6	42		
	Bazen	76	18,29	7,71	16,53	20,05	6	39		
	<b>Toplam</b>	352	17,97	7,51	17,18	18,76	6	42		
Araçsal	Evet	60	22,75	6,92	20,96	24,54	8	36	6,21	p<0,001***
	Hayır	216	25,69	7,87	24,64	26,75	6	42		
	Bazen	76	22,67	8,01	20,84	24,50	7	42		
	<b>Toplam</b>	352	24,54	7,86	23,72	25,36	6	42		
Dış Benlik	Evet	60	24,70	6,54	23,01	26,39	6	36	0,03	0,97
	Hayır	216	24,44	7,14	23,48	25,39	6	42		
	Bazen	76	24,43	7,82	22,65	26,22	6	42		
	<b>Toplam</b>	352	24,48	7,17	23,73	25,23	6	42		
İçsel Benlik	Evet	60	35,25	6,55	33,56	36,94	12	42	0,44	0,64
	Hayır	216	34,63	6,20	33,79	35,46	6	42		
	Bazen	76	35,28	6,04	33,90	36,66	10	42		
	<b>Toplam</b>	352	34,87	6,22	34,22	35,52	6	42		
Hedef İçselleştirme	Evet	60	29,23	6,84	27,47	31,00	15	42	0,37	0,69
	Hayır	216	28,64	6,12	27,82	29,46	6	42		
	Bazen	76	29,22	6,09	27,83	30,62	10	42		
	<b>Toplam</b>	352	28,87	6,23	28,21	29,52	6	42		
Toplam Motivasyon	Evet	60	128,98	21,26	123,49	134,47	86	164	0,38	0,69
	Hayır	216	131,50	21,66	128,60	134,41	63	204		
	Bazen	76	129,89	23,65	124,49	135,30	55	190		
	<b>Toplam</b>	352	130,73	22,00	128,42	133,03	55	204		

*p\* < 0.05 anlamlı, p\*\* < 0.01 ileri düzeyde anlamlı, p\*\*\* < 0.001 çok ileri düzeyde anlamlı*

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin kurumda çalışmaktan memnuniyet düzeylerine göre motivasyon alt ölçeği olan iç güdüsel ( $p > 0,05$ ), dış benlik ( $p > 0,05$ ), içsel benlik ( $p > 0,05$ ), hedef içselleştirme ( $p > 0,05$ ) ve toplam motivasyon ( $p > 0,05$ ) puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. Hemşirelerin kurumda çalışmaktan memnuniyet düzeylerine göre araçsal alt grubu puanı arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p < 0,01$ ). Hayır, yanıtını veren hemşirelerin araçsal alt grubu puanı evet ve bazen yanıtını verenlere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

**Tablo 6.29. Çalışma Kapsamına Alınan Hemşirelerin Sosyal Güvence Durumlarına Göre Motivasyon Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlar**

Sosyal Güvence		n	Ort.	Std. Sapma	t	sd	İki Yönlü Anlamlılık
İç Güdüsel	657'ye tabi	98	18,81	7,32	1,30	350	0,19
	Sözleşmeli	254	17,65	7,58			
Araçsal	657'ye tabi	98	23,42	7,97	-1,67	350	0,10
	Sözleşmeli	254	24,97	7,80			
Dış Benlik	657'ye tabi	98	24,26	7,39	-0,37	350	0,72
	Sözleşmeli	254	24,57	7,10			
İçsel Benlik	657'ye tabi	98	33,93	6,40	-1,78	350	0,08
	Sözleşmeli	254	35,24	6,12			
Hedef İçselleştirme	657'ye tabi	98	26,67	6,22	-4,20	350	p<0,001***
	Sözleşmeli	254	29,71	6,03			
Toplam Motivasyon	657'ye tabi	98	127,08	23,07	-1,94	350	0,05
	Sözleşmeli	254	132,13	21,45			

*p\* < 0.05 anlamlı, p\*\* < 0.01 ileri düzeyde anlamlı, p\*\*\* < 0.001 çok ileri düzeyde anlamlı. sd: serbestlik derecesi*

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin sosyal güvence durumlarına göre motivasyon alt ölçeği olan iç güdüsel ( $p < 0,05$ ), araçsal ( $p > 0,05$ ), dış benlik ( $p < 0,05$ ), içsel benlik ( $p > 0,05$ ) ve toplam motivasyon ( $p > 0,05$ ) puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Hemşirelerin sosyal güvence durumlarına göre motivasyon alt boyutu olan hedef içselleştirme ( $p < 0,01$ ) alt grubu puanı arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmaktadır. Sözleşmeli çalışan hemşirelerin hedef içselleştirme alt grubu puanı 657'ye tabi çalışan hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

**Tablo 6.30. Çalışma Kapsamına Alınan Hemşirelerin Kurum Yapısına Göre Motivasyon Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlar**

Kurum yapısı		n	Ort.	Std. Sapma	t	sd	İki Yönlü Anlamlılık
İç Güdüsel	Katılımcı	139	18,06	7,88	0,18	350	0,86
	Otokritik	213	17,91	7,28			
Araçsal	Katılımcı	139	23,01	8,42	-2,99	350	p<0,001***
	Otokritik	213	25,54	7,33			
Dış Benlik	Katılımcı	139	23,79	6,70	-1,46	350	0,15
	Otokritik	213	24,93	7,45			
İçsel Benlik	Katılımcı	139	35,25	5,74	0,93	350	0,36
	Otokritik	213	34,62	6,51			
Hedef İçselleştirme	Katılımcı	139	29,01	6,31	0,36	350	0,72
	Otokritik	213	28,77	6,19			
Toplam Motivasyon	Katılımcı	139	129,12	22,33	-1,11	350	0,27
	Otokritik	213	131,77	21,77			

*p\* < 0.05 anlamlı, p\*\* < 0.01 ileri düzeyde anlamlı, p\*\*\* < 0.001 çok ileri düzeyde anlamlı. sd: serbestlik derecesi*

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin kurum yapısına göre motivasyon ölçeği alt boyutu olan iç güdüsel ( $p>0,05$ ), dış benlik ( $p>0,05$ ), içsel benlik ( $p<0,05$ ), hedef içselleştirme ( $p>0,05$ ) ve toplam motivasyon ( $p>0,05$ ) puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Hemşirelerin kurum yapısına göre motivasyon ölçeği alt boyutu olan araçsal alt grubu puanı arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,01$ ). Otokritik yönetim yapısına sahip kurumlarda çalışan hemşirelerin araçsal alt grubu puanı katılımcı yönetim yapısına sahip kurumlarda çalışanlara göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

**Tablo 6.31. Çalışma Kapsamına Alınan Hemşirelerin İşlerinden Memnuniyet Durumlarına Göre Motivasyon Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlar**

İşten Memnuniyet		n	Ort.	Std. Sapma	t	sd	İki Yönlü Anlamlılık
İç Güdüsel	Evet	283	17,66	7,40	-1,58	350	0,12
	Hayır	69	19,25	7,89			
Araçsal	Evet	283	23,97	7,71	-2,79	350	$p<0,05^*$
	Hayır	69	26,88	8,10			
Dış Benlik	Evet	283	24,24	7,13	-1,29	350	0,20
	Hayır	69	25,48	7,32			
İçsel Benlik	Evet	283	34,88	6,45	0,07	350	0,95
	Hayır	69	34,83	5,20			
Hedef İçselleştirme	Evet	283	29,07	6,27	1,25	350	0,21
	Hayır	69	28,03	6,04			
Toplam Motivasyon	Evet	283	129,82	22,06	-1,58	350	0,12
	Hayır	69	134,46	21,51			

$p^*<0,05$  anlamlı,  $p^{**}<0,01$  ileri düzeyde anlamlı,  $p^{***}<0,001$  çok ileri düzeyde anlamlı. sd:serbestlik derecesi

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin işlerinden memnuniyet durumlarına göre motivasyon alt ölçeği alt boyutu olan iç güdüsel ( $p>0,05$ ), dış benlik ( $p>0,05$ ), içsel benlik ( $p>0,05$ ), hedef içselleştirme ( $p>0,05$ ) ve toplam motivasyon ( $p>0,05$ ) puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Hemşirelerin işlerinden memnuniyet durumlarına göre motivasyon ölçeği alt boyutu olan araçsal alt grubu puanı arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı



farklılık bulunmaktadır ( $p<0,01$ ). Hayır, yanıtını veren hemşirelerin araçsal alt grubu puanı evet yanıtını veren hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

**Tablo 6.32. Çalışma Kapsamına Alınan Hemşirelerin Görevlerinin Açık Bir Şekilde Belirtilme Durumlarına Göre Motivasyon Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlar**

Görevin Belirtilme Durumu		n	Ort.	Std. Sapma	t	sd	İki Yönlü Anlamlılık
İç Güdüsel	Evet	232	17,67	7,79	-1,04	350	0,30
	Hayır	120	18,55	6,93			
Araçsal	Evet	232	24,12	7,88	-1,41	350	0,16
	Hayır	120	25,36	7,79			
Dış Benlik	Evet	232	24,54	7,43	0,21	350	0,83
	Hayır	120	24,37	6,67			
İçsel Benlik	Evet	232	35,10	6,39	0,97	350	0,33
	Hayır	120	34,43	5,86			
Hedef İçselleştirme	Evet	232	29,41	6,09	2,27	350	$p<0,05^*$
	Hayır	120	27,83	6,39			
Toplam Motivasyon	Evet	232	130,83	22,87	0,12	350	0,90
	Hayır	120	130,53	20,30			

$p^*<0,05$  anlamlı,  $p^{**}<0,01$  ileri düzeyde anlamlı,  $p^{***}<0,001$  çok ileri düzeyde anlamlı. sd:serbestlik derecesi

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin görevlerinin belirtilme durumuna göre motivasyon ölçeği alt boyutu olan iç güdüsel ( $p<0,05$ ), araçsal ( $p>0,05$ ), dış benlik ( $p>0,05$ ), içsel benlik ( $p<0,05$ ) ve toplam motivasyon ( $p>0,05$ ) puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Hemşirelerin görevlerinin belirtilme durumuna göre motivasyon ölçeği alt boyutu olan hedef içselleştirme alt grubu puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Evet, yanıtını veren hemşirelerin hedef içselleştirme alt grubu puanı hayır, yanıtını veren hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

**Tablo 6.33. Çalışma Kapsamına Alınan Hemşirelerin Başardım/Başarıyımla Duygularına Göre Motivasyon Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlar**

Başardım / Başarıyımla Duygusu		n	Ort.	Std. Sapma	t	sd	İki Yönlü Anlamlılık
İç Güdüsel	Evet	244	17,97	7,57	-0,01	350	1,00
	Hayır	108	17,97	7,42			
Araçsal	Evet	244	23,95	7,88	-2,14	350	p<0,05*
	Hayır	108	25,88	7,68			
Dış Benlik	Evet	244	24,71	7,27	0,92	350	0,36
	Hayır	108	23,95	6,97			
İçsel Benlik	Evet	244	35,51	6,05	2,92	350	p<0,001***
	Hayır	108	33,44	6,38			
Hedef İçselleştirme	Evet	244	29,43	6,25	2,57	350	p<0,05*
	Hayır	108	27,59	6,02			
Toplam Motivasyon	Evet	244	131,57	21,99	1,08	350	0,28
	Hayır	108	128,83	21,99			

*p\* < 0.05 anlamlı, p\*\* < 0.01 ileri düzeyde anlamlı, p\*\*\* < 0.001 çok ileri düzeyde anlamlı. sd: serbestlik derecesi*

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin başardım / başarıyımla duygularına göre motivasyon ölçeği alt boyutu olan iç güdüsel ( $p > 0,05$ ), dış benlik ( $p > 0,05$ ) ve toplam motivasyon ( $p > 0,05$ ) puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Hemşirelerin başardım/başarıyımla duygularına göre motivasyon ölçeği alt boyutu olan araçsal ( $p < 0,05$ ), içsel benlik ( $p < 0,01$ ) ve hedef içselleştirme ( $p < 0,05$ ) alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Hayır, yanıtını veren hemşirelerin araçsal alt grubu puanı evet, yanıtını veren hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

Evet, yanıtını veren hemşirelerin içsel benlik ve hedef içselleştirme alt grubu puanları hayır, yanıtını veren hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

**Tablo 6.34. Çalışma Kapsamına Alınan Hemşirelerin Ekip Üyeleri İle Çalışmaktan Memnuniyet Durumlarına Göre Motivasyon Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlar**

Ekip Üyeleri ile Çalışmaktan Memnuniyet		n	Ort.	Std. Sapma	t	sd	İki Yönlü Anlamlılık
İç Güdüsel	Evet	159	17,09	7,34	-2,78	194	p<0,05*
	Hayır	37	20,86	7,95			
Araçsal	Evet	159	23,65	8,20	-2,05	194	p<0,05*
	Hayır	37	26,68	7,70			
Dış Benlik	Evet	159	24,31	7,35	-1,77	194	0,08
	Hayır	37	26,65	6,63			
İçsel Benlik	Evet	159	35,69	6,17	0,93	194	0,35
	Hayır	37	34,62	6,84			
Hedef İçselleştirme	Evet	159	29,50	6,50	1,04	194	0,30
	Hayır	37	28,27	6,23			
Toplam Motivasyon	Evet	159	130,24	22,73	-1,65	194	0,10
	Hayır	37	137,08	22,56			

