

# Askeri tabiplerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma

Necmettin Cihangiroğlu (\*)

## ÖZET

Örgütsel bağlılık çalışan ve organizasyon arasındaki psikolojik bağı ve organizasyon ile tanınma, onun içinde olma ve organizasyona sadakati gösterir. Bu çalışmada, askeri tabiplerin örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek için Meyer ve Allen tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği ("Organizational Commitment Questionnaire") kullanılmıştır. TSK Sağlık Komutanlığına bağlı ve Türkiye'nin değişik bölgelerinde bulunan 39 asker hastanesinde görevli toplam 900 tabip çalışma evrenini oluşturmaktadır. Bu araştırmada, temelde nicel verilere dayalı araştırma ve ölçme yöntemi (anket) benimsenmiştir. Araştırma kapsamındaki tabiplerin %91.8'inin erkek, %88'inin evli, %39'unun 36-40 yaş grubunda, %91'inin uzman tabip olduğu, %92'sinin yönetici görevi olmadığı, "Bu kurumda çalışmayı sürdürmemin başlıca nedenlerinden biri, başka bir kurumun burada sahip olduğum genel faydaları karşılayamayabilmesidir" ifadesine en az katıldıkları (%11.2), katılımcılar arasında en olumlu şekilde değerlendirilen (%60) ifadenin ise "kurumun problemlerini benimseme" olduğu belirlenmiştir. Askeri tabiplerin cinsiyetleri, uzmanlık durumları, görevleri ve yaşları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı, medeni durumları ile anlamsız ilişki bulunmuştur.

**Anahtar kelimeler:** Askeri doktor, örgütsel bağlılık, tabiplerin örgütsel bağlılık düzeyleri

## SUMMARY

**A study on the military physicians' perceptions on organizational commitment**

Organizational commitment refers to a psychological connection between the employee and the organization defined as identification with involvement in, and loyalty to the organization. In this study, Organizational Commitment Questionnaire, which had been developed by Meyer and Allen was used to measure the military physicians' organizational commitment. A total of 900 physicians who were working in 39 military hospitals of Turkish Health Commandership from different regions of Turkey have formed the study environment. Quantitative research and survey method was basically used in the study. In the study 91.8% of the participants were male, 88.0% were married, 39.0% were between 36 to 40 years of age, 91.0% were specialist, 92.0% did not have a managing job, and the least agreed (11.2%) suggestion was "one of the major reasons I continue to work in this organization is that leaving would require considerable personal sacrifice; another organization may not match the overall benefits I have here", and the most agreed (60.0%) suggestion was "I really feel as if this organization's problems were my own". There were significant relationships between military physicians' organizational commitment and gender, the status of specialties, duty and age, while there was no significant relationship between organizational commitment and marital status.

**Key words:** Military physician, organizational commitment, level of physicians' organizational commitment

\*GATF Dekanlığı ve Eğitim Hastanesi Baştabipliği

**Ayrı basım isteği:** Dr. Necmettin Cihangiroğlu, Sağlık Hizmetleri Koordinasyon Subayı, GATF Dekanlığı ve Eğitim Hastanesi Baştabipliği Sekreterliği, Etilik-06018, Ankara  
E-mail: ncihangiroglu@gata.edu.tr

Makalenin geliş tarihi: 15.02.2010 • Kabul tarihi: 07.04.2010

## Giriş

Bağlılık, değer verilen bir ilişkiyi, uzun süreli sürdürme istekliliğidir. Bu tanım 3 unsur içermektedir: Bağlılık; uzun sürelidir, istek içerir, fayda içerir (1). Organizasyonel bağlılık ise, çalışan ve organizasyon arasındaki psikolojik bağı ve organizasyon ile tanınma ve onun içinde olma ve organizasyona sadakati gösterir (2). Örgütsel bağlılık, örgüte sevgi duyma ya da onunla özdeşleşme olarak tanımlanmaktadır. Böyle bir sevgi, özellikle çalışan, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir şekilde inandığında ve/veya örgüt üyeliğini sürdürme noktasında güçlü bir istek taşıdığına geliştirilen duygusal bir tepki olarak görülebilir (3). Bu bağlamda 3 faktör öne çıkmaktadır: Örgütün amaç ve değerlerine yönelik güçlü bir kabul ve inanç, örgüt adına önemli ölçüde çaba sarf etme istekliliği ve örgüt üyeliğini sürdürmeye yönelik güçlü bir istek (4).

Bağlılığın içeriğinin çok farklı olguları kapsamaması nedeniyle farklı modeller ileri sürülmüştür. Bu modeller içerisinde Meyer ve Allen'in modeli en yaygın kabul gören model olarak karşımıza çıkmaktadır (5). Bu modele göre, organizasyonel bağlılığın 3 unsuru bulunmaktadır. Bunlar duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığıdır (6). Duygusal bağlılık, çalışanın örgüt ile duygusal bağını ifade etmektedir. Bu duygusal durum, ayrıca bireyin kimliği ile örgütün kimliği arasındaki bağ biçiminde de tanımlanmaktadır. Bu bağ, çalışanın örgüt ile ilişkisini devam ettirmek istediği bir durumda ortaya çıkar. Normatif bağlılık, çalışanın gönüllü zorunluluk ve sadakat duyguları etrafında ortaya çıkmaktadır. Bu hisler, ailesel ya da kültürel sosyalleşme araçları kullanılarak çalışan üzerinde kurulan normatif baskıların sonucu oluşabilir. Yüksek normatif bağlılığa sahip bireyler, kendilerini örgütte kalmak zorunda hissederler. Devamlılık bağlılığı, çalışanın ödeme, sosyal statü, sosyal ağlara giriş gibi olgular açısından kendini örgüte bağlı hissetmesidir. Bu menfaatler, bireyin örgütten ayrılması durumunda risk altında-

