

ÇOKLU KÜLTÜREL ORTAMLARDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI İNŞAA EDEN FAKTÖRLER

*“Günümüzün büyük sorunları karşısında ortak çözüm yollarını keşfetmekten başka yol yok,
ilerleme ve diyalog için iletişime açık olmalıyız.”*

J. Galtung, *State, Capital and Civil Society: A Problem of Communication*, 1999

Emine YAVAŞGEL

Doç. Dr., Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi

E-mail: yavas@istanbul.edu.tr

Tuncer ÖZDİL

Yrd. Doç. Dr., Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi

E-mail: tozdil@hotmail.com

Uğur ÜNAL

Araş. Görevlisi, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi

E-mail: unalugur09@gmail.com

Özet

Örgütlerin en önemli amaçlarından biri, iş görenlerin verimliliklerini en üst seviyeye getirmeyi sağlamaktır. Verimlilik düzeyinin yüksek olması, örgüt çalışanlarının performansına ve iş tatminine bağlıdır. Bu doğrultuda örgütte çalışanların performansı ve iş tatmininin yüksek olması ise, kişinin örgüte olan bağlılığıyla koşutluk göstermektedir.

Birden fazla kişi ve grupların biraraya gelerek belli amaçları gerçekleştirdikleri bir sosyal sistem olan örgüt, iş görenlerin bir gününün ortalama üçte biri gibi bir zamanını harcadığı bir sistem olarak düşünülürse, çalışanların bu yapıya karşı tutumlarında bağlılık olgusunun ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır. Bu bağlamda örgüt yönetimlerinin çalışanları bir üretim faktörü olarak görmektense, bir üretim kaynağı, başka bir ifadeyle yatırım kaynağı olarak tanınması gerekmektedir. Dolayısıyla örgütün iş görenlere bu açıdan bakması, yeteri düzeyde destek vermesi ve iş görenlerin gelişimini sağlaması, hem iş görenlerin örgüte olan bağlılıklarının artması hem de örgüte olan faydanın sağlanması açısından yararlı olacaktır. Bu bağlamda kişinin örgüte olan bağlılığını etkileyen çeşitli faktörlerden söz edilebilir. Bu faktörler gerek iş görenin kişisel özellikleri gerek çevre faktörleri gerek ise örgüt yönetiminin iletişim yapısı olarak sayılabilir. Bu çalışmada, Yüksek Öğretim Kurumunun bünyesinde bulunmakla birlikte aynı zamanda uluslararası bir özelliğe de sahip Kırgızistan-Türkiye

Manas Üniversitesi'nde görevli bulunan Kırgızistan ve Türkiye vatandaşı personelin örgüte karşı bağlılıklarının inşasında gerek sosyo-demografik özelliklerinin gerek ise örgütün iletişim yapısının ne derece etkili olduğu araştırılacaktır. Ve bu doğrultuda bu durumların çoklu kültürel ortam içerisinde bulunan çalışanlar arasındaki farklı bağlılık yansımaları üzerinde durulacaktır. Araştırma, örgütsel bağlılık üzerine gerçekleştirilen pek çok incelemede referans kabul edilen Allen ve Meyer'e ait 'üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli'nden hareketle söz konusu kurumda uygulanacak ampirik bir incelemeye dayalı olarak yürütülecektir.

Anahtar Sözcükler: İletişim, Örgütsel Bağlılık, Çoklu Kültürel Ortam

Alan Tanımı: İşletme (Örgütsel İletişim)

THE FACTORS WHICH MAKE ORGANIZATIONAL COMMITMENT BECOME AT THE MULTI-CULTURAL ENVIRONMENTS

Abstract

One of the most important aims of the organizations is to bring the employees' efficiency to the highest level. The high level of employees' efficiency depends on the performance and job satisfaction of employees. In this context, the high level of employees' work performance and job satisfaction shows parallel to employees' commitment to the organization.

If we think the organization as a social system, where more than one person came together and perform specific goals and as a system, where they spend one-third time of the day in this structure, then it will be inevitable the emergence of the phenomenon of commitment in employees' attitude. In this context, the administrations of organization haven't to accept the employees as a factor of production, but they have to accept them as a production source, as a source of investment. Therefore, the organization has to look the employees in this regard and to support them and to provide their development. It will be useful for the increasing of employees' commitment and for the benefits of employees to the organization. As we see there is a tight relationship between the employees' commitment and the organizational outcomes. In this case, there can be many factors the employee's commitment to the organization. These factors can be considered as personal characteristics of employees, as environmental factors and such as communication structure of organization administrative. In this study, we will take Kyrgyz-Turkish Manas University as a research area, as it belongs to the Higher Education Authority and also has an international property and we will take to analyze the Kyrgyz and Turkish staff at this university. After that we

will analyze how effective the employees' characteristics and the organizational communication structure on organizational commitment. Then we will emphasize on differences between the reflections of employees in multi-cultural environment. In this empirical research we will use Allen and Meyer's "Three-componential model of organizational commitment" for the researching of this organization.

Keywords: *Communication, Organizational Commitment, Multi-Cultural Environment.*

Jel Code: M1 (Organizational communication)

1. SUNUŞ: ÖRGÜTSEL İLETİŞİMDE BAĞLILIK ÜZERİNE

*"Örgüt kültürü örgütsel davranışı ve performansı güçlü bir şekilde etkilemektedir."
(Ott, 1989)*

Örgütler bir işbirliği sistemi içerisindedirler ve bu doğrultuda amaçlarını yerine getirmeye çalışmaktadırlar. Bu amaçların daha kaliteli ve verimli olması kurum içerisindeki çalışanlar arasında etkin bir iletişimle, bir başka ifadeyle iyi bir ileti alış-verişiyle gerçekleşmektedir (Tutar, 2003:115-53). Bu nedenle, kurum içerisindeki sağlıklı bir örgütsel iletişim, örgütteki tüm öğelerin, örgütsel amaçlar doğrultusunda etkileşimde bulunmasını sağlayarak, örgütsel bütünlüğü gerçekleştirmede son derece önemli bir işlev görmektedir (Tutar, 2003:119). Dolayısıyla örgütsel bağlılık* da örgütsel bütünlüğü sağlayan olguların başında sayılmaktadır.