*p\* < 0.05 anlamlı, p\*\* < 0.01 ileri düzeyde anlamlı, p\*\*\* < 0.001 çok ileri düzeyde anlamlı. sd: serbestlik derecesi*

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin ekip üyeleri ile çalışmaktan memnuniyet durumlarına göre motivasyon ölçeği alt boyutu olan dış benlik ( $p > 0,05$ ), içsel benlik ( $p > 0,05$ ), hedef içselleştirme ( $p > 0,05$ ) ve toplam motivasyon ( $p > 0,05$ ) puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Hemşirelerin ekip üyeleri ile çalışmaktan memnuniyet durumlarına göre motivasyon ölçeği alt boyutu olan iç güdüsel ( $p < 0,05$ ) ve araçsal ( $p < 0,05$ ) alt grubu puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Hayır, yanıtını veren hemşirelerin içgüdüsel ve araçsal alt grup puanları evet, yanıtını veren hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

**Tablo 6.35. Çalışma Kapsamına Alınan Hemşirelerin Kurumun Sunduğu Özlük Haklarına Göre Motivasyon Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlar**

Sunulan Özlük Haklar		n	Ort.	Std. Sapma	t	sd	İki Yönlü Anlamlılık
İç Güdüsel	Evet	84	17,07	8,25	-1,11	286	0,27
	Hayır	204	18,16	7,33			
Araçsal	Evet	84	23,81	7,66	-1,12	286	0,27
	Hayır	204	24,95	7,99			
Dış Benlik	Evet	84	24,90	6,67	0,76	286	0,45
	Hayır	204	24,22	7,07			
İçsel Benlik	Evet	84	36,14	5,42	2,28	286	p<0,05*
	Hayır	204	34,33	6,40			
Hedef İçselleştirme	Evet	84	29,57	6,08	1,60	286	0,11
	Hayır	204	28,25	6,46			
Toplam Motivasyon	Evet	84	131,50	23,30	0,54	286	0,59
	Hayır	204	129,92	22,26			

*p\* < 0.05 anlamlı, p\*\* < 0.01 ileri düzeyde anlamlı, p\*\*\* < 0.001 çok ileri düzeyde anlamlı. sd: serbestlik derecesi*

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin kurumun sunduğu özlük haklarına göre motivasyon ölçeği alt boyutu olan içgüdüsel ( $p > 0,05$ ), araçsal ( $p > 0,05$ ), dış benlik ( $p > 0,05$ ), hedef içselleştirme ( $p > 0,05$ ) ve toplam motivasyon ( $p > 0,05$ ) puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Hemşirelerin kurumun sunduğu özlük haklarına göre motivasyon ölçeği alt boyutu olan içsel benlik alt grubu puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Evet, yanıtını veren hemşirelerin içsel benlik alt grup puanı hayır, yanıtını veren hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

**Tablo 6.36. Çalışma Kapsamına Alınan Hemşirelerin Çalışma Koşullarına Göre Motivasyon Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlar**

Çalışma Koşulları		n	Ort.	Std. Sapma	t	sd	İki Yönlü Anlamlılık
İç Güdüsel	Kötü	81	18,32	7,36	0,09	316	0,93
	Orta	237	18,23	7,44			
Araçsal	Kötü	81	26,84	7,20	2,66	316	p<0,05*
	Orta	237	24,19	7,93			
Dış Benlik	Kötü	81	24,31	6,29	-0,22	316	0,83
	Orta	237	24,51	7,50			
İçsel Benlik	Kötü	81	34,43	5,86	-0,28	316	0,78
	Orta	237	34,66	6,51			
Hedef İçselleştirme	Kötü	81	28,60	6,36	-0,23	316	0,82
	Orta	237	28,79	6,19			
Toplam Motivasyon	Kötü	81	132,51	19,26	0,74	316	0,46
	Orta	237	130,38	23,21			

*p\* < 0.05 anlamlı, p\*\* < 0.01 ileri düzeyde anlamlı, p\*\*\* < 0.001 çok ileri düzeyde anlamlı. sd: serbestlik derecesi*

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin çalışma koşullarına göre motivasyon ölçeği alt boyutu olan içgüdüsel ( $p>0,05$ ), dış benlik ( $p>0,05$ ), içsel benlik ( $p>0,05$ ), hedef içselleştirme ( $p<0,05$ ) ve toplam motivasyon ( $p>0,05$ ) puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Hemşirelerin çalışma koşullarına göre motivasyon ölçeği alt boyutu olan araçsal alt grubu puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Kötü, yanıtını veren hemşirelerin araçsal alt grup puanı orta, yanıtını veren hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

#### 6.4. Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Arasındaki İlişki

Bu bölümde hemşirelerin örgütsel bağlılık ve alt faktörleri ile motivasyon ve alt faktörleri arasındaki ilişki incelenmiştir.

**Tablo 6.37. Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon ile Alt Faktörleri Arasındaki İlişki**

		Duygusal Bağlılık	Devamlılık Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Toplam Örgütsel Bağlılık
İç Güdüsel	r	<b>-0,131*</b>	0,004	<b>-0,130*</b>	<b>-0,130*</b>
	p	<b>0,014</b>	0,944	<b>0,015</b>	<b>0,015</b>
Araçsal	r	<b>-0,274***</b>	<b>0,132*</b>	<b>-0,200***</b>	<b>-0,170***</b>
	p	<b>0,001</b>	<b>0,013</b>	<b>0,001</b>	<b>0,001</b>
Dış Benlik	r	-0,057	0,022	0,004	-0,017
	p	0,284	0,685	0,937	0,746
İçsel Benlik	r	0,081	<b>-0,113*</b>	0,073	0,016
	p	0,128	<b>0,034</b>	0,172	0,766
Hedef İçselleştirme	r	<b>0,116*</b>	<b>-0,183**</b>	0,051	-0,014
	p	<b>0,030</b>	<b>0,001</b>	0,341	0,796
Toplam Motivasyon	r	-0,106	-0,028	-0,079	<b>-0,110*</b>
	p	0,048	0,600	0,137	<b>0,039</b>

r: Pearson Korelasyon Katsayısı,

$p^* < 0.05$  anlamlı,  $p^{**} < 0.01$  ileri düzeyde anlamlı,  $p^{***} < 0.001$  çok ileri düzeyde anlamlı

Motivasyon ölçeği alt boyutu olan içgüdüsel süreç alt grubu ile toplam örgütsel bağlılık ( $r=-0,130$ ) ve alt faktörleri olan duygusal ( $r=-0,131$ ) ve normatif bağlılık ( $r=-0,130$ ) arasında negatif yönlü; araçsal alt grubu ile devamlılık bağlılığı ( $r=0,132$ ) arasında pozitif, toplam örgütsel bağlılık ( $r=-0,170$ ) ve alt faktörleri olan duygusal ( $r=-0,274$ ) ve normatif bağlılık ( $r=-0,200$ ) arasında negatif yönlü; içsel benlik alt grubu ile devamlılık bağlılığı ( $r=-0,113$ ) arasında negatif yönlü; hedef içselleştirme alt grubu ile

duygusal bağlılık ( $r=0,116$ ) arasında pozitif, devamlılık bağlılığı ( $r=-0,183$ ) arasında negatif yönlü ve toplam motivasyon ile toplam örgütsel bağlılık ( $r=-0,110$ ) arasında ise negatif yönlü zayıf bir ilişki saptanmıştır.

Motivasyon ölçeği alt boyutu olan dış benlik alt grubu ile toplam örgütsel bağlılık ( $r=-0,017$ ) ve alt faktörleri olan duygusal ( $r=-0,057$ ), devamlılık ( $r=0,022$ ) ve normatif bağlılık ( $r=0,004$ ) arasında ilişki saptanmamıştır.

## 7. TARTIŞMA

Farklı kurumlarda çalışan hemşirelerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerini saptamak amacıyla planlanan bu araştırma üniversite, eğitim-araştırma ve özel sağlık grubu merkezi olmak üzere 3 ayrı kurumda 9 ayrı hastanede 352 hemşirenin katılımı ile gerçekleştirilmiş olup elde edilen veriler; hemşirelerin demografik, çalışma süreleri, çalışma durumlarına ve mesleki özelliklerine göre dağılımı, örgütsel bağlılık puanları ve karşılaştırılmaları ile motivasyon puanları ve karşılaştırılmaları literatür bilgilerinin ışığında ve bulgular bölümünün doğrultusunda tartışılmıştır.

### 7.1. Hemşirelerin Sosyo-Demografik, Çalışma ve Mesleki Özelliklerinin Tartışılması

Araştırmaya katılan hemşirelerin büyük bir çoğunluğunun %35.8'i, 18-25, %23.6'sı, 26-30 yaş arası genç yaş grubunda ve %60.5'inin servis hemşiresi olduğu belirlenmiştir. Doğru (2010), Sayın (2008), Cengiz (2005) ve Yılmaz'ın (2004) çalışmaları ile uygunluk gösteren bu bulgunun genç nüfustan oluşması %72.2'sinin sözleşmeli çalışıyor olmasına bağlanabilir. Yine servis hemşirelerinin yüksek sayıda olması genç grubun farklı hemşirelik statülerinden çok yataklı servislerde göreve başlamaları ile açıklanabilir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin eğitim durumlarına bakıldığında %39.2'sinin lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bu sonuç; Şen (2010), Sayın'ın (2008) çalışmaları ile aynı doğrultuda olup araştırmaya katılan hemşirelerin çoğunluğunu lisans mezunlarının oluşturduğu görülmüştür. Kanbay (2010), Cengiz (2005) ve Yılmaz'ın (2004) çalışmalarında ise ön lisans mezunu hemşirelerin çoğunluğu oluşturduğu görülmüştür. Çalışmamızda lisans mezunu hemşirelerin oranının yüksek oluşu ülkemizde genç yaş grubu hemşirelerin eğitim seviyelerinin yükselmekte olduğunu göstermekle birlikte dikkate değerdir.

Hemşirelerin %87.5'inin kadın ve %54'ünün evli olduğu saptanmıştır. Kanbay (2010), Şen (2010), Cengiz (2005), Yılmaz'ın (2004) çalışmaları bizim çalışmamızla aynı doğrultuda olup araştırmaya katılan hemşirelerin büyük çoğunluğunu evli

hemşireler oluşturmaktadır. Bizim araştırmamızın aksine Doğru'nun (2010) çalışmalarında ise bekâr hemşireler çoğunluğu oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan hemşirelerin %14.8'i üniversite hastanesinde, %42.6'sı eğitim-araştırma ve %42.6'sı özel hastanede görev yapmaktadır. Kanbay'ın (2010) çalışmasında hemşirelerin çoğunluğunun üniversite hastanesinde çalıştığı görülmüştür.

Hemşirelerin %31.3'ünün 1-5 yıl arası mesleki deneyime sahip olduğu görülmüştür. Kanbay'ın (2010) yapmış olduğu çalışmada mesleki deneyim süresinin 5 yıldan az olduğu saptanmıştır. Bu bulgu bizim çalışmamızla benzerlik göstermektedir. En düşük oranı 21 yıl ve üzeri çalışanlar oluşturmaktadır. Bulgularımız çalışmaya katılan hemşirelerin büyük oranının genç yaşta ve servis hemşiresi olarak görev yapıyor olması gözlemleri destekler niteliktedir. İleri yaşlarda meslekteki ilerlemelere bağlı olarak görev alanlarının değişmesi ya da tam tersi mesleki doyumsuzluktan, yorgunluğa bağlı anne/eş rolü ile hemşireliği bir arada yürütememe sonucu işten ayrılma veya daha pasif birimlere ve örgütlere kayma görüşleri ileri çalışma yıllarında az sayıda hemşire olgusunu açıklayıcı niteliktedir (Kanbay, 2010).

Hemşirelerin %41.5'inin kurumda çalışma süresi ile %42'sinin bulunduğu pozisyonda çalışma süresinin 1-3 yıl arası şeklinde aynı olduğu görülmüştür. Kanbay (2010) ve Sayın'ın (2008) çalışmaları da özel hastanelerde çalışan hemşirelerin çoğunluğunun meslek hayatlarının başında ve genç bir grup olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin %59.4'ünü gündüz+gece ve %65.3'ünü haftalık 45 saatten fazla çalışanların oluşturduğu görülmüştür. Hastanelerin 24 saat hizmet veren sağlık kuruluşları olmaları ve çalışan hemşire sayısının yetersiz oluşu araştırmamızda elde edilen veriler ile uygulamayı destekler niteliktedir.

Literatürde mesleğe kendi isteği ile giren, yaptığı işte başarıya önem veren, aynı zamanda çalıştığı kuruma örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin motivasyonlarının mesleği istemeyerek seçenlere göre daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Şen, 2010). Araştırmamızda hemşirelerin %52.3'ünün mesleği kendi istekleri ile seçtikleri ve kurumda çalışmaktan memnun oldukları görülmüştür. Kanbay (2010) ve Öztürk'ün



(2004) çalışmasında da hemşirelerin mesleği isteyerek seçtikleri bulunmuş olup bizim çalışmamızla paralellik göstermektedir.