dır ve kaybedebilecektir (7). Diğer bir ifadeyle güçlü duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, çalışmaya devam ederler, çünkü bunu istemektedirler. Yüksek seviyede normatif bağlılığı olan çalışanlar, örgütte kalmaları gerektiğini düşünürler. Devamlılık bağlılığı yüksek olan çalışanlar ise, örgütte kalırlar çünkü öyle yapmak zorundadırlar, başka alternatifleri yoktur. Bu boyutlar içerisinde en güçlü olumlu iş davranışları ortaya koyan boyut, elbette ki duygusal bağlılıktır. Daha sonra ise normatif bağlılık gelir. Devamlılık bağlılığı ise olumlu iş davranışları ile en az ilişkiye sahip boyuttur, hatta kimi zaman bu davranışlarla ilişkisi ters yönlüdür (8). Örgütlere, iş gören bağlılığını artırmaya yönelik iki yöntem önerilmektedir. İlk olarak, örgütler, çalışanların örgüt üyeliği algısını güçlendirebilirler. İkinci olarak ise, örgütler, iş görenlere, onlara ilgi gösterdiklerini ve değer verdiklerini gösterebilirler. Örgütsel üyeliğe ilişkin güçlü bir algının olması için birey ve örgütün ortak çıkarlara sahip olması ve bireyin örgütle ilişkisini “biz” kavramı ile görebilmesi gerekmektedir. Bu ise, çalışanın gayretlerinin daha büyük bir bütüne katkıda bulunduğunun hissettirilmesi ile mümkündür. Sosyal değişim teorisi, karşılıklı güven, saygı, açık diyalog ve sorumluluklarla nitelenen ilişkisel bir değişim önermektedir. Kendilerine değer verildiğini ve saygı gördüğünü algılayanlar, bunun karşılığını ödeyeceklerdir. Kişisel ilgi, aileye ilgi gibi biçimlerde ortaya çıkan destek, çalışanları örgütle daha kişisel bir ilişki içine sokacak; bu da, onları daha sadık ve bağlı kılacaktır (9). Bağlılığın seviyesi çalışanın işe ne kadar değer verdiğini ve kabiliyetlerinin ne kadarını iş için kullanma eğiliminde olduğunu gösterir. Yüksek bağlılığı olan bireyler çalıştıkları kurumda bulunmanın kendileri için anlamlı olduğuna inanırlar ve kurumun değerlerini benimserler ve kendilerini kurumun bir parçası gibi görürler, verilen görevleri yaparlar ve çalışma tecrübelerini kendileri ve kurumları için anlamlı bulurlar. Bununla birlikte bağlılığı az olan bireylerde bu durum tam tersidir (10). Bağlılığın, genellikle işe geç kalma, devamsızlık ve işten ayrılma gibi olguları azalttığı kabul edilmektedir (11).

Bu çalışmada Türk Silahlı Kuvvetleri (TSK) Asker Hastanelerinde görev yapan tabiplerin örgütsel bağlılık düzeylerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

### **Gereç ve Yöntem**

TSK Sağlık Komutanlığına bağlı ve Türkiye'nin değişik bölgelerinde bulunan 39 asker hastanesinde görevli toplam 900 tabip bu çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu sayıya askerlik yükümlülüğünü yapmak üzere askeri hastanelerde görevli (Yedek Subay) tabipler dahil değildir. Bu grup, 1 yıl gibi kısa bir sü-

reyle görevli oldukları için araştırma kapsamına alınmamıştır. Anket yöntemi kullanılan çalışmalarda geri dönüş oranının düşük olması riski söz konusu olduğu için bu çalışmada örneklem çekilmeyerek evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak, dağıtılan 900 anketin 750 adedi (%82.62) geri dönmüş, ancak geri dönen anketlerin 204 tanesi eksik ve hatalı cevaplandırıldığı için 546 (72.73) anket değerlendirilmeye alınmış, SPSS for Windows 15.0 paket programı kullanılarak gerekli analizler yapılmıştır.

Bu çalışmada, temelde nicel verilere dayalı araştırma ve ölçme yöntemi benimsenmiştir. Verilerin toplanmasında kullanılan anket iki bölümden oluşmuştur. Uygulanan anketin birinci bölümde cinsiyet, medeni durum, çalışanların kurumdaki statüsü, görevi ve yaş gibi araştırma kapsamındaki tabiplerin kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik açık ve kapalı uçlu sorulara yer verilmiştir. Anketin ikinci bölümünde Meyer ve Allen tarafından geliştirilen (12) ve duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığını ölçmek için literatürde yaygın bir şekilde kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçeği (“Organizational Commitment Questionnaire”) yer almıştır. Ölçek toplam 23 önermeden oluşmakta olup, 8 ifade duygusal bağlılığı, 7 ifade devamlılık bağlılığını ve 8 ifade normatif bağlılığı ölçmeye ilişkindir. Ölçekteki önermelerin tümü 1'in “Kesinlikle katılmıyorum”, 5'in “Kesinlikle katılıyorum” olduğu 5'li Likert Ölçeğine dayandırılmıştır.

Örgütsel bağlılık anketinin geçerliliğini test etmek için 23 maddeye Varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda öz değeri 1'den büyük olan 3 ayrı faktör tanımlanmıştır. Bu faktörler Meyer ve Allen tarafından belirlenen duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı faktörleriyle benzerlik göstermektedir. Soru kağıdındaki faktörler kümülatif olarak varyansın %58.59'unu açıklamaktadır. Açıklanan toplam varyansın faktörlere göre dağılımı incelendiğinde toplam varyansın %22.10'u duygusal bağlılık, %19.73'ü devam bağlılığı ve %16.76'sı normatif bağlılık tarafından açıklanmaktadır. Soru formunun, veri tabanına betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu ifade eden Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterlilik ölçütü 0.92 ve veri tabanından anlamlı faktörler çıkarılabileceğini ifade eden küresellik testi oranı ise (“Bartlett test of sphericity”) 5072.033'dür ( $p < 0.000$ ). Bu değerler örgütsel bağlılık ölçeğinin yapı geçerliğinin olduğunu ortaya koymaktadır (13).

