



T.C.
KAHRAMANMARAŞ ST İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

**SAĞLIK KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL
DEMOKRASİNİN, ÖRGÜTSEL
BAĞLİLİK VE ÇALIŞAN
MOTİVASYONUNA ETKİSİ**

Hasan AKÇİÇEK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KAHRAMANMARAŞ
AĞUSTOS-2024



T.C.
KAHRAMANMARAŞ ST İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

**SAĞLIK KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL
DEMOKRASİNİN, ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK VE ÇALIŞAN
MOTİVASYONUNA ETKİSİ**

DANIŞMAN : Doç. Dr. Cuma SUNGUR
JÜRİ : Doç. Dr. Ahmet KAR
JÜRİ : Dr. Öğr. Üyesi Ramazan KIRAÇ

Hasan AKÇİÇEK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KAHRAMANMARAŞ
AĞUSTOS-2024

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**SAĞLIK KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL DEMOKRASİNİN,
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA
ETKİSİ**

Hasan AKÇİÇEK

Danışman : Doç. Dr. Cuma SUNGUR

Yıl : 2024, Sayfa: 121+XIV

Jüri : Doç. Dr. Cuma SUNGUR (Başkan)
: Doç. Dr. Ahmet KAR (Üye)
: Dr. Öğr. Üyesi Ramazan KIRAÇ (Üye)

Bu araştırmada sağlık kurumlarında örgütsel demokrasinin, örgütsel bağlılık ve çalışan motivasyonuna etkisi ve ilişkisi incelenmiştir. Bu amaçla Şanlıurfa ilindeki Mehmet Akif İnan Eğitim ve Araştırma Hastanesi ile Siverek Devlet Hastanesinde çalışan doktor, hemşire, tıbbi sekreter, idari personel, sağlık teknisyeni ve diğer sağlık personelleri çalışmaya katılmışlardır. Toplam 256 sağlık personeli anket çalışmasına katılmıştır. Araştırmada katılımcılara “Örgütsel Demokrasi Ölçeği”, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve “Motivasyon Seviyeleri Ölçeği” uygulanmıştır. Araştırmada katılımcıların örgütsel demokrasi, örgütsel bağlılık ve motivasyon seviyeleri düzeylerinin bazı sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesine yönelik yapılan bağımsız örneklem t testi ve ANOVA testi uygulanmış ve örgütsel demokrasi, örgütsel bağlılık ve motivasyon seviyeleri düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel demokrasi ölçeği alt boyutu olan katılım-eleştiri puanları katılımcıların yaşlarına göre anlamlı farklılık oluşturduğu, örgütsel bağlılık ve

motivasyon seviyeleri ölçeklerine göre yaşta farklılık görülmemiştir. Aynı zamanda katılımcıların eğitim, meslek, çalıştıkları kurumlara göre, çalıştıkları birimlere göre vs. örgütsel demokrasi, örgütsel bağlılık ve motivasyon seviyeleri açısından farklılıklar görülmüştür. Katılımcıların motivasyon puanları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel demokrasi puanları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki görülmüştür. Çalışanların motivasyon düzeyleri arttıkça, örgütsel bağlılık ve örgütsel demokrasi puanları da artış göstermektedir. Örgütsel demokrasi ölçeği, örgütsel bağlılık ve motivasyon seviyeleri ölçeği alt boyutları puanları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Regresyon analiz sonuçlarına göre motivasyonun ve örgütsel bağlılığın birbirlerini pozitif yönde etkilediklerini ve bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. R^2 değeri 0,369'dur. Bu da motivasyonun örgütsel bağlılıktaki değişimin %36,9'unu açıkladığını ifade eder. Yani motivasyonun örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir açıklayıcı etkiye sahiptir. Örgütsel demokrasinin motivasyon ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi anlamlı bir şekilde etkilediğini ve bu ilişkide bir aracı rol oynadığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Demokrasi, örgütsel demokrasi, örgütsel bağlılık, motivasyon, sağlık

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM UNIVERSITY
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF HEALTHCARE MANAGEMENT

ABSTRACT

MA THESIS

**THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL DEMOCRACY ON
ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND EMPLOYEE
MOTIVATION IN HEALTH INSTITUTIONS**

Hasan AKÇİÇEK

Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Cuma SUNGUR

Year : 2024, Page: 121+XIV

Jury : Assoc. Prof. Dr. Cuma SUNGUR (Chairperson)
: Assoc. Prof. Dr. Ahmet KAR (Member)
: Assist. Prof. Dr. Ramazan KIRAÇ (Member)

In this research, the effect and relationship of organizational democracy on organizational commitment and employee motivation in health institutions were examined. For this purpose, doctors, nurses, medical secretaries, administrative staff, health technicians and other health personnel working at Mehmet Akif İnan Training and Research Hospital and Siverek State Hospital in Şanlıurfa province participated in the study. A total of 256 healthcare personnel participated in the survey. In the research, "Organizational Democracy Scale", "Organizational Commitment Scale" and "Motivation Levels Scale" were applied to the participants. Independent t-test and ANOVA test were applied to determine whether the distribution of participation in democracy and motivation levels differed according to some socio-demographic characteristics, and regular and regression analyzes were conducted to determine between democracy, ignition, commitment and motivation levels. As a result of the research, participation-criticism scores, which is the sub-dimension of the organizational democracy scale, made a significant difference according to the ages of the participants, and no difference was observed in terms of organizational commitment and motivation levels scales. At the same time, the participants' education, profession,

institutions they work in, units they work in, etc. Differences were observed in terms of organizational democracy, organizational commitment and motivation levels. A positive significant relationship was observed between the motivation scores of the participants and their organizational commitment and organizational democracy scores. As the motivation levels of employees increase, organizational commitment and organizational democracy scores also increase. It was observed that there was a positive relationship between the scores of the organizational democracy scale, organizational commitment and motivation levels scale sub-dimensions. According to the regression analysis results, it was seen that motivation and organizational commitment affected each other positively and this relationship was statistically significant. The R^2 value is 0.37. This means that motivation explains 36,9% of the change in organizational commitment. That is, motivation has a significant explanatory effect on organizational commitment. It shows that organizational democracy significantly affects the relationship between motivation and organizational commitment and plays a mediating role in this relationship.

Keywords: Democracy, organizational democracy, organizational commitment, motivation, health

ÖN SÖZ

Sağlık kurumlarında çalışanların çalışma ortamlarının yoğun ve stresli olması çalışma hayatını olumsuz etkilemektedir. Aynı zamanda sağlık çalışanlarına yönelik demokratik çalışmaların olmaması sağlık çalışanlarının örgüte olan bağlılık ve motivasyonlarını olumsuz etkilenmektedir. Bu yoğun ve stresli çalışma ortamının örgüt içi demokrasiyle birlikte azalması benlenmektedir. Demokratik yönetimle sağlık çalışanlarının yönetsel kararlara dahil edilmesi ve çalışanların karar verme süreçlerine müdahil olması sağlık çalışanlarında bir rahatlama hissiyatı ortaya koyacak ve örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerini artırmış olacaktır. Bu çalışmada, Şanlıurfa İlinin Mehmet Akif İnan Eğitim ve Araştırma Hastanesi ile Siverek Devlet Hastanesi sağlık kurumlarındaki örgütsel demokrasinin, örgütsel bağlılık ve çalışan motivasyonuna etkisini incelemek amaçlanmıştır. Bu çalışmanın odak noktası bu sağlık kurumlarındaki örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılık ve çalışan motivasyonuna etkisi incelenmiştir. Sağlık kurumlarında örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılıkla olan ilişkisi ve örgütsel bağlılık ve motivasyon ilişkisi incelenmiş olup alana katkı sunacağı düşünülmektedir. Çalışmanın sağlık kurumlarındaki demokratikleşmeye de katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Hasan AKÇİÇEK
KAHRAMANMARAŞ-AĞUSTOS-2024

TEŞEKKÜR

Tez yazım sürecinde desteğini benden esirgemeyen ve beni her daim motive eden canım eşim Mediha AKÇİÇEK’e, eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini benden hiçbir zaman eksik etmeyen annem Sultan AKÇİÇEK ve babam Nedim AKÇİÇEK’e ve kardeşlerime çok teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim sürecinde ve yüksek lisans tez sürecinde bilgi ve birikimiyle her zaman bana destek olan, deneyimlerini ve zamanını hiçbir zaman benden esirgemeyen çok değerli danışman hocam Sayın Doç. Dr. Cuma SUNGUR’a ve jüri üyelerim Dr. Öğr. Üyesi Ramazan KIRAC, Doç Dr. Ahmet KAR hocalarıma çok teşekkür ederim.

Hasan AKÇİÇEK
KAHRAMANMARAŞ-AĞUSTOS-2024

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT	III
ÖN SÖZ	V
TEŞEKKÜR	VI
İÇİNDEKİLER	VII
KISALTMALAR LİSTESİ	IX
TABLolar LİSTESİ	X
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIII
EKLER LİSTESİ	XIV
1. GİRİŞ	1
2. KONU İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR	3
3. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	7
3.1. Örgütsel Demokrasi	7
3.1.1. Demokrasi Kavramı	7
3.1.2. Tarihsel Süreçte Demokrasi	13
3.1.3. Örgütsel Demokrasi Kavramı	19
3.1.4. Örgütsel Demokrasi İhtiyacının Doğuşu	22
3.1.5. Örgütsel Demokrasinin Alt Boyutları	24
3.1.5.1. Katılım ve Eleştiri	24
3.1.5.2. Şeffaflık	28
3.1.5.3. Adalet	29
3.1.5.4. Eşitlik	30
3.1.5.5. Hesap verebilirlik	30
3.1.6 Örgütsel Demokrasi Anlayışı	31
3.1.6.1. Örgütsel Demokrasinin İlkeleri	33
3.1.6.2. Örgütsel Demokrasiye Yönelişin Nedenleri	34
3.1.6.3. Örgütsel Demokrasinin Çıktıları	35
3.2. Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Motivasyonu	37
3.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	37
3.2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	39
3.2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	40
3.2.3.1. Bireysel Faktörler	40
3.2.3.2. Örgütsel Faktörler	45
3.2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler	52
3.2.4 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	54
3.2.4.1 Düşük Örgütsel Bağlılık	54

3.2.4.2. İlimli Örgütsel Bağlılık	55
3.2.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık	55
3.3. Çalışan Motivasyonu.....	55
3.4. Motivasyon Teorileri.....	57
3.4.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	57
3.4.2. Herzberg Çift Faktör Teorisi	59
3.4.3. Vroom Beklenti Teorisi	60
3.4.4. Adams Eşitlik Teorisi	61
3.4.5. Skinner Pekiştirme Teorisi	63
4. YÖNTEM	64
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	64
4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	64
4.3. Araştırmanın Modeli	65
4.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	65
4.5. Veri Toplama Araçları	68
4.6. Verilerin Toplanması	72
4.7. Verilerin Analizi	72
4.8. Verilerin Normallik Testinin İncelenmesi.....	72
4.9. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlilik Analizleri	73
4.9. Araştırmanın Sınırlılıkları	74
5. BULGULAR	75
6. TARTIŞMA VE SONUÇ	104
KAYNAKLAR	111
ÖZ GEÇMİŞ	
EKLER	

KISALTMALAR LİSTESİ

ANOVA	:Tek Yönlü Varyans Analizi (Analysis Of Variance)
SPSS	:İstatistik Paket Programı (Statistical Package for the Social Sciences)
R	: Korelasyon
P	: Anlamlı Farklılık
Ort.	: Ortalama
Std. S.	: Standart Sapma
KMO	:Kaiser-Mayer-Olkin Örneklem Yeterlilik Değeri

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablolar

Sayfa

Tablo 3.1. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi.....	39
Tablo 3.2. Herzberg Çift Faktör Teorisi (Silah, 2005).....	59
Tablo 4.1. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Demokrasi, Çalışan Motivasyonu Ölçeklerinden Aldıkları Puanların Normal Dağılım Testi Sonuçları	72
Tablo 4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlilik Analizleri.....	73
Tablo 4.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları	73
Tablo 4.4. Örgütsel Demokrasi Ölçeğinin Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları	73
Tablo 4.5. Motivasyon Ölçeğinin Doğrulamalı Faktör analizi sonuçları.....	73
Tablo 5.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri	75
Tablo 5.2. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Aldıkları Puanların Dağılımı ..	76
Tablo 5.3. Katılımcıların Örgütsel Demokrasi Ölçeğinin Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Dağılımı	76
Tablo 5.4. Katılımcıların Motivasyon Ölçeğinin Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Dağılımı.....	77
Tablo 5.5. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Aldıkları Puanların Yaşlarına Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları.....	77
Tablo 5.6. Katılımcıların Örgütsel Demokrasi Ölçeğinden Aldıkları Puanların Yaşlarına Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları.....	78
Tablo 5.7. Katılımcıların Motivasyon Ölçeğinden Aldıkları Puanların Yaşlarına Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları	79
Tablo 5.8. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Aldıkları Puanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları	80
Tablo 5.9. Katılımcıların Örgütsel Demokrasi Ölçeğinden Aldıkları Puanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları	81
Tablo 5.10. Katılımcıların Motivasyon Ölçeğinden Aldıkları Puanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları.....	81
Tablo 5.11. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Aldıkları Puanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları	82
Tablo 5.12. Katılımcıların Örgütsel Demokrasi Ölçeğinden Aldıkları Puanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları	82
Tablo 5.13. Katılımcıların Motivasyon Ölçeğinden Aldıkları Puanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları	83
Tablo 5.14. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Aldıkları Puanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları	83
Tablo 5.15. Katılımcıların Örgütsel Demokrasi Ölçeğinden Aldıkları Puanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları	84

Tablo 5.16. Katılımcıların Motivasyon Ölçeğinden Aldıkları Puanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları	85
Tablo 5.17. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Aldıkları Puanların Mesleklerine Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları.....	86
Tablo 5.18. Katılımcıların Örgütsel Demokrasi Ölçeğinden Aldıkları Puanların Mesleklerine Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları.....	87
Tablo 5.19. Katılımcıların Motivasyon Ölçeğinden Aldıkları Puanların Mesleklerine Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları.....	88
Tablo 5.20. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Aldıkları Puanların Çalıştıkları Kurumlara Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları	89
Tablo 5.21. Katılımcıların Örgütsel Demokrasi Ölçeğinden Aldıkları Puanların Çalıştıkları Kurumlara Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları	90
Tablo 5.23. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Aldıkları Puanların Çalıştıkları Birimlere Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları	92
Tablo 5.24. Katılımcıların Örgütsel Demokrasi Ölçeğinden Aldıkları Puanların Çalıştıkları Birimlere Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları	93
Tablo 5.25. Katılımcıların Motivasyon Ölçeğinden Aldıkları Puanların Çalıştıkları Birimlere Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları	94
Tablo 5.26. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Aldıkları Puanların Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları	95
Tablo 5.27. Katılımcıların Örgütsel Demokrasi Ölçeğinden Aldıkları Puanların Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları	95
Tablo 5.28. Katılımcıların Motivasyon Ölçeğinden Aldıkları Puanların Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları	96
Tablo 5.29. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Aldıkları Puanların Şu Anda Çalışmakta Oldukları Kurumlardaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları.....	97
Tablo 5.30. Katılımcıların Örgütsel Demokrasi Ölçeğinden Aldıkları Puanların Şu Anda Çalışmakta Oldukları Kurumlardaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları.....	97
Tablo 5.31. Katılımcıların Motivasyon Ölçeğinden Aldıkları Puanların Şu Anda Çalışmakta Oldukları Kurumlardaki Sürelerine Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları.....	98
Tablo 5.32. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Demokrasi, Çalışan Motivasyonu Ölçeklerinden Aldıkları Puanlar Arasındaki İlişkiye Yönelik Test Sonuçları	99
Tablo 5.33. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Demokrasi, Çalışan Motivasyonu Ölçeklerinin Alt Boyutlarından Aldıkları Puanlar Arasındaki İlişkiye Yönelik Test Sonuçları	99
Tablo 5.34. Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Arasındaki İlişkiye ait Model Özeti	102

Tablo 5.35. Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Arasındaki İlişkiye ait Modeli Katsayıları	102
Tablo 5.36. Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Arasındaki İlişkide Örgütsel Demokrasinin Aracı Rolü.....	102
Tablo 5.37. Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Arasındaki İlişkide Örgütsel Demokrasinin Aracı Rolü Modeli Katsayılar Tablosu	103



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekiller

Sayfa

Şekil 3.1. Maslow 'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Maslow, 1943, 370).	57
Şekil 3.2. Vroom Beklenti Teorisi (Koçel, 2005, 11).	61
Şekil 3.3. Adams Eşitlik Teorisi (Weihrich ve Koontz, 1993, 303).	62
Şekil 3.4. Araştırmanın Modeli.....	65



EKLER LİSTESİ

EK 1: Etik Kurul İzni

EK 2: Anket İzinleri

EK 3: Ölçek İzinleri

EK 4: Örgütsel Demokrasi Ölçeği

EK 5: Örgütsel Bağlılık Ölçeği

EK 6: Motivasyon Seviyeleri Ölçeği



1. GİRİŞ

Demokrasi bir yönetim biçimi yönünden ele alınan kavram olmaktan ziyade asıl temeli katılım ve eşitlik olan bir yönetim şeklidir. Demokrasi işletme bilimi yönünden incelendiğinde örgütsel demokrasi konusu ortaya çıkmaktadır. Örgütlerin demokratik yönetim biçimlerine kısaca örgütsel demokrasi denilebilir. Örgütsel demokrasinin özünde eleştiri, adalet, katılım, eşitlik vs. vardır. Bu tür unsurlar demokrasinin hakim olduğu işletmelerde örgütsel demokrasinin önemini ortaya koymaktadır. Örgütsel demokrasi konusu özellikle demokrasinin daha yoğun olduğu Avrupa ülkelerinde çalışanlar tarafından dillendirilmektedir. Çalışanlar karar verme noktasında söz sahibi olmak istemektedirler. Çalışanların yönetime katılma istekleri, karar verme süreçlerine katkıda bulunma istekleri çalışanların yeteneklerini ön plana çıkarmada önem arz etmekte ve yaratıcılıklarına katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda çalışanların örgütteki var olma amaçlarını anlayarak, motivasyon ve örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır. Sağlık kurumlarında, demokrasi ve çalışma hayatı birbirini etkilemektedir. Sağlık kurumlarında demokrasinin varoluşu çalışanların yönetime katılması, hak ve hürriyetlerini elde etmesi açısından önemlidir. Tam tersi demokrasinin olmadığı kurumlarda da çalışanlar bu sistemden etkilenmektedir. Kısaca demokrasi ve çalışma hayatı birbirini doğru orantılı olarak etkilemektedir. Toplumun her kesiminde ihtiyaç duyulan yönetsel demokrasi, kurum ve örgütlerde de aranır hale gelmiştir. Bu istek örgütsel demokrasi ihtiyacını ortaya koymaktadır. Örgütsel demokrasinin özellikle sağlık kurumlarındaki varlığı örgütsel bağlılık ve çalışan motivasyonu açısından önem arz etmektedir.

Sağlık kurumlarında örgütsel demokrasi, örgütsel bağlılık ve motivasyon konusu, yönetim biliminde son derece önemli bir konu olarak ele alınmış ve birçok çalışma üzerinde yoğunlaşmıştır. Çoğu çalışma teorik temeller üzerine kurulu olup, ampirik araştırmalar genellikle nicel yöntemlerle yürütülmüştür. Bu ampirik çalışmalar, örgütsel demokrasinin çeşitli etkilerini örgütsel bağlılık, motivasyon, güven, iletişim, örgüt iklimi, örgütsel sinizm, vatandaşlık, işten ayrılma niyeti, adalet ve demografik özellikler gibi alanlarda incelediği gözlemlenmiştir. Her alanda olduğu gibi sağlık alanında da yaşanan değişimlerle birlikte günümüz sağlık çalışanlarının işten beklentileri de değişim göstermektedir. Sağlık çalışanlarının işten beklentileri sadece maddi anlamda olmayıp, çalışacağı sağlık kurumlarının kendilerine sunacağı sosyal imkanlar, o örgütün itibarı, örgüt iklimi ve çalışacağı işten haz alıp almayacağına da bakmaktadır. Bu tür istekler sağlık çalışanlarının örgüte olan bağlılığını ve iş motivasyonunu etkilemektedir. Bir asır önce kurumlarda çalışan kişiler makine gibi görülmekteydi ve yönetsel anlamda herhangi bir söz hakları bulunmamaktaydı.

Günümüz 21. Yüzyılında artık iş hayatında çalışanlar yönetsel olarak söz sahibi olmaya başlamışlardır ve örgüt adına önemli kararlar almaya başlamışlardır.

Çalışanların bu söz sahibi olma durumları tüm kurumlarda örgütsel demokrasinin ortaya çıkmasına ve örgüt içi demokrasi ihtiyacı doğmuştur. Bu örgütsel demokrasinin varoluşuyla birlikte örgütsel bağlılık ve çalışan motivasyonunu artırmaya yönelik çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Örgütsel demokrasiyle birlikte sağlık çalışanları örgütleri ile daha yakın bağlar kurabilir ve gerek örgütün gelişimi gerekse iş tatmini konusunda çalışanların iş performansları beklenenden fazla yükselebilir. Bu çalışmamızda sağlık çalışanlarında örgütsel demokrasinin, örgütsel bağlılık ve çalışan motivasyonuna etkileri incelenecek ve demokrasinin örgütsel bağlılık ve çalışan motivasyonu ile olan ilişkisi ele alınacaktır.



2. KONU İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

Örgütsel demokrasi ile ilgili önceki çalışmalar

Sadykova ve Tutar (2014) tarafından yapılan bir çalışmada, örgütsel demokrasi algısının örgütsel muhalefetle pozitif bir ilişki içinde olduğu bulunmuştur. Araştırmaya göre, örgütlerde kişisel değerlere saygı gösterilmesi ve demokratik yönetim uygulamalarının, açık ve yapıcı muhalefeti teşvik ettiği belirtilmiştir. Bu bulgular, örgütsel demokrasinin yapıcı muhalefeti artırma ve yıkıcı muhalefeti önleme potansiyeline sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Kesen (2015) tarafından yapılan çalışma, çalışanların örgütsel demokrasi ile özdeşleşmelerinin, performans üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmada, demokratik bir ortamın kurulmasıyla çalışanların örgütle daha güçlü bir bağ kurdukları ve bu durumun çalışan performansını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

Öte yandan, Şenol ve Aktaş'ın (2017) araştırması, örgütsel demokrasi algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerini incelemiştir. Çalışma, demokratik ortamın sessizlik davranışını azaltmak yerine artırabileceğini göstermiştir. Ancak bu bulgunun, araştırmaya katılan katılımcı sayısının sınırlı olmasından kaynaklandığı belirtilmiştir. Bu durum, demokrasinin etkilerini daha kapsamlı şekilde değerlendiren geniş ölçekli çalışmaların gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Geçkil ve Koçyiğit (2017) tarafından yapılan çalışma, örgütsel demokrasi algısı ile psikolojik sosyal sermaye arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bulgularına göre, çalışanların örgütsel demokrasiyi algılamaları ile psikolojik sosyal sermaye düzeyleri arasında orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Demokratik olarak yönetilen işletmelerde çalışanların psikolojik dayanıklılık ve umut gibi olumlu psikolojik davranışlar geliştirdiği gözlemlenmiştir.

Safari'nin (2018) çalışması ise iş birliği, katılımcı örgüt kültürü ve yatay hiyerarşi gibi unsurların örgütsel demokrasiyi geliştirmede kilit faktörler olduğunu belirtmektedir. Araştırma, örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılık, öz yeterlilik, iş ilişkilerinin gelişimi, örgütsel öğrenme ve örgütsel çeviklik gibi alanlar üzerinde olumlu etkiler yarattığını ortaya koymuştur. Bu çalışmalar, örgütsel demokrasinin işletmelerdeki psikolojik ve performans üzerindeki olumlu etkilerini desteklemekte ve demokratik yönetim pratiklerinin işletme kültürü ve performansı nasıl şekillendirebileceğini göstermektedir.

Barutçu (2019) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel demokrasinin alt boyutları olan şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Cinsiyet bazında algılarda farklılıklar görülse de yaş, medeni durum, eğitim ve deneyim gibi faktörlerin örgütsel demokrasi algısını etkilemediği sonucuna varılmıştır.

Ahmed ve diğerleri (2019) tarafından yapılan çalışmada ise örgütsel demokrasinin çalışanların işe bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği ortaya konmuştur. Ayrıca, örgütsel demokrasinin işten ayrılma niyetini azalttığı gösterilmiştir. Adaletin sağlandığı örgütlerde örgütsel demokrasinin etkisinin daha güçlü olduğu vurgulanmıştır.

Uysal'ın (2019) çalışmasında ise örgütsel demokrasi algısının örgütsel bağlılık üzerinde orta düzeyde bir etkisi olduğu bulunmuştur. Örgütlerin demokratikleşmesi, çalışan bağlılığı, terfi fırsatları, motivasyon ve duygusal bağlılık gibi faktörleri olumlu yönde etkilemektedir.

Tokgözün (2019) tarafından yapılan çalışmaya göre, örgütsel demokrasinin adalet ve eşitlik boyutu, yöneticilerin iş stresi üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabilirken, hesap verebilirlik boyutunun ise iş stresi düzeylerini olumlu yönde etkilediği bulunmuştur.

Ankara'daki altı üniversitede gerçekleştirilen Turabi'nin (2019) araştırmasına göre, akademisyenler arasında örgütsel demokrasi algısı orta düzeydedir ($=3.16$). Araştırma, öğretim üyelerinin kurumdaki hizmet süreleri, cinsiyet, yaş ve medeni durumlarına göre demokrasi algılarının farklılaştığını göstermiştir. Ancak statü, akademik unvan, fakülte ve mesleki kıdeme göre algılar arasında belirgin bir fark bulunmamıştır. Ayrıca, araştırma sonuçlarına göre, akademisyenlerin örgütsel demokrasi algısı ile politik davranışlar arasında ters orantılı bir ilişki bulunmuştur; yani demokrasi algısı arttıkça politik davranışlarla karşılaşma sıklığının azaldığı gözlemlenmiştir.

Weber (2019) tarafından belirtildiği üzere, demokratik işletmelerde çalışanların stratejik ve taktiksel karar alma olasılıkları doğal olarak daha yüksektir. Çalışanların kurumsal karar alma süreçlerine katılım şekilleri, iş tatminlerini, motivasyonlarını ve olumlu sosyal çalışma davranışlarını etkileyebilir. Sivil ve demokratik davranışları teşvik eden destekleyici bir iklim, genel olarak çalışanların işlerinden memnuniyetini artırabilir.

Günden (2019) ise çalışmasında, çalışanların örgütsel demokrasi ve örgütsel vatandaşlık algıları ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Örgütsel bağlılık, bir örgütün demokratik değerleri ve uygulamalarını teşvik etmeye olan bağlılığını ifade eder. Bu bağlılık, çalışanların karar alma süreçlerinde etkin rol almalarını teşvik etmek, açık iletişim ortamını desteklemek ve çalışanları örgütsel yaşama aktif olarak katılmaya teşvik etmek yoluyla ortaya çıkabilir. Liderler, kararlı ve demokratik bir organizasyon kültürü oluşturarak, çalışanların işlerine daha fazla bağlanmalarını ve organizasyonun başarısına katkı sağlamak için motive olmalarını destekleyebilirler.

Kuşçu ve Karatepe (2019), çalışmalarında politik olarak daha duyarlı olan

hemşirelerin özellikle bilgi ve adalet alanlarında daha güçlü bir örgütsel demokrasi algısına sahip oldukları sonucuna varmışlardır. Özel hastanelerde çalışan personel arasında yapılan araştırma, bekarların ve hemşirelerin örgütsel demokrasi algılarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğunu göstermiştir.

Adahor (2020) ise açık stratejilerin uygulanma düzeyinin düşük olması durumunda, karar alma süreçlerinde merkezileşme ve hiyerarşinin daha belirgin olduğunu belirtmiştir. Örgütsel demokrasi ve açıklık arasında pozitif bir ilişki bulunmasına rağmen, bir örgütte demokratikleşme düzeyi arttıkça açıklık düzeyinin de arttığı vurgulanmıştır. Bir kuruluşun karar alma süreçlerindeki katılım düzeyi ne kadar yüksekse, açık stratejilerin kullanılma olasılığı da o kadar artmaktadır.

Kara (2020) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel demokrasi algısı ile işten ayrılma niyeti arasında orta düzeyde negatif bir ilişki bulunduğu belirtilmiştir. Örgütsel demokrasi algısı düşük olanların örgütten ayrılma niyeti bildirme olasılıklarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum, insanların örgütsel demokrasi algıları arttıkça işten ayrılma niyetlerinin azaldığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, demokratik bir işyerinin, çalışanların daha yüksek iş tatmini ve bağlılığı ile ilişkili olduğu bulgularına da ulaşılmıştır.

Maruf ve Altıntaş (2021) ise "Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Mutluluğa Etkisi: Bir Kamu Üniversitesi Örneği" başlıklı bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada, örgütsel demokrasinin örgütsel mutluluk üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Yapılan regresyon analizine göre, sadece "Şeffaflık" boyutunun bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı; ancak diğer boyutların bağımlı değişkeni anlamlı düzeyde etkilediği sonucuna varılmıştır. Yani, kurumdaki şeffaflık algısının, çalışanların kurum hakkındaki olumlu düşüncelerini belirgin şekilde etkilemediği bulunmuştur.

Örgütsel bağlılık ile ilgili önceki çalışmalar

Erdurmaz (2016)'ın, özel ve kamu sektör çalışanları üzerine yaptığı çalışmada, kamudaki çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmüş, ancak bu bağlılığın daha çok devam bağlılığı kaynaklı olduğu tespit edilmiş. Özel sektör çalışanların da ise daha çok duygusal bağlılık ön plana çıkmıştır.

Demir ve Sıgı (2011), "Örgütsel Bağlılık: Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Karşılaştırma" adlı çalışmada kamu çalışanlarında iş güvencesinin örgütsel bağlılık açısından önemli bir rol oynandığını, özel sektör açısından ise daha çok duygusal bağlılığın ön plana çıktığı görülmüştür.

Uçar ve Yalçın (2020), "Hemşirelerin Duygusal Bağlılıklarının İş Tatmini ve Hasta Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi" çalışmada sağlık sektöründeki hemşirelerin duygusal bağlılıklarının hasta memnuniyeti ve iş tatmini üzerindeki etkileri araştırılmış ve sonuç olarak yüksek duygusal bağlılık, hasta hizmet kalitesini artırmış ve çalışanların iş tatminini artırdığını ortaya koymuştur. Sağlık kurumlarının çalışanlarının bağlılık düzeylerini artırmaya yönelik stratejiler ortaya koymasını desteklemektedir.

Kaya ve Karabey (2021), çalışmasında sağlık çalışanlarının iş stresi ve örgütsel bağlılık düzeyleri test edilmiş ve iş stresi ve örgütsel bağlılık arasında güçlü bir negatif ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur. İş stresi arttıkça çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri almaktadır. Sağlık sektöründe iş stresini azaltmaya yönelik çalışmalar yapılması önerilmektedir.

Motivasyon ile ilgili önceki çalışmalar

Korkmaz ve Kaya (2022), “ Sağlık Sektöründe Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyon Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesi Örneği” adlı çalışmada çalışan motivasyonu ve memnuniyet arasında güçlü pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Motivasyonu yüksek olan çalışanların, işlerinden daha fazla memnun oldukları, bu memnuniyet hem çalışanların iş performanslarına hem de hasta memnuniyetine olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışan motivasyonunu artırmak için sosyal destek, adil ücretlendirme, takdir ve ödüllendirme, kariyer gelişim fırsatları gibi faktörlerin önemine dikkat çekilmiştir.

Acar ve Uslu (2020), çalışmasında hemşirelerin motivasyon düzeyleri ile tükenmişlik sendromu arasındaki ilişki incelenmiş ve hemşirelerde motivasyonun artırılmasının tükenmişlik sendromunu önlemede önemli rol oynadığı görülmüştür. Hemşirelerde yüksek motivasyon, hasta bakım kalitesini artırırken aynı zamanda iş performansını da artırmaktadır. Motivasyon eksikliği işten ayrılmaya ve tükenmişliğe yol açmaktadır.

Yılmaz ve Yıldırım (2020), “ Özel Hastanelerde Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Belirleyen Faktörler” adlı çalışmada doktor ve hemşirelerin motivasyon seviyelerini ve bu motivasyonu etkileyen faktörler ele alınmıştır. Maddi teşvikler, esnek çalışma saatleri, ve çalışma ortamındaki koşullar motivasyonu artıran başlıca faktörler olduğu belirtilmiştir. Aynı zamanda çalışanların kendini geliştirmesi, yenilikçi teknolojilerin kullanılması çalışanların örgütsel bağlılık ve motivasyonlarını güçlendirmiştir. Yönetim desteğinin önemi vurgulanmış ve sağlık çalışanlarının motivasyonunu artırmak, iş performanslarını ve hasta memnuniyetini olumlu yönde etkilemektedir.

Büyükdüvenci (2016), sağlık sektöründe çalışan motivasyonun iş performansı üzerine çalışmasında motivasyon düzeyleri yüksek olan sağlık çalışanlarının iş performansı düzeylerinin daha yüksek olduğu ve hasta memnuniyetinin arttığı görülmüştür. Çalışmada motivasyon artırıcı stratejiler önerilmiştir.

3. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

3.1. Örgütsel Demokrasi

3.1.1. Demokrasi Kavramı

Demokrasi kavramının çeşitli şekillerde ele alınması, onun çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Yönetim biçimi olarak demokrasi, halkın egemenliğine ve katılımcı yönetime vurgu yapar. Bu yaklaşım, seçimler, temsilcilik ve yönetim gibi unsurları içerir. İnsan hakları perspektifi, demokrasinin bireylerin hak ve özgürlüklerinin korunması ve geliştirilmesiyle yakından ilişkili olduğunu öne sürer. Bu bakış açısı, adalet, eşitlik ve hukukun üstünlüğü gibi değerleri ön planda tutar. Yaşam biçimi olarak demokrasi ise, bireylerin ve toplumların günlük yaşamlarında demokratik değerleri benimsemeleri ve uygulamaları gerektiğini savunur. Bu yaklaşım, hoşgörü, katılım, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi değerlerin sosyal ilişkilerde ve toplumsal yapıda yerleşmesini hedefler. Yeşil'in (2009) belirttiği bu üç temel yaklaşım, demokrasinin karmaşıklığını ve farklı boyutlarını ortaya koyarak, bu kavramın daha geniş bir perspektifte anlaşılmasına olanak tanımaktadır. Demokrasi, sadece bir yönetim biçimi ya da bir dizi haklar bütünü değil, aynı zamanda toplumun ve bireylerin yaşamında derinlemesine yer alan bir değerler sistemidir.

Demokrasi, köklerini Antik Yunan medeniyetinden alan ve Yunanca "demos" ile "kratos" kelimelerinden türeyen bir kavramdır. "Demos" halkı, "kratos" ise iktidar veya yönetimi ifade etmektedir (Powley, 2004). Türk Dil Kurumu'nun Güncel Türkçe Sözlük'ünde demokrasi, halkın egemenliğine dayalı bir yönetim biçimi olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2019). Kanadalı siyaset bilimci Macpherson, demokrasiyi "basit bir pazar mekanizması" olarak tanımlamakta ve bu bağlamda oy verenleri müşteri, politika yapıcılarını ise iş adamı olarak nitelendirmektedir (Akt: Levin, 1998). Schmidt'e göre, demokrasi terimi Yunanca kökenli olup "demos" (halk) ve "kratein" (egemenlik veya iktidar) kelimelerinden oluşmaktadır (Schmidt, 2002). Bu bağlamda, demokrasiyi halkın kendi kendini yönetmesi olarak tanımlamak mümkündür (Yılmaz, 1996).

Demokrasi üzerine yapılan çalışmalar, araştırmacılara normatif demokrasi teorisi ve ampirik demokrasi teorisi olmak üzere iki ana yaklaşım sunmaktadır. Normatif demokrasi teorisi, demokrasiyi sadece tanımlamakla kalmamakta, aynı zamanda halkın egemenliğine dayalı bir yönetim biçimi olarak da değerlendirmektedir. Bu teori, demokrasiyi yalnızca halk tarafından yönetim olarak değil, aynı zamanda halk için yönetim olarak da ele almaktadır. Abraham Lincoln'ün meşhur sözü olan "Halkın, halk tarafından, halk için yönetimi" bu görüşü vurgulamaktadır (Akt. Gözler, 2004, 55). Normatif demokrasi teorisi, bir sistemin demokratik olarak kabul edilmesini, halkın

taleplerinin tam olarak karşılanmasına bağlamakta ve ideal olanı ve olması gerekeni ifade etmektedir.

Ampirik demokrasi teorisi, demokrasinin soyut idealinden ziyade, mevcut pratiklerini ve gerçek dünya uygulamalarını analiz etmekte ve değerlendirmektedir. Birch (2007) ampirik demokrasiyi özetle pratik demokrasi olarak tanımlamaktadır. Bu teori, çeşitli siyasi rejimleri detaylı bir şekilde inceleyerek genel ilkeler ve özellikler üzerinden açıklamalar yapmaktadır. Ampirik demokrasi teorisine göre, aşağıdaki koşulları sağlayan rejimler, nispeten demokratik bir yaklaşım sergileyebilmektedir:

- Siyasi liderler seçim yoluyla göreve gelmektedir.
- Seçimler belirli aralıklarla düzenli olarak yapılmaktadır.
- Seçim süreçleri özgür ve adil olarak gerçekleştirilmektedir, seçim sonuçları genel kabul görmektedir.
- Birden fazla siyasi parti mevcut olup, aktif bir şekilde siyasi rekabet içindedir.
- Muhalefet partilerinin iktidara gelme şansı bulunmakta ve demokratik mücadele sağlanmaktadır.
- Temel kamu hakları tanınmakta, korunmakta ve vatandaşların güvence altında olduğu bir hukuk devleti sağlanmaktadır.

Ampirik demokrasi teorisi, demokratik sistemlerin gerçek yaşamda nasıl işlediğini ve bu sistemlerin demokratik niteliklerini ne ölçüde taşıdığını değerlendirerek, demokrasiyi anlama ve geliştirme amacı taşımaktadır.

Gözler (2004) tarafından vurgulandığı üzere, yukarıda belirtilen altı şartı sağlayan rejimlerin sayısı sadece 21'dir. Bu durum, ampirik demokrasi teorisinin katı kriterlerini net bir şekilde ortaya koymaktadır. Sartori'ye (1996, 36) göre, normatif ve ampirik demokrasi kavramları birbirini tamamlayan unsurlardır; demokrasinin ideal biçimini ve gerçek uygulamaları arasındaki ilişkiyi derinlemesine incelerler. Bu bağlamda, demokrasinin olması gereken ideal formu ile mevcut pratik biçimi arasındaki ilişkinin kavranması son derece önem taşımaktadır. Ampirik demokrasi teorisi, demokratik süreçlerin günlük yaşamda nasıl işlediğini anlamak ve bu süreçlerin demokratik niteliklerini değerlendirmek için kritik bir araç sunmaktadır. Bu teori, demokratik kurumların etkinliği ve vatandaşların katılımı gibi unsurları objektif bir şekilde ölçerek demokrasinin sağlığını değerlendirme konusunda önemli bir katkı sağlamaktadır.

Schumpeter (2003), demokrasiyi iktidara talip mekanizmaların halkın desteğini kazanmak için rekabet içinde olmaları olarak tanımlamaktadır. Bu tanımla, demokrasinin temel özelliği olan siyasi rekabetin ve seçim süreçlerinin önemini vurgulamaktadır. Birden fazla siyasi grup arasındaki rekabetin varlığı, demokrasinin işleyişinde kritik bir rol oynamaktadır çünkü bu rekabet, halkın farklı siyasi görüş ve tercihleri arasından seçim yapabilmesini sağlamaktadır.

Demokratik sistemlerde muhalefetin varlığı ve etkinliği de demokrasinin olmazsa olmazlarından. Muhalefet partileri, iktidar partisi veya partileriyle rekabet ederler ve alternatif politikalar sunarak seçmenlerin tercihlerini etkilemektedirler. Bu süreç, demokrasinin canlı ve dinamik olmasını sağlamakta olup, çünkü farklı fikirlerin tartışılması ve seçimlerin rekabetçi bir ortamda yapılması demokrasinin sağlıklı işleyişinin göstergesidir.

Schumpeter'a göre, egemenlik kavramı da demokrasinin temelinde önemli bir yer tutmaktadır. Egemenlik, halkın çoğunluğunun desteğini alan siyasi liderlere ve partilere verilen bir yetki ve meşruiyet olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçte, çoğunluğun dışında kalan gruplar ise muhalefet olarak siyasi sürece katılmaktadırlar ve alternatif politika seçenekleri sunarak demokratik dengeyi sağlamaktadırlar. Doğan (2007b) tarafından ifade edildiği üzere, her iki tanımda da muhalefetin varlığı demokrasinin tamamlayıcı unsurlarından birini oluşturmaktadır. Muhalefetin varlığı, demokratik sistemlerin çeşitli perspektiflerden eleştirilmesine ve geliştirilmesine olanak tanımaktadır, böylece demokrasinin kalitesi ve etkinliği artırılabilir. Sonuç olarak, demokrasiyi anlamak için siyasi rekabetin, muhalefetin ve egemenliğin nasıl işlediğini ve bu unsurların demokratik sistemler üzerindeki etkilerini anlamak önem arz etmektedir. Bu unsurlar, demokrasinin işleyişini analiz etmek ve geliştirmek için kritik bir perspektif sunmaktadırlar.

Özgür seçimlerin düzenlenmesi ve bir grup veya kişinin seçim yoluyla iktidara gelmesi, demokrasinin varlığını belirtmek için tek başına yeterli değildir. Schmitter ve Karl (1995) tarafından vurgulandığı üzere, birçok siyasi rejim seçimle işbaşına gelmiş olmalarına rağmen halkın isteklerini dikkate almayarak baskıcı uygulamalar gerçekleştirmiştir. Bu tür rejimlerde demokrasi söz konusu olamaz. Diamond (1995) ise demokrasiyi, eşitsizlik ve dışlama gibi unsurlarla bağdaşmayan bir rejim olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda, demokrasinin sadece tarafsız seçimlerin yapılması ve muhalefetin varlığı ile sınırlı olmayıp, aynı zamanda halkın çeşitli siyasi tercihlerini serbestçe ifade edebilmesi ve bu tercihlerin yönetimde etkili olabilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Dolayısıyla, demokrasinin gerçek anlamda sağlanabilmesi için bu unsurların yanı sıra, hukukun üstünlüğü, temel insan haklarına saygı ve hesap verebilirlik gibi ilkelere de tam olarak uyulması gerekmektedir.

Demokrasi, bireylerin ve grupların çeşitli fikirleri özgürce ifade edebildiği, bu fikirlerin tartışılabildiği ve hatta iktidara gelme şanslarının bulunduğu bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Kongar, 2005). Bu tanım, demokrasinin sadece seçimlerle sınırlı olmayıp, aynı zamanda katılımcı bir siyasi süreci ve fikirlerin serbestçe çatışabileceği bir ortamı içermekte olduğunu vurgular. Demokrasinin temelinde, iktidarın değişebilirliği ve düzenli olarak seçimlerin yapılması yer almaktadır. Kongar'ın ifadesinden anlaşıldığı üzere, bu durum demokrasinin dinamik yapısını ve çeşitliliğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, demokratik bir sistemde iktidarlara sürekli olarak

sorgulanabilir ve halkın tercihleri doğrultusunda değişebilir. Kongar'ın belirttiği gibi, demokrasinin işleyişinde önemli olan bir diğer unsursa, azınlıkların görüşlerini özgürce ifade edip, bu görüşlerin toplumda geniş bir şekilde tartışılabilmesidir. Bu, demokrasinin katılımcı ve kapsayıcı doğasını güçlendirir ve toplumsal uzlaşma süreçlerine katkı sağlamaktadır.

Demokrasi, kökeni Antik Yunan medeniyetine dayanan ve 2500 yıllık bir geçmişi olan bir kavramdır. Tarihsel süreç içinde çeşitli evrimler geçirerek günümüze ulaşmıştır. Başlangıçta sadece siyasi bir sistem olarak ortaya çıkan demokrasi, zamanla sadece yönetim biçimi olarak değil, aynı zamanda toplumların ve kurumların temel taleplerinden biri haline gelmiş, geniş bir etki alanına sahip olmuştur. Gülmez (2001), demokrasinin sadece siyasi yapılanma ile sınırlı kalmayıp, hayatın her alanında etkili olan ve bireylerin özgürlüklerini koruyan bir yaşam biçimi olarak kabul edilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bu yorumlar, demokrasinin dinamizmini ve sürekli değişen yapısını açıkça ortaya koymaktadır.

Demokrasilerin temel bir özelliği, bireylerin haklarının ve özgürlüklerinin güvence altına alınmasıdır. Bu sistem, bireylerin haklarını koruma üzerine kurulmuş olup, diğer yönetim biçimlerinden ayıran önemli bir özelliğe sahiptir. Ural (1988), bir toplumun demokratik olabilmesini, vatandaşların haklarını herhangi bir korku veya baskı altında olmadan özgürce talep edip elde edebilmesine bağlamaktadır. Dolayısıyla, demokrasi vatandaş merkezli bir yönetim biçimidir.

Touraine (2011), demokrasinin vatandaşlara geniş hak ve özgürlük alanları sağlayan bir yönetim biçimi olduğunu vurgulamaktadır. Bu tanımla demokrasi, bireylerin haklarını ve özgürlüklerini koruma odaklı olarak değerlendirilir.

Kuçuradi (1998, 67), demokrasiyi "Kamu yönetimine ilişkin kararların ilgili tüm yurttaşlar tarafından alındığı yönetim biçimi" olarak tanımlamıştır. Bu tanımda, halkın katılımının ve karar alma süreçlerinde yurttaşların aktif rol almasının önemi üzerinde durulmaktadır. Kuçuradi, seçim yapan halkın bu süreçte belirli esasları dikkate alması gerektiğini vurgulamıştır. Bu esaslar arasında halkın yargıda bulunma ve eleştiri yapma yeteneği ile devletin varlık sebebini toplumsal adalet ve insan haklarını koruma olarak anlaması önemlidir. Kuçuradi'nin bu yorumları, demokrasinin akıl ve özgür iradeyle işleyen toplulukların yönetimi olduğunu açık bir şekilde ifade etmektedir. Bu tanımlarda sürekli olarak "halk" kavramı önemli bir yer tutmakta ve demokrasinin temel özelliklerini belirlemektedir.

Ishiyama (2012) tarafından sunulan tanıma göre, demokrasi, kanunların eşitlik ilkesine dayanarak uygulandığı, sivil toplum kuruluşları aracılığıyla halkın yöneticiler üzerinde denetim yetkisine sahip olduğu, yöneticilerin tarafsız ve adil seçimlerle göreve geldiği ve yöneticilerin politikalarının sonuçları nedeniyle halka hesap vermek zorunda olduğu bir yönetim biçimidir. Bu tanımda özellikle vurgulanan hususlardan biri, demokratik sistemlerde sivil toplum kuruluşlarının denetim yeteneğidir. Ayrıca,

demokrasilerde hesap verebilirlik ilkesi temel bir gereklilik olarak kabul edilmiştir. Bu bağlamda, demokrasilerde yöneticiler, uyguladıkları politikalar ve aldıkları kararların sonuçlarından doğrudan sorumlu tutulmakta ve bu sorumluluk çerçevesinde halka karşı hesap verme yükümlülüğü taşımaktadır. Sivil toplum kuruluşlarının varlığı ve etkinliği, demokratik sistemlerin şeffaflığı ve hesap verebilirliği sağlamada kritik bir rol oynamaktadır. Bu mekanizma, halkın iradesinin yönetime yansması ve yöneticilerin karar alma süreçlerinde toplumun beklentilerini dikkate almaları açısından büyük önem arz etmektedir.

Dahl (2010) tarafından belirlenen demokrasinin altı temel koşulu şu şekilde ifade edilebilir:

1. Seçimle İş Başına Gelen Yöneticiler: Demokratik yönetimlerin meşruiyeti, yöneticilerin seçimler yoluyla göreve gelmesiyle sağlanır. Bu, yöneticilerin halkın iradesi doğrultusunda belirlenmesi gerektiğini ifade eder.