Hemşirelerin %39.8'i kurum yapısını otokritik ve %67.3'ü çalışma koşullarını orta olarak değerlendirmektedir. Literatürde katılımcı ve demokratik kurum yapısı ile iyi çalışma koşullarına sahip çalışanların örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerini olumlu yönde etkileyeceği belirtilmektedir. Çalışmamız Kanbay (2010) ve Özdemir'in (2004) hemşirelerin motivasyon düzeyleri üzerinde yaptığı çalışma ile paralellik göstermektedir.

Hemşirelerin %58.8'inin kurumun eğitsel-bilimsel gelişimlerine katkıda bulunduğu, %98.9'unun kurumda devamsızlık yapmadığı, %63.6'sı bireysel gelirlerinin orta düzeyde olduğu, %58'i özlük haklarının yetersiz olduğu, %53.4'ü kararların alınmasına katkıda bulunamadıkları, %61.4'ünün performans değerlendirmesinin uygun şekilde yapılmadığı görülmüştür. Çalışmamız Kanbay'ın (2010) çalışması ile paralellik göstermektedir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin %97.4'ü işinde fedakar olduğunu, %52'si işlerinde kendilerini güvende hissettiklerini, %65.9'u görevlerinin belirli olduğunu ifade etmişlerdir. Kanbay'ın (2010) yaptığı çalışmada %97.1'inin işinde fedakâr olduğu, %60.9'unun işlerinde kendilerini güvende hissettikleri, %50.1'inin görevlerinin belirli olduğu sonucuna ulaştırmıştır. Bu bulgular, bizim çalışmamızla uygunluk göstermektedir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin %80.4'ü işinden memnun, %69.3'ü yaptıkları işte başarılı, %77.8'i işinden ayrılmayı düşünmemekte, %56.5'i meslektaşlarından bazen destek görmekte, %45.2'si ise ekip üyeleri ile çalışmaktan memnun olduklarını ifade etmişlerdir. Kanbay'ın (2010) çalışmasında hemşirelerin %61.6'sının işlerinden memnun olduğu, %73.6'sının işten ayrılmayı düşünmediği ve %57.6'sının meslektaşları ile işbirliğinde olduğu bulunmuştur. Bu bulgular, bizim çalışmamızla uygunluk göstermektedir.

## 7.2. Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Bazı Değişkenler İle Karşılaştırılmasına İlişkin Özelliklerin Tartışılması

Bu bölümde hemşirelerin örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları olan duygusal, devamlılık, normatif ve toplam örgütsel bağlılık faktörlerine ilişkin puan ortalamaları verilmiştir.

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin çalıştıkları kurum ile örgütsel bağlılık ölçeği alt faktörlerinden olan normatif bağlılık ( $p>0,05$ ) ortalama puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Hemşirelerin çalıştıkları kuruma göre toplam örgütsel bağlılık ile alt faktörlerinden duygusal ve devamlılık bağlılığı karşılaştırıldığında, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ( $p<0,05$ ) saptandı (Tablo 6.5). Özel hastanede çalışan hemşirelerin duygusal bağlılık alt grubu puanı eğitim-araştırma ve üniversite hastanesinde çalışan hemşirelere göre yüksek bulunurken, eğitim-araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin devamlılık ve toplam örgütsel bağlılık alt grubu puanları üniversite ve özel hastanede çalışan hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

Özel hastanede çalışan hemşirelerin duygusal bağlılığının yüksek olmasının nedeni; kurumu kendi istekleri doğrultusunda seçmeleri ve kurum değişikliğinin devlet hastanelerine göre daha kolay olması düşünülebilir.

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin bireysel gelir düzeyleri ile toplam örgütsel bağlılık ( $p>0,05$ ) puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Hemşirelerin bireysel gelir düzeylerine göre duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık alt grubu puanları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ( $p<0,05$ ) saptandı (Tablo 6.6). Bireysel gelirim iyi yanıtını veren hemşirelerin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık alt grubu puanları orta ve kötü yanıtını veren hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

Gelir bireyin kurumda sağladığı ekonomik araçların tümüdür. Para insanların çoğu için, daha yüksek gelir elde etme olanağı, çalışmak ve işbirliği için tek olmasa bile önemli bir özendirme aracıdır (Korkmaz, 2008).

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin kurumda çalışma süresi ile örgütsel bağlılık alt faktörlerinden olan normatif bağlılık ( $p>0,05$ ) puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Hemşirelerin kurumda çalışma süresine göre duygusal, devamlılık ve toplam örgütsel bağlılık alt grubu puanları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ( $p<0,05$ ) saptandı (Tablo 6.7). Kurumda 12 yıl ve üzeri çalışan hemşirelerin duygusal, devamlılık ve toplam örgütsel bağlılık alt grubu puanları 1 yıldan az, 1-3 yıl, 4-7 yıl ve 8-11 yıl çalışan hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

Literatüre göre, kurumda çalışma süresi arttıkça kişilerin bağlılık düzeyleri de artmaktadır. Yılmaz'ın (2004) çalışmasında kurumda 12 yıl ve daha fazla çalışan hemşirelerin örgüte bağlılık puanları yüksek bulunmuştur.

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin bulunduğu pozisyonda çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık alt faktörü olan devamlılık bağlılığı ( $p>0,05$ ), normatif bağlılık ( $p>0,05$ ), toplam örgütsel ( $p>0,05$ ) bağlılık puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Hemşirelerin bulunduğu pozisyonda çalışma sürelerine göre duygusal bağlılık alt grubu puanı karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ( $p<0,05$ ) saptandı (Tablo 6.8). Bulunduğu pozisyonda 4-7 yıl arası çalışan hemşirelerin duygusal bağlılık alt grubu puanı 1 yıldan az, 1-3 yıl, 8-11 yıl, 12 yıl ve üzeri çalışan hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin haftalık çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık alt faktörü olan duygusal bağlılık ( $p>0,05$ ) puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Hemşirelerin haftalık çalışma sürelerine göre devamlılık, normatif ve toplam örgütsel bağlılık alt grubu puanları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ( $p<0,05$ ) saptandı (Tablo 6.9). Haftalık çalışma süresi 45 saat olan hemşirelerin devamlılık, normatif ve toplam örgütsel bağlılık alt grubu puanları 45 saatten az ve 45 saatten fazla çalışan hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

Haftalık 45 saat çalışan hemşireler ailelerine ve sosyal faaliyetlerine daha fazla zaman ayırabileceklerinden bağlılıklarının daha yüksek olduğu düşünülebilir.

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin mesleğe giriş nedenleri ile örgütsel bağlılık alt faktörlerinden olan normatif ( $p>0,05$ ) ve toplam örgütsel ( $p>0,05$ ) bağlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Hemşirelerin mesleğe giriş nedenlerine göre duygusal ve devamlılık bağlılığı alt grubu puanları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ( $p<0,05$ ) saptandı (Tablo 6.10). Mesleğe giriş nedeni kendi isteği ile olan hemşirelerin duygusal bağlılığı, aile isteği ile olan hemşirelerin ise devamlılık bağlılığı alt grubu puanı rastlantı ve iş bulma imkânı nedenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

Mesleği kendi isteği ile seçen hemşireler mesleklerini severek ve isteyerek yaptıkları için örgüte karşı bağlılıklarının da yüksek olduğu düşünülmektedir.

Hemşirelerin çalışma şekillerine göre toplam örgütsel bağlılık ve alt faktörleri olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ( $p<0,05$ ) saptandı (Tablo 6.11). Sürekli gündüz çalışan hemşirelerin duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve toplam örgütsel bağlılık alt grubu puanları sürekli gece ve gündüz+gece çalışanlara göre gündüz+gece çalışan hemşirelerin ise devamlılık bağlılığı alt grubu puanı sürekli gündüz ve sürekli gece çalışanlara göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

Sürekli gündüz çalışan hemşirelerin meslekte ya da kurumda daha uzun süreli çalışmış olabileceklerinden ve gündüz çalışan hemşirelerin iş arkadaşları ile daha fazla zaman geçirebildikleri için bağlılıklarının yüksek olduğu düşünülebilir.

Hemşirelerin kurumda çalışmaktan memnuniyet düzeylerine göre toplam örgütsel bağlılık ve alt faktörleri olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık karşılaştırıldığında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık olduğu ( $p<0,01$ ) saptandı (Tablo 6.12). Evet, yanıtını veren hemşirelerin duygusal, normatif ve toplam örgütsel bağlılık alt grubu puanları hayır ve bazen yanıtını verenlere göre; hayır, yanıtını veren hemşirelerin devamlılık bağlılığı alt grubu puanı ise evet ve bazen yanıtını verenlere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

Kurumda çalışmaktan memnun olan bireylerin bağlılıkları yüksek düzeydedir. Fakat işe ihtiyacı olan ve maliyetlerinin bilincinde olan işgörenler kurumda çalışmaktan memnun olmamalarına rağmen örgüte bağlılıkları yüksek düzeyde olabilmektedir.

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin sosyal güvence durumlarına göre örgütsel bağlılık alt boyutu olan duygusal ( $p>0,05$ ) ve normatif ( $p>0,05$ ) bağlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Hemşirelerin sosyal güvence durumlarına göre toplam örgütsel bağlılık ve alt faktörleri olan devamlılık bağlılığı karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ( $p<0,05$ ) saptandı (Tablo 6.13). 657 Sayılı Kanuna tabi çalışan hemşirelerin devamlılık ve toplam örgütsel bağlılık alt grubu puanları sözleşmeli çalışan hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir. Kendini güvende hisseden işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarının da yüksek olacağı düşünülmektedir.

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin kurum yapısı ile örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutu olan devamlılık bağlılığı ( $p>0,05$ ) puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Hemşirelerin kurum yapısı ile toplam örgütsel bağlılık ve alt faktörleri olan duygusal ve normatif bağlılık karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ( $p<0,05$ ) saptandı (Tablo 6.14). Katılımcı yönetim yapısına sahip kurumlarda

çalışan hemşirelerin duygusal, normatif ve toplam örgütsel bağlılık alt grubu puanları otokritik yönetim yapısına sahip kurumlarda çalışanlara göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

Çalışanların yönetime katılımının sağlandığı katılımlı yönetim anlayışında politika izleyen bir örgütte çalışanlar kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynadıklarından ve karar alma süreçlerine dahil olabildiklerinden dolayı örgütsel bağlılıkları yüksek düzeyde bulunmuştur (Kocaoğlu, 2007).

Hemşirelerin işlerinden memnuniyet durumları ile toplam örgütsel bağlılık ve alt faktörleri olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık karşılaştırıldığında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık olduğu ( $p<0,01$ ) saptandı (Tablo 6.15). Evet, yanıtını veren hemşirelerin duygusal, normatif ve toplam örgütsel bağlılık alt grubu puanları hayır, yanıtını veren hemşirelere göre; hayır, yanıtını veren hemşirelerin devamlılık bağlılığı alt grubu puanı ise evet, yanıtını veren hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

İşlerinden memnuniyet duyan işgörenlerin örgütsel bağlılıkları yüksek bulunurken, örgüte devamlılık bağlılığı ile bağlı olan çalışanlar işlerinden memnuniyet duymamalarına rağmen işletmeden ayrılma ile ilişkili maliyetlerin bilincinde olduklarından bağlılıkları yüksek düzeyde bulunmuştur.

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin görevin belirtilme durumuna göre örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutu olan devamlılık bağlılığı ( $p>0,05$ ) alt grubu puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Hemşirelerin görevlerinin belirtilme durumu ile toplam örgütsel bağlılık ve alt faktörleri olan duygusal ve normatif bağlılık karşılaştırıldığında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık olduğu ( $p<0,01$ ) saptandı (Tablo 6.16). Evet, yanıtını veren hemşirelerin duygusal, normatif ve toplam örgütsel bağlılık alt grubu puanları hayır, yanıtını veren hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

Hemşirelik hizmetleri ile ilgili tüm görev tanımlarının yönetim tarafından eksiksiz yapılması ve denetlenmesi mümkün olmadığı gibi, görev tanımları zamana ve

ortama göre değişiklik gösterebilir ve sınırları bireyden bireye farklılık gösterebilir. Buna rağmen hemşirelik mesleği için görev tanımlarının belli sınırlar çerçevesinde yapılması örgütsel bağlılık için önemli bir faktör olarak görülmektedir (Kanbay, 2010). Kanbay da (2010) çalışmasında benzer sonuçlar elde etmiştir.