Örgütsel bağlılığın kavramsallaştırılması ve araştırılması için birbirinden değişik tanımlamalar ve sınıflandırmalar yapmak mümkün olsa da literatürde, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal* bir temele dayandığı konusunda ortak kanı söz konusudur.

* Literatürde örgütsel bağlılık konusunda sıkça kullanılan şu tanımlamalara rastlanmaktadır;

• Örgütsel bağlılık konusunda ilk tanımlamada bulunanlardan birisi olan Grusky'e göre örgütsel bağlılık, "bireyin örgüte olan bağının gücü"dür. Farklı bir tanımda ise örgütsel bağlılık bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek ortaya çıkardığı güç birliği olarak görülmektedir. Başka bir açıdan değerlendiren Becker ise örgütsel bağlılığı, iş görenin örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği statü ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği korkusu sonucu oluşan bağlılıktır şeklinde tanımlamıştır. Ayrıca Becker'e göre kişi örgüte karşı duygusal bir bağlılık değil de kaybedeceklerini düşündüğü için bağlanmaktadır (akt.Gül ve İnce, 2005: 3).

* **Tutumsal bağlılık**, örgütsel bağlılığı kavramsallaştırmayı ve açıklamayı iyi yapmak açısından en dikkat çeken yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Tutumsal bağlılık, bireyin belirli bir örgütte ve o örgütün hedef, değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip bunları gerçekleştirmek hevesiyle örgüte olan üyeliğini devam ettirmek istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Genellikle bu tür bir bağlılık, iş görenin örgüte bütünleşmesi ve örgüte katılımının gücü olarak gösterilmektedir. **Davranışsal bağlılık** ise bireyin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir. Burada örgüte bağlı kalmakla

2. ÇOKLU KÜLTÜREL ORTAMLARDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

“Kültürel çoğulculuk her türlü öznel kimliklerin tanınmasıdır.”
(Taylor, 2005)

Kültür belli bir yaşam tarzıdır, belli bir kültürdeki açık ya da örtük anlam ve değerler bütünüdür. Kültür çalışmalarıyla tanınmış Raymond Williams’ın* terimleriyle kültür “yalnızca sanat ve öğretimde değil ama aynı zamanda kurumlarda ve sıradan günlük davranışta belli anlam ve değerler ifade eden belirli bir yaşam tarzına”(Arık, 2006: 119) işaret eder. Williams için kültür, bir toplumun tüm üyeleri tarafından paylaşılan anlamların ve değerlerin oluşumunu içermektedir (Arık, 2006: 120-21). Bu çalışmada da kültür herkesçe paylaşılan olarak görülmektedir. Çokkültürlülük* ise paylaşılanların çeşitliliğini ve farklılığına işaret etmektedir. Bu çalışmada çokkültürlülüğün, yani çoklu kültürel ortamların bunalımı, tehlikeleri ve çözüm yolları tartışılmayacaktır. Konuya daha çok örgütsel ortamların kültürel çeşitlilik karşısında geliştirdikleri yeni bağlılık yaklaşımlarının keşfi üzerinden yaklaşılmaktadır. Bu yöndeki ilk açılımlara bakıldığında, Etsioni örgütün üyeler üzerindeki güç ya da yetkilerinin, üyenin örgüte yaklaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir (akt. Gül ve İnce, 2005:32). O’ Relly ve Chatman örgütsel bağlılığı, iş görenin örgüte psikolojik bağlılığı olarak ifade etmektedir. Bu bağlılık işe sarılma duygusunu, sadakatini ve örgütün değerlerini ve inancını kapsamaktadır (Güçlü, 2006:21).

Daha ileri safhalardaki çalışmalarda örgütsel bağlılık konusu Allen ve Meyer tarafından çok yönlü incelenmiş ve söz konusu bu durum; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde üç boyutta ele alınmıştır. **Duygusal bağlılık**, iş görenlerin örgütsel amaç ve değerlerini kabullenmesini ve örgüt

söylenilmek istenilen, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışları ifade etmektedir (Gül ve İnce, 2005: 48). Bu yaklaşım daha çok kişinin örgüt içinde geçirdiği davranışları sonrası ortaya çıkmaktadır.

* Williams’a göre kültürün sınırlarına hiçbir zaman ulaşamadığı için kültürün ne olduğunun tam olarak bilincine varılması mümkün değildir. Williams için kültür anlamların, değerlerin ve aktivitelerin paylaşıldığı bir networks (şebeke)’dir ve de bilinçli olarak oluşturulmamaktadır; fakat ileri bir bilinç olarak toplumda kendiliğinden yeşermekte ve bu yüzden öncelikle toplumda var olan insanlık tarafından biçimlendirilmektedir.

* Çoklu kültürel ortamlara ilişkin çalışmalarıyla literatürde yer alan Charles Taylor ve Will Kymlicka konuya daha çok kimlik, yurttaşlık ve tanınma politikaları düzleminden yaklaşmaktadırlar. Günümüzde Ernst Bloch’tan alınan, kültürlerin siyasal, ekonomik ve dinsel yapılarıyla çok ve çeşitli oluşlarının vurgulandığı kültürleri ifade eden ‘çoklu evren’(multiversum) kavramı tüm bu tartışmalara zemin oluşturmaktadır. Öyle ki, artık kültür deyince insanın, bir yaşam biçimini başka kültürlerin arasında ve doğanın içinde, sürekliliğini koruyabilecek şekilde biçimlendirmeleri çabaları anlaşılmaktadır (Kimmerle, 1996). Aynı zamanda bu düşünce, kendi kültürü içindeki başkalarının ve başka kültürlerin ve de doğal yaşam alanlarının üyelerinin kendi hakları içinde kabul edilmelerini de içerecek şekilde genişlemektedir.

yararına olağanüstü çaba sarf etmesini içermektedir (Gül ve İnce, 2005:39). Allen ve Meyer bu bağlılık türünü bireyin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden dolayı çok önemli görmektedir (akt.Güçlü, 2006:40). Bir diğer model olan **devam bağlılığı**, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin devam ettirilmesi durumunu ifade etmektedir (Gül ve İnce, 2005:40). Allen ve Meyer'in üçüncü ve son modeli "**normatif**" ya da "**ahlaki**" boyut ise, çalışanın çalışma kültürü ve diğer sosyal bazı normlar nedeni ile örgüt üyeliğini sürdürmesi için baskı ve zorunluluk duygusu ile hareket ederek örgütte çalışmaya devam etme durumunu tanımlamaktadır.