Faktör analizinden sonra ölçeğin iç tutarlılığını hesaplamak için Cronbach Alpha katsayısı bulunmuştur. Verilerin güvenilirliği bilimsel çalışmanın ilk şartı olduğu için anket güvenilirlik testine tabi tutulmuş, Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin boyutlarına

ilişkin içsel tutarlılık katsayısının 0.77-0.82 arasında değiştiği ve ölçeğin genel güvenilirlik katsayısının 0.88 olarak gerçekleştiği bulunmuştur. Bu sonuçlara göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin hem boyutlar, hem de genel örgütsel bağlılık açısından kabul edilebilir güvenilirlik sınırı olan 0.70'in üzerinde güvenilirlik katsayısının olduğu görülmüştür.

### Bulgular

Tablo I'de 39 asker hastanesinde çalışan tabiplerin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler özetlenmektedir. Tablo I'de görülen bazı demografik değişkenlerin alt gruplarındaki gözlem sayıları az olduğundan, daha anlamlı analizler yapabilmek ve daha anlamlı sonuçlara ulaşabilmek için grupların birleştirilmesine gidilmiştir. Örneğin, medeni durum değişkeninin boşanmış grubundaki frekans sayısı düşük olduğu için bekar grubu ile birleştirilmiştir.

Tablo II'de araştırmaya katılan tabiplerin örgütsel bağlılık seviyesine ilişkin tanımlayıcı değerler yer almaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan 23 önermeye ve bu önermelerin ait oldukları boyutlara

		Frekans	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	501	91.8
	Kadın	45	8.2
<b>Medeni durum</b>	Bekar	54	9.9
	Evli	482	88.3
	Boşanmış	10	1.8
<b>Yaş grupları</b>	26-30	13	2.4
	31-35	152	27.8
	36-40	214	39.2
	41-45	132	24.2
	46-50	28	5.1
	51-55	7	1.3
<b>Statü</b>	Uzman tabip	495	90.7
	Pratisyen tabip	51	9.3
<b>Görevler</b>	Baştabip	22	4.0
	Baştabip yardımcısı	24	4.4
	Klinik-poliklinik tedavi hizmetleri	500	91.6

**Tablo II. Askeri tabiplerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin tanımlayıcı bulgular**

No	Önermeler	Ort.*	SS**	1		2		3		4		5	
				f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	<b>Duygusal bağlılık</b>	2.89	0.97										
1	Kurumda çalışmaya devam mutluluğu	2.39	1.29	185	33.9	115	21.1	141	25.8	56	10.3	49	9.0
2	Kurumdan söz etmekten hoşlanma	2.62	1.26	120	22.0	173	31.7	91	16.7	118	21.6	44	8.1
3	Kurumun problemlerini benimseme	3.46	1.31	64	11.7	77	14.1	76	13.9	201	36.8	128	23.4
4	Başka kuruma bağlanamama	2.60	1.30	139	25.5	144	26.4	113	20.7	97	17.8	53	9.7
5	Ailenin parçası gibi hissetme	2.78	1.28	114	20.9	124	22.7	128	23.4	126	23.1	54	9.9
6	Duygusal olarak bağlı hissetme	3.06	1.31	97	17.8	87	15.9	119	21.8	171	31.3	72	13.2
7	Kurumun kişisel anlama sahip olması	3.12	1.32	83	15.2	110	20.1	93	17.0	177	32.4	83	15.2
8	Kuruma güçlü bir aidiyet hissetme	2.93	1.29	96	17.6	113	20.7	138	25.3	130	23.8	69	12.6
	<b>Devamlılık bağlılığı</b>	2.28	0.91										
9	İşten ayrılmaktan korkma	2.46	1.38	183	33.5	144	26.4	64	11.7	97	17.8	58	10.6
10	Kurumdan ayrılmanın zor olması	2.53	1.35	162	29.7	143	26.2	84	15.4	101	18.5	56	10.3
11	Ayrılmanın çok şeyi alt üst etmesi	2.15	1.21	209	38.3	172	31.5	70	12.8	65	11.9	30	5.5
12	Ayrılmanın maliyetli olması	2.13	1.16	200	36.6	188	34.4	70	12.8	64	11.7	24	4.4
13	Kalmaya zorunlu olunması	2.80	1.42	134	24.5	124	22.7	92	16.8	107	19.6	89	16.3
14	Çok az alternatifte sahip olma	1.98	1.17	239	43.8	186	34.1	41	7.5	51	9.3	29	5.3
15	Dışarıda bu faydaları bulamama	1.88	1.10	266	48.7	160	29.3	59	10.8	41	7.5	20	3.7
	<b>Normatif bağlılık</b>	2.70	0.77										
16	Sık kurum değiştirildiğine inanma	2.99	1.19	63	11.5	146	26.7	119	21.8	167	30.6	51	9.3
17	Bağlılığın zorunluluğuna inaç	2.54	1.25	128	23.4	178	32.6	102	18.7	92	16.8	46	8.4
18	Kurum değişikliğini etik görmeme	2.08	1.13	205	37.5	194	35.5	74	13.6	47	8.6	26	4.8
19	Kalmayı ahlaki zorunluluk görme	2.53	1.30	148	27.1	159	29.1	92	16.8	98	17.9	49	9.0
20	Daha iyi teklife rağmen ayrılmama	2.32	1.16	160	29.3	174	31.9	121	22.2	62	11.4	29	5.3
21	Kuruma bağlılığın değerine inanma	3.32	1.30	71	13.0	89	16.3	85	15.6	199	36.4	102	18.7
22	Tek bir kurumda kalmayı tercih etme	2.79	1.29	104	19.0	155	28.4	91	16.7	142	26.0	54	9.9
23	Şirket adamı – kadını olmayı isteme	2.97	1.14	58	10.6	139	25.5	158	28.9	141	25.8	50	9.2

