

TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİNDEN İSTİFA EDEN ASTSUBAYLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA ETKİ EDEN FAKTÖRLERE İLİŞKİN BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Yener ŞİŞMAN* ve Cumhur HAVAN**

Öz

Örgütsel bağlılık, çalışanın kurumsal hedef ve değerleri benimsemesi, bu hedeflere ulaşma uğrunda çaba harcaması ve çalışma arzusunu devam ettirmesidir. Çalışmamızın kapsamını Türk Silahlı Kuvvetlerinde (TSK) görev yapmış ve zorunlu hizmetini tamamlayarak birtakım sebeplerle istifa etmiş eski Astsubaylar oluşturmaktadır. Araştırmada istifa eden Astsubayların, eski kurumlarında çalıştıkları süreçte örgütsel bağlılıklarının bulunup bulunmadığı, örgütsel bağlılıkları zayıflamış ise bunun sebeplerinin neler olduğu kendi perspektiflerinden anlaşılmaya çalışılmaktadır. Bu kapsamda araştırmada istifa eden Astsubayların örgütsel bağlılıklarının zayıflamasının yanında, istifa kararlarında literatürde sıkça vurgu yapılan örgütsel bağlılık sınıflandırmalarından (normatif bağlılık, devam bağlılığı, duygusal bağlılık) hangisinin etkili olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır. Araştırma nitel yöntemle gerçekleştirilmiş ve çalışmada olgu bilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Eskişehir Büyükşehir Belediyesinde görev yapan 6 müstafi (istifa etmiş) Astsubay oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmış, katılımcıların artık örgüte karşı bir yükümlülük duygusu hissetmeseler de örgütün onlara çok şey kattığını da inkâr etmedikleri, istifa etmenin onlara bir şey kaybettirmeyeceği, kuruma ilişkin duygusal bağın başlarda olsa da zamanla zayıfladığı bulgularına ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt kültürü, Bağlılık, İstifa, Astsubay.

A FIELD STUDY on THE FACTORS AFFECTING THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT of NON-COMMISSIONED OFFICERS WHO RESIGNED from THE TURKISH ARMY FORCE

Abstract

Organizational commitment is the desire of an individual to accept corporate goals and values, to make efforts to achieve these goals, and to maintain membership in the institution. The scope of the research consists of former NCOs who served in the Turkish Armed Forces and then resigned for various reasons. The Research tries to understand whether the NCOs who resigned have an organizational commitment during the process they worked in their old institutions, and if their organizational commitment has weakened, what are the reasons for this from their own perspectives. In this context, besides the weakening of the organizational commitment of the NCOs who resigned in the research, it was tried to understand which of the organizational commitment classifications (normative commitment, continuance commitment, affective commitment), which is frequently emphasized in the literature, is influential in their resignation decisions. The research was carried out with a qualitative method, and the phenomenology design was used in the study. The study group of the research consists of 6 retired (resigned) non-commissioned officers working in Eskişehir Metropolitan Municipality. In the study, the semi-structured interview technique was used as one of the data collection techniques. In the research, it has been found that although the participants no longer feel a sense of obligation towards the organization, they don't deny that the organization has contributed a lot to them. The other hand the emotional bond with the organization has been weakened over time, even if it is at the beginning.

Key Words: Organization Culture, Loyalty, Resignation, Petty Officer.

1. Giriş

Örgütlerin değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmeleri ve uzun dönemde varlıklarını sürdürebilmeleri ancak nitelikli iş gücüne sahip olmaları ile mümkün olabilir. Çalışanlar, mal ve hizmet kalitesi, verimlilik ve etkinlik açısından büyük öneme sahiptir. Bu nedenle yönetim birimleri, örgütün amaçları ile uyumlu, nitelikli personeli istihdam etmeli ve bu personelin örgütte devamlılığını sağlayacak girişimlerde bulunmalıdır. Ancak, artan rekabet, farklılaşan bireysel ihtiyaçlar, değişen çevre koşulları gibi faktörlerden dolayı nitelikli iş gücünün örgütte devamlılığını sağlamak giderek zorlaşmaktadır. Personelin yetiştikten ve örgüte uyumlu hale geldikten sonra işten ayrılması ise örgüt için yüksek maliyetlere sebep olmaktadır. Ayrıca toplam istihdam içinde eğitimli ve uzman iş gücünün yetersiz sayıda olması da bu konuyu daha önemli bir hale getirmektedir. Örgüt, yönetim ve personel ilişkisi düşünüldüğünde bir örgüt için örgütsel bağlılığın ne derece etkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık personelin kurumsal amaçları, değerleri kabul etmesi ve benimsemesi,

*Doç. Dr., Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, ysisman@anadolu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4528-4521

**Doktora Öğrencisi, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, cumhurhavan@gmail.com

Bu Yavına Atıfta Bulunmak İçin: Şişman, Y. ve Havan, C. (2021). Türk Silahlı Kuvvetlerinden İstifa Eden Astsubayların Örgütsel Bağlılığına Etki Eden Faktörlere İlişkin Bir Alan Araştırması. *Karabük Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (UNİKA Toplum ve Bilim) Dergisi*, 1(2), 63-73.