Hemşirelerin başardım / başarılıyım duyguları ile toplam örgütsel bağlılık ve alt faktörleri olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ( $p<0,05$ ) saptandı (Tablo 6.17). Evet, yanıtını veren hemşirelerin duygusal, normatif ve toplam örgütsel bağlılık alt grubu puanları hayır, yanıtını veren hemşirelere göre; hayır, yanıtını veren hemşirelerin devamlılık bağlılığı alt grubu puanı ise evet, yanıtını veren hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir. Yaptıkları işten doyum sağlayan hemşirelerin örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin ekip üyeleri ile çalışmaktan memnuniyet durumlarına göre örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutu olan devamlılık bağlılığı ( $p>0,05$ ) alt grubu puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Hemşirelerin ekip üyeleri ile çalışmaktan memnuniyet durumları ile toplam örgütsel bağlılık ve alt faktörleri olan duygusal ve normatif bağlılıkları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ( $p<0,05$ ) saptandı (Tablo 6.18). Evet, yanıtını veren hemşirelerin duygusal, normatif ve toplam örgütsel bağlılık alt grup puanları hayır, yanıtını veren hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin kurumun sunduğu özlük haklarına göre toplam örgütsel bağlılık ( $p>0,05$ ) puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Hemşirelerin kurumun sunduğu özlük hakları ile örgütsel bağlılık alt faktörleri olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı bir farklılık olduğu ( $p<0,01$ ) saptandı (Tablo 6.19). Evet, yanıtını veren hemşirelerin duygusal ve normatif bağlılık alt grup puanları hayır, yanıtını veren

hemşirelere göre; hayır, yanıtını veren hemşirelerin devamlılık bağlılığı alt grup puanı ise evet, yanıtını veren hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

Hemşirelerin çalışma koşulları ile toplam örgütsel bağlılık ve alt faktörleri olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ( $p<0,05$ ) saptandı (Tablo 6.20). Çalışma koşulları orta, yanıtını veren hemşirelerin duygusal, normatif ve toplam örgütsel bağlılık alt grup puanları çalışma koşulları kötü, yanıtını veren hemşirelere göre; çalışma koşulları kötü, yanıtını veren hemşirelerin ise devamlılık bağlılığı alt grup puanı çalışma koşulları orta, yanıtını veren hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

### **7.3. Hemşirelerin Motivasyon Düzeylerinin Bazı Değişkenler İle Karşılaştırılmasına İlişkin Özelliklerin Tartışılması**

Bu bölümde hemşirelerin motivasyon ölçeği alt boyutları olan iç güdüsel, araçsal, dış benlik, içsel benlik, hedef içselleştirme ve toplam motivasyon faktörlerine ilişkin puan ortalamaları verilmiştir.

Çalışılan kurum ile motivasyon ölçeği alt faktörlerinden olan iç güdüsel ( $p>0,05$ ), araçsal ( $p>0,05$ ), dış benlik ( $p>0,05$ ) ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Hemşirelerin çalıştıkları kurum ile toplam motivasyon ve alt faktörleri olan içsel benlik ve hedef içselleştirme alt boyutları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ( $p<0,05$ ) saptandı (Tablo 6.21). Üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin içsel benlik, hedef içselleştirme ve toplam motivasyon puanları eğitim-araştırma ve özel hastane çalışanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir. Nedeni üniversite hastanelerinin çalışan bireylerin başarı, yenilik ve statü değişikliklerine verdikleri önem ile açıklanabilir.

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin bireysel gelir düzeyleri ile motivasyon ölçeği alt faktörlerinden olan iç güdüsel ( $p>0,05$ ), dış benlik ( $p>0,05$ ), içsel benlik ( $p>0,05$ ), hedef içselleştirme ( $p<0,05$ ) ve toplam motivasyon ( $p<0,05$ ) puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.



Hemşirelerin bireysel gelir düzeylerine ile araçsal alt boyutu karşılaştırıldığında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık olduğu ( $p<0,01$ ) saptandı (Tablo 6.22). Bireysel gelirim iyi yanıtını veren hemşirelerin araçsal alt grubu puanı orta ve kötü yanıtını veren hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

Çalışanların motivasyonun da ekonomik özendirici faktörler birinci etkiye sahip olmakla birlikte her zaman yeterli değildir.

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin kurumda çalışma süresi ile motivasyon ölçeği alt faktörlerinden olan iç güdüsel ( $p>0,05$ ), araçsal ( $p>0,05$ ), dış benlik ( $p>0,05$ ), içsel benlik ( $p>0,05$ ), hedef içselleştirme ( $p>0,05$ ) ve toplam motivasyon puanları ( $p>0,05$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır (Tablo 6.23).

Bu sonuç; Kanbay'ın (2010) çalışmasında hemşirelerin kurumda çalışma süreleri ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı ilişki bulunması bulgularla farklılık göstermektedir.

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin bulunduğu pozisyonda çalışma süreleri ile motivasyon alt faktörlerinden olan iç güdüsel ( $p>0,05$ ), dış benlik ( $p>0,05$ ), içsel benlik ( $p>0,05$ ), hedef içselleştirme ( $p<0,05$ ) ve toplam motivasyon ( $p>0,05$ ) puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Hemşirelerin bulunduğu pozisyonda çalışma süresi ile motivasyon ölçeği alt faktörü olan araçsal alt boyutu karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu ( $p<0,05$ ) saptandı (Tablo 6.24). Bulunduğu pozisyonda 1 yıldan az çalışan hemşirelerin araçsal alt grubu puanı, 1-3 yıl, 4-7 yıl, 8-11 yıl, 12 yıl ve üzeri çalışan hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir. Bu sonuca göre, hemşirelerin buldukları pozisyonda uzun yıllar çalıştıktan sonra beklentilerinin gerçekleşmediğini görmeleri motivasyonlarının düşmesine neden olarak gösterilebilir.

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin haftalık çalışma süreleri ile motivasyon alt faktörlerinden olan iç güdüsel ( $p>0,05$ ), araçsal ( $p>0,05$ ), dış benlik ( $p<0,05$ ), içsel benlik ( $p<0,05$ ) ve toplam motivasyon ( $p>0,05$ ) puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Hemşirelerin haftalık çalışma süresine ile motivasyon ölçeği alt faktörü olan hedef içselleştirme alt boyutu karşılaştırıldığında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık olduğu ( $p<0,01$ ) saptandı (Tablo 6.25). Haftalık çalışma süresi 45 saatten fazla olan hemşirelerin hedef içselleştirme alt grubu puanı 45 saatten az ve 45 saat çalışan hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir. Bu sonuca göre, hemşirelerin çalışma saatlerinden çok kurumun kişisel hedefleri doğrultusunda çalışmalarına verdikleri önem anlaşılmaktadır.

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin mesleğe giriş nedenleri ile motivasyon alt faktörlerinden olan iç güdüsel ( $p>0,05$ ), araçsal ( $p>0,05$ ), dış benlik ( $p>0,05$ ), içsel benlik ( $p>0,05$ ), hedef içselleştirme ( $p>0,05$ ) ve toplam motivasyon ( $p>0,05$ ) puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır (Tablo 6.26).

Literatürde mesleğe kendi isteği ile giren, yaptığı işte başarı ve iş doyumuna önem veren, aynı zamanda çalıştığı kurumun başarısına karşılık beklemeden bulunmayı benimseyen bireylerin motivasyonlarının mesleği istemeyerek seçenlere göre daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Şen,2010). Şen'in (2010) çalışmasında mesleği isteyerek seçme durumuna göre motivasyon kaynakları envanteri alt boyut puan ortalamalarına bakıldığında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı saptanmış olup çalışmamızla paralellik göstermektedir.

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin çalışma şekillerine göre motivasyon ölçeği alt boyutu olan iç güdüsel ( $p>0,05$ ), araçsal ( $p>0,05$ ), içsel benlik ( $p>0,05$ ), hedef içselleştirme ( $p>0,05$ ) ve toplam motivasyon ( $p>0,05$ ) puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Hemşirelerin çalışma şekillerine ile motivasyon ölçeği alt boyutu olan dış benlik alt grubu karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu ( $p<0,05$ ) saptandı (Tablo 6.27). Sürekli gündüz çalışan hemşirelerin dış benlik alt grubu puanı sürekli gece ve gündüz+gece çalışanlara göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

Literatürde vardiyalı/uzun süreli ve değişken saatlerde çalışmanın, hemşireler üzerinde biyolojik, psikolojik ve sosyolojik etkileri olduğu belirtilmektedir. Şen (2010)'de çalışmasında benzer sonuçlar elde etmiştir.

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin kurumda çalışmaktan memnuniyet düzeylerine göre motivasyon ölçeği alt boyutu olan iç güdüsel ( $p>0,05$ ), dış benlik ( $p>0,05$ ), içsel benlik ( $p>0,05$ ), hedef içselleştirme ( $p>0,05$ ) ve toplam motivasyon ( $p>0,05$ ) puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Hemşirelerin kurumda çalışmaktan memnuniyet düzeylerine ile motivasyon ölçeği alt boyutu olan araçsal alt grubu puanı arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık olduğu ( $p<0,01$ ) saptandı (Tablo 6.28). Hayır, yanıtını veren hemşirelerin araçsal alt grubu puanı evet ve bazen yanıtını verenlere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

Ücret artışı, primli ücret, kara katılma gibi uygulamalar en bilinen motivasyon amaçlı ekonomik özendirme araçlarıdır. Kurumda çalışmaktan memnun olmayan çalışanların motivasyon düzeylerinin yüksek düzeyde bulunması kişinin sistem ödüllere verdiği değerle açıklanabilir.

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin sosyal güvence durumları ile motivasyon ölçeği alt boyutu olan iç güdüsel ( $p>0,05$ ), araçsal ( $p>0,05$ ), dış benlik ( $p>0,05$ ), içsel benlik ( $p>0,05$ ) ve toplam motivasyon ( $p>0,05$ ) puanları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Hemşirelerin sosyal güvence durumlarına göre motivasyon alt boyutu olan hedef içselleştirme alt grubu karşılaştırıldığında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık olduğu ( $p<0,01$ ) saptandı (Tablo 6.29). Sözleşmeli çalışan hemşirelerin hedef içselleştirme alt grubu puanı, 657'ye tabi çalışan hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

Hemşirelerin sözleşmeli olarak çalışmalarına rağmen motivasyonlarının yüksek düzeyde olması çalışanların kendi hedefleri doğrultusunda hizmet veren kurumları seçmiş olmalarına bağlanabilir.

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin kurum yapısı ile motivasyon ölçeği alt boyutu olan iç güdüsel ( $p>0,05$ ), dış benlik ( $p>0,05$ ), içsel benlik ( $p>0,05$ ), hedef içselleştirme ( $p>0,05$ ) ve toplam motivasyon ( $p>0,05$ ) puanları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Hemşirelerin kurum yapısına ile motivasyon ölçeği alt boyutu olan araçsal alt grubu karşılaştırıldığında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık olduğu ( $p<0,01$ ) saptandı (Tablo 6.30). Otokritik yönetim yapısına sahip kurumlarda çalışan hemşirelerin araçsal alt grubu puanı katılımcı yönetim yapısına sahip kurumlarda çalışanlara göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

Literatürde yöneticilerin katılımcı yönetimi uygulamaları beklenmekte, hiyerarşik, uzak ve mesafeli bir yönetim uygulanamayacağı, çalışanların birbiriyle ve üstleriyle kurdukları iyi bir iletişimin, örgütte çalışanlarda kendilerine değer verildiği inancını güçlendireceği, çalışanların kendilerine olan güven ve saygılarını olumlu yönde etkileyeceği belirtilmektedir (Şen, 2010). Çalışmada kurum yapısına göre hemşirelerin motivasyon kaynakları envanteri puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. Sonuç, Şen (2010)'in çalışması ile uyumludur.

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin işlerinden memnuniyet durumları ile motivasyon ölçeği alt boyutu olan iç güdüsel ( $p>0,05$ ), dış benlik ( $p>0,05$ ), içsel benlik ( $p>0,05$ ), hedef içselleştirme ( $p>0,05$ ) ve toplam motivasyon ( $p>0,05$ ) puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Hemşirelerin işlerinden memnuniyet durumlarına ile motivasyon ölçeği alt boyutu olan araçsal alt grubu puanı karşılaştırıldığında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık olduğu ( $p<0,01$ ) saptandı (Tablo 6.31). İşlerinden memnun olmayan hemşirelerin araçsal alt grubu puanı memnun olan hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

Hemşirelerin motivasyon düzeyleri üzerinde motivasyon artırıcı araçların (ücret, kıdem, izin vb.) etkisinin işlerinden duydukları memnuniyete göre daha yüksek olduğu düşünülebilir.

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin görevlerinin belirtilme durumuna ile motivasyon ölçeği alt boyutu olan iç güdüsel ( $p>0,05$ ), araçsal ( $p>0,05$ ), dış benlik ( $p>0,05$ ), içsel benlik ( $p>0,05$ ) ve toplam motivasyon ( $p>0,05$ ) puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Hemşirelerin görevlerinin belirtilme durumu ile motivasyon ölçeği alt boyutu olan hedef içselleştirme alt grubu karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu ( $p<0,05$ ) saptandı (Tablo 6.32). Evet, yanıtını veren hemşirelerin hedef içselleştirme alt grubu puanı hayır, yanıtını veren hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin başardım/başarılıyım duygularına ile motivasyon ölçeği alt boyutu olan iç güdüsel ( $p>0,05$ ), dış benlik ( $p>0,05$ ) ve toplam motivasyon ( $p>0,05$ ) puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Hemşirelerin başardım/başarılıyım duygularına ile motivasyon ölçeği alt boyutu olan araçsal, içsel benlik ve hedef içselleştirme alt grubu puanları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu ( $p<0,05$ ) saptandı (Tablo 6.33). Hayır, yanıtını veren hemşirelerin araçsal alt grubu puanı evet, yanıtını veren hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir. Evet, yanıtını veren hemşirelerin içsel benlik ve hedef içselleştirme alt grubu puanları hayır, yanıtını veren hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

Çalıştıkları kurumu hedefleri doğrultusunda seçen hemşirelerin başarı ve tatmin duygularının daha yüksek olduğu ve bunun sonucu olarak da motivasyonlarının yüksek düzeyde olduğu düşünülebilir.