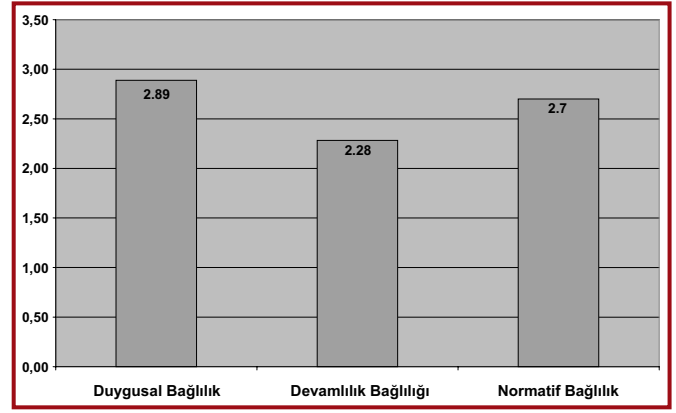
\*: Ortalama, \*\*: Standart sapma

ilişkin katılımcıların en olumsuz ve en olumlu olarak değerlendirdikleri önermelerin ve örgütsel bağlılık boyutunun ne(ler) olduğu incelendiğinde; 1'in "kesinlikle katılmıyorum"u, 3'ün kararsızlığı ve 5'in "kesinlikle katılıyorum"u temsil ettiği, dolayısıyla 3'ün altındaki değerlerin örgütsel bağlılık açısından olumsuzluğa, 3'ün üstündeki değerlerin ise olumlu durumlara atıfta bulunduğu esas alındığında, araştırmaya katılan tabiilerin 1.88±1.1 değer ile "Bu kurumda çalışmayı sürdürmemin başlıca nedenlerinden biri başka bir kurumun burada sahip olduğum genel faydaları karşılayamayabilmesidir" ifadesine en az katıldıkları görülmüştür. Yüzde dağılımı açısından değerlendirildiğinde; bu ifadeyi olumsuz olarak nitelleyen tabiilerin oranı %78 iken, olumlu nitelime yapan tabiilerin oranı sadece %11.2'dir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili 23 önerme arasında ortalaması en yüksek ve dolayısıyla katılımcılar arasında en olumlu şekilde değerlendirilen ifadenin ise 3.46±1.31 değer ile "Kurumun problemlerini benimseme" olduğu belirlenmiştir. Bir başka deyişle tabiilerin yaklaşık %60'ı bu ifadeye ilişkin olumlu görüş ifade etmişlerdir.

Tablo II'de görüldüğü gibi, ortalaması 3'ün altında ve üstünde olan diğer olumlu ve olumsuz önermelere yakından bakıldığında; 23 önerme içerisinde sadece dört ifadenin ortalamasının 3 sınır değerinin (kararsızlığa işaret eden sınır değer) üzerinde yer aldığı ve bu dört önermeden üçünün duygusal bağlılık ile, bir önermenin ise normatif bağlılık ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Buna karşılık devam bağlılığı boyutu altında yer alan yedi maddeden hiçbirinin ortalama değeri 3'den büyük çıkmamıştır. Ortalaması 3'ün üzerinde olan olumlu önermeler yakından incelendiğinde; "Kurumun problemlerini benimseme (3.46)", "Kurumun kişisel anlama sahip olması (3.32)", "Kuruma bağlılığın değerine inanma (3.12)" ve "Duygusal olarak bağlı hissetme (3.06)" oldukları görülmektedir. Tabiiler tarafından olumlu olarak değerlendirilen bu dört ifadenin dışında olumsuz olarak değerlendirilen 19 önermenin ortalaması 1.88 ile 2.97 arasında bir dağılım göstermektedir.

Benzer değerlendirmeler soru maddeleri yerine örgütsel bağlılığın boyutları açısından yapıldığında, askeri tabiilerin duygusal bağlılık düzeylerinin 2.89±0.97 ortalamaya, devam bağlılıklarının 2.28±0.91 ortalamaya ve normatif bağlılıklarının 2.7±0.77 ortalamaya eşit olduğu, dolayısıyla çalışanların örgütsel bağlılık boyutlarının 3'ün altında yer aldığı, özellikle devam bağlılık boyutuna ilişkin değerlendirmelerin ise en olumsuz ya da en zayıf boyut olduğu belirlenmiştir (Şekil 1).



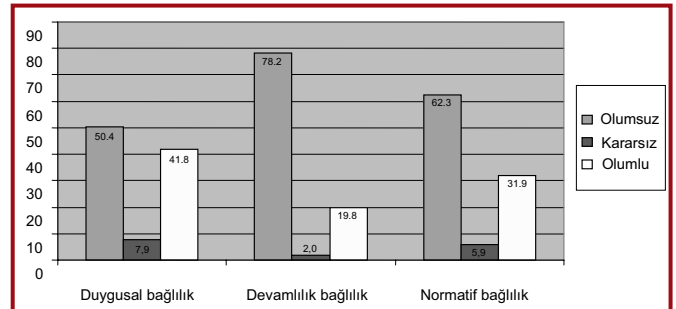
Şekil 1. Askeri tabiilerin örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin değerlendirilmesi

Askeri tabiilerin ne kadarının örgütsel bağlılık boyutları açısından olumlu ve olumsuz görüş ortaya koydukları Şekil 2'de gösterilmiştir.

Araştırmaya katılan tabiilerin örgütsel bağlılıklarının, demografik ve bireysel özelliklerine göre anlamlı farklı olup olmadığı incelendiğinde, iki grubun karşılaştırılmasında t testi, ikiden fazla grubun karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Demografik özellikler içerisinde cinsiyet, uzmanlık durumu, medeni durum ve görev değişkenleri için t-testi, ikiden fazla alt grup içeren yaş, kıdem değişkenleri ortaya koymak amacıyla ise tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Farklılığın kaynağını ortaya çıkarmak üzere ise çoklu karşılaştırma testlerinden en az önemli fark testi (LSD) kullanılmıştır.