örgüt yönetim ve faaliyetlerine katılarak örgütün amaçlarına ulaşması hususunda çaba sarf etmesi, örgüt için yaratıcı ve yenilikçi tavır sergilemesi, bunlarla birlikte örgütün bir üyesi olarak kalma arzusudur. Örgüt ve yönetim, çalışanlarda örgütsel bağlılık duygusu yaratacak etmenleri belirlemeli ve faaliyete geçirmelidir. Personelin örgüte bağlılığı hususunda ücret, prim, eğitim ve kariyer geliştirme olanakları, maddi çıkarlar, örgütsel kültür ve liderlik, yönetim politikaları gibi birçok etmeden bahsetmek mümkündür. Çalışanlarda örgütsel bağlılığı yaratmanın en etkili yolu ise algılanan örgütsel destek ve güvendir. Personelin arkasında örgütün var olduğunu bilmesi ve güvende hissetmesidir. Çalışanlar güven ve destek hissettikçe örgüte bağlılıkları artacak, kendilerini örgüte bağlı hissettikleri ölçüde ise etkinlik, verimlilik ve başarı artacaktır.

2. Örgüt Kültürü, Örgüt İklimi ve Örgütsel Bağlılık Kavramları

2.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, çoğu kez bilinçsizce ortaya çıkan, kurumun çalışanları tarafından sahiplenilen ve onların davranışlarına yön veren, organizasyonun kendi içinde ve etrafında “kabul görülen” normlar, esas değerler, inançlar ve varsayımlar bütünüdür. Çalışanlarına değişik bir bakış açısı kazandıran ve kurumuna karşı aidiyet hissetmesine yardımcı olan ve diğer çalışanlar ile paylaşılan iç dinamikler sağlamaktadır. Kurum adına bu soyut yönelim, örgütü bir makine veya canlı bir organizma olarak görmenin ötesinde kuruma, "örgütsel kültür" kavramıyla yeni bir anlam ve bakış açısı kazandırmıştır. İki temel amaç örgütsel kültür çalışmalarında karşımıza çıkar: İlki, örgütü tanımak, ikincisi ise kültürü tanıtmaktır. Nelerin kurumda ortak olduğunu anlamaktır. Literatürde sıkça karşılaşılan anlamsal içeriğin yanı sıra örgüt kültürünü, örgüt içerisindeki bireyin davranışlarında etkili olan iklimin biçimlenmesindeki ve yönetilmesindeki etkisi ve bu sayede, örgüte özgün bir kimlik kazandıran özelliği ile de değerlendirmek gerekir (Yüceler, 2009:447).

Örgüt kültürü, örgütlerin davranışları için itici güçtür. Literatür, çalışanların iş uygulamalarını yeniden şekillendirmek, yetkilendirmek için örgüt kültürünün önemine işaret etmektedir. Kuruluşlar, esas olarak operasyon çeşitliliği nedeniyle kültürel olarak daha çeşitli hale geliyor. Yapılan çalışmalar örgüt kültürünün, çalışanın performansını etkileyebileceğini göstermektedir (Khan ve Rasli, 2015:1).

2.2. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, çalışanların deneyimleri ve davranışları gözlenerek ödüllendirilmesi desteklenen ve beklenen paylaşılan algılar, anlam ve politika uygulamalarına ve prosedürlere bağlı bir çalışma ortamı olarak tanımlanmaktadır (Schneider ve diğ., 2012:362).

Çalışma ortamı ve koşullarını yansıtan duruma örgüt iklimi denir. Diğer bir ifade ile örgüt iklimi; kurumların, içsel ve dışsal özellikleriyle çalışanların ilişki ve davranışlarının oluşturduğu ortam olarak da tanımlanabilir. Belirli hedefler uğruna bir araya gelip örgütü meydana getiren çalışanların, hedeflerine ulaşmak için gerçekleştirdikleri çalışmaların tamamında müşterek örgütsel davranış biçimleri oluşturarak örgüt kültürünü meydana getirmek, tüm çalışma ve uğraşlarda uyumlu bir iklim yani ortam oluşturulmalıdır. Örgüt iklimi, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan yani soyut bir kavramdır. Ancak kurum içindeki çalışanlar tarafından hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri kapsayan örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü betimleyen, örgüte hâkim olan, örgütün iç dinamiklerini ve çalışanların davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen olgular bütünüdür (Yüceler, 2009:447).

Örgüt iklimi, bir örgütün üyelerinin sahip olduğu örgütsel özelliklerdir. Örgütün içinde yaşadığı, davranışlarını etkileyen ve örgütsel değerlerle ifade edilebilen örgüt ikliminden bahsederken bu faktörün algılardan oluştuğunu belirtmek gerekir. İklim tanımları, bireylerin duygusal ifadelerinden oluşur ve her bireye göre farklılık gösterebilir. Aynı iklimde yaşayan bir örgütün üyeleri arasında farklı algılar oluşabilir. İklim koşulları, üyelerin algılarına göre belirlenir ve bu nedenle algıları etkileyen psikolojik durumlar farklı araştırmalara konu olabilmektedir (Polat ve İskender, 2018:2).

2.3. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, iş yerinde çalışanların davranışlarını açıklamada önemli bir değişken olarak giderek daha fazla düşünülen bir kavramdır. Örgüte olan bağlılık, bireyi belirli hedeflere ulaşma amacı ile belirli bir hareket tarzına iten güçler arasındaki bağlayıcılığı ifade etmektedir (Rahman ve diğ., 2016:188).

Örgütsel bağlılık olgusunu multi-disiplinel bir yaklaşımla ele almak örgütsel bağlılık kavramının anlaşılmasını karmaşık bir hale sokarak zorlaştırmaktadır. Örgütsel bağlılıkla ilgili literatürde yirmi beşin üzerinde farklı tanımlamanın olduğunu dile getiren Morrow, bunu multi-disiplinel yaklaşıma bağlamaktadır. Birey ile kurum arasında örgütsel bağlılık açısından doğrudan bağ olduğu hususunda fikir birliği olmasının yanı sıra, bu bağın yapısı ve meydana gelmesiyle ilgili fikir ayrılıkları bulunmaktadır. Bu ayrılıklar, farklı tanımların ortaya çıkmasına sebep olmakta ve örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasını güçleştirmektedir. Aşağıda örgütsel bağlılık ile ilgili değişik tanımlamalar örneklendirilmiştir.