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin ekip üyeleri ile çalışmaktan memnuniyet durumları ile motivasyon ölçeği alt boyutu olan dış benlik ( $p>0,05$ ), içsel benlik ( $p>0,05$ ), hedef içselleştirme ( $p>0,05$ ) ve toplam motivasyon ( $p>0,05$ ) puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Hemşirelerin ekip üyeleri ile çalışmaktan memnuniyet durumları ile motivasyon ölçeği alt boyutu olan iç güdüsel ve araçsal alt grupları karşılaştırıldığında istatistiksel

olarak anlamlı farklılık olduğu ( $p<0,05$ ) saptandı (Tablo 6.34). Hayır, yanıtını veren hemşirelerin içgüdüsel ve araçsal alt grup puanları evet, yanıtını veren hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

İş arkadaşlarıyla uyumlu olmayan çalışanların motivasyon faktörlerine daha fazla önem verdikleri düşünülebilir. Doğru (2010)'nun çalışmasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaması bulgularla farklılık göstermektedir.

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin kurumun sunduğu özlük hakları ile motivasyon ölçeği alt boyutu olan içgüdüsel ( $p>0,05$ ), araçsal ( $p>0,05$ ), dış benlik ( $p<0,05$ ), hedef içselleştirme ( $p>0,05$ ) ve toplam motivasyon ( $p>0,05$ ) puanları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Hemşirelerin kurumun sunduğu özlük hakları ile motivasyon ölçeği alt boyutu olan içsel benlik alt grubu puanı karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu ( $p<0,05$ ) saptandı (Tablo 6.35). Evet, yanıtını veren hemşirelerin içsel benlik alt grup puanı hayır, yanıtını veren hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

Kurum tarafından sağlanan özlük hakların çalışanların beklentilerini yeteri düzeyde karşılaması motivasyonun yüksek düzeyde gerçekleşmesini sağlayacaktır. Çalışma sonucumuz literatür ile uyumlu bulunmuştur.

Çalışma kapsamına alınan hemşirelerin çalışma koşulları ile motivasyon ölçeği alt boyutu olan içgüdüsel ( $p>0,05$ ), dış benlik ( $p>0,05$ ), içsel benlik ( $p>0,05$ ), hedef içselleştirme ( $p>0,05$ ) ve toplam motivasyon ( $p>0,05$ ) puanları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Hemşirelerin çalışma koşulları ile motivasyon ölçeği alt boyutu olan araçsal alt grubu puanı karşılaştırıldığında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık olduğu ( $p<0,01$ ) saptandı (Tablo 6.36). Çalışma koşulları kötü, yanıtını veren hemşirelerin araçsal alt grup puanı çalışma koşulları orta, yanıtını veren hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

Literatürde çalışma ortamındaki aydınlatma, ısıtma, havalandırma gibi fiziksel özelliklerin çalışanların iş motivasyonlarını etkilediği, çalışma şartlarının istenilen özellikte olmasının çalışanların motive edilmesinde ve verimin artmasında etkili olduğu belirtilmektedir (Şen, 2010). Bizim çalışmamız da ise, bu sonucu etkileyen ikincil bir faktör olduğunu düşündürmektedir.

Çalışmamızda motivasyon ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü ihmal edilecek düzeyde zayıf bir ilişki, motivasyon alt faktörü olan dış benlik alt grubu ile toplam örgütsel bağlılık ve alt faktörleri arasında ise ilişki saptanmadı (Tablo 37).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, farklı statüde hizmet veren kurumlarda çalışan hemşirelerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerini belirlemek amacıyla yönelik yapılmıştır. Elde edilen bulgular ve bu bulgulara bağlı olarak ortaya konan sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Araştırmaya katılan 352 hemşirenin çoğunluğu 18-25 yaş grubundadır. Hemşirelerin %87.5'i kadın, %54'ü evli, %60.5'i servis hemşiresi, %39.2'si lisans mezunu, %42.6'sı eğitim-araştırma ve devlet hastanesinde, %59.4'ü gündüz+gece, %65.3'ü haftalık 45 saatten fazla, %31.3'ü 1-5 yıl arası hemşirelik yaptıklarını, %41.5'i buldukları kurumda ve %42'si buldukları pozisyonda 1-3 yıl arası çalıştıklarını, %39.8'i kurum yapısının otoriter olduğunu belirtmiştir.

Hemşirelerin %67.3'ü çalışma koşullarını orta düzeyde bulduğunu, %58.8'i kurumun eğitsel-bilimsel gelişimlerine katkıda bulunduğunu, %98.9'u kurumda devamsızlık yapmadığını, %63.6'sı bireysel gelirlerinin orta düzeyde olduğunu, %58'i özlük haklarının yetersiz olduğunu, %53.4'ü kararların alınmasına katkıda bulunamadıklarını, %61.4'ü performans değerlendirmesinin uygun şekilde yapılmadığını, %97.4'ü işinde fedakar olduğunu, %52'si işlerinde kendilerini güvende hissettiklerini, %65.9'u görevlerinin belirli olduğunu ifade etmişlerdir.

Hemşirelerin %80.4'ü işinden memnun, %69.3'ü yaptıkları işte başarılı, %77.8'i işinden ayrılmayı düşünmemekte, %56.5'i meslektaşlarından bazen destek görmekte, %45.2'si ise ekip üyeleri ile çalışmaktan memnun olduklarını ifade etmişlerdir.

**Araştırmada elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda şu önerilerde bulunulabilir;**

- Hemşirelerin motivasyonlarını olumsuz etkileyen durumları ortadan kaldırmak için fiziksel ortam ve şartları iyileştirilmeli gerekli önlemler alınmalıdır.
- Ekip ruhunu geliştirmeye yönelik çalışmalar arttırılmalı, çalışma ortamı zenginleştirilmelidir.



- Hemşirelerin kendileri ile ilgili alınan kararlarda öneri ve görüşleri alınarak bu süreçlere katılımları sağlanmalıdır.
- Özlük olanaklar sağlanmalıdır.
- Ücret politikaları gözden geçirilerek iyileştirilmeler sağlanmalıdır.
- İş ortamında iletişimi güçlendirici ve kuruma bağlılığı artırıcı sosyal ortamlar yaratılarak bireylerin birbirini tanımaları ve güven duymaları sağlanmalıdır.
- İşinden memnun olmayan hemşirelerin memnuniyetlerini arttırmak için bu nedenlere yönelik çözümler üretilerek gerekli olanaklar sağlanmalıdır.
- Hemşirelerin motivasyon ve örgütsel bağlılıkla ilgili gereksinimleri saptanarak, hizmet içi eğitim programları ile desteklenmesi önerilebilir.

## 8. KAYNAKLAR

- Acar A.Z. (2009) Lojistik İşletmelerinde Teknoloji Kullanımının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 21-23 Mayıs, Eskişehir, s:1-2
- Açıkgöz F. (2010) Kamu ve Özel Diyaliz Merkezlerinde Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Fulya Aydınlı Kulak)
- Akbaş G. (2007) Servis Hemşirelerinin Stres Ve Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Prof. Dr. Necmiye Sabuncu)
- Akhan LU. (2004) Psikiyatri Kliniğinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Özlem Işıl)
- Allen WH. (2003) Management Made Simple. A Division of Howard & Wyndham. London, p:7.
- Arslan T. (2008) Yöneticilerin Statüleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Tespitine Yönelik Bir Çalışma. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, (Danışman: Prof. Dr. Nurullah Genç)
- Atak M. (2009) Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Erzurum, (Danışman: Prof. Dr. Dursun Bingöl)
- Atan Ş. (2010) Kamu hastanelerinde Çalışmakta olan Doktor ve Hemşirelerin Örgüt Kültürü Algıları ve Gösterdikleri Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Prof. Dr. Erdal Tekarslan)
- Ay Z. (2007) Sanayi İşletmelerinde Motivasyon ve Ülkemizdeki Motivasyon Uygulamaları. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Abdullah Karaman)

- Bayram GS. (2010) İbn-i Sina Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Stres ve Motivasyon Durumları. Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ömer Rıfki Önder)
- Bayram L. (2005) Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Sayıştay Dergisi, 59: 125-139.
- Baysal AC, Paksoy M. (1999) Karşılaştırmalı Olarak İş Görenlerde İşe Bağlılık ve İş Tatmini. 6. Ulusal İşletmecilik Yönetim Kongresi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları, No: 1, 1999, s. 220-226.
- Baysal AC, Paksoy M. (1998) Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli. 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi Akdeniz Üniversitesi, 12-14 Kasım, Antalya, s: 219-220
- Birkan KC. (2009) Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Prof. Dr. Tekin Akgeyik)
- Bulduk S, Ece A. (2003) Farklı Motivasyon Şartlarının İraksak Düşünme Performansına Etkisi. Studies in Psychology C.232 ten Ayrı Basım. İstanbul.
- Bülbül M. (2007) Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş, (Danışman: Doç. Dr. İsmail Bakan)
- Byars LL, Rue LW. (1995) Management Skills and Application. Quebecar Printing Book Group. America, p:290.
- Can H. (2005) Organizasyon ve Yönetim. Siyasal Kitabevi. Ankara.
- Cengiz AA. (2001) Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Çiğdem Kirel)
- Çam S, Serindağ E, İşigüzel B. (2010) Almanca Öğrenmeye Yönelik Motivasyon Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlama, Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19(2): 302-312

- Çekmecelioğlu H. (2006) İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 8(2): 154-168.
- Çetin MÖ. (2004) Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık. Nobel Yayınları. Ankara, s:54.
- Çiçek D. (2005) Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Adana, (Danışman: Prof. Dr. Hüseyin Özgen)
- Çöl G. (2004) Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6(2): 1-7.
- Demirgil A. (2008) İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Turhan Erkmen)
- Demirkan E. (2007) Hemşirelerde Mesleki Motivasyon Eksikliğinin Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Sosyolojik Bir Çözümleme. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya, (Danışman: Prof. Dr. Yasin Aktay)
- Doğan S, Kılıç S. (2008) Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29: 37-61.
- Doğru E. (2010) İstanbul İlinde Özel Bir Hastane Grubunda Çalışan Yoğun Bakım Hemşirelerinin Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Nefise Bahçecik)
- Doğruöz SS. (2009) Kadrolu ve Sözleşmeli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Karşılaştırılması. Ondokuzmayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Samsun, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Sabit Menteşe)

- Durak İ. (1998) İşletmelerde Çalışan İnsanlardan Daha Fazla Yararlanma Aracı Olarak Motivasyon Süreci ve Bir Uygulama. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli, (Danışman: Prof. Dr. Feyzullah Eroğlu)
- Efil İ. (2002) İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. 7. Baskı. Alfa Yayıncılık. İstanbul.
- Duygulu S, Abaan S. (2007) Örgütsel Bağlılık: Çalışanların Kurumda Kalma ya da Kurumdan Ayrılma Kararının Bir Belirleyicisi. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi: 61-73
- Engin E. (2004) Psikiyatri Kliniğinde Çalışan Hemşirelerin Öfke Düzeyleri ile İş Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, İzmir, (Danışman: Doç. Dr. Olcay Çam)
- Erdem R. (2007) Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 2(2): 63-79.
- Eren, E. (2001) Yönetim ve Organizasyon. 5. Basım. Beta Kitabevi. İstanbul. s: 491-492
- Ertan H. (2008) Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Afyonkarahisar, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Veysel Ağca)
- Gider Ö. (2010) Eğitim ve Araştırma Hastanelerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyum Düzeylerinin Araştırılması. İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, 21(65): 81-102.
- Gözen ED. (2007) İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, (Danışman: Prof. Dr Halil Ülker)
- Güner AR. (2007) Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Antalya, (Danışman: Prof. Dr. Ayşe Kuruüzüm)

- Güney S. (2007) Yönetim ve Organizasyon. Nobel Yayınları. Ankara, s:243-252.
- Gürkan GÇ. (2006) Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Edirne, (Danışman: Prof. Dr. Yaşar Sucu)
- Hagemann G. (1995) The Motivation Manual. Rota Yayıncılık. İstanbul.
- Ildız GÖ. (2009) İnşaat Firmalarında Proje Müdürlerinin İş Yükü, İş Stresi, İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi. Kültür Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul, (Danışman: Prof. Dr. Zeynep Sözen)
- İmrek MK. (2004) Liderlik-Lider Yöneticilik. 1. Basım. Beta Yayıncılık. İstanbul, s:328-329.
- Kanbay A. (2010) Hemşirelerin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığı. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Nefise Bahçecik)
- Kaplan M. (2007) Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Melih Topaloğlu)
- Karaca SB. (2001) İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli, (Danışman: Prof. Dr. Feyzullah Eroğlu)
- Keleş HNC. (2006) İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya, (Danışman: Prof. Dr. Şerif Şimşek)
- Kılıç G. (2008) Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara, (Danışman: Doç. Dr. Yüksel Öztürk)