3. ALAN ARAŞTIRMASI

Araştırma* için uygun görülen örneklem, çalışmanın konusu itibariyle iş görenlerin örgütün genel yapısına daha hakim, sağlıklı bilgilere sahip ve tutarlı saptamaları olacağı düşünülerek kurumda* 2. yılını tamamlayan çalışanlardan oluşturulmuştur.

* Araştırmada anket uygulaması sonucu elde edilen verilerin çözümünde, anketin birinci bölümünü oluşturan kişisel özellikler yani nitel demografik değişkenlerin analizi için yüzde-frekans dağılımları yapılmıştır. Anketin ikinci bölümünde örgütsel iletişim konusu ile ilgili değişkenler yer almaktadır. Bu değişkenlere ankete katılanların değerlendirmeleri yüzde, frekans ve aritmetik ortalamaları temel alınarak yorumlama yapılmıştır. Aynı zamanda kurumda çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel iletişime ait değişkenler arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde bir farklılık olup olmadığının analizinde ise, parametrik testlerden olan, *T Testi* ile *Varyans (Anova) Analizi* kullanılmıştır. Anketin üçüncü bölümünde yer alan örgütsel bağlılık değişkenlerine ankete katılanların değerlendirmeleri, yüzde, frekans ve aritmetik ortalamalar temel alınarak yorumlama yapılmıştır. İncelemeye konu olan kurumda çalışanların demografik özellikleri ile kuruma olan bağlılıkları arasında anlamlı farklılık olup olmadığı konusunda *Varyans (Anova) Analizi* tekniği kullanılarak yorumlama yapılmıştır. Aynı zamanda değişkenler arasında herhangi bir ilişki olup olmadığını, var ise ilişkinin derecesini ve anlamlılığını belirlemek için anket formunda yer alan örgütsel iletişime ait değişkenler ile örgütsel bağlılık konusuyla ilgili değişkenler arasındaki durumu saptamak için, iki değişken arasındaki ilişkiyi ölçmeye yarayan *Korelasyon Analizi* kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik durumunu belirlemede de *Cronbach Alpha* katsayısı hesaplanmıştır, ve anketin güvenilirlik katsayısı % 87 çıkmıştır.

* Araştırmaya konu olan Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, 30 Eylül 1995 tarihinde Türkiye Cumhuriyeti ile Kırgızistan Cumhuriyeti hükümeti arasında İzmir'de imzalanan bir anlaşma ile Kırgızistan'ın başkenti Bişkek'te kurulmuş, 1997-1998 Eğitim ve Öğretim Yılında da öğretime başlamıştır. Araştırma KT Manas Üniversitesi'nde görevli personel ile gerçekleştirilen anket çalışmasıyla, Kırgız ve Türk iş gören vatandaşların sosyo-demografik özelliklerini, kurum içindeki iletişim yapısını, kurum çalışanlarının kurum içinde birbirleriyle olan iletişimlerinin genel durumunu analiz ederek ortaya koymayı amaçlamaktadır. Aynı zamanda Kırgız ve Türk çalışanların kuruma olan örgütsel bağlılık düzeylerinin ne derece bir ilişkiselliğe sahip olduğu incelenecektir. Üniversitenin Personel Dairesi Başkanlığından elde edilen bilgilere göre 2011 Mart ayı itibariyle kurumda toplam 868 personel görev yapmaktadır; Türk vatandaşı sayısı 176, Kırgız vatandaşı ise 692 kişidir. 2 yıl ve üzeri 2011 Mart ayı itibariyle toplam 619 personel görev yapmaktadır. Kurumda iş görenlerin, 306'sını kadın, 313'ünü ise erkek personel oluşturmaktadır. Örneklem sayısını belirlemede yukarıdaki bilgiler göz önünde bulundurularak toplam 270 anket dağıtımı gerçekleştirilmiş, ancak

3.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılanların cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki pozisyon özelliklerine ilişkin yüzde-frekans dağılımları Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan İş Görenlerle İlgili Tanıtıcı Bilgilere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Kişisel Bilgiler		Frekans		Yüzde(%)	
		Kırgız	Türk	Kırgız	Türk
Cinsiyet	Kadın	114	20	72.2	29.4
	Erkek	44	48	27.8	70.6
Yaş	20-25	12	6	7.6	8.8
	26-31	57	24	36.1	35.3
	32-37	45	16	28.5	23.5
	38-43	14	10	8.9	14.7
	44-49	10	5	6.3	7.4
	50-55	10	4	6.3	5.9
	56-61	8	2	5.1	2.9
	61’den çok	2	1	1.3	1.5
Medeni Durum	Evli	112	43	70.9	63.2
	Bekar	46	25	29.1	36.8
Mesleki Pozisyon	Akademik	69	46	43.7	67.6
	İdari	89	22	56.3	32.4

3.2. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin Değerlendirmeleri

Tablo 2’de görüldüğü üzere iş görenlerin en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri ifadeler, 4.02 ile ortalama ile duygusal bağlılık boyutuna ilişkin değerlendirmeler olurken, daha sonrasında ise 3.52 ortalama ile normatif bağlılık boyutuna yönelik değerlendirmeler yer almış, en az değerlendirme ise 2.93 ortalama ile devam bağlılığına ilişkin ifadelerde görülmüştür.

geriye dönen anket sayısı 230 olmuş, bunların içerisinde de 4 adet anket iptal edilmiştir. Sonuçta, geriye kalan 226 adet anket formu analize tabi tutulmuştur. Araştırmada kullanılan anket formu toplam 49 sorudan oluşmaktadır. Sorular sınıflama ve aralıklı ölçekler ile ölçülmüştür. Soru formunda yer alan ölçekler sırasıyla sosyo-demografik özellikler, örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık konularıyla ilgili sorulardan oluşmaktadır.