- 1966 yılında Grusky tarafından örgütsel bağlılık ile ilgili ilk tanımlamalardan birisi yapılmıştır. Grusky, örgütsel bağlılıktan, " bireyin örgüte olan bağının gücü " olarak bahseder.
- Mowdey, Steers ve Porter 1979 yılında yayınladıkları çalışmada örgütsel bağlılığı, birey ile kurum arasındaki duygusal bağ olarak tanımlamışlardır. Bireyin örgütle özdeşleşmesinin ve katılımının bağlı gücü onlara göre örgütsel bağlılıktan kaynaklanmaktadır.
- Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılık; bireyin kuruma olan psikolojik yaklaşımıdır ve birey ile kurum arasındaki ilişkiyi yansıtır.
- Hall, Schneider ve Nygren'e göre ise kurumun ve çalışanların hedeflerinin zamanla senkronize olma sürecidir.
- Buchanan ise örgütsel bağlılığı, örgütle bütünleşme, işini sahiplenme ve kuruma sadakat öğelerinden oluşan bir bütün olarak tanımlar. Çıkara dayalı değerinden ayrı olarak kurumun hedef ve değerlerine, bireyin bu amaç ve değerlere göre tanımlanan rolüne ve kurumun kendisine safça ve duygusal olarak bağlanmasıdır (Gül, 2003:74).

Örgütsel bağlılık, çalışanın kendisini çalıştığı örgütle özdeşleştirilmesi ve iç içe olma kuvveti olarak açıklanabilir diğer bir ifade ile kişinin kurum ile özdeşleşmesinin ve kuruma katılımının bir sembolüdür. Kurum ile bütünleşme, diğer çalışanlar ile birlikte hedeflerin kabullenilmesi, kuruma ait olma hissi ve kurumun politikalarını, amaçlarını desteklemeyi içeren sadakat boyutunu kapsamaktadır.

Örgütsel bağlılık, yukarıda anlatılan kavramlar doğrultusunda özetle üç faktörle karakterize edilen bir olgu şeklinde genellenebilir. Söz konusu bu faktörler:

1. Kurumun hedeflerini ve değer yargılarını kabullenme ve bunları benimseme,
2. Kurumun menfaatine gayret etmeye ve sürekli gelişime açık olmaya isteklilik,
3. Örgüt kültürünün bir ögesi olarak kalmaya gönüllü olma şeklinde sıralanabilir.

Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan kurumlar örgütsel bağlılığı da yüksek olan kurumlardır. Örgütsel beklentilerin yerine getirilmesi ve bu kültürün bir parçası olmaya isteklilik örgütsel bağlılığı yüksek olan kurumlarda işe yeni başlayan örgüt üyelerinin sorumluluklarını artırır. Bu sorumluluk yerine getirildiğinde bireyler örgütsel kültürü kabullenir, özümser ve onu değerlerinin bir parçası olarak görürler. Bireylerin kendi öncelikleri ile kurumun hedefleri arasında bir köprü işlevi gören olgu örgüt kültürüdür ve bu da örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Aidiyet duygusunun gelişmesini sağlar, kurumsal hedeflere ulaşma konusunda ortak katılımı teşvik eder örgütsel bağlılığın meydana gelmesine ve güçlenmesine destek olur (Gül, 2003:75).

3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın, Duygusal (affective), Devam bağlılığı (continuance) ve Normatif (normative) bağlılık olmak üzere üç farklı türü bulunduğunu ifade etseler de örgütsel bağlılıkla alakalı yapılan ilk çalışmalar örgütsel bağlılığı örgütsel değerlerin özümsemesini yansıtan tek boyutlu bir yapı olarak tanımlar.

Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen üç bileşen teorisi teorik temel olarak literatürde kabul görmektedir. Bu teori, örgütsel bağlılığı duygusal, süreklilik ve normatif bağlılık olarak çok boyutlu bir model olarak tasvir eder (Azeez ve diğ., 2016:7).

3.1. Duygusal Bağlılık

Bireyleri çalıştıkları kuruma duygusal olarak bağlayan bireysel ve kurumsal değerler arasındaki kesişmeden türeyen ve bireylerin kendilerini o kurumun parçası olmaktan dolayı memnun hissetmelerini sağlayan bir bağlılıktır (Durna ve Veysel, 2011: 211).

Duygusal bağlılık, çalışanların kurumlarına karşı hissettiği bağlılığı, kurumla bağdaştırmayı ve bütünleştirmeyi kapsar. Duygusal bağlılık sayesinde işyerinde kalan bireyler, bir zorunluluktan dolayı değil, daha çok bunu kendileri istediği için kurumda kalırlar. Kurumla bütünleşme, örgüt ile bireyin hedef ve değerlerinin zamanla bütünleşmesi ve bağdaşmasıdır. Örgütsel katılım bireyin kurumdan hoşnut olması, aktif olarak katılması ve diğer çalışanlar ile ilişkide bulunmayı kapsar. Bu kapsamda örgütsel bağlılık, kuruma duyulan pasif bir sadakatin ötesinde kurumsal hedeflere gönüllü bir katkıda bulunmak üzere aktif bir ilişkiye girme konusunda bilinçli olmayı içermektedir. Bunların yanı sıra bireylerin duygusal bağlılıklarının oluşması, kurum içinde bazı faktörlerin varlığına da bağlıdır. Allen ve Meyer bu konudaki çalışmaların birçoğunda temel alınan, bireylerin duygusal bağlılıklarına etki eden faktörleri şu şekilde sıralamaktadır:

- İşin cazibesi: Örgütte bireylere verilen görevlerin cazibeli ve heyecanlı olması,
- Rol açıklığı: Örgütün bireylerden beklentilerini açıkça ifade etmesi,
- Amaç açıklığı: Bireylerin örgütteki amaçları hususunda açık olunması,
- Amaç gücü: Bireylerden işin gereksinimlerinin özellikle talep edilmesi,
- Önerilere açıklık: Üst yönetimin, kurumdaki diğer çalışanlardan gelen fikirleri dikkate alması,
- Çalışanlar arasında uyum: Örgütteki tüm çalışanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin varlığı,
 - Örgütsel güvenilirlik: Bireylerin, örgütün söz verdiği vaatleri yapacağına inanması,
 - Eşitlik: Örgütteki bireylerin tamamının eşit bir biçimde hak ettiğine sahip olması,
 - Bireye önem: Çalışanların, yaptıkları işin örgütün hedeflerine katkı yaptığı yönündeki duyguların gelişmesini teşvik etmesi,
 - Geri besleme: Bireylere performansları konusunda sürekli geri bildirim yapılması,
 - Katılım: Bireylerin kendi performans ve iş yükü standartlarıyla alakalı kararlara aktif katılımını sağlamak.

Yukarıda sıralanan faktörlerin çalışanların örgütsel bağlılığının artırılmasında önemli rol oynadığı söylenebilir. Tabii ki bu şekilde bir örgütsel mekanizmanın meydana gelmesi, bu yapıyı destekleyen bir örgüt kültürü ve bireylerin motivasyonlarının sağlanması ancak güçlü ve aktif bir liderlik rolü ile mümkün olacaktır (Doğan, 2007:45).

3.2. Devam Bağlılığı

Temel olarak bu bağlılık çeşidi, bireyin kişisel yatırımları sebebiyle kurumda kalma isteği ile ilgilidir (Taşkın ve Dilek, 2010:39). İş görenlerin örgüte bağlılık duymalarının temel nedeni, örgütte kalmaya duydukları ihtiyaçtır. İş gören harcadığı emek, zaman ve çaba sonucu örgütte elde ettiği statü, para gibi kazanımların kurumdan ayrılmasıyla beraber, kaybolacağı öngörüsüyle örgüte bağlı

kalmaya devam eder. Başka bir deyişle, bireyin bir kurumdaki kazanımları, örneğin kıdemi ve yararlanmaları, kurumdan ayrılmanın maliyetinin üzerindeyse, birey o kuruma bağlı kalmaktadır. Özetle, devam bağlılığında aslanan kurumda kalma ihtiyacıdır. Devam bağlılığı, bireyin yaptığı yatırımların önemi ve miktarı yanı sıra başka bir işe ilişkin mevcut seçeneklerin yetersizliğine de dayanabilir. İş gören, örgütte edindiği deneyim, yetenek ve birikimleri başka bir kuruma rahatlıkla aktaramayacağını düşünür ve bu kazanımları bireysel bir yatırım olarak değerlendirerek, yatırımı fırsata çevirmenin tek çaresini, halihazırda çalıştığı kurumda görev yapmaya devam etmek olduğuna inanır. Özetle bireysel yatırımın kârlılığı bireyin kurumda çalışmaya devam etmesi ile sağlanmaktadır. Çalışanların bilgi ve yeteneklerine uygun başka işler bulamamaları da kurumdan ayrılmalarının maliyetini artırıcı bir etken oluşturmaktadır (Doğan, 2007:46).

3.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, çalışanların ahlaki bir yükümlülük nedeniyle taahhütte bulunmaları ve örgütte kalma zorunluluğu hissetmeleri ile ortaya çıkar. Diğer bir ifade ile normatif bağlılık, çalışanların örgütünde kalma ahlaki yükümlülüğüne sahip olma ve çalışan örgütte kalmaları gerektiğini hissetmelerinin bir ölçüsüdür (Sow ve diğ., 2016:141).

Normatif bağlılık, çalışanların kurumlarına olan sadakati ile ilişkilidir (Taşkın ve Dilek, 2010:39). Bireyler yüksek bir normatif bağlılık hissiyatı duyarlarsa, kurumda kalma eğiliminde olurlar (Doğan, 2007:48).

Bireylerin kendi davranışlarını doğru ve ahlaki bulmaları nedeniyle bu bağlılık hissi, belirli davranışsal tutumları sergilemelerine yardımcı olmaktadır (Balay, 2000:22).

Bireyin hem kuruma girişi öncesindeki (ailevi ve kültürel sosyalleşme) hem de kurumda geçirdiği süre dahilinde (örgütsel sosyalleşme) tecrübelerinin bir neticesi olarak kurumda kalma hususunda duyduğu baskılardan etkilenmeleri normatif bağlılığa da etki eder. Bunun yanı sıra, kurumun bireye yaptığı harcamalar ve yatırımlar neticesinde (bireysel gelişim programları ile alakalı harcamalar, staj veya işe alım sürecinde aldıkları eğitimlere ilişkin harcamalar vb.), birey kendisini kuruma karşı borçlu olarak görmektedir. Bu durum bireyi kurumda kalmaya itmekte ve normatif olarak çalıştığı kuruma bağlamaktadır (Doğan, 2007:47).