Tablo III'de görüleceği gibi cinsiyetin devam bağlılığı ( $t=-3.869$ ;  $p=0.000$ ), genel örgütsel bağlılık düzeyi ( $t=-3.035$ ;  $p=0.004$ ) açısından etkili olduğu ve erkek tabiiler ile kadın tabiiler arasında  $\alpha=0.05$  yanılma düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu anlaşılmaktadır. Tablo III'deki boyutlara ilişkin ortalamalar esas alındığında kadın tabiilerin tüm boyutlara ilişkin değerlendirmelerinin erkek tabiilerden daha olumlu olduğu görülmektedir.

Tablo IV'de, askeri tabiilerin uzman ya da pratisyen olup olmamalarının devam bağlılığı ( $t=-2.984$ ;  $p=0.003$ ) açısından etkili olduğu ve pratisyen tabiip-



Şekil 2. Askeri tabiilerin örgütsel bağlılık düzeyleri açısından dağılımı



**Tablo III. Askeri tabiplerin örgütsel bağlılıklarının cinsiyete göre karşılaştırılması**

	Erkek		Kadın		t	p
	Ortalama	Standart sapma	Ortalama	Standart sapma		
Örgütsel bağlılık ölçeği						
Duygusal bağlılık boyutu	2.86	0.95	3.04	0.760	-1.295	0.196
Devamlılık bağlılığı boyutu	2.23	0.89	2.77	0.786	-3.869	0.000
Normatif bağlılık boyutu	2.68	0.77	2.81	0.726	-1.037	0.300

**Tablo IV. Askeri tabiplerin örgütsel bağlılıklarının uzmanlık durumlarına göre karşılaştırılması**

	Uzman tabip		Pratisyen tabip		t	p
	Ortalama	Standart sapma	Ortalama	Standart sapma		
Örgütsel bağlılık ölçeği						
Duygusal bağlılık boyutu	2.85	0.94	3.10	0.84	-1.821	0.069
Devamlılık bağlılığı boyutu	2.24	0.89	2.63	0.90	-2.984	0.003
Normatif bağlılık boyutu	2.69	0.77	2.73	0.77	-0.376	0.707

lerin devam bağlılığı düzeylerinin uzman tabiplerden daha yüksek olduğu ve bu farkın  $\alpha=0.05$  yanılma düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Tablo IV'deki bulgulardan devam bağlılığı dışındaki diğer boyutlarda uzman ve pratisyen tabipler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olmadığı bilinmekle birlikte, pratisyen tabiplerin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyi açısından daha olumlu oldukları görülmüştür.

Tablo V'de, askeri tabiplerin örgütsel bağlılıklarının medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Tablo V'deki bulgulardan evli tabiplerin örgütsel bağlılıkla ilgili tüm boyutlar açısından, daha olumlu değerlendirmelere sahip oldukları görülmekle birlikte, yapılan analiz sonucunda evli ve evli olmayan tabiplerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında  $\alpha=0.05$  yanılma düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır ( $p>0.05$ ).

Tablo VI'da, askeri tabiplerin örgütsel bağlılıklarının görev durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Tablo VI'daki bulgulardan baştabip ve baştabip yardımcılarında oluşan yönetici tabip grubunun örgütsel bağlılık açısından klinik ve polikliniklerde hasta bakım-tedavi sürecinde görevli tabiplere göre, çok daha olumlu görüşler ifade ettikleri görülmektedir. Yapılan t testi sonucunda; devam bağlılığı dışındaki ( $t=1.204$ ;  $p=0.229$ ) tüm boyut ve alanlarda baştabip ve baştabip yardımcılarında oluşan yönetici tabiplerin tedavi hizmetlerinde görevli tabiplere göre  $\alpha=0.05$  yanılma düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdikleri bulunmuştur ( $p<0.05$ ).

Tablo VII'de, askeri tabiplerin örgütsel bağlılıklarının yaşa göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Tablo VII'deki bulgulardan 46-55 yaş grubundaki tabiplerin örgütsel bağlılık ile ilgili tüm boyut-

**Tablo V. Askeri tabiplerin örgütsel bağlılıklarının medeni durumlarına göre karşılaştırılması**

	Evli		Evli değil		t	p
	Ortalama	Standart sapma	Ortalama	Standart sapma		
Örgütsel bağlılık ölçeği						
Duygusal bağlılık boyutu	2.87	0.94	2.92	0.89	-0.437	0.662
Devamlılık bağlılığı boyutu	2.26	0.89	2.41	0.97	-1.276	0.202
Normatif bağlılık boyutu	2.69	0.77	2.74	0.79	-0.514	0.607

**Tablo VI. Askeri tabiplerin örgütsel bağlılıklarının görevlerine göre karşılaştırılması**

	Baştabip ve baştabip yardımcısı		Klinik-poliklinik tedavi hizmetleri		t	p
	Ortalama	Standart sapma	Ortalama	Standart sapma		
Örgütsel bağlılık ölçeği						
Duygusal bağlılık boyutu	3.92	0.67	2.78	0.89	10.675	0.000
Devamlılık bağlılığı boyutu	2.43	0.80	2.26	0.90	1.204	0.229
Normatif bağlılık boyutu	3.29	0.71	2.64	0.75	5.655	0.000

**Tablo VII. Askeri tabiilerin örgütsel bağlılıklarının yaşa göre karşılaştırılması**

	26-35 yaş		36-40 yaş		41-45 yaş		46-55 yaş		F	p
	Ort.*	SS**	Ort.*	SS**	Ort.*	SS**	Ort.*	SS**		
Örgütsel bağlılık ölçeği										
Duygusal bağlılık boyutu	2.80	0.89	2.70	0.90	3.04	0.93	3.65	0.84	13.117	0.000
Devamlılık bağlılığı boyutu	2.25	0.91	2.22	0.89	2.35	0.87	2.44	0.96	0.938	0.422
Normatif bağlılık boyutu	2.59	0.80	2.61	0.69	2.81	0.79	3.18	0.76	7.648	0.000

\*: Ortalama

\*\*: Standart sapma

lar hakkındaki değerlendirmeleri en olumlu tabiiler olduğu, buna karşılık özellikle 36-40 yaş grubundaki tabiilerin tüm alan ve boyutlar açısından en olumsuz görüşler ifade eden tabiiler oldukları görülmektedir.