2. Özgür, Adil ve Düzenli Seçimler: Seçim süreçleri belirli periyotlarla gerçekleştirilmelidir ve bu süreçler adil ve özgür bir ortamda yapılmalıdır. Seçmenler, herhangi bir baskı altında kalmaksızın, kendi hür iradeleriyle oy kullanabilmelidir.

3. İfade Özgürlüğü: Vatandaşlar, hükümetin politikalarını eleştirme ve düşüncelerini serbestçe ifade etme hakkına sahip olmalıdır. Bu özgürlük, demokratik toplumlarda tartışma ve karar alma süreçlerinin vazgeçilmez bir unsurudur.

4. Çeşitli Bilgi Kaynaklarına Erişim: Vatandaşların farklı bilgi kaynaklarına erişim hakkı olmalıdır. Bu hak, bilgiye erişimin engellenmemesini ve bireylerin çeşitli perspektiflerden bilgi edinmesini garanti altına alır.

5. Kurumsal Özerklik: Bireyler, yasalar çerçevesinde serbestçe örgütlenme, siyasi parti, grup veya sivil toplum kuruluşları oluşturma hakkına sahip olmalıdır. Bu hak, bireylerin kolektif eylemde bulunabilme kapasitesini sağlar.

6. Kapsayıcı Vatandaşlık Anlayışı: Yasalar önünde tüm bireyler eşit olmalı ve ülkenin sunduğu olanaklardan eşit şekilde yararlanabilmelidir. Bu haklar ve özgürlükler, herhangi bir kişi veya kurum tarafından kısıtlanmamalıdır.

Bu koşullar, demokratik bir sistemin işleyişini ve temel prensiplerini tanımlamakta olup, demokrasiye dayalı bir yönetim anlayışının sürdürülebilirliği için kritik öneme sahiptir. Her bir şart, demokratik değerlerin korunması ve geliştirilmesi açısından vazgeçilmezdir ve bu nedenle, demokrasilerin bu ilkeleri uygulamada titizlik göstermesi gerekmektedir.

Schmitter ve Karl (1995), Dahl'ın demokrasinin altı temel koşulunu destekler nitelikte, demokrasinin devamlılığını sağlamada önemli gördükleri iki ek koşulu vurgulamışlardır:

1. Seçilmiş Yöneticilerin Görevlerinin Güvence Altına Alınması: Demokratik sistemlerde, seçimle iş başına gelen yöneticilerin görev süreleri boyunca meşru olmayan yollarla engellenmemesi ve her türlü müdahaleye karşı korunması esastır. Bu, seçilmiş

yöneticilerin sivil veya askeri darbeler gibi anti-demokratik müdahalelerden muhafaza edilmesini kapsar. Bu tür müdahaleler, demokrasinin temel işleyişini bozarak demokratik sistemin varlığını tehlikeye atar. Dolayısıyla, demokratik süreçlerin sürekliliği için, seçilmiş yöneticilerin görev süreleri boyunca yasal yollarla görevde kalmalarının sağlanması hayati öneme sahiptir.

2. Yöneticilerin Dış Müdahalelere Karşı Bağımsızlıklarının Korunması:

Demokratik yönetimlerin, yabancı devletlerin müdahalelerine karşı bağımsızlığının korunması gereklidir. Demokratik ülkeler, iç ve dış politikalarını uluslararası hukuka uygun ve bağımsız bir şekilde yürütmelidir. Dış müdahaleler, demokratik süreçlerin kesintiye uğramasına ve ülkenin egemenliğinin zedelenmesine neden olabilir. Bu bağlamda, demokratik yönetimlerin dış müdahalelere karşı bağımsızlıklarını koruyabilmeleri, demokrasinin sürdürülebilirliği açısından kritik bir koşuldur.

Bu ek iki koşul, demokrasinin yalnızca iç dinamikler ile değil, aynı zamanda dış tehditlere karşı da korunması gerektiğini ortaya koyar. Seçilmiş yöneticilerin, görev süreleri boyunca iç ve dış müdahalelere karşı bağımsız ve güvende olmaları, demokratik süreçlerin sağlıklı işlemesi ve sürdürülebilirliği açısından hayati önem taşır. Bu nedenle, demokratik sistemlerin bu tür tehditlere karşı koruyucu mekanizmalar geliştirmesi ve etkin bir şekilde uygulaması gerekmektedir.

Demokrasi, çeşitli yorum ve açıklama şekillerine sahip olan ve net sınırlarla kesin olarak tanımlanamayan bir kavramdır. Ancak, tüm tanımlarda ortak olan temel unsur, insan (vatandaş) ve yönetim sistemi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Demokrasi, insan merkezli bir yönetim biçimi olarak ele alınabilir. İlk olarak siyasal bir sistem olarak ortaya çıkan demokrasi, zamanla hayatın her alanına nüfuz etmiş bir yapıya dönüşmüştür. Siyasal sistemler genellikle karmaşık bir yapıya sahiptir ve sağlık, eğitim, adalet, güvenlik gibi çeşitli alt sistemleri bünyesinde barındırır. Bu bağlamda, siyasal sistem kavramı, bu farklı alt sistemlerin birbirine geçtiği ve tek bir çatı altında birleştiği kompleks bir yapıyı ifade etmektedir (Ünsal, 1980). Demokrasinin tanımı ve anlamı, insanların katılımı ve yönetim üzerindeki etkisi üzerinden farklı bakış açılarına sahiptir. Bu bağlamda, demokrasinin evrimi ve genişlemesi, ilkelerinin ve uygulamalarının değişen koşullara nasıl adapte olduğunu göstermektedir. Siyasal sistemlerin içerdiği çeşitli alt sistemler, demokrasinin günlük hayatın her alanında nasıl yansıdığını ve yönetim üzerinde nasıl etkili olduğunu anlamak açısından önemlidir.

Demokrasi kavramının Antik Yunan'dan günümüze kadar olan evrimi ve modern demokrasiden farklılıkları üzerine yapılan bilimsel vurgular önemlidir. Antik Yunan'daki demokrasi, doğrudan katılım ve halkın meclislerde doğrudan karar almasıyla tanımlanırken, modern demokrasi genellikle dolaylı temsil prensibine dayanır. Yani halk, seçimler aracılığıyla temsilcilerini seçer ve bu temsilciler aracılığıyla yönetimde söz sahibi olur.

Demokrasinin sürekli bir değişim ve gelişim süreci içinde olduğu doğrudur. Bu süreç, toplumların ihtiyaçları, teknolojinin ilerlemesi ve kültürel dinamikler gibi faktörler tarafından şekillenmektedir. Bugünün demokrasisi, temel hakların korunması, çoğulculuk, hesap verebilirlik, şeffaflık ve adalet gibi ilkeler etrafında şekillenmiştir. Bu ilkeler, demokratik bir toplumun işleyişinde temel taşlar olarak kabul edilmektedir.

Tunç'un tanımı, demokrasiyi en üst iktidarın halkta bulunduğu, halkın özgür seçimlerle temsilcilerini belirlediği ve bu temsilciler aracılığıyla halkın dolaylı olarak yönetimi üstlendiği bir siyasi sistem olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, modern demokrasinin genel prensipleriyle uyumlu bir şekilde, temsil edilenlerin katılımı ve iradesi üzerine dayalı bir yönetim biçimini yansıtmaktadır (Tunç, 1999). Sonuç olarak, demokrasi tarihsel olarak evrim geçiren ve çeşitlenen bir kavramdır. Antik Yunan'dan günümüze kadar geçen süreçte, demokrasinin anlaşılma ve uygulanma biçimleri önemli değişikliklere uğramıştır. Bu değişimler, demokrasinin dinamik ve adapte olabilen bir yapıda olduğunu ve sürekli olarak toplumsal ihtiyaçlara ve değerlere cevap verdiğini göstermektedir.

3.1.2. Tarihsel Süreçte Demokrasi

Tarihsel olarak incelendiğinde, dünya üzerindeki yönetim sistemlerinin kökenleri milattan öncesine kadar uzanmaktadır. Bu sistemlerden biri de demokrasidir ve günümüzdeki demokrasi anlayışının temelleri genellikle Antik Yunan medeniyetine dayandırılır. Demokrasi, ilk olarak Yunan şehir devletlerinde ortaya çıkmış ve pratik edilmiştir; özellikle bu dönemde doğrudan demokrasi şeklinde belirginleşmiştir (Kuzu, 1992, 47). Antik Yunan'da demokrasi, vatandaşların toplu olarak katıldığı meclislerde kararlar alarak yönetimi şekillendirmesiyle öne çıkmıştır. Her vatandaşın siyasi süreçlere aktif katılım hakkı bulunmakta ve bu katılım, doğrudan yönetim kararlarının alınmasına olanak tanımaktaydı. Kuzu'nun çalışmasına göre, Antik Yunan'daki demokrasi anlayışı günümüzdeki temsili demokrasiyle karşılaştırıldığında farklılık göstermektedir. Çünkü günümüzdeki demokratik sistemler genellikle vatandaşların seçimler aracılığıyla temsilcilerini belirleyip, bu temsilciler aracılığıyla yönetimi denetleme esasına dayanırken, Antik Yunan'da doğrudan katılım ve karar alma süreçleri ön plandaydı.

Demokrasi, siyasi bir sistem olarak uzun bir tarihe dayanan ve anlaşılması için siyasi sistem içindeki rolüne odaklanılması gereken önemli bir konudur. Tarihsel olarak, ilk kez Herodot'un "Tarihler" kitabında demokrasi, oligarşi ve monarşi gibi kavramlar ortaya çıkmaktadır. Bu terimler, yönetim biçimleriyle ilgili temel siyasi yapılanmalardır: demokrasi, halkın yönetimi; oligarşi, azınlığın yönetimi; monarşi ise tek bir kişinin yönetimi anlamına gelir. Herodot, bu üç kavramı detaylı bir şekilde ele alarak, bunların güçlü ve zayıf yönlerini tartışır. Demokrasinin bazı durumlarda çıkar

gruplarına hizmet ettiğini ve böyle durumlarda oligarşinin tercih edilebileceğini ileri sürer. Oligarşide fikir ayrılıklarının olabileceğini, monarşinin ise daha istikrarlı bir yapıya sahip olduğunu vurgular (Eroğul, 1981, 115). Bu bağlamda, Herodot'un eseri siyasi düşüncenin gelişimine önemli katkılarda bulunmuş ve farklı yönetim biçimlerinin özelliklerini eleştirel bir şekilde incelemiştir. Demokrasi, halkın katılımıyla güçlendirilirken, oligarşi ve monarşi gibi diğer sistemlerin avantajları ve dezavantajları da dikkate alınmalıdır. Herodot'un bu analizi, günümüz demokrasisinin evrimi ve güncel siyasi tartışmalar için önemli bir referans noktası olarak kabul edilmektedir.

Platon, siyasi sistemler üzerine derinlemesine düşünen bir filozoftur. Ona göre, insanlık tarihi boyunca altı temel siyasi sistem ortaya çıkmıştır. İnsan nüfusunun az olduğu erken dönemlerde patriarşi, yani ailenin en yaşlısının yönetimde söz sahibi olduğu bir sistem egemendir. Toplumların büyümesi ve karmaşıklığının artmasıyla birlikte, patriarşi yerini aristokrasi ve monarşi gibi daha karmaşık yönetim biçimlerine bırakmaktadır. Platon, özellikle aristokrasiyi vurgulayan bir yaklaşım benimsemektedir. Ona göre, en ideal yönetim biçimi seçilmiş bir azınlık tarafından yönetilen sistemdir ve bu azınlık toplumun en bilge kişilerinden oluşmaktadır. Bu düşünceye "bilgeler aristokrasisi" veya "soylu bilge azınlık" adı verilmektedir (Ruhi, 2005, 276). Platon'un siyasi sistemler üzerine yaptığı bu değerlendirmeler, ideal yönetim biçimlerini anlamak ve toplumların adaletli ve etkili bir şekilde yönetilmesi için bir temel sağlamaktadır. Onun perspektifi, siyasi düşüncenin evrim sürecinde bilgeliğin ve adaletin önemini vurgulamaktadır.

Platon'un siyasi sistemler üzerine yaptığı sınıflandırmada timokrasi ve oligarşi gibi önemli kavramlar bulunmaktadır. Timokrasi, genellikle ordunun liderliğine dayanan bir yönetim biçimidir. Bu sistemde, askeri erdemler ve savaşma yetkinliği ön planda tutulurken, liderlik ve yönetimde söz sahibi olabilmek için bu erdemlere sahip olmak gereklidir (İşçi, 2011, 8).

Öte yandan, oligarşi zengin sınıfın yönetimine dayanan bir siyasi sistemdir. Bu sistemde, ekonomik güç ve zenginlik, yönetimde belirleyici faktörlerdir ve fakirlerin siyasi etkisi sınırlıdır. Oligarşik sistemler, zenginlik ile fakirlik arasındaki sosyal ve ekonomik uçurumu derinleştirerek toplumsal gerilimlere ve çatışmalara yol açabilir (Platon, 2012, 61). Platon'un bu sistemler üzerine yaptığı analizler, siyasi düşünce tarihinde önemli bir yer tutar. Onun perspektifi, farklı yönetim biçimlerinin toplum üzerindeki etkilerini anlamamıza ve ideal yönetim biçimlerini araştırmamıza yardımcı olur.

Platon, siyasi sistemler üzerine yaptığı tanımlamalarda, yönetimde bilgeliği ve cehaleti bir arada bulundurmanın devletin işleyişini olumsuz etkileyebileceğini öne sürmüştür. Ayrıca, demokrasinin getirdiği özgürlüklerin, ülkeleri kaosa sürükleyebileceği riskine dikkat çekmiştir. Ağaoğulları'na göre, halk demokrasinin işlemediğini düşündüğünde, içlerinden bir tiranı iktidara getirerek tiranlık sistemine

yönelebilir ki, bu da en kötü yönetim biçimi olarak kabul edilir. Platon, patriarşi, monarşi ve aristokrasi gibi sınırlı katılımlı ve bilgili azınlıkların yönetimi üzerine kurulu sistemleri devlet yönetimi için daha uygun bulmuş ve diğer altı yönetim modelini eleştirmiştir (Platon, 2012, 78).

Bu perspektiften bakıldığında, Platon'un öğretmeni Sokrates'ten etkilendiği açıkça görülmektedir. Sokrates, devletin en iyi yönetim biçiminin erdemli ve bilgili azınlığın yönetiminde olduğu bir sistem olduğunu savunmuş ve bu düşüncesi Platon'un siyasi sistemler üzerine yaklaşımında belirleyici olmuştur (Ateş, 1976, 65). Platon'un siyasi sistemlere yaklaşımı, devlet yönetiminde bilgeliğin ve erdemin kritik önemini vurgulayan bir felsefi temel üzerine oturur. Onun değerlendirmeleri, günümüzde hala siyasi düşüncenin merkezi tartışma konularından biri olarak ele alınmakta ve çeşitli siyasi sistemlerin avantajları ve dezavantajları üzerine düşünmeyi teşvik etmektedir.

Aristoteles, siyasi sistemler konusunda derinlemesine düşünen önemli bir filozoftur. Platon'un aksine, monarşi, aristokrasi, oligarşi ve demokrasi gibi çeşitli yönetim biçimlerini detaylı bir şekilde incelemekte ve ayrıca politeia veya cumhuriyet sistemi üzerinde özel bir vurgu yapmaktadır. Aristoteles'e göre, politeia zenginlerin ve fakirlerin eşit şekilde yönetimde yer alabildiği bir sistemdir. Bu sistem, oligarşi ve demokrasiyi bir araya getirerek her iki yönetim biçiminin olumlu yönlerini içinde barındırmaktadır. Politeia, hem zenginlerin hem de fakirlerin mal varlıkları ve kişisel özgürlüklerinin korunabileceği bir yapıyı temsil etmektedir (İşçi, 2011, 3). Aristoteles'in siyasi düşüncesi, farklı yönetim biçimlerinin adalet, denge ve toplumsal düzen üzerindeki etkilerini anlamamıza önemli bir katkı sağlamaktadır. Onun perspektifi, devlet yönetiminin temel prensiplerini ve bu prensiplerin toplum üzerindeki yansımalarını derinlemesine irdeleyerek, ideal bir toplumsal düzenin nasıl oluşturulabileceğine dair önemli ipuçları sunmaktadır. Aristoteles'in analizleri, siyasi karar alma süreçlerinin etkinliği ve adaletin sağlanması açısından günümüzde dahi dikkate alınacak bir değer taşımaktadır.

Orta çağ filozoflarından Thomas Aquinas, yaklaşık 1500 yıl sonra Aristoteles'in politik düşüncesini benimseyerek, politeia'yı (cumhuriyet) en uygun yönetim biçimi olarak savunmuştur (Aktan, 2005, 10). Aristoteles'e göre ise oligarşi, tiranlık ve demokrasi en olumsuz devlet yönetim modelleridir. Aristoteles, demokrasinin sadece fakir halkın haklarını koruduğunu ve bu yüzden eleştirilmesi gerektiğini öne sürmüştür. Günümüz modern demokrasisinde ise bu tür eleştirilerin kapsamı ve doğruluğu tartışmalıdır. Ancak Aristoteles'in düşüncesi, tarihsel olarak önemli bir etki bırakmış ve politik teori üzerinde derinlemesine düşünmeyi teşvik etmiştir (Höffe, 2008, 52).

Antik Yunan şehir devletlerinde ortaya çıkan ilk demokratik yönetimler, demokrasi tarihinin başlangıcını oluşturur. Antik Yunan düşünürleri genellikle demokrasiyi olumlu bir siyasi sistem olarak görmemiş olsalar da, demokrasi zaman içinde önemli evrimler geçirerek günümüzdeki modern biçimini almıştır. Bu evrim

sürecinde siyasi değişimler, liderlerin istikrarı ve yetkinliği ile belirlenen politikalar gibi faktörler önemli rol oynamıştır. Demokrasinin Antik Yunan'da ortaya çıkması, farklı şehir devletlerinde çeşitli demokrasi modellerinin gelişmesine yol açmıştır. Bu modellerden biri olan Atina demokrasisi, günümüz demokrasi anlayışıyla tam olarak örtüşmese de demokrasinin erken bir örneğini sunmuştur. Atina demokrasisinde köleler, kadınlar ve Atina dışı vatandaşlar siyasi haklardan yoksun bırakılmıştır, bu da modern demokrasi ilkeleriyle uyumsuzluk göstermektedir. Yine de Atina demokrasisi, tarihi önemi ve öncülüğü ile sonraki demokrasi teorilerinin ve uygulamalarının şekillenmesinde belirleyici bir etkiye sahiptir (Heywood, 2012, 71).

Atina demokrasisinin çöküşü, demokrasi ideali üzerinde derin etkiler bırakmış ve insan hakları ihlallerinin artmasıyla demokrasi kavramı yeniden önem kazanmıştır. Demokrasi, yaklaşık 1500 yıl boyunca göz ardı edilmiş olsa da, bu süre zarfında insan hakları ihlallerinin yükselişiyle tekrar canlanmıştır. Orta çağ İngiltere'sinde feodal sistem güçlenmiş ve bu durum merkezi otoritenin zayıflamasına neden olmuştur. Kralın yetkileri sınırlanmış ve feodal beylerden destek göremeyen kral, halktan ve beylerden ağır vergi talepleriyle karşılaşmıştır. Bu durum, halkın ve beylerin tepkisine yol açmıştır. 1215 yılı Haziran ayında İngiltere krallığını etkileyen ve bireylerin hak ve özgürlüklerini hukuki bir çerçeveye kavuşturan Magna Carta, tarihsel bir dönüm noktası olarak kabul edilmektedir. Bu belge, kişisel hakların ve özgürlüklerin soyut olmaktan çıkarılarak somut bir hukuki statü kazanmasını sağlamıştır (Akın, 1964, 11).

Magna Carta, ilerideki insan hakları ve özgürlüklerine dair belgeler için bir dönüm noktasıdır ve günümüz demokrasisinin oluşumunda kritik bir rol oynamıştır. Bu belgenin günümüze ışık tutan iki önemli yönü bulunmaktadır. İlk olarak, Magna Carta'nın kapsayıcılığı önemlidir. Önceki belgelerden farklı olarak, sadece kilise, baronlar, soylular veya tüccarların değil, krallık sınırları içindeki tüm özgür insanların haklarını ve özgürlüklerini korumuştur.

İkinci önemli özelliği ise kralın da belgeyi kabul edip ona bağlı kalacağını açıkça beyan etmesidir. Bu, hukukun üstünlüğü ve krallık yetkilerinin sınırlanması konusunda erken bir adımdır ve İngiltere'yi hukuk devleti idealiyle tanıştırmıştır.

Magna Carta'nın etkinliğini sağlayan faktör, getirdiği yeniliklerden çok, İngiliz halkının hak ve özgürlüklerinin bilincine varması ve hukukun önemini kavramasıdır (Jennings, 1964). Belge, dönemin Papa'sı tarafından geçersiz ilan edilmiş olmasına rağmen, günümüze ulaşabilmiş ve insanlık için temel bir hukuki belge olarak değerini korumuştur (Lyon, 1960, 34).

Magna Carta'nın yayımlanmasının ardından, farklı kesimlerden insanlar krala danışmanlık yapmaya başlamıştır. Din adamları, aristokratlar, şövalyeler ve halk temsilcileri bu danışmanlar arasında yer almaktadır. Bu durum, İngiltere'de Lordlar Kamarası ve Avam Kamarası gibi kademeli bir parlamento yapısının oluşturulmasına yol açmıştır (Roskin, 2012, 231). Bu gelişme, hukuk devletlerinin temel prensiplerinden

biri olan "her vatandaşa eşit haklar" ilkesiyle uyumludur. Magna Carta'nın etkisiyle, yönetimde söz sahibi olacak kişilerin çeşitlenmesi ve farklı kesimlerin temsil edilmesi, demokratik bir yönetim yapısının oluşmasına katkı sağlamıştır.

Yeniçağ'da demokrasi ile ilgili önemli gelişmeler yaşanmış ve filozoflar bu dönemde çeşitli yönetim sistemlerini değerlendirmiştir. Monarşi, aristokrasi ve demokrasi bu dönemde yaygın olarak kabul gören yönetim modelleri olarak öne çıkmıştır (Eroğul, 1981, 98).

Schmidt (2002), Thomas Hobbes'un düşüncelerine atıfta bulunarak, demokrasi ve aristokrasi sistemlerinde bireylerin kişisel çıkarlarının kamu yararıyla çatışabileceğini vurgulamıştır. Bireyler kendi hak ve özgürlüklerine ve servetlerine odaklanarak kamu yararını göz ardı edebilirler. Bu nedenle, Hobbes'a göre en etkili yönetim sistemi monarşi olmuştur, çünkü monarşi devletin ve halkın çıkarlarına hizmet edebilir. Bu dönemdeki filozofların değerlendirmeleri farklılık gösterse de, genel olarak kamu yararı ilkesinin ön planda olması gerektiği kabul edilmiştir. Montesquieu gibi düşünürler de monarşinin devletin ve halkın çıkarlarına en iyi şekilde hizmet eden yönetim biçimi olduğunu savunmuşlardır. Ayrıca, demokrasinin küçük ülkeler için daha uygun olabileceğini öne sürmüşlerdir (Schmidt, 2002, 43).

Jean Jacques Rousseau ve John Locke gibi önemli düşünürler, Yeniçağ'da demokrasi düşüncesinin gelişmesinde ve kabul görmesinde önemli roller üstlenmişlerdir. Özellikle Rousseau ve Locke, özgür halkın, eşitliğin, adaletin, halkın iktidarının ve toplumun egemenliğinin vurgulandığı düşünceleriyle, monarşinin yerine demokrasiyi savunmuşlardır (Akad ve Dinçkol, 2000, 138). Rousseau, "Toplum Sözleşmesi" eserinde toplumun genel iradesinin öne çıkması gerektiğini ve halkın doğrudan katılımının demokrasinin temelini oluşturduğunu ileri sürmüştür. Onun perspektifinde, egemenlik halktadır ve halkın iradesiyle oluşturulan hükümetler meşrudur. Locke ise "İkinci İnceleme Üzerine Bir Mektup" ve "Hükümet Üzerine İkinci İnceleme" eserlerinde, bireylerin doğal ve tanrısal haklarına vurgu yaparak, hükümetin bu hakları korumakla yükümlü olduğunu savunmuştur. Locke'a göre, halkın meşru hükümeti seçme ve hatta gerektiğinde devirmesi gerekmektedir. Bu düşünürlerin fikirleri, demokrasinin temel ilkelerinin oluşmasında ve yayılmasında önemli bir rol oynamıştır. Rousseau ve Locke'un teorileri, monarşinin egemen olduğu dönemde demokrasinin fıkırsel temellerini oluşturarak, toplumların yönetim sistemlerine demokratik katılımın önemini vurgulamıştır.

Zamanın ilerlemesiyle birlikte, mutlakiyetçilik rejimleri Yeniçağ'a kadar önemini yitirmiş ve demokratik yönetimlere olan ihtiyaç artmıştır. Bu süreçte demokrasi düşüncesi önemli ölçüde yayılmıştır. Özellikle 18. ve 19. yüzyıllarda gerçekleşen olaylar, demokrasinin gelişimi açısından kritik bir rol oynamıştır. Bu dönemde 1776 yılında kabul edilen Amerikan Bağımsızlık Bildirgesi önemli bir kilometre taşıdır. Bildirge, birçok yazar, siyasetçi ve düşünürün liderliğinde hazırlanmıştır. Bu

düşünürlerden biri de o dönemin önde gelen isimlerinden John Locke'tur. Locke'a ait şu sözler bildirgenin girişinde yer alır (Çalışkan ve Güler, 2013, 56): "Devletin asıl görevi, her insanın doğal hakları olan yaşam, özgürlük ve mülkiyeti korumaktır. Siyasi otorite, yalnızca halkın yararı için emanet olarak elde tutulur..."

Amerikan Bağımsızlık Bildirgesi, tam metninde insanların, devletin ve hükümetin haklarını ve özgürlüklerini garanti altına alan bir belgedir. Bu bildirge, yöneticilerin yetkisini yönetilenlerden aldığı ve halkın iradesine dayanan bir temsil biçimini savunması bakımından önemlidir (Birecikli, 2011, 100).

Fransız İhtilali, Sanayi Devrimi ile birlikte ekonomik alanda derin değişimlere yol açmıştır. Burjuva sınıfının feodaliteye karşı yükselişi, hem ekonomik hem de idari üstünlük arayışının bir sonucu olarak cumhuriyet yönetiminin kurulmasını tetiklemiştir (Şenel, 1999, 55). 1789'da başlayan Fransız İhtilali ve takip eden 1791 tarihli Fransız İnsan ve Yurttaş Hakları Bildirisi, adalet, eşitlik ve özgürlük gibi demokrasi ile özdeşleşen kavramların önem kazanmasında katalizör rolü oynamıştır. Bu süreçte birçok düşünür, yazar ve politikacı, demokrasinin yayılmasına önemli katkılar sağlamıştır. Halk egemenliği düşüncesi bu dönemde güçlenmiş ve geniş kitlelere yayılmıştır (Akad ve Dinçkol, 2000, 145).

Fransız Devrimi'nin ardından Fransa'da bir anayasa hazırlanmış, seçimler düzenlenmiş ve halk tarafından seçilen bir parlamento oluşturulmuştur. İktidar yetkileri, parlamento ile kral arasında denge içinde paylaşılmıştır. Ancak Napolyon'un iktidara gelmesiyle birlikte demokratik yapıdan uzaklaşmış ve otoriter bir yönetim biçimi benimsenmiştir (Sander, 2011, 98).

Fransız İnsan ve Yurttaş Hakları Bildirisi'nin maddelerine bakıldığında, toplumların maruz kaldığı felaketlerin temel nedeninin, toplumun hak ve özgürlüklerinin ihmal edilmesi veya göz ardı edilmesi olduğu vurgulanmaktadır. Bildiri, demokrasinin temel unsurlarını içererek demokrasinin vazgeçilmez ilkelerini ortaya koymaktadır (Göze, 1986, 31).

Fransız İhtilali ve Amerika'daki gelişmeler, demokrasi tarihinde önemli bir dönüm noktası olarak kabul edilir. Amerika'da kabul edilen Bağımsızlık Bildirgesi ile Fransız İhtilali, özellikle küçük devletler için demokrasinin uygun bir yönetim biçimi olarak hızla yayılmasına öncülük etmiştir. Bu dönemde demokrasi genellikle doğrudan demokrasi olarak değerlendirilmekteydi (Schmidt, 2002, 54).

1788'de yürürlüğe giren Amerikan Anayasası, hükümetlerin seçimle oluşturulmasını ve vatandaşların hak ve özgürlüklerinin korunmasını sağlamıştır. Anayasa öncesinde, koloniler arasında demokratik uygulamalar farklılık gösterse de, bazı beyaz erkeklerin seçme hakkına sahip olduğu bilinmektedir (Nevins ve Commager, 2003, 161). Bu süreç, Amerika'da demokrasinin sağlam bir temel üzerinde yerleşmesine ve gelişmesine katkıda bulunmuştur.

Yirminci yüzyıla girildiğinde demokrasi hızla gelişmiş ve yayılmıştır. Birinci

Dünya Savaşı sonrasında çöken imparatorluklar, yerini küçük ve bağımsız devletlere bırakmıştır. Özellikle Osmanlı ve Avusturya-Macaristan İmparatorluklarının dağılmasıyla, demokratik nitelik taşıyan birçok ülke ortaya çıkmıştır. Ancak 1930'lu yıllarda Büyük Buhran'ın etkisiyle Avrupa, Balkanlar ve Baltık ülkelerinde diktatörler yükselmeye başlamıştır. Bu dönem, genellikle "Diktatörler Çağı" olarak adlandırılmaktadır.

Yirminci yüzyıl, demokrasinin küresel olarak yayıldığı önemli bir dönemdir. Amerikalı siyaset bilimci Huntington (1993), bu demokrasi dalgalarını üç ayrı dönemde sınıflandırmış ve aynı zamanda bu süreçte iki ters dalganın da demokrasi sürecini etkilediğini vurgulamıştır. İlk demokratikleşme dalgası 1828-1926 yılları arasında yaşanmış ve özellikle Atlantik ülkeleri ile Avrupa'da belirgin bir şekilde etkili olmuştur. Bu dönemde 29 ülke demokratik yapıya geçmiştir. Ancak 1922-1942 yılları arasında ikinci bir ters dalga gözlenmiş ve demokrasi gerilemiştir, dikta yönetimleri yükselmiştir. İkinci demokrasi dalgası 1943-1962 yılları arasında görülmüş ve 36 ülke demokratikleşmiştir. Fakat 1958-1975 yılları arasında üçüncü bir ters dalga yaşanmış ve askeri darbelerle demokrasi zarar görmüştür. Bu süreçte demokratik ülke sayısı 30'a düşmüştür. Son dalga ise 1974 yılında başlamış ve soğuk savaş dönemi boyunca etkili olmuştur. Huntington'a göre, küreselleşme süreci ve üçüncü dalga, demokrasinin yayılmasında önemli bir rol oynamıştır ve dünya genelinde insan hakları ve özgürlüklerin evrensel kabul görmesine katkı sağlamıştır.

Günümüze kadar demokrasinin evrimi incelendiğinde, bu kavramın dünya genelinde karmaşık bir gelişim süreci geçirdiği açıkça görülmektedir. Siyasi sistemlerin demokratik veya demokratik olmayan olarak kesin sınıflandırılması günümüzde oldukça tartışmalı bir konudur. Heywood (2012, 75), dünya siyasi sistemlerini Batı Poliarşileri, Yeni Demokrasiler, Doğu Asya Rejimleri, İslami Rejimler ve Askeri Rejimler gibi beş ana kategori altında sınıflandırmıştır.

Demokrasinin tarihinde, özellikle doğudan batıya doğru ilerlerken, düşünürler, filozoflar, siyaset bilimciler ve yazarlar bu kavramı çeşitli perspektiflerden ele almış ve çeşitli sınıflandırmalar yapmışlardır.

3.1.3. Örgütsel Demokrasi Kavramı

Demokrasinin politik alanda 1990'lardan sonra artış göstermesiyle birlikte, örgütsel düzeyde de demokrasiye olan ilgi artmıştır. Bu ilgi, özellikle karar süreçlerine katılımın ve çalışanların katılımıyla oluşan kurullar aracılığıyla yönetimin güçlendirilmesi uygulamaları şeklinde kendini göstermektedir (Geçkil ve Tikici, 2015, 1790).

Örgütsel demokrasi kavramı, işyerlerinin insanileştirilmesi olarak da değerlendirilebilir. Bu kavram, çalışanların karar süreçlerine katılımı, yönetimin

katılımcı olması, çalışanların kendi kendini yönetmesi ve işyeri demokrasisi gibi unsurları içermektedir. Geçkil ve Tikici (2015) tarafından aktarıldığı üzere, işletmelerin yönetiminde demokratik ilkelerin hayata geçirilmesi, çalışanların işlerine ve örgüte olan bağlılığının artmasına, çalışan katılımı ve memnuniyetinin artmasına ve bu durumun sonucunda da verimliliğin artmasına katkıda bulunmaktadır.

Örgütsel demokrasi kavramı, bir örgüt içinde kararların üyeler tarafından alınması, tüm üyelerin karar süreçlerinde eşit haklara sahip olması, yöneticilerin yönetilenlere karşı sorumluluklarını yerine getirmesi, bilginin serbestçe dolaşımı ve çalışanların örgüt içinde etkin bir şekilde temsil edilmesi gibi temel ilkeler etrafında şekillenmektedir.

Bu temel özellikler bağlamında, örgütsel demokrasi; örgütlerin ekonomik faaliyetlerini sürdürürken, yapı, işlev, politika ve prosedürlerinde çalışan katılımını teşvik eden, kolektif bir düşünce ve karar alma sürecine dayalı, bireysel özgürlükleri, saygıyı ve eşitliği ön planda tutan bir yönetim anlayışı olarak tanımlanabilir (Coşan ve Gülova, 2014, 231). Bu tanım, örgüt içinde demokratik süreçlerin ve değerlerin kritik önemini vurgulayarak, çalışanların etkin katılımının ve adil yönetimin sağlanmasının ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel demokrasi terimi, bir kurumun içindeki karar alma süreçlerinin demokratik ilkeler doğrultusunda düzenlenmekte ve kararların tüm kurum üyeleri tarafından ortaklaşa alınması, her üyenin karar alma sürecinde eşit haklara sahip olması amaçlanmaktadır. Bu yönetim anlayışı, kurum içindeki çeşitli görüşlerin ve çıkarların adil bir biçimde dikkate alınmasını teşvik etmekte ve böylece örgütsel iradenin tüm ilgili taraflarla paylaşılması sağlanmaktadır. Örgütsel demokrasi, hukukun üstünlüğüne olan inancı, insan haklarına saygıyı ve kurumsal kaynakların adil kullanımını temel almakta; kurumun toplumsal sorumluluğunu vurgulamakta ve çalışanların haklarına ve çıkarlarına duyarlılık gösterilmesini teşvik etmektedir. Özellikle fırsat eşitliği, iç girişimciliği teşvik etmek ve çalışanların inisiyatif kullanmasını cesaretlendirmek gibi normatif düzenlemeler örgütsel demokrasinin gerekliliklerindendir. Bu bağlamda, örgütsel demokrasi, kurum içinde adalet, katılımcılık ve şeffaflık gibi demokratik değerleri koruyarak, hem kurumun hem de çalışanların uzun vadeli başarısı için önemli bir temel oluşturmaktadır. Bu yaklaşım, kurumun sürdürülebilirliğini artırmakta ve toplum nezdinde kabul görmesine katkı sağlamaktadır.

Kurumsal bir ortamda örgütsel demokrasinin varlığını sorgulamak için belirtilen göstergeler şunlardır (Sadykova ve Tutar, 2014, 15):

1. Paylaşılan Etik ve Normatif Değerler: Örgüt içinde ortak kabul gören etik ve normatif değerlerin varlığı, örgütsel demokrasinin bir göstergesidir. Bu değerler, karar alma süreçlerinde adil ve şeffaf bir ortam oluşturur.

2. Açık, Çok Yönlü ve İnteraktif İletişim Ortamı ve İklimi: Örgüt içinde iletişimin serbest, karşılıklı ve etkili bir şekilde gerçekleştiği bir ortam, örgütsel

demokrasiyi destekler. Farklı görüşlerin ifade edilebildiği ve dikkate alındığı bir iletişim iklimi bu göstergenin sağlanmasını sağlar.

3. Yenilikçi ve Kendini Yöneten Takımlar: Örgüt içindeki gruplar veya takımların yenilikçi fikirler geliştirebildiği ve bu fikirleri uygulayabildiği yapılar, örgütsel demokrasinin bir işaretidir. Bu takımların karar alma süreçlerine aktif katılımı ve kendi işlerini yönetme yetileri önemlidir.

4. Uygulamaya Dönük ve İşbirliğine Açık Kolaylaştırıcı İş Süreçleri: Örgüt içindeki iş süreçlerinin katılımcı bir şekilde yönetildiği ve işbirliği ile geliştirildiği yapılar, örgütsel demokrasinin varlığını gösterir. İş süreçlerinin sürekli iyileştirilmesi ve çalışanların bu süreçlere etkin katılımı bu göstergenin sağlanmasını destekler.

5. Kendini Sürekli Denetleyen Düzeltmeye Elverişli Bir Yapı: Örgüt içinde hataların tespit edilip düzeltilmesi için etkili mekanizmaların olması, örgütsel demokrasinin varlığını kanıtlar. Bu yapı, öğrenme ve gelişmeye açık bir kültürü destekler.

Bu göstergeler, bir kurumun örgütsel demokrasi ilkelerini ne kadar başarılı bir şekilde uyguladığını değerlendirmek için kullanılabilir. Her bir gösterge, kurumun içindeki katılımı, şeffaflığı, adaleti ve yeniliği teşvik eden unsurları temsil etmektedir.

Örgütsel ve toplumsal demokrasi arasındaki farkları gözeterek, örgütsel olarak elde edilen demokratik kazanımların nasıl sağlanabileceğine dair ilkeleri (Deniz ve Yıldırım: 2020, 400) şu şekilde sıralamışlardır:

1. Örgütlerdeki Muhalefetin Hukuksal Tanınması: Örgüt içinde farklı görüşlerin serbestçe ifade edilmesi ve tartışılabilmesi için hukuksal bir çerçeve oluşturulmalıdır.

2. Çalışanlara Şüpheli Olma Hakkı ve Söz Hakkı Tanınması: Çalışanların yönetim kararlarına eleştirel bir bakış açısıyla yaklaşabilmesi ve görüşlerini özgürce ifade edebilmesi önemlidir.

3. Sorumluluk Duygusu Taşıyan Yönetim Biçimi Benimsenmesi: Yönetim, çalışanların fikirlerine ve düşüncelerine saygı göstermeli ve onların katılımını teşvik etmelidir.

4. Kişisel Hak ve Özgürlüklerin Güvence Altına Alınması: Çalışanların kişisel hak ve özgürlükleri, örgüt içindeki her türlü karar ve uygulamadan etkilenmeden korunmalıdır.

5. Düzenin Üstünlüğünü Sağlamak ve Eşitlik İlkesini Benimsemek: Örgüt içinde disiplini sağlamak için gerekli düzenlemeler yapılmalı ve bu düzenle herkesin eşitliği gözetilmelidir.

6. Etkili Şikayet Yönetim Sistemi Kurulması: Çalışanların şikayetlerini rahatlıkla iletebileceği, değerlendirileceği ve adil bir şekilde sonuçlandırılacağı bir sistem oluşturulmalıdır.

7. Diğer Paydaşlara Karşı Sorumluluk: Örgütler, sadece çalışanlara değil, diğer paydaşlara (müşteriler, ortaklar, toplum) karşı da sorumluluklarını yerine getirmelidir.

Bu ilkeler, örgütlerde demokratik bir kültür oluşturulması ve bu kültürün sürdürülebilirliği için önemli adımları içermektedir. Her bir ilke, örgüt içinde adalet, katılımcılık ve şeffaflık gibi demokratik değerlerin güçlendirilmesine katkı sağlar.

3.1.4. Örgütsel Demokrasi İhtiyacının Doğuşu

Endüstri devrimi ile birlikte fabrikalaşmanın yaygınlaşması, işçiler arasında kötü çalışma koşullarına karşı büyük bir tepkiye yol açmıştır. Bu dönemde işçiler, sendikalar aracılığıyla haklarını korumaya çalışmışlar, ücretlerin artırılmasını, çalışma koşullarının iyileştirilmesini ve daha sonra da karar süreçlerinde aktif katılım hakkı talep etmişlerdir. Bu süreçler, endüstriyel demokrasi kavramının ortaya çıkmasına yol açmış ve örgütsel demokrasi ile yakından ilişkilendirilmiştir. Crane ve Matten'e (2005, 7) göre, örgütsel demokrasi kavramı, çalışanların karar alma süreçlerine katılımını, yönetim işlemlerine dahil edilmelerini ve örgütsel stratejilerin belirlenmesinde ortak karar alınmasını vurgular. Bu şekilde, işçilerin örgüt içindeki etkileşim ve katılım hakları güçlendirilmiştir. Coşan ve Gülova'ya (2014, 234) göre ise, endüstriyel demokrasi kavramı, örgütsel demokrasinin evriminde önemli bir dönüm noktası olarak kabul edilir; çünkü bu süreçler, işçilerin haklarını koruma ve katılım haklarını talep etme çabalarıyla şekillenmiştir. Endüstriyel demokrasi kavramı, işçi sınıfının örgütlü mücadelesi sonucunda gelişen ve örgütsel demokrasinin temel ilkelerini oluşturan bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Bu süreçler, işçilerin örgüt içinde daha adil ve katılımcı bir yönetim anlayışı talep etmeleriyle şekillenmiş ve örgütsel demokrasinin oluşumunda önemli bir rol oynamıştır.

Demokrasi, günümüzde eşitlik, katılım ve insan odaklı bir yönetim anlayışı olarak geniş çapta kabul görmektedir. Yöneten ve yönetilen ilişkileri değerlendirildiğinde, bireylerin haklarına saygı duyan bir anlayışı benimsemesi, demokrasiyi tarihsel süreç içinde diğer yönetim biçimlerinden ayıran temel bir özelliktir (Koçel, 2018, 65). Her bireyin kendini gerçekleştirme ve ifade özgürlüğüne vurgu yapılmakta olup, demokrasinin örgütsel düzeyde uygulanmasıyla toplumsal yaşamla paralellik göstermektedir.

Çalışma koşullarının insanların yaşam kalitesini belirlediği görüşünde olan birçok kişi, iş yaşamında gerçek bir demokrasi anlayışının benimsenmesi gerektiğini düşünmektedir. Örgütsel demokrasi, örgütlerdeki etkinliğin artmasıyla paralel olarak çalışan motivasyonunu güçlendirdiği düşünülmektedir (Marx, 1978, 763).

Batı kültüründe derinlemesine kökleşmiş olan demokrasi anlayışı, günümüzde küresel, politik ve sosyal bir ideal olarak hızla yayılmaktadır. Profesyonel ve eğitimli iş

gücünün, değişen koşullara bilinçli bir şekilde uyum sağlama gerekliliği ve serbest çalışma ilişkilerine olan artan ilgi, bazı gözlemcilere göre örgütlerde demokratik değerlerin ve uygulamaların benimsenmesinin politik ve hatta ahlaki açıdan kaçınılmaz olduğu sonucunu doğurmaktadır (Coşan ve Gülova, 2014, 239).

İnternet ve teknolojinin yaygınlaşmasıyla birlikte, çalışanların karar süreçlerine etki etme ve yönetimde katılımlarını artırma olanakları genişlemiştir. Farklı kuşaklar arasındaki çeşitlilik, günümüzde çalışan psikolojisinin yönetiminde dikkate alınması gereken önemli bir faktördür. Özellikle Y ve Z kuşağının otoriteye mesafeli, takım odaklı çalışma tarzına ve desteklenmeye yatkın yapısı, bu kuşaklara uygun bir çalışma ortamının sağlanmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda, örgütsel demokrasi çalışanların katılımını teşvik eden ve bu sayede çalışan verimliliğini artıran bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır (Fenton, 2011, 176).

Demokratik sistemlerin yaygınlaşması, kurumsal yönetim anlayışında köklü değişikliklere yol açmaktadır. Bu süreçte, örgütler demokratikleşme trendleri doğrultusunda yönetim süreçlerinde hesap verebilirlik, yasal düzenlemelere uyum ve şeffaflık ilkelerine daha fazla önem vermektedir (Koçel, 2018, 70). Bu yaklaşım, örgütlerin iç ve dış paydaşlarına karşı sorumluluklarını artırmakta ve sağlam bir kurumsal yapı oluşturmaktadır. Hesap verebilirlik, yönetim kararlarının ve faaliyetlerinin açıklıkla sunulması anlamına gelmektedir ve bu durum, örgütlerin toplumsal beklentilere uyum sağlamasını sağlamaktadır. Yasal düzenlemelere tam uyum ise, örgütlerin yasal mevzuata uygun şekilde faaliyet göstermesini ve bu süreçte yasal riskleri minimize etmesini sağlamaktadır. Şeffaflık ise, örgütlerin iç ve dış paydaşlarına karşı iletişimlerinin net ve dürüst olması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu ilkelerin etkin bir şekilde uygulanması, demokratik yönetim ilkelerinin kurumsal düzeyde kökleşmesini ve sürdürülebilir işletme yönetimi pratiğinin oluşturulmasını sağlamaktadır. Örgütlerin bu ilkelere uygun hareket etmeleri, iç ve dış güveni artırmakta ve uzun vadeli başarılarının temelini oluşturmaktadır. Günümüzde insanlar sadece işlerinde çalışmakla kalmayıp, aynı zamanda çalıştıkları işte anlam ve fark yaratma arayışına girmektedirler. Bu anlam arayışını destekleyen unsurlardan biri de örgütsel demokrasi olmaktadır. Toplumsal yaşamın demokratik işleyişi, çalışanların iş yerlerinde de benzer bir işleyişi arzulamalarına yol açmakta; iş birliği, duygusal zeka, doğruluk ve şeffaflık gibi kavramlar örgütsel demokrasi uygulamalarında önem kazanmaktadır (Turabik, 2019, 55). Son dönemde iş ortamlarına hızlı ve köklü değişiklikler getirdiği ileri sürülmekte ve demokrasi uygulamalarının örgütlerde sadece iyi bir fikir olmaktan çıkıp aynı zamanda bir zorunluluk haline geldiği vurgulanmaktadır (Coşan ve Gülova, 2014, 241).

3.1.5. Örgütsel Demokrasinin Alt Boyutları

Literatür incelendiğinde, diyalogun beş temel kapsayıcı ilkesinin olduğu görülmektedir: karşılıklılık, yakınlık, empati, risk ve bağlılık (Kent ve Taylor, 2002, 21). Bu ilkeler, halkla ilişkilerde diyalog kavramının temel özelliklerini yansıtmaktadır.

3.1.5.1. Katılım ve Eleştiri

Katılım, örgütlerdeki problemlerin çözümü için tüm çalışanların aktif olarak katıldığı analiz sürecini ve bu sorunların çözümü için gerekli stratejilerin belirlenmesini ifade eder (Eren, Tokgoz, & Saylan, 2014, 90). Örgütsel demokrasi ise, katılımcı yönetim yöntemlerini gerektirir. Katılım, organizasyonlarda karşılaşılan sorunların çözümüne yönelik süreçlerde, tüm çalışanların aktif olarak yer aldığı analiz aşamalarını ve bu sorunların çözümü için gerekli stratejilerin belirlenmesini ifade etmektedir (Eren, Tokgoz, & Saylan, 2014, 106). Bu bağlamda, katılım yalnızca fikir beyan etmeyi değil, aynı zamanda karar alma süreçlerinde aktif rol oynamayı da içermektedir. Çalışanların katılımı, onların bilgi ve deneyimlerinden faydalanarak daha etkili ve uygulanabilir çözümler üretilmesini sağlamaktadır.

Örgütsel demokrasi, katılımcı bir yönetim yaklaşımının, organizasyonel süreçlere entegre edilmesini ifade etmektedir. Bu modelde, karar alma süreçleri yalnızca üst düzey yöneticiler veya sınırlı bir yönetici grubunun tekelinde değil, aynı zamanda kararların sonuçlarından doğrudan etkilenecek tüm çalışanların görüş ve katkılarının dikkate alındığı bir yapı arz etmektedir. Böyle bir yönetim tarzı, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artırarak, organizasyona olan bağlılıklarını güçlendirmektedir.