Normatif bağlılıkta esas olan bireylerin örgütte kalmaya ilişkin yükümlülük duygularını ifade eden zorunluluk hissidir. Bu kapsamda, bireylerin kuruma bağlılık hissetmelerinde, davranışları doğru ve etik bulmaları etkilidir. Böyle bir bağlılık, bireyin çalıştığı kuruma karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bundan dolayı kendini örgütte kalmaya zorunlu hissetmesine yol açar (Yalçın ve İplik, 2005:398).

Özetle, normatif bağlılıkta birey, kuruma karşı sadakatin önemli olduğunu düşünür ve bu hususta kendinde bir vefa yani ahlaki zorunluluk hisseder (Doğan, 2007:47).

4. Araştırma

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Kurumlara yetenekli çalışanları çekmek kadar onları orda tutmak da önemlidir. Özellikle ülke savunmasında görev alan ve yetişmesi hem çok masraflı hem de yıllar alan personelin TSK'ne bağlı kalmaları, tecrübelerini yeni yetişen personele aktarmaları, ülke için değer üretmeleri ve teşkilatın dışındaki alternatif meslekleri düşünmemeleri gerekmektedir. Zira istifa eden personelin yerine yeni alınanlar tecrübeden yoksun olacak ve kompleks bir yapısı bulunan TSK'ne oryantasyonlarının sağlanması uzun bir süre gerektirecektir.

Bu çalışmanın öncelikli amacı Türk Silahlı Kuvvetlerinde belirli bir süre görev yapıp 15 Temmuz 2016 darbe girişiminden sonra çeşitli nedenlerle istifa eden Astsubayların örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesidir. Diğer amacı ise istifa eden Astsubayların istifa kararı alırken örgütsel bağlılık çeşitlerinden hangisinin zayıflaması ile bu kararı aldıklarını ölçmektir.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, Astsubayların örgütsel bağlılıklarını ölçmeye dair nitel bir çalışmadır. Çalışmada desen olarak olgu bilim deseni seçilmiştir. Farkındalığımızın olduğu fakat derinlemesine ve ayrıntılı bir biçimde bilgi sahibi olmadığımız olgulara odaklanılması olgu bilim(fenomenoloji) deseni olarak nitelendirilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008:228). Bu çalışmada birey ve durum tabanlı bir inceleme yapılmıştır.

Fenomenolojinin amacı, belirli bir deneyim alanının birinci şahıs tanımına ulaşmaktır. Diyalogun seyri büyük ölçüde katılımcı tarafından belirlenir. Açılış sorusu dışında, görüşmecinin konuyla ilgili hiçbir ön sorusu yoktur. Diyalog doğrusal olmaktan çok dairesel olma eğilimindedir. Görüşmeci tarafından kullanılan tanımlayıcı sorular, önceden belirlenmiş yoldan değil, diyalog sürecinden kaynaklanır. Röportaj, bir soru-cevap oturumu değil, bir konuşma sağlamayı amaçlamaktadır (Thompson ve diğ., 1989:138).

4.3. Araştırma Grubu

Araştırma grubunu TSK'den çeşitli nedenlerle istifa edip Eskişehir Büyükşehir Belediyesine memur olarak geçiş yapan altı eski Astsubay oluşturmaktadır. Amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay erişilebilir örnekleme yöntemi, araştırma örnekleminin tespitinde kullandığımız yöntemdir.

Örneklemin çokluğu ya da yansız seçimi bazı araştırmalarda bir avantaj değil tam tersi dezavantajdır. Amaçlı örnekleme denilen yöntem de bu tarz araştırmalar için uygundur. Örnekleme oluşturulurken, araştırma amacına en iyi hizmet edeceği düşünülen, en uygun bireyler göz önünde bulundurulur. Örneklemin evreni temsil etme kaygısı olmadığından bu tip örnekleme yönteminin kullanıldığı araştırmalarda, elde edilen bulgular evrene genellenmez, yalnızca araştırmanın amacı ve çalışılan örneklem temelinde yorumlanır. Başka bir ifadeyle, örneklem sadece kendini temsil eder (Baştürk ve Taştepe, 2013:144).

Bu sebeple Türk Silahlı Kuvvetleri gibi ülkenin en önemli ve itibarlı kurumlarından biri için diğer kâr amacı güden sivil kurum veya kuruluşlar gibi genelleme yapılamayacak olması da milli değerler açısından göz önünde bulundurulmalıdır.

Katılımcılardan görüşmeler için önceden randevu alınmış ve konuya dair herhangi bir açıklama veya ön bilgi verilmemiştir. Bu sayede katılımcıların, araştırılan konuya dair önceden hazırlık yapmalarının önüne geçilmiş, hali hazırdaki farkındalık düzeylerinin hazırlıksız olarak gerçek ve mevcut durumu yansıtması hedeflenmiştir. Kendilerini daha rahat hissetmeleri bakımından katılımcılarla görüşmeler iş yerleri dışındaki bir mekânda gerçekleştirilmiştir.

4.4. Veri Toplama Aracı

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile yüz yüze toplanan veriler, araştırmamızda betimsel analiz yöntemi ile değerlendirilmiştir. Merriam (2015:165) kelimelerin, harflerin, sayıların, sözcük gruplarının kodlanabileceğini vurgulamış olsa da çalışmamızda doğrudan alıntılar daha çok kodlama olarak tercih edilmiştir. Temaları elde etmede iki temel analiz yöntemi tavsiye edilmektedir. Bu yöntemlerden ilki problem cümleleri ekseninde temaları oluşturmak, ikincisi ise cevaplardan temalara erişmektir (Yıldırım ve Şimşek, 2006:223-224). Çalışmamızda sorulara verilen cevapların ortaya koyduğu kavramlar ve betimlemelerle temalara ulaşmaya çalışılmıştır. Katılımcılarla yaklaşık 25-30 dakika görüşülüp, mülakat esnasında not alma yöntemiyle veriler kaydedilmiştir. Görüşmeden önce her katılımcıya, verecekleri tüm cevapların gizli kalacağını ve yalnızca akademik maksatlı değerlendirileceğini belirten bir konuşma yapılmıştır. Bu kapsamda, not alma sırasında katılımcıların isimlerini yazmadığımız hatırlatılmış, soru kâğıtlarına isimlerini temsilen "A, B, C, D, E, F" harflerinden oluşan kodlamalar yerleştirdiğimiz belirtilmiştir.