Yaş gruplarına göre yapılan karşılaştırmalar sonucunda; devam bağlılığı (F=0.938, p=0.422) dışındaki tüm boyut ve alanlarda  $\alpha=0.05$  yanılma düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklara rastlanmıştır (p<0.05). Buna göre yaşın askeri tabiilerin örgütsel bağlılığa ilişkin değerlendirmelerinde etkili bir değişken olduğu görülmektedir. Farklılığın kaynağını ortaya çıkarmak amacıyla yapılan LSD testi sonuçları, farklılığın 41-45 ve 46-55 yaş gruplarından kaynaklandığını göstermektedir. Bir başka ifadeyle, bu yaş gruplarının sahip olduğu duygusal ve normatif bağlılık ortalamaları daha genç yaş grupları olan 26-35 ve 36-40 yaş gruplarının ortalamasına göre önemli ve anlamlı ölçüde yüksektir. Bu konuda genel anlamda bir değerlendirme yapılacak olursa, yaş arttıkça olumlu algıda artış olduğu ifade edilebilir.

### Tartışma

Globalleşme ve teknolojidaki yenilikler, işletmeler için etkin olma, varlığını devam ettirebilme ve rekabet edebilme gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. İşletmelerin bu hedeflere ulaşabilmeleri için gerekli olan en önemli unsurlardan birisi, bulunduğu örgütte yüksek düzeyde bağlılık gösteren işgörenlere sahip olmalarıdır. Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenler, buldukları örgütün amaç ve değerlerini benimsemekte, örgüt için büyük çaba göstermeye istekli olmakta ve örgütte kalmak için güçlü istek duymaktadırlar. Çalışmamızda, 39 asker hastanesindeki tabiilerin örgütsel bağlılık düzeyleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Katılımcılar arasında en olumlu şekilde değerlendirilen ifadenin  $3.46\pm 1.31$  değer ile "Kurumun problemlerini benimseme" olduğu belirlenmiştir. Bir başka deyişle tabiilerin yaklaşık %60'ı bu ifadeye ilişkin olumlu görüş ifade etmişlerdir. Bu sonuçta; genç hatta çocuk yaşlarda (askeri liseler) TSK bünyesine giren ve uzun bir eğitim öğretimi müteakip göreve başlayan askeri tabiilerde oluşan kurum-

sal kültürün etkili olduğu söylenebilir. Benzer değerlendirmeler soru maddeleri yerine örgütsel bağlılığın boyutları açısından yapıldığında askeri tabiilerin duygusal bağlılık düzeylerinin  $2.89\pm 0.97$  ortalamaya, devam bağlılıklarının  $2.28\pm 0.91$  ortalamaya, normatif bağlılıklarının  $2.70\pm 0.77$  ortalamaya eşit olduğu, dolayısıyla çalışanların örgütsel bağlılık boyutlarının 3'ün altında yer aldığı belirlenmiştir. Bu ortalama değerlerin, kararsızlığı temsil eden 3'ün altında olması örgütsel bağlılık açısından olumsuzluğu ifade etmekte olup, askeri tabiilerin örgütsel bağlılıklarının, tüm boyutlar açısından düşük olduğu söylenebilir. Bu sonuçların alınmasında; sivil tabiiler ile askeri tabiilerin maaşları arasındaki ciddi farklılığın etkili olabileceği değerlendirilmiştir. Tam Gün Yasasının Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde kabul edilmesinden sonra ücretlerde meydana gelecek olumlu değişikliklerin, tabiilerin örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkileyebileceği düşünülmektedir.

Kadın ve erkek tabiilerin boyutlara ilişkin ortalamaları esas alındığında kadın tabiilerin tüm boyutlara ilişkin değerlendirmelerinin erkek tabiilerden daha olumlu olduğu görülmektedir. Buna göre askeri tabiilerin devamlılık bağlılıklarının, cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği söylenebilir. Duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutuna ilişkin değerlendirmelerinin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Örgütsel bağlılık ile cinsiyet faktörü arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalardan farklı sonuçlar alındığı görülmektedir. Bazı araştırmacılar, kadınların örgütlerine daha fazla bağlı olduğunu savunurken (14), Aven ve ark. gibi bazı araştırmacılar da bu iki faktör arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tezini savunmaktadırlar (15). Angle ve Perry tarafından yapılan bir araştırmada kadınların işlerini ve çalıştıkları kurumu değiştirmekten hoşlanmamaları nedeniyle, erkeklere oranla örgüte daha fazla bağlı oldukları belirlenmiştir (16). Devamlılık bağlılığının cinsiyete göre farklılık gösterdiği, Özkaya ve ark. tarafından yapılan bir araştırmada da tespit edilmiş ve kadınların bağlılığının daha yüksek olduğu görülmüştür (17). Yalçın ve İplik tara-

findan yapılan bir araştırmada işgörenlerin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıklarının cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır (18). Suliman ve Iles tarafından yapılan bir araştırmada cinsiyet ile normatif bağlılık arasında çok zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (19).