Tablo 2: İş görenlerin Kurumun Geneline Yönelik Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılık Düzeylerinin Aritmetik Ortalamaları

Bağlılık Türleri	Soru sayısı	N (Ankete Katılan Sayısı)	Aritmetik ortalama
Duygusal Bağlılık	6	226	4,0187
Devam Bağlılığı	6	224	2,9255
Normatif Bağlılık	6	225	3,5148

3.3. Uyuğun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın bu kısmında kurumda çalışan Kırgız ve Türk vatandaşların örgütsel bağlılık boyutlarına ait sorulara yaptıkları genel değerlendirmeler arasında 0.05 önem seviyesinde anlamlı farklılıklar bulunup bulunmadığı *Varyans Analizi* (Anova) ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3: Uyuğa Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Ortalamaları

Soru Grupları	Ortalamalar		Std.Sapma		Önem Seviyesi
	Kırgız	Türk	Kırgız	Türk	
Duygusal Bağlılık	4.0032	4.0549	.77905	.78041	.601
Devam Bağlılığı	3.0084	2.7353	.69258	.76754	.009
Normatif Bağlılık	3.5115	3.5225	.72620	.82118	.917

Tablo 3’de görüldüğü üzere değişkenleri oluşturan boyutlarda 0.05’ten küçük önem seviyesinde sadece *devam bağlılığı* boyutunda Kırgız ve Türk personele göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir.

3.4. Cinsiyetin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Araştırmanın bu kısmında ise, iş görenlerin sosyo-demografik özelliklerinden olan bağımsız değişken cinsiyet ile bağımlı değişken örgütsel bağlılık boyutlarına ait sorular arasındaki anlamlı farklılıklar *Varyans Analizi* (Anova) ile incelenmiştir. Tablo 4’de elde edilen sonuçlara göre, 0,067 önem seviyesinde örgütsel bağlılığın duygusal boyutu arasında Türk personelde cinsiyete göre anlamlı bir farklılıktan söz edilebilir. Kırgız vatandaşların değerlendirmeleri sonucu ise, 0.024 önem seviyesinde cinsiyet ile örgüte olan bağlılık boyutu olan normatif bağlılık sorularına ilişkin sorularda cinsiyete göre anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır.

Tablo 4: Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılığa Ait Soruların Varyans Analizi (Anova)

Sorular	Ortalamalar				Std. Sapma				Önem Seviyesi	
	Kırgız		Türk		Kırgız		Türk		Kırgız	Türk
	Bayan (114)	Erkek (44)	Bayan (20)	Erkek (48)	Bayan	Erkek	Bayan	Erkek		
Örgütsel Bağlılık Duygusal Boyut	3.9912	4.0341	3.7867	4.1667	.60945	.70489	.76628	.76647	.705	.067
Örgütsel Bağlılık Devam Boyutu	3.0249	2.9651	2.8333	2.6944	.70489	.66523	.92755	.69729	.631	.501
Örgütsel Bağlılık Normatif Boyut	3.4348	3.7083	3.4217	3.5646	.66460	.70058	.75334	.85190	.024	.517

3.5. Medeni Durumun Örgütsel Bağlılığa Etkisi

İş görenlerin sosyo-demografik özelliklerinden medeni durum ile örgüte olan bağlılık arasında anlamlı farklılık bulunup bulunmadığına bakıldığında ise, Kırgız vatandaşı personelin değerlendirmeleri sonucunda 0.053 önem seviyesinde duygusal bağlılık boyutu ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmüştür. Türk personelin sorularına ilişkin değerlendirmelerinin sonucunda ise, 0.044 önem seviyesinde çalışanların medeni durumu ile örgütsel bağlılık boyutlarından '*devam bağlılığı*' boyutunda bir farklılıkla karşılaşılmaktadır.

Tablo 5: Medeni Duruma Göre Örgütsel Bağlılık Sorularına Ait Varyans Analizi (Anova)

Sorular	Ortalamalar				Std.Sapma				Önem Seviyesi	
	Kırgız		Türk		Kırgız		Türk		Kırgız	Türk
	Evli	Bekar	Evli	Bekar	Evli	Bekar	Evli	Bekar		
Örgütsel Bağlılık Duygusal Boyut	4.0658	3.8507	4.1659	3.8640	.61084	.67446	.60468	1.00018	.053	.125
Örgütsel Bağlılık Devam Boyutu	3.0226	2.9746	2.5930	2.9800	.68140	.72518	2.9800	.86512	.695	.044
Örgütsel Bağlılık Normatif Boyut	3.5547	3.4072	3.4891	3.5800	.69001	.66440	.82378	.83038	.220	.663

3.6. Uyuşma Göre Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Korelasyon Analizi

Araştırmanın bu kısmında ise iş görenlere sunulan formel ve informal iletişime ve örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin sorular arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını araştırmak için *Korelasyon Analizi* uygulanmıştır. Tablo 6’da Kırgız vatandaşı personel tarafından yapılan değerlendirmelere bakıldığında, formel iletişim ile ‘*duygusal bağlılık*’ boyutu arasında 0.000 önem seviyesinde hesaplanan korelasyon katsayısı 0,437’dir. Bu durumda formel iletişimle duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü orta derecede kuvvetli bir ilişkinin bulunduğunu söyleyebiliriz. Bir diğer boyut olan ‘*normatif bağlılık*’ boyutu ile formel iletişim arasında da 0,000 önem seviyesinde hesaplanan korelasyon katsayısı 0,410’dır. Bu da öncekine yakın pozitif yönlü ilişkiyi tanımlamaktadır. Örgütsel bağlılık boyutlarından ‘*devam bağlılığı*’ ile formel iletişim arasında hesaplanan korelasyon katsayısının sıfırdan farklılığıyla ilgili önem seviyesi olasılığı 0,445 çıktığından katsayı istatistiksel açıdan anlamlı değildir.