Örgütsel demokrasinin uygulanması, örgütün daha esnek, adaptif ve yenilikçi bir yapıya kavuşmasını sağlamakta, ayrıca çalışanların kendilerini değerli ve saygın hissetmelerine olanak tanımaktadır. Çalışanların fikirlerine ve katkılarına değer verilmesi, onların iş süreçlerine aktif katılımını teşvik etmekte ve bu durum, organizasyonel kararların daha kapsayıcı ve dengeli bir şekilde alınmasını mümkün kılmaktadır. Bu yaklaşım, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artırırken, aynı zamanda organizasyonel performansın da yükselmesine katkı sağlamaktadır.

Örgütsel demokrasinin benimsenmesi, çalışanların iş yerinde daha fazla sahiplenme ve sorumluluk duygusu geliştirmelerine olanak tanımakta, bu da onların işlerine olan bağlılıklarını ve verimliliklerini artırmaktadır. Ayrıca, karar alma süreçlerine katılım, çalışanların örgütsel hedeflere ve stratejilere olan bağlılıklarını pekiştirerek, uzun vadede örgütün genel performansını ve rekabet gücünü olumlu yönde etkilemektedir. Dolayısıyla, örgütsel demokrasinin uygulamaya konulması, sadece

bireysel çalışanların değil, aynı zamanda organizasyonun genel sağlığı ve başarısı için de kritik öneme sahiptir.

Katılımcı yönetim yöntemlerini benimseyen organizasyonlar, karar alma süreçlerini daha kapsayıcı ve demokratik hale getirmektedir. Bu yöntemler, çalışanların doğrudan veya dolaylı olarak kararlara katılmasını sağlamaktadır. Doğrudan katılım, çalışanların toplantılara, çalışma gruplarına veya komitelere katılarak görüşlerini ve önerilerini sunmalarını içermektedir. Çalışanların doğrudan katılımı, onların organizasyonel kararlar üzerinde doğrudan etkili olmasını sağlamak ve bu şekilde kararların daha bütünsel ve dengeli bir şekilde alınmasına yardımcı olmaktadır. Dolaylı katılım ise, temsilciler aracılığıyla veya anketler ve geri bildirim formları gibi araçlar kullanılarak gerçekleştirilmektedir. Bu yöntem, çalışanların karar alma süreçlerine katılımını dolaylı olarak sağlayarak, geniş bir çalışan kitlesinin görüşlerinin toplanmasına olanak tanımaktadır. Temsilciler aracılığıyla yapılan katılım, çalışanların seçilmiş temsilcileri vasıtasıyla karar süreçlerine katkıda bulunmalarını sağlamak, bu da çalışanların kendilerini daha iyi temsil edilmiş ve değerli hissetmelerine katkıda bulunmaktadır. Anketler ve geri bildirim formları gibi araçlar, çalışanların düşüncelerini ve önerilerini toplamak için etkili araçlar olarak kullanılmaktadır. Bu tür geri bildirim mekanizmaları, çalışanların görüşlerini anonim olarak ifade edebilmelerine olanak tanıyarak, samimi ve dürüst geri bildirimlerin alınmasını sağlamaktadır. Katılımcı yönetim yöntemlerinin benimsenmesi, organizasyonların daha esnek ve uyumlu hale gelmesine katkıda bulunmakta, aynı zamanda çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artırmaktadır. Çalışanların karar süreçlerine katılımı, onların organizasyonel hedeflere daha fazla bağlılık hissetmelerini sağlamak ve bu da organizasyonun genel performansını olumlu yönde etkilemektedir. Dolayısıyla, katılımcı yönetim yöntemlerinin uygulanması, hem çalışanların bireysel memnuniyeti hem de organizasyonun başarısı için kritik öneme sahiptir.

Bu tür katılımcı yönetim yaklaşımları, organizasyonların karar alma süreçlerinde önemli iyileştirmeler sağlayabilmektedir. Çalışanların bilgi ve deneyimlerinden faydalanmak, daha derinlemesine ve daha kapsamlı kararlar alınmasını mümkün kılmaktadır. Çalışanların sahip olduğu çeşitli perspektifler ve uzmanlıklar, organizasyonun karşılaştığı sorunların daha geniş bir bakış açısıyla ele alınmasına olanak tanımakta ve bu sayede daha etkili ve sürdürülebilir çözümler üretilmektedir. Aynı zamanda, çalışanların karar alma süreçlerine aktif katılımı, alınan kararların kabul edilmesi ve uygulanmasına yönelik güçlü bir destek sağlamaktadır. Çalışanların kendi görüş ve önerilerinin dikkate alındığını bilmesi, onların kararlara olan bağlılıklarını ve sorumluluk duygularını artırmaktadır. Bu durum, kararların daha hızlı ve etkin bir şekilde hayata geçirilmesini sağlamak, organizasyon içindeki işleyişi hızlandırmaktadır. Çalışanların karar alma süreçlerine katılımı, organizasyon içinde iş tatmini ve motivasyonun artmasına da büyük katkı sağlamaktadır. Katılımcı yönetim

yaklaşımları, çalışanların kendilerini organizasyonun önemli bir parçası olarak hissetmelerini sağlamakta ve onların işlerine olan bağlılıklarını artırmaktadır. Bu da, çalışanların iş yerindeki performanslarını ve verimliliklerini olumlu yönde etkilemektedir. Sonuç olarak, katılımcı yönetim yaklaşımlarının benimsenmesi, organizasyonların daha demokratik, esnek ve etkin bir yapıya kavuşmasını sağlamaktadır. Çalışanların bilgi ve deneyimlerinden yararlanmak, daha kapsamlı ve etkili kararlar alınmasına olanak tanırken, aynı zamanda iş tatmini ve motivasyonun artmasına da önemli katkılar sunmaktadır. Bu tür yaklaşımlar, organizasyonun genel performansını ve rekabet gücünü artırmak için kritik bir öneme sahiptir.

Katılımcı bir karar alma süreci, organizasyon içindeki farklı perspektiflerin ve uzmanlıkların dikkate alınmasını sağlar. Bu sayede, kararlar daha kapsamlı bir şekilde değerlendirilir ve potansiyel etkileri daha geniş bir bakış açısıyla ele alınır. Ayrıca, karar alma sürecine katılan çalışanlar, kararlara daha fazla sahiplenme duygusuyla yaklaşır ve bu da kararların uygulanmasında ve başarıyla sonuçlandırılmasında önemli bir faktör olabilir. Doğrudan veya dolaylı katılımı teşvik eden yapılar, organizasyon içindeki işbirliğini güçlendirir. Çalışanlar, kendi görüşlerinin ve önerilerinin değer gördüğünü hissettiklerinde, daha motive olurlar ve işbirliği içinde daha etkili bir şekilde çalışabilirler. Bu da organizasyon içindeki iletişimi ve dayanışmayı artırır, dolayısıyla iş süreçlerinin daha verimli ve etkili yönetilmesine olanak sağlar. Sonuç olarak, karar alma süreçlerini katılımcı hale getirmek, organizasyonların daha sağlam temellere dayalı kararlar almasını sağlar ve bu da uzun vadede organizasyonel başarıyı artırabilir. Katılımcı yönetim yaklaşımları, organizasyon içindeki işbirliğini güçlendirirken, farklı bakış açılarını bir araya getirerek daha yenilikçi ve sürdürülebilir çözümler bulunmasına da katkıda bulunabilir.

Çalışanların karar alma süreçlerine etkin katılımı, tercihlerini özgürce ifade edip fikirlerini net bir şekilde ortaya koymalarını ve bu süreçte önemli bir rol üstlenmelerini içermektedir (Geçkil & Tikici, 2015, 1579). Bu tür katılım, çalışanların işe olan bağlılıklarını, başarı düzeylerini, motivasyonlarını ve işlerinin anlamını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Ayrıca, örgütsel karar alma süreçlerine aktif katılım sağlandığında, örgütün üretkenliğinin ve yaratıcılığının artabileceği ve bu sayede başarılı sonuçlara ulaşılacağı ifade edilmektedir (Foley & Polanyi, 2006, 182). Çalışanların karar alma süreçlerine etkin bir şekilde katılımı, onların iş rollerini ve sorumluluklarını daha iyi anlamalarına ve bu doğrultuda hareket etmelerine yardımcı olmaktadır. Kendi düşüncelerini ifade edebilen ve karar alma süreçlerine katkıda bulunabilen çalışanlar, işlerine daha fazla bağlanmakta ve bu durum iş tatminini artırmaktadır. Ayrıca, çalışanların örgütsel karar alma süreçlerine aktif katılımı, onların motivasyonunu artırarak performanslarını iyileştirmekte ve bu da organizasyonun genel başarısına katkıda bulunmaktadır. Foley ve Polanyi'nin (2006, 190) vurguladığı gibi, çalışanların aktif olarak karar alma süreçlerine dahil edilmesi, örgütün üretkenliğini ve yaratıcılığını

artırabilir. Farklı perspektiflerin ve fikirlerin paylaşılması, kararların daha yenilikçi ve etkili bir şekilde alınmasını sağlamaktadır. Bu durum, örgütün rekabet avantajını artırmakta ve sürekli gelişim ve iyileştirme için uygun bir ortam sağlamaktadır.

Örgütsel demokrasi kavramı, çalışanların organizasyon içindeki karar alma süreçlerine etkin biçimde katılmalarını sağlamaktadır (Yağcı, 1998, 107). Bu yönetim yaklaşımı, karar verme yetkisinin adil bir şekilde dağıtılmasına olanak tanıyarak, organizasyon yapısının daha yatay bir yapıya dönüşmesini mümkün kılmaktadır. Demokratik yönetim anlayışına sahip örgütlerde, kararlar genellikle kolektif olarak alınmakta ve bu süreç, çalışanların örgüte aidiyet duygusunu güçlendirmektedir. Örgütsel demokrasi, çalışanların yalnızca günlük görevlerine odaklanmalarının ötesine geçerek, organizasyonun genel yönetimine de katkıda bulunmalarına imkan tanımaktadır. Bu bağlamda, her düzeydeki çalışanın görüşleri ve deneyimleri dikkate alınmakta ve karar alma süreçlerine dahil edilmektedir. Bu durum, alınan kararların kalitesini ve uygulanabilirliğini artırmaktadır. Demokratik yönetim anlayışına sahip organizasyonlar, genellikle daha açık ve şeffaf iletişim ortamlarına sahip olmaktadır. Bu, çalışanların bilgiye erişimini kolaylaştırmakta ve onların karar alma süreçlerine aktif katılımını teşvik etmektedir. Ayrıca, çalışanların fikirlerini açıkça ifade edebilmeleri ve önerilerde bulunabilmeleri, örgüt içindeki işbirliğini ve dayanışmayı güçlendirmektedir.

Örgütsel demokrasinin tesisi, tüm paydaşların katılımını ve ortak karar alma süreçlerini vurgulamaktadır. Bilge'nin (2008, 16) tanımına göre, katılım kavramı, bireylerin yönetim süreçlerine etkin bir şekilde dahil olma yeteneklerini artıran bir süreçtir. Bu süreçte, çalışanların aktif katılımı, örgüt içindeki güven duygusunu pekiştirmekte ve çeşitli bakış açılarını içeren daha sağlıklı ve kapsayıcı kararların alınmasını sağlamaktadır. Demokratik bir örgütsel ortamın oluşturulması, karar alma süreçlerinin paydaşlar arasında eşit ve etkili bir şekilde paylaşılmasını teşvik etmektedir. Çalışanların aktif katılımı, yalnızca onların örgüte olan bağlılığını artırmakla kalmamakta, aynı zamanda karar alma süreçlerinin daha nitelikli ve uygulanabilir olmasına da katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda, her düzeydeki çalışanın görüş ve deneyimlerinin dikkate alınması, örgüt içindeki işbirliğini ve verimliliği artırmaktadır.

Paydaşların eşit ve etkili katılımı, demokratik bir örgütsel yapının temel ilkelerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bu yaklaşım, çalışanların bilgiye erişimlerini kolaylaştırmakta ve karar alma süreçlerine aktif katılımlarını teşvik etmektedir. Çalışanların fikirlerini özgürce ifade etmeleri ve önerilerde bulunmaları, örgüt içindeki işbirliğini ve dayanışmayı güçlendirmektedir. Bu süreç, çalışanların daha fazla dahil olmasını sağlamak ve onların motivasyonunu artırarak organizasyonun genel verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir.

Eleştiri, bir organizasyonun politika ve prosedürlerini, iş süreçlerini ve faaliyetlerini değerlendirip bu değerlendirmeleri açıkça ifade eden bir süreç olarak

tanımlanmaktadır. Bu süreç, organizasyonun tüm kademelerindeki çalışanlar tarafından gerçekleştirilebilmekte olup, eleştirilerin hedef aldığı bireylerin kişilik haklarına ve toplumsal konumlarına saygı gösterilmesi son derece önemlidir. Çalışanlar ve dış gözlemciler, bir organizasyonun inançlarını, uygulamalarını ve operasyonlarını eleştirme ve bu konular üzerinde sağlıklı tartışmalar yürütebilme yetkisine sahip olmalıdır (Geçkil & Tikici, 2015, 1356). Bu tür eleştirel yaklaşımlar, organizasyonların kendilerini sürekli olarak geliştirmelerine ve daha etkili hale gelmelerine katkıda bulunmaktadır.

Bu bağlamda, eleştirinin doğru bir şekilde yönetilmesi, organizasyonun gelişimi açısından kritik bir rol oynamaktadır. Eleştiriler, yalnızca mevcut uygulamaların ve süreçlerin iyileştirilmesi için değil, aynı zamanda organizasyon kültürünün ve değerlerinin sorgulanması ve geliştirilmesi için de gereklidir. Eleştirinin yapıcı ve saygılı bir şekilde gerçekleştirilmesi, örgüt içinde daha açık ve dürüst bir iletişim ortamının oluşmasını sağlamaktadır. Bu durum, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artırarak, örgütün genel performansını iyileştirmektedir.

Ayrıca, eleştirinin etkin bir şekilde yapılabilmesi için çalışanların ve dış gözlemcilerin eleştiri yapma becerilerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Eleştirinin doğru bir şekilde yönlendirilmesi, örgüt içinde karşılıklı saygı ve anlayışı teşvik ederken, aynı zamanda yenilikçi çözümler ve iyileştirme fırsatları yaratmaktadır. Sonuç olarak, eleştiri süreci, organizasyonların sürdürülebilir başarıya ulaşmaları için önemli bir araçtır.

3.1.5.2. Şeffaflık

Açıklık ve şeffaflık kavramları, örgüt yönetiminde demokratik, etik ve dürüst bir yaklaşımın gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu ilkeler, çalışanların yönetim süreçleri hakkında bilgi sahibi olmalarını, gerekli belgelere erişebilmelerini ve bu süreçleri denetleyebilmelerini içerir (Akpınar, 2011, 235). İş yerinde büyük bir zaman geçiren çalışanlar için, örgütle ilgili bilgilere tam ve zamanında erişim sağlanması, örgütsel demokrasi açısından son derece önemlidir. Bu bağlamda, örgütlerin açıklık ve şeffaflık politikaları, çalışanların karar alma süreçlerine katılımını artırmakta ve örgütsel adaletin sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Şeffaflık, işletmeler için kritik bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Hem iç hem de dış paydaşlar açısından şeffaflık, güveni artırmakta, işbirliğini teşvik etmekte ve performansı iyileştirmeye katkıda bulunmaktadır. Çalışanların süreçlere dahil edilmesi ve bilgi akışının sağlanması, motivasyonlarını artırabilir ve daha verimli bir çalışma ortamı oluşturabilir. Şeffaflık eksikliği ise çalışanların motivasyonunu ve performansını olumsuz etkileyebilir, bu da kurumun genel başarısını düşürebilir. Bu nedenle, işletmelerin şeffaflık ve katılımcı yönetim konularına odaklanmaları, sürdürülebilir

başarı açısından hayati önem taşımaktadır (Andrew, 2016, 1785).

Geçlik (2013, 12), şeffaflığı bir organizasyonun bilgiye erişim imkanı ve dış paydaşların organizasyonun işleyişini ve performansını izleme kabiliyeti olarak tanımlar. Şeffaf organizasyonlarda, çalışanlar ve paydaşlar, organizasyonun faaliyetleri hakkında bilgi edinebilir ve karar alma süreçlerine katılabilirler. Özellikle demokratik yapıdaki organizasyonlarda, bilgi paylaşımı ve çalışan görüşlerinin düzenli olarak dikkate alınması, organizasyonların etkinliği ve paydaş ilişkileri için son derece önemlidir. Bu şeffaf uygulamalar, iş fırsatlarının yanı sıra örgütsel vatandaşlık davranışını, bağlılığı ve örgütsel performansı artırarak psikolojik etkileriyle destekler. Bu olumlu sonuçlar, kurum içi iletişim ve şeffaflığın güçlenmesiyle doğrudan ilişkilidir (Forcadell, 2005, 255).

3.1.5.3. Adalet

Adalet kavramı genellikle, bireylerin yasalar tarafından sağlanan haklara ve korumalara erişimini ifade eder. Bu terim, özellikle Fransızlar tarafından 1964 yılında ilk kez örgütsel bağlamda kullanılmıştır. Ardından, 1987 yılında Greenberg tarafından insanların adalet algıları üzerine yapılan çalışmalarla daha geniş bir tartışma alanı bulmuştur (Fortin, 2008, 95). Örgütsel adalet kavramı ise, bir örgüt içinde çalışanların kendilerine adil davranıldığını hissetme derecesini ifade etmektedir (Greenberg, 1990, 430).

Harmon (1974, 11) adalet kavramının sadece bireyler arasında eşitlik sağlamakla sınırlı olmaması gerektiğini, aynı zamanda bir toplumdaki örgütsel yapı ve ilişkileri de içermesi gerektiğini savunmaktadır. Gillind ve Chana (2009, 54) ise araştırmalarında, çalışma ortamını adaletli bulan çalışanların olumlu tutumlar, duygular ve davranışlar sergileme olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermiştir. Örgütlerde adaletin uygulanması, demokratik ilkeleri teşvik ettiği, demokrasi algısını güçlendirdiği, örgütsel katılımı artırdığı, verimliliği artırdığı ve kurumsal hedeflere ulaşmayı kolaylaştırdığı belirtilmektedir.

Örgütsel adalet, çalışanların örgüte olan güvenlerini ve memnuniyetlerini belirleyen önemli bir faktördür. Bu kavram, genellikle üç ana boyutta incelenir: dağıtım adaleti, davranış adaleti ve etkileşim adaleti.

Dağıtım adaleti, iş sonuçlarının adil bir şekilde dağıtılmasını ifade eder. Bu adalet türü, iş yerindeki ödüllerin ve kaynakların adil bir şekilde paylaşılmasını sağlamalıdır.

Davranış adaleti ise örgütsel süreçlerin ve prosedürlerin adil olduğunu hissetmeyi içerir. Çalışanlar, karar alma süreçlerinde şeffaf ve tutarlı bir yaklaşım olduğunu görmelidirler.

Etkileşim adaleti ise kişiler arası ilişkilerin adil bir şekilde yönetilmesini ifade

eder. Bu adalet boyutu, çalışanların birbirleriyle ve yöneticileriyle olan etkileşimlerinde adil bir muamele gördüklerini hissetmelerini sağlamalıdır.

Bu adalet boyutları, örgüt içindeki motivasyonu, işbirliğini ve genel verimliliği önemli ölçüde etkileyebilir, dolayısıyla örgütlerin bu konuda hassas olmaları gerekmektedir.

3.1.5.4. Eşitlik

Eşitlik ilkesi, bireylerin cinsiyet, ırk, dil, din, veya dünya görüşü gibi unsurlar nedeniyle ayrımcılığa uğramaması gerektiğini ve herkesin aynı haklara ve avantajlara sahip olması gerektiğini ifade eder. Herkes, aynı kaynaklara ve fırsatlara erişmek için eşit şartlara sahip olmalıdır. Özellikle yöneticiler, kendileriyle çalışanları arasında belirgin bir güç mesafesi koruduklarında veya çalışanlara sürekli olarak aşağıda olduklarını hissettirdiklerinde, bu durum kuruluşun uzun vadede zarar görmesine neden olabilir (Fenton, 2012, 57).

Bellek güncellendi

Eşitlik teorisi, diğerleriyle kıyaslandığında adil davranıldığımızı öne sürerken; adaletsizlik teorisi, diğerleriyle kıyaslandığında adaletsiz davranıldığımızı iddia eder. Adams'ın eşitlik teorisi, insanların kazançlarını, emeklerini, zamanlarını ve bilişsel katkılarını diğerleriyle karşılaştırarak kendilerine adil davranılıp davranılmadığını değerlendirdiklerini belirtir. Bu teori, adaletsizlik yaşadıklarını düşünen çalışanların adalet arayışlarına motive olduklarını vurgular (Akbolat, 2015, 20).

Eşitlik kavramı, örgütsel adalet üzerine yapılan araştırmalarla ortaya çıkmış ve bireylerin iş yaşamlarındaki başarılarına verilen tepkileri odaklanmıştır. Teorinin temel amacı, örgüt içindeki algılanan eşitsizliklerin çalışanlar üzerindeki etkilerini incelemektir. Çalışanların eşitlik algıları yüksek olduğunda, örgütsel bağlılıkları, iş memnuniyetleri ve karar alma süreçlerine katılımları artabilir (Sözen, Fikret, & Yeloğlu, 2009, 395).

3.1.5.5. Hesap verebilirlik

Hesap verebilirlik, bir kişinin veya örgütün kendisine atanan görevlerden veya tamamlanan işlerden sorumlu olduğunu gösterir. Örgütsel hesap verebilirlik ise tüm çalışanların yükümlülüklerini etkin ve zamanında yerine getirmesini destekleyecek şekilde hareket ettiği durumu ifade eder (Eryılmaz & Biricikoğlu, 2011, 23). Bu kavram, bir kişinin veya grubun yaptığı eylemler veya çabalar hakkında başka bir kişi veya gruba açıklama yapması veya bu eylemleri savunması gerekliliği olarak da tanımlanabilir (Koç, 2017, 230).

Bu fikir, hesap verebilirliği sadece sorumlulukları kabul etmek, sosyal

değerlendirmeye açık olmak ve eleştirilere yanıt vermekle sınırlı olmayan, aynı zamanda raporlama ve yükümlülükleri açıklama gerekliliği olarak da tanımlar. Sorumluluk kavramı, kuruluşların sadece mali tablolarını açıklamakla değil, aynı zamanda faaliyetlerine başlamadan önce hedefleri, niyetleri ve nedenleri açıklayarak muhataplara hesap verebilirlik sağlamaları gerektiğini vurgular (Eser, Demirkiran, & Keklik, 2011, 1310).

Hesap verebilirliğin, bir kuruluşun kamuoyu üzerinde önemli bir etkisi olduğu ve sadece finansal hesap verebilirlik düzeyinde değil, aynı zamanda yönetsel hesap verebilirlik düzeyine de ilerlemesi gerektiği belirtilmektedir. Günümüz dünyasında, örgütlerin toplumsal beklentilere ve etik kurallara uygun olarak cevap vererek, iş ahlakını ve sosyal sorumluluğu gözeterek ekonomik hedeflerine en iyi şekilde ulaşmaları gerekmektedir (Sinclair, 1995, 220).

3.1.6 Örgütsel Demokrasi Anlayışı

Örgütsel demokrasi kavramı, pek çok isim altında literatürde yer almakta ve kullanılmaktadır; bunlar arasında endüstriyel demokrasi, yönetsel katılım, iktisadi demokrasi, kendi kendini yönetme gibi terimler bulunmaktadır. Bu kavramlar incelendiğinde ortak açıklamanın, çalışanların örgütte daha fazla söz sahibi olması olduğu görülmektedir. Örgütsel demokrasi kavramı ise bu olgunun en detaylı açıklamasını sunmaktadır (Collom, 2001, 100). Weber (2009, 34) ise örgütsel demokrasinin endüstriyel demokrasi terimi yerine kullanıldığını belirtmiştir.

Örgütsel demokrasi kavramı, demokrasinin örgüt düzeyinde uygulanması olarak tanımlanabilir. Bu yaklaşım, çalışanların örgütsel yönetim süreçlerine katılımını esas alır (Harrison ve Freeman, 2004, 78). Örgütsel demokrasi, amacın gerçekleştirilmesinin yanı sıra, çalışanların yönetim süreçlerine katıldığı, mantık, eşitlik ve saygının önem kazandığı bir kavram olarak tanımlanabilir (Coşan ve Gülova, 2014, 248). Bu kavram, demokrasinin temel ilkeleriyle paralellik göstermektedir.

Örgütsel demokrasi, örgüt yönetiminin nasıl olacağını, hangi yöntem ve stratejilerin kullanılacağını, amaca ve başarıya nasıl ulaşılacağını tüm örgüt bireylerinin birlikte düşünmesi olarak tanımlanabilir (Başaran, 1992, 30). Bu tanımla, demokratik liderlik yaklaşımı da zaman zaman yöneticilerin ve çalışanların birlikte karar alması gerekliliğini vurgular. Bu işbirliği, amaçlara ulaşamaması durumunda örgütsel demokrasinin sağlayabileceği faydaları da içermektedir (Bean, 2013, 246). Uvalic (1996, 67) ve Cervellati ve diğerleri (2006, 232) tarafından yapılan çalışmalar, demokratik bir tutum sergileyen kurumların amaçlarına yönelik daha olumlu sonuçlar elde ettiğini göstermiştir. Bu nedenle, örgütlerde demokratik ilkelerin ve kuralların önemli olduğu birçok araştırmacı tarafından vurgulanmaktadır (Kerr, 2004, 85).

Örgütsel demokrasi, farklı araştırmacılar tarafından çeşitli açılardan

tanımlanmaktadır. Örneğin, Powley (2004, 72), örgütsel demokrasiyi, karşılıklı iletişim ve danışma yoluyla örgüt çalışanlarının örgüt çıktılarını ortak bir şekilde belirlemeleri olarak tanımlamaktadır. Pausch (2013, 3) ise örgütsel demokrasiyi, oylama, eleştiri ve tartışma yoluyla, çalışanların yönetim süreçlerine katılarak karar vermeleri olarak açıklamıştır. Zipp ve diğerleri (1984, 395) ise örgütsel demokrasiyi, yöneticiler tarafından alınan kararların çalışanlar tarafından da benimsenmesi ve uygulanması olarak tanımlamışlardır.

Diest (2008, 100), örgütlerin sadece kar amacı gütmeyişini, aynı zamanda iletişim gibi sosyal yönlerden de önem taşıdığını vurgulayarak, örgütlerde demokrasinin varlığının gerekliliğini ifade etmiştir. Bu durum, örgütsel demokrasinin önemini ortaya koymaktadır. Örgütsel muhalefetin, örgütün demokratikleşmesine katkı sağladığı ve bu süreçte örgütün gelişimine yardımcı olabileceği de belirtilmiştir (Kassing, 2001, 442).

Örgütsel demokrasinin varlığını belirlemek için Scott (1988, 234) tarafından öne sürülen göstergelerden biri, örgüt içinde paylaşılan değerlerin varlığıdır. Bu değerler, çalışanların ortak amaçlar etrafında birleşmelerini ve işbirliği yapmalarını sağlar. Ayrıca, örgütte çok yönlü ve sağlıklı iletişim ağı ve iklimi bulunmalıdır; bu, çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebildikleri ve yönetimle etkili bir şekilde iletişim kurabildikleri anlamına gelir. Örgüt içinde gelişime ve yeniliğe açık grupların bulunması da önemlidir; bu gruplar, yeni fikirleri ve yöntemleri tartışarak örgütün sürekli olarak gelişmesini sağlar. Ayrıca, örgütte uygulanabilir iş süreçlerinin olması ve sistemli yapılar aracılığıyla kendini düzeltmeye çalışan denetim mekanizmalarının bulunması, örgütte örgütsel demokrasinin yaşadığının bir göstergesidir. Bu unsurların bir arada varlığı, demokratik bir kültürün ve etkili bir yönetim yapısının örgütte yer aldığını gösterir.

Bowles ve Gintis (1993, 76), örgütsel demokrasinin varlığını belirlemek için belirli şartlar öne sürmüşlerdir. Bu şartlardan ilki, örgüte yeni katılan her bireyin kısa sürede diğer çalışanların sahip olduğu haklara erişmesidir. İkinci olarak, işe alımlar, işten çıkarmalar veya ödüllendirmeler belirlenmiş kurallar çerçevesinde yapılmalıdır. Üçüncü olarak, adil yönetim ve herkesin haklarının güvence altına alınması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu şartlar, örgüt içinde eşitlik, adalet ve kuralların herkes için geçerli olduğu bir ortamın oluşmasını sağlayarak örgütsel demokrasinin varlığını desteklemektedir.

Örgütsel demokrasi kavramı, farklı araştırmacılar tarafından çeşitli açılardan ele alınmış ve tanımlanmıştır. Bowles ve Gintis (1993, 89) örgütsel demokrasinin varlığını, yeni katılan bireylerin hızla diğer çalışanların haklarına erişmesi, işle ilgili kararların belirlenmiş kurallar çerçevesinde yapılması ve adil yönetim ilkelerinin uygulanmasıyla ilişkilendirmişlerdir. Bu şartlar, örgüt içinde eşitlik, adalet ve kuralların herkes için geçerli olduğu bir ortamın oluşturulmasını hedefler. Luhman (2006, 170) ise demokratik örgüt yapılarının özelliklerini belirlemiş; tüm çalışanlara bilgi kaynaklarına erişim

sağlanması, hiyerarşik yapı ile yöneticilerin hesap verebilirliği, örgütün topluma duyarlılığı, cinsiyetçi katılıma karşı duruş, çalışan haklarını koruyan bağımsız yapıların varlığı, sendika benzeri yapıların güçlenmesi, azınlık görüşlerine saygı ve uzman yönetim hizmetlerinin sağlanması gibi unsurları vurgulamıştır. Bu özellikler, demokratik bir örgüt yapısının sürdürülebilirliği ve çalışanların katılımını teşvik etme potansiyelini yansıtmaktadır.

3.1.6.1. Örgütsel Demokrasinin İlkeleri

Örgütsel demokrasi, belirli temel dinamiklerle dikkat çekmektedir. Demokrasinin örgütsel uygulamalara yansıyan birçok yönü bulunmaktadır. Geçgil (2013) yaptığı çalışmada bu yönleri; katılım, eleştiri, şeffaf yönetim, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik olmak üzere altı boyutta incelemiştir. Demokrasinin varlığının olumlu yansımaları, bu boyutların ihmal edilmemesine bağlanmıştır. Demokrasinin ilkeleri olarak değerlendirebileceğimiz bu kavramları detaylı bir şekilde açıklamak gerekmektedir.

Katılım: Örgütsel demokrasinin en temel dinamiklerinden biri, çalışanların karar alma süreçlerine aktif katılımını sağlamaktır. Katılım, çalışanların örgüt içinde söz sahibi olmalarına, fikirlerini özgürce ifade edebilmelerine ve karar süreçlerine doğrudan etki edebilmelerine olanak tanımaktadır. Bu, çalışanların motivasyonunu ve örgüte olan bağlılıklarını artırmaktadır (Weber, 2009). Bu da sorunların ortadan kalkmasını temsil etmektedir.

Eleştiri, örgütsel faaliyetlerin özgürce değerlendirilmesini ifade eder. Bu kavram, iş organizasyonlarındaki her faaliyetin olumlu ve olumsuz yönleriyle tarafsız bir şekilde değerlendirilmesini ve çalışanların bu değerlendirmede özgür olmalarını sağlar (Geçgil, 2013, 76).

Yönetimde şeffaflık ise alınan kararların herkese açık ve paylaşılabılır olmasını ifade eder (TESEV, 2008). Şeffaf bir yönetim anlayışı, örgütteki risklerin önceden görülmesini ve gerekli önlemlerin zamanında alınmasını sağlar (Çalışkan ve Güler, 2013, 62).

Adalet kavramı ise özellikle iş doyumunu açısından önem taşır. Yapılan çalışmalar, adaletin sağlanmasının çalışanların iş doyumunu artırdığını ve örgüt organizasyonunun daha etkin çalışmasını sağladığını göstermektedir (Erkal, 2012, 54).

Eşitlik, bir örgütte çalışan tüm bireylerin dil, din, cinsiyet, ideoloji veya ırk gibi durumlarına bakılmaksızın eşit olmalarını ve herkesin örgütte bulunan olanaklara eşit düzeyde erişim sağlamasını ifade eder (Kesen, 2015, 87).

Hesap verilebilirlik ise çalışanların örgütün tüm unsurlarına hesap sorabilmesini ve bu hesap verme sürecinde yaptırım uygulama yetilerini içerir. Bu, demokrasiler için

temel bir gerekliliktir ve çalışanların örgütsel süreçlere aktif katılımını teşvik eder (Geçgil, 2013, 33).

Bu altı ilke, demokrasilerin temel taşları olarak görülebilir. Örgütlerde bu ilkelere dayalı olarak uygulanan örgütsel demokrasi anlayışı, örgütlerin amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olacak özellikler içerir.

3.1.6.2. Örgütsel Demokrasiye Yönelişin Nedenleri

Örgütlerin amacı belirledikleri hedeflere ulaşmak için çeşitli stratejiler geliştirirler. Bu stratejilerden biri de örgütsel demokrasinin sağlanmasıdır. Örgütsel demokrasi, kararların ortaklaşa alındığı ve yöneticilerin yetkilerinin sınırlandığı bir yapı oluşturarak kendi kendini yöneten birimlerin ortaya çıkmasını sağlar (Butcher ve Clarke, 2002, 46). Bu durum, örgüt içinde geniş bir katılım ve güç birliği yaratır.

Teknolojinin hızlı gelişimi ise örgütleri demokrasiye benimsemeye yönlendirir. İnternet ve teknolojinin ilerlemesi, çalışanların kararlara etki etme ve söz sahibi olma isteklerini artırır (Diener, 2011, 70). Ayrıca, X, Y ve Z kuşakları olarak adlandırılan farklı nesillerin iş yaşamına etkisi de önemlidir. Özellikle Y kuşağı, kısa yoldan başarıya ulaşma ve iş hayatında adaletli bir ortam arayışındadır. Bu nedenle, yöneticilerin bu kuşağın özelliklerini anlaması ve desteklemesi gerekmektedir (Önder, 2012, 65; Çam, 2009 13).

Wall Street'teki krizler ve siyasi değişimler de örgütlerin şeffaf ve hesap verebilir bir yapıya geçişini hızlandırmıştır. Demokratik yaşam biçiminin iş yaşamında benimsenmesi ve çalışanların kararlara katılımı arayışı, örgütlerin demokrasiyi işleyişlerine entegre etmelerini sağlamaktadır. Ayrıca, kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının güçlenmesi de örgütsel demokrasinin önemini artırmaktadır (Diener, 2011, 76).

Sonuç olarak, örgütlerin demokratik ilkeleri benimsemesi ve bu doğrultuda hareket etmesi, çalışanların motivasyonunu artırır ve örgütlerin sürdürülebilir başarıları için kritik bir öneme sahiptir. Bu ilkeler, örgütlerin içsel dinamiklerini güçlendirerek daha etkili ve adil bir çalışma ortamı oluşturmalarına yardımcı olur.

Diener (2011, 87), demokrasinin örgütlerde artık bir fikir olmaktan çıkıp zorunlu bir ihtiyaç haline geldiğini vurgulamaktadır. Özellikle teknolojik ilerlemeler, kuşak farklılıkları, finansal krizler ve toplumsal değişimler gibi faktörler, çalışanların kararlara katılım isteğini artırmaktadır. Bu durum, örgütlerin demokratik yapıları benimsemelerini ve çalışanların söz sahibi olduğu bir ortam oluşturmalarını gerektirmektedir.

Örgüt elemanlarının kararlara katılımı, iş doyumunu ve tatmin duygusunu artırmaktadır (Powley ve ark. 2004, 70). Bu nedenle, çalışanların kendilerini

ilgilendiren konularda söz sahibi olma isteği, örgütlerde demokrasinin yaygınlaşmasını teşvik eden bir etmendir.

Sosyal eşitlik ve adaletin sağlanması da demokratik yapıların önemli bir parçasıdır. Özellikle geleneksel yönetim modellerinin eşitlik ve adaleti yeterince sağlamadığı düşünüldüğünde, iş örgütlerinde demokrasinin uygulanması önem kazanmaktadır (Harmon, 1974, 18). Bu bağlamda, demokrasinin iş örgütlerinde kökleşmesi, adaletin ve eşitliğin güvence altına alınması için gereklidir.

Örgütlerin demokratikleşmesine yönelten sebepler, Diener (2011, 90) tarafından örgütsel demokrasinin sunduğu çeşitli yararlar üzerinden açıklanmıştır. Örgütsel demokrasinin sağladığı verimlilik artışı, kar oranlarında iyileşme, üretim ve üretkenlikteki artış gibi somut ekonomik faydaların yanı sıra, müşteri hizmetlerindeki gelişme, yetenekli iş gücünün elde tutulması, işten ayrılma oranlarının azalması gibi işletme performansı üzerinde olumlu etkileri de bulunmaktadır. Ayrıca, demokratik yapılar işbirliği ve sağlıklı iletişimi teşvik ederken, çalışanların iş tatmini ve memnuniyetini artırarak örgütlere daha bağlı hale gelmelerini sağlar. Adalet ve eşitlik sağlanması, değişen yaşam koşullarına uyum ve değişimlere hızlı adapte olabilmek esnekliği de demokrasinin işletmeler için önemli motivasyon kaynakları arasında yer alır. Bu nedenlerle, eğitim seviyesi yükselen çalışanların katılım isteği ve işletmelerin değişime ayak uydurabilme isteği, örgütlerin demokratik yapıları benimsemesini ve bu yapıları etkin bir şekilde uygulamalarını teşvik etmektedir.

3.1.6.3. Örgütsel Demokrasinin Çıktıları

Örgütsel demokrasi, günümüzde örgütlerde giderek daha fazla benimsenen bir yönetim anlayışı haline gelmiştir. Demokratik ilkelerin uygulandığı örgütlerde ortaya çıkan sonuçlar, bu yönetim biçiminin etkilerini gözler önüne sermektedir ve bu durum örgütsel demokrasinin değerlendirilmesine olanak tanımaktadır.

Demokrasinin öne çıkan özelliklerinden biri olan çoğunluk ilkesi, örgütlerde karar alma süreçlerini geniş bir katılım ve görüşme ile destekleyerek hata yapma olasılığını azaltır. Bowles ve Gintis'in (1993, 87) belirttiği gibi, bu yöntem örgütlerde daha doğru ve sağlıklı kararlar alınmasına olanak sağlar. Powley ve arkadaşlarının (2004) araştırmasına göre ise örgütlerde demokrasinin benimsenmesi, çalışanların örgütün amaçlarına katkı sağlamasını teşvik eder. Bu durum çalışanların motivasyonunu artırırken, örgütün değişimlere ve yeniliklere daha hızlı uyum sağlamasına da yardımcı olur. Sonuç olarak, örgüt içindeki çalışanların verimliliği üzerinde olumlu etkiler yaratır. Bu bulgular, örgütsel demokrasinin sadece karar süreçlerini iyileştirmekle kalmayıp aynı zamanda çalışanların katılımını teşvik ederek örgüt performansını artırıcı bir rol oynadığını göstermektedir.

Levine ve Tyson (1990), yaptıkları çalışmalarda yönetimde katılımın iş örgütlerindeki etkilerini değerlendirmişlerdir. Bulgularına göre, katılımın sağlandığı iş örgütlerinde verimliliğin arttığı ve olumsuz bir etkiye rastlanmadığı belirtilmiştir. Yazarlar, katılımın tipine bağlı olarak etki gücünün değiştiğini vurgulamış; doğrudan katılımın olduğu örgütlerde iş veriminin en yüksek seviyede olduğunu gözlemlemişlerdir. Ayrıca, iletişim ağının sağlıklı işlediği çok yönlü ve açık iletişim kanallarına sahip örgütlerde, hem örgütün karının hem de çalışanların verimliliğinin pozitif yönde etkilendiğini belirtmişlerdir. Genel olarak, katılımın iş doyumunu artırdığı, verimliliğe olumlu katkı sağladığı, örgüte kar sağladığı ve işe aidiyeti artırdığı sonuçlarına ulaşmışlardır.

Bhatti ve diğerleri (2011) ise Amerika Birleşik Devletleri ve Pakistan'daki bankalarda gerçekleştirdikleri araştırmada, çalışanların doğrudan katılımının örgütsel bağlılık ile pozitif ve güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Demokratik yönetim yapılarının, çalışanların örgüte duydukları bağlılığı artırdığı ve bu bağlılığın sağlıklılaştırıcı etkilere sahip olduğu sonucuna varmışlardır.

Lansbury (2009, 600), örgütsel demokrasiyi tanımlarken verimlilik, adil yaklaşım ve izlenen yolun insani sebeplerinin açıklığı olmak üzere üç başlık altında ele almıştır. Ona göre, örgütsel demokrasi çalışanların katılımını sağlayarak verimliliği arttırmakta, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini destekleyerek kişisel gelişimlerine katkıda bulunmaktadır. Bu durum, örgütlerin çıkarlarının olumlu yönde etkilenmesiyle çalışanların mutluluğunun birbirini beslediği sonucunu ortaya koymaktadır.

Dahl (2001, 250) ise örgütsel demokrasinin verimliliği engellemediğini, aksine demokratik örgütlerde refah, mutluluk gibi değerlerin arttığını belirtmiştir. Ona göre, verimliliği sağlamanın anahtarı, katılımın etkin hale getirilmesinden, sağlıklı iletişim ağının oluşturulmasından, yöneticilerin çalışanlarla entegrasyonundan ve daha az katmanlı bir hiyerarşik yapının benimsenmesinden geçmektedir. Bu açıklamalar, "Bir elin nesi var, iki elin sesi var..." atasözüyle örtüşen bir anlayışı yansıtmaktadır, yani iş birliğinin ve katılımın gücüne vurgu yapmaktadır.

Demokratik uygulamaların, cinsiyet, ırk ve sosyal sınıf gibi değişkenler üzerinde önemli bir denetleyici güce sahip olduğu vurgulanmaktadır (Collom, 2001, 211). Bu perspektife göre, örgütlerin demokratik olup olmaması, içerdikleri tutumlarla bu tür ayrımcılıkları etkileyebilir. Collom (2000, 220) tarafından yapılan çalışmalar, demokratikleşmenin sağlandığı örgütlerde çalışanlara verilen yetki ve yabancılaşmanın azaltılmasında örgütsel demokrasinin kritik bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Ayrıca, bu örgütlerin örgütsüz yapılar için bir model oluşturduğu ve fırsatlar sunduğu belirtilmektedir.

Norveç'te yapılan bir araştırmada ise, iş ile ilgili konuların danışılması ve işbirliğinin sağlanması gibi demokratik uygulamaların, yeteneklerin gelişimiyle olumlu

bir ilişkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Kalleberg ve diğerleri, 2009, 116). Ayrıca, işbirliği ve otonomi ile iş stresi arasında negatif bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Benzer şekilde, Amerika'da yapılan bir başka araştırmada da örgütsel katılım düzeyi ile stres ve adaptasyon arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Mackie ve diğerleri, 2001, 1065).

Bu bulgular, demokratik yönetim uygulamalarının, işyerlerindeki insan ilişkilerini ve çalışanların iş performansını olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektedir.

3.2. Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Motivasyonu

3.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bağlılık, toplumsal bağlamda var olan bir kavram ve anlayış biçimidir. Bu kavram, toplumsal içgüdünün duygusal bir ifadesi olarak nitelendirilmekte ve bireyin bir otoriteye, göreve veya vatanına olan sadakat duygusunu ifade etmektedir. Yani, bir duruma veya kişiye sadık olma hali olarak tanımlanmaktadır. Bağlılık, bireyi belirli bir düşünceye, kişiye veya gruba karşı önceden hazırlayan bir tutum olarak tanımlanabilir (Doğan ve Demiral, 2009, 111).

Bu tanım, bağlılığın ne kadar derin ve çeşitli anlamlar taşıdığını göstermektedir. Bağlılık, bireyin toplumsal yapı içerisindeki rolünü, ilişkilerini ve etkileşimlerini şekillendirmektedir. Örneğin, bir çalışanın işine ve iş yerine duyduğu bağlılık, onun performansını, iş yerindeki ilişkilerini ve genel iş memnuniyetini doğrudan etkilemektedir. Aynı şekilde, vatandaşların ülkelerine duyduğu bağlılık, toplumsal dayanışmayı ve ulusal birliği güçlendirmektedir. Bağlılık kavramı, duygusal bir temel üzerine inşa edilmiş olup, bireyin değerleri ve inançları ile sıkı sıkıya bağlantılıdır. Bu nedenle, bağlılığı geliştiren veya zayıflatan faktörler, bireyin duygusal ve psikolojik durumu üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Bireyler arasındaki bağlılık duygusunun güçlendirilmesi, toplumsal uyum ve iş birliğini artırmada kritik bir rol oynamaktadır. Bağlılık duygusunun güçlü olduğu toplumlarda, bireyler arasında daha fazla dayanışma ve iş birliği görülmektedir. Bu durum, toplumsal sorunların çözümünde ortak hareket etmeyi ve birlikte çalışma kültürünü teşvik etmektedir. İş yerlerinde ise bağlılık, çalışanların motivasyonunu artırmakta ve organizasyonun genel başarısını olumlu yönde etkilemektedir. Bağlılık, aynı zamanda kriz durumlarında da toplumu bir arada tutan önemli bir faktör olmaktadır. Özetle, bağlılık kavramı, hem bireysel hem de toplumsal düzeyde büyük bir öneme sahip olmaktadır. Bağlılık duygusunu güçlendirmek, toplumun genel refahını ve dayanışmasını artırmak için kritik bir adım olmaktadır.

Örgütsel bağlılık, bireyin işine yüksek bir sadakat duygusuyla bağlanmasını, örgütün değerlerine ve hedeflerine içtenlikle inanmasını ve bu doğrultuda çaba göstermesini ifade eden psikolojik bir bağ olarak tanımlanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990; Mowday, Steers ve Porter, 1979'dan aktaran Türkkan, 2021, 4). Bu tanım, örgütsel bağlılığın birey ve örgüt arasındaki ilişkide ne kadar kritik bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Bireyin örgüte olan bağlılığı, sadece iş performansını değil, aynı zamanda iş tatmini, örgüt içi ilişkiler ve genel örgüt iklimini de olumlu yönde etkilemektedir. Yüksek örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt hedeflerine ulaşma konusunda daha istekli ve motive olmalarını sağlamakta, bu da örgütün genel verimliliği ve başarısı üzerinde doğrudan bir etki yaratmaktadır. Örgütsel bağlılık, aynı zamanda çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmakta ve iş gücü devrini düşürmektedir. Bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, örgüte karşı daha sadık olup, uzun vadeli katkı sağlamaya yönelik güçlü bir eğilim göstermektedirler. Bu durum, örgütlerin çalışan bağlılığını artırmak için stratejiler geliştirmelerini ve bağlılığı teşvik edecek bir örgüt kültürü oluşturmalarını önemli kılmaktadır.

Örgütsel bağlılık tarihçesine bakıldığında, 20. yüzyılın ortalarından itibaren birçok araştırmacının bu konu üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Günümüzde örgütsel bağlılık konusuna verilen önem giderek artmaktadır. Bu artışın nedenleri şu şekilde açıklanmaktadır (Uslu, 2021, 34):

Örgüte bağlılık ile istenen çalışma davranışı arasındaki ilişki: Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt içinde beklenen ve istenen çalışma davranışlarını sergileme olasılığını artırmaktadır. Çalışanların örgüte olan bağlılıkları, iş yerinde daha uyumlu ve verimli bir çalışma ortamı yaratmaktadır.

Örgütsel bağlılığın işgören devamlılığı için önemi: Yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olduğu çalışanların iş yerinde daha uzun süre kalma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Bu durum, iş gücü devrini azaltmakta ve örgüt için daha istikrarlı bir iş gücü sağlamaktadır.

Örgütsel bağlılık ile çalışan performansı arasındaki pozitif ilişki: Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların performansının da yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bağlılık, çalışanların işlerine daha fazla enerji ve çaba harcamalarına, dolayısıyla iş performanslarının artmasına neden olmaktadır.