- Kırıcı Z. (2007) Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum, (Danışman: Doç. Dr. Ömer Faruk İşcan)
- Kitapçioğlu G. (2000) Bornova Sağlık Grup Başkanlığı Bölgesinde Görev Yapan Ebelerin İş Güçlüğü Faktörlerinin Belirlenmesi ve İş Doyumu, Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Halk Sağlığı Anabilim Dalı, Uzmanlık Tezi, İzmir, (Danışman: Doç. Dr. Aliye Mandıracıoğlu)
- Kocaoğlu M. (2007) Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz, Yıldırma) Uygulamaları ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Turhan Erkmen)
- Koçel T. (2007) İşletme Yöneticiliği. 11. Baskı. Arıkan Yayınları. İstanbul.
- Koç Ö. (2006) Öğrenen Organizasyonlarda Motivasyonun Etkisi ve Bir İşletme Uygulaması. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Malatya, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mehmet Deniz)
- Konur DY. (2006) İşyerlerinde Motivasyon Teorileri ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ahmet Tuğrul Savaş)
- Korkmaz S. (2008) Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Mersin, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Haluk Korkmazıyürek)
- Köse S, Gönüllüoğlu S. (2010) Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 27: 85-89
- Mirap SO. (2004) Sanal Organizasyonlar ve Sanal Organizasyonlarda Çalışanların Motivasyonu ve İletişimi Üzerine Bir Uygulama. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri, (Danışman: Prof. Dr. Asuman Akdoğan)
- Ölçer F. (2005) Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25: 1-26

- Önder M. (2010) Liderlerde Duygusal Zeka Ve Motivasyon İlişkisi ve Bir Uygulama. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, (Danışman: Prof. Dr. Dursun Bingöl)
- Önen L, Tüzün MB. (2005) Motivasyon. Epsilon Yayıncılık. İstanbul, s:41-42.
- Örücü E, Kanbur A. (2008) Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 15(1): 85-97
- Özdemir E. (2004) Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Nefise Bahçecik)
- Özgen HM, Özgen H. (2010) Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19(1): 1-19
- Özkalp E. (2001) Örgütsel Davranış. 7. Baskı. Anadolu Üniversitesi Yayınları. Eskişehir, s:165-166.
- Öztürk H. (2002) Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri ve Performans Düzeyleri. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul, (Danışman: Prof. Dr. Sevgi Oktay)
- Paksoy M. (2002) Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul Üniversitesi Yayınları. İstanbul, s:97-98.
- Pekmezci GU. (2010) Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıkları İle Özyeterlilik Algıları arasındaki İlişkiler. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Nazlı Kepçe Yönet)
- Polat Ş. (2005) Mesleğe-Örgüte Bağlılık ve İş Tatmini İle İşten Ayrılma İlişkisi ve Hemşireler Üzerine Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul, (Danışman: Doç. Dr. Ahmet Cevat Acar)
- Sabuncuoğlu TE. (2007) Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Ege Akademik Bakış Dergisi, 7 (2), s:613-628



- Saldamlı A. (2009) İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı. Detay Yayıncılık. Ankara, s:33-36.
- Samadov S. (2006) İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, (Danışman: Prof. Dr. Gülay Budak)
- Sayın Ç. (2008) Yönetici Hemşirelerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Doç. Dr. Aytolan Yıldırım)
- Semerci AS. (2005) İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Bankasında Bir Uygulama. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Tezi, Ankara, (Danışman: Doç. Dr. Reyhan Bilgiç)
- Şen N. (2010) Çocuk Servisinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeyi ve Etkileyen Faktörler. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Prof. Dr. Sevim Savaşer)
- Şengül CM. (2008) Örgüt Çalışanlarının Kişilik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Manisa, (Danışman: Prof. Dr. Sevinç Köse)
- Sıgı Ü. (2007) İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Anadolu University Journal of Social Sciences, 7(2): 261-278.
- Soykenar M. (2008) Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, (Danışman: Prof. Dr. Berna Taner)
- Sözer Z. (2006) Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu ile İlişkisi ve Bir Uygulama. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ahmet Tuğrul Savaş)

- Sürgevil O. (2007) Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık. Ege üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Gülgün Meşe)
- Şimşek ES. (2002) Devlet ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Doç. Dr. A.Oya Özçelik)
- Taşkaya S. (2009) Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamaları ile Örgüte Bağlılık Düzeylerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, (Danışman: Doç. Dr. Bayram Şahin)
- Tatlı H. (2008) Bingöl İl Merkezinde Bulunan Hastanelerde Görev Yapan Hekimlerin İş Doyumları ve Örgütsel Bağlılıklarının Değerlendirilmesi. Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Elazığ, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Hüsametkin Kaya)
- Thompson LB. (2002). “Yönetim Fonksiyonları”. Çev: Diker, Hayat Yayınları, İstanbul, s: 125-131
- Tiryaki A. (2008) İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişkisine Yönelik Bir Uygulama. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Turhan Erkmen)
- Tiryaki T. (2005) Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, (Danışman: Prof. Dr. Bülent Tokat)
- Uçman B. (2006) Endüstride Takım Çalışması Eğitiminin İş Doyumu, Motivasyon ve Kaygı Düzeyine Etkisi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Doç Dr. Pınar Ünsal)
- Üstüner M. (2008) Teachers’Organizational Commitment Scale: A Validity and Reliability Study. Inonu University Journal Of The Faculty Of Education, 10(1): 1-17

- Yapraklı Ş. (2007) Satış Gücü Motivasyonu - İş Tatmini Ölçeklerinin Test Edilmesi ve Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama. "İş, Güç" The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 9(3): 63-98.
- Yavuz C, Karadeniz CB. (2009) The Effect on Job Satisfaction of the Motivation of Class Teachers. The Journal of International Social Research, 2(9): 508-519.
- Yazıcı Z. (2006) Bir Kamu Hastanesinde Çalışanların Örgütsel Kültür Algıları. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Nefise Bahçecik)
- Yıldırım F. (2009) Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ile Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi. Mülkiye Dergisi, 26(239): 371-402
- Yılmaz A. (2004) Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Nefise Bahçecik)
- Yılmaz E. (2009) Examining Commitment of Primary School Teachers Regarding to Their Job Satisfaction and Their School's Organizational Organizational Creativity. Elementary Education Online, 8(2): 476-484.
- Yüceler A. (2009) Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22: 445-458.

## 9. EKLER

### Sayın Meslektaşlarımız;

Araştırma, farklı statüde çalışan hemşirelerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerini belirlemek amacıyla planlanmıştır. Bu amaçla yapacağımız çalışmamızla ilgili 3 bölümden oluşan formlar bulunmaktadır.

(EK.1) Hemşirelerin Tanıtıcı Özelliklerini İçeren “**Kişisel Bilgi Formu**”,

(EK.2) “**Örgütsel Bağlılık Ölçeği**”,

(EK.3) “**Motivasyon Ölçeği**” yer almaktadır.

Çalışmamızda kullanacağımız veri toplama araçlarına vereceğiniz cevaplar ve araştırmaya vereceğiniz değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

**TUBA YILMAZ**  
Haliç Üniversitesi  
Sağlık Bilimleri Enstitüsü  
Hemşirelikte Yönetim  
Yüksek Lisans Öğrencisi

**Doç. Dr. HALİM İŞSEVER**  
Tez Danışmanı

### EK-1

- Yaşınız?  
 18-25       31-36       26-30       36 ve üstü
- Cinsiyetiniz?  
 Kadın       Erkek
- Medeni Durumunuz?  
 Bekâr       Evli
- Öğretim Durumunuz?  
 Sağlık Meslek Lisesi  
 Hemşirelik Ön lisans Programı  
 Hemşirelik Yüksek Okulu  
 Yüksek Lisans  
 Doktora
- Çalıştığınız kurum;  
 Devlet Hastanesi       Üniversite Hastanesi       Özel Hastane
- Sosyal güvenceniz;  
 657'ye tabi       Sözleşmeli       Diğer...

7. Hemşirelik olarak bireysel gelirinizi nasıl değerlendiriyorsunuz  
 Kötü                       Orta                       İyi
8. Meslekte Toplam Çalışma Süreniz?  
 1 Yıldan Az                       6-10 yıl                       21 yıl ve üzeri  
 1-5 Yıl                       11-20 yıl
9. Kurumda Toplam Çalışma Süreniz?  
 1-3 yıl                       8-11 yıl  
 4-7 yıl                       12 yıl ve üzeri
10. Pozisyonunuz?  
 Servis Hemşiresi  
 Ebe  
 Poliklinik Hemşiresi  
 Yoğun Bakım Hemşiresi / Ameliyathane Hemşiresi  
 Servis Sorumlu Hemşiresi  
 Süpervizör Hemşire  
 Başhemşire  
 Diğer (Belirtiniz)
11. Bu Pozisyonda Toplam Çalışma Süreniz?  
 1-3 yıl                       8-11 yıl  
 4-7 yıl                       12 yıl ve üzeri
12. Haftalık Çalışma Süreniz?  
 40 saatten az                       40 saat                       40 saatten fazla
13. Mesleğe Giriş Nedeniniz?  
 Kendi İsteğim                       Rastlantı  
 Ailemin İsteği                       Diğer
14. Çalışma Şekliniz?  
 Sürekli Gündüz                       Sürekli Gece                       Gündüz + Gece
15. Bulduğunuz Kurumda Çalışmaktan Memnun musunuz?  
 Evet                       Hayır                       Bazen
16. İşinizden memnun musunuz?  
 Evet                       Hayır
17. İşinizden ayrılmayı düşünüyor musunuz?  
 Evet                       Hayır
18. İşinizde fedakâr mısınız?  
 Evet                       Hayır

19. İşinizde kendinizi güvende hissediyor musunuz?  
 Evet  Hayır
20. Göreviniz açık bir şekilde belirtilmekte midir?  
 Evet  Hayır
21. Kurumunuzun yapısı;  
 Katılımcı  Demokratik  Otokritik
22. Yaptığınız İş size “Başardım/Başarılıyım” duygusu veriyor mu?  
 Evet  Hayır
23. Kurumunuz eğitsel ve bilimsel gelişiminize katkıda bulunuyor mu?  
 Evet  Hayır
24. İşyerinde kararların alınmasına katkıda bulunuyor musunuz?  
 Evet  Hayır
25. Meslektaşlarınız size destek olurlar mı?  
 Her Zaman Destek Verirler  
 Bazen Verir / Bazen Vermezler  
 Hiç Vermezler
26. Kurumdaki Diğer Ekip Üyeleri (doktor, diyetisyen vs.) ile çalışmaktan Memnun Musunuz?  
 Evet  Hayır  Bazen
27. Kurumun Size Sunduğu Özlük Hakları (Özel Sigorta, Lojman, Kreş vs.) Sizin İçin Yeterli mi?  
 Evet  Hayır  Bazen
28. Çalışma koşullarınızı nasıl değerlendiriyorsunuz?  
 Kötü  Orta  İyi
29. Çalıştığınız Kurumda Devamsızlık Yapar mısınız?  
 Evet  Hayır
30. Performans Değerlendirmesinin Uygun Şekilde Yapıldığını Düşünüyor musunuz?  
 Evet  Hayır  Bazen

## EK: 2

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

**AÇIKLAMA:** Aşağıda 18 maddelik bir ölçek verilmiştir. Her cümleyi cevaplarken kendinize *“Ben örgütüme ne kadar bağlıyım?”* sorusunu sorunuz. Örgüte olan bağlılığınızı en iyi belirten ifade işaretlenecektir.

	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	1. Kesinlikle Katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Kararsızım	4. Katılıyorum	5. Kesinlikle Katılıyorum
1	Kariyerimin geri kalan kısmını bu örgütte geçirmek beni mutlu eder.					
2	Bu örgütün problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissedirim.					
3	Örgütümde kendimi “ailenin parçası” gibi hissetmiyorum.					
4	Bu örgüte kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.					
5	Bu örgütün benim için özel bir anlamı vardır.					
6	Örgütüme güçlü bir ait olma hissi beslemiyorum.					
7	Şu anda, istesem bile bu örgütten ayrılmam benim için çok zordur.					
8	Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.					
9	Şu anda, bu örgütte kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.					
10	Bu örgütten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.					
11	Bu örgütten ayrılmamanın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığıdır.					
12	Eğer bu örgüte kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.					
13	Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum					
14	Menfaatime olsa bile, örgütümden ayrılmamanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
15	Örgütümden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissedirim.					
16	Bu örgüt benim bağlılığımı hak ediyor.					
17	Örgütümden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.					
18	Örgütüme çok şey borçluyum.					