Tablo 6: Formel ve İnfomal İletişim ile Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Katsayıları

Örgütsel İletişim Boyutları	Spearman Sıra Korelasyon Katsayıları	<i>Duygusal Bağlılık</i>		<i>Devamlılık Bağlılığı</i>		<i>Normatif Bağlılık</i>	
		Kırgız	Türk	Kırgız	Türk	Kırgız	Türk
Formel İletişim	Katsayılar	.437**	.607**	.062	.045	.410**	.484**
	Önem Seviyesi	.000	.000	.445	.718	.000	.000
	N	158	68	156	68	157	68
		<i>Duygusal Bağlılık</i>		<i>Devamlılık Bağlılığı</i>		<i>Normatif Bağlılık</i>	
		Kırgız	Türk	Kırgız	Türk	Kırgız	Türk
İnfomal İletişim	Korelasyon Katsayısı	-.120	-.229	-.091	.224	-.218**	-.159
	Önem Seviyesi	.134	.060	.259	.067	.006	.196
	N	157	68	156	68	156	68

Tablo 6’da kurumda çalışan Türk vatandaşların değerlendirmelerine bakıldığında ise, formel iletişim ile örgütsel bağlılık boyutlarından ‘*duygusal bağlılık*’ boyutuna ilişkin sorular arasında 0.000 önem seviyesinde hesaplanan korelasyon katsayısı 0,607’dir. Bu da benzer şekilde arada pozitif yönlü orta derecede kuvvetli ilişkinin varlığını göstermektedir. Bir diğer boyut olan ‘*normatif bağlılık*’ boyutu ile formel iletişim arasında da 0.000 önem seviyesinde hesaplanan katsayı 0,484’dür, yani arada orta dereceli pozitif bir ilişki söz konusudur. ‘*Devam*

bağlılığı' boyutu ile formel iletişim arasında da hesaplanan korelasyon katsayısının ise önem seviyesi olasılığı 0,718 çıkmıştır. Katsayı bu haliyle istatistiksel olarak anlamlı olmadığından bu değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı anlaşılmaktadır.

İnformel iletişim soruları ile örgütsel bağlılığa yönelik sorular arasında ilişkinin olup olmadığına bakıldığında, Kırgız vatandaşlarının değerlendirmelerinde, informal iletişim ile örgütsel bağlılık boyutlarından sadece '*normatif bağlılık*' boyutu ile 0.05 önem seviyesinde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Bu durum yaklaşık % -22 oranında ters yönlü negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir. '*Duygusal ve devam bağlılığı*' boyutlarına yaptıkları değerlendirmeler sonucunda ise informal iletişim ile 0.05 önem seviyesinde anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Kurumda çalışan Türk personelin informal ve örgütsel bağlılık boyutlarına yaptıkları değerlendirmeler incelendiğinde ise, informal iletişim ve örgütsel bağlılık boyutları arasında 0.05 önem seviyesinde anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı görülmektedir.

4. SONUÇ YERİNE

"Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmak bireysel, grupsal ve bir bütün olarak örgütsel başarı için temel kabul edilmektedir."
(George, 2002)

Örgüt verimliliği (rentabilite) ile mensuplarının bağlılık boyutları arasında bir koşutluk öngörülmektedir. Verimlilik her örgüt için temel çıktıdır. Bu çıktıya erişmek için izlenmesi gereken yönetim anlayışı gerek çevre faktörleri gerekse kendi iletişim yapısı/yönetişimi gerekse de mensuplarının/işgörenlerinin vasıfları dikkate alınarak oluşturulmalıdır. Söz konusu bu yüksek değerlerle çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında da tam bir koşutluk bulunmaktadır. Bu koşutluğun sağlanmış olması bir örgütte yönetim fonksiyonunun etkin bir şekilde *yönetişime**

* Bu açımda yönetim olgusuna daha ağırlıklı yer vermek gerekmektedir. Güncel anlamıyla yönetim, verimliliği azalan klasik yönetim yapılarının tek başlarına hareket etmeleri yerine birlikte düzenleme, birlikte yönetim, birlikte üretim ve kamu-özel işbirliğini (ortaklığı) gündeme getirmektedir.(Göymen 2000:6) Yönetişimi daha geniş ele almak gerekirse; "Yönetme biçimi, yönetme sanatı; iktisatta yeni-kurumculuk akımı. Bu akım, işletmeyi kurumsal nitelikte donatılmış olarak ele alıp iktisat biliminin araç-gereçleri ve yöntemleriyle çözümleyen ve dünya deneyimi ile çevreleyici toplumsal-siyasal-tarihsel gelişimleri aynı gözlem ve çözümleme biçimiyle irdeleme yoluna gitmiştir. Bu akımın öncülerinden Williamson 'işletme yönetişimi', 'yönetim yapıları' gibi kavramlarla kurum içi yönetim siyasalarını da irdelemiştir. Yönetim biçimlerinden aşamalı sıralama/hiyerarşi ile sözleşme arasında en verimlisini saptamak ereği güdüdür, bir anlamda kazancı en üst düzeye çıkarabilmek için insanları en iyi biçimde yönetme sanatı daha doğrusu siyasal sanattır. Yönetişim kavramı bu anlam yüküyle çok değişik bağlamlarda ortaya çıkmaktadır." (Güz vd. 2002:435) Hiç şüphesiz örgütte bütüncül bir katılımın sağlanması için doğal olarak tüm iletişim ortam ve araçlarının yerinde kullanılması, etkili ve etkin bir yönetim düzeneğinin gerçekleştirilmesi gerekecektir. Aksi takdirde *Açıklık, Katılım, Sorumluluk, Verimlilik ve Uyum* şeklinde belirlenen yönetişimin ilkelerinin hayata