Örgütsel bağlılığın örgütsel etkinlik için bir gösterge olması: Örgütsel bağlılık, örgütün genel etkinliği ve verimliliği için önemli bir gösterge olarak kabul edilmektedir. Bağlı çalışanlar, örgütün hedeflerine ulaşması ve genel başarısı için kritik rol oynamaktadır.

Örgüte bağlı çalışanların fedakarlık yapabilmesi ve dürüst davranması: Yüksek örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt için fedakarlık yapma eğilimlerini artırmakta ve örgüte karşı dürüst ve sadık olmalarını sağlamaktadır. Bu durum, örgütün uzun vadeli başarısı ve sürdürülebilirliği için önemli bir faktördür.

Bu nedenler, örgütsel bağlılığın hem teorik hem de uygulamalı açıdan ne kadar kritik bir öneme sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt içindeki rollerine olan adanmışlıklarını ve iş yerinde sergiledikleri davranışları olumlu yönde etkileyerek, örgütün genel performansını ve başarısını artırmaktadır. Aynı zamanda, bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, iş yerinde daha uzun süre kalma eğiliminde olup, iş gücü devrini azaltarak örgüte istikrar sağlamaktadır.

Örgütsel bağlılık konusundaki araştırmalar, bu kavramın örgütsel başarı ve verimlilik açısından ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda, örgütlerin çalışan bağlılığını artırmak için stratejik planlamalar yapması ve bu bağlılığı teşvik edecek bir örgüt kültürü oluşturması gerekmektedir. Örgütsel bağlılık, sadece bireysel performansı değil, aynı zamanda örgütün genel etkinliğini ve verimliliğini de olumlu yönde etkilemektedir. Bu nedenle, örgütlerin bağlılığı artırıcı politikalar ve uygulamalar geliştirmesi, hem çalışan memnuniyetini artırmak hem de örgütsel hedeflere ulaşmak için büyük bir önem taşımaktadır.

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak geçmişten günümüze kadar yapılan tanımlamalar ve sınıflandırmalar Tablo 1 de sunulmuştur.

Tablo 3.1. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi

Araştırmacı	Yıl	Örgütsel Bağlılıkla ilgili Önermeler
Becker	1960	Örgütsel bağlılık ile ilgili yan faydalar
Grusky	1966	Ödüllendirme Kavramı
Kanter	1968	Devam bağlılığı, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak sınıflandırılması
Sheldon	1971	Sosyalleşme ve yatırım kavramlarının örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilmesi
Porter vd.	1974	Duygusal bağlılık ve devam bağlılığı
Winer, Gechman	1977	Sosyalleşme
Salanich, Staw	1977	Tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık
Mathieu, Zajac	1990	Tutumsal bağlılık ve hesapçı bağlılık
Allen, Meyer	1990	Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve zorunlu (normatif) bağlılık
	1991	
	199-	

Örgütsel bağlılık literatürüne göre, araştırmacılar genellikle bireylerin bağlılık özelliklerine odaklanmış, bu bağlamda kişinin örgütsel hedeflerini koruma isteği, örgütün belirlediği davranış normlarını yerine getirme durumu ve örgütle paylaşılan birliktelikten kaynaklanan moral ve psikolojik gücü ele almışlardır (Balay, 2000, 15). Örgütsel bağlılığı tanımlarken, çalışanların işletmenin farklı bileşenlerine veya unsurlarına duydukları bağlılığı vurgulayan birçok yazar bulunmaktadır.

3.2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılığın işletmeler tarafından fark edilmeye başlanması 1950'li yıllarda gerçekleşmiştir. Bu dönemde, örgüt üyelerinin örgütün amaçları, hedefleri ve değerlerini benimsemelerinin, örgüt faaliyetlerinin sürekliliğini ve amaçların

gerçekleştirilmesini sağlamada kritik bir öneme sahip olduğu anlaşılmıştır. Örgütsel bağlılık, verimliliğin artırılması ve örgüt içi çatışmaların azaltılması açısından kaçınılmaz bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. Çalışanların sadece resmi rollerini yerine getirmekle kalmayıp, örgüte gönüllü olarak katkıda bulunmaları, içselleştirme ve örgütle özdeşleşme temelli bir bağlılık türünü ortaya koymalarını gerektirmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986; akt. Gündoğan, 2009, 55).

Örgütsel bağlılık, çalışanların işletmeye duydukları bağlılık ve işletmenin ortak hedefleri ile değerlerine uyum sağlama sürecidir. Çalışanların örgütsel bağlılığı, işletme için kritik öneme sahip konularda belirleyici bir faktördür; bu konular arasında işe devam, verimlilik, etkinlik, performans, iş memnuniyeti ve işten ayrılma isteği yer alır. Çalışanlar işletmeye duydukları bağlılık hissetmediklerinde, işletmeye zarar verebilirlerken, bağlılık durumunda bu faktörler işletme lehine olumlu bir şekilde etkileyebilir. İşletmeler, çalışanların kendilerini işletmenin bir parçası olarak hissetmelerini teşvik edecek politikalar belirlemelidirler. Bu politikalar, hem işletmenin sürdürülebilirliği hem de çalışanların iş yerinde mutlu ve huzurlu olmaları açısından önem taşır (Bal, 2020, 32).

Bir şirketin başarı veya başarısızlığı, çalışanlarının özveri ve motivasyon düzeyleri ile doğrudan ilişkilidir. Çalışanların motivasyonu genellikle işlerine ve kariyerlerine duydukları bağlılıktan kaynaklanır. Örgütsel bağlılık, şirketlerin kesinlikle anlaması gereken kritik bir konudur. Bir çalışanın işe olan katkısı, kuruluşun hedeflerine duyduğu bağlılığa bağlıdır. Bugünün ekonomik ortamında, şirketler daha az kaynakla (insan ve maliyet gibi) daha fazlasını başarmak zorundadır. Bu yüzden, yüksek performans gösteren çalışanları elde tutmak şirketler için son derece kritiktir. İşlerine odaklanan ve şirketlerine sadık olan çalışanlar, önemli rekabet avantajları sağlarlar, örneğin yüksek verimlilik ve düşük personel devir oranı (Baltalılar, 2022, 45).

3.2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

3.2.3.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, iş tecrübesi ve medeni durum gibi demografik özellikler olarak da bilinir ve işgörenlerin işletmelere karşı bağlılık düzeylerinde önemli bir rol oynar (Bakan, 2011, 92). Bu demografik özellikler, işin doğası ve çalışma koşullarıyla ilişkili olarak işgörenler üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler yaratabilir. Dolayısıyla, bu tür faktörlerin işgörenlerin örgüte bağlılığını nasıl etkilediğinin anlaşılması ve buna yönelik uygun stratejilerin geliştirilmesi son derece önemlidir (Bal, 2020, 20).

Cinsiyet : Örgütsel bağlılıkla cinsiyet arasındaki ilişki konusunda yapılan çalışmalar ele alındığında, genel kabul görmüş bir ortak görüşün olmadığı görülmektedir (Bal, 2020, 28).

Örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişki konusunda yapılan çalışmalar, genellikle ortak bir görüşe varılamadığını göstermektedir (Bal, 2020, 28). Bazı araştırmacılar, kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğunu ileri sürmektedir. (İnce ve Gül, 2005, 80) gibi araştırmacılar, bu durumu aşağıdaki nedenlerle açıklamaktadır:

1. Kadın işgörenler, çalışma ortamlarını ve örgütlerini sık sık değiştirmek istemeyebilirler, bu nedenle daha istikrarlı olabilirler.

2. Kadın çalışanlar, belirli statülere ulaşabilmek için genellikle daha fazla çaba sarf etmiş ve daha fazla engelle karşılaşmış olabilirler. Bu durum, kadın çalışanların motivasyonunu artırarak örgütlerine daha yüksek bir bağlılık göstermelerine neden olabilir.

Bu faktörler, cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini anlamak için önemli ipuçları sağlamaktadır, ancak genel olarak konuyla ilgili daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmalar, cinsiyetin işgörenlerin önceliklerinde ve dolayısıyla bağlılık düzeylerinde farklılıklara yol açabileceğini göstermektedir (Uyar, 2021, 22). Örneğin, erkek işgörenler genellikle ücret, kariyer hedefleri ve organizasyon içinde daha iyi bir konum gibi faktörlere önem verirken, kadın çalışanlar genellikle çalışma arkadaşları ile iletişim, çalışma saatlerinin uygunluğu gibi konulara daha fazla odaklanabilirler.

Ayrıca, cinsiyetin bağlılık üzerindeki etkisinin sektöre ve pozisyona göre değişebileceği de belirtilmektedir. Örneğin, mavi yakalı kadınların genellikle erkeklere göre daha yüksek örgütsel bağlılık gösterdikleri, buna karşın beyaz yakalı erkeklerin kadınlara göre daha fazla örgütsel bağlılık sergiledikleri tespit edilmiştir (Baltalılar, 2022, 87).

Yaş: Çalışanların yaşları, iş ile ilgili beklentileri, davranışları ve tutumları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Yaş faktörü, çalışanların işlerine karşı tutumlarını, beklentilerini ve algılarını şekillendirebilir, dolayısıyla örgütsel bağlılıklarını da etkileyebilir. Yaşın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi üzerine yapılan çalışmalarda çeşitli bulgular ortaya çıkmaktadır.

Örneğin, bazı araştırmalar yaşın örgütsel bağlılık üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını ileri sürerken, diğer araştırmalar ise yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu öne sürmektedir (Şen, 2008, 41). Bu bağlamda, bireylerin yaşları arttıkça genellikle örgüte olan bağlılıklarının da arttığı yönünde bir eğilim olduğu belirtilmektedir. Bu konudaki farklı bulgular, yaşın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin

karmaşıklığını ve çalışma yaşamında yaşı nasıl bir değişken olduğunu anlamak için daha fazla araştırma yapılması gerektiğini göstermektedir.

Yaş faktörü, özellikle çalışma süresi ile birlikte ele alındığında, işe yeni başlayan çalışanların genellikle eğitimleri ve kişisel çıkarlarına uygun bir işte çalışma isteği daha yüksektir. İşletmeler, yeni çalışanların işe bağlılığını sağlamak ve uzun vadeli verimliliklerini artırmak için uyum sürecine önem vermelidirler. Bu süreçte, yaş faktörünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi de belirleyici olabilir.

Emre'nin (2016) çalışmaları, yaş aralıkları ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Genel olarak, çalışanların yaşları arttıkça genellikle örgüte olan bağlılıklarının da arttığı gözlemlenmektedir. Bu bağlamda, genç çalışanların işletmelerine yaşlı çalışanlara kıyasla daha az bağlılık gösterebileceği ve genç işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olabileceği sonucuna varılmıştır

(Uyar, 2021). Bu bulgular, yaş faktörünün işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki önemini ve karmaşıklığını vurgulamaktadır. İşletmelerin her çalışan grubunun özelliklerini anlayarak yönetim stratejileri belirlemesi ve bu bağlamda uygun destek ve yönlendirme sağlaması, işletme performansı ve çalışan memnuniyeti açısından kritik önem taşımaktadır.

Yaşlanmanın iş değiştirmede bir engel olarak görülmesinin sebebi genellikle yaşlı işgörenlerin yeni bir işe başladıklarında öğrenme güçlüğü yaşayacakları düşüncesidir. Yaşlı çalışanlar, yeni bir işte adaptasyon sürecinin zor olabileceğini ve yeni beceriler öğrenme konusunda genç çalışanlara kıyasla daha fazla zorlanabileceklerini düşünebilirler. Bu algı, genç çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını negatif yönde etkileyebilir.

Örneğin, Tunçbiz'in (2015) çalışmaları bu durumu vurgulamaktadır. Genç çalışanlar genellikle hayatlarını istedikleri gibi şekillendirme özgürlüğüne sahip oldukları için yeni bir işe başladıklarında öğrenme için yeterince zamanları olduğunu düşünebilirler. Bu nedenle, işletmelere bağlılık göstermekte daha az istekli olabilirler.

Bu bağlamda, işletmelerin yaş faktörünü dikkate alarak işe yeni başlayan her çalışan grubunun adaptasyon süreçlerine destek olmaları ve uyumlarını sağlamaları önemlidir. Yaşlı işgörenler için öğrenme fırsatları sunmak ve genç çalışanların işletmeye bağlılıklarını artırmak için gelişim imkanları sağlamak, işletme performansı ve çalışan memnuniyeti açısından olumlu katkılar sağlayabilir.

Eğitim Durumu: Çalışanların aldıkları eğitimler, iş hayatına yönelik bakış açılarını ve beklentilerini büyük ölçüde şekillendirmektedir. Eğitim düzeyi arttıkça, çalışanların işe verdikleri önem ve iş ile ilgili beklentileri de artmaktadır. Yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanların perspektifleri ile daha düşük eğitim seviyesine sahip çalışanların perspektifleri arasında belirgin farklılıklar bulunmaktadır. Yüksek eğitim almış çalışanlar, eğitimlerinin bir sonucu olarak, işyerlerinde nitelikli çalışanlar olarak

yer almaktadırlar. Bu çalışanlar, eğitimlerine yaptıkları maddi ve zaman yatırımlarının karşılığı olarak, işletmeden talep ettikleri ücret ve çalışma koşullarına yönelik taleplerini de artırmaktadırlar. Ayrıca, yüksek eğitilmiş çalışanlar, işlerini sadece maddi kazanç için değil, aynı zamanda toplumsal statülerini yükseltmek, saygın bir meslek sahibi olmak ve sosyal ilişkilerini geliştirmek için bir araç olarak görmektedirler (Çakır, 2001, 35'ten akt. Uyar, 2021, 23).

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörlerden biri olarak eğitim durumu, çeşitli araştırmalarla incelenmiştir. Bu araştırmaların sonuçlarına göre, çalışanların eğitim düzeyinin artması, onların karar verme süreçlerine katılımını, inisiyatif almalarını ve sorumluluklarını artırmaktadır. Bu durum, çalışanların işlerini daha verimli bir şekilde yürütmelerini sağlamak ve işe devamsızlık oranlarını azaltmaktadır (Şen, 2008, 45).

Çalışanların eğitim seviyesi ile örgüte duydukları bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğu çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuştur. Yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanlar, görevleri ile ilgili gerekli bilgi ve becerilere sahip olduklarından, daha iyi iş fırsatları bulabileceklerine dair bir inanç taşıyabilirler ve bu nedenle mevcut işlerinde kalmaya olan bağlılıkları zayıflayabilir. Bunun yanı sıra, eğitim düzeyinin artması, bireylerin maddi, sosyal ve psikolojik beklentilerini de yükseltir. Bu tür beklentilerin örgüt tarafından karşılanamaması durumunda, çalışanların örgüte olan bağlılıkları azalabilir. Dolayısıyla, eğitim seviyesi yüksek çalışanların örgütsel bağlılık algıları ile eğitim düzeyleri arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ifade edilebilir (Çolakoglu vd, 2009, 79). Bu durum, eğitilmiş çalışanların beklentilerinin karşılanmaması durumunda, örgütten ayrılma eğilimlerinin yüksek olabileceğini ve örgüte olan bağlılıklarının azalabileceğini göstermektedir. Eğitim düzeyi yüksek çalışanlar, genellikle kariyer gelişimi, daha yüksek maaş ve daha iyi çalışma koşulları gibi taleplerle öne çıkarlar ve bu taleplerin karşılanmaması, örgütsel bağlılıklarını olumsuz etkileyebilir. Bu bağlamda, örgütlerin, yüksek eğitilmiş çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak stratejiler geliştirmeleri önem arz etmektedir.

Medeni Durumu: Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında zayıf fakat pozitif bir ilişki olduğu çeşitli araştırmalarla gösterilmiştir. Evli çalışanlar, bekar çalışanlara kıyasla örgüte daha fazla bağlılık göstermektedir. Bu durumun altında yatan nedenlerden biri, evli çalışanların sorumluluk duygusunun daha yüksek olması ve ailelerinin geleceğini güvence altına almak istemeleridir. Evli çalışanlar, genellikle daha fazla kişinin bakımından sorumlu oldukları için ekonomik anlamda işletmeye daha bağımlıdırlar. Bu durum, evli çalışanların işletmeye olan devamlılık bağlılığı ile yakından ilişkilidir (Aykaç, 2010, 18). Evli bireylerin, ailelerinin mali ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla istikrarlı bir işte çalışmaya devam etme eğiliminde oldukları ve bu nedenle işlerini koruma ve sürdürülebilir bir gelir sağlama konusunda daha kararlı oldukları gözlemlenmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin evli çalışanlarının bu

özelliklerini göz önünde bulundurarak, onların bağlılıklarını artıracak stratejiler geliştirmesi önemlidir.

Cinsiyet ile medeni durum arasındaki ilişki incelendiğinde, evli erkek çalışanların, evli kadın çalışanlara göre örgütlerine daha fazla bağlılık gösterdikleri ortaya çıkmaktadır. Bu sonuca ulaşılmasının nedeni olarak, bekar erkek çalışanların evlenmesiyle birlikte yaşamlarına bir düzen geldiği, buna karşın bekar kadın çalışanların evlenmesinin iş yükü ve sorumluluklarını artırdığı iddia edilmektedir. Bu durum, evli kadın çalışanların örgüte olan bağlılıklarını azaltmaktadır (Tunçbiz, 2015, 77).

Medeni durum ile ilgili yapılan çalışmalarda genellikle aynı sonuca ulaşılmaktadır. Sonuç olarak, evli erkek çalışanların örgüte olan bağlılıklarının daha yüksek düzeyde olduğu, evli kadın çalışanların ise örgüte olan bağlılıklarının daha düşük düzeyde olduğu gözlemlenmektedir. Araştırmacılar, bu sonuca ulaşılmasının en önemli nedeninin, evliliğin erkek çalışanların yaşam biçimini düzene sokması ve daha sağlıklı hale getirmesi, kadın çalışanların ise hem evde hem de işte aynı anda artan sorumluluklarının olduğu öne sürmektedir. Dolayısıyla, evli erkek çalışanların örgüte olan bağlılıklarının kadın çalışanlara göre daha yüksek olduğunu ifade edebiliriz (Ersoy, 2007, 51).

Medeni durumun genel olarak örgütsel bağlılık üzerinde dolaylı bir etkisi olduğu söylenebilir. Şahin'in (2014) çalışmaları, yaşlı, evli ve çocuk sahibi olan işgörenlerin işletmelere daha fazla bağlılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu işgörenler genellikle daha istikrarlı ve sadık olup, işletme açısından olumlu sonuçlar doğurabilirler. Öte yandan, genç ve bekar çalışanlar daha esnek olup, örgüt ve iş değişikliği yapma eğilimindedirler. Bu durum, genç ve bekar çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının daha düşük olabileceğini ve işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olabileceğini göstermektedir. Bu bulgular, işletmelerin çalışanların medeni durumlarını göz önünde bulundurarak uygun yönetim stratejileri geliştirmesi gerektiğini vurgulamaktadır. İşletmeler, evli ve çocuk sahibi çalışanların bağlılıklarını artırmak için destekleyici politikalar ve esnek çalışma düzenlemeleri sunarken, genç ve bekar çalışanların motivasyonlarını ve bağlılıklarını artırmak için kariyer gelişimi ve öğrenme fırsatları sağlamalıdır.

Hizmet Süresi: Hizmet süresi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki konusundaki araştırmalar, genel olarak örgütte geçirilen zamanın artmasıyla bağlılığın artacağı yönünde bir kabul üzerinde yoğunlaşmaktadır. Özellikle, örgüt içinde geçirilen sürenin artmasıyla birlikte çalışanların örgüte karşı duydukları bağlılık genellikle güçlenmektedir. Bu süreçte, çalışanlar örgüte daha fazla yatırım yaparlar ve zamanla işletme kültürüne daha fazla entegre olurlar. Ayrıca, örgüt içinde geçirilen sürenin artması, çalışanların terfi beklentilerini de destekleyebilir ve bu durum da bağlılığı artırıcı bir etken olabilir. Ancak, aynı pozisyonda geçirilen zamanın artmasıyla bağlılık

azalabilir. Çünkü çalışanlar, uzun süre aynı pozisyonda kaldıklarında terfi beklentilerinin karşılanmaması gibi nedenlerden dolayı motivasyonlarını kaybedebilirler. Bu durum, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını zayıflatabilir ve hatta işten ayrılma niyetlerini artırabilir. Sonuç olarak, işletmelerin hizmet süresi ve pozisyon değişiklikleri gibi faktörleri dikkate alarak çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını destekleyici politikalar geliştirmeleri önemlidir. Özellikle, terfi ve kariyer gelişimi fırsatları sunarak çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve katkılarını artıracakları ortamlar yaratılmalıdır.

3.2.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılık ile iş ve çalışma hayatının değerlerini yansıtan örgütsel faktörler arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu bağlamda yapılan araştırmalar, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin; ücret politikaları, işletme kültürü, işletme büyüklüğü, örgütsel adalet, işin niteliği, liderlik, yönetim tarzı, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi çeşitli faktörlerden etkilendiğini ortaya koymuştur (Varol, 2010, 30). Araştırmalar, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin bu faktörler tarafından nasıl etkilendiğini detaylı bir şekilde incelemiştir. Ücret, çalışanların maddi tatminini ve işlerine olan bağlılıklarını doğrudan etkileyen kritik bir faktördür. İşletme kültürü, işletmenin değerleri ve normlarıyla çalışanların uyum sağlamasını kolaylaştırırken, işletme büyüklüğü, çalışanların işletme içinde kendilerini ne kadar önemli ve değerli hissettiklerini belirleyebilir. Örgütsel adalet, çalışanların adil muamele gördüklerine inanmaları durumunda bağlılıklarını artırabilir. İşin niteliği, çalışanların işlerinden ne kadar tatmin olduklarını ve işlerine ne kadar bağlı olduklarını belirleyen önemli bir faktördür. Liderlik ve yönetim tarzı, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını etkileyen diğer kritik unsurlardır. Rol çatışması ve rol belirsizliği ise çalışanların iş tatmini ve bağlılık düzeylerini olumsuz yönde etkileyebilen faktörlerdir. Bu faktörlerin her biri, çalışanların örgüte olan bağlılık düzeylerinde belirleyici rol oynar ve bu nedenle, örgütsel bağlılığı artırmak için bu faktörlerin dikkatlice yönetilmesi gerekmektedir. Örgütlerin, çalışanlarının bağlılığını artırmak için bu faktörleri göz önünde bulundurarak stratejiler geliştirmeleri ve uygulamaları önemlidir (Varol, 2010, 23).

Ücret Düzeyi: Ücret seviyesi, örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Çoğu işletmede çalışanlar, belirlenen bir ücret karşılığında çalışmalarını sürdürmektedir. Çalışanların işletmeye olan bağlılıkları ile aldıkları ücret arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Araştırmalar, çalışanların işten ayrılma kararı verirken en fazla dikkate aldıkları unsurun ücret düzeyi olduğunu ortaya koymaktadır (Samadov, 2006, 29).

İşletmelerin, çalışanlarına ödedikleri ücretleri sadece bir gider kalemi olarak görmemeleri gerekmektedir. Ücretlerin çalışanları tatmin etmemesi durumunda,

işletmeler daha yüksek maliyetlerle karşılaşabilmektedir. Ücretlerinin yaptıkları işe oranla düşük olduğunu düşünen çalışanlar, işlerine yeterince odaklanamamakta, hata yapma oranları artmakta ve fırsat bulduklarında işletmeden ayrılmayı düşünmektedirler. Ücretlerinden memnun olmayan ve işletmeye bağlılık hissetmeyen çalışanların sebep olduğu maliyetler, ödenen ücretlerin çok ötesine geçmektedir. Bu durum, çalışanların işlerine gerekli dikkat ve özeni göstermemelerine, dolayısıyla verimlilik ve kalite düzeylerinin düşmesine neden olmaktadır (Samadov, 2006, 36). Özetle, ücret politikaları, çalışanların motivasyonu ve işletmeye bağlılık düzeyleri üzerinde doğrudan etkili olup, işletmelerin bu konuya büyük önem vermesi gerekmektedir. Çalışanların ücretlerinden memnun olmaları, işlerine olan bağlılıklarını artıracak ve dolayısıyla işletmenin verimlilik ve kalite düzeyini olumlu yönde etkileyecektir.

İşletmeler, çalışanlarının bedensel ve zihinsel emeklerinin karşılığı olarak ücret öderler. Çalışanlara sağlanan ikramiyeler ve teşvikler, onların işletmeye olan bağlılıklarını artırıcı bir rol oynar. Ücret ve ödüller, çalışanların işte kalma kararlarını etkileyen önemli unsurlardır. İşletmeler, çalışanların gösterdiği performans ve yaptıkları katkılar doğrultusunda belirli ödüller vermeyi taahhüt eder. Bu ilişkinin sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını pekiştirir ve iş değiştirme düşüncesini azaltır (Uyar, 2021, 27).

Çalışanlar, zaman içinde örgütsel bağlılık geliştirdiklerinde, aldıkları ücretin düzeyine olan önem azalabilir ve kendilerini işletmeye fedakârca adayabilirler (Emre, 2016, 78). Bu durum, çalışanların işletmeye olan duygusal bağlılıklarının artmasına ve uzun vadede daha yüksek iş tatmini ve performans sergilemelerine neden olabilir. Özetle, işletmelerin çalışanlarına yönelik adil ücret ve ödüllendirme politikaları, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmak için kritik öneme sahiptir. Çalışanların performanslarını ve katkılarını takdir eden işletmeler, onların bağlılıklarını ve iş yerinde kalma sürelerini artırarak, hem çalışan memnuniyetini hem de işletme verimliliğini yükseltebilirler.

Çalışanlar, aldıkları ücretin yaptıkları işe uygun olup olmadığını ve diğer çalışanların ücretleriyle karşılaştırıldığında arada bir fark olup olmadığını değerlendirirler. Bu değerlendirmeler sonucunda, çalışanların algılarının olumlu yönde olması, örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkiler ve işletmeye olan bağlılıklarını artırır (Reçber, 2014, 91). Çalışanlar, ücret adaletinin sağlandığına inandıklarında, işletmeye duydukları güven ve bağlılık artar. Ücretlerin adil bir şekilde dağıtıldığı bir çalışma ortamı, çalışanların motivasyonunu ve memnuniyetini artırarak, örgütsel bağlılıklarını pekiştirir. Bu da, çalışanların iş yerinde daha uzun süre kalmalarına ve işletmeye daha fazla katkı sağlamalarına neden olur. Öte yandan, ücret adaletsizliği algısı, çalışanların motivasyonunu düşürebilir ve iş değiştirme eğilimlerini artırabilir.

Adalet: Örgütsel bağlılık bağlamında ele alındığında, işletmeye bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden biri adalettir. Adalet, örgütsel bağlılık açısından

İşletmelerin en temel değerlerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Adalet kavramı; dürüstlük, adillik, eşitlik ve bireylere saygı göstermek gibi davranışları kapsar (Uyar, 2021, 28). Adaletin sağlanması, çalışanların işletmeye duydukları güveni ve bağlılığı artırır. İşletmelerde adil uygulamaların varlığı, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini ve işletmeye olan sadakatlerini pekiştirir. Adaletin olmadığı bir çalışma ortamı ise çalışanların moral ve motivasyonunu düşürebilir, örgütsel bağlılıklarını zayıflatabilir ve yüksek işten ayrılma oranlarına neden olabilir. Özetle, adalet, örgütsel bağlılığın temel yapı taşlarından biridir. İşletmelerin dürüst, adil ve eşitlikçi bir yaklaşım benimsemeleri, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını ve iş tatminlerini artıracaktır. Adaletin ön planda olduğu bir çalışma ortamı, çalışanların işletmeye duyduğu güveni ve uzun vadeli sadakatlerini güçlendirecektir.

Örgütsel adalet, çalışanların iş yerindeki adalet algılarını ve bu algıların iş ile ilgili durumları nasıl etkilediğini ifade eder. Bu kavram, çalışanların işletmelerde kendilerine adil davranılıp davranılmadığını belirlemede kullandıkları yöntemleri, işletme içindeki değişimleri ve çalışanların yöneticileri, çalışma arkadaşları ve işletme ile ilişkilerini kapsar (Kaya, 2013, 33). İşletmeler, çalışanlarına adil davrandıklarında ve adil bir yönetim anlayışı benimsediklerinde, çalışanların işletmeye karşı tutumları da olumlu olacaktır. Öte yandan, çalışanlar işletmenin adaletsiz davrandığını düşündüklerinde ve adil bir yönetim göremediklerinde, işletmeye karşı olumsuz tutumlar geliştireceklerdir. Bu çerçevede, çalışanların örgüt içinde adil, eşitlikçi ve hakkaniyet esasına dayalı bir işleyiş olduğuna inanmaları, örgüte olan bağlılıklarını artıracaktır (Meydan, Basım ve Çetin, 2011, 200). Adil bir çalışma ortamı, çalışanların güvenini pekiştirir ve işletmeye olan sadakatlerini güçlendirir. Adaletin olmadığı bir ortamda ise, çalışanların moral ve motivasyonu düşer, iş tatmini azalır ve yüksek işten ayrılma oranları gözlemlenebilir. Özetle, örgütsel adalet, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını doğrudan etkileyen kritik bir faktördür. İşletmelerin, adil, eşitlikçi ve hakkaniyetli bir yönetim sergilemeleri, çalışanların işletmeye olan güvenini artıracak ve uzun vadede örgütsel bağlılığı güçlendirecektir.

Örgütsel adalet kavramı, genellikle iki alt başlık altında değerlendirilir: dağıtımsal adalet ve yönetimsel adalet. Dağıtımsal adalet, çalışanların ücret ve ödül gibi maddi kazançlar ve haklar konusundaki adalet algısını ifade ederken, yönetimsel adalet, üst yönetimin karar verme süreci ve bu süreçte kullanılan mekanizmaların adil olup olmadığını açıklar (İnce ve Gül, 2005, 81).

İşletmelerde çalışanların örgütsel adalet algıları; doğruluk, dürüstlük, iş ahlakına uyma ve önyargısız olma gibi faktörlerden etkilenir. Bu faktörlerin işletme içinde uygulanması, çalışanların adalet algılarını olumlu yönde etkiler. Ancak, bu faktörlerin göz ardı edilmesi durumunda, çalışanların adalet algıları olumsuz yönde etkilenir ve işletme içinde memnuniyetsizlik ve huzursuzluk ortaya çıkar (Emre, 2016). Bu bağlamda örgütsel adaletin dağıtımsal ve yönetimsel boyutları, çalışanların işletmeye

duyduğu güven ve bağlılık açısından büyük önem taşır. Doğruluk, dürüstlük, iş ahlakına uyma ve önyargısız olma gibi ilkelerin titizlikle uygulanması, çalışanların adalet algılarını ve dolayısıyla örgütsel bağlılıklarını artırır. Aksi takdirde, adaletin sağlanmadığı bir çalışma ortamı, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini düşürerek, verimliliği olumsuz yönde etkileyebilir.

Çalışanlar, örgütsel bağlılıklarını sürdürebilmek için işletmenin kurallarını ve uygulamalarını benimsemeli ve desteklemelidir. Bu durum, genellikle örgütsel adaletin varlığı ile ilişkilidir. İşletmelerde adaletin sağlandığına inanan çalışanlar, genellikle örgüte daha fazla bağlılık gösterirler. Öte yandan, işletmenin adaletsiz uygulamaları olduğunu düşünen çalışanların örgütsel bağlılıkları ise düşük olacaktır (Albayrak, 2007, 53). Örgütsel adalet, çalışanların işletme içindeki deneyimlerini belirleyen önemli bir faktördür. Adaletin sağlandığı bir ortamda çalışanlar, işletmeye güven duyarlar ve işlerine daha fazla bağlanırlar. Bu durum, çalışanların motivasyonunu artırarak işletme performansına olumlu katkı sağlar. Aksine, adaletsizlik algısı, çalışanların moralini düşürebilir ve işletmeden ayrılma niyetlerini artırabilir. Sonuç olarak, işletmelerin adalet ilkelerine dayalı olarak kurallarını ve uygulamalarını yönetmeleri, çalışanların örgütsel bağlılıklarını güçlendirir ve uzun vadeli başarılarını destekler.

Terfi Ve Kariyer Fırsatı: İşletmeler, işgörenlerinin kariyer hedeflerine ulaşmaları için destek verdiklerinde, örgütsel bağlılığı güçlendirmelerine önemli katkıda bulunurlar. Kariyer geliştirme ve terfi fırsatları sunan işletmeler, çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmalarını sağlarlar. Bu süreçte işgörenler yeni yetenekler ve beceriler kazanırken, aynı zamanda işletmeye olan bağlılıkları da artar (Ersoy, 2007, 55).

Günümüzde işgörenler, sadece güvenli bir iş aramak yerine, kariyerlerini geliştirebilecekleri ve farklı deneyimler kazanabilecekleri iş fırsatlarını aramaktadırlar. İşletmeler ise iş güvenliği sağlamaktan öte, çalışanların yeteneklerini ve deneyimlerini geliştirerek onları örgüte kazanmak ve bağlılıklarını sağlamlaştırmak üzerine odaklanmaktadır (Baruch, 2004, 72).

Bu yaklaşım, işletmelerin rekabet avantajını artırırken, aynı zamanda çalışanların işletme içindeki potansiyellerini gerçekleştirmelerine de olanak tanır. Sonuç olarak, işletmelerin kariyer gelişimi ve terfi imkanları sunarak çalışan bağlılığını artırmaları, uzun vadeli başarıları için kritik bir stratejidir. Çalışanlar hakkında verilen terfi kararları, işgörelere kariyer geliştirme fırsatları sunması açısından örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilemektedir. Terfi, çalışanların mevcut mevkilerinden daha üst bir pozisyona yükseltilmesini ifade etmektedir. Çalışanların mevkileri yükseldikçe sorumluluk alanları genişlemekte, otonomileri artmakta ve elde ettikleri kazançlar yükselmektedir. Bu durum, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Dolayısıyla, çalışanların terfi beklentilerinin karşılanması, örgütsel bağlılıklarının belirleyici bir unsuru olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca, terfi kararlarının

objektif ölçütlere dayanarak verilmesi, çalışanların adalet algılarını da olumlu yönde etkileyecektir (Ersoy, 2007, 56).

Terfi süreçlerinin adil ve şeffaf bir şekilde yürütülmesi, çalışanların örgüte olan güvenini pekiştirmektedir. Terfi kararlarının nesnel kriterlere dayandırılması, çalışanların örgüt içindeki pozisyonları hakkında daha net ve güvenilir bir bakış açısı geliştirmelerini sağlamaktadır. Bu da örgüt içindeki genel motivasyonu artırmakta ve çalışanların performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Terfi fırsatlarının adil dağıtılması, örgütsel bağlılığı güçlendiren önemli bir faktördür. Çalışanlar, performanslarının ve yetkinliklerinin objektif kriterlerle değerlendirildiğini gördüklerinde, örgüte olan sadakatleri ve çalışma motivasyonları artmaktadır. Bu bağlamda, terfi süreçlerinin şeffaf ve adil bir şekilde yönetilmesi, örgüt içindeki adalet duygusunu pekiştirmekte ve çalışanların bağlılıklarını artırmaktadır. Sonuç olarak, terfi kararları, çalışanların kariyer gelişimlerini destekleyerek örgütsel bağlılıklarını artıran önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Terfi süreçlerinin objektif ve adil bir şekilde yürütülmesi, çalışanların adalet algılarını ve örgüte olan güvenlerini pekiştirmekte, bu da örgütün genel performansını ve verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir.

Yönetim ve Liderlik: Yönetim tarzı, işletme çalışanlarının davranışlarını şekillendiren ve örgütün değerlerine bağlılık düzeylerini etkileyen önemli bir faktördür. Yönetim tarzının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi, uygulanan yaklaşımlara göre önemli ölçüde değişkenlik göstermektedir. Katılımcı, güven veren, değişime açık ve yenilikçi yönetim tarzları, örgütsel bağlılığı güçlendirmekte ve çalışanların iş yerindeki motivasyonlarını artırmaktadır. Bu tür yönetim yaklaşımları, çalışanların karar alma süreçlerine aktif olarak katılmalarını teşvik etmekte, onlara güven duygusu aşılama ve işletmenin hedeflerine daha fazla bağlanmalarını sağlamaktadır. Katılımcı yönetim, çalışanların düşüncelerini ve önerilerini dikkate alarak, iş yerinde daha yüksek bir bağlılık ve iş tatmini oluşturmaktadır. Ayrıca, değişime açık ve yenilikçi yaklaşımlar, çalışanların iş ortamını sürekli olarak iyileştirmelerine olanak tanımakta ve bu durum, örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Buna karşın, güven vermeyen, aşırı merkeziyetçi, katı kontrol mekanizmaları uygulayan ve özerkliği kısıtlayan yönetim tarzları, örgütsel bağlılığı zayıflatma veya tamamen ortadan kaldırma potansiyeline sahiptir. Bu tür yönetim yaklaşımları, çalışanların motivasyonlarını düşürmekte ve iş tatminini azaltmaktadır. Katı kontrol mekanizmaları ve düşük özerklik, çalışanların iş yerinde kendilerini kısıtlanmış hissetmelerine neden olmakta, bu da olumsuz bir çalışma ortamına yol açmaktadır. Merkeziyetçi yönetim tarzları, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve genel iş memnuniyetlerini olumsuz yönde etkileyerek, verimliliklerini azaltmaktadır (Bakan, 2011, 90).

Araştırmalar, üst yönetimden memnuniyet duyan çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Sager & Johnston, 1989). Bu

bulgu, yöneticilerin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde belirleyici bir etkisi olduğunu göstermektedir. Özellikle öğretmenler üzerinde yapılan bir çalışma, yöneticilerin davranışlarının, öğretmenlerin okullarıyla bütünleşme derecelerinde önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Bu çalışma, öğretmenlerin okula olan bağlılıklarının büyük ölçüde yönetici davranışlarına bağlı olarak değiştiğini ve öğretmenlerin okul yönetimine katılımının, bu bağlılıkla anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu vurgulamaktadır. Araştırma, öğretmenlerin örgütsel adanmışlıklarının, eğitim düzeyi veya cinsiyet gibi demografik faktörlerden bağımsız olduğunu belirtmektedir. Bu bulgu, örgütsel bağlılığın bireysel özelliklerden ziyade yönetici davranışları ve yönetime katılım gibi faktörlerle şekillendiğini göstermektedir. Çalışma, 100 öğretmenden oluşan bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmiş ve örneklem, 7 ortaöğretim kurumundan rastgele seçilmiştir. Araştırmanın amacı, öğretmenlerin çalıştıkları okullara karşı duydukları bağlılıkları ile bu bağlılığın yönetici davranışları ve diğer değişkenler tarafından nasıl şekillendirildiğini anlamaktır (Özden, 1997). Bu bağlamda, yöneticilerin davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri derinlemesine incelenmiş ve öğretmenlerin okula olan adanmışlıklarının nasıl etkilendiği detaylı bir şekilde analiz edilmiştir.

İşletmelerde yöneticilerin benimsediği liderlik ve yönetim tarzları, çalışanların örgütsel hedeflere ve değerlere olan bağlılıklarını önemli ölçüde etkiler. Özellikle en üst yönetim tarafından örgütsel kültür ve değerlere verilen önem, bu tür organizasyonlarda genellikle artan verimlilik ve yenilikçi düşüncelerle sonuçlanır. Bu sebeple, birçok araştırmacı liderlik tarzları ve örgüt kültürü üzerinde durmuş ve bu alanlara büyük önem vermiştir. Ayrıca, en üst yönetimle duyulan memnuniyetin, çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen kritik faktörlerden biri olduğunu gösteren çalışmalar da mevcuttur (Samadov, 2006, 45).

Liderin çalışanların ihtiyaçlarına duyarlılığı ile örgütsel bağlılık arasında sıkı bir ilişki vardır. Bir lider, çalışanların ihtiyaçlarına duyarsız ise, çalışanların örgüte olan bağlılığı zayıflayabilir. Ancak lider, çalışanların ihtiyaçlarına duyarlılık gösterir ve bu ihtiyaçları karşılarsa, çalışanlar liderlerine karşı bir minnet duygusuyla bağlanabilir ve örgüte daha fazla sadakat gösterebilir (Rowden, 1999, 31).

Liderin çalışanlarla aynı dili konuşması ve onları anlayabilmesi, işgörenlerin liderlerinin değerlerini anlamalarına yardımcı olabilir. Çalışanlar, liderlerinin değerlerini anladıklarında, bu değerlere daha fazla saygı gösterebilir ve liderlerine daha yakın hissedebilirler (Rowden, 1999, 35).

İş ortamında çalışanların üzerindeki sorumlulukların azaltılması, genellikle çalışanların örgüte bağlılığını zayıflatan bir etki yaratır. Özellikle üst düzey yöneticilere daha fazla sorumluluk yüklendiği durumlarda ise, bu durumun çalışanların örgüte daha fazla bağlanma olasılığını artırabileceği düşünülmektedir (Samadov, 2006, 31).

Yöneticiler, çalışanlara işlerini nasıl yapacakları konusunda daha fazla serbestlik ve inisiyatif tanıyarak hareket etmektedirler. Bu bağlamda, kendilerine karar verme yetkisi ve hareket özgürlüğü tanınan çalışanların işletmeye karşı daha olumlu davranışlar sergilemeleri ve örgüte olan bağlılıklarının artması beklenmektedir (Samadov, 2006, 23).

İletişim (Rol Belirsizliği Ve Çatışma): Rol çatışması, bir çalışanın işletme içindeki görevlerini yerine getirirken, çeşitli iç ve dış kaynaklardan gelen çelişen beklentiler arasında yaşadığı uyumsuzluk durumunu ifade etmektedir (Şencan, 2011, 45). Bu uyumsuzluk, çalışanın farklı paydaşların beklentileri arasında sıkışması ve bu beklentilere uygun davranışlar sergileme konusunda karşılaştığı zorlukları kapsamaktadır. Rol çatışması, çalışanın kendisinden beklenen davranış ve görevlerin birbirleriyle çelişmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu, çeşitli kaynaklardan gelen ve genellikle birbiriyle uyumsuz olan talepler nedeniyle çalışanın hangi beklentileri karşılaması gerektiği konusunda kafa karışıklığı yaşamasına yol açmaktadır. İçsel rol çatışmaları, genellikle aynı örgüt içindeki farklı yönetici veya departmanlar tarafından dayatılan zıt beklentilerden kaynaklanmakta iken, dışsal rol çatışmaları, iş ve özel hayat arasında dengede tutulması gereken çelişkili taleplerden doğmaktadır. Bu tür çatışmalar, çalışanın iş performansını, iş tatminini ve genel örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışan, çelişen beklentiler arasında kaldığında, hangi görevleri ve davranışları öncelikli olarak yerine getireceği konusunda belirsizlik yaşamaktadır ve bu durum stres, tükenmişlik ve motivasyon kaybına neden olabilmektedir. Dolayısıyla, örgütler, rol çatışmalarını minimize etmek için beklentileri net bir şekilde belirlemekte ve çalışanların çeşitli taleplerle başa çıkmalarını destekleyen stratejiler geliştirmektedir (Şencan, 2011).

Bu tür çatışmalar, çalışanın birden fazla farklı taraftan gelen isteklerle başa çıkarken karşılaştığı zorluklar sonucunda ortaya çıkar (Cengiz, 2001, 61).

Rol çatışması durumu, çalışanın sorumluluklarını yerine getirme konusundaki güçlükleri artırabilir ve bu da içe kapanma, gerginlik, stres gibi olumsuz sonuçlar doğurarak işten uzaklaşma eğilimine neden olabilir (DeCotiis & Summers, 1987).

Rol belirsizliği, bir çalışanın kendisinden beklenenlerin net bir şekilde tanımlanmaması ve görevleriyle ilgili yeterli bilgilendirilmemesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Bakan, 2011, 151). Bu belirsizlik, çalışanın hangi tutum ve davranışların uygun olduğunu anlamada zorluk çekmesine neden olabilir. Rol belirsizliği, görevlerin, yetkilerin ve sorumlulukların belirsizliğini ifade etmektedir (Cengiz, 2001, 61).

Bu durumda, çalışanlar, örgütün amaçlarına ulaşmak için ne tür eylemlerde bulunmaları gerektiğini belirlemekte güçlük çekebilirler. Rol belirsizliği, çalışanların görevleriyle ilgili net bir anlayışa sahip olmamalarına yol açar ve bu da, çalışanların örgütsel hedeflerle kendi rollerinin ilişkisini zayıf bir şekilde algılamalarına neden olabilir. Sonuç olarak, rol belirsizliği, çalışanların örgütsel amaçlara olan bağlılıklarını

ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyebilir (Bakan, 2011). Belirsiz bir rol tanımı, çalışanların iş performansını ve genel iş tatminini olumsuz yönde etkileyebilir. Netlik eksikliği, çalışanların görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken kendilerini güvensiz hissetmelerine ve örgütsel hedeflerle uyum sağlamakta zorluk çekmelerine yol açabilir. Bu da, örgütsel bağlılığın azalmasına ve genel iş verimliliğinin düşmesine neden olabilir. Örgütler, rol belirsizliğini azaltmak amacıyla açık ve net rol tanımları sunarak, çalışanların görevlerini daha iyi anlamalarını ve örgütsel hedeflere daha etkili bir şekilde katkıda bulunmalarını sağlayabilirler.

3.2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler

Profesyoellik: Profesyonellik, bir kişinin mesleğini benimseyip onunla özdeşleşmesini ifade eden bir kavramdır. Profesyonel olarak gelişen çalışanlar belirli değerlere inanır, belirledikleri prensiplere uyar ve bunların geçerliliğini kabul ederler. Ayrıca sorumluluk sahibi olup kendi alanlarında çeşitli işletmelerle iş birliği yaparlar. İşletmelerin profesyonellerin mesleki gelişimlerine destek olması durumunda, bu desteğin profesyonellerin mesleki bağlılıklarını olumlu etkilediği ancak işletmeye olan bağlılıklarını olumsuz etkilediği belirtilmektedir (İnce ve Gül, 2005, 84).

Profesyonellik kavramı, bir bireyin bir kurumun ideallerini içselleştirmesi ve mesleki yaşamı profesyonel bir şekilde benimsemesi olarak tanımlanabilir. Profesyoneller, belirli ideallere ve kariyerlerine olan bağlılıklarıyla kendilerini ifade ederler; bu tutum, düşünce ve inançlarının bir yansımasıdır (Seçer, 2009, 45). Bu bağlamda, profesyonellik bireyin mesleki yaşamını nasıl yönlendirdiğini ve kişisel işlevlerini nasıl şekillendirdiğini gösterir.

Profesyoneller genellikle kendi prensiplerine göre hareket eden ve bağımsız düşünen bireylerdir. Bu durum, zaman zaman çelişkili bir örgütsel bağlılık ortaya çıkarabilir. Bir profesyonel ya işletmesine ya da mesleğine bağlı olabilir. İşletmeler, profesyonellerin mesleki gelişimlerine ne kadar destek olursa, bu desteğin profesyonellerin mesleki bağlılıklarını olumlu yönde etkilemesi muhtemeldir; ancak aynı zamanda örgütsel bağlılıklarını olumsuz etkileyebilir (İnce ve Gül, 2005, 85).

Yeni İş Bulma Olanakları: Çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen dışsal faktörler arasında alternatif iş imkânları önemli bir yer tutmaktadır. Bu faktör, özellikle gelişmekte olan ülkelerde, ülkemizde olduğu gibi yüksek işsizlik oranlarının göze çarpmasıyla daha da önem kazanmaktadır. Alternatif iş fırsatları, çalışanların yalnızca bireysel yetenekleriyle değil, aynı zamanda işletmenin faaliyet gösterdiği sektör, küreselleşme süreçleri ve ülkenin sosyo-ekonomik koşulları gibi çeşitli ulusal ve uluslararası faktörlerle ilişkilidir (Samadov, 2006). Alternatif iş fırsatlarının varlığı, çalışanların mevcut işlerine olan bağlılıklarını doğrudan etkileyebilir. İşgücü piyasasında daha cazip alternatiflerin bulunması, çalışanların mevcut iş yerlerinde

kalma motivasyonunu zayıflatabilir ve onları yeni fırsatlar arayışına yönlendirebilir. Özellikle yüksek işsizlik oranlarının bulunduğu bir ortamda, alternatif iş imkânlarının daha fazla farkında olan çalışanlar, mevcut iş yerlerindeki bağlılıklarını sorgulama eğiliminde olabilirler. Bu bağlamda, örgütler, çalışanların bağlılıklarını sürdürebilmeleri için alternatif iş fırsatlarına karşı cazip bir çalışma ortamı sunmalı, çalışanların yeteneklerini ve kariyer gelişimlerini desteklemelidir. Ayrıca, sektörel değişiklikler, küresel ekonomik eğilimler ve ülkenin ekonomik durumunun farkında olarak stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları geliştirmelidir. Bu yaklaşım, çalışanların örgütsel bağlılıklarını güçlendirebilir ve organizasyon içindeki bağlılık düzeylerini artırabilir.