Askeri tabiplerin devamlılık bağlılığı düzeylerinin uzmanlık durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutuna ilişkin değerlendirmelerinin uzmanlık alanlarına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Askeri pratisyen tabipler, meslek hayatının henüz başında ve idealist olan, uzmanlık eğitimi alması için kurumda kalmaları gereken ve 15 yıl süreli mecburi hizmetleri nedeniyle kurumdan ayrılma seçeneği kısıtlı olan personeldir. Dolayısıyla devamlılık bağlılıklarının yüksek olması beklenmektedir. Askeri tabip olmanın hem aile, hem de toplum tarafından olumlu karşılanması, üniforma ve rütbe ile birlikte tıp mesleğinin icra edilecek olması gibi yaklaşımların, pratisyen tabiplerdeki duygusal ve normatif bağlılığın, uzman tabiplere göre daha yüksek çıkmasında etkili olduğu söylenebilir. Ancak bu farklılığın anlamlı bir farklılık olmadığını bir kez daha vurgulamak yararlı olacaktır. Örs ve ark. tarafından yapılan bir araştırmada, uzman ya da asistan olma durumuna göre hekimlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır (20). Demir ve ark. tarafından askeri tabipler üzerinde yapılan bir çalışmada akademik pozisyon ile (Profesör, Doçent, Yardımcı Doçent, Uzman, Pratisyen) örgütsel bağlılık arasında zayıf, ama istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir, ancak hangi akademik pozisyonda örgütsel bağlılığın daha yüksek çıktığı değerlendirilmemiştir (21).

Askeri tabiplerin duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerinin medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ile medeni durum arasındaki ilişkiyi inceleyen çok az araştırma yapıldığı görülmektedir. Genel olarak, evli çalışanların, ekonomik sorumluluklarından dolayı işe devam etme konusunda daha hassas olmaları beklenir. Bununla beraber, medeni durum ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki konusunda henüz hiçbir teörinin bir sonuca ulaşamadığı düşüncesi yaygın olarak kabul görmektedir. Bizim araştırmamızda da medeni durum ile örgütsel bağlılık boyutları arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Yalçın ve İplik tarafından yapılan araştırmada da çalışanların duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıklarının medeni durumlarına göre farklılık göstermediği sonucu alınmıştır (18). Benkhoff tarafından yapılan bir araştırmada, evlilerin bekarlara göre

örgüte daha bağlı oldukları görülmüştür (22). Durna ve Eren tarafından yapılan bir araştırmada, örgütsel bağlılık ve normatif bağlılık ile çalışanların medeni durumları arasında oldukça güçlü, duygusal bağlılıkla zayıf bir ilişki olduğu, devamlılık bağlılığı ile ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir (23). Özkaya ve Onay tarafından yapılan bir araştırmada ise duygusal bağlılık ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (17). Demir ve ark. tarafından askeri tabipler üzerinde yapılan araştırmada da, medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında zayıf, ama istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiş, evli tabiplerin örgütsel bağlılıklarının diğerlerinden daha güçlü olduğu sonucuna varılmıştır (21).

Askeri tabiplerin devamlılık bağlılığı dışında duygusal bağlılık, normatif bağlılık düzeylerinin görevlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Asker hastanelerinin yönetiminde en üst düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip baştabip ve baştabip yardımcılarının örgütsel bağlılık düzeylerinin diğer tabiplerden yüksek çıkması beklenen bir sonuçtur. Çünkü hastanenin hizmet vermeye devam etmesi, hizmet sunum kalitesinin yükseltilmesi, ya da en azından düşürülmemesi ile askerlik mesleğinin belirgin uygulamalarından olan rutin denetlemelerde yüksek bir performansın ortaya konulması, tüm bu faaliyetlerden birinci derecede sorumlu olması, tepe yönetici konumundaki baştabip ve baştabip yardımcılarının, diğer tabiplerden daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık sergilemelerini ve personeli motive etmelerini gerektirmektedir. Yaptıkları işin önemli olduğuna inanmalarının da bu sonuçta etkili olduğu söylenebilir. Devamlılık bağlılıklarında anlamlı bir farklılık bulunmaması ise TSK'de çalışma ve ayrılmaya ilişkin hususların, son derece net olarak kanun, yönetmelik ve yönergelerle belirlenmiş olmasından kaynaklanabilir.

Yaşın askeri tabiplerin örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve kararlara katılıma ilişkin değerlendirmelerinde etkili bir değişken olduğu görülmüştür. Askeri tabiplerin duygusal bağlılık, normatif bağlılık düzeylerinin yaşlarına göre anlamlı farklılık gösterdiği, devamlılık bağlılığı ile anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ile işgörenin yaşı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma sonucunda, yaş arttıka örgütsel bağlılığın da arttığına dair bulgular elde edilmiştir (16). Cohen, örgütte çalışma süresi arttıka, işgörenin işletmeden elde ettiği kazançların da artacağını ve bu kazançlar da örgütsel bağlılığı etkileyeceği için, işgörenin yaşı arttıka örgütsel bağlılığının da artacağını iddia etmiştir (24). Özkaya ve ark. tarafından yapılan araştırmada ise devamlılık bağlılığı gösterenler arasında farklılıklar olduğu, özellikle

41-50 yaş grubundaki işgörenlerin devamlılık bağlılığının, diğer tüm yaş gruplarındakilerden anlamlı derecede daha yüksek olduğu bulunmuştur (17). Durna ve Eren tarafından yapılan çalışmada işgörenlerin yaşı ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Aynı şekilde, duygusal ve normatif bağlılıkla işgörenlerin yaşı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuşken, devamlılık bağlılığı ile işgörenlerin yaşı arasında bir ilişki bulunmamıştır (22). Benzer bir sonuç Yalçın ve İplik tarafından yapılan çalışmada ortaya konmuş, işgörenlerin duygusal ve devamlılık bağlılıklarının, yaşlarına göre farklılık gösterdiği bulunmuştur (18). Bu sonuçlar, çalışmamızla benzer sonuçlar ortaya koymaktadır. Demir ve ark. tarafından askeri tabipler üzerinde yapılan çalışmada ise, medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (21).