dayalı olarak yerine getirilmekte olduğunun bir ispatı niteliğini taşır. Bu çalışmada amaçlanan en önemli tartışma konusu çoklu kültürel ortamların sağlıklı bir şekilde ne oranda ‘çokkültürlülüğe’ dönüşebildiğidir. Raymond Williams’ın *Kültür ve Toplum*’da ortaya koyduğu gibi kültür anlamların, değerlerin ve aktivitelerin bilinçli olarak insanlar tarafından biçimlendirildiği bir network’tür. Buradaki bilinçli biçimlendirme oldukça önem verilmesi gereken bir konudur; gerek kültürün kendi başına, gerekse de farklı kültürlerarası etkileşimle gerçekleşebilmesinde başat rol oynadığı tartışılmaz görülmektedir. Amaç, hedef ve değerleri ortak paydada buluşturacak bir fonksiyondur bu sözü edilen, aksi takdirde herhangi bir *kültürel kurum*’dan ya da *oluşum*’dan söz edilemez. Bu kurum çoklu kültürel ortamlarda daha zorlayıcıdır, bu nedenle daha üst bilinçte bir yapılanmayı gerektirmektedir. Bu bağlamda, örgütsel ortamların kültürel çeşitlilik karşısında geliştirdikleri yeni bağlılık yaklaşımlarının keşfi üzerinden hareket eden bu çalışmada elde edilen bulguları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Ankette örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılıkla ilgili 41 soru sorulmuştur; bunların ilk 23’ü örgütsel iletişime yönelik sorulardır, son 18 soru ise örgütsel bağlılığa ilişkin sorulmuştur. Bu sorular içerisinde sadece örgütsel bağlılığın sorgulandığı 31, 34 ve 38. sorularda anlamlı bir farklılık elde edilmemiştir. Katılımcılar bu sorularda ‘3’ aritmetik ortalama ile kararsızlıklarını ifade etmişlerdir. 30, 33 ve 35. sorulara da ‘3’ün altında bir aritmetik ortalama ile negatif yönlü bir katılım söz konusu olmuştur. 1, 23, 25, 26 ve 29. soruların ise ‘4’ün üzerinde bir aritmetik ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu saptamalar ışığında örgütün iletişim yapısında herhangi bir sorunla karşılaşmadığı anlaşılmaktadır. Bu değerler çerçevesinde örgütsel bağlılık da yüksek görülmektedir. (Bkz., Ek 1)
- Örgütsel bağlılığın üç boyutu olan duygusal, devam ve normatif bağlılıkla ilgili soru gruplarının aritmetik ortalamaları neticesinde en yüksek oranda duygusal bağlılığın söz konusu olduğu görülmektedir. Üniversitenin amaç ve değerlerinin yüksek oranda çalışanlar tarafından kabul gördüğünün göstergesi olmaktadır bu sorular. Bir anlamda da kurumla özdeşleşmenin sağlanmış olduğunun emaresi olmaktadır. KT Manas Üniversitesi mensuplarında da duygusal bağlılıktan sonra ikinci sırada normatif bağlılık boyutunun etkili olduğu anlaşılmaktadır. 2.93 aritmetik ortalama ile de örgütsel bağlılığı inşaa eden boyutlardan üçüncüsü olan

geçirilmesi söz konusu olamaz. Dolayısıyla, saydam, hesap sorulmaya açık, katılmayı gerektiren, yönetim katmanları arasında uyum esasına göre işleyen, yerindelik esasına göre hizmet üreten bir yönetim anlayışı olarak belirginlik kazanan yönetişimin bu açılımı ile de örgütsel bağlılığa temel teşkil eden bir kavram olduğu şüphesiz ortaya çıkmaktadır.

devam boyutu yer almaktadır. Örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşüncesi ile örgüt üyeliğinin sürdürülmesi halini ifade eder bu boyut. Bu KT Manas Üniversitesi mensupları içinde en düşük düzeyde çıkan bir boyuttur. Dolayısıyla kuruma bağlılığı inşa eden faktörlerin daha çok maddi olmayan metarlardan kurulduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel bağlılık konusuyla ilgili çalışmaların yer aldığı literatürde de, çalışanlarda örgütsel bağlılığa yönelik boyutların önem derecelerine ilişkin ideal durumun, öncelikle yüksek duygusal bağlılık, daha sonra normatif bağlılık ve en son da devam bağlılığı şeklinde belirlendiği göze çarpmaktadır.(akt.Boylu vd., 2007:64) Tablo 2’de yer alan bu çıktı, kurum çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarının sağlıklı olduğunu göstermektedir.

• Uyuğun örgütsel bağlılıkla ilişkisi incelendiğinde duygusal ve normatif bağlılıkla uyruk arasında anlamlı bir farklılığa ulaşılmadığı görülmüştür. Salt Kırgız mensupların devam bağlılığı boyutu ile anlamlı bir farklılığa ulaşılmıştır. Örgütten ayrılma maliyetinin yüksekliğinin düşünüldüğü bu boyut Kırgızistan’ın genel ekonomik göstergeleri etrafında anlamlı bir sonuç olarak okunabilir.

• Bağımsız değişken cinsiyet ile bağımlı değişken örgütsel bağlılık arasındaki ilişki de araştırılmış ve tek bir boyutta anlamlı farklılıklara ulaşılmıştır. Türk personelde örgütsel bağlılığın boyutları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamış olmakla birlikte genel ortalamalara bakıldığında, Türk çalışanların içerisinde erkeklerin duygusal ve normatif boyutta daha fazla örgüte bağlılık duydukları görülürken, kadın Türk personelin erkeklere göre devam duyarlılığına daha yüksek hassasiyet gösterdikleri anlaşılmaktadır. Kırgız mensuplarında ise cinsiyete dayalı olarak duygusal ve devam boyutunda anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır, sadece normatif boyut ile bir ilişkisellik saptanmıştır. Özellikle de Kırgız erkek personelin Kırgız bayan mensuplarına nazaran kurumun çalışma kültürüne ve dış sosyal normlara dayalı olarak kurumla bağlılıklarını sürdürmekte oldukları göze çarpmaktadır. Bu sonuçlar da aslında kamusal alanda toplumsal cinsiyet ayrımının varlığını tescil etmektedir. Hannah Arendt’in kaybettiğimizi düşündüğü kamusal alan’da ya da daha geniş bir yayılım alanı olarak kamusal ve özel alanı birlikte nüfuzu altına aldığı savunduğu toplumsal alan’da ‘masculin’ yapı daha etkin gerçekleşme olanağına sahip olduğu için bu sonuçlarla karşılaşıldığı söylenebilir.