Örgütsel bağlılık üzerine gerçekleştirilen araştırmalar, sınırlı iş bulma imkânlarının örgütsel bağlılığı artırdığı yönünde geniş bir akademik görüş birliği oluşturmaktadır. Sınırlı iş fırsatları, çalışanların mevcut iş yerlerine bağlılıklarını güçlendirebilecek bir etken olarak değerlendirilmektedir. Bu durum, çalışanların mevcut işlerinde kalma motivasyonlarını artırabilir ve alternatif iş fırsatlarının eksikliği, mevcut iş yeriyle daha sıkı bir bağ kurmalarına yol açabilir. Bununla birlikte, iş arama davranışlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri de dikkate alınmalıdır. İş arama faaliyetleri, çalışanların mevcut iş yerlerinden memnuniyetsizliklerini ve alternatif arayışlarını yansıtabilir. Bu tür davranışlar, çalışanların mevcut işlerine olan bağlılıklarını zayıflatabilir ve işletme bağlılığını olumsuz yönde etkileyebilir. Ertekin (1993), iş arama davranışlarının, çalışanların mevcut iş yerlerine olan bağlılıklarını olumsuz etkileyebileceğini belirtmiştir.

Çalışanlar arasında, işletmelerinde aktif bir rol üstlenen ve işletmeyle güçlü bir kimlik birliği geliştirmiş olanların, işletmedeki konumlarını kaybetme riski olan çalışanlardan daha yüksek bir örgütsel bağlılık düzeyine sahip olmaları beklenmektedir, hatta yeni iş bulma fırsatlarına sahip olsalar bile (İnce ve Gül, 2005, 86). Bu durum, eğitimin işten ayrılma niyetini etkileyen önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanlar genellikle daha fazla yeni iş bulma imkânına sahiptirler (İnce ve Gül, 2005, 86).

Araştırmalar, işletmelerinde aktif rol üstlenen ve işletmeyle güçlü bir kimlik birliği geliştiren çalışanların, işletmedeki konumlarını kaybetme riski taşıyan çalışanlara kıyasla daha yüksek bir örgütsel bağlılık düzeyine sahip olabileceklerini göstermektedir. Bu durum, çalışanların iş arama davranışlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini önemli ölçüde vurgular. Çalışanlar, işletmelerinde aktif olarak rol aldıklarında ve işletme ile güçlü bir kimlik bağı kurduklarında, genellikle daha yüksek örgütsel bağlılık sergilemektedirler. Bu bağlılık, çalışanların mevcut işlerinden ayrılma düşüncesini minimize edebilir ve işletmeye olan bağlılıklarını güçlendirebilir. Özellikle yüksek eğitim seviyesine sahip bireyler, genellikle daha geniş iş fırsatlarına erişim imkanına sahip olmaktadır. Bu geniş iş seçenekleri, söz konusu çalışanların örgütsel bağlılıklarını

etkileyebilir. Yüksek eğitimli çalışanlar, mevcut iş yerlerinde kalma motivasyonlarını sorgulama eğiliminde olabilirler, çünkü alternatif iş fırsatlarının bulunması, mevcut işlerine olan bağlılıklarını zayıflatabilir (İnce ve Gül, 2005, 86).

Ayrıca, yeni iş bulma imkânlarının varlığıyla birlikte, çalışanların iş arama davranışları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir. İş arama davranışlarının sıklığı ve doğası, örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyebilir. Bu bağlamda, örgütsel bağlılığın güçlendirilmesi için işletmelerin iç süreçler ve yönetim politikaları üzerinde durması gerekmektedir. İşletmeler, çalışanların mevcut işlerinden memnuniyetlerini artırmak ve bağlılıklarını güçlendirmek için etkili stratejiler geliştirmeli, iş tatmini artırıcı uygulamalara öncelik vermelidir (İnce ve Gül, 2005, 86).

İşe başlamadan önce yapılan kariyer planlaması ve işin belirlenmesinin, örgüte katılımı ve sosyalleşmeyi etkilediği ve dolayısıyla başlangıçtaki iş tutumlarını tahmin edebileceği düşünülmektedir. Bu süreçte oluşan genel bağlılık eğiliminin, işe başladıktan sonra örgütsel bağlılığı etkileyebileceği ve bu bağlamda önemli bir rol oynayabileceği vurgulanmaktadır. Ancak bazı araştırmalar, işe başlamadan önceki yüksek düzeydeki genel bağlılık eğiliminin aslında beklenenin aksine düşük bağlılığa neden olabileceğini öne sürmektedir. Bu durum, işe başlamadan önceki bağlılık düzeyinin işyeri gerçekleriyle uyumsuz olması durumunda ortaya çıkabilir, ki bu da daha sonra gerçek bağlılık düzeyini etkileyebilir (Varol, 2010, 26).

3.2.4 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılık düzeylerinin (düşük, ılımlı ve yüksek) sonuçları üzerine yapılan incelemeler, hem örgüt için hem de örgüt üyeleri için önemli değerlendirmeler sunabilir. Düşük bağlılık düzeyine sahip çalışanların genellikle düşük performans gösterme, yüksek devir hızı ve düşük işten tatmin gibi sonuçlarla ilişkilendirildiği görülür. İlmli bağlılık düzeyindeki çalışanlar ise işlerini yerine getirirken orta düzeyde bir bağlılık ve memnuniyet gösterirken, yüksek bağlılık düzeyine sahip çalışanlar genellikle yüksek performans sergileme, uzun vadeli çalışma ve işten tatmin gibi olumlu sonuçlarla ilişkilendirilirler. Bu farklı bağlılık düzeylerinin örgütün etkinliği, verimliliği ve çalışanların işyerindeki deneyimleri üzerinde önemli bir etkisi olabilir.

3.2.4.1 Düşük Örgütsel Bağlılık

Çalışanların bağlılık davranışını sergilemedikleri durumlar genellikle örgütsel bağlılığın en düşük seviyesini yansıtır. Bu durumda çalışanlar genellikle verimsizlik gösterebilir, işten memnuniyetsizlikleri artabilir, iş güvenliği ve işyeri politikalarına karşı kayıtsızlık gösterebilirler. Ayrıca, örgüt üyeleri ve yöneticileri ile çatışmalar

yaşanabilir. Kısa vadede bu durumlar olumsuz sonuçlar doğurabilir ancak doğru bir şekilde değerlendirilip uygun önlemler alındığında uzun vadede olumlu sonuçlar elde edilebilir. Bu süreç, çalışanların motivasyonlarını ve bağlılıklarını artırmak, iletişimi güçlendirmek ve işyeri kültürünü iyileştirmek gibi adımlarla desteklenebilir.

3.2.4.2. İlmli Örgütsel Bağlılık

Düşük örgütsel bağlılıkta görülen yoksunluk halinin aksine, ılımlı örgütsel bağlılık durumunda çalışanlar örgütün değerlerini tam olarak benimseme konusunda tam bir kararlılık sergileyemeyebilirler. Bu durumda, çalışanlar bireysel değerlerini örgütün değerleriyle tam olarak uyumlu hale getirmekte zorlanabilirler. Kendi kimliklerini koruma çabaları bu süreci şekillendirir; bu çaba, çalışanın örgüte olan hizmet süresini uzatabilir ve dolayısıyla örgütte kalma süresini artırabilir. Ancak tam bir örgütsel özdeşleşme olmaması durumunda, değer çatışmaları yaşanabilir ve çalışanlar örgüt hedeflerinden sapabilirler. Bu durumda, bireysel değerlerle örgütün amaçları arasında bir denge bulma çabası ortaya çıkabilir, bu da olası çatışma durumlarını doğurabilir.

3.2.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Yüksek örgütsel bağlılık durumunda çalışanlar örgüte karşı yoğun bir bağlılık hissederler ve genellikle örgütün amaçlarına ve değerlerine tam bir sadakatle hareket ederler. Bu durum, örgütün etkinliği ve verimliliği açısından olumlu etkilere sahip olabilir. Ancak tamamen sadık bir çalışanın her türlü emri sorgulamadan uygulaması, yaratıcılığı ve yenilikçiliği kısıtlayabilir. Ayrıca, yöneticinin hatalı veya yanlış yönlendirmelerini itiraz etmeden uygulamak, örgüt için potansiyel bir risk oluşturabilir.

Bu tür bir bağlılık durumunda, çalışanların örgüt politikaları ve kararları konusunda eleştirel düşünme becerilerini kaybetme riski bulunabilir. Bu nedenle, yöneticilerin çalışanların katılımını teşvik etmesi, açık iletişim ortamları sağlaması ve yaratıcı çözümlere olanak tanıması önemlidir. Bu şekilde, hem çalışanların bağlılık düzeyi korunabilir hem de örgütün yenilikçiliği ve etkinliği desteklenebilir (Yıldız, 2012, 60).

3.3. Çalışan Motivasyonu

Motivasyon, farklı araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. (Kreitner, 1995, 56), motivasyonu davranışa amaç ve yön veren psikolojik süreç olarak tanımlamıştır. Buford, Bedeian ve Lindner (1995, 99) ise motivasyonu belirli, karşılanmamış ihtiyaçları elde etmek için amaçlı bir şekilde davranma eğilimi olarak

açıklamışlardır. Higgins (1994) ise motivasyonu tatmin edilmemiş bir ihtiyacı karşılamak için içsel bir dürtü olarak tanımlamıştır. Bedeian (1993, 17) ise motivasyonu başarıma isteği olarak öne sürmüştür.

Lindner (1998, 8) ise bu araştırma kapsamında motivasyonu operasyonel olarak, bireyleri kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşmaya iten içsel bir güç olarak tanımlamıştır. Eski yönetim yaklaşımında, çalışanlar genellikle mal ve hizmet üretimini sağlayan birer girdi olarak görülüyordu. Ancak Hawthorne Çalışmaları olarak bilinen Elton Mayo'nun 1924-1932 yılları arasında gerçekleştirdiği araştırmalar, bu düşüncenin yanlış olduğunu ortaya koymuştur. Mayo'nun bulgularına göre, çalışanların motivasyonu sadece maddi ödüllerle sağlanamaz; çalışanların iş yerindeki davranışları ve performansları, onların tutumları ve ihtiyaçlarıyla da yakından ilişkilidir. Hawthorne Çalışmaları, insan ilişkileri yaklaşımının temelini oluşturmuş ve çalışanların ihtiyaç ve motivasyonlarının yöneticiler tarafından dikkate alınmasını önemli hale getirmiştir. Bu yaklaşım, çalışanların iş tatmini ve performansını artırmak için sosyal ve psikolojik faktörlerin önemini vurgulamıştır.

Hızla değişen iş ortamlarında motive olmuş çalışanlara olan ihtiyaç, organizasyonların rekabet gücünü artırmak ve sürdürmek için önemlidir. Motive edilmiş çalışanlar genellikle daha üretken ve işlerine daha bağlıdırlar. Yöneticilerin etkin bir yönetim sergileyebilmeleri için, çalışanlarının motivasyonunu anlamaları ve onları motive eden faktörleri doğru şekilde değerlendirmeleri gerekmektedir. Ancak bu, yöneticiler için en karmaşık görevlerden biri olarak kabul edilir, çünkü çalışanların motivasyon kaynakları sürekli değişmektedir (Bowen ve Radhakrishna, 1991, 20).

Hawthorne Çalışmaları sonuçlarının yayınlanmasının ardından, birçok araştırmacı çalışanların neyin motive ettiğini ve onları nasıl motive edeceklerini anlamaya odaklanmıştır (Terpstra, 1979, 376). Bu süreç, motivasyon teorilerinin gelişmesine ve anlaşılmasına katkıda bulunmuştur. Motivasyonun anlaşılmasına yol açan beş ana yaklaşım şunlardır: Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisi teorisi, Herzberg'in iki faktörlü teorisi, Vroom'un beklenti teorisi, Adams'ın eşitlik teorisi ve Skinner'ın pekiştirme teorisi. Her bir teori, motivasyonun farklı yönlerini ve çalışanların neyin motive olduğunu anlamamıza yardımcı olur.

Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisi teorisi, beş farklı düzeyde insan ihtiyaçlarını sıralar ve bu ihtiyaçların hiyerarşik bir yapıya sahip olduğunu öne sürer. Bu düzeyler fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, ego ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır. Maslow'a göre, bir düzeydeki ihtiyaçlar karşılanmadan üst düzeydeki ihtiyaçlar motive edemez.

Herzberg'in iki faktörlü teorisi ise iş doyumunu ve iş doyumsuzluğunu farklı faktörlere bağlar. Motivasyon faktörleri olarak adlandırılan içsel faktörler (örneğin başarı ve tanınma), iş doyumunu yaratırken; hijyen faktörleri olarak adlandırılan dışsal faktörler (örneğin ücret ve iş güvenliği), iş doyumsuzluğuna neden olabilir.

Vroom'un beklenti teorisi, çalışanların çabalarının performansa ve performansın ödüllere yol açacağı düşüncesine dayanır. Ödüller olumlu veya olumsuz olabilir; ödülün niteliği çalışanın motivasyonunu etkiler.

Adams'ın eşitlik teorisi, çalışanların kendi çıktılarının girdilere oranını diğer çalışanların çıktıların girdilere oranıyla karşılaştırdığını ve adalet aradığını ileri sürer. Eğer bu oranlar eşitse, çalışanlar genellikle adalet hissederler.

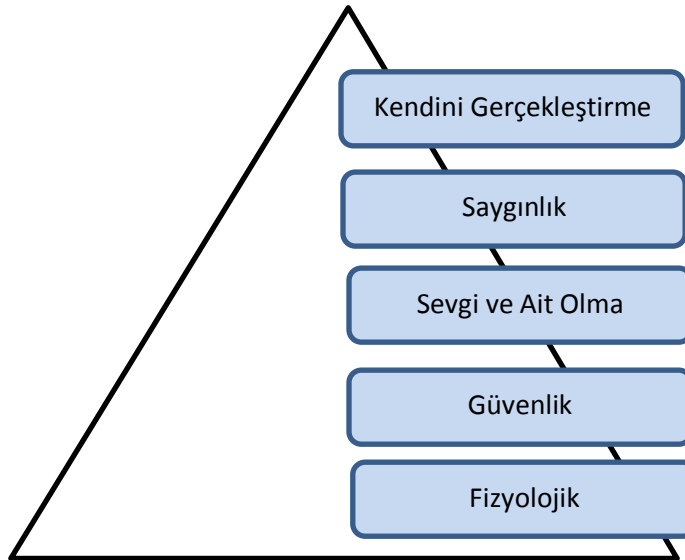
Skinner'in pekiştirme teorisi ise basitçe, olumlu sonuçlar doğuran davranışların tekrarlanma olasılığının artacağını, olumsuz sonuçlar doğuran davranışların ise azalacağını belirtir. Bu teoriye göre, yöneticiler olumlu davranışları pekiştirerek tekrarlanmasını sağlamalı, olumsuz davranışları ise azaltarak etkisiz hale getirmelidir.

Bu motivasyon teorileri, yöneticilere çalışanların motivasyonunu anlamada ve yönetim stratejilerini belirlemede yardımcı olur. Her bir teori farklı motivasyon kaynaklarını ve etkilerini açıklar, bu da yöneticilerin çeşitli durumlarda uygun motivasyon tekniklerini seçmelerine yardımcı olur.

3.4. Motivasyon Teorileri

Motivasyon kavramına yönelik beş ana teori mevcuttur. Bunlar: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, Herzberg'in çift faktör teorisi, Vroom'un beklenti teorisi, Adams'ın eşitlik teorisi ve Skinner'in pekiştirme teorisidir.

3.4.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi



Şekil 3.1. Maslow 'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Maslow, 1943, 370).

İnsan davranışları, araştırmacılar için karmaşık ve büyük ilgi gören bir konudur. Maslow'un çalışmaları, insan davranışlarını motivasyon bağlamında derinlemesine

incelemeye yönelik önemli bir adım olarak kabul edilir (Huitt, 2007, 1). Maslow'a göre, ihtiyaçlar piramidinin en altında yer alanlar, basit gibi görünmelerine rağmen, karşılanmaları daha zor olan temel ihtiyaçlardır. Motivasyon teorisinde Maslow'un önerdiği yaklaşım, beş farklı düzeyden oluşan bir hiyerarşi sunar. Bu düzeyler, piramidin tabanından tepeye doğru şu şekilde sıralanır: fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ilişkiler ve aidiyet ihtiyacı, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme (Bowditch ve Buono, 1990, 1321).

Bu teori, bireylerin ihtiyaçlarının ve motivasyonlarının birbirini izleyen ve öncelikli bir düzen içinde sıralandığını öne sürer. Örneğin, fizyolojik ihtiyaçlar (beslenme, barınma gibi) diğer ihtiyaçların karşılanması için temel oluştururken, kendini gerçekleştirme ihtiyacı, bireyin potansiyelini en üst düzeyde kullanma arzusunu ifade eder. Bu hiyerarşik yapı, insan davranışlarının motivasyonel dinamiklerini anlamak ve açıklamak için yaygın olarak kullanılan bir çerçevedir.

İnsan davranışları, araştırmacılar için karmaşık ve büyük ilgi gören bir konudur. Abraham Maslow'un motivasyon teorisi, bu alandaki önemli bir çerçeve sunar. Maslow'a göre, ihtiyaçlar hiyerarşik bir yapıda sıralanır ve bireyin motivasyonunu belirler. Teorisi, piramidin en altında fizyolojik ihtiyaçların (su, yemek, uyku gibi) yer aldığını ve bu ihtiyaçların karşılanmasının bireyin hayatta kalması için temel olduğunu vurgular. Maslow'un ünlü ifadesiyle, "İnsan sadece ekmekle yaşamaz, ancak ekmek olmadan yaşayamaz." (Aytaç, 2005, 40).

Piramidin ikinci seviyesinde güvenlik ihtiyaçları gelir. Fizyolojik ihtiyaçlar belirli bir düzeyde karşılandıktan sonra, bireyin fiziksel güvenliğini sağlama ihtiyacı ön plana çıkar (Dereli, 1995, 123). Bu seviyede, bireyin çevresindeki potansiyel tehlikelere karşı korunma arzusu ve güvenlik hissi önem kazanır.

Üçüncü seviyede ait olma ve sevgi ihtiyaçları yer alır. İnsanlar sosyal varlıklardır ve ilişkiler kurma, kabul görme ve sevilme ihtiyacı duyarlar (Aytaç, 2005, 34). Bu seviye, bireyin sosyal çevresiyle bağlantı kurma ve anlamlandırma ihtiyacını yansıtır.

Dördüncü seviyede saygınlık ihtiyaçları bulunur. Bu ihtiyaçlar, bireyin kendine saygı duyma ve diğerlerinin saygısını kazanma arzusunu içerir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995, 301). İhtiyaçlar, kişisel başarı, statü veya tanınma gibi dışsal veya içsel faktörlere dayanabilir.

Piramidin en üstünde ise kendini gerçekleştirme ihtiyacı yer alır. Bireyin potansiyelini en üst düzeyde kullanma ve kişisel hedeflerini gerçekleştirme arzusu bu seviyede ön plana çıkar (Aytaç, 2005, 56).

Maslow'un teorisi, insan davranışlarının ihtiyaçlarının tatmin düzeyine göre şekillendiğini ve bu tatminin, bireyin motivasyonunu ve davranışlarını nasıl etkilediğini açıklar. Bu perspektif, bireylerin içsel ve dışsal ihtiyaçlarının nasıl bir hiyerarşi içinde

sıralandığını ve bu sıralamanın, davranışları üzerinde nasıl bir kontrol mekanizması oluşturduğunu gösterir (Huitt, 2007; Wahba ve Bridgwell, 1976, 212).

3.4.2. Herzberg Çift Faktör Teorisi

Önemli bir diğer motivasyon teorisi olan bu kuram hijyen ve güdüleyici faktörler olar iki farklı grupta değerlendirilebilir (Silah, 2005, 33).

Tablo 3.2. Herzberg Çift Faktör Teorisi (Silah, 2005)

Güdüleyici Faktörler	Hijyen Faktörler
Yükselme	İşyerindeki statüsü
Başarı	Çalışanın aldığı ücret
İlerleme	Çalışma koşulları
Kendini ispatlayabilme imkanı	İş güvenliği
Ödüllendirme	Özel yaşantı
Sorumluluk	İşletmenin hedefleri ve çevreleriyle ilişkileri

Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, iş tatminini etkileyen faktörleri açıklamak için geliştirilmiş bir yaklaşımdır. Teoriye göre, iş tatmini iki ana faktör tarafından belirlenir: güdüleyici faktörler ve hijyen faktörler.

1. Güdüleyici Faktörler (Motivasyon Faktörleri): Güdüleyici faktörler, işi yaparken insanların içsel olarak motive olmalarını sağlayan unsurlardır. Herzberg'in araştırmasında, işiyle ilgili sevdikleri şeyleri ifade eden bireylerin, bu faktörlerin varlığında iş tatmininin yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Örneğin, işin kendisi, başarı, sorumluluk, tanınma gibi unsurlar güdüleyici faktörlere örnektir. Bu faktörler, bireyin işten elde ettiği içsel tatmin ve memnuniyet düzeyini artırır.

2. Hijyen Faktörler (Motive Edici Olmayan Faktörler): Hijyen faktörler, iş ortamının ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi durumunda iş tatminini artırabilecek, ancak varlıkları bireyleri doğrudan motive etmeyen faktörlerdir. Herzberg'in çalışmasında, işiyle ilgili sevmediği şeyleri ifade eden bireylerin, bu faktörlerin varlığındaki eksikliklerin iş tatminini düşürdüğü gözlemlenmiştir. Örneğin, maaş, iş güvenliği, iş ortamı, işyeri politikaları hijyen faktörlerine örnektir. Bu faktörler, genellikle bireyin memnuniyetini azaltabilir ancak doğrudan içsel motivasyon sağlamaz.

Herzberg'in bulguları, iş tatmininin oluşumunda güdüleyici ve hijyen faktörlerin her ikisinin de önemli olduğunu göstermektedir. İş tatmini için hem güdüleyici faktörlerin sağlanması hem de hijyen faktörlerin eksiksiz olması gerekmektedir. Bu teori, işletmelerin çalışan memnuniyetini artırmak için hangi faktörlere odaklanmaları gerektiğini anlamalarına yardımcı olur (Herzberg, 1964, 4).

Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi'ne göre, iş doyumunu üzerinde olumlu etki yaratan faktörler olarak adlandırılan güdüleyici faktörler, işi yaparken insanların içsel olarak motive olmalarını sağlar. Bu faktörler, bireyin işinden aldığı memnuniyeti

artıran unsurlardır ve Herzberg'in araştırmasında belirtilen başlıca güdüleyici faktörler şunlardır: başarı, tanınma, sorumluluk, ilerleme, büyüme fırsatları ve işin kendisi (Pekel, 2001, 66).

Başarı, bireyin kendisi için belirlediği hedeflere ulaşması ve işinde başarılı olmasıyla ilgilidir. Tanınma, bireyin iş performansının takdir edilmesi ve ödüllendirilmesiyle ilişkilidir. Sorumluluk, bireyin işinde önemli kararlar alması ve sonuçlarından sorumlu olması anlamına gelir. İlerleme ve büyüme fırsatları ise bireyin kariyerinde ilerleme ve gelişme imkanlarını ifade eder. İşin kendisi ise bireyin işini yaparken duyduğu zevk ve tatmini anlatır.

Herzberg'in teorisi, iş doyumunu artırmak için bu güdüleyici faktörlerin sağlanması gerektiğini öne sürer. Bu faktörler, bireyin işten aldığı içsel motivasyonu artırarak performansını ve memnuniyetini olumlu yönde etkiler. Ayrıca, iş doyumunu etkileyen dış ve iç faktörlerle birlikte değerlendirildiğinde, bireyin çalışma ortamında ve şartlarında olumlu gelişmelerin de bu sürece katkı sağladığı görülür.

3.4.3. Vroom Beklenti Teorisi

Victor Vroom'un Beklenti Teorisi, bireylerin motivasyonunu açıklamak için performans ile ödül arasındaki ilişkiye odaklanır. Teoriye göre, bireylerin motivasyonu, üç ana faktörden etkilenir:

Beklenti (Expectancy): Bireyin belirli bir davranışı gerçekleştirmesi durumunda istenen sonucu elde edebileceğine olan inancıdır. Yani, birey ne kadar güçlü bir şekilde inanırsa, istenilen sonucu elde edeceğine, o kadar motive olur.

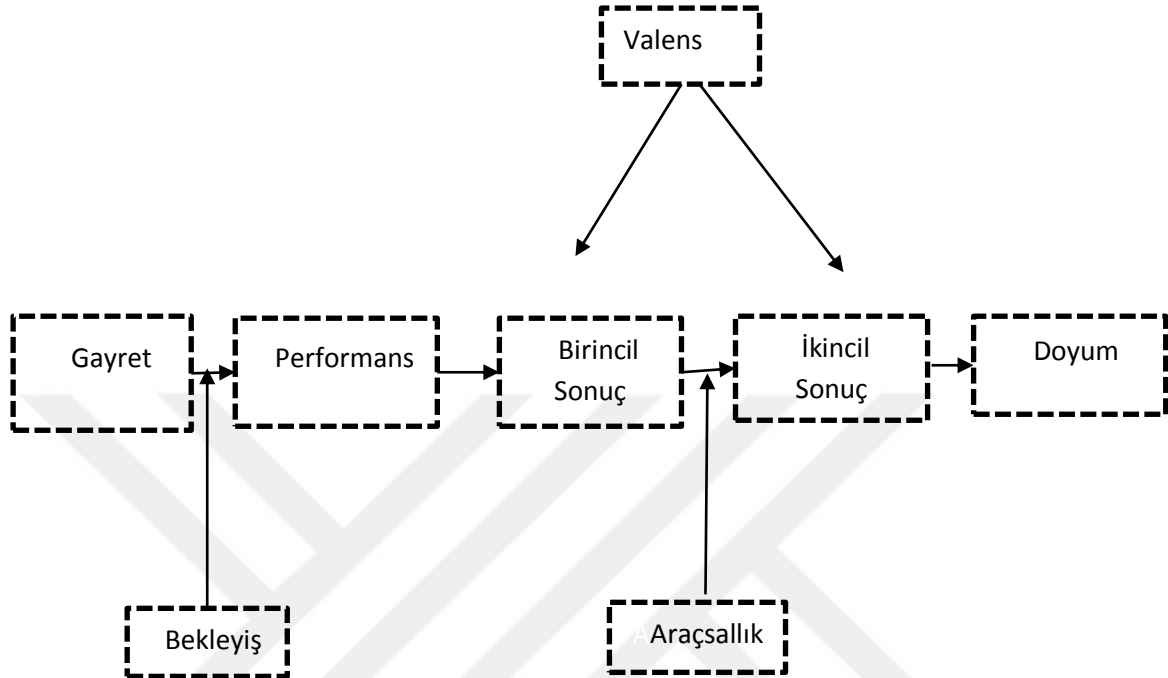
Değerlendirme (Valence): İstenilen sonucun birey için ne kadar değerli olduğudur. Ödülün veya sonucun birey için anlamı ve tatmini önemli bir motivasyon kaynağıdır. Ödül değerlendirmesi kişiden kişiye değişebilir.

Ödül-Performans Bağlantısı (Instrumentality): Bireyin belirli bir performans göstermesi durumunda elde edeceği ödülün, gerçekten performansla bağlantılı olup olmadığıdır. Ödül-Performans bağlantısı güçlü ise, birey performansını artırmaya motive olur.

Vroom'un teorisi, bireylerin işlerinde etkili performans sergilemeleri için bu üç faktörün dengede olması gerektiğini savunur. Bireyler, işlerini etkili bir şekilde yapmaları durumunda istedikleri sonuçları elde edeceklerine inanmalı (beklenti), bu sonuçların onlar için değerli olması gerektiğini hissetmeli (değerlendirme), ve bu performansın gerçekten ödül veya sonuç getireceğine inanmalıdır (ödül-performans bağlantısı).

Beklenti teorisi, Maslow'un ve Herzberg'in teorilerinden farklı olarak, bireyin motivasyonunu daha çok iş sonuçları ve ödüllere bağlar ve bu bağlamda iş performansını yönlendirir. Bu yaklaşım, özellikle performansa dayalı ödüllendirme

sistemlerinin ve iş sonuçlarına dayalı motivasyon stratejilerinin geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır.



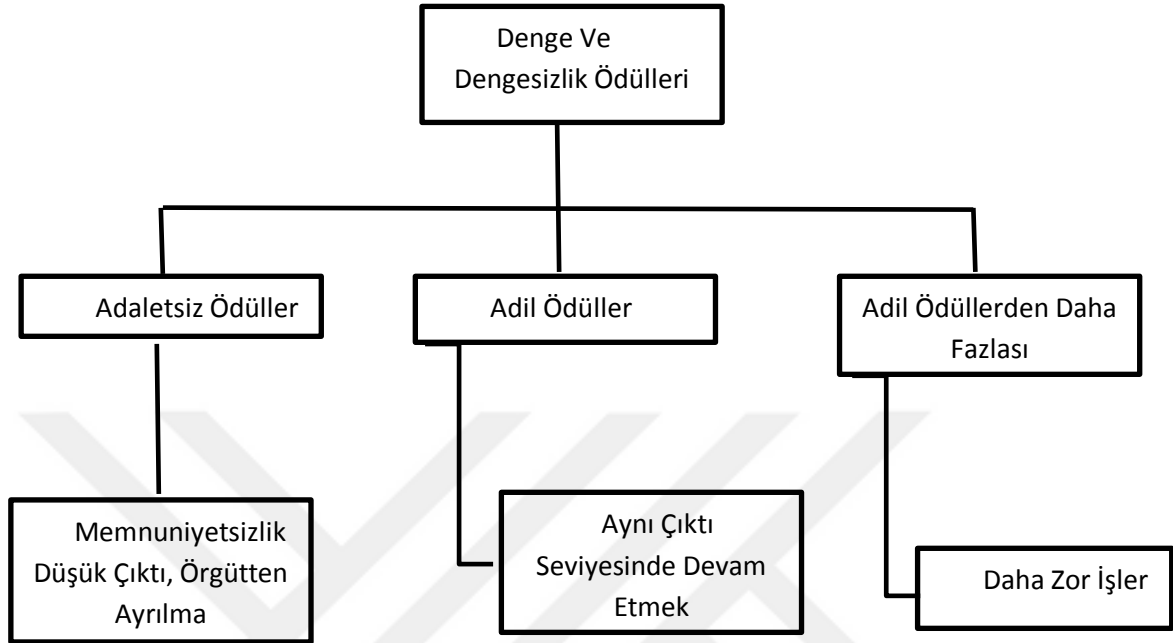
Şekil 3.2. Vroom Beklenti Teorisi (Koçel, 2005, 11).

3.4.4. Adams Eşitlik Teorisi

Eşitlik Teorisi, motivasyon alanında önemli bir yere sahip olup, psikolog John Stacey Adams'ın 1965 yılında gerçekleştirdiği "Sosyal Değişim" araştırmalarının bir ürünü olarak ortaya çıkmıştır (Soos & Takacs, 2013). Bu teori, bireylerin motivasyonunun, kendilerine uygulanan eşitlik anlayışına dayandığını ileri sürmektedir. Temel görüşü, bireylerin eşit muamele gördüklerinde daha yüksek motivasyon ve performans sergileyecekleridir. Eşitlik Teorisi, işyerindeki yetişkinler ya da okul çağındaki çocuklar gibi her yaş grubundaki bireyin, performans değerlendirmeleri ve ödül sistemleri konusundaki adil muameleye karşı duyarlı olduğunu öne sürmektedir (Hook & Jook, 1976, 1762).

Teorinin merkezinde, bireylerin kendi performansları ve ödülleri, başkalarının performans ve ödülleri ile karşılaştırılması yer almaktadır. Bu karşılaştırmalar sonucunda bireyler, eşit muamele gördüklerinde daha motive olabilirken, adaletsizlik algısı oluştuğunda ise motivasyon ve performanslarında düşüş yaşanabilmektedir. Eşitlik Teorisi, bireylerin iş yerindeki veya sosyal çevrelerindeki ödül sistemlerinin, adalet ve eşitlik ilkesine uygun şekilde düzenlenmesinin önemini

vurgular. Böylece, eşit muamele ve adil ödül sistemleri, hem iş yerinde hem de diğer sosyal alanlarda motivasyonun artırılmasına katkıda bulunabilir.



Şekil 3.3. Adams Eşitlik Teorisi (Wehrich ve Koontz, 1993, 303).

John Stacey Adams'ın Eşitlik Teorisi, bireylerin motivasyonunu işyerindeki adalet ve eşitlik algılarına dayandıran bir yaklaşımdır. Temelde, bu teoriye göre bireyler, iş yerindeki kararlar ve ödüllerin dağılımı konusunda adil davranıldığını hissettiklerinde daha motive olurlar ve daha iyi performans gösterirler.

Teorinin ana fikri, bireylerin iş sonuçlarına göre aldıkları ödüllerin, diğer çalışanlarla adil bir şekilde karşılaştırıldığını düşünmeleridir. Bu, iki temel prensipte özetlenebilir:

1. Dağıtımsal Adalet (Distributive Justice): Bireyler, iş performanslarına dayalı olarak aldıkları ödüllerin, diğer çalışanların aynı durumda aldıkları ödüllere uyumlu olduğunu hissetmek isterler. Örneğin, aynı işi yapan ve aynı düzeyde performans gösteren çalışanların, aynı türde ödüllere (örneğin maaş artışı veya terfi) ödüllendirilmesi beklenir.

2. Prosedürel Adalet (Procedural Justice): Bireyler, ödül dağıtımı ve karar alma süreçlerinin adil ve şeffaf olduğunu düşündüklerinde motivasyonları artar. Karar alma süreçlerinde açıklık, katılım, ve tarafsızlık gibi unsurların varlığı, prosedürel adaleti sağlar.

Eşitlik teorisi, sadece bireyler arasındaki eşit muameleyi değil, aynı zamanda bireylerin organizasyondaki ödül sistemlerinin genel adil olduğunu hissetmelerini de

vurgular. Bu, motivasyonun ve iş performansının artması için kritik öneme sahiptir çünkü bireyler adil bir ortamda çalıştıklarında kendilerini değerli ve motive hissederler.

Teori, çocuklardan yetişkinlere kadar herkesin motivasyonunu etkileyebilecek genel bir ilkedir ve organizasyonlarda çalışanların memnuniyetini ve bağlılığını artırmak için adaletin sağlanmasının önemini vurgular (Pritchard, 1969, 348-349).

3.4.5. Skinner Pekiştirme Teorisi

Skinner'ın Pekiştirme Teorisi, bireylerin davranışlarını çevresel faktörlerin ve özellikle pekiştiricilerin etkisiyle açıklar. Teori, davranışların belirli sonuçlarla pekiştirilmesi durumunda o davranışın tekrarlanma olasılığının artacağını öne sürer. İşte bu teoriye göre bazı ana noktalar:

1. Pekiştirme (Reinforcement): Davranışların tekrarlanmasını sağlayan pekiştiriciler, olumlu veya olumsuz sonuçlardır. Olumlu pekiştiriciler (örneğin ödüller) istenen davranışın sıklığını artırırken, olumsuz pekiştiriciler (örneğin cezaların kaldırılması) istenmeyen davranışların azalmasına yol açabilir.

2. Çevresel Etkiler (Environmental Factors): Skinner, bireylerin davranışlarının büyük ölçüde çevresel koşullar tarafından şekillendirildiğine inanır. Bu nedenle, bir organizasyonun çalışanlarını motive etmek için, davranışlarını pekiştirecek uygun çevresel koşulların oluşturulması gerektiğini savunur.

3. Davranışın Kontrolü: Skinner'ın teorisi, davranışların çevresel pekiştiricilere bağlı olarak nasıl kontrol edilebileceğini analiz eder. Bu, organizasyonların çalışanların davranışlarını şekillendirmek için pekiştirme mekanizmalarını nasıl kullanabileceğini anlamak için önemli bir çerçeve sağlar.

Skinner'ın teorisi, bireylerin içsel motivasyonlarına daha az odaklanır ve daha çok dışsal faktörlere vurgu yapar. Bu, organizasyonların çalışanları motive etmek için doğru pekiştirme stratejilerini kullanmaları gerektiği anlamına gelir. Ancak, teori aynı zamanda bireylerin davranışlarının nedenlerini ve içsel motivasyonlarını açıklamak konusunda kısıtlıdır, bu da diğer motivasyon teorileri ile karşılaştırıldığında bir dezavantaj olarak görülebilir (Herrnstein, 1970, 242).

4. YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmada amaç sağlık kurumlarında örgütsel demokrasinin, örgütsel bağlılık ve çalışan motivasyonuna etkisini araştırmaktır. Sağlık kurumları bünyelerinde uzman çalışanlar bulunduran kişilerle sağlık hizmeti talep edenlere yirmi dört saat aralıksız hizmet veren aynı zamanda eğitici rolü bulunan kurumlardır. Bünyesinde bulundurduğu birden fazla meslek grubunun bir arada çalışması ve bu meslek gruplarının örgüte bağlılığını ve iş motivasyonunu artırmak elbette kolay değildir. Bunun için sağlık kurumları yöneticileri örgüt içi demokratik bir takım düzenlemelerle çalışanlarının örgüte bağlılık ve iş motivasyonunu artırmayı hedeflemektedir. Örgütsel demokrasi kurum içi bağlılık ve çalışanların kurumuna aidiyet hissetmesi üzerine etkisi önemlidir. Örgütsel demokrasinin çalışan üzerindeki etkisi sağlık personellerinin işe olan motivasyonuna etkisi olabilmektedir ve motive durumu örgüte olan bağlılık durumuna da etki etmektedir. Bu çalışmada örgütsel demokrasinin, örgütsel bağlılık ve çalışan motivasyonuna etkisi ve aralarındaki ilişki incelenmiştir.

4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmada örneklem yöntemi olarak olasılıklı örneklem yöntemlerinden olan basit tesadüfi örneklem yöntemi kullanılmıştır ve çalışmaya katılanlar bu yöntemle seçilmişlerdir. Katılımcılar örneklem belirlenirken gönüllü olarak çalışmaya katılmalarına önem verilmiştir. Araştırma evrenin temsili için örneklem büyüklüğünün hesaplanması için ilgili denklem kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2002).

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1) + t^2pq}$$

İlgili denklemde;

N=Popülasyon büyüklüğünü hedef kitledeki kişi sayısı (Şanlıurfa Mehmet Akif İnan Eğitim ve Araştırma Hastanesi=2000, Siverek Devlet Hastanesi 850 toplam 2850 kişi)

N=Ana kütle

n=Örneklem büyüklüğünü

p=İncelenecek olayın görülüş olasılığını (0,5)

q=İncelenecek olayın görülmeme olasılığını (0,5)

t=İstatistik t tablosundan belirli bir güven aralığı için tespit edilen değer (%95 güven aralığı için 1,96'dır)

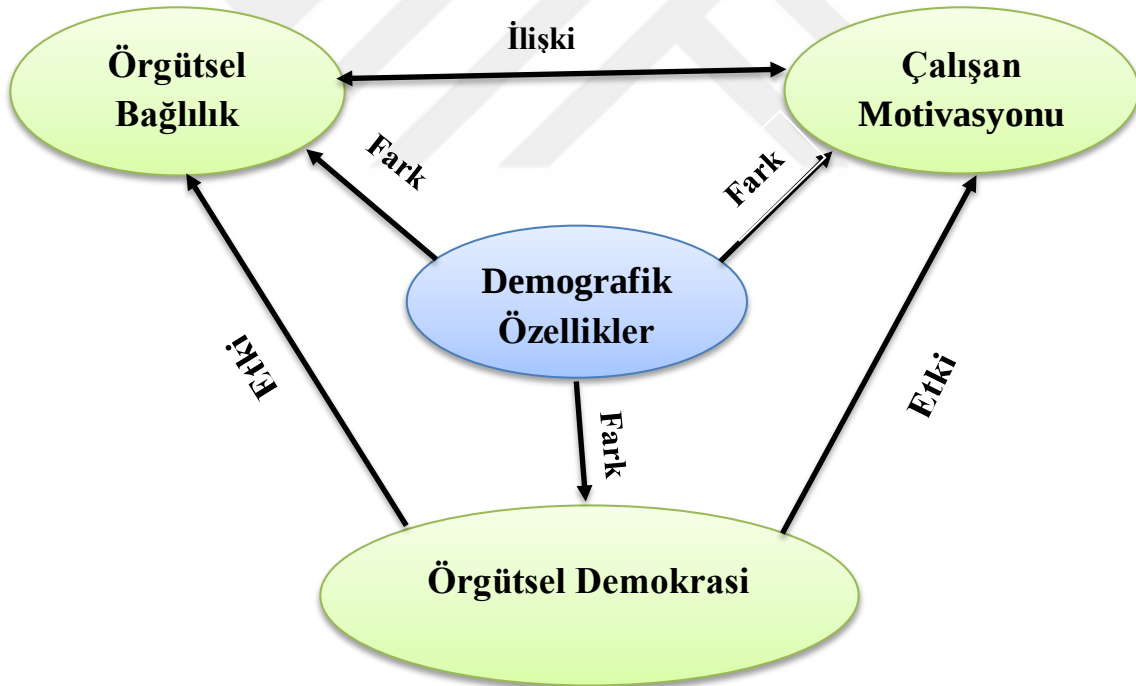
d= Standart sapma (0,05)

Yukarıda belirtilen formül kullanılarak yapılan hesaplama sonucunda örneklem sayısı 339 kişi olarak hesaplanmıştır. Çalışmanın evreni 2850 kişi olduğu için 339 kişinin çalışmaya katılması yeterli bulunmuştur. Kimi nedenlerden dolayı 60 kişi anket çalışmasına katılmamış, 23 anket ise hatalı ve eksik olduğu için değerlendirmeye alınmamıştır. Fakat yapılan güç analizinde çalışmamız için 256 sağlık çalışanının çalışmaya dahil edilip değerlendirilmesi yeterli bulunmuştur Bu nedenle çalışma doktor, hemşire, tıbbi sekreter, idari personel, sağlık teknisyeni ve diğer personellerden oluşan meslek grupları ile anket çalışması tamamlanmıştır. Eksik ve hatalı olan 23 anket analizlere dahil edilmemiş toplam 256 anketin istatistiki olarak analizleri yapılmıştır.

Sağlık personellerinin mesai düzenlerini bozmayacak şekilde acil servis, poliklinikler, yataklı servisler, klinikler, yoğun bakım servisi, ameliyathane ve diğer birimlerde çalışan sağlık personelleri anket çalışmasına katılmaktadırlar.

Gerekli etik kurulu izinleri alındıktan sonra anket çalışması yüz yüze gerçekleştirilmiştir.

4.3. Araştırmanın Modeli



Şekil 3.4. Araştırmanın Modeli

4.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın test edilen hipotezleri aşağıdaki şekildedir:

H1. Katılımcıların örgütsel demokrasi, örgütsel bağlılık ve çalışan motivasyonları puanları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H1a: Katılımcıların örgütsel demokrasi puanları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H1b: Katılımcıların örgütsel bağlılık puanları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H1c: Katılımcıların çalışan motivasyon puanları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2. Katılımcıların örgütsel demokrasi, örgütsel bağlılık ve çalışan motivasyonları puanları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2a: Katılımcıların örgütsel demokrasi puanları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2b: Katılımcıların örgütsel bağlılık puanları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2c: Katılımcıların çalışan motivasyon puanları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3. Katılımcıların örgütsel demokrasi, örgütsel bağlılık ve çalışan motivasyonları puanları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3a: Katılımcıların örgütsel demokrasi puanları medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3b: Katılımcıların örgütsel bağlılık puanları medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3c: Katılımcıların çalışan motivasyon puanları medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4. Katılımcıların örgütsel demokrasi, örgütsel bağlılık ve çalışan motivasyonları puanları eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H4a: Katılımcıların örgütsel demokrasi puanları eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4b: Katılımcıların örgütsel bağlılık puanları eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4c: Katılımcıların çalışan motivasyon puanları eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5. Katılımcıların örgütsel demokrasi, örgütsel bağlılık ve çalışan motivasyonları puanları mesleklerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H5a: Katılımcıların örgütsel demokrasi puanları mesleklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5b: Katılımcıların örgütsel bağlılık puanları mesleklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5c: Katılımcıların çalışan motivasyon puanları mesleklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H6. Katılımcıların örgütsel demokrasi, örgütsel bağlılık ve çalışan motivasyonları puanları çalıştıkları kurumlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H6a: Katılımcıların örgütsel demokrasi puanları çalıştıkları kurumlara göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H6b: Katılımcıların örgütsel bağlılık puanları çalıştıkları kurumlara göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H6c: Katılımcıların çalışan motivasyon puanları çalıştıkları kurumlara göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H7. Katılımcıların örgütsel demokrasi, örgütsel bağlılık ve çalışan motivasyonları puanları çalıştıkları birimlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H7a: Katılımcıların örgütsel demokrasi puanları çalıştıkları birimlere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H7b: Katılımcıların örgütsel bağlılık puanları çalıştıkları birimlere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H7c: Katılımcıların çalışan motivasyon puanları çalıştıkları birimlere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H8. Katılımcıların örgütsel demokrasi, örgütsel bağlılık ve çalışan motivasyonları puanları meslekteki toplam çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H8a: Katılımcıların örgütsel demokrasi puanları meslekteki toplam çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H8b: Katılımcıların örgütsel bağlılık puanları meslekteki toplam çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H8c: Katılımcıların çalışan motivasyon puanları meslekteki toplam çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H9. Katılımcıların örgütsel demokrasi, örgütsel bağlılık ve çalışan motivasyonları puanları çalıştıkları kurumlarda toplam çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H9a: Katılımcıların örgütsel demokrasi puanları çalıştıkları kurumlarda toplam çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H9b: Katılımcıların örgütsel bağlılık puanları çalıştıkları kurumlarda toplam çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H9c: Katılımcıların çalışan motivasyon puanları çalıştıkları kurumlarda toplam çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H10. Katılımcıların örgütsel demokrasi, örgütsel bağlılık ve çalışan motivasyonları puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.5. Veri Toplama Araçları

İlgili çalışma Şanlıurfa İlindeki Mehmet Akif İnan Eğitim ve Araştırma Hastanesi ve Siverek Devlet Hastanesi olmak üzere iki kamu hastanesinde çalışan sağlık personellerinden bilgi toplamak için anketler uygulandı. Anket çalışması gönüllülük esasına göre yapılmış ve anketler yüz yüze uygulanmıştır. Anket sorularında ilgili kurumla ilgili sorulara ve katılımcıların adlarına yer verilmemiştir.

Anketler dört bölüm şeklinde uygulanmış birinci bölüm kişisel ve demografik bilgiler, ikinci bölüm örgütsel demokrasi ölçeği, üçüncü bölüm örgütsel bağlılık ölçeği ve dördüncü bölüm motivasyon seviyeleri ölçeği sorularından oluşturulmuştur.

Kişisel ve Demografik Bilgiler: Anket çalışmasının ilk bölümünde araştırmaya katılan kişilerin yaş, cinsiyet, medeni durum, meslek, kurumu, çalıştığı birim, meslekte toplam çalışma süresi ve kurumda toplam çalışma süresi olmak üzere toplam 9 adet soru hazırlanmıştır.

Örgütsel Demokrasi Ölçeği: Geçkil ve Tikici tarafından (2015) geliştirilen ölçek; 5 boyut ve 28 ifadeden oluşmaktadır. Ve her bir soru maddesinin cevabı ‘‘kesinlikle katılmıyorum’’ ifadesinden ‘‘kesinlikle katılıyorum’’ ifadesine uzanan 5’li Likert ile ölçülmüştür. Ölçek, örgütsel demokrasinin alt boyutları olan katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verilebilirlik alt boyutlarından oluşmaktadır. Sonuç itibarıyla ölçekteki puanların yüksek olması örgütsel demokrasi algılarının da yüksek olduğu ifade edilmiştir.