## EK – 3

### MOTİVASYON ÖLÇEĞİ

Her soru 1’den 7’ye kadar derecelendirilmiştir. “1” kesinlikle katılmıyorum ile “7” kesinlikle katılıyorum arasında gösterilmekte olan rakamlar “2, 3, 4, 5, 6” katılım derecesini ifade etmektedir. Her soru için size uygun gelen puanı işaretleyiniz.

1. İşimde yalnızca hoşuma giden şeyleri yapmaktan hoşlanırım.

1.KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2	3	4	5	6	7.KESİNLİKLE KATILIYORUM
------------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------------

2. İşimi yaparken, daha çok hoşlandığım başka bir işi yapabilmek için sık sık elimdeki işimi ertelerim.

1.KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2	3	4	5	6	7.KESİNLİKLE KATILIYORUM
------------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------------

3. İş seçerken genellikle bana en hoş görünen işi seçerim.

1.KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2	3	4	5	6	7.KESİNLİKLE KATILIYORUM
------------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------------

4. İşte zamanımı birlikte geçirmeyi seçtiğim kişi, birlikte olmaktan en çok hoşlandığım kişidir.

1.KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2	3	4	5	6	7.KESİNLİKLE KATILIYORUM
------------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------------

5. İki kişi arasında seçim yaparken, en önemli etken hangisinden daha çok hoşlandığımdır.

1.KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2	3	4	5	6	7.KESİNLİKLE KATILIYORUM
------------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------------

6. Çalıştığım yerde yaptığım işten hoşlanmazsam, işten ayrılırım.

1.KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2	3	4	5	6	7.KESİNLİKLE KATILIYORUM
------------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------------

7. İş esnasında ne kadar gayret sarf edeceğimi, işin gereksinimleri (iş yapılması gerekenler) belirler.

1.KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2	3	4	5	6	7.KESİNLİKLE KATILIYORUM
------------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------------



8. Bir günlük ücret veriliyorsa, bir günlük iş yaparım.

1.KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2	3	4	5	6	7.KESİNLİKLE KATILYORUM
------------------------------	---	---	---	---	---	----------------------------

9. Göstereceğim gayretin bana daha yüksek ücret olarak döneceğimi bilsem, daha fazla çalışabilirim.

1.KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2	3	4	5	6	7.KESİNLİKLE KATILYORUM
------------------------------	---	---	---	---	---	----------------------------

10. İş seçiminde genellikle en fazla ücret ödenen işi seçerim.

1.KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2	3	4	5	6	7.KESİNLİKLE KATILYORUM
------------------------------	---	---	---	---	---	----------------------------

11. İşte en sevdiğim gün, ücret ödendiği gündür.

1.KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2	3	4	5	6	7.KESİNLİKLE KATILYORUM
------------------------------	---	---	---	---	---	----------------------------

12. İnsanlar daha iyi iş fırsatları yakalamak için, gözlerini ve kulaklarını daima açık tutmalıdır.

1.KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2	3	4	5	6	7.KESİNLİKLE KATILYORUM
------------------------------	---	---	---	---	---	----------------------------

13. Benim için, davranışlarımı diğer insanların onaylaması önemlidir.

1.KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2	3	4	5	6	7.KESİNLİKLE KATILYORUM
------------------------------	---	---	---	---	---	----------------------------

14. Kararlarımı sık sık diğer insanların ne düşüneceğine dayanarak alırım.

1.KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2	3	4	5	6	7.KESİNLİKLE KATILYORUM
------------------------------	---	---	---	---	---	----------------------------

15. Eğer bir projeye çevremdekiler değer veriyorsa, o projede daha fazla çalışırım.

1.KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2	3	4	5	6	7.KESİNLİKLE KATILYORUM
------------------------------	---	---	---	---	---	----------------------------

16. İş seçerken başarılarımla tanınmamı sağlayacak olan işi seçerim.

1.KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2	3	4	5	6	7.KESİNLİKLE KATILYORUM
------------------------------	---	---	---	---	---	----------------------------

17. İş çevresinde çok arkadaşı olanlar, hayatlarını dolu dolu yaşarlar.

1.KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2	3	4	5	6	7.KESİNLİKLE KATILYORUM
------------------------------	---	---	---	---	---	----------------------------

18. Çabama kurumdaki en yetkili kişiler tarafından değer verildiğini bilirsem, var gücümle çalışırım.

1.KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2	3	4	5	6	7.KESİNLİKLE KATILYORUM
------------------------------	---	---	---	---	---	----------------------------

19. Aldığım kararlar, kendim için koyduğum yüksek hedefleri yansıtır.

1.KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2	3	4	5	6	7.KESİNLİKLE KATILYORUM
------------------------------	---	---	---	---	---	----------------------------

20. Yetenek ve becerilerimi kullanmama izin verecek bir kurumda çalışmak benim için önemlidir.

1.KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2	3	4	5	6	7.KESİNLİKLE KATILYORUM
------------------------------	---	---	---	---	---	----------------------------

21. Kişisel davranış standartlarımla (kişiliğimle) tutarlılık gösteren kararlar almaya çalışırım.

1.KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2	3	4	5	6	7.KESİNLİKLE KATILYORUM
------------------------------	---	---	---	---	---	----------------------------

22. Kendi kendini motive edebilen bir insan olduğumu düşünüyorum.

1.KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2	3	4	5	6	7.KESİNLİKLE KATILYORUM
------------------------------	---	---	---	---	---	----------------------------

23. Bana kişisel başarı duygusu veren şeyleri yapmaktan hoşlanırım.

1.KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2	3	4	5	6	7.KESİNLİKLE KATILYORUM
------------------------------	---	---	---	---	---	----------------------------

24. Benim beceri ve değerlerimin kurumun başarısını etkilediğini bilmek isterim.

1.KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2	3	4	5	6	7.KESİNLİKLE KATILYORUM
------------------------------	---	---	---	---	---	----------------------------

25. Bir kurumun üstlendiği/benimsediği görevi (misyonu) onaylamıyorsam o kurumda çalışmam.

1.KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2	3	4	5	6	7.KESİNLİKLE KATILYORUM
------------------------------	---	---	---	---	---	----------------------------

26. Kurumun hedeflerine ulaşması için çok çalışmam gerekiyorsa önce bu çalışmanın nedenine / gereğine inanmam gerekir.

1.KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2	3	4	5	6	7.KESİNLİKLE KATILYORUM
------------------------------	---	---	---	---	---	----------------------------

27. Bu nedene inanmıyorsam çok çalışmam.

<b>1.KESİNLİKLE KATILMIYORUM</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7.KESİNLİKLE KATILIYORUM</b>
--------------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------------------------

28. Çalışacağım kurumu seçerken, inanç ve değerlerimi savunanı ararım.

<b>1.KESİNLİKLE KATILMIYORUM</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7.KESİNLİKLE KATILIYORUM</b>
--------------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------------------------

29. Çok çalışmam için bir organizasyonun misyonunun benim değerlerimle uyumlu olması gerekir.

<b>1.KESİNLİKLE KATILMIYORUM</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7.KESİNLİKLE KATILIYORUM</b>
--------------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------------------------

30. Eğer bir kurum onayladığım hedefler doğrultusunda çalışıyorsa, böyle bir kurumun başarısındaki payımın ön plana çıkıp çıkmaması önemli değildir.

<b>1.KESİNLİKLE KATILMIYORUM</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7.KESİNLİKLE KATILIYORUM</b>
--------------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------------------------



T.C  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Sağlık Müdürlüğü

Sayı :SG.B104İSM.4344743/4242  
Konu :Araştırma İzni hk

03 11/2010

HALIÇ ÜNİVERSİTESİ  
Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans öğrencisi **Tuba YILMAZ**'ın "Farklı Statüde Hizmet Veren Kurumlarda Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi" konulu araştırmasını aşağıda belirtilen hastanelerde uygulayabilmesi Müdürlüğümüzce uygun görülmüş olup, protokol örneği ektedir. Çalışmanın kurumunuzda uygulanması sırasında protokol dışına çıkılmaması için gerekli özenin gösterilmesi hususunda;  
Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Uz. Dr. İbrahim TOPÇU  
Müdür a.  
Sağlık Müdür Yardımcısı

EK:  
Protokol Örneği (1 Sayfa)  
Veri Toplama Formu (7 sayfa)

Gelen Evrak  
Tarih: 22.11.10  
Sayı: 302  
Ek:

DAĞITIM:  
Gereği:  
Haseki EAH  
İstanbul EAH  
İstanbul Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon EAH  
Okmeydanı EAH

Bilgi İçin:  
Haliç Üniv.Sağ.Bil.Ens.

İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü Strateji Geliştirme Birimi  
Tel: 212 453 39 24 / e-posta: strateji.gelistirme@sm34.gov.tr

T.C.  
BEZMİÂLEM VAKIF ÜNİVERSİTESİ  
TIP FAKÜLTESİ

SAYI : B.30.2.BAV.0.20.00 /127  
KONU : Anket

İstanbul : 04/11/2010

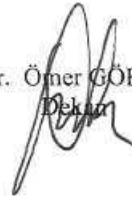
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

İLGİ : 26.10.2010 tarihli ve 184 sayılı yazınız.

Enstitünüz, Hemşirelik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans öğrencisi Tuba YILMAZ'ın, Doç.Dr.Halim İŞSEVER'in danışmanlığında hazırladığı "Farklı Statüde Hizmet Veren Kurumlarda Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi" konulu anketli tez çalışmasını, Hastanemiz hemşirelerine uygulaması, kabul edilmiştir.

Gereğini rica ederim.

Prof.Dr. Ömer GÖKTEKİN



Gelen Evrak  
Tarih: 09.11.10  
Sayı: 299  
Ek:



T.C.  
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

SAYI : B.30.2.HAL.0.42.00.00-  
KONU:

20.08/2010

MEMORIAL HASTANESİ  
HEMŞİRELİK HİZMETLERİ DİREKTÖRLÜĞÜ'NE

Haliç Üniversitesi Hemşirelik Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Tuba YILMAZ'ın Doç.Dr.Halim İŞSEVER danışmanlığında Yüksek Lisans Tezi olarak hazırladığı "*Farklı Statüde Hizmet Veren Kurumlarda Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi*" konulu araştırmasının anketlerini hastanenizde uygulayabilmesi için gerekli iznin verilmesini saygılarımla arz ederim.

Yard.Doç.Dr.Leman ŞENTURAN  
Sağlık Bilimleri Enst. Müdürü

Ek(1): Anket Formu

Uygulanmış  
C. L. U.

Memorial Hastanesi  
Uzman Hemşire Sema AKGÜN  
Diyadin No: 38363  
Etiler Hastanesi  
Mesul Müdür / Başhekim

Kaptanpaşa Mah. Darülaceze Cad. No:14 Okmeydanı/Şişli-İstanbul  
Tel: (0212) 220 96 96- Fax:(0212) 210 40 08  
e-mail : info@halic.edu.tr Internet: www.halic.edu.tr



T.C.  
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

SAYI : B.30.2.HAL.0.42.00.00-184  
KONU:

26.10.2010

TÜRKİYE HASTANESİ  
HEMŞİRELİK HİZMETLERİ DİREKTÖRLÜĞÜ' NE

Haliç Üniversitesi Hemşirelik Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Tuba YILMAZ' ın Doç.Dr.Halim İŞSEVER danışmanlığında Yüksek Lisans Tezi olarak hazırladığı *"Farklı Statüde Hizmet Veren Kurumlarda Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi"* konulu araştırmasının anketlerini hastanenizde uygulayabilmesi için gerekli iznin verilmesini saygılarımla arz ederim.

Yard.Doç.Dr.Leman ŞENTURAN  
Sağlık Bilimleri Enst. Müdürü

Ek(1): Anket Formu



T.C.  
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

SAYI : B.30.2.HAL.0.42.00.00-01  
KONU:

10.01.2011

ÖZEL 29 MAYIS HASTANESİ  
HEMŞİRELİK HİZMETLERİ DİREKTÖRLÜĞÜ' NE

Haliç Üniversitesi Hemşirelik Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Tuba YILMAZ'ın Doç.Dr.Halim İŞSEVER danışmanlığında Yüksek Lisans Tezi olarak hazırladığı *"Farklı Statüde Hizmet Veren Kurumlarda Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi"* konulu araştırmasının anketlerini hastanenizde uygulayabilmesi için gerekli iznin verilmesini saygılarımla arz ederim.

Yard.Doç.Dr.Leman ŞENTURAN  
Sağlık Bilimleri Enst. Müdürü

Ek(1): Anket Formu





T.C.  
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

SAYI : B.30.2.HAL.0.42.00.00-01  
KONU:

10.11.2011

ÖZEL GAZİOSMANPAŞA HASTANESİ  
HEMŞİRELİK HİZMETLERİ DİREKTÖRLÜĞÜ'NE

Haliç Üniversitesi Hemşirelik Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Tuba YILMAZ'ın Doç.Dr.Halim İŞSEVER danışmanlığında Yüksek Lisans Tezi olarak hazırladığı "*Farklı Statüde Hizmet Veren Kurumlarda Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi*" konulu araştırmasının anketlerini hastanenizde uygulayabilmesi için gerekli iznin verilmesini saygılarımla arz ederim.