• Araştırmada örgütsel bağlılık ile bağımsız sosyo-demografik değişkenlerden medeni durum arasında da anlamlı farklılık bulunup bulunmadığı incelemeye tabi tutulmuştur. Kırgız mensupların 0.05 önem seviyesinde örgütsel bağlılığı inşa eden faktörlerden duygusal boyut ile medeni durumları arasında anlamlı bir

farklılığa rastlanmıştır. Evli olanların evli olmayanlara göre daha fazla kuruma bağlı oldukları anlaşılmıştır. Evliliğin sorumlulukları düşünüldüğünde doğal bir sonuç olduğu söylenebilir. Türk personelin örgütsel bağlılığı ile medeni durumları arasında duygusal ve normatif boyutta anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Yalnız devam boyutunda bir farklılık görülmektedir, evli olmayan Türk çalışanlarında evli olanlara göre daha yüksek oranda kurumdan ayrılma maliyetinin yüksekliği düşüncesinin yoğun olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum da daha yerleşik bir pozisyonda kendini duyumsamaktan kaynaklanmaktadır diye okunabilir. Mesleki pozisyonla koşutluk gösteren bir sonuçtur.

- Araştırmada son olarak uyruğa göre örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık boyutlarının korelasyon analizi gerçekleştirilmiş ve her iki ana grupta da formel iletişim ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki korelasyonların koşutluk gösterdiği görülmüştür. Şöyle ki, gerek Kırgız personelde gerekse de Türk personelde formel iletişim ile duygusal ve normatif bağlılık boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişkiye rastlanmıştır. Bu da formel iletişim arttıkça kurumda çalışanların uyruğuna bakılmaksızın her üyenin kuruma yönelik duygusal bağlılıkları da, normatif bağlılıkları da artmaktadır sonucuna götürür. Dolayısıyla, formel iletişimin örgüt kültürünü güçlendiren fonksiyonu burada da ortaya çıkmaktadır. Yalnız her iki grupta da formel iletişim ile devam bağlılığı boyutları arasında anlamlı bir istatistiksel sonuca ulaşamadığı görülmektedir. Devam bağlılığı boyutu örgütsel bağlılığı oluşturan etmenler arasında daha çok örgütün dış çevreyle arasındaki değerlendirmeye tabi bir yapısı olduğu için bu sonucun anlamlı olduğu düşünülebilir. Örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşüncesine dayalı olarak ortaya çıkan devam bağlılığının örgütün formel iletişim yapısı ile doğru orantılı gelişmemiş olması dış ortam koşullarına bağlı okunmalıdır.

- Bu son korelasyonda informal iletişimle örgütsel bağlılık arasındaki ilişki de sorgulanmış ve istatistiksel anlamda sadece Kırgız personelin değerlendirmeleri içerisinde informal iletişim ile normatif bağlılık arasında ters yönlü bir korelasyona rastlanmıştır. Bu durum kurumda informal iletişim arttıkça Kırgız personelin normatif bağlılığında düşüş gerçekleşiyor anlamına gelir. İformel iletişimin örgütün kültürü ile dış sosyal değerler açısından Kırgız personelde olumsuz etki yarattığı açıkça görülmektedir. Bu durum bir anlamda da sözlü kültür geleneğinin bir çıktısı şeklinde ele alınabilir. Kurumun Türk mensuplarında ise informal iletişim ile örgütsel bağlılık boyutları arasında istatistiksek olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Araştırma bulguları dolayımında örgütsel bağlılığı inşaa eden faktörlerin çoklu kültürel ortamda daha fazla çeşitlilik/kombinasyon gösterdiği görülmektedir. Genel anlamda söz konusu inceleme alanında Literatüre Allen ve Meyer tarafından kazandırılmış örgütsel bağlılığın *duygusal*, *normatif* ve *devam* boyutlarının üçünün de işlevsel bir rol oynadığı söylenebilir. Dolayısıyla ‘*üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli*’ ile burada da karşılaşmış olması, incelenen örgütsel yapının bir anlamda örgüt kimliğini amaç ve hedeflerine yönelik tanımlamış olması ile açıklanabilir. Bu aynı zamanda örgütlerin güç ve üretim kaynağı olan insan sermayesini etkin ve vazgeçilmez kılan iletişim faktörünün buradaki göstergesi de olmaktadır. Sonuç olarak, ‘*yönetişim*’ olgusunun *çokkültürlülük*’ün sunduğu kültürel çeşitlilik karşısında *sine qua non* özelliğinin daha da vazgeçilmez bir nitelik kazandığı anlaşılmaktadır.

KAYNAKÇA

- Adnan Çelik ve Şerif Şimşek, *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım*, Konya, Eğitim Kitabevi Yayınları, 2008
- Bilal Arık, “Raymond Williams: Hayatı ve Kuramlarına Genel Bir Bakış”, *Kadife Karanlık II: Ayna Şövalyeleri (21.Yüzyıl İletişim Çağını Aydınlatan Kuramcılar)*, İstanbul, Su Yayınları, 2006
- Birol Gülnar, *Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu*, İstanbul, Literatürk Yayınları, 2007
- Charles Taylor, Amy Gutmann, *Çokkültürcülük Tanınma Politikası*, İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, 2010
- Çiğdem Kirel, ve Enver Özkalp, *Örgütsel Davranış*, Bursa, Ekin Yayınları, 2010
- Haluk Gürgen, *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, İstanbul, Der Yayınları, 1997
- Hasan Gül, vd., *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım: Örgütsel Çatışma ve Yönetimi*, Konya, Eğitim Kitabevi Yayınları, 2005
- Hasan Tutar, *Örgütsel İletişim*, Ankara, Seçkin Yayınları, 2003
- Hatice Güçlü, *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2006
- Heinze Kimmerle, *Dünya Kültürü-Kültürlerin Çoklu Evreni*, Çev., Mustafa Tüzel, İstanbul, Kabalcı Yayınları, 1996
- Korel Göymen, “Türkiye’de Yerel Yönetimler ve Yönetişim: Gereksinmeler, Önermeler, Yönelimler”, *Çağdaş Yerel Yönelimler*, Cilt 9, Sayı 2, 2000
- Mehmet Şişman, *Örgütler ve Kültürler*, Ankara, Pegem Yayınları, 2002
- Milena Doytcheva, *Çokkültürlülük*, İstanbul, İletişim Yayınları, 2009