Örgütsel Demokrasi Ölçeği İfadeleri

Boyutlar	İfade No	ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ ÖLÇEĞİ İFADELERİ
Katılım- Eleştiri	1.	Örgütsel kararlara katılmam için yöneticiler beni cesaretlendirir.
	2.	Kurumsal karar almada çoğunluğun görüşleri dikkate alınır.
	3.	Kurumumda kararlar alınırken o kararlardan etkilenecek herkesin söz hakkı vardır.
	4.	Yöneticiler hoşlarına gitmese de çoğunluğun verdiği kararlara saygı gösterirler
	5.	Yanlış bulduğum karar ve politikaları rahatlıkla eleştirebilirim.
	6.	Yönetim, çalışanları eleştiri yapma konusunda cesaretlendirir.
	7.	Yönetim çalışanların eleştirilerini dikkate alır.
	8.	Çalışanların yönetimin uygulamalarını eleştirmesi normal karşılanır.
Şeffaflık	9.	Toplantılarda herkese düşüncelerini ifade etme fırsatı verilir.
	10.	Kurumumda işler şeffaflık ilkesiyle yürütülür.
	11.	Yöneticiler önemli gelişmelerin yaşandığı dönemlerde bilgilendirme toplantıları düzenlerler.
	12.	Kurumumda açık ve çift yönlü bir iletişim vardır.
	13.	Kurumumda performans değerlendirmeleri şeffaflık ilkesine uygun yapılır.
	14.	Kurumum çalışanların eğitim alarak gelişmesini destekler.
Adalet	15.	Kurumumda adil bir ödül sistemi vardır.
	16.	Çalışanların ücret ve diğer gelirleri yaptıkları işe ve kuruma katkıları dikkate alınarak belirlenir.
	17.	Görev dağılımında liyakat dikkate alınır.
	18.	Kurumumuzda değerlendirme kriterleri standartlaşmıştır.
	19.	Amirlerin başarı düzeyinin belirlenmesinde astların görüşleri etkilidir.
Eşitlik	20.	Kurumumda cinsiyet ayrımı gözetilmez.
	21.	Kurumuma personel alımında kişilerin politik düşünceleri ve dünya görüşü etkili olur.
	22.	Toplantılarda, gelen önerinin kimden geldiğine değil önerinin niteliğine bakılır.
	23.	Kurumumdaki çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaktadır.
	24.	Kurumumuzda dil, din, ırk vb. ayrımı gözetilmez.
	25.	Kurumumun demokratik bir örgüt olduğunu düşünüyorum.
Hesap Verebilirlik	26.	İşyerimizde politika ve prosedürler çalışanlar tarafından her zaman sorgulanabilir.
	27.	Kurumumda her düzeydeki çalışandan her zaman hesap sorulabilir.
	28.	Kurumumda hesap verebilme kültürü gelişmiştir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen ölçek, toplamda 18 ifadeden oluşmaktadır. 5’li likert ile ölçülmüştür. 1-Kesinlikle katılmıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum ilgili sorulara 1-5 arası verilen cevaplar ankete katılan kişilerin örgütsel bağlılığı hakkında bilgi vermektedir. 1’den 5’e doğru verilen cevaplar örgütsel bağlılığın arttığını göstermektedir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği İfadeleri

Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları	Örgütsel Bağlılık İfadeleri
Devam Bağlılığı	Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu hastanede geçirmek beni çok mutlu eder.
	Bu hastanenin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissediyorum.
	Kendimi bu hastanede ailenin bir parçası gibi hissediyorum.
	Eğer şimdi hastanemden ayrılırsam kendimi suçlu hissederdim.
	Bu hastanedeki insanlara olan sorumluluklarım nedeniyle şu an işten ayrılmazdım.
	Bu hastane benim sadakatimi hak ediyor.
Duygusal Bağlılık	Bu hastaneye karşı duygusal bir bağ hissediyorum.
	Kendimi bu hastanede ailenin bir parçası gibi hissediyorum.
	Bu hastanenin benim için çok şey ifade ediyor.
	Şu an için çalıştığım hastanede kalmamın nedeni istediğim için olduğu kadar gereklilik de olmasıdır
	Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu
	Bu hastaneden ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.
Normatif Bağlılık	Eğer bu hastaneye kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim
	Bu hastaneden ayrılmanın negatif sonuçlarından birisi de uygun alternatiflerin az olmasıdır.
	Bu hastanede çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissetmiyorum.
	Çalıştığım hastane sadakat gösterilecek bir kurumdur
	Eğer şimdi hastanemden ayrılırsam kendimi suçlu hissederdim.
	Çalıştığım hastaneye çok şey borçluyum.

Kaynak: (Türkel, 2013, 39)

Motivasyon Seviyeleri Ölçeği: Türker, M. (2013) tarafından geliştirilen ölçek; toplam 23 ifadeden oluşmaktadır. 5’li likert ile ölçülmüştür. 1-Kesinlikle Katılmıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum verilen cevaplar 1’den 5’e doğru ankete katılan kişilerin motivasyonunun arttığını göstermektedir.

Motivasyon Seviyeleri Ölçeği İfadeleri

Faktörler Motivasyon Seviyeleri Ölçeği	S.NO.	Motivasyon Seviyeleri İfadeleri
Motive Olmama	M3	İşimle ilgili önemli görevlerin üstesinden gelemediğim için bu soruyu ben de kendime soruyorum
	M12	Ben de niçin bu işte çalıştığımı bilmiyorum, üstelik elverişsiz koşullarda iş yapmamız bekleniyor
	M22	Ben de bilmiyorum, bu iş bana göre değilmiş gibi geliyor
Dışsal Motivasyon	M2	Geçimimi sağlamak için
	M9	Bu işte çalışıyorum çünkü işsiz olmaktan iyidir
	M11	Herkesin itibar edip, saygı gösterdiği bir iş olduğu için
	M16	Geleceğimi güvence altına almak için
	M19	Daha çok para kazanmamı sağladığı için
Yansıtılmalı Düzenleme	M6	Çünkü bu iş bana göre ve yaptığım işte başarılı olmak isterim aksi takdirde kendimi mahcup olmuş hissederim
	M13	Eğitimi aldığım için bu işte çalışmam gerektiğini düşünüyorum
	M17	Bu kadar uğraşıp, emek verdiğim bu işte çalışmazsam kendime haksızlık etmiş olurum.
	M20	Bu işde çalışmazsam, hem benim hem ailemin emeklerine yazık olur, kendime ve onlara karşı mahcup olurum.
Özdeşleşmiş Düzenleme	M1	Seçtiğim hayat tarzını yaşamamı sağladığı için
	M7	Kariyer hedeflerime ulaşmamı sağlayacağı için
	M14	Sadece meslek olarak değil, kişisel olarak da hayata dair çok şey kazandırdığını düşündüğüm için
	M23	Farklı insanlar, kültürler ve ülkelerle tanışmamı sağladığı için.
Bütünleşmiş Düzenleme	M5	Beni ben yapan şeylerin önemli bir parçası olduğu için
	M10	Ben zaten bu işi yapmalıyım, kendimi başka bir alanda çalışırken düşünemiyorum
	M18	Tekrar dünyaya gelsem, yine bu işi seçerdim
İçten Kaynaklı Düzenleme	M4	Çalışırken yeni ya da farklı şeyler öğrenmek haz verdiği için
	M8	Mücadele şevki/heyecanı veren zorluklarıyla uğraşmaktan keyif aldığım için
	M15	Bu işi yaparken yaşadığım, çalışmaya tamamıyla dalıp gitme hissinden hoşlandığım için
	M21	Ne diyebilirim ki, sadece; işimi yapmayı seviyorum.

Kaynak: (Türker, 2013, 40)

4.6. Verilerin Toplanması

Araştırmada kullanılan ölçekleri uygulamak için Şanlıurfa Mehmet Akif İnan Eğitim ve Araştırma Hastanesi ve Siverek Devlet Hastanesinden gerekli izinler alınmıştır. Örgütsel demokrasi ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği ve motivasyon seviyeleri ölçeği olmak üzere toplam dört bölümden oluşan anketler, hastanedeki sağlık çalışanlarının birim müsaitlik durumlarına göre araştırmacının gözleminde anketler doldurulmuştur. Anketin amacı ve anketle ilgili gerekli bilgilendirmeler katılımcılara yapılmıştır. İlgili anketin hastane ortamında yapılmasından dolayı, enfeksiyon riski olan kimi birimlere anketler o birimin sorumlusuna teslim edilip anketle ilgili açıklamalar yapılarak ertesi gün teslim alınmak kaydıyla sağlık çalışanları tarafından doldurulmuştur. Anketler gönüllülük esasına göre sağlık çalışanları tarafından doldurulmuştur. İlgili anketler 15.01.2022-15.04.2022 tarihleri arasında yapılmıştır. Alınan anketler birimlere ve mesleklere göre tasnifa tabi tutulmuştur. Toplamda 256 adet anket sağlık personeline uygulanmıştır. İlgili anketler SPSS programına kaydedilmiştir.

4.7. Verilerin Analizi

Araştırmanın tüm verileri SPSS 28.0 paket programında analiz edilmiştir. Araştırmada verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini ölçmek için Shapiro-Wilk ve Kolmogorow-Smirnov testleri uygulanmıştır. Çalışmada normal dağılım gösteren verilerin analizinde ikili grupların karşılaştırılmasında T testi, üç ve daha fazla grubun karşılaştırılmasında Anova testi, korelasyon ve regresyon uygulanmıştır. Ölçekler arasındaki ilişkiyi ölçmek için Pearson testi uygulanmıştır.

4.8. Verilerin Normallik Testinin İncelenmesi

Tablo 4.1. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Demokrasi, Çalışan Motivasyonu Ölçeklerinden Aldıkları Puanların Normal Dağılım Testi Sonuçları

Normal dağılım test sonucu	Shapiro-Wilk	Kolmogorow-Smirnov
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	0.200	0.264
Örgütsel Demokrasi Ölçeği	0.200	0.268
Motivasyon Ölçeği	0.100	0.099

Tablo 4.1’de görüldüğü üzere; katılımcıların örgütsel bağlılık, örgütsel demokrasi ve motivasyon ölçeklerinden aldıkları puanlar normal dağılım göstermiştir ($p>0.05$).

4.9. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlilik Analizleri

Tablo 4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlilik Analizleri

Ölçekler	Cronbach Alfa Değeri
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	0.878
Örgütsel Demokrasi Ölçeği	0.931
Katılım-Eleştiri	0.809
Şeffaflık	0.871
Adalet	0.788
Eşitlik	0.728
Hesap verilebilirlik	0.783
Motivasyon Ölçeği	0.893
Güdülenmeme	0.742
Dışsal düzenleme	0.753
Yansıtımlı düzenleme	0.794
Özdeşleştirici düzenleme	0.775
Bütünleştirici düzenleme	0.772
İçten kaynaklı güdülenme	0.762

Tablo 4.2’den görüldüğü üzere örgütsel bağlılık, örgütsel demokrasi, motivasyon ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik değerleri yeterli seviyededir.

Tablo 4.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterlilik Değeri	0.905
Bartlett Küresellik Test Sonuçları	
Ki-Kare	2592.528
Sd	210
P	0.000

Örgütsel bağlılık ölçeğinin KMO değerinin 0.905 olması ile birlikte ki kare değerinin anlamlı çıkması, örneklemde elde edilmiş olan verinin yeterli seviyede olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 4.4. Örgütsel Demokrasi Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel Demokrasi Ölçeği	
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterlilik Değeri	0.945
Bartlett Küresellik Test Sonuçları	
Ki-Kare	3839.714
Sd	378
P	0.000

Örgütsel demokrasi ölçeğinin KMO değerinin 0.945 olması ile birlikte ki kare değerinin anlamlı çıkması, örneklemde elde edilmiş olan verinin yeterli seviyede olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 4.5. Motivasyon Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör analizi sonuçları

Motivasyon Ölçeği	
-------------------	--

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterlilik Değeri	0.914
Bartlett Küresellik Test Sonuçları	
Ki-Kare	2586.819
Sd	253
P	0.000

Motivasyon ölçeğinin KMO değerinin 0.945 olması ile birlikte ki kare değerinin anlamlı çıkması, örneklemde elde edilmiş olan verinin yeterli seviyede olduğunu ortaya koymaktadır.

4.9. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları şu şekildedir;

Çalışmamızda Diyarbakır ve Şanlıurfa illerinde bulunan özel ve kamu sağlık kurumlarında çalışan sağlık çalışanları çalışmaya dahil edilmek istenmiş ancak çalışmamızın Covid-19 pandemi dönemine denk gelmesi ve anket çalışmalarımızın yüz yüze gerçekleştirilmek istenmesi sebebiyle kimi kamu ve özel sağlık kurumlarından gerekli anket izinleri alınamamıştır. Memorial Diyarbakır Hastanesi ve Memorial Dicle Hastanelerinden anket izni alınamaması nedeniyle çalışmamıza sadece Şanlıurfa ilinde bulunan Siverek Devlet Hastanesi ve Mehmet Akif İnan Eğitim ve Araştırma Hastanelerindeki sağlık çalışanları üzerine çalışma yapılmıştır.

Çalışmanın bulguları ve sonuçları Şanlıurfa İlindeki Mehmet Akif İnan Eğitim ve Araştırma Hastanesi ve Siverek Devlet Hastanesi sağlık çalışanları ile sınırlı kalmaktadır. Diğer illerdeki sağlık sistemini ve sağlık personellerini kapsamamaktadır. Araştırmanın sonuçları ülkemiz sağlık kurumlarına genellenmemektedir.

Çalışmamızda kullanılan anketteki genel bilgiler hastanedeki ve meslekteki çalışma süreleri ile sınırlı tutulmuştur.

5. BULGULAR

Bu bölümde çalışmayla ilgili verilerin analiziyle ilgili bilgilere yer verilmektedir.

Araştırmaya katılım sağlayan sağlık personellerinin tanımlayıcı özellikleri yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, meslek, çalıştığınız kurum, çalıştığınız birim, meslekte çalışma süreniz ve şu anda çalıştığınız kurumdaki çalışma süreniz ile ilgili bilgiler aşağıda tablolar şeklinde verilmiştir. Bulgular kısmında elde edilen veriler tablolaştırılarak analize tabi tutulmuş ve yorumlanmıştır.

Tablo 5.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

N=256		N	%
Yaş	20-27	47	18.4
	28-35	122	47.7
	36-43	45	17.6
	43 ve üzeri	42	16.4
Cinsiyet	Kadın	120	46.9
	Erkek	136	53.1
Medeni durum	Bekar	90	35.2
	Evli	166	64.8
Eğitim durumu	Ortaöğretim	39	15.2
	Ön lisans	52	20.3
	Lisans	154	60.2
Meslek	Lisansüstü	11	4.3
	Doktor	5	2
	Hemşire	148	57.8
	Tıbbi sekreter	37	14.5
	İdari personel	12	4.7
	Sağlık teknisyeni	10	3.9
	Diğer(Eczacı, Bilgi işlem personeli, Güvenlik personeli, Temizlik personeli)	44	17.2
	Siverek Devlet Hastanesi	98	38.3
Çalıştığınız kurum	Mehmet Akif İnan Eğitim ve Araştırma Hastanesi	157	61.3
	Acil servis, poliklinikler	56	21.9
	Yataklı servisler, klinikler	49	19.1
Çalıştığınız birim	Yoğun bakım servisi, ameliyathane	82	32
	Diğer(Diyaliz, Sterilizasyon, Eczane, Medikal depolar)	69	27
Meslekte çalışma süreniz	1-7	161	62.9
	8-14	68	26.6
	15 ve üzeri	27	10.5
Şu anda çalıştığınız kurumdaki çalışma süreniz	1-7	189	73.8
	8-14	50	19.5
	15 ve üzeri	17	6.6

Tablo 5.1’den görüldüğü üzere araştırmaya toplam 256 kişi katılım göstermiştir. Katılımcıların yaşlarına göre dağılımlarına baktığımızda; 47 kişinin 20-27, 122 kişinin 28-35, 45 kişinin 36-43 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımlarına baktığımızda; 120 kişinin kadın, 136 kişinin erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımlarına

baktığımızda; 90 kişinin bekar, 166 kişinin evli olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımlarına baktığımızda; 39 kişinin ortaöğretim, 52 kişinin ön lisans, 154 kişinin lisans, 11 kişinin lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların mesleklerine göre dağılımlarına baktığımızda, 5 kişinin doktor, 148 kişinin hemşire, 37 kişinin tıbbi sekreter, 12 kişinin idari personel, 10 kişinin sağlık teknisyeni, 44 kişinin farklı mesleklere görev yaptığı görülmektedir. Katılımcıların çalıştıkları hastanelere göre dağılımlarına baktığımızda; 98 kişinin Siverek Devlet Hastanesinde, 158 kişinin Mehmet Akif İnan Eğitim ve Araştırma hastanesinde çalışmakta olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalıştıkları birimlere göre dağılımlarına baktığımızda; 56 kişinin acil servis, poliklinikler, 49 kişinin yataklı servisler, klinikler, 82 kişinin yoğun bakım servisi, ameliyathane, 69 kişinin diğer birimlerde çalışmakta olduğu görülmektedir. Katılımcıların meslekte çalışma sürelerine göre dağılımlarına baktığımızda; 161 kişinin 1-7 yıl, 68 kişinin 8-14 yıl, 27 kişinin 15 yıl ve üzeri meslekte oldukları görülmektedir. Katılımcıların şu anda çalıştıkları kurumlardaki çalışma sürelerine baktığımızda; 189 kişinin 1-7 yıl, 50 kişinin 8-14 yıl, 17 kişinin 15 yıl ve üzeri şu anda çalışmakta oldukları kurumlarda çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 5.2. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Aldıkları Puanların Dağılımı

Ölçek	Ort.	S.S	Medyan	IQR	Min	Max
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	60.80	16.03	61	23	21	108

Tablo 5.2’den görüldüğü üzere katılımcıların örgütsel bağlılık puanları yüksek seviyededir.

Tablo 5.3. Katılımcıların Örgütsel Demokrasi Ölçeğinin Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Dağılımı

Örgütsel Demokrasi Ölçeği	Ort.	S.S	Medyan	IQR	Min	Max
Katılım-Eleştiri	2.57	1	2.5	1.34	1	7.38
Şeffaflık	2.82	0.94	2.83	1.46	1	5
Adalet	2.41	0.93	2.40	1.40	1	5
Eşitlik	2.87	0.76	3	1.17	1	5
Hesap verilebilirlik	2.48	0.97	2.66	1.33	1	5
Örgütsel demokrasi toplam puan	2.65	0.78	2.53	1.06	1	4.86

Tablo 5.3’den görüldüğü üzere katılımcıların örgütsel demokrasi puanları orta seviyededir.

Tablo 5.4. Katılımcıların Motivasyon Ölçeğinin Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Dağılımı

Motivasyon Ölçeği	Ort.	S.S	Medyan	IQR	Min	Max
Güdülenmeme	9	2.90	9	4	3	17
Dışsal düzenleme	16.47	3.81	17	5	5	25
Yansıtıcı düzenleme	13.48	3.58	14	4	4	20
Özdeşleştirici düzenleme	11.47	4.08	12	6	4	20
Bütünleştirici düzenleme	8.14	3.24	8	4.75	3	15
İçten kaynaklı güdülenme	12.17	3.79	12	6	4	20
Motivasyon ölçeği toplam puan	70.75	16.05	71	21	23	115

Tablo 5.4'ten görüldüğü üzere katılımcıların motivasyon puanları yüksek seviyededir.

Tablo 5.5. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Aldıkları Puanların Yaşlarına Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları

Ölçek	Yaş	n	x	ss	df	F	p
Duygusal bağlılık	20-27	47	2,4362	1,08712	3	4,134	,007
	28-35	45	2,5820	1,11160	3		
	36-43	122	2,8333	,94748	3		
	43 ve üzeri	42	3,1587	1,13991	3		
Normatif bağlılık	20-27	47	2,9468	1,03333	3	1,382	,249
	28-35	45	3,1913	1,08557	3		
	36-43	122	2,9556	,87430	3		
	43 ve üzeri	42	3,2857	1,01231	3		
Devam bağlılık	20-27	47	2,7660	,80657	3	,620	,603
	28-35	45	2,7719	,85581	3		
	36-43	122	2,7296	,88498	3		
	43 ve üzeri	42	2,9524	,82908	3		

Tablo 5.5'te incelendiği üzere katılımcıların yaş değişkenine bağlı olarak örgütsel bağlılık düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir değişim gözlenmemiştir ($p>0,05$). Toblodan elde edilen veriler neticesinde “ H1b: Katılımcıların örgütsel bağlılık puanları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 5.6. Katılımcıların Örgütsel Demokrasi Ölçeğinden Aldıkları Puanların Yaşlarına Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları

Ölçek	Yaş	n	x	ss	df	F	p	Fark
Katılım ve eleştiri	20-27	47	23,6383	9,43266	3	2,831	,039*	A>B
	28-35	45	19,9754	7,44174	3			
	36-43	122	19,5556	7,23802	3			
	43 ve üzeri	42	20,3333	8,15301	3			
Şeffaflık	20-27	47	18,4255	5,48415	3	1,438	,232	
	28-35	45	16,4754	5,84824	3			
	36-43	122	16,4889	4,87397	3			
	43 ve üzeri	42	17,0000	6,18022	3			
Adalet	20-27	47	13,3191	4,28905	3	1,790	,150	
	28-35	45	12,0492	4,89873	3			
	36-43	122	11,1111	4,20618	3			
	43 ve üzeri	42	11,9048	4,69462	3			
Eşitlik	20-27	47	18,4468	3,83807	3	1,652	,178	
	28-35	45	17,1066	4,30223	3			
	36-43	122	16,3778	4,87241	3			
	43 ve üzeri	42	17,1905	5,70510	3			
Hesap verebilirlik	20-27	47	8,1489	2,57900	3	2,056	,107	
	28-35	45	7,4754	3,02117	3			
	36-43	122	6,6444	2,70652	3			
	43 ve üzeri	42	7,4286	3,13239	3			

A: 20-27, B: 28-35, C: 36-43, D: 43 ve üzeri

Tablo 5.6'dan görüldüğü üzere katılımcıların örgütsel demokrasi ölçeği alt boyutları olan; şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verebilirlik puanları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p>0.05$). Bununla birlikte katılımcıların örgütsel demokrasi ölçeği alt boyutu olan; katılım- eleştiri puanları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0.05$). Katılımcılardan 20-27 yaş aralığında olanların katılım-eleştiri puanları en yüksek, 36-43 yaş aralığında olanların puanları en düşük olarak belirlenmiştir. Buna göre " H1a: Katılımcıların örgütsel demokrasi puanları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir." hipotezi kabul edilmiştir.

Gruplar arası farklılıklar incelendiğinde katılım ve eleştiri boyutunda 20-27 yaş grubunun 28-35 yaş grubuna göre ortalama değerin yüksek olduğu tespit edilmiştir

Tablo 5.7. Katılımcıların Motivasyon Ölçeğinden Aldıkları Puanların Yaşlarına Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları

Ölçek	Yaş	n	x	ss	df	F	p	Fark
Güdülenmeme	20-27	47	8,9149	2,97694	3	,698	,554	
	28-35	45	9,2623	2,98980	3			
	36-43	122	8,6889	2,77834	3			
	43 ve üzeri	42	8,6667	2,73787	3			
Dışsal Düzenleme	20-27	47	16,6383	3,52892	3	,238	,870	
	28-35	45	16,5246	3,73107	3			
	36-43	122	16,0444	3,63665	3			
	43 ve üzeri	42	16,5952	4,60148	3			
Yansıtma Düzenleme	20-27	47	14,0426	3,17571	3	1,363	,255	
	28-35	45	13,6885	3,62289	3			
	36-43	122	12,7111	3,46818	3			
	43 ve üzeri	42	13,1190	3,94599	3			
Özdeşleştirici Düzenleme	20-27	47	11,8298	4,50757	3	1,134	,336	
	28-35	45	11,2951	3,96407	3			
	36-43	122	10,8222	3,82747	3			
	43 ve üzeri	42	12,2857	4,17475	3			
Bütünleştirici Düzenleme	20-27	47	8,7660	3,73708	3	1,585	,193	
	28-35	45	8,0984	3,17899	3			
	36-43	122	7,3556	2,80548	3			
	43 ve üzeri	42	8,4286	3,23203	3			
İçten Kaynaklı Güdülenme	20-27	47	12,5957	3,71050	3	1,033	,378	
	28-35	45	12,2459	4,01096	3			
	36-43	122	11,3111	3,35628	3			
	43 ve üzeri	42	12,4048	3,69614	3			

Tablo 5.7’den görüldüğü üzere katılımcıların motivasyon ölçeği alt boyutları olan; güdülenmeme, dışsal düzenleme, yansıtma düzenleme, özdeşleştirici düzenleme, bütünleştirici düzenleme, içten kaynaklı güdülenme puanları yaşlarına göre anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$). ve “ H1c: Katılımcıların çalışan motivasyon puanları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” Hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo 5.8. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Aldıkları Puanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları

<i>Ölçek</i>	<i>cinsiyet</i>	<i>n</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>df</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Duygusal Bağlılık	Kadın	120	2,4236	1,06815	254	-3,773	,000*
	Erkek	136	2,9326	1,08514	254		
Normatif Bağlılık	Kadın	120	2,9875	,88592	254	1,946	0,53
	Erkek	136	3,2377	1,13649	254		
Devam Bağlılığı	Kadın	120	2,6653	,84446	254	-2,286	,023*
	Erkek	136	2,9056	,83437	254		

Tablo 5.8'den görüldüğü üzere katılımcıların örgütsel bağlılık puanları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. ($p>0.05$). Buna göre ‘‘ H2b: Katılımcıların örgütsel bağlılık puanları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.’’ Hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 5.9. Katılımcıların Örgütsel Demokrasi Ölçeğinden Aldıkları Puanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları

Ölçek	cinsiyet	n	x	ss	df	t	p
Katılım ve eleştiri	Kadın	120	2,55	0,90	254	2.693	0.102
	Erkek	136	2,60	1,08			
Şeffaflık	Kadın	120	2,76	0,94	254	0.009	0.924
	Erkek	136	2,87	0,95			
Adalet	Kadın	120	2,38	0,92	254	0.014	0.905
	Erkek	136	2,45	0,94			
Eşitlik	Kadın	120	2,78	0,75	254	0.442	0.607
	Erkek	136	2,95	0,76			
Hesap verebilirlik	Kadın	120	2,47	0,94	254	0.898	0.344
	Erkek	136	2,48	1,01			

Tablo 5.9’den görüldüğü üzere katılımcıların örgütsel demokrasi ölçeği alt boyutları olan; katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verilebilirlik puanları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p>0.05$). Bu nedenle ‘’ H2a: Katılımcıların örgütsel demokrasi puanları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.’’ Hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo 5.10. Katılımcıların Motivasyon Ölçeğinden Aldıkları Puanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları

Ölçek	cinsiyet	n	x	ss	df	t	p
Güdülenmeme	Kadın	120	8,7667	2,85131	254	0.012	0.914
	Erkek	136	9,2059	2,94924			
Dışsal Düzenleme	Kadın	120	16,3833	3,66033	254	0.232	0.630
	Erkek	136	16,5515	3,96432			
Yansıtma Düzenleme	Kadın	120	13,5667	3,44155	254	1.524	0.218
	Erkek	136	13,4191	3,71295			
Özdeşleştirici düzenleme	Kadın	120	11,1333	3,81270	254	2.966	0.086
	Erkek	136	11,7721	4,29981			
Bütünleştirici Düzenleme	Kadın	120	8,0250	3,29365	254	0.007	0.935
	Erkek	136	8,2500	3,21513			
İçten Kaynaklı Güdülenme	Kadın	120	12,1167	3,89178	254	0.131	0.718
	Erkek	136	12,2206	3,72915			

Tablo 5.10’den görüldüğü üzere katılımcıların motivasyon ölçeği alt boyutları olan; güdülenmeme, dışsal düzenleme, yansıtma düzenleme, özdeşleştirici düzenleme,

bütünleştirici düzenleme , içten kaynaklı güdülenme puanları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0.05$). Fark bulunamadığından “ H2c: Katılımcıların çalışan motivasyon puanları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.” Hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 5.11. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Aldıkları Puanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları

Ölçek	Medeni durum	n	x	ss	df	F	p
Duygusal Bağlılık	Bekar	90	2,5981	1,10127	254	-1,022	,308
	Evli	166	2,7460	1,10656	254		
Normatif Bağlılık	Bekar	90	3,1370	1,20744	254	,189	,850
	Evli	166	3,1114	,92758	254		
Devam Bağlılık	Bekar	90	2,7796	,85526	254	,185	,853
	Evli	166	2,8002	,84352	254		

Tablo 5.11’den görüldüğü üzere katılımcıların örgütsel bağlılık puanları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ($p>0.05$). Buna istinaden “ H3b: Katılımcıların örgütsel bağlılık puanları medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.” Hipotezi kabul görmemiştir.

Tablo 5.12. Katılımcıların Örgütsel Demokrasi Ölçeğinden Aldıkları Puanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları

Ölçek	cinsiyet	n	x	ss	df	t	p
Katılım ve eleştiri	v	90	20,9889	7,32012	254	1.476	0.266
	Evli	166	20,4398	8,37417			
Şeffaflık	Bekar	90	17,2889	5,86792	254	0.345	0.557
	Evli	166	16,7229	5,60803			
Adalet	Bekar	90	12,0778	4,47020	254	1.227	0.269
	Evli	166	12,1024	4,77954			
Eşitlik	Bekar	90	16,9000	4,35774	254	0.613	0.434
	Evli	166	17,4217	4,73189			
Hesap verebilirlik	Bekar	90	7,7778	2,75101	254	2.548	0.112
	Evli	166	7,2651	3,01344			

Tablo 5.12’den görüldüğü üzere katılımcıların örgütsel demokrasi ölçeği alt boyutları olan; katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verilebilirlik puanları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p>0.05$). Fark tespit edilemediğinden “ H3a: Katılımcıların örgütsel demokrasi puanları medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.” Hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 5.13. Katılımcıların Motivasyon Ölçeğinden Aldıkları Puanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları

Ölçek	<i>cinsiyet</i>	<i>n</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>df</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Güdülenmeme	Bekar	90	9,1444	2,85831	254	0.221	0.639
	Evli	166	8,9217	2,93772			
Dışsal Düzenleme	Bekar	90	16,5000	3,95267	254	0.359	0.550
	Evli	166	16,4578	3,75557			
Yansıtılmalı Düzenleme	Bekar	90	13,3444	3,45163	254	1.024	0.313
	Evli	166	13,5663	3,65876			
Özdeşleştirici Düzenleme	Bekar	90	11,5000	4,23270	254	0.746	0.388
	Evli	166	11,4578	4,01301			
Bütünleştirici Düzenleme	Bekar	90	8,2889	3,32253	254	1.391	0.239
	Evli	166	8,0663	3,21386			
İçten kaynaklı Güdülenme	Bekar	90	12,6000	3,83889	254	0.757	0.385
	Evli	166	11,9398	3,76861			

Tablo 5.13’den görüldüğü üzere katılımcıların motivasyon ölçeği alt boyutları olan; güdülenmeme, dışsal düzenleme, yansıtılmalı düzenleme, özdeşleştirici düzenleme, bütünleştirici düzenleme, içten kaynaklı güdülenme puanları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0.05$). Bundan dolayı “ H_{3c} : Katılımcıların çalışan motivasyon puanları medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.” Hipotezi kabul görmemiştir.

Tablo 5.14. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Aldıkları Puanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları

Ölçek	Eğitim	<i>n</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>df</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Fark
Duygusal Bağlılık	Ortaöğretim	39	3,3376	1,13908	3	6,759	,000*	A>C
	Ön lisans	52	2,8237	1,13492	3			
	Lisans	154	2,5022	1,03005	3			
	Lisansüstü	11	2,4848	1,03670	3			
Normatif Bağlılık	Ortaöğretim	39	3,6709	1,42630	3	5,560	,001*	A>C>B>D
	Ön lisans	52	2,9103	1,10281	3			
	Lisans	154	3,0866	,85351	3			
	Lisansüstü	11	2,6364	,64039	3			
Devam Bağlılık	Ortaöğretim	39	3,1154	,83434	3	3,569	,015*	A>D
	Ön lisans	52	2,8782	,97525	3			
	Lisans	154	2,7132	,78371	3			
	Lisansüstü	11	2,3636	,78464	3			

A:Ortaöğretim, B:Önlisans, C:Lisans, D:Lisansüstü

Tablo 5.14'ten görüldüğü üzere katılımcıların örgütsel bağlılık puanları eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0.05$). Katılımcılardan ortaöğretim mezunu olanların örgütsel bağlılık puanları en yüksek, lisansüstü mezunu olanların ise örgütsel bağlılık puanları en düşük olarak belirlenmiştir. Duygusal bağlılık alt boyutuna göre ortaöğretim mezunlarının puanları ($x=3,3376$) lisans mezunlarına ($x=2,5022$) göre daha yüksektir. Normatif bağlılık alt boyutuna göre ortaöğretim mezunları puanları ($x=3,6709$), lisansüstü mezunlarına ($x=2,4848$) göre daha yüksektir. Aynı şekilde devam bağlılık alt boyutunda da ortaöğretim puanları lisansüstü mezunlarına göre puanları yüksektir. Bunun sonucunda ‘‘ H4b: Katılımcıların örgütsel bağlılık puanları eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir’’ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5.15. Katılımcıların Örgütsel Demokrasi Ölçeğinden Aldıkları Puanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları

Ölçek	Eğitim	n	x	ss	df	F	p	Fark
Katılım ve Eleştiri	Ortaöğretim	39	24,0513	9,78169	3	3,970	,009	A>C
	Önlisans	52	20,7885	7,33067	3			
	Lisans	154	20,0390	7,63967	3			
	Lisansüstü	11	16,0909	5,59383	3			
Şeffaflık	Ortaöğretim	39	18,97436	5,873613	3	2,675	,0048	A>D
	Önlisans	52	16,96154	5,394120	3			
	Lisans	154	16,57143	5,734721	3			
	Lisansüstü	11	14,36364	4,365151	3			
Adalet	Ortaöğretim	39	13,7179	5,02074	3	4,290	,006	A>D
	Önlisans	52	12,7115	4,18839	3			
	Lisans	154	11,7143	4,60706	3			
	Lisansüstü	11	8,7273	4,22116	3			
Eşitlik	Ortaöğretim	39	17,3333	5,39656	3	1,061	,366	
	Önlisans	52	17,9808	4,34534	3			
	Lisans	154	17,0909	4,48288	3			
	Lisansüstü	11	15,4545	4,34428	3			
Hesap Verebilirlik	Ortaöğretim	39	8,5128	2,84579	3	2,439	,065	
	Önlisans	52	7,5962	2,92561	3			
	Lisans	154	7,1688	2,90324	3			
	Lisansüstü	11	6,8182	3,02715	3			

A:Ortaöğretim, B:Önlisans, C:Lisans, D:Lisansüstü

Tablo 5.15'den görüldüğü üzere katılımcıların örgütsel demokrasi ölçeği alt boyutları olan; eşitlik, hesap verilebilirlik puanları eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p>0.05$). Katılımcıların örgütsel demokrasi ölçeği alt boyutları olan katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet puanları eğitim durumlarına göre anlamlı bir

farklılık göstermiştir ($p<0.05$). Katılımcılardan ortaöğretim mezunu olanların katılım-eleştiri puanları ($x=24,0513$), şeffaflık puanları ($x=18,97436$), adalet puanları ($x=13,7179$) en yüksek, lisansüstü mezunu olanların katılım-eleştiri puanları ($x=16,0909$), şeffaflık puanları ($x=14,36364$) ve adalet puanları ($x=8,7273$) en düşük olarak belirlenmiştir. Ve “ H4a: Katılımcıların örgütsel demokrasi puanları eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.” Hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5.16. Katılımcıların Motivasyon Ölçeğinden Aldıkları Puanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları

Ölçek	Eğitim	n	x	ss	df	F	p	Fark
Güdülenmeme	Ortaöğretim	39	8,8718	2,77374	3	1,711	,165	
	Önlisans	52	8,3269	2,86781	3			
	Lisans	154	9,3052	2,96235	3			
	Lisansüstü	11	8,3636	2,37793	3			
Dışsal Düzenleme	Ortaöğretim	39	17,1795	3,37071	3	1,449	,229	
	Önlisans	52	16,9038	4,26228	3			
	Lisans	154	16,2597	3,74306	3			
	Lisansüstü	11	14,9091	3,91036	3			
Yansıtımlı Düzenleme	Ortaöğretim	39	13,7949	3,62868	3	,215	,886	
	Önlisans	52	13,6731	3,72444	3			
	Lisans	154	13,3506	3,57466	3			
	Lisansüstü	11	13,4545	3,17376	3			
Özdeşleştirici Düzenleme	Ortaöğretim	39	12,9744	4,17692	3	3,318	,021*	A>C
	Önlisans	52	12,1154	4,08082	3			
	Lisans	154	10,8961	4,04415	3			
	Lisansüstü	11	11,1818	2,75021	3			
Bütünleştirici Düzenleme	Ortaöğretim	39	9,6154	3,19222	3	3,952	,009*	A>C
	Önlisans	52	8,4038	3,01798	3			
	Lisans	154	7,6818	3,27539	3			
	Lisansüstü	11	8,1818	2,75021	3			
İçten Kaynaklı Güdülenme	Ortaöğretim	39	13,5897	3,21770	3	2,655	,049*	A>C
	Önlisans	52	12,4615	3,66468	3			
	Lisans	154	11,7468	3,99274	3			
	Lisansüstü	11	11,7273	2,24013	3			

A:Ortaöğretim, B: Önlisans, C: Lisans, D: Lisansüstü

Tablo 5.16’den görüldüğü üzere katılımcıların motivasyon ölçeği alt boyutları olan; güdülenmeme, dışsal düzenleme, yansıtımlı düzenleme puanları eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p>0.05$). Bununla birlikte katılımcıların motivasyon ölçeği alt boyutları olan; özdeşleştirici düzenleme

($x=12,9744$), bütünleştirici düzenleme ($x=9,6154$), içten kaynaklı güdülenme ($x=13,5897$) puanları eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0.05$). Katılımcılardan ortaöğretim mezunu olanların özdeşleştirici düzenleme, bütünleştirici düzenleme, içten kaynaklı güdülenme puanları en yüksek, lisans mezunu olanların puanları ise en düşük olarak belirlenmiştir ve “ H4c: Katılımcıların çalışan motivasyon puanları eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.” Hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5.17. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Aldıkları Puanların Mesleklerine Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları

Ölçek	Meslek	n	x	ss	df	F	p	Fark
Duygusal Bağlılık	Hekim	5	1,6000	,82158	5	4,937	,000*	C>B,A,E
	Hemşire	148	2,4899	1,03988	5			
	Tıbbi sekreter	37	3,1441	1,10565	5			
	İdari personel	12	2,9306	1,13809	5			
	Sağlık teknisyeni	10	2,5167	,59551	5			
	Diğer	44	3,1023	1,18301	5			
Normatif Bağlılık	Hekim	5	3,1000	,50827	5	2,021	,076	
	Hemşire	148	2,9831	,91282	5			
	Tıbbi sekreter	37	3,2252	1,01927	5			
	İdari personel	12	3,4861	,76031	5			
	Sağlık teknisyeni	10	2,8500	,61589	5			
	Diğer	44	3,4583	1,45080	5			
Devam Bağlılık	Hekim	5	2,3000	,74907	5	2,902	,014*	C>A
	Hemşire	148	2,6610	,78905	5			
	Tıbbi sekreter	37	3,0901	,86209	5			
	İdari personel	12	3,0972	,95203	5			
	Sağlık teknisyeni	10	2,6667	,66202	5			
	Diğer	44	2,9886	,94102	5			

A:Hekim, B:Hemşire, C:Tıbbi Sekreter, D:İdari Personel, E:Sağlık Teknisyeni, F:Diğer Personeller

Tablo 5.17’den görüldüğü üzere katılımcıların duygusal bağlılık ve devamlı bağlılık düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynakladığını tespit etmek üzere yapılan Tukey testi sonuçlarına göre tıbbi sekreter olarak görev yapanların ortalaması diğer meslek grubuna nazaran yüksek olduğu gözlenmiştir. Elde edilen bu bilgilere göre “ H5b: Katılımcıların

örgütsel bağlılık puanları mesleklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.” Hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5.18. Katılımcıların Örgütsel Demokrasi Ölçeğinden Aldıkları Puanların Mesleklerine Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları

Ölçek	Eğitim	n	x	ss	df	F	p	Fark
Katılım ve Eleştiri	Hekim	5	27,2000	5,54076	5	2,030	,075	
	Hemşire	148	19,4459	7,11450	5			
	Tıbbi Sekreter	37	21,5405	8,15678	5			
	İdari Personel	12	21,9167	13,89871	5			
	Sağlık	10	22,6000	8,55310	5			
	Teknisyeni							
	Diğer	44	22,3182	8,32137	5			
Şeffaflık	Hekim	5	22,20000	5,718391	5	2,065	,070	
	Hemşire	148	16,16216	5,442406	5			
	Tıbbi Sekreter	37	18,27027	5,742863	5			
	İdari Personel	12	16,41667	3,232177	5			
	Sağlık	10	17,80000	6,679987	5			
	Teknisyeni							
	Diğer	44	17,68182	6,389573	5			
Adalet	Hekim	5	13,6000	4,87852	5	1,682	,139	
	Hemşire	148	11,4257	4,46923	5			
	Tıbbi Sekreter	37	12,7297	4,99805	5			
	İdari Personel	12	12,0000	3,83761	5			
	Sağlık	10	13,3000	4,83161				
	Teknisyeni							
	Diğer	44	13,3864	4,97536				
Eşitlik	Hekim	5	18,6000	4,72229	3	1,061	,366	
	Hemşire	148	17,0946	4,56747	3			
	Tıbbi Sekreter	37	18,1892	4,91504	3			
	İdari Personel	12	17,1667	3,27062	3			
	Sağlık	10	16,5000	4,69633				
	Teknisyeni							
	Diğer	44	16,9545	4,83184				
Hesap Verebilirlik	Hekim	5	9,2000	2,28035	3	1,279	,274	
	Hemşire	148	7,0946	2,80024	3			
	Tıbbi Sekreter	37	7,8378	3,41169	3			
	İdari Personel	12	7,5833	2,77843	3			
	Sağlık	10	8,3000	2,75076				
	Teknisyeni							
	Diğer	44	7,8636	3,00070				

A:Hekim, B:Hemşire, C:Tıbbi Sekreter, D:İdari Personel, E:Sağlık Teknisyeni, F:Diğer Personeller

Tablo 5.18’den görüldüğü üzere katılımcıların örgütsel demokrasi ölçeği alt boyutları olan; katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verilebilirlik puanları mesleklerine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0.05$). Bu bilgilere göre ‘’ H5a: Katılımcıların örgütsel demokrasi puanları mesleklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.’’ Hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 5.19. Katılımcıların Motivasyon Ölçeğinden Aldıkları Puanların Mesleklerine Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları

Ölçek	Eğitim	n	x	ss	df	F	p	Fark
Güdülenme	Hekim	5	8,4000	3,20936	5	,651	,661	
	Hemşire	148	9,1824	2,98075	5			
	Tıbbi Sekreter	37	8,5946	2,94825	5			
	İdari Personel	12	9,6667	3,20038	5			
	Sağlık Teknisyeni	10	8,1000	3,10734	5			
	Diğer	44	8,8182	2,48973	5			
Dışsal Düzenleme	Hekim	5	17,6000	1,81659	5	1,626	,154	
	Hemşire	148	16,0946	3,60147	5			
	Tıbbi Sekreter	37	17,4595	4,71166	5			
	İdari Personel	12	16,5000	4,05642	5			
	Sağlık Teknisyeni	10	14,7000	3,49762	5			
	Diğer	44	17,1818	3,70589	5			
Yansıtıcı Düzenleme	Hekim	5	14,0000	1,22474	5	,611	,691	
	Hemşire	148	13,3986	3,51815	5			
	Tıbbi Sekreter	37	13,7297	3,83441	5			
	İdari Personel	12	12,1667	3,51188	5			
	Sağlık Teknisyeni	10	13,0000	3,43188	5			
	Diğer	44	14,0000	3,84587	5			
Özdeşleştirici Düzenleme	Hekim	5	10,0000	4,24264	5	2,498	,031*	A<F
	Hemşire	148	10,8311	3,92166	5			
	Tıbbi Sekreter	37	12,5946	3,90484	5			
	İdari Personel	12	12,3333	3,25669	5			
	Sağlık Teknisyeni	10	10,9000	3,90014	5			
	Diğer	44	12,7500	4,61103	5			
Bütünleştirici Düzenleme	Hekim	5	8,2000	3,89872	5	2,855	,016*	B<D
	Hemşire	148	7,5811	3,26810	5			
	Tıbbi Sekreter	37	8,7027	3,10792	5			
	İdari Personel	12	9,6667	3,52480	5			

İçten Kaynaklı GÜDÜLENME	Sağlık Teknisyeni	10	7,6000	2,63312	5	2,730	,020*	E<C
	Diğer	44	9,2727	2,92037	5			
	Hekim	5	11,4000	3,78153	5			
	Hemşire	148	11,5541	3,96290	5			
	Tıbbi Sekreter	37	13,4595	3,77561	5			
	İdari Personel	12	12,5833	2,81096	5			
	Sağlık Teknisyeni	10	11,3000	2,58414	5			
	Diğer	44	13,3409	3,28452	5			

A:Hekim, B:Hemşire, C:Tıbbi Sekreter, D:İdari Personel, E:Sağlık Teknisyeni, F:Diğer Personeller

Tablo 5.19’den görüldüğü üzere katılımcıların motivasyon ölçeği alt boyutları olan; güdülenmeme, dışsal düzenleme, yansıtımlı düzenleme puanları mesleklerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p>0.05$). Bununla birlikte katılımcıların motivasyon ölçeği alt boyutları olan; özdeşleştirici düzenleme, bütünleştirici düzenleme, içten kaynaklı güdülenme puanları mesleklerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0.05$). Farklılığın hangi gruplardan kaynakladığını saptamak üzere yapılan Tukey testi sonuçlarına göre katılımcıların özdeşleştirici düzenleme puanlarına baktığımızda; tabloda yer alan mesleklerin dışında görev yapanların puanları ($x=12,7500$) en yüksek, doktorların puanları ($x=10,000$) en düşük olarak belirlenmiştir. Katılımcıların bütünleştirici düzenleme puanlarına baktığımızda; idari personel olarak görev yapanların puanları ($x=9,6667$) en yüksek, hemşire olarak görev yapanların puanları ($x=7,5811$) en düşük olarak belirlenmiştir. Katılımcıların içten kaynaklı güdülenme puanlarına baktığımızda; tıbbi sekreter olarak görev yapanların puanları ($x=13,4595$) en yüksek, sağlık teknisyeni olarak görev yapanların puanları ($x=11,3000$) en düşük olarak belirlenmiştir. Bu bilgilere göre ‘’ H5c: Katılımcıların çalışan motivasyon puanları mesleklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.’’ Hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5.20. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Aldıkları Puanların Çalıştıkları Kurumlara Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları

Ölçek	Kurum	n	x	ss	df	F	p
Duygusal Bağlılık	Siverek DH	98	2,5833	1,01203	253	-1,328	,185
	Mehmet A.İ.A.H	157	2,7718	1,15444	253		
Normatif Bağlılık	Siverek DH	98	3,0544	,91624	253	-,843	,400
	Mehmet A.İ.A.H	157	3,1667	1,10054	253		
Devam Bağlılık	Siverek DH	98	2,6667	,73996	253	,1,963	,0,51
	Mehmet A.İ.A.H	157	2,8790	,89666	253		

Tablo 5.20’den görüldüğü üzere katılımcıların örgütsel bağlılık puanları çalıştıkları kurumlara göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0.05$). Tablodan hareketle ‘’ H6b: Katılımcıların örgütsel bağlılık puanları çalıştıkları kurumlara göre anlamlı farklılık göstermektedir’’ hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo 5.21. Katılımcıların Örgütsel Demokrasi Ölçeğinden Aldıkları Puanların Çalıştıkları Kurumlara Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları

Ölçek	Kurum	n	x	ss	df	F	p
Katılım ve Eleştiri	Siverek DH	98	21,5306	8,30502	253	1,410	,160
	Mehmet A.İ.A.H	157	20,0764	7,81972			
Şeffaflık	Siverek DH	98	17,41837	5,561138	253	1,057	,292
	Mehmet A.İ.A.H	157	16,64331	5,780175			
Adalet	Siverek DH	98	12,1327	4,20024	253	,030	,976
	Mehmet A.İ.A.H	157	12,1146	4,92634			
Eşitlik	Siverek DH	98	17,7041	4,41462	253	1,242	,215
	Mehmet A.İ.A.H	157	16,9682	4,71416			
Hesap Verebilirlik	Siverek DH	98	7,9082	2,79206	253	2,030	,043*
	Mehmet A.İ.A.H	157	7,1465	2,98890			

Tablo 5.21’den görüldüğü üzere katılımcıların örgütsel demokrasi ölçeği alt boyutları olan; katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, puanları çalıştıkları kurumlara göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p>0.05$). hesap verilebilirlik boyutunda ise istatistiksel olarak anlamlı bir değişim gözlenmiştir ($p<0,05$) Siverek Devlet Hastanesi puanları ($x=7,9082$), Mehmet Akif İnan Eğitim ve Araştırma Hastanesi puanından ($x=7,1465$) daha düşük olarak bulunmuştur. Buna istinaden ‘’ H6a: Katılımcıların örgütsel demokrasi puanları çalıştıkları kurumlara göre anlamlı farklılık göstermektedir.’’ Hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5.22. Katılımcıların Motivasyon Ölçeğinden Aldıkları Puanların Çalıştıkları Kurumlara Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları

Ölçek	Cinsiyet	n	x	ss	df	t	p
Güdülenmeme	Siverek DH	98	8,7245	2,87104	253	1,195	,233
	Mehmet A.İ.A.H	157	9,1720	2,93340			
Dışsal Düzenleme	Siverek DH	98	16,3878	3,73513	253	-,299	,766
	Mehmet A.İ.A.H	157	16,5350	3,89037			
Yansıtma Düzenleme	Siverek DH	98	13,8367	3,42728	253	1,233	,219
	Mehmet A.İ.A.H	157	13,2675	3,68013			
Özdeşleştirici Düzenleme	Siverek DH	98	11,6122	3,89192	253	,461	,645
	Mehmet A.İ.A.H	157	11,3694	4,21579			
Bütünleştirici Düzenleme	Siverek DH	98	8,0816	3,01431	253	,461	,645
	Mehmet A.İ.A.H	157	8,1656	3,39654			
İçten Kaynaklı Güdülenme	Siverek DH	98	12,4286	3,31196	253	,848	,397
	Mehmet A.İ.A.H	157	12,0127	4,08717			

Tablo 5.22’den görüldüğü üzere katılımcıların motivasyon ölçeği alt boyutları olan; güdülenmeme, dışsal düzenleme, yansıtma düzenleme, özdeşleştirici düzenleme, bütünleştirici düzenleme puanları çalıştıkları kurumlara göre anlamlı bir değişim göstermemiştir ($p>0.05$). böylelikle “ H6c: Katılımcıların çalışan motivasyon puanları çalıştıkları kurumlara göre anlamlı farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo 5.23. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Aldıkları Puanların Çalıştıkları Birimlere Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları

Ölçek	Çalıştığı birim	n	x	ss	df	F	p	Fark
Duygusal Bağlılık	Acil Servis+Poliklinikler ¹	56	2,7113	1,09244	3	2,792	,041*	C<D
	Yataklı Servisler+Klinikler ²	49	2,5680	1,15666	3			
	Yoğun Bakım Servisi ³	82	2,5041	,98548	3			
	Diğer ⁴	69	2,9952	1,16771	3			
Normatif Bağlılık	Acil Servis+Poliklinikler	56	3,1190	,87543	3	2,370	,071	
	Yataklı Servisler+Klinikler	49	3,0272	,97738	3			
	Yoğun Bakım Servisi	82	2,9553	,90761	3			
	Diğer	69	3,3841	1,26939	3			
Devam Bağlılık	Acil Servis+Poliklinikler	56	2,7887	,74974	3	3,247	,023*	C<D
	Yataklı Servisler+Klinikler	49	2,7653	,90262	3			
	Yoğun Bakım Servisi	82	2,6098	,76990	3			
	Diğer	69	3,0338	,92115	3			

A:Acil Servis+Poliklinikler, B:Yataklı Servisler+Klinikler, C:Yoğun Bakım Servisi+Ameliyathane
D:Diğer Birimler

Tablo 5.23'den görüldüğü üzere katılımcıların örgütsel bağlılık puanları çalıştıkları birimlere göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0.05$). Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını saptamak için yapılan analizlerde katılımcılardan tabloda belirtilen birimlerden farklı birimlerde çalışanların örgütsel bağlılık puanları ($x=2,9952$, $x=3,0338$) en yüksek, yoğun bakım servisi, ameliyathanede çalışanların örgütsel bağlılık puanları ($x=2,5041$, $x=2,6098$) en düşük olarak belirlenmiştir. Bu bulgulara göre ‘‘ H7b: Katılımcıların örgütsel bağlılık puanları çalıştıkları birimlere göre anlamlı farklılık göstermektedir. ’’ Hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5.24. Katılımcıların Örgütsel Demokrasi Ölçeğinden Aldıkları Puanların Çalıştıkları Birimlere Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları

Ölçek	Çalıştığı birim	n	x	ss	df	F	p	Fark
Katılım Ve Eleştiri	Acil Servis+Poliklinikler	56	21,5000	8,35137	3	,870	,457	
	Yataklı Servisler+Klinikler	49	19,2245	8,01630	3			
	Yoğun Bakım Servisi	82	20,3902	7,82013	3			
	Diğer	69	21,2174	7,96660	3			
Şeffaflık	Acil Servis+Poliklinikler	56	16,9107	5,27180	3	1,020	,384	
	Yataklı Servisler+Klinikler	49	15,7347	5,98531	3			
	Yoğun Bakım Servisi	82	17,1098	6,07160	3			
	Diğer	69	17,5507	5,34002	3			
Adalet	Acil Servis+Poliklinikler	56	11,8214	4,07702	3	,430	,732	
	Yataklı Servisler+Klinikler	49	11,7551	5,04782	3			
	Yoğun Bakım Servisi	82	12,0488	4,92136	3			
	Diğer	69	12,6087	4,57042	3			
Eşitlik	Acil Servis+Poliklinikler	56	17,7321	4,53869	3	,799	,495	
	Yataklı Servisler+Klinikler	49	16,4082	4,65438	3			
	Yoğun Bakım Servisi	82	17,4390	4,66163	3			
	Diğer	69	17,1884	4,56417	3			
Hesap Verebilirlik	Acil Servis+Poliklinikler	56	7,7679	2,62153	3	,906	,439	
	Yataklı Servisler+Klinikler	49	6,9592	3,22076	3			
	Yoğun Bakım Servisi	82	7,3049	2,97184	3			
	Diğer	69	7,6957	2,90185	3			

Tablo 5.24'ten görüldüğü üzere katılımcıların örgütsel demokrasi ölçeği alt boyutları olan; katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verilebilirlik puanları çalıştıkları birimlere göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0.05$). Bu bilgilere göre “ H7a: Katılımcıların örgütsel demokrasi puanları çalıştıkları birimlere göre anlamlı farklılık göstermektedir.” Hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 5.25. Katılımcıların Motivasyon Ölçeğinden Aldıkları Puanların Çalıştıkları Birimlere Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları

Ölçek	Çalıştığı Birim	n	x	ss	df	F	p	Fark
Güdülenmeme	Acil Servis+Poliklinikler	39	8,8393	2,68854	3	,142	,934	
	Yataklı Servisler+Klinikler	52	8,9592	3,08193	3			
	Yoğun Bakım Servisi	154	9,1585	2,96260	3			
	Diğer	11	8,9710	2,93544	3			
Dışsal Düzenleme	Acil Servis+Poliklinikler	39	16,3393	3,86253	3	,592	,621	
	Yataklı Servisler+Klinikler	52	16,3673	3,83348	3			
	Yoğun Bakım Servisi	154	16,1951	3,60192	3			
	Diğer	11	16,9855	4,04930	3			
Yansıtma Düzenleme	Acil Servis+Poliklinikler	39	13,5536	3,48983	3	,298	,827	
	Yataklı Servisler+Klinikler	52	13,4694	3,68048	3			
	Yoğun Bakım Servisi	154	13,2195	3,58331	3			
	Diğer	11	13,7681	3,63862	3			
Özdeşleştirici Düzenleme	Acil Servis+Poliklinikler	39	11,8393	3,60190	3	2,118	,098	
	Yataklı Servisler+Klinikler	52	11,2245	4,43596	3			
	Yoğun Bakım Servisi	154	10,6951	4,07246	3			
	Diğer	11	12,2754	4,10482	3			
Bütünleştirici Düzenleme	Acil Servis+Poliklinikler	39	8,3393	2,97429	3	1,433	,234	
	Yataklı Servisler+Klinikler	52	7,9184	3,29669	3			
	Yoğun Bakım Servisi	154	7,6707	3,47852	3			
	Diğer	11	8,7101	3,10645	3			
İçten Kaynaklı Güdülenme	Acil Servis+Poliklinikler	39	12,4643	3,20207	3	,955. ,415		
	Yataklı Servisler+Klinikler	52	11,7347	4,01962	3			
	Yoğun Bakım Servisi	154	11,8171	4,15481	3			
	Diğer	11	12,6667	3,64073	3			

Tablo 5.25'ten görüldüğü üzere katılımcıların motivasyon ölçeği alt boyutları olan; güdülenmeme, dışsal düzenleme, yansıtma düzenleme, özdeşleştirici düzenleme, bütünleştirici düzenleme, içten kaynaklı güdülenme puanları çalıştıkları birimlere göre

anlamli bir değişim göstermemiştir ($p>0.05$). Buna istinaden ‘‘ H7c: Katılımcıların alışan motivasyon puanları çalıştıkları birimlere gre anlamli farklılık göstermektedir.’’ Hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo 5.26. Katılımcıların rgtsel Bağlılık leğinden Aldıkları Puanların Meslekte alışma Sürelerine Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları

<i>lek</i>	<i>Süre</i>	<i>n</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>df</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Duygusal Bağlılık	1-7	161	2,5994	1,09201	2	1,666	,191
	8-14	68	2,8284	1,12560	2		
	15-zeri	27	2,9198	1,10106	2		
Normatif Bağlılık	1-7	161	3,1025	1,05113	2	,169	,845
	8-14	68	3,1814	,98695	2		
	15-zeri	27	3,0741	1,06251	2		
Devam Bağlılık	1-7	161	2,7919	,85676	2	,138	,871
	8-14	68	2,8235	,86621	2		
	15-zeri	27	2,7222	,74964	2		

Tablo 5.26’den görüldüğü üzere katılımcıların örgütsel bağlılık puanları meslekte çalışma sürelerine göre anlamli bir farklılık göstermemiştir ($p>0.05$) ve ‘‘ H8b: Katılımcıların rgtsel bağlılık puanları meslekteki toplam çalışma sürelerine göre anlamli farklılık göstermektedir.’’ Hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 5.27. Katılımcıların rgtsel Demokrasi leğinden Aldıkları Puanların Meslekte alışma Srelerine Gre Dağılımına Ynelik Test Sonuçları

<i>lek</i>	<i>Sre</i>	<i>n</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>df</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Katılımve Eleştiri	1-7	161	9,3106	2,90954	2	,122	,885
	8-14	68	8,6618	2,68000	2		
	15-zeri	27	8,0000	3,21056	2		
şeffaflık	1-7	161	16,6957	3,54444	2	,123	,884
	8-14	68	16,0147	3,92654	2		
	15-zeri	27	16,2963	5,00626	2		
Adalet	1-7	161	13,7950	3,34312	2	,176	,838
	8-14	68	12,8824	3,85378	2		
	15-zeri	27	13,1852	4,14206	2		
Eşitlik	1-7	161	11,5155	4,15347	2	1,686	,187
	8-14	68	11,1618	4,01717	2		
	15-zeri	27	12,0000	3,90266	2		
Hesap Verilebilirlik	1-7	161	8,3416	3,37288	2	,293	,746
	8-14	68	7,6324	2,84896	2		
	15-zeri	27	8,2593	3,40353	2		

Tablo 5.27’den görüldüğü üzere katılımcıların örgütsel demokrasi ölçeği alt boyutları olan; katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verilebilirlik puanları meslekte çalışma sürelerine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$). Bu bilgilere göre “ H8a: Katılımcıların örgütsel demokrasi puanları meslekteki toplam çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo 5.28. Katılımcıların Motivasyon Ölçeğinden Aldıkları Puanların Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları

Ölçek	Süre	n	x	ss	df	F	p
Güdülenmeme	1-7	161	9,3106	2,90954	2	3,025	,050
	8-14	68	8,6618	2,68000	2		
	15-Üzeri	27	8,0000	3,21056	2		
Dışsal Düzenleme	1-7	161	16,6957	3,54444	2	,791	,454
	8-14	68	16,0147	3,92654	2		
	15-Üzeri	27	16,2963	5,00626	2		
Yansıtılmalı Düzenleme	1-7	161	13,7950	3,34312	2	1,669	,191
	8-14	68	12,8824	3,85378	2		
	15-Üzeri	27	13,1852	4,14206	2		
Özdeşleştirici Düzenleme	1-7	161	11,5155	4,15347	2	,429	,652
	8-14	68	11,1618	4,01717	2		
	15-Üzeri	27	12,0000	3,90266	2		
Bütünleştirici Düzenleme	1-7	161	8,3416	3,37288	2	1,160	,315
	8-14	68	7,6324	2,84896	2		
	15-Üzeri	27	8,2593	3,40353	2		
İçten Kaynaklı Güdülenme	1-7	161	12,5031	3,82773	2	2,286	,104
	8-14	68	11,3382	3,64307	2		
	15-Üzeri	27	12,2963	3,83120	2		

Tablo 5.28’den görüldüğü üzere katılımcıların motivasyon ölçeği alt boyutları olan; güdülenmeme, dışsal düzenleme, yansıtılmalı düzenleme, özdeşleştirici düzenleme, bütünleştirici düzenleme, içten kaynaklı güdülenme puanları meslekte çalışma sürelerine göre anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($p>0.05$). Fark bulunmadığından “ H8c: Katılımcıların çalışan motivasyon puanları meslekteki toplam çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.” Hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 5.29. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Aldıkları Puanların Şu Anda Çalışmakta Oldukları Kurumlardaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları

<i>Ölçek</i>	<i>Kurumda Çalışma Yılı</i>	<i>n</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>df</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Duygusal Bağlılık	1-7	189	2,6032	1,07701	2	2,501	,084
	8-14	50	2,9700	1,15406	2		
	15-Üzeri	17	2,8922	1,16955	2		
Normatif Bağlılık	1-7	189	3,0944	1,02398	2	,397	,673
	8-14	50	3,2367	1,08070	2		
	15-Üzeri	17	3,0686	1,01731	2		
Devam Bağlılık	1-7	189	2,7637	,86329	2	,492	,612
	8-14	50	2,8967	,78455	2		
	15-Üzeri	17	2,8137	,84960	2		

Tablo 5.29'dan görüldüğü üzere katılımcıların örgütsel bağlılık puanları şu anda çalışmakta oldukları kurumlardaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0.05$) ve “H9b: Katılımcıların örgütsel bağlılık puanları çalıştıkları kurumlarda toplam çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 5.30. Katılımcıların Örgütsel Demokrasi Ölçeğinden Aldıkları Puanların Şu Anda Çalışmakta Oldukları Kurumlardaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları

<i>Ölçek</i>	<i>Kurumda Çalışma Yılı</i>	<i>n</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>df</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Katılım ve Eleştirme	1-7	161	20,6138	7,82753	2	,005	,995
	8-14	68	20,6400	8,65851	2		
	15-Üzeri	27	20,8235	8,53109	2		
Şeffaflık	1-7	161	16,8201	5,44014	2	,446	,641
	8-14	68	17,5400	6,35420	2		
	15-Üzeri	27	16,2353	6,61938	2		
Adalet	1-7	161	12,0106	4,45066	2	,280	,756
	8-14	68	12,5200	5,24984	2		
	15-Üzeri	27	11,7647	5,36807	2		
Eşitlik	1-7	161	17,3757	4,11686	2	1,270	,283
	8-14	68	16,4000	5,72142	2		
	15-Üzeri	27	18,1765	5,89741	2		
Hesap Verilebilirlik	1-7	161	7,4233	2,78306	2	,072	,930
	8-14	68	7,4400	3,27738	2		
	15-Üzeri	27	7,7059	3,56659	2		

Tablo 5.30'dan görüldüğü üzere katılımcıların örgütsel demokrasi ölçeği alt boyutları olan; katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verilebilirlik puanları şu anda çalıştıkları kurumlardaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p>0.05$) tablodan elde edilen bilgilere göre "H9a: Katılımcıların örgütsel demokrasi puanları çalıştıkları kurumlarda toplam çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir." Hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 5.31. Katılımcıların Motivasyon Ölçeğinden Aldıkları Puanların Şu Anda Çalışmakta Oldukları Kurumlardaki Sürelerine Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları

Ölçek	Kurumda Çalışma Yılı	n	x	ss	df	F	p	Fark
Güdülenmeme	1-7 ¹	161	9,2910	2,88521	2	3,702	,026*	A>C
	8-14 ²	68	8,2000	2,61081	2			
	15-Üzeri ³	27	8,1176	3,47998	2			
Dışsal Düzenleme	1-7 ¹	161	16,5926	3,49287	2	,941	,391	
	8-14 ²	68	15,8400	4,58640	2			
	15-Üzeri ³	27	17,0000	4,78278	2			
Yansıtımlı Düzenleme	1-7 ¹	161	13,7143	3,34900	2	1,449	,237	
	8-14 ²	68	12,8800	4,03879	2			
	15-Üzeri ³	27	12,7647	4,52119	2			
Özdeşleştirici Düzenleme	1-7 ¹	161	11,3069	4,09865	2	,593	,553	
	8-14 ²	68	11,9400	3,96109	2			
	15-Üzeri ³	27	11,9412	4,36564	2			
Bütünleştirici Düzenleme	1-7 ¹	161	8,1270	3,32540	2	,292	,747	
	8-14 ²	68	8,0200	2,79570	2			
	15-Üzeri ³	27	8,7059	3,72097	2			
İçten Kaynaklı Güdülenme	1-7 ¹	161	12,2116	3,78655	2	,212	,809	
	8-14 ²	68	11,9000	3,77018	2			
	15-Üzeri ³	27	12,5294	4,19996	2			

A:1-7, B:18-14, C:15 ve Üzeri

Tablo 5.31'den görüldüğü üzere katılımcıların motivasyon ölçeği alt boyutları olan; dışsal düzenleme, yansıtımlı düzenleme, özdeşleştirici düzenleme, bütünleştirici düzenleme, içten kaynaklı güdülenme puanları şu anda çalışmakta oldukları kurumlardaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p>0.05$). Bununla birlikte katılımcıların motivasyon ölçeği alt boyutu olan; güdülenmeme puanları şu anda çalışmakta oldukları kurumlardaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0.05$). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey testi sonuçlarına göre katılımcılardan şu anda çalıştıkları kurumlardaki çalışma süreleri 1-7 yıl aralığında olanların puanları ($x=9,2910$) en

yüksek, 15 yıl ve üzeri olanların puanları ($x=8,1176$) en düşük olarak belirlenmiştir. Bu bilgilere göre “H9c: Katılımcıların çalışan motivasyon puanları çalıştıkları kurumlarda toplam çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.” Hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5.32. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Demokrasi, Çalışan Motivasyonu Ölçeklerinden Aldıkları Puanlar Arasındaki İlişkiye Yönelik Test Sonuçları

		Örgütsel demokrasi toplam puan	Motivasyon puan	toplam	Örgütsel toplam puan	bağlılık
Örgütsel demokrasi toplam puan			$r=0.374$ $p=0.001^*$		$r=0.397$ $p=0.001^*$	
Motivasyon puan	toplam	$r=0.374$ $p=0.001^*$			$r=0.580$ $p=0.001^*$	
Örgütsel toplam puan	bağlılık	$r=0.397$ $p=0.001^*$	$r=0.580$ $p=0.001^*$			

Tablo 5.32’den görüldüğü üzere katılımcıların motivasyon puanları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel demokrasi puanları arasında pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki vardır ($p<0.05$). Sonuç olarak katılımcıların motivasyon düzeyleri arttıkça onların örgütsel bağlılık ve örgütsel demokrasi puanları da artmaktadır.

Tablo 5.33. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Demokrasi, Çalışan Motivasyonu Ölçeklerinin Alt Boyutlarından Aldıkları Puanlar Arasındaki İlişkiye Yönelik Test Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
	r	1												
Duygusal Bağlılık	p													
	n	256												
	r	,493**	1											
Normatif Bağlılık	p	0,000												
	n	256	256											
	r	,694**	,613**	1										
Devamlı Bağlılık	p	0,000	0,000											
	n	256	256	256										
	r	,310**	,229**	,267**	1									
Katılım Ve Eleştiri	p	0,000	0,000	0,000										
	n	256	256	256	256									

Şeffaflık	r	,371**	,233**	,338**	,702**	1									
	p	0,000	0,000	0,000	0,000										
	n	256	256	256	256	256									
Adalet	r	,411**	,240**	,369**	,683**	,739**	1								
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000									
	n	256	256	256	256	256	256								
Eşitlik	r	,263**	,203**	,203**	,551**	,624**	,586**	1							
	p	0,000	0,001	0,001	0,000	0,000	0,000								
	n	256	256	256	256	256	256	256							
Hesap Verilebilirlik	r	,356**	,327**	,340**	,603**	,623**	,640**	,538**	1						
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000							
	n	256	256	256	256	256	256	256	256						
Güdülenmeme	r	0,014	,151*	,130*	0,055	0,056	-0,005	0,083	0,040	1					
	p	0,818	0,015	0,038	0,383	0,371	0,938	0,187	0,523						
	n	256	256	256	256	256	256	256	256	256					
Dışsal Düzenleme	r	,237**	,307**	,344**	,124*	,257**	,181**	,154*	,242**	,378**	1				
	p	0,000	0,000	0,000	0,048	0,000	0,004	0,013	0,000	0,000					
	n	256	256	256	256	256	256	256	256	256	256				
Yansıtılabilirlik	r	,329**	,348**	,444**	,237**	,327**	,252**	,286**	,327**	,177**	,556**	1			
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,004	0,000				
	n	256	256	256	256	256	256	256	256	256	256	256			
Özdeşleştirici Düzenleme	r	,523**	,312**	,574**	,284**	,319**	,273**	,185**	,394**	0,034	,459**	,601**	1		
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000	0,584	0,000	0,000			
	n	256	256	256	256	256	256	256	256	256	256	256	256		
Bütünleştirici Düzenleme	r	,499**	,301**	,524**	,305**	,277**	,300**	,134*	,411**	0,078	,395**	,518**	,807**	1	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,032	0,000	0,215	0,000	0,000	0,000		
	n	256	256	256	256	256	256	256	256	256	256	256	256	256	
İçten Kaynaklı	r	,488**	,338**	,514**	,316**	,337**	,283**	,255**	,399**	0,052	,429**	,642**	,827**	,765**	1

Güdülenme	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,406	0,000	0,000	0,000	0,000
n	256	256	256	256	256	256	256	256	256	256	256	256	256	256

Tablo 5.33'ten görüldüğü üzere Pearson görünüm katları ve bu katsayıların anlamlılık düzeyi gösterilmiştir. Korelasyonun sağladığı (r), iki değişken arasındaki doğrusallıklar ifade eder ve -1 ile +1 arasında değişir. Katsayının pozitif olması, değişkenler arasında pozitif bir ilişki olduğunu, negatif olması ise negatif bir ilişki olduğunu gösterir. ** işareti, ilgilinin %1 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğunu ($p < 0,01$), * işareti ise %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğunu ($p < 0,05$) belirtir.

Duygusal bağlılık: Normatif bağlılık ($r = 0,493$, $p < 0,01$) ve devamlı bağlılığı ($r = 0,694$, $p < 0,01$) ile güçlü pozitif yönlü ilişki tespit edilmiş olup Diğer değişkenlerle olan gelişmeleri de pozitif ve anlamlıdır, ancak bu iki değişkenle olan ilişkisi en belirgin olanıdır. Normatif Bağlılık: Devamlı bağlılık ($r = 0,613$, $p < 0,01$) ile güçlü bir ilişki içerisinde şeffaflık ($r = 0,233$, $p < 0,01$) ve adalet ($r = 0,240$, $p < 0,01$) gibi değişkenlerle de pozitif yönlü ilişki sergilemektedir. Devamlı Bağlılık: Diğer değişkenlerle özellikle şeffaflık ($r = 0,338$, $p < 0,01$), adalet ($r = 0,369$, $p < 0,01$) ve hesap verebilirlik ($r = 0,340$, $p < 0,01$) ile anlamlı ve olumlu gelişmeler gösteriliyor. Katılım ve eleştiri şeffaflık ($r = 0,702$, $p < 0,01$) ve adalet ($r = 0,683$, $p < 0,01$) ile güçlü pozitif ilişki ayrıca hesap verebilirlik ile ($r = 0,603$, $p < 0,01$) ile anlamlı bir ilişki içerisinde. Şeffaflık: Adalet ($r = 0,739$, $p < 0,01$), eşitlik ($r = 0,624$, $p < 0,01$) ve hesap verebilirlik ($r = 0,623$, $p < 0,01$) ile çok güçlü pozitif ilişki göstermektedir. Katılım ve eleştiri, duygusal bağlılık gibi diğer değişkenlerle de olumlu pozitif yönlü bir ilişki içerisinde. Adalet: Şeffaflık ($r = 0,739$, $p < 0,01$) ve hesap verebilirlik ($r = 0,640$, $p < 0,01$) ile çok güçlü ilişki, eşitlik ($r = 0,586$, $p < 0,01$) ve diğer değişkenlerle de anlamlı pozitif değişimler mevcuttur. Eşitlik: hesap verebilirlik ($r = 0,538$, $p < 0,01$) ve dışsal güdülenme ($r = 0,378$, $p < 0,01$) gibi değişkenlerle pozitif ve anlamlı farklılıklar mevcuttur. Hesap verebilirlik; adalet ($r = 0,640$, $p < 0,01$), şeffaflık ($r = 0,623$, $p < 0,01$) ve katılım ve eleştiri ($r = 0,603$, $p < 0,01$) gibi değişkenlerle güçlü pozitif değişimler mevcuttur. Dışsal güdülenme ($r = 0,378$, $p < 0,01$) ile anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Güdülenme: Diğer değişkenlerle anlamlı değişimler göstermemekle birlikte, normatif bağlılık ($r = 0,151$, $p < 0,05$) ve devam bağlılığı ($r = 0,130$, $p < 0,05$) ile zayıf pozitif ilişkiler sergilediği görülmektedir. Dışsal Güdülenme: Yansıtılabilir güdülenme ($r = 0,556$, $p < 0,01$) ile güçlü aynı zamanda hesap verilebilirlik ($r = 0,242$, $p < 0,01$) ve diğer bazı değişkenlerle pozitif bulunabilir. Yansıtılabilir Güdülenme: Özdeşleştirici güdülenme ($r = 0,601$, $p < 0,01$) ve bütünleştirici güdülenme ($r = 0,518$, $p < 0,01$) ile güçlü pozitif yönlü ilişki görülmüştür.

Tablo 5.34. Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Arasındaki İlişkiye ait Model Özeti

Model	R	R2	Düzeltilmiş R2	Standart Hatası	Kestirim p
1	0.580	0.336	0.334	13.08	0.000

Tablo 5.34'ten görüldüğü üzere motivasyon %33 örgütsel bağlılığa bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Analiz sonucunda elde edilmiş olan sig değerinin ($p = 0,000 < 0.05$) olması ve $R = 0.580$ olması nedeni ile modelin istatistik olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 5.35. Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Arasındaki İlişkiye ait Modeli Katsayıları

Model	β	Standart Hata	Beta	t	p
1 (Sabit)	19.833	3.702		5.357	0.000
Motivasyon toplam puan	0.579	0.051	0.580	11.347	0.000

Tablo 5.35'ten görüldüğü üzere motivasyonda 1 birimlik artış, örgütsel bağlılığı 0.579 birim birim artıracaktır. Bu değişkenin katsayısından elde edilen p değerinin 0,000 olması motivasyonun katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.36. Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Arasındaki İlişkide Örgütsel Demokrasinin Aracı Rolü

Model	R	R2	Düzeltilmiş R2	Standart Hatası	Kestirim p
1	0.434	0.189	0.182	,0.70	0.000

Tablo 5.36'ya bakıldığında motivasyon %18 örgütsel bağlılığa bağlı olarak ortaya çıktığını söyleyebiliriz. Bu da motivasyonun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin %18 olduğunu ifade etmektedir. Aynı zamanda örgütsel demokrasinin bu ilişkide aracı olduğu da anlaşılmaktadır. Varyans analizi tablosundaki sig değerinin ($p = 0,000 < 0,05$) olması ve $R = 0.434$ olması nedeni ile bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu söyleyebiliriz.

Tablo 5.37. Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Arasındaki İlişkide Örgütsel Demokrasinin Aracı Rolü Modeli Katsayılar Tablosu

Model	β	Standart Hata	Beta	t	p
1 (Sabit)	1.099	0.212		5.194	0.000,000
Motivasyon toplam puan	0.011	0.003	0.217	3.119	0.002
Örgütsel bağlılık toplam puan	0.013	,0.003	0.271	3.900	0.000
	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Hata	Durbin Watson
	,61	,37	,36,9	12,733	1,403

Tablo 5.37’den görüldüğü üzere Durbin-Watson istatistiği hata terimleri arasında korelasyon olup olmadığı şeklinde yorumlanmaktadır. 1,403 olarak bulunan hata terimi değerinin 1-3 arasında olması regresyon analizi gerçekleştirilebileceğini göstermektedir (Field,2009). Düzeltilmiş R² modelin genelleştirebileceğini gösteriyor, yani oluşturulan model toplam varyansın %36,9’unu açıklamaktadır. Bağımsız değişkenler olan motivasyon ve örgütsel bağlılık regresyon analizi sonucunda, motivasyon regresyon katsayısındaki $\beta = 0.579$ değerinin aracı değişkenin analize dahil olması durumunda $\beta = 0.011$ olduğu için bu ilişkide örgütsel demokrasinin aracılık rolüne sahip olduğu söylenebilmektedir. Motivasyon toplam puanı ($\beta = 0,217$), örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olup istatistiksel olarak anlamlıdır. ($t=3,119$, $p=0,002$). Bu sonuç, motivasyon puanının artmasının örgütsel bağlılık puanında artışa yol açtığını gösterir. Örgütsel bağlılık toplam puanı ($\beta = 0,271$), yine anlamlı pozitif bir ilişki göstermektedir ($t=3,900$, $p=0,001$). Bu, örgütsel bağlılığın motivasyon üzerindeki etkisini açıklamaktadır. Sonuç olarak örgütsel demokrasinin, çalışanların motivasyonun örgütsel bağlılığa dönüşmesinde önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılık ve çalışan motivasyonu, örgütsel demokrasiyi anlamlı düzeyde yordadığı tespit edilmiştir.

6. TARTIŞMA VE SONUÇ

Sağlık hizmetlerinin hizmet alanının insan olması ve hayati önem taşıması sebebiyle sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması çok önemlidir. Çalıştığı kuruma aidiyet hissetmeyen, işinde mutlu olmayan sağlık çalışanı ile kurumuna kalpten bağlı, kurumunu ve işini seven, kurumuna aidiyet hisseden sağlık çalışanının ortaya koyacağı performanslar arasında önemli farklar söz konusu olmaktadır. Bilhassa hasta ile doğrudan temasa geçen neşesiz, özensiz, asık suratlı tutum gösteren sağlık çalışanlarının bu durumu, hasta için telafisi olmayacak işlemler gerçekleştirmesine neden olabilir (Öztürk, 2018: 12). Bu nedenle sağlık kurumunun, çalışanlarının kuruma bağlılık seviyelerini dikkate alması ve bu anlamda düzeltici çalışmalar gerçekleştirmesi elzemdir.

Kurumsal bağlılığı inşa edilememiş personelin kurumdan ayrılmaya karar vermesi kurum için olumsuz bir durum olmasının yanı sıra yetişmiş insan kaynağını yitirmekten doğan maliyeti de ortaya çıkarmaktadır. Abaan ve Duygulu (2007: 66) ‘nun Amerika’daki hemşirelerin kurumsal bağlılıklarını ele aldıkları çalışmada kurumdan ayrılmaya karar veren hemşirelerin kuruma açtığı maddi kaybın, kurumda işini sürdüren hemşirelerin maaşları toplamının %11’ini fazlasıyla aştığı sonucuna varmışlardır. Ayrıca yeni işe alınacak hemşirelerde kişi başı 15-20 bin dolar civarında oryantasyon eğitim masrafı da ortaya çıktığı gözlenmiştir.

Sağlık sektörü, yitirilen insan gücünün yerinin hemen telafi edilmesi icap eden bir sektördür. Ancak, yeni çalışan ihtiyacı çoğunlukla uzun vade öncesinden tahmin edilemez belirsiz bir süreçtir. Yeni çalışanın anında ekibe dahil olduğu durumlarda bile hizmet kaldığı yerden aynı hızında sürmeyecektir. Çünkü yeni çalışanın başladığı kurumda etkin faaliyet sergileyebilmesi için oryantasyon sürecine ihtiyaç duyulmaktadır (Duygulu ve Abaan, 2007: 70). Tüm bu nedenlerden dolayı sağlık personelinin örgüte bağı hem hizmetin sürekliliği için hem de maddi kayıplar yaşamamak için önem taşımaktadır. Bu sektördeki iş tecrübesine bakıldığında, işe yeni başlamış olan sağlık personelinin kaygı ile iş hayatına giriş yaptığı gözlenmiştir (Kaçmaz, 2005, 29). Özellikle işe yeni başlamış olan ve kuruma atanan pratisyen hekimlerin bu durumu çok fazla deneyimledikleri görülmektedir. Bunun sebebi tıp fakültesini bitirmesiyle göreve adım atan hekimlerin çoğunlukla çalışma mevkiinin hastanelerin acil servisi olmasıdır. Pek çok doktor görevinin birinci ayı bitmeden işi bırakmaktadır. Çünkü meslekteki tecrübesizlik, acil servisteki uzun ve zorlu çalışma şartları, yeterli personel olmaması hekimleri yıldırmaktadır. Acil serviste görev yapan pek çok pratisyen hekim vakalarının çeşitliliği, nöbetlerin çok uzun oluşu, hızlı karar almak zorunluluğu gibi sebeplerle yalnız başına nöbette kalmayı istememektedir (Sonay, 2013, 36). Sağlık personelinin işi bırakması ve devamsızlıkları sağlık hizmetinin sunulmasını önemli oranda tökezletmektedir. Sağlık sektörü, hizmetleri sonraya bırakılamayan ve bekletilmesi

olanaklı olmayan bir sektördür. Personellerden birinin işi bırakması ve ardından işe yeni personel başlatılması halinde yeni personelin, personel yetersizliği nedeniyle oryantasyonunu tamamlayamadan aktif hizmet sunması icap etmektedir (Sonay, 2013, 37). Bu durum da kurumu ve hastaları ve de yeni personeli olumsuz etkileyebilir.

Şartları ağır olan mesleğini yapmaya çalışan personelin, sağlık kurumunun yetkililerince destekleniyor olması, iş ortamındaki şartlarının iyileştirilmeye uğraşılması, iş alanındaki teknolojik ilerlemelerden eksik kalmamasını olanaklı kılarak personel eğitimlerini aksatmaması büyük önem taşır. Kurum tarafından destek gören sağlık personeli güvende hisseder ve kurumun değerlerine, hedeflerini içselleştirecek ve motivasyonunu yüksek tutacaktır (Sonay, 2013, 38).

Sağlık kurumlarının başlıca kaynağı insan işgücüdür. Bu nedenle sağlık kurumlarının işleyişi sağlık çalışanlarının istek ve performansı ile orantılıdır. Tüm sektörlerde önem taşıyan motivasyon sağlık sektöründe, sağlık hizmetlerinin insan merkezli olması nedeniyle diğer sektörlerle kıyasla daha çok önem taşımaktadır. Bunun sebebi sektörün, sağlık kurumlarının ve kurumlardaki çalışanların çok dikkatli ve sürekli mesai ile çalışmasını gerektirmesidir (Oflezer vd., 2011, 204). Morali ve isteği yüksek olan çalışanlar kaliteli hizmet ortaya koyabilirler. İhtiyaç duyulan motivasyonun elde edilmesi kurum başarısını pozitif etkileyecektir. Ve de hastaların kaliteli biçimde hizmet almasını mümkün kılacaktır (Antep vd., 2012, 540-613).

Künarcı (2016: 30), sağlık kuruluşlarındaki sağlık çalışanlarının işlerini en iyi şekilde yapmalarını, kurumun amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışabilmelerini sağlamanın sağlık kuruluşlarının yetkilileri sorumluluğunda olduğunu ileri sürmüştür. Sağlık çalışanlarının çalışma arzusunu etkileyen etkenleri şöyle irdelemiştir (Künarcı, 2016, 29-32).

Başka sektörlerde mevcut olan ve sağlık alanında da önem taşıyan motivasyon konusunu etkileyen etkenler başında ekonomik faktörler yer almaktadır. Maaş, ekonomik ödül, prim/ikramiye ve karara katılma biçiminde örneklendirilebilir. Çalışan kendisinin ve bakmakla yükümlü olduğu kişilerin ihtiyaçlarını kolayca giderebilmelidir. Böylece kaygısızca işine dikkatini verebilir ve çalıştığı kuruma karşı aidiyeti hissi yükselir (Künarcı, 2016, 29-32).

Konuya etki eden başka bir etken ise sosyo-psikolojiktir. Sağlık sektörü çalışanları da başka alanlardaki çalışanlar gibi verdikleri hizmetler neticesinde takdir edilmeyi umar. Kaliteli bir hizmet vermiş olmasına rağmen takdir görmeyen çalışanların performansı düşer. Bilhassa yönetim karar alırken çalışanlarından fikir danışması çalışana kendisini değerli hissettirir ve çalışanın kuruma bağlılığını güçlendirir. (Dieleman vd., 2003, 4-8). Bu durum da çalışanların kurum hedefleri doğrultusunda daha özenli çalışmasını teşvik edebilir. Bir diğer önemli husus personelin sosyal güvencelerinin ve iş güvenliğinin sağlanıyor olmasıdır. Bu konu da personel için pozitif bir etki ortaya koyar. İş vasıtasıyla kendini güvence altına alan çalışan işini daha verimli icra

edecektir. Çalışma arkadaşlarına ve kuruma karşı hissedilen güven ya da güvensizlik motivasyonu doğrudan etkileyen faktörlerdendir (Top, 2012, 260-261). Bir başka konu ise çalışanlara tanınan yetki ve sorumlulukların bölüşümünde ve terfilerde adil kararlar alınmasıdır. Yetki ve sorumluluklar tanımlanırken, çalışanların bilgi ve birikimleri, deneyimleri ve becerileri göz önünde bulundurulmalıdır. Çalışanlar açısından bu konular önem taşır ve herhangi bir adaletsizlik hissedildiği durumda motivasyon düşüşü söz konusu olabilir. Kurumlar çalışanların kendilerini geliştirmelerine fırsat tanıyıp, desteklemelidir (Oflezer vd., 2011, 204-2013). Sağlık sektöründeki değişim ve ilerlemeleri yakından izleyen kurumlar ve çalışanlarına bu değişim gelişimlere ilişkin deneyim fırsatı sunan kurumlar çalışanlar için motivasyon sağlamış olmaktadır. Kurum tarafından mesleki eğitimlerle, çalışanları desteklenebilir (Künarcı, 2016, 29-32).

Başka bir etken ise kurumsal demokrasi ve yönetsel etkenlerdir. Bu etkenlerin başlıcası ise yetki ve yükümlülükler, çalışma alanının fiziki şartları, kurum içi iletişim ve hedef birliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Sağlık hizmetlerinin verilmesinde pek çok meslek grubu bulunur. Söz konusu meslek grupları birlikte uyum ile çalıştıkları takdirde başarıya erişebilirler. Bu nedenle sağlık kuruluşlarındaki yöneticilere büyük iş düşmektedir. Kurumun amaç ve hedefleri açık ve anlaşılır biçimde çalışanlara anlatılmalı ve benimsetilmelidir. Belli amaçlar çerçevesinde çalışanların bir araya gelmesi büyük önem taşır (Künarcı, 2016, 29-32).

Tüm sektörlerde karşılaştığımız üzere sağlık alanında da iletişim büyük öneme sahiptir. Personelin birbiriyle iletişimleri, personelin sağlık yöneticileri ile iletişimleri, personelin hastalarla iletişimleri sağlık hizmetinin verilmesinde aksaklıklar oluşmadan sürdürülebilmesi açısından önemlidir. Kurumda huzurlu biçimde performans göstermek için emir komuta zincirinin önem taşıdığı sağlık sektöründe çalışanlar arasındaki iletişime çok dikkat gösterilmelidir. Bilhassa yöneticilerle çalışanlar arasında iletişim sorunu olmaması için, çalışanların istek, öneri ve sorunlarını kolayca üstlerine belirtebilmesi motivasyon açısından önemlidir. Buradan yapılmış olan çalışmada aşağıda yer alan sonuçlara erişilmiştir.

Sağlık kuruluşlarında demokrasinin, örgütsel bağlılık ve çalışan motivasyonuna etkisinin ele alınmış olduğu incelemeye 256 kişi dahil olmuştur. Araştırma çerçevesinde katılımcıların yaş değişkeni açısından örgütsel bağlılık, örgütsel demokrasi ve motivasyon ölçeklerinden aldıkları puanlar incelenmiştir. Gerçekleştirilen inceleme neticesinde katılımcıların örgütsel bağlılık; duygusal, normatif ve devam bağlılık alt boyutları puanları, motivasyon ölçeği alt boyutları olan; güdülenmeme, yansıtılmalı düzenleme, dışsal düzenleme, özdeşleştirici düzenleme, bütünleştirici düzenleme, içten kaynaklı güdülenme puanları ve örgütsel demokrasi ölçeği alt boyutları olan; şeffaflık, eşitlik, adalet, hesap verilebilirlik puanları yaşları doğrultusunda anlamlı bir değişiklik sergilememiştir. Fakat katılımcıların demokrasi ölçeği alt boyutu olan; katılım- eleştirici puanları yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık sergilemiş 20-27 yaş grubunda

olanların katılım- eleştiri puanları en yüksek iken 36-43 yaş aralığında olanların puanları en düşük olarak ortaya koyulmuştur. 20-27 yaş aralığında olanların örgütsel süreçlere katılmaya kurum içi eleştirilerde bulunmaya daha istekli olabilmektedirler. Genç çalışanlar 36-43 yaş aralığında olanlara göre daha yenilikçi fikirlerde bulunmaya yatkındırlar. 36-43 yaş aralığında olanlar ise değişim karşısında daha tutucu davranabilmektedirler.

Araştırma çerçevesinde katılımcıların cinsiyet değişkeni açısından örgütsel bağlılık, örgütsel demokrasi ve motivasyon ölçeklerinden elde ettikleri puanlar incelenmiştir. Gerçekleştirilen değerlendirme neticesinde katılımcıların örgütsel bağlılık, örgütsel demokrasi ölçeği alt boyutları olan; katılım-eleştiri, eşitlik, şeffaflık, adalet, hesap verilebilirlik ve katılımcıların motivasyon ölçeği alt boyutları olan; güdülenmeme, yansıtımlı düzenleme, dışsal düzenleme, özdeşleştirici düzenleme, bütünleştirici düzenleme, içten kaynaklı güdülenme puanları cinsiyetleri doğrultusunda anlamlı bir farklılık ortaya koymamıştır.

Katılımcıların medeni durum değişkeni açısından örgütsel bağlılık, örgütsel demokrasi ve motivasyon ölçeklerinden elde ettikleri puanlar incelenmiştir. Gerçekleştirilen değerlendirme neticesinde katılımcıların örgütsel bağlılık, örgütsel demokrasi ölçeği alt boyutları olan; katılım-eleştiri, eşitlik, şeffaflık, adalet, hesap verilebilirlik ve motivasyon ölçeği alt boyutları olan; güdülenmeme, yansıtımlı düzenleme, bütünleştirici düzenleme, dışsal düzenleme, özdeşleştirici düzenleme, içten kaynaklı güdülenme puanları medeni durumları ile ilgili olarak anlamlı bir farklılık ortaya koymadığı belirlenmiştir.

Katılımcıların eğitim seviyesi değişkeni açısından örgütsel bağlılık, örgütsel demokrasi ve motivasyon ölçeklerinden aldıkları puanlar ele alınmıştır. Gerçekleştirilen değerlendirme neticesinde katılımcıların örgütsel bağlılık, örgütsel demokrasi ölçeği alt boyutları olan katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet ve motivasyon ölçeği alt boyutları olan; özdeşleştirici düzenleme, bütünleştirici düzenleme, içten kaynaklı güdülenme puanları eğitim durumları açısından anlamlı bir farklılık ortaya koymuştur. Katılımcılar arasında ortaöğretim mezunu olanların bağlılık puanları en yüksek, lisansüstü mezunu olanların bağlılık puanları en düşük olarak ortaya koyulmuştur.

Araştırma çerçevesinde meslek açısından örgütsel bağlılık, örgütsel demokrasi ve motivasyon ölçeklerinden elde ettikleri puanlar ele alınmıştır. Gerçekleştirilen değerlendirme neticesinde katılımcıların demokrasi ölçeği alt boyutları olan; katılım-eleştiri, eşitlik, şeffaflık, adalet, hesap verilebilirlik ve motivasyon ölçeği alt boyutları olan; güdülenmeme, yansıtımlı düzenleme, dışsal düzenleme puanları meslekleri açısından anlamlı bir farklılık ortaya koymazken örgütsel bağlılık ve motivasyon ölçeği alt boyutları olan; özdeşleştirici düzenleme, bütünleştirici düzenleme, içten kaynaklı güdülenme puanları meslekleri açısından anlamlı bir farklılık ortaya koymuştur.

Mesleklere göre idari personelin örgütsel bağlılığı en yüksek doktorların en düşük olarak belirlenmiştir.

Araştırma çerçevesinde istihdam edildikleri kurum açısından örgütsel bağlılık, örgütsel demokrasi ve motivasyon ölçeklerinden elde ettikleri puanlar ele alınmıştır. Gerçekleştirilen değerlendirme neticesinde katılımcıların demokrasi ölçeği alt boyutları olan; katılım-eleştiri, adalet, şeffaflık, eşitlik, hesap verilebilirlik puanlarında farklılık gözlenmezken, motivasyon ölçeği alt boyutu olan içten kaynaklı güdülenme puanları çalıştıkları kurumlarla ilgili olarak anlamlı bir farklılık sergilemiştir. Siverek Devlet Hastanesi personelinin puanları Mehmet Akif İnan Eğitim ve Araştırma hastanesi personelinden daha yüksek olarak saptanmıştır. Yine katılımcıların örgütsel bağlılık puanları çalıştıkları kurumlar doğrultusunda anlamlı bir farklılık sergilemiş Mehmet Akif İnan Eğitim ve Araştırma Hastanesi personelinin bağlılık puanları Siverek Devlet Hastanesi personelinden daha yüksek olduğu ortaya koyulmuştur.

Çalışma birimi açısından ölçek puanları ele alındığında, katılımcıların motivasyon ölçeği alt boyutları ve örgütsel demokrasi ölçeği alt boyutlarında anlamlı bir farklılık gözlenmezken örgütsel bağlılık puanları çalışma birimlerine göre anlamlı bir farklılık göstermiş diğer çalışanların bağlılık puanları en yüksek, yoğun bakım servisi ve ameliyathane çalışanların bağlılık puanları en düşük olduğu saptanmıştır.

Çalışma süreleri açısından ölçek puanları ele alındığından örgütsel bağlılık, örgütsel demokrasi ölçeği alt boyutları olan; katılım-eleştiri, eşitlik, şeffaflık, adalet, hesap verilebilirlik ve motivasyon ölçeği alt boyutları olan; güdülenmeme, yansıtılmalı düzenleme, dışsal düzenleme, özdeşleştirici düzenleme, bütünleştirici düzenleme, içten kaynaklı güdülenme puanları meslekte çalışma tecrübeleri doğrultusunda anlamlı bir farklılık ortaya koymamıştır.