Örgütsel bağlılığın, güçlü bir motivasyon kaynağı olduğu, çalışanların enerji seviyelerini ve iş tatminini artırdığı, güç ortamlarda dahi (örneğin strese bağlı durumlarda) çalışanların durmadan çalışmalarını sağladığı, işe yönelik olumlu bir tutum ortaya çıkarak ayrılma niyetini azalttığı çalışmalarla ortaya konulmuştur. Bu kapsamda askeri tabiplerin çalıştıkları kurumlara bağlılıklarının sağlanabilmesi amacıyla beklentileri net bir şekilde ortaya konulmalı ve bunları gerçekleştirmeye yönelik makul adımlar ivedilikle atılmalıdır. Zayıf örgütsel bağlılığı olan çalışanların en tipik davranışlarından olan işten ayrılmaların önlenmesi için bu yaklaşım önem arz etmektedir. Gerek TSK gibi ana unsur ve gerekse onun alt unsurlarından olan asker hastaneleriyle amaç ve kader birliği yapması sağlanan askeri tabiplerin, daha verimli ve gayretli çalışacakları, kurumlarından ayrılmak istemeyecekleri düşünülmektedir. Bu amaca yönelik olarak; yönetici ve amir konumunda olan sıralı komutanlıklar tarafından askeri tabiplerin görev, yetki ve sorumlulukları net olarak belirlenmeli, değişik meslek gruplarıyla uyumlu çalışmalarını sağlamaya yönelik tedbirler alınmalı, yaptıkları işin ve kendilerinin kurum için çok önemli oldukları hissettirilmeli, adil bir ücret sistemi tesis edilmeli, kurumu tarafından desteklenmesine inandırılmalı, amiri ya da komutanı ile yapıcı ve kaliteli ilişkiye imkan tanınmalı, bilgi paylaşımının açık olması sağlanmalı, herkes kendisi ile ve görevi ile ilgili ulaşması gereken her tür bilgiye ulaşabilmeli, sıca ve samimi bir iş ortamı tesis edilmelidir. Aksi takdirde işten ayrılmalar, geç gelmeler, işi sabote etmeler, iş doyumsuzluğu, saldırganlık, düşük performans ve verim, israf, olumsuz kurumsal imaj ve mutsuz hastalar gibi sorunların hep olabileceği, hatta askeri sağlık sisteminin devamının sağlanmasında sıkıntılar yaşanabileceği söylenebilir.

## Kaynaklar

1. Tellefsen T, Thomas GP. the antecedents and consequences of organizational and personal commitment in business service relationship. *Industrial Marketing Management* 2005; 34: 23-34.
2. Wayne JH, Randel AE, Stevens J. The role of identity and work-family support in work-family enrichment and its work-related consequences. *Journal of Vocational Behavior* 2006; 69: 449-459.
3. Kim WG, Leong JK, Lee YK. Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *Hospitality Management* 2005; 24: 171-193.
4. Riketta M. Organizational identification: a meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior* 2005; 66: 490-510.
5. Wasti A. Commitment profiles: combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior* 2005; 67: 290-308.
6. Kondratuk TB, Hausdorf PA, Korabik K, Rosin HM. Linking career mobility with corporate loyalty: how does job change relate to organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 2004; 65: 332-349.
7. Dawley DD, Stephens RD, Stephens DB. Dimensionality of organizational commitment in volunteer workers: chamber of commerce board members and role fulfillment. *Journal of Vocational Behavior* 2005; 67: 511-525.
8. Powell DM, Meyer JP. Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 2004; 65: 157-177.
9. Ng TWN, Butts MM, Vanderberg RJ, Dejoy DM, Wilson MG. Effects of management communication, opportunity for learning and work schedule flexibility on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 2006; 68: 474-489.
10. Iun J, Huang X. How to motivate your older employees to excel? the impact of commitment on older employees' performance in the hospitality industry. *Hospitality Management* 2007; 26: 793-806.
11. Buckho AA, Weinzimmer LG, Sergeev AV. Effects of cultural context on the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment: a study of Russian workers. *Journal of Business Research* 1998; 43: 109-116.
12. Meyer JP, Allen NJ. A Three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review* 1991; 1: 61-89.
13. Hoxley M. Measuring UK construction professional service quality: What, how, when and who. *International Journal of Quality & Reliability Management* 2000; 17: 511-526.
14. Al-otaibi AG. Antecedents of organizational citizenship behavior: a study of public personnel in Kuwait. *Public Personnel Management* 2001; 30: 363-377.
15. Özcan EB. Örgütsel bağlılık ve iş değerleri arasındaki ilişki. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, 2008; 1-104.
16. Angle HL, Perry J. An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 1981; 26: 1-14.



17. Özkaya MO, Kocakoç İD, Karaa E. Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması. Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi 2006; 13: 77-96.
18. Yalçın A, İplik FN. Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Enstitü Dergisi 2005; 14: 395-412.
19. Suliman A, Iles P. Is continuance beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look. Journal of Managerial Psychology 2000; 15: 407-422.
20. Örs M, Acuner AM, Sarp N, Önder ÖR. Antalya Tıp Fakültesi Hastanesinde, Antalya SSK Kurumu Hastanesinde ve Antalya Devlet Hastanesinde çalışan hekimler ile hemşirelerin örgütlerine bağlılıklarına ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi. Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası 2003; 56: 217-224.
21. Demir C, Şahin B, Teke K, Uçar M, Kurşun O. Organizational commitment of military physicians. Mil Med 2009; 174: 929-935.
22. Benkhoff B. Disentangling organizational commitment. Personel Review 1997; 26: 114-131.
23. Durna U, Eren V. Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. Doğu Üniversitesi Dergisi 2005; 6: 210-219.
24. Cohen A. Age and tenure in relation to organizational commitment: a meta-analysis. Basic and Applied Social Psychology 1993; 14: 143-159.