

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

**ÇAĞRI MERKEZİNDE TÜKENMİŞLİK VE
ÖRGÜTE BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ:
AKBANK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

MELDA YELİZ ARSLAN

İSTANBUL, 2018



İSTANBUL, 2018

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İNSAN KAYNAKLARI
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÇAĞRI MERKEZİNDE TÜKENMİŞLİK VE
ÖRGÜTE BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ:
AKBANK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

MELDA YELİZ ARSLAN

Tez Danışmanı: Tunç BOZBURA

İSTANBUL, 2018

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS PROGRAM ADI

Tezin Adı: Çağrı Merkezinde Tükenmişlik ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki:
Akbank Çalışanları Üzerine Uygulama

Öğrencinin Adı Soyadı: Melda Yeliz ARSLAN
Tez Savunma Tarihi:

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Ünvan, Ad ve SOYADI
Enstitü Müdürü
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Ünvan, Adı ve SOYADI
Program Koordinatörü
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmzalar

Tez Danışmanı

-

Ünvan, Adı ve SOYADI

Ek Danışman

-

Ünvan, Adı ve SOYADI

Üye

-

Ünvan, Adı ve SOYADI

Üye

-

Ünvan, Adı ve SOYADI

İSTANBUL, 2018

ÖZET

ÇAĞRI MERKEZİNDE TÜKENMİŞLİK VE ÖRGÜTE BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: AKBANK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE UYGULAMA

Melda Yeliz ARSLAN

İnsan Kaynakları Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tunç Bozbura

Mayıs 2018, 90

Bu çalışma Akbank Çağrı Merkezi'nde görevli olan çalışanlarının tükenmişlik düzeyleriyle örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi için gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda Akbank çalışanlarından 206 kişiyle görüşülmüştür. Veriler anket yöntemiyle elde edilmiştir. Veri toplama aracı olarak Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklerden elde edilen veriler SPSS 16.0 paket programıyla analiz edilmiştir.

Yapılan istatistiksel analizler neticesinde tükenmişlik düzeyi altboyutlarıyla örgütsel bağlılık altboyutları arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışma neticesinde aynı zamanda tükenmişlik ve altboyutlarının örgütsel bağlılık ve altboyutları üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Tükenmişlik, Akbank Çalışanları

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN TURKISH AND ORGANIZATIONAL LEGALITY: IMPLEMENTATION ON AKBANK EMPLOYEES

Melda Yeliz ARSLAN

Master of Human Resources

Thesis Supervisor: Prof. Dr. Tunç Bozbura

May 2018, 90

This study was conducted to examine the relationship between burnout levels and organizational commitment of Akbank employees. For this purpose, 206 employees from Akbank employees were interviewed. Data were obtained by questionnaire method. Maslach Burnout Inventory and Organizational Commitment Inventory were used as data collection tools. The data obtained from the scales were analyzed by SPSS 16.0 package program.

As a result of the statistical analyzes made, it was determined that there is a negative and significant relationship between burnout level subdimensions and organizational commitment subdimensions. At the same time, the study found that burnout and sub-dimensions were a significant predictor of organizational commitment and subdivisions.

Keywords: Organizational Commitment, Burnout, Akbank Employees

İÇİNDEKİLER

TABLolar	v
1. GİRİŞ	1
1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	2
1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	2
1.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	4
2. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI	5
2.1. TÜKENMİŞLİK	5
2.2. TÜKENMİŞLİĞİN TARİHSEL ÇERÇEVESİ	6
2.3. TÜKENMİŞLİĞİN ALT BOYUTLARI	9
2.3.1. Duygusal Tükenmişlik	9
2.3.2. Duyarsızlaşma	11
2.3.3. Kişisel Başarıda Düşme	13
2.4. TÜKENMİŞLİK SEBEPLERİ	143
2.4.1. Bireysel Sebepler	14
2.4.2. Örgütsel Sebepleri	176
2.5. TÜKENMİŞLİĞİN ÖRGÜTE ETKİLERİ	198
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMSAL ÇERÇEVE	221
3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	221
3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ	265
3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI	276
3.3.1. Etzioni'nin Sınıflandırması	276
3.3.2. Becker'in Yaklaşımı	298
3.3.3. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması	298
3.3.4. Penley ve Gould'un yaklaşımı	2930
3.3.5. Kanter'in Sınıflandırması	2930
3.3.6. Balcı'nın sınıflandırması:	310
3.3.7. Wiener'in sınıflandırması	321
3.3.8. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı	332
3.3.9. Mowday, Porter Ve Steers'in Yaklaşımı	353
3.3.10. Katz ve Kahn'ın sınıflandırması:	353
3.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	364
3.4.1. Kişisel Faktörler	364
3.4.2. Örgütsel Faktörler	386
3.4.3. Örgüt Dışı Faktörler	420

4. BULGULAR.....	453
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	775
KAYNAKÇA	797
EKLER.....	843



TABLULAR

Tablo 4.1: Cinsiyet	44
Tablo 4.2: Eğitim Durumu	45
Tablo 4.3: Yaş	45
Tablo 4.4: Çalışma Süresi	46
Tablo 4.5: Farklı Kurumda Çalışma Durumu	46
Tablo 4.6: Memnuniyet	47
Tablo 4.7: Mutluluk	47
Tablo 4.8: İletişim	48
Tablo 4.9: Yönetici Davranışları	49
Tablo 4.10: Fikir	50
Tablo 4.11: Ödül	51
Tablo 4.12: Takdir	52
Tablo 4.13: Ödül Sistemi	53
Tablo 4.14: İlişki	54
Tablo 4.15: Hakkın Korunması	55
Tablo 4.16: Bağlılık	56
Tablo 4.17: Tükenmişlik	57
Tablo 4.18: Ücret	58
Tablo 4.19: Güler Yüz	59
Tablo 4.20: Çalışanların Güler Yüzlülüğü	60
Tablo 4.21: Düzen	61
Tablo 4.22 : İstek	62
Tablo 4.23: Adalet	63
Tablo 4.24 : Yönetici Adaleti	64
Tablo 4.25: Maddi Kaygı	65
Tablo 4.26: Çalışma Kültürü	66
Tablo 4.27 : Psikolojik Destek	67
Tablo 4.28: Eğitim	68
Tablo 4.29: Özgürlük	69
Tablo 4.30: Mesai Saatleri	70
Tablo 4.31: Kalite	71

Tablo 4