4.5. Araştırma Soruları

Araştırmamızın soruları bulgular kısmındaki tabloda kullanılmak üzere S1 den başlayarak kodlanmıştır.

Duygusal Bağlılığı Ölçmeye Yönelik Sorular:

S1. TSK'ya karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyor muydunuz?

S2. TSK'nın problemlerini kendi problemlerinizi gibi hissediyor muydunuz?

S3. TSK'da kendinizi ailenin bir parçası gibi hissediyor muydunuz?

S4. Kariyer hayatınızın geriye kalanını hangi şartlarda TSK'da geçirmekten mutluluk duyardınız?

Devam Bağlılığını Ölçmeye Yönelik Sorular:

S5. TSK'dan ayrılma aşamasında, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğrarım düşüncesine kapıldınız mı?

S6. TSK'dan ayrılmanız sizin açınızdan bir istek mi yoksa gereklilik miydi?

S7. TSK'dan ayrılma aşamasında, başka bir kurumun TSK'da sahip olduğunuz olanakları size sağlayamama ihtimalini değerlendirdiniz mi?

Normatif Bağlılığı Ölçmeye Yönelik Sorular:

S8. Sizin avantajımıza olsa bile, TSK'dan ayrılmak size doğru geldi mi?

S9. TSK'ya çok şey borçlu olduğunuzu hiç düşündünüz mü?

S10. TSK'dan ayrıldığınızda suçluluk hissettiniz mi?

4.6. Bulgular

Katılımcı görüşleri soru eksenli analiz edilerek, değerlendirilmiştir. Araştırma bulguları araştırma sorularının guruplarına göre değerlendirilerek katılımcıların cevaplarına ilişkin tablo ile birlikte aşağıda sıralanmıştır:

Tablo 1: Katılımcıların Sorulara İlişkin Cevapları.

Cevaplar	KİŞİLER					
	A	B	C	D	E	F
S1	Kesinlikle evet. Uzun yıllar görev yaptıktan sonra aidiyet duygusu kendiliğinden ortaya çıkıyor.	Kesinlikle evet.	Hayır.	Kesinlikle hayır.	Evet, TSK'nin üyesi olmaktan her zaman gurur duymuşumdur.	Hayır. Başlarda hissetmişim ama sonradan kayboldu.
S2	Yeri ve zamanına göre hislerim değişiyordu.	Evet.	Hayır.	Kesinlikle hayır.	Evet. TSK'de olan iyi ya da kötü olaylar beni her zaman etkilemiştir.	Hayır. Kuruma yabancılaştırıldığımız için maalesef göremedim.
S3	Hayır. Birlik beraberlik duygusu olmadığından	Evet.	Hayır.	Kesinlikle hayır.	Evet, ilk soruda ifade ettiğim gibi üyesi olmaktan her zaman gurur	Hayır. Maalesef o duyguyu hissedemedim.

Türk Silahlı Kuvvetlerinden İstifa Eden Astsubayların Örgütsel Bağlılığına Etki Eden Faktörlere İlişkin Bir Alan Araştırması

	dolayı bir aile kavramından bahsetmek gerçekçi olmazdı.				duymuşumdur. Askerliği bir meslek değil de bir yaşam tarzı olarak benimsemişimdir.	
S4	Stressiz ve huzurlu olarak geçirmekten mutluluk duyardım.	Subay statüsünde ve çok fazla tayin görmeden.	Siyasetten ve egoistlikten uzak bir TSK'de çalışabilirdim.	Profesyonellikten uzak, sistemsizliğin sistem olduğu bir kurumda çalıştığım sürece mutlu olacağımı düşünmüyorum.	Adalet, hak, hukuk, aile, liyakat, birey gibi kavramlara ilişkin daha dikkatli davranılsa, veyahut insana insan gibi değer verilseydi. Aile kavramına hak ettiği önemin verilmesini isterdim.	Daha adil ve liyakate dayalı bir düzende çalışmak isterdim.
S5	Hayır. Hiç öyle bir düşünce aklımın ucundan dahi geçmedi.	Hayır.	Evet.	Hayır.	Asla. Eşim çalışmamasına rağmen hiçbir güvencem olmamasına rağmen ayrıldım. Rızkı veren Allah tır. Çalışkan, dürüst, ekmeğinin peşinde koşan birisi olarak askeriyeyi bıraktıktan sonra çalıştığım yerlerde hep dikkat çektim.	Hayır. Neticede kendime güveniyordum çalışana her yerde eklemek var.
S6	Tamamıyla spontane ve ani gelişen bir karardı.	Tamamen istek.	Hem istek hem gereklilikti.	İkisi de var.	Hem istek hem gereklilikti. Yaşam. Adaletsizlik ve aile için girince gerçekleşmesi daha iyi oldu.	Yapılan haksızlıklar, adaletsizlikler ve liyakat dışı uygulamaların neticesi olarak artık gerekli olmuştu.
S7	Evet. Sonuçta oda ihtimaller kapsamında	Evet. Tayin ve kurumun liyakat ve ehliyetinin düşük olması.	Evet.	Hayır.	Hayır.	Hayır. O ihtimal zayıf ve göz ardı edilebilirdi.
S8	Evet. Devletimizin zorunlu çalışma yılını dolduran tüm personele tanımış olduğu bir hak olmasından dolayı bireyin kendi hür iradesi ile almış olduğu bir karar.	Evet.	Evet.	Evet.	Evet. Tam zamanında ayrılmışım.	Evet. Artık durulacak halde değildi.
S9	Hayır. Zorunlu hizmet yılını tamamladıktan sonra kanunen	Kesinlikle evet.	Olabilir, belki.	Hayır.	Tabii ki evet. Dile kolay öğrencilik dahil tam 16 sene ama kanun bize	Evet, neticede şuan sahip olduğum iş tecrübesi ve eğitimin