Yard.Doç.Dr.Leman ŞENTURAN  
Sağlık Bilimleri Ens. Müdürü

Ek(1):Anket Formu

## 10. ETİK KURUL ONAYI



T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
İstanbul Tıp Fakültesi Dekanlığı



Sayı : B.30.2.İST.0.02.82.01 / Yİ.173  
Konu: Anketli tez çalışması hk.

10.03.2011-007201

**Doç. Dr. Halim İŞSEVER**  
Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü  
Hemşirelik Anabilim Dalı Öğretim Üyesi

Sorumlu Araştırmacılığını üstlendiğiniz ve Yük. Lis. Öğr. Tuba YILMAZ'ın yürüteceği 2011/1099-368 dosya numaralı "Farklı Statüde Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi" başlıklı anketli tez çalışması ile ilgili, Fakültemiz Klinik Araştırmalar Etik Kurulu'nun 07.02.2011 tarih ve 277 sayılı yazısı ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. İlgin ÖZDEN  
Dekan Yardımcısı

EK: Tutanak



T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
İSTANBUL TIP FAKÜLTESİ  
KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU



Sayı : 277

Tarih : 07.02.2011

Konu : Doç. Dr. Halim İŞSEVER hk,

İSTANBUL TIP FAKÜLTESİ DEKANLIĞI'NA

İlgi : Dekanlığın 14.12.2010 tarihli 59683 sayılı yazısı

Sorumlu araştırmacılığını Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı Öğretim Üyesi Doç. Dr. Halim İŞSEVER'in üstlendiği ve Yük. Lis. Öğr. Tuba YILMAZ'ın yürüteceği 2010/1099-368 dosya numaralı "Farklı Statüde Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi" başlıklı anketli tez çalışması kurumumuzun 07.01.2011 tarihli 01 sayılı toplantısında etik yönden uygun bulunmuş olup tutanaklar ekte sunulmuştur.

Tutanakların Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı Öğretim Üyesi Doç. Dr. Halim İŞSEVER'e iletilebilmesi hususunda gereğinin yapılmasını saygılarımla arz ederim.

Prof.Dr. A. Yağız ÜRESİN  
İstanbul Tıp Fakültesi Klinik Araştırmalar  
Etik Kurul Başkanı

Eki: Tutanak

**KLİNİK ARAŞTIRMA BAŞVURUSU ETİK KURUL DEĞERLENDİRME FORMU**

ETİK KURULUN ADI	Istanbul Tıp Fakültesi Klinik Araştırmalar Etik Kurulu
AÇIK ADRES	I.U. İstanbul Tıp Fakültesi Hulusi Bahçet Kütüphanesi Kat 3 Çapa Fatih/İstanbul 34380
TELEFON	0 212 414 20 00-313 46
FAKS	0 212 414 21 53
E-POSTA	

<b>BAŞVURU BİLGİLERİ</b>	ARAŞTIRMANIN AÇIK ADI	Farklı Statüde Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi		
	ARAŞTIRMA PROTOKOLÜNÜN KODU			
	EUDRACT NUMARASI			
	SORUMLU ARAŞTIRMACI ÜNVANI/ADI/SOYADI	Doç. Dr. Halim İŞSEVER		
	SORUMLU ARAŞTIRMACININ UZMANLIK ALANI	Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı		
	KOORDİNATORUN ÜNVANI/ADI/SOYADI	Doç. Dr. Halim İŞSEVER		
	KOORDİNATORUN UZMANLIK ALANI	Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı		
	ARAŞTIRMA MERKEZİ	Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü		
	ARAŞTIRMA MERKEZİNİN AÇIK ADRESİ	Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Şişli / İSTANBUL		
	BAŞVURULAN ETİK KURULUN ADI	İstanbul Tıp Fakültesi Klinik Araştırmalar Etik Kurulu		
	DESTEKLEYİCİ VE AÇIK ADRESİ			
	DESTEKLEYİCİNİN YASAL TEMSİLCİSİ VE ADRESİ			
	ARAŞTIRMA TEZİ/AKADEMİK AMAÇLI ARAŞTIRMANIN FAZİ VE TÜRÜ	UZMANLIK TEZİ	AKADEMİK AMAÇLI (X)	
		FAZ 1		
		FAZ 2		
	FAZ 3			
	FAZ 4			
	BE/BY			
	DİĞER	Diğer ise belirtiniz:		
	İLAÇ DIŞI ARAŞTIRMA (X)	Belirtiniz:		
ARAŞTIRMAYA KATILAN MERKEZLER	TEK MERKEZ	ÇOKMERKEZLİ (X)	ULUSAL	ULUSLARARASI

<b>DEĞERLENDİRİLEN BELGELER</b>	Belge Adı	Tarih	Versiyon Numarası	Dil		
	ARAŞTIRMA PROTOKOLÜ	14.12.2010	1	Türkçe X	İngilizce	Diğer
	ARAŞTIRMA BROŞÜRÜ	-	-	Türkçe	İngilizce	Diğer
	BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ OLUR FORMU	14.12.2010	1	Türkçe X	İngilizce	Diğer
	OLGU RAPOR FORMU	-	-	Türkçe	İngilizce	Diğer

DEĞERLENDİRİLEN DİĞER BELGELER	Belge Adı		Açıklama
	ARAŞTIRMA BÜTÇESİ	X	
	SIGORTA		
	HASTA KARTI/GÜNLÜKLERİ		
	ILAN		
	YILLIK BİLDİRİM		
	SONUÇ RAPORU		
	GÜVENLİLİK BİLDİRİMLERİ		
DİĞER		İndeks, Anabilim Dalı Başkanlığından Üst Yazı ve Akademik Kurul Kararı, Literatür Kaynağı, Sorumluluk Paylaşım Belgesi, Olgu Rapor Formu, İlgili Elemanların Bilgilendirildiğine Dair Belge, CV, CD.	

KARAR BİLGİLERİ	Karar No: 01	Tarih: 07.01.2011
	Doç. Dr. Halim İŞSEVER ve Yük. Lis. Öğr. Tuba YILMAZ'ın koordinatörlüğü ve sorumluluğunda yapılması tasarlanan ve yukarıda başvuru bilgileri verilen tez projesi başvuru dosyası ve araştırma ile ilgili belgeler gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş, gerçekleştirilmesinde etik sakınca bulunmadığına toplantıya katılan etik kurul üyelerinin oy çokluğu ile karar verilmiştir.	

#### ETİK KURUL BİLGİLERİ

ÇALIŞMA ESASI	Istanbul Üniversitesi İnsan Denekler Üzerinde Yürütülecek Bilimsel Araştırmalar ve Etik Değerlendirme Kurulları Yönergesi
---------------	---

ETİK KURUL BAŞKANI UNVANI/ADI/SOYADI:	Prof. Dr. A. Yağız ÜRESİN
ETİK KURUL ÜYELERİ	

Unvanı/Adı/Soyadı	Uzmanlık Alanı	Kurumu	Cinsiyet		İlişki *		Katılım **		İmza			
Prof. Dr. A. Yağız ÜRESİN	Farmakoloji ve Klinik Farmakoloji	Istanbul Tıp Fakültesi (Etik Kurul Başkanı)	E	X	K	E	H	X	E	H		
Prof. Dr. Berrin UMMAN	Kardiyoloji	Istanbul Tıp Fakültesi (Etik Kurul Başkan Yardımcısı)	E		X	X	E	H	X	E	H	
Prof. Dr. Ahmet GÜL	Romatoloji	Istanbul Tıp Fakültesi	E	X	K	E	H	X	E	X	H	
Prof. Dr. Rukiye EKER ÖMEROĞLU	Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları	Istanbul Tıp Fakültesi	E		X	X	E	H	X	E	H	
Prof. Dr. Oğuzhan ÇOBAN	Nöroloji	Istanbul Tıp Fakültesi	E	X	K	E	H	X	E	X	H	
Prof. Dr. Pinar SAİP	Onkoloji	İ.Ü. Onkoloji Enstitüsü	E		X	X	E	H	X	E	H	
Uzm. Dr. Ahmet Rıza URAS	Biyokimya	Haydarpaşa Numune Eğit. ve Arş. Hast. Biyokimya	E	X	K	E	H	X	E	X	H	
Doç. Dr. H. Hanzade DOĞAN	Deontoloji	İ.Ü. Cerrahpaşa Tıp Fakültesi	E		X	X	E	H	X	E	H	T. Katılmadı
Prof. Dr. Ayşen BULUT	Halk Sağlığı	Emekli	E		X	X	E	H	X	E	H	T. Katılmadı
Doç. Dr. Tufan TÜKEK	İç Hastalıkları	Okmeydanı Eğit. ve Arş. Hast. İç Hast. 1. Dahiliye Kliniği	E	X	K	E	H	X	E	X	H	
Prof. Dr. Ünal KUZCUN	Ortopedi	Şişli Etfal E. Ve Arş. Hst.	E	X	K	E	H	X	E	X	H	
Prof. Dr. Ahmet Ö. ARAMAN	Eczacılık	İ.Ü. Eczacılık Fakültesi	E	X	K	E	H	X	E	H	X	T. Katılmadı
Av. Dilek TEMİZ ÖZBEK	Hukukçu	Istanbul Üniversitesi	E		X	X	E	H	X	E	H	İzinli
Prof. Dr. Demir TIRYAKI	Biyofizik	Emekli	E	X	K	E	H	X	E	X	H	
M. Kerim AKMAN	İİBF İktisat Bölümü	Özel (Ekonomist)	E	X	K	E	H	X	E	X	H	

\* : Araştırma ile İlişki  
\*\* : Toplantıda Bulunma

09-11-2010 / 5078



İSTANBUL FİZİK TEDAVİ  
REHABİLİTASYON EĞİTİM VE  
ARAŞTIRMA HASTANESİ

## DEĞERLENDİRME KOMİSYONU

### DEĞERLENDİRME KOMİSYONU BAŞVURU FORMU

<b>1-ARAŞTIRMANIN YAPILACAĞI BİRİM:</b>	İstanbul Fizik Tedavi Rehabilitasyon Eğitim ve Araştırma Hastanesi
<b>2-ARAŞTIRMANIN ADI:</b>	Farklı Statüde Hizmet Veren Kurumlarda Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi
<b>3-ARAŞTIRMANIN AMACI :</b>	Bu çalışma, farklı statüde çalışan hemşirelerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerini belirlemek amacıyla planlanmıştır.
<b>4-ARAŞTIRMA PROTOKOLÜ, YÖNTEMİ VE İSTATİSTİK ANALİZ:</b>	Hemşirelere araştırmanın amacı ve veri toplama araçları ile ilgili gerekli açıklamalar yapılarak, formların uygulanması sağlanacaktır. Veriler bilgisayar ortamında çeşitli istatistiksel analizler kullanılarak değerlendirilecektir. Araştırma, toplam 450 hemşire üzerinde yapılacaktır.
<b>5-ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ KAYNAKLAR (3 ADET):</b>	1.Öztürk, H. (2002). "Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri ve Performans Düzeyleri" Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul 2.Thompson Lee, B.(2002). "Yönetim Fonksiyonları". Çeviren Diker, V. İstanbul: Hayat Yayınları, s: 125-131 3.Üstüner M. (2009). "Teacher's Organizational Commitment Scale: A Validity And Reliability Study", Inonu University Journal Of The Faculty Of Education.10(1), pp:6
<b>6-ARAŞTIRMA TAKVİMİ:</b>	Haziran 2010 – Haziran 2011
<b>Değerlendirme Komisyonuna Veriliş Tarihi:</b>	09.11.2010
<b>Sorumlu ve Yardımcı Araştırmacılar:</b>	TUBA YILMAZ
<b>7-TOPLANTI TARİHİ:</b>	7.12.2010
<b>8-KARAR NO:</b>	2/5
<b>9-KARAR:</b>	Kabul edilmiştir.

## 11.ÖZGEÇMİŞ

---

### KİŞİSEL BİLGİLER

---

**Adı Soyadı :** Tuba Yılmaz  
**Doğum Yeri ve Tarihi :** Malatya/01.03.1988  
**Medeni Hali:** Bekar  
**Yabancı Dil:** İngilizce  
**E-posta Adresi:** tugbaaaa\_44@hotmail.com  
**Tel:** 0543 699 60 33

---

### EĞİTİM VE AKADEMİK DURUMU

---

	<u>Mezun Olduğu Kurumun Adı</u>	<u>Mezuniyet Yılı</u>
<b>Lise</b>	Malatya Lisesi	2004
<b>Lisans</b>	Haliç Üniversitesi	2009

---

### İŞ TECRÜBESİ

---

<u>Görev</u>	<u>Süre (yıl-yıl)</u>
Amerikan Hastanesi	2010
İstanbul Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon E.A.H.	2010

---

### MESLEKİ DERNEK/KURUM ÜYELİĞİ

---

#### Kazanılan Ödüller, Teşvikler ve Burslar

2011 – TS EN ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Temel Eğitimi

2011 – TS EN ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Dokümantasyon Eğitimi

---

### BİLDİRİLER/YAYINLAR

---

“Hemodiyalize Giren Hastalarda Travma Sonrası Gelişim” Haliç Üniversitesi, 2009

---