Çalışma tecrübeleri için ölçek puanları ele alındığında örgütsel bağlılık ve örgütsel demokrasi ölçeği alt boyutları olan; katılım-eleştiri, eşitlik, şeffaflık, adalet hesap verilebilirlik puanları anlamlı bir farklılık ortaya koymamıştır. Fakat motivasyon ölçeği alt boyutu olan; güdülenmeme puanları halihazırda çalıştıkları kurumlardaki çalışma tecrübelerine göre anlamlı bir farklılık sergilemiş 1-7 yıl aralığında tecrübeye sahip olanların puanları en yüksek, tecrübesi 15 yıl ve üzeri olanların puanları en düşük olarak ortaya koyulmuştur.

Bu çalışmada örgütsel demokrasi, örgütsel bağlılık ve çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiler incelenmiş ve elde edilen bulgular sağlık sektöründe çalışanların motivasyonu ve bağlılığı üzerine önemli ipuçları sunmuştur. Örgütsel demokrasi ile çalışanların motivasyonu ve bağlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuç, literatürde yer alan benzer çalışmalarla uyumlu olup, özellikle demokratik yönetim anlayışları çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırdığına dair bulguları desteklemektedir. Sağlık çalışanlarının örgütsel demokrasiye katılımlarının, iş süreçlerine olan katkılarını artırdığı ve bu süreçte daha motive oldukları gözlenmiştir.

Özellikle hasta ile doğrudan temas kuran sağlık çalışanlarının yüksek motivasyon ve bağlılık seviyeleri, sağlık hizmetlerinin kalitesini artırma potansiyeline sahiptir.

Çalışmanın sonuçları, örgütsel demokrasi uygulamalarının, çalışanların hem duygusal hem de devam bağlılıklarını güçlendirdiğini göstermektedir. Kurumlar, çalışanlarını karar süreçlerine dahil ettikçe ve demokratik bir yönetim anlayışı benimsedikçe, çalışanların kuruma olan bağlılıklarının, motivasyon ve sadakatlerinin arttığı gözlemlenmiştir. Özellikle sağlık çalışanlarının örgütsel adalet, eşitlik ve şeffaflık algıları, motivasyonlarını doğrudan etkilemiştir. Çalışmanın bulgularına göre, örgütsel demokrasinin olmadığı ortamlarda çalışanların motivasyon seviyeleri düşük kalmakta ve bu da örgütsel bağlılığı olumsuz etkilemektedir.

Bu çalışmanın sınırlılıkları arasında sadece Şanlıurfa ilinde bulunan iki kamu hastanesi ile sınırlı tutulmuş olması sonuçların genellenebilirliğini sınırlı tutmaktadır ve elde edilen sonuçlar Türk sağlık sistemine genellenememektedir.

Çalışmamız literatürdeki bazı çalışmalarla benzerlik ve farklılıklar göstermektedir. Örneğin, Özata & Topçu (2018), çalışmasında ‘‘Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Eğitim Çalışanları Üzerinde Bir Çalışma’’ adlı çalışmasında, örgütsel bağlılık ve çalışan motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüş ve çalışan motivasyonu arttıkça örgütsel bağlılık artmaktadır. Çalışmanın bu yönüyle çalışmamızla benzerlik gösterdiği görülmektedir.

Nalan ve Limoncu (2019)’nın yaptığı bir araştırmada sağlık çalışanlarında, örgütsel demokrasi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Kesen (2015)’in çalışmasında da örgütsel demokrasi ortamında çalışanların performanslarının arttığı ve bu durumun çalışan-örgüt ilişkisini güçlendirdiği belirtilmiştir.

Ahmet ve Ark. (2019), örgütsel demokrasinin çalışanların işe bağlılığını artırdığını ve işten ayrılma niyetini azalttığını göstermiştir. Çalışmamız da bu sonuçları destekler nitelikte olup, örgütsel demokrasinin çalışan bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu doğrulamaktadır. Ancak, çalışmamızın bazı bulguları önceki çalışmalarla farklılık da göstermektedir. Şenol ve Aktaş (2017), araştırmasında örgütsel demokrasi ortamının bazı durumlarda çalışanların sessizlik davranışlarını artırabileceği belirtilmiştir. Bu çalışmada ise demokratik ortamların, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırdığı bulunmuştur. Bu farklılıklar, katılımcıların sektörel ve bölgesel farklılıklardan kaynaklanıyor olabilir. Çalışmamızın sağlık sektörü özelinde yapılan bir araştırma olması diğer sektörlerden elde edilen bulgularla tam olarak örtüşmemesi doğaldır.

Çalışmamız Şanlıurfa ilindeki iki kamu hastanesi ile sınırlı tutulmuş benzer çalışmanın özel hastanelerde de yapılması önerilmektedir. Ya da hem kamu hem de özel hastaneler karşılaştırmalı olarak ele alınması önerilmektedir. Bu bağlamda çalışmanın

sonuçları karşılařtırılmalđ olarak ele alınarak literatüre katkı sağlanabilir. Benzer çalışmanın başka sektörlerde de yapılması ve sağlık sektörüyle karşılaştırmasının yapılması alana katkı sağlayabilir. Çalışmanın (Covid 19) pandemi döneminde yapılması sağlık çalışanlarının yoğun iş temposu nedeniyle örgütsel bağlılık ve çalışma motivasyonlarının düşük olması kuruma olan örgütsel bağlılığını olumsuz etkisi olmuş olabilir. Örgütsel demokrasi, motivasyon ve bağlılık arasındaki ilişki zamanla değişebilir. Bu nedenle, aynı katılımcılar üzerinde uzun vadeli araştırmalar yapılarak bu değişimin dinamikleri neler gözlenebilir.

Sonuç olarak sağlık kurumlarında örgütsel demokrasinin, örgütsel bağlılık ve çalışan motivasyonuna etkisi incelenmiş ve örgütsel demokrasinin, örgütsel bağlılık ve çalışan motivasyonu arasında pozitif bir ilişki olduğu görölmüştür. Sağlık kurumlarında örgütsel bağlılık ve çalışan motivasyonlarını artırmak için sağlık çalışanları belirli aralıklarla toplantılar yaparak karar alma süreçlerine katılma fırsatı sunabilir. Kurumlarda çalışanları temsil edecek ve yönetim ile iş birliği yapacak temsilci grupları oluşturulabilir. Anket ve geri bildirimlerle sağlık çalışanlarının görüşleri alınabilir ve bu doğrultuda politikalar geliştirilebilir. Çalışanların iş süreçlerine dahil olması ve kendi kararlarının sorumluluğunu almaları desteklenerek örgütsel demokrasi artırılabilir. Bu demokratik ortamda sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık ve çalışan motivasyonu yüksek tutulabilir.

KAYNAKLAR

- Acar, G., & Uslu, D. (2020). Hemşirelerde Tükenmişlik ve Motivasyon İlişkisi. *Hemşirelik Bilimi Dergisi*, 13(2), 45-61.
- Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology*. Academic Press.
- Adobor, H. (2020). Open strategy: role of organizational democracy. *Journal of Strategy and Management*, 13(2).
- Ağaoğulları, M. A. (2006). *Kent devletlerinden imparatorluğa*. İmge Kitabevi.
- Ahmed, K., Adeel, A., Ali, R., & Rehman, R. (2019). Organizational democracy and employee outcomes: The mediating role of organizational justice. *Business Strategy & Development*, 2(3), 204-219.
- Akad, M. & Dinçkol V. B. (2000). *Genel kamu hukuku*. Der Yayınları.
- Akbolat, M. (2015). Personel Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa, Örgütsel Bağlılığın İş Tatminine Etkileri. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 3-27.
- Akın, F. İ. (1964). *Temel hak ve özgürlükler*. Der Yayınları.
- Akpınar, M. (2011). Gün ışığında yönetim açısından türk kamu yönetiminde açıklık ve şeffaflık sorunu. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 235-261.
- Aktan, C. C. (2005). *Siyasal yönetim biçimleri ve demokrasi*. C. C. Aktan (Ed.), *Yeni Bir Siyasal Sistem Arayışı: Demokrasi, poliarşi ve demarşi* (s. 3-14). Çizgi Kitabevi.
- Albayrak E.G. (2007). *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, [Yüksek Lisans Tezi]. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Andrew, S. (2016). Organizational transparency: a new perspective. *Journal of Management*, 42, 1784 –1810.
- Antep, Z., Bektaş, G., Altınç, U. & İrbani, A. (2012). For strategic planning of healthcare management, the effect of mobbing on motivation of healthcare providers, *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 58, 540-613.
- Ateş, T. (1976). *Demokrasi: Kavram-tarihi süreç-ilkeler*. Der Yayınevi.
- Aykaç Alp, E. (2010). *Türkiye’de turizm sektörünün tarihsel gelişimi ve turizm talebi ile hizmet sektörü arasındaki ilişkinin analizi, tarihi, siyasi, sosyal gelişmelerin ışığında türkiye ekonomisi 1908-2008*, Ekin Yayınevi.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma yaşamında kariyer*. Ezgi Kitabevi.

- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel stratejilerin temeli, örgütsel bağlılık kavram, kuram, sebep ve sonuçlar*, Gazi Kitabevi.
- Bal, S. (2020). *Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetinin Öncülleri, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi: Havacılık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*, [Yüksek Lisans Tezi]. Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Baltalılar, T. (2022). *Hizmet Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmalarda Örgütsel Adalet ve Örgüt İkliminin Örgütsel Bağlılık Üzerinden Çalışan Performansına Etkisi*. [Doktora Tezi] Beykent Üniversitesi.
- Baruch, Yehuda (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths, organizational and individual perspectives, *Career Development International* 9(1), s.58–73.
- Barutcu, H. (2019). *Örgütsel demokrasinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi*. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri*. Kadioğlu Matbaası.
- Bean, H. (2013). Organizational rhetoric, materiality, and the shape of organizational democracy. *Southern Communication Journal*, 78(3), 256-273.
- Bedeian, A. G. (1993). *Management* (3rd ed.). Dryden Press.
- Bhatti, K. K., Nawab, S. & Akbar, A. (2011). Effect of direct participation on organizational commitment. *International Journal of Business and Social Science*, 2(9), 15-23.
- Birch, A. H. (2007). *The concepts and theories of modern democracy*. Routledge.
- Birecikli, İ. B. (2011). Amerika'nın kuruluşu ve ABD-Avrupa ilişkileri (1776-1876): History Studies. *International Journal of History, ABD ve Büyük Ortadoğu İlişkileri Özel Sayısı*, 81-103.
- Bowditch, J.L & Buono. A.F. (1990) *A Primer On Organizational Behavior, Second edition*, John Wiley and Sons,
- Bowen, B. E. & Radhakrishna, R. B. (1991). Job satisfaction of agricultural education faculty: A constant phenomena. *Journal of Agricultural Education*, 32 (2). 16-22.
- Bowles, S. ve Gintis, H. (1993). A political and economic case for the democratic enterprise. *Economics and Philosophy*, 9(1), 75-100.
- Buford, J. A., Jr., Bedeian, A. G. & Lindner, J. R. (1995). *Management in Extension* (3rd ed.). Columbus, Ohio State University Extension.
- Bulut, T. (2022, 06 Kasım). *Olasılıklı Örneklem*, <https://tevfikbulutcom.wordpress.com/tag/olasilikli-orneklem>.
- Butcher, D. & Clarke, M. (2002). Organizational politics: The cornerstone for organizational democracy. *Organizational Dynamics*, 31(1), 35-46.

- Büyükdüvenci, S. (2016). *Sağlık sektöründe çalışan motivasyonu ve iş performansı üzerine etkiler. İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(3), 215-230.
- Cengiz, A.A. (2001). *Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve Eskişehir’de sağlık personeli üzerinde bir uygulama*. [Basılmamış Yüksek Lisans Tezi]. Eskişehir Anadolu Üniversitesi.
- Cervellati, M., Fortunato, P., Sunde, U. (2006). *Consensual and conflictual democratization*. IZA Discussion Papers, No. 2225.
- Collom, E. (2000). Worker control: The bases of women's support. *Economic and Industrial Democracy*, 21(2), 211-235.
- Collom, E. (2001). Clarifying the cross-class support for workplace democracy. *Berkeley Journal of Sociology*, 45, 71-103.
- Coşan, P.E. & Gülova, A.A. (2014). Örgütsel demokrasi. *Yönetim ve Ekonomi*, 21(2), 231-248.
- Crane, A., Matten, D. (2005) What is Stakeholder Democracy? Perspectives and Issues, *Business Ethics: A European Review*, 14 (1), 6-13
- Çalışkan, A. Ö. & Güler, H. (2013). Şeffaflık ve kamuyu aydınlatma ekseninde internette finansal raporlama. *Mali Çözüm Dergisi*, 116, 57-84.
- Çam, S. (2009). Şahsına münhasır bir nesil: Devir Y devri. *Progroup Bülten*, Sayı, 3.
- Çolakoglu Ü. Ayyıldız T. & Cengiz S. (2009). Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık boyutlarında algılama farklılıkları: kuşadasındaki beş yıldızlı konaklama işletmeleri örneği, *Anadolu: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), Bahar: 77-89, 2009.
- Dahl, R. A. (2001). A right to workplace democracy: Response to robert mayer. *The Review of Politics*, 63(2), 249-253.
- Dahl, R. A. (2010). *Demokrasi üzerine*. (Çev. B. Kadioğlu). Phoenix Yayınevi.
- DeCotiis, Thomas A. & Summers, Timothy P. (1987). A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment, *Human Relations*, 40(7), s. 445-470.
- Demir, A., & Sığırı, Ü. (2011). Kamu ve Özel Sektörde Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 45-61.
- Dereli, T. (1995). *Örgütsel davranış*. Menteş Kitabevi.
- Diamond, L. (1995). *Demokrasinin Üç Paradoksu*. L. Diamond, M. F. Plattner (Eds.), *Demokrasinin Küresel Yükselişi*. (Çev. İ. Sezal ve F. Dilber). Yetkin Yayınları.
- Dickson, W. J. (1973). *Hawthorne experiments*. In C. Heyel (ed.), *The encyclopedia of management*, 2nd ed. (pp. 298-302). Van Nostrand Reinhold.
- Dieleman, M., Cuong, P.V., Anh, L.V. & Martineau, T., (2003). Identifying Factors For Job Motivation Of Rural Health Workers İn North Viet Nam, *Human Resources For Health* 1(10), 4-8,

- Diener, R. B. (2011) *Positive Psychology As Social Change*. Springer Dordrecht Heidelberg.
- Diest, H. V. (2008). Possibilities of democratisation in organisations. *Social Epistemology*, 22(1), 97-117.
- Doğan, S. & Demiral, Ö. (2009). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0(32), 47 - 80, 14.05.2015
- Doğan, S. & Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Duygulu, S. & Abaan, S. (2007). Örgütsel bağlılık: Çalışanların kurumda kalma ya da kurumdan ayrılma kararının bir belirleyicisi. *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 14(2), 61-73.
- Emre, G. (2016). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık etkileşimi: istanbul ili lojistik firmaları çalışanları üzerine bir uygulama*, [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Gelişim Üniversitesi.
- Erdurmaz, X. (2016). *Kamu ve özel sektörde örgütsel bağlılık: faktörler ve sonuçlar*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Gelişim Üniversitesi.
- Eren, M. Ş., Tokgoz, E., & Saylan, . O. (2014). Stratejik insan kaynakları yönetiminin işgören katılımı üzerindeki etkisi: iş zenginleştirme ve güçlendirmenin düzenleyici etkisi. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 89-106.
- Erkal, P.C. (2012). *Örgütsel demokrasi: Kamu ve özel sektör çalışanlarına yönelik bir araştırma*. [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Eroğul, C. (1981). *Siyasal düzenlerin sınıflandırılmasına ilişkin birkaç tarihsel örnek ve tartışma*. Ankara Üniversitesi Basımevi, 80-125.
- Ersoy S. (2007). *Kariyer geliştirme programlarının örgütsel bağlılığa etkisi: tekstil sektöründe karşılaştırmalı bir araştırma*, [Yüksek Lisans Tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Ertekin, Y. (1993). Örgüt ve stres üzerine düşünceler. *Amme İdaresi Dergisi*, 26 (1).
- Eryılmaz, B., & Biricikoğlu, H. (2011). Kamu yönetiminde hesap verebilirlik ve etik. *İş Ahlakı Dergisi*, 4, 19-45.
- Eser, H. B., Demirkiran, Ö., & Keklik, B. (2011). Demokrasinin tabana yayılması, yönetimde şeffaflık ve hesap verebilirlik bağlamında bilgi edinme hakkı kanunu. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 1309-1522.

- Fenton, T. L. (2011). *Organizational democracy as a force for social change*. In R. Biswas-Diener (Eds.), *Positive psychotherapy and social change* (pp.175- 189). Springer.
- Fenton, T. L. (2012). Inspiring democracy in the workplace: From fear-based to freedom-centered organizations. *Leader to Leader*, 2012(64), 57-63.
- Foley, J., & Polanyi, M. (2006). Workplace democracy: Why bother? *Economic and Industrial Democracy*, 27 SAGE London, Thousand Oaks and New Delhi, 173-191.
- Forcadell, F. (2005). Democracy, cooperation and business success: the case of Mondragón Corporación Cooperativa. *Journal of Business Ethics*, 255-274.
- Fortin, M. (2008). Perspectives on organizational justice: concept clarification, social context integration, time and links with morality. *International Journal of Management Reviews*, 10(2), 93-126.
- Geçgil, T. & Tikici, M. (2015). Örgütsel demokrasi ölçeği geliştirme çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 48(4), 41-78.
- Geçgil, T. (2013). *Örgütsel demokrasi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki:Trb1 bölgesindeki üniversite hastanelerinde bir uygulama* [Doktora Tezi]. Cumhuriyet Üniversitesi.
- Geçkil, T. (2013). *Örgütsel demokrasi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki: trb1 bölgesindeki üniversite hastanelerinde*. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Geçkil, T., & Koçyiğit, N. (2017). Örgütsel demokrasi ile psikolojik sermaye arasındaki ilişki: konaklama işletmelerinde bir araştırma, *Social Sciences Research Journal*, 6(4), 331-346
- Geçkil, T., & Tikici, M. (2015). Örgütsel demokrasi ölçeği geliştirme çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 48, 1300-1795.
- Gilliland, S., & Chan, D. (2009). *Örgütlerde adalet: teori, yöntemler ve uygulamalar*. Çev. Damla Aslı Altan.(Eds. Neil Anderson, Deniz S. Öneş, Handan Kepir Sinangil ve Chockalingam Viswesvaran). Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı, 167-193.
- Gordan, Marzieh, Krishanan, Isai Amutan. (2014). A Review of B. F. Skinner's 'Reinforcement Theory of Motivation.
- Göze, A. (1986). *Siyasal düşünceler ve yönelimler*. Beta Yayıncılık.
- Gözler, K. (2004). *Anayasa hukukuna giriş*. Ekin Kitabevi Yayınları.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.
- Gülmez, M. (2001). *İnsan hakları ve demokrasi eğitimi*. İlksan Matbaası.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası uygulaması*. [Yayınlanmış Uzmanlık Yeterlilik Tezi].Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.

- Harmon, M. M. (1974). Social equity and organizational man: Motivation and organizational democracy. *Public Administration Review*, 34(1), 11-18.
- Harrison, J., & Freeman, E. (2004). Is organizational democracy worth the effort? Retrieved from JSTOR [On-line]: <http://www.jstor.org/stable/4166091>
- Herrnstein, R. J. (1970). on the law of effect. *Journal of the Experimental Analysis of Behaviour*.
- Herzberg, F. (1964). The motivation-hygiene concept and problems of manpower. *Personnel Administration*, 27(1), 3-7.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley.
- Heywood, A. (2012). *Siyaset* (Çev. Kollektif). Adres Yayınları.
- Higgins, J. M. (1994). *The management challenge* (2nd ed.). Macmillan.
- Höffe, O. (2008). *Felsefenin kısa tarihi* (Çev. O. Nemlioğlu Aytolu). İnkılap Kitabevi.
- Huitt, W. (2007). Maslow's hierarchy of needs. *Educational Psychology Interactive*, 23: 1-22.
- Huntington, S. P. (1993). *The third wave: Democratization in the late twentieth century*. Norman and London: University of Oklahoma Press.
- Ishiyama, J. T. (2012). *Comparative politics: Principles of democracy and democratization*. Wiley-Blackwell Publication.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1306-8946.
- İnce, M. & Gül H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık* Çizgi Yayınları
- İşçi, M. (2011). *Siyasi düşünceler tarihi*. Der Yayınları.
- Jennings, S.I. (1964). *The queen's government*. Pelican Publisher.
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik Sendromu. *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68(1), 29-32.
- Kalleberg, A. L., Nesheim, T. & Olsen, K. M. (2009). Is participation good or bad for workers?: Effects of autonomy, consultation and teamwork on stress among workers in norway. *Acta Sociologica*, 52(2), 99-116.
- Kara, R. (2020). *Aile işletmelerinde algılanan örgütsel demokrasinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Toros Üniversitesi.
- Kassing, J. W. (2001). From the looks of things: Assessing perceptions of organizational dissenters. *Management Communication Quarterly*, 14(3), 442-470.
- Kaya, H., & Karabey, M. (2021). İş stresi ve örgütsel bağlılık ilişkisi: üniversite hastanesi çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 19(3), 87-103.

- Kerr, J. L. (2004). The limits of organizational democracy. *Academy of Management Executive*, 18(3), 81-95.
- Kesen, M. (2015). Örgütsel demokrasi ve örgütsel özdeşleşmenin iş tatminine etkilerinin incelenmesi: Perakende sektöründe bir alan çalışması. *International Refereed Academic Social Sciences Journal*, 19, 83-89.
- Koç, F. (2017). Türkiye’de stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde hesap verebilirlik mekanizması. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 230-244.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği* (17. Baskı). Beta Yayıncılık.
- Kongar, E. (2005). *Demokrasi ve kültür*. Remzi Kitabevi.
- Korkmaz, B., & Kaya, H. (2022).Devlet hastanelerinde çalışan motivasyonu ve memnuniyet arasındaki ilişki. *Sağlık Yönetimi Dergisi*, 18(4), 92-108.
- Kreitner, R. (1995). *Management* (6th ed.). Houghton Mifflin Company
- Kuçuradi, İ. (1998). Yirmibirinci yüzyılın eşiğinde demokrasi kavramı ve sorunları. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 15.
- Kuzu, B. (1992). Demokrasi resmi ideoloji sivil toplum. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 47.
- Künarcı, Z. (2016). *Sağlık çalışanlarının motivasyonunu etkileyen faktörlerin analizi* [Master's Thesis]. Pamukkale Üniversitesi.
- Lansbury, D. R. (2009). Workplace Democracy And The Global Financial Crisis. *Journal of Industrial Relations Sage Publications*, 51(5), 599-616.
- Levin, B. (1998). The educational requirement for democracy. *Curriculum Inquiry*, 28(1), 57-79.
- Levine, D. I. ve Tyson, L. A. (1990). Participation, productivity and the firm’s environment. A. S. Blinder (Ed), *Paying for Productivity: A Look at the Evidence*. 32(4), 183-244.
- Lindner, J. R. (1998). Understanding employee motivation. *Journal of Extension*. 36(3).
- Luhman, J. T. (2006). Theoretical postulations on organization democracy. *Journal of Management Inquiry*, 15(2), 168-185.
- Lyon, B. (1960). *A constitutional and legal history of medieval england*. Hardcover-Import.
- Mackie, K. S., Holahan, C. K. & Gottlieb, N. H. (2001). Employee involvement management practices, work stress, and depression in employees of a human services residential care facility. *Human Relations*. 54(8), 1065-1092.
- Maruf, M., & Altıntaş, M. (2021). Örgütsel demokrasinin örgütsel mutluluğa etkisi: bir kamu üniversitesi örneği. *Esam Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 129-155.
- Marx, K. (1978). *Kapital* 1 Cilt. (A. Bilgi, Çev.). Sol Yayınları.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 370-396.

- Meydan, C. H., H. N. Basım & F. Çetin. (2011). Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın tükenmişlik üzerine etkisi. *Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma. Bilig Dergisi*, 57, 175-200.
- Nevins, A. & Commager, S. (2013). *ABD tarihi*. (Çev. Halil İnalçık). Doğubatı Yayınları.
- Oflezer, C., Ateş, M., Bektaş, G. & İrbat, A., (2011). Kamu hastanelerinde çalışan personelin iş doyumunu etkileyen faktörler, *Sağlık Bilimleri Dergisi*, 2(4), 204-213,
- Önder, D. G. (2012). *Kuşak değişiminin profesyonel yaşama etkisi*. Proje Yönetim Derneği.
- Özata, M., & Topçu, T. (2018). Sağlık personelinde motivasyon ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması: bandırma devlet hastanesi örneği. *Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 2(2), 1-9.
- Özden, Y. D. (1997). Üniversiteye Girişte Fırsat Eşitsizliğini Giderme Çalışmaları (A.B.D. Örneği). *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 12(12), 515-526.
- Öztürk, Y. K. (2018). *Örgütsel bağlılık ve sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri: cerrahpaşa örneği*, [Yüksek Lisans Tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Pateman, C. (2002). Self-ownership and property in the person: Democratization and a tale of two concepts. *The Journal of Political Philosophy*, 10(1), 20-53.
- Pausch, M. (2013). Workplace democracy: From a democratic ideal to a managerial tool and back. *The Innovation Journal, The Public Sector Innovation Journal*, 19(1), 1-19.
- Pekel, H. N. (2001). *İşletmelerde motivasyon-verimlilik ilişkisi devlet hava meydanları işletmesi antalya havalimanı çalışanları arasında bir örnek olay araştırması*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Platon. (2012). *Devlet*. (Çev. S. Eyüboğlu-M. A. Cimcoz). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Powley, E. H. (2004). Dialogic democracy meets command and control: Transformation through the appreciative inquiry summit. *Academy of Management Perspectives*, , 67-80.
- Powley, E. H., Fry, R. E., Barret, F. J. & Bright, D. S. (2004). Dialogic democracy meets command and control: Transformation through the appreciative inquiry summit. *Academy of Management Executive*, 18(3), 67-80.
- Pritchard, A. (1969). Statistical bibliography or bibliometrics. *Journal of Documentation*, 25, 348-349
- Reçber, İ. (2014). *İnsan kaynakları yönetim uygulamaları, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler*. [Yüksek Lisans Tezi]. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Roskin, M. G. (2012). *Çağdaş devlet sistemleri: Siyaset, coğrafya, kültür*. (Çev. B. Seçilmişoğlu). Adres Yayınları.

- Ruhi, M. E. (2005). Platon'un devletin kökenine ilişkin görüşü ve yansımaları. *Atatürk Üniversitesi Erzincan Hukuk Fakültesi Dergisi*, 1(1-2), 241-278.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (1995). *Örgütsel psikoloji*. Ezgi Kitabevi.
- Sadykova, G. & Tutar, H. (2014). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.
- Sager, Jeffrey K. & Johnston, Mark W. (1989). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment: A Study of Salespeople, *Journal of Personel Selling and Sales Management*, 9(1), s. 30-41.
- Samadov, S. (2006). *İş doyumu ve örgütsel bağlılık: özel sektörde bir uygulama*. [Yüksek Lisans Tezi] Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Sander, O. (2011), *Siyasi tarih* Cilt 2, 23. Baskı, İmge.
- Sartori, G. (1996). *Demokrasi teorisine geri dönüş*. (Çev. T. Karamustafaoğlu-M. Turan). Yetkin Yayınları.
- Savcı, B. (1953). Türkiye'de insan haklarının gelişmesi ile ilgili hareketler: 1952 yılında. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 8(01), 179-184.
- Schmidt, M. G. (2002). *Demokrasi kuramlarına giriş*. (Çev. E. Köktaş). Vadi Yayınları.
- Schmitter, P. C. & Karl, T. L. (1995). *Demokrasi nedir, ne değildir?* L. Diamond, M.F. Plattner (Eds.), *Demokrasinin Küresel Yükselişi*. (Çev. İ. Sezal-F. Dilber), (67-82). Yetkin Yayınları
- Schumpeter, J. A. (2003). *Capitalism, socialism and democracy* (Introduction by Richard Swedberg). Routledge
- Scott, J. (1988). *Social network analysis: A handbook*. London: Sage
- Seçer, H.Ş. (2009). Mesleki yaşam modelinin oluşturulması ve mesleki analizlerde kullanımı, *Celal Bayar Üniversitesi S.B.E Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (1), 35-56.
- Silah, M. (2005). *Sosyal psikoloji davranış biçilimi*. Seçkin Yayıncılık.
- Sinclair, A. (1995). The chameleon of accountability: Forms and discourses. *Accounting, organizations and Society*, 20(Elsevier), 219-237.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. Free Press.
- Sonay, F. (2013). *Örgütsel bağlılık ve sağlık çalışanları* [Yüksek Lisans Tezi]. BEÜ, SBE.
- Sözen, C., Yeloğlu, H. O. Ateş F. (2009). Eşitsizliğe karşı sessiz kalma: mavi yakalı çalışanların motivasyonu üzerine görgül bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22: 395-408.
- Stipek, Deborah J. (1993). *Motivation to Learn: From Theory to Practice*, Second Edition.
- Şahin, H. (2014). *Çalışanların örgütsel bağlılıklarının çalışma motivasyonuna olan etkileri (Manisa İli Örneği)*. [Yüksek lisans Tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Şen, T. (2008). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin hızlı yemek sektöründe bir araştırma*. [Yüksek lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi.

- Şencan N.S. (2011). Türk ilaç sanayinde çalışan yöneticilerin örgütsel bağlılık ve iş doyumlarına yönelik bir araştırma, [Basılmamış Doktora Tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Şenel, A. (1999). *Siyasi düşünceler tarihi: Tarih öncesinde, ilkçağda, ortaçağda ve yeniçağda toplum ve siyasi düşünüş*. Bilim ve Sanat Yayınları.
- Şenol, S., & Aktaş, H. (2017). Algılanan örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik tutumlarına etkisi: istanbul'da tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletme çalışanları üzerinde araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 833-850.
- TDK. (2019). *Büyük türkçe sözlük*. TDK Yayınları.
- Terpstra, D. E. (1979). Theories of motivation: borrowing the best. *Personnel Journal*, 58. 376.
- TESEV, (2008) *İyi yönetim el kitabı*
- Top, M. (2012). Hekim ve hemşirelerde örgütsel bağlılık , örgütsel güven ve iş doyumunu profili, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2). 258– 277.
- Touraine, A. (2011). *Demokrasi nedir?* (Çev. O. Kunal). Yapı Kredi Yayınları.
- Tunç, H. (1999). *Anayasa hukukuna giriş*. Nobel Yayınları.
- Tunçbiz, B. (2015). Örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: karabük üniversitesi akademik personel üzerinde bir araştırma. [Yüksek lisans Tezi]. Karabük Üniversitesi.
- Türk Dil Kurumu Türkçede Batı Kökenli Kelimeler Sözlüğü'nde (2015)
- Türker, M. (2013). *The mediating role of motivation types in Employees' organizational commitment and perceived leadership styles relationship*. [Doctoral dissertation] Marmara Üniversitesi.
- Türkkan, G. (2021). *Algılanan yönetici desteği ve yöneticiye güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: görgül bir araştırma*. [Yüksek lisans Tezi]. Çukurova Üniversitesi.
- Uçar, H., & Yalçın, A. (2020). Hemşirelerin örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisi: x devlet hastanesi örneği. *Sağlık Yönetimi Dergisi*, 15(2), 101-120.
- Ural, Ş. (1988). Demokrasi kavramı, toplumsal değerler ve birey. *Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 40(1), 451-459.
- Uslu, A. (2021). *Algılanan örgütsel adaletin örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm ve iş tatmini üzerine etkisi: TRB 1 bölgesi örneği*. [Doktora Tezi] Bingöl Üniversitesi.
- Uvalic, M. (1996). *People's capitalism: Profit sharing and financial participation in capitalist enterprises*. In U. Pagano, R. Rowthorn (Eds.), *Democracy and Efficiency in the Economic Enterprise*. Routledge.
- Uyar, İ. (2021). *İşgörenlerin çalışma hayatındaki örgütsel bağlılık ve iş tatminleri üzerine bir araştırma*. [Yüksek lisans Tezi]. İstanbul Arel Üniversitesi.

- Varol, F. (2010). *Örgütsel bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyetine olan etkisi: konya ili ilaç sektörü çalışanları üzerine bir uygulama*. [Yüksek lisans Tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and organizational Psychology*, 76(3), 303-321.
- Wehrich, H. & Koontz, H. (1993). *Management: A Global Perspective*, Tenth Edition, McGraw-Hill, USA.
- Yağcı, E. (1998). Demokrasi ve eğitim. *Eğitim ve Bilim*, 22(107).
- Yeşil, R. (2009). *Okul ve ailede insan hakları ve demokrasi eğitimi*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Yıldırım, M. & Deniz, M. (2020), Çalışanların örgütsel demokrasi algılarının örgütsel muhalefet davranışına etkisi: bir alan araştırması, *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 6(24), 397-413
- Yıldız, E. (2012). Mesleki tükenmişlik ve rehber öğretmenler üzerine bir araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 33(2): 37-61.
- Yılmaz, T. (1996). *Demokrasi ve eğitim*. (Çev.). E. Ü. Basımevi.
- Yılmaz, T., & Yıldırım, A. (2020).Sağlık sektöründe motivasyon ve iş memnuniyeti arasındaki ilişki. *Özel Sektör Sağlık Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 105-121.
- Zipp, J. F., Luebke, P. & Landerman, R. (1984). The social bases of support for workplace democracy. *Sociological Perspectives*, 27(4). 395-425.

EKLER

Ek 1: Etik Kurul İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 02.11.2021-71085



T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu

Sayı : E-72321963-300-71085
Konu : Etik Kurul İzni (Hasan AKÇİÇEK)

02.11.2021

SAGLIK YONETİMİ ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

İlgi : 25.10.2021 tarihli ve 69311 sayılı yazı,

Kuruluşunuzdan istemiş olduğumuz etik kurul kararı ekte gönderilmiştir,
Gereğini bilgilerinize arz/rica ederim.

Prof. Dr. Nusret GÖKSU
Kurul Başkanı

Ek: Kararlar (01.11.2021 Tarih ve 2021-49 Sayılı Kararı) (3 sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: B52KMFVN70U Pin Kodu: 65672 Belge Takip Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/izcu-izcu-izcu-izcu-izcu>
Adres: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Asker Kampüsü, 46100 -
Onikişubat/Kahramanmaraş
Telefon: 0344 300 27 01 Faks: 0344 300 27 02
e-Posta: genelsekretar@izcu.edu.tr Elektronik Ağ: www.izcu.edu.tr
Kapı Adresi: izcu.kahramanmaraş@izcu1.kap.tr

Bilgi için: Mehmet TAKALAK
Unvanı: Sekreter



Bu belge, güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.
Evrak sorgulaması: <https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=68378eD=83EKMVNH8E8e8=71086> adresinden yapılabilir.

T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu

KURUL KARARI

KARAR 6 :

Prof. Dr. Abdullah SOYSAL'ın 25.10.2021 Tarihli dilekçesi ve ekleri Prof. Dr. Salih YEŞİL (raportör) 01.11.2021 tarih ve E. 70437 sayılı raporu görüşüldü.

Üniversitemiz Öğretim Üyelerinden Doç.Dr. Cuma SÜNGÜR'un Tezli yüksek Lisans öğrencilerinden Hasan AKÇİÇEK'in "Sağlık Kurumlarında Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi" konulu Yüksek lisans Tez çalışması kapsamında kullanılmak için uygulanacak açık uçlu görüşme formu (ankette yer alan soru, önerme ve/veya ölçeklerin alınılmasına yönelik akademik alınılama kurallarına uyma zorunluluğu araştırmanı yapan akademisyen ve varsa danışmanlığını yaptığı öğrenciye ait olmak koşuluyla) uygulama talebinin uygun olduğuna oylama sonucunda oy birliği ile;
Karar verildi

BAŞKAN
Prof. Dr. Nusrat GÖKSU
Kurul Başkanı

Prof. Dr. Kemal TİMUR
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Faruk ÇİFTÇİ
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Salih YEŞİL
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Ahmet NALÇACI
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Nail YILDIRIM
Kurul Üyesi

Ek 2: Anket İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 16.02.2022-101449



T.C.
ŞANLIURFA VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü

Sayı : E-49781372-772.01
Konu : Bilimsel Araştırma Çalışması (Hasan AKÇİÇEK)

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : 08/11/2021 tarihli ve 97910496-81100045-300.05.01-E.72250 sayılı yazı.

İlgi sayılı yazıya istinaden; Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi yapan Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Hasan AKÇİÇEK'in "Sağlık Kurumlarında Örgütsel Demokrasinin, Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi" konulu Yüksek Lisans Tez Çalışmasını 15.01.2022-15.04.2022 tarihlerinde Müdürlüğümüze bağlı Mehmet Akif İnan Eğitim Araştırma Hastanesi ve Siverek Devlet Hastanesinde yapması Müdürlüğümüzce oluşturulmuş Bilimsel Araştırma Çalışmaları İnceleme ve Değerlendirme Komisyonunda alınan karara uymak koşuluyla uygun olduğu mütala edilmiş olup; tarafımızca araştırmacıya gerekli desteğin sağlanması ve çalışma sonucunda elde edilen sonuçların ise araştırmacı tarafından Müdürlüğümüze bildirilmesi hususunda;

Gereğini arz/rica ederim.

Dr. Rıfat Kemal AYDIN
Müdür a.
Sağlık Hizmetleri Başkanı

Ek:

- 1- Hasan AKÇİÇEK--2022 Yılı Komisyon Kararı
- 2- Hasan AKÇİÇEK Bilimsel Araştırma Komisyon Kararı

Dağıtım:

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Rektörlüğü
Şanlıurfa Mehmet Akif İnan Eğitim Ve Araştırma Hastanesi Başhekimliği
Şanlıurfa Siverek Devlet Hastanesi Başhekimliği
Hasan Akçiçek (Fırat Mah. 36.Sok. No:5 Siverek/ Şanlıurfa Tlf:05050930110)

ŞANLIURFA EĞİTİM HİZMETLERİ BİRİMİ

Telefon: Faks No: (0 414) 351 94 47

e-Posta: ayten.dursun@sağlık.gov.tr İnternet Adresi: sanliurfaiem.saglik.gov.tr

Bilgi için: Ayten DURSUN

Hemşire

Telefon No: (0 414) 318 70 23

Ek 3: Ölçek İzinleri



Sayın İlgili

Bu anket çalışması, tamamen gönüllülük esasına dayanmakta ve kişilerin kimliğini belirleyici bir nitelik taşımamaktadır.

Bu çalışmanın amacı, **sağlık kurumlarında örgütsel demokrasinin, örgütsel bağlılık ve çalışan motivasyonuna etkisini ortaya koymaktır**. Bu çalışmadan elde edilen bulgular Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı'nda yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacaktır.

Soru formunu doldurmak için ayıracağınız süre ve değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Araştırmacı: Hasan AKÇİÇEK

Danışman: Doç. Dr. Cuma SUNGUR

BÖLÜM 1: KİŞİSEL VE DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Yaşınız:(Lütfen belirtiniz)
2. Cinsiyetiniz:
☐ Kadın
☐ Erkek
3. Medeni Durumunuz:
☐ Bekar
☐ Evli
4. Eğitim Durumunuz(Lütfen en son bitirdiğiniz tek bir eğitim dalını işaretleyiniz):
☐ Ortaöğretim
☐ Önlisans
☐ Lisans
☐ Lisansüstü
☐ Doktora
5. Mesleğiniz:
☐ Hekim
☐ Hemşire
☐ Tıbbi Sekreter
☐ İdari Personel
☐ Sağlık Teknisyeni
☐ Diğer(Lütfen belirtiniz)
6. Kurumunuz:.....
7. Çalıştığınız Birim:.....
8. Meslekte toplam çalışma süreniz(yıl olarak):.....Lütfen belirtiniz.
9. Kurumda toplam çalışma süreniz(yıl olarak):.....Lütfen belirtiniz.

Ek 4: Örgütsel Demokrasi Ölçeği

Boyutlar	İfade No	ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ ÖLÇEĞİ İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Katılım- Eleştiri	1.	Örgütsel kararlara katılmam için yöneticiler beni cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
	2.	Kurumsal karar almada çoğunluğun görüşleri dikkate alınır.	1	2	3	4	5
	3.	Kurumumda kararlar alınırken o kararlardan etkilenecek herkesin söz hakkı vardır.	1	2	3	4	5
	4.	Yöneticiler hoşlarına gitmese de çoğunluğun verdiği kararlara saygı gösterirler	1	2	3	4	5
	5.	Yanlış bulduğum karar ve politikaları rahatlıkla eleştirebilirim.	1	2	3	4	5
	6.	Yönetim, çalışanları eleştiri yapma konusunda cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
	7.	Yönetim çalışanların eleştirilerini dikkate alır.	1	2	3	4	5
	8.	Çalışanların yönetimin uygulamalarını eleştirmesi normal karşılanır.	1	2	3	4	5
Şeffaflık	9.	Toplantılarda herkese düşüncelerini ifade etme fırsatı verilir.	1	2	3	4	5
	10.	Kurumumda işler şeffaflık ilkesiyle yürütülür.	1	2	3	4	5
	11.	Yöneticiler önemli gelişmelerin yaşandığı dönemlerde bilgilendirme toplantıları düzenlerler.	1	2	3	4	5
	12.	Kurumumda açık ve çift yönlü bir iletişim vardır.	1	2	3	4	5
	13.	Kurumumda performans değerlendirmeleri şeffaflık ilkesine uygun yapılır.	1	2	3	4	5
	14.	Kurumum çalışanların eğitim alarak gelişmesini destekler.	1	2	3	4	5
Adalet	15.	Kurumumda adil bir ödül sistemi vardır.	1	2	3	4	5
	16.	Çalışanların ücret ve diğer gelirleri yaptıkları işe ve kuruma katkıları dikkate alınarak belirlenir.	1	2	3	4	5
	17.	Görev dağılımında liyakat dikkate alınır.	1	2	3	4	5
	18.	Kurumumuzda değerlendirme kriterleri standartlaşmıştır.	1	2	3	4	5

	19.	Amirlerin başarı düzeyinin belirlenmesinde astların görüşleri etkilidir.	1	2	3	4	5
Eşitlik	20.	Kurumumda cinsiyet ayrımı gözetilmez.	1	2	3	4	5
	21.	Kurumuma personel alımında kişilerin politik düşünceleri ve dünya görüşü etkili olur.	1	2	3	4	5
	22.	Toplantılarda, gelen önerinin kimden geldiğine değil önerinin niteliğine bakılır.	1	2	3	4	5
	23.	Kurumumdaki çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
	24.	Kurumumuzda dil, din, ırk vb. ayrımı gözetilmez.	1	2	3	4	5
	25.	Kurumumun demokratik bir örgüt olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Hesap Verebilirlik	26.	İşyerimizde politika ve prosedürler çalışanlar tarafından her zaman sorgulanabilir.	1	2	3	4	5
	27.	Kurumumda her düzeydeki çalışandan her zaman hesap sorulabilir.	1	2	3	4	5
	28.	Kurumumda hesap verebilme kültürü gelişmiştir.	1	2	3	4	5

EK 5: Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Lütfen tablo içindeki önermelerle ilgili görüşlerinizi aşağıdaki ölçeğe göre belirtiniz. Ölçek: 1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum					
1. Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu hastanede geçirmek beni çok mutlu eder.	1	2	3	4	5
2. Bu hastaneye karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	1	2	3	4	5
3. Bu hastanenin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
4. Kendimi bu hastanede ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
5. Bu hastanenin benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.	1	2	3	4	5
6. Dışarıdaki insanlara, çalıştığım hastaneden gururla bahsediyorum.	1	2	3	4	5
7. Şu an için çalıştığım hastanede kalmamın nedeni istediğim için olduğu kadar gereklilik de olmasıdır.	1	2	3	4	5
8. İstesem bile şu an için çalıştığım hastaneden ayrılmak benim için çok zor olurdu.	1	2	3	4	5
9. Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.	1	2	3	4	5
10. Bu hastaneden ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5
11. Eğer bu hastaneye kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.	1	2	3	4	5
12. Bu hastaneden ayrılmanın negatif sonuçlarından birisi de uygun alternatiflerin az olmasıdır.	1	2	3	4	5
13. Ayrılmak benim için avantajlı da olsa, şu an hastanemden ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
14. Eğer şimdi hastanemden ayrılırsam kendimi suçlu hissederdim.	1	2	3	4	5
15. Bu hastane benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
16. Bu hastanedeki insanlara olan sorumluluklarım nedeniyle şu an işten ayrılmazdım.	1	2	3	4	5
17. Çalıştığım hastaneye çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5
18. Çalıştığım hastaneye karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
19. Bu hastaneye karşı duygusal bir bağlılık hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
20. Çalıştığım hastanede kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
21. Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum.	1	2	3	4	5

EK 6: Motivasyon Seviyeleri Ölçeği

Bölüm 1. Motivasyon Seviyeleri Ölçeği					
Aşağıda, neden bu işte çalışıyorsunuz? sorusuna verilen 23 cevap vardır. Mevcut işinizi düşünerek, her bir cevabın sizin çalışma nedenlerinizi ne derece yansıttığını, kesinlikle katılmıyorum (1), kesinlikle katılıyorum (5) uzanan ölçek üzerinde işaretleyerek değerlendiriniz.					
Neden bu işte çalışıyorsunuz?	(1)Kesinlikle katılmıyorum	(2)Katılmıyorum	(3)Kararsızım	(4)Katılıyorum	(5)Kesinlikle katılıyorum
1. Seçtiğim hayat tarzını yaşamamı sağladığı için	1	2	3	4	5
2. Geçimimi sağlamak için	1	2	3	4	5
3. İşimle ilgili önemli görevlerin üstesinden gelemediğim için bu soruyu ben de kendime soruyorum	1	2	3	4	5
4. Çalışırken yeni ya da farklı şeyler öğrenmek haz verdiği için	1	2	3	4	5
5. Beni ben yapan şeylerin önemli bir parçası olduğu için	1	2	3	4	5
6. Çünkü bu iş bana göre ve yaptığım işte başarılı olmak isterim aksi takdirde kendimi mahcup olmuş hissederim	1	2	3	4	5
7. Kariyer hedeflerime ulaşmamı sağlayacağı için	1	2	3	4	5
8. Mücadele şevki/heyecanı veren zorluklarıyla uğraşmaktan keyif aldığım için	1	2	3	4	5
9. Bu işte çalışıyorum çünkü işsiz olmaktan iyidir	1	2	3	4	5
10.Ben zaten bu işi yapmalıymışım, kendimi başka bir alanda çalışırken düşünemiyorum	1	2	3	4	5
11.Herkesin itibar edip, saygı gösterdiği bir iş olduğu için	1	2	3	4	5
12.Ben de niçin bu işte çalıştığımı bilmiyorum, üstelik elverişsiz koşullarda iş yapmamız bekleniyor	1	2	3	4	5
13.Eğitimin aldığım için bu işte çalışmam gerektiğini düşünüyorum	1	2	3	4	5
14.Sadece meslek olarak değil, kişisel olarak da hayata dair çok şey kazandırdığını düşündüğüm için	1	2	3	4	5
15.Bu işi yaparken yaşadığım, çalışmaya tamamıyla dalıp gitme hissinden hoşlandığım için	1	2	3	4	5
16.Geleceğimi güvence altına almak için	1	2	3	4	5
17. Bu kadar uğraşıp, emek verdiğim bu işte çalışmazsam kendime haksızlık etmiş olurum.	1	2	3	4	5
18.Tekrar dünyaya gelsem, yine bu işi seçerdim	1	2	3	4	5
19.Daha çok para kazanmamı sağladığı için	1	2	3	4	5
20.Bu işde çalışmazsam, hem benim hem ailemin emeklerine yazık olur, kendime ve onlara karşı mahcup olurum.	1	2	3	4	5
21.Ne diyebilirim ki, sadece; işimi yapmayı seviyorum.	1	2	3	4	5
22.Ben de bilmiyorum, bu iş bana göre değilmiş gibi geliyor	1	2	3	4	5
23.Farklı insanlar, kültürler ve ülkelerle tanışmamı sağladığı için.	1	2	3	4	5