Münevver Ölçüm Çetin, *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Ankara, Nobel Yayınları, 2004

Nüket Güz vd., *Etkili İletişim Terimleri*, İstanbul, İnkılap Kitabevi Yayınları, 2002

Refik Balay, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara, Nobel Yayınları, 2000

Şermin Tekinalp, “Küreselleşen Dünyanın Bunalımı: Çokkültürlülük”, *Journal of İstanbul Kültür University*, İstanbul, Sayı 1, 2005

Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon-Organizasyonlarda Davranış- Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*, İstanbul, Beta Yayınları, 1998

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

EK 1. Ankette Yer Alan Soruların Tanımlayıcı İstatistikleri ve Kararsız Seçeneği (3)'e Göre Farklılıkları

Sorular	N	Ort.	Std. Sapma	Önem Seviyesi
1. Kurumun amaçları ile ilgili yeterli bilgi sahibi olduğumu düşünüyorum.	223	4,13	,861	,000
2. Kurum içi iletişim, kurum hedeflerine ulaşmak için bizleri motive etmektedir.	223	3,54	1,047	,000
3. Kurum içi iletişim çatışmaları doğru iletişim yolları aracılığıyla ele alınmaktadır.	222	3,36	1,048	,000
4. Eşit düzey çalışanlararası iletişim eksiksiz ve serbest yönlüdür.	224	3,54	1,128	,000
5. Kurum yönetimi, eğitim ve mesleki gelişimle yakından ilgilenir.	224	3,26	1,147	,001
6. Yöneticilerim astlarının karşılaştıkları sorunlarla yakından ilgilenmektedir.	226	3,21	1,200	,008
7. Çalıştığım bölümün yöneticisine sorunlarımı ve önerilerimi iletmek amacıyla kolayca ulaşıyorum.	226	3,84	1,168	,000
8. Yöneticilerin çalışanların sorunlarını yakından izlediklerini ve bu sorunları çözmek için yeterince çaba harcadıklarını düşünüyorum.	226	3,20	1,129	,007
9. İlettiğim konu ya da sorunlara ilişkin gelişmeler hakkında yöneticilerden geri bildirim alıyorum.	224	3,42	1,089	,000
10. İşimi yapmak için gerekli bilgiye kolaylıkla ulaşıyorum.	226	3,88	,931	,000
11. Çalıştığım birimde kurumsallaşma en üst seviyededir.	224	3,34	1,064	,000
12. Çalışanlar sorunlarını kurumsal yollarla çözerler.	224	3,19	1,008	,005
13. Dedikodu mekanizmaları kurumumuzda yoğun olarak kullanılmaktadır.	225	3,30	1,179	,000
14. Kurumumda etkin düzeyde gayriresmi iletişim kurulmaktadır.	220	3,16	1,073	,025
15. Kurumumda kişilerin değerlendirilmesinde subjektif değerlendirmeler söz konusudur.	223	3,26	1,066	,000
16. Çalışanlar, işle ilgili sorunlarını daha çok kişisel ilişkilerle çözerler.	220	3,29	1,142	,000
17. Kurumumdaki yazılı yönergelerin kısa ve net olduğunu düşünüyorum.	221	3,59	1,017	,000
18. Duyuru, genelge, iş notu gibi yazılı iletişim araçları zamanında bize ulaşmaktadır.	222	3,39	1,139	,000
19. İşimdeki ilerlememle ilgili elde ettiğim bilgi miktarı tatmin edici düzeydedir.	221	3,24	1,040	,001
20. Çabalarım ve iş performansım yeterince takdir edilmektedir.	223	3,21	1,054	,004
21. İşimle ilgili bana verilen yetki beni tatmin etmektedir.	222	3,50	,955	,000
22. Elde ettiğim kazancın iş performansımı tam olarak yansıttığını düşünüyorum.	225	3,50	1,078	,000
23. Uluslararası bir kurumda çalışmaktan memnunum.	225	4,31	,745	,000
24. Bu kurumda kariyerimin geri kalan kısmını geçirmek beni mutlu eder.	225	3,85	1,048	,000
25. Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi sorunlarım gibi görürüm.	224	4,19	,820	,000
26. Bu kurum benim için özel bir değer taşır.	225	4,39	,699	,000
27. Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı görüyorum.	222	3,75	,955	,000
28. Kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	224	3,92	,926	,000
29. Kurumuma ait olma hissim güçlüdür.	223	4,01	,900	,000
30. Bu kurumda kalmak şu anda benim için bir istekten çok zorunluluktur.	222	2,82	1,242	,032
31. İstesem bile bu kurumdan ayrılmam şu anda benim için imkansızdır.	216	3,04	1,210	,613
32. Şu anda işimden ayrılma kararı vermem hayatımdaki planların alt üst olması anlamına gelir.	222	3,27	1,181	,001

33. Bu kurumdan ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifimin olduğunu düşünüyorum.	223	2,71	1,147	,000
34. Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı tercih edebilirdim.	221	3,05	1,021	,511
35. Bu kurumdan ayrılamamanın sebeplerinden birisi de işle ilgili alternatiflerin azlığıdır.	222	2,62	1,106	,000
36. Kurumuma çok şey borçlu olduğumu düşünüyorum.	224	3,68	,994	,000
37. Yararıma bile olsa şu anda işimden ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	219	3,49	1,002	,000
38. Kurumumdan şimdi ayrılmam kendimi suçlu hissetmeme yol açar.	220	2,91	1,219	,294
39. Bu kuruma bağlılığım güçlüdür.	222	3,88	,979	,000
40. Çalışanlara karşı sorumluluk hissettiğim için kurumumdan hemen ayrılamam.	218	3,60	1,070	,000
41. Yöneticilerim bende birlikte çalışma isteği uyandırıyor.	219	3,50	1,033	,000