	elde edilen bir hak sonuçta.				bir imkan vermişti ben de değerlendirdim.	bir kısmını kuruma borçluyum.
S10	Hayır.	Evet. Kurumu kimlere bıraktık!!!	Kesinlikle hayır.	Kesinlikle hayır.	Hayır. Sadece bazı silah arkadaşlarımın istifa sürecinde beni vazgeçirmeye çalışması bazı duygusal anlar yaşamama neden oldu.	Hayır. Aksine çok mutlu oldum.

Sonuç ve Öneriler

Bir örgüt kâr amacıyla mal veya hizmet üretme ya da maddî bir çıkarı olmaksızın kamu hizmeti verme amaçlı olsun, çalışanlarını kuruluş amacına uygun yönetim politikaları ile yönetmektedir. Örgütsel bir hiyerarşik yapıda olması sebebiyle, kamu kurumlarında çalışanlar, tıpkı kâr amaçlı örgütsel yapılardaki çalışanlarda olduğu gibi, çeşitli problemlerle karşı karşıya kalabilmektedir. Bu çerçevede örgütsel bağlılığın zayıflaması, kamu kurumlarında çalışanlar için de ciddi bir sorun teşkil etmektedir. Bu çalışma, bir kamu kurumu olan Türk Silahlı Kuvvetlerinde orta seviye komuta kademelerinde görev aldıktan sonra, çeşitli nedenlerle istifa etmiş Astsubayların bakış açılarından, örgütsel bağlılık sınıflandırmalarından hangisinin istifa nedenlerinde etkili olduğunu anlamayı amaçlamaktadır. Yapılan değerlendirmede istifa kararlarında en çok özellikle 15 Temmuz sonrası ivmelenen, örgüte duyulan duygusal bağlılığın zayıflamasını görmek pek de zor olmaz. Özellikle faaliyet alanı gereği, çok değerli ve bir o kadar da kritik olan ulusal güvenliğinin en üst noktası olarak kabul edilen Türk Silahlı Kuvvetleri, her ne kadar 15 Temmuz'dan sonra yıpratılmaya çalışılsa da aynı zamanda Türkiye'nin de en güvenilir kurumu olarak görülmektedir. Bu durum göz önüne bulundurulduğunda; TSK' da çalışanların kurumlarına karşı kuracakları duyguların bağlılık düzeyi, hiç şüphe yok ki gerek örgütsel gelişmeye katkıda gerekse yaptıkları işte daha istekli olmalarında önemli rol oynayacaktır. Bu kapsamda, konuyla ilgili olarak değişik zamanlarda yapılacak araştırmalarla, mevcut durumun kıyaslanması ve bu araştırmanın sonucundan çıkarılan bulgular ışığında, çalışanların kurumlarına olan bağlılık seviyelerini arttırma yönünde uygulamalara öncelik verilmesi önemlidir. Nihayetinde yapılacak olan bu uygulamalar, ülke bekasında önemli rol oynayan ve yetişmesi uzun yıllar alan askeri personelin gerek motivasyonlarını gerekse çalıştıkları kuruma karşı tutumlarını olumlu biçimde etkileyecektir.

Duygusal Bağlılığa İlişkin Sonuçlar

Verilen ifadelerle ilişkin görüşleri incelendiğinde, kişilerin çalıştıkları birime ilişkin duygusal bağlılıkla ilgili görüşlerinde S1, S2, S3 sorularına verilen yanıtlar çoğunlukla olumsuz olmuştur. Personelin TSK'nin hangi özelliğinin istifa kararına duygusal anlamda etki ettiğine ilişkin S4 sorusuna verilen cevaplar, adaletsizlik, liyakatsizlik ve hukuksuzluk gibi kavramlarda yoğunluk kazanmaktadır. Katılımcıların ifadeleri incelendiğinde istifa eden personelde kuruma ilişkin duygusal bağın başlarda olsa da zamanla zayıfladığı anlaşılmaktadır.

Devam Bağlılığına İlişkin Sonuçlar

Katılımcıların devam bağlılığına yönelik olan S5 ve S6 sorularına verilen cevaplar çok yüksek oranda olumsuz olurken personelin istifadan sonraki hayatının istifa sürecine olan etkisini ölçen S7 sorusuna katılımcıların yarısı olumlu cevap verirken diğer yarısı ise olumsuz cevap vermiştir. Buradan hareketle personelin istifa kararlarında artık kurumda devam etmenin onlara bir şey kazandırmayacağı diğer bir ifadeyle onlar için istifa etmenin bir kayıp olmadığı sonucuna ulaşabiliriz.

Normatif Bağlılığa İlişkin Sonuçlar

Örgütte kalmayı sürdürme ile ilgili yükümlük duygularını yansıtan normatif bağlılığa ilişkin yapılacak olan değerlendirmede; S8 sorusuna katılımcıların tamamı evet cevabını, S10 sorusuna

katılımcıların neredeyse tamamı hayır cevabını vermişler, ancak bir tezat olarak örgüte hissedilen borçluluk sorusu olan S9 sorusuna ise çoğunlukla evet yanıtı alınmıştır. Bu da bizlere katılımcıların artık örgüte karşı bir yükümlülük duygusu hissetmeseler de örgütün onlara çok şey kattığını da inkâr etmediklerini göstermektedirler.

Çalışanlarda örgütsel bağlılığa yönelik önem derecesine ilişkin literatürde en çok istenilen durum öncelikle yüksek duygusal bağlılık, daha sonra normatif bağlılık ve en son da devam bağlılığının olması hususudur (Boylu ve diğ., 2007:64). Nitekim bizim elde ettiğimiz sonuç, ilgili literatürün de kısmen desteklediği bir bulgudur. Ancak normatif bağlılığın literatürdeki vurgusunun tam tersine katılımcıların artık örgüte karşı bir yükümlülük duygusu hissetmedikleri görülmektedir. Öte yandan literatürün bakış açısıyla değerlendirildiğinde, istifa edenlerde en düşük bağ duygusal bağ çıkmıştır. Çalışmada ele alınan örgütsel bağlılık sınıflamalarından duygusal bağlılığın oluşturulmasının, kuruma katkısının daha fazla olacağı gerçeği göz ardı edilmemelidir.

Araştırmanın en önemli kısıtlarından biri, araştırma kapsamına sadece Eskişehir Büyükşehir Belediyesinde görev yapan eski Astsubayların dâhil edilmiş olması oluşturmaktadır. Ayrıca, görüşmelerin daha fazla sayıda katılımcı ile gerçekleştirilmesi elde edilen verilerin genellenebilmesi açısından gerekli görülmektedir. Araştırmanın bir diğer kısıtı ise, örgütsel bağlılığı belirleyen örgütsel bağlılık sınıflandırmalarının etkinliğinin araştırmacının gözlemine değil, katılımcıların kendi değerlendirmelerine ve tecrübelerine dayandırılmış olmasıdır.

Nitel araştırmaların, elbette bir dizi dezavantajları bulunmaktadır. İlk olarak, incelenen bireyler veya gruplar genellikle sayıca azdır ve/veya rastgele seçilmiştir, bu da daha geniş bir evren hakkında genellemeler yapmayı oldukça problemli (imkânsız olmasa da) kılmaktadır. İkincisi, gruplar genellikle kendine özgü olarak veya diğer katılımcıların tavsiyesi üzerine seçildiğinden sonuçları çoğaltmak ve dolayısıyla bağımsız olarak doğrulamak zordur. Üçüncüsü, bir çalışmanın nitel analizi, çoğu zaman, ilgililerin yorumlayıcı yargılarını içerir yani aynı verilere bakan iki araştırmacı farklı yorumlara varabilir. Nicel yöntemler, yorumlamada bu tür öznelliklere nispeten daha az eğilimlidir, ancak tamamen objektif değildir. Son olarak, diğer hafifletici faktörleri kontrol edememe veya karşı olgusallığı tesis edememe sebebiyle, nedensellik konusunda zorlayıcı iddialarda bulunmak yine imkânsız olmasa da zordur (Rao ve Woolcock, 2003:168).

Örgütsel ve bireysel açıdan olumsuz anlamlar yüklenen "istifa kararının" açıklanması hususunda katılımcıların ikilem yaşaması muhtemel olabileceğinden, ulaşılan sonuçlarda sosyal beğenilirlik etkisinin olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Kaynakça

- Azeez, R. O., Adelekan, S. A., Rufai, M. D. ve Yahya, L. O. (2016). Beyond Demographic Dynamics, What Matters is Organizational Commitment. *Global Journal of Commerce and Management Perspective*, 5(4), 6-13.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 206.
- Baştürk, S. ve Taştepe, M. (2013). *Evren ve Örneklem*. S. Baştürk (Ed.), Bilimsel Araştırma Yöntemleri (129-159). Ankara: Vize Yayıncılık.
- Boylu, Y., Elbeyi, P. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 55-74.
- Doğan, S., Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 43-58.
- Durna, U. ve Veysel, E. (2011). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (1), s.73-83.

- Khan, M. M. ve Rasli, A. M. (2015). Relationship between Organization Culture, Empowerment and Conflict. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5 (1), 324-329.
- Merriam, S. B. (2015). *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*, (S. Turan, Çev.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Polat, D. D. ve İskender, M. (2018). Exploring Teachers' Resilience in Relation to Job Satisfaction, Burnout, Organizational Commitment and Perception of Organizational Climate. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 5 (3), 1-13.
- Rahman, A., Shahzad, N., Mustafa, K., Khan, M. F. ve Qurashi, F. (2016). Effects of Organizational Justice on Organizational Commitment. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6 (3), 188-196.
- Rao, V. ve Woolcock, M. (2003). Integrating Qualitative and Quantitative Approaches in Program Evaluation.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. ve Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64:1, 361-388.
- Sow, M., Anthony, P. ve Berete, M. (2016). Normative Organizational Commitment and its Effects on Employee Retention. *Business and Economic Research*, 6(1), 137-147.
- Taşkın, F. ve Dilek, R. (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-46.
- Thompson, C. J., Locander, W. B. ve Pollio H. R. (1989) Putting Consumer Experience Back into Consumer Research: The Philosophy and Method of Existential-Phenomenology. *Journal of Consumer Research*, 16(2), 133-146.
- Yalçın, A. ve İplik N. F. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana ili Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), 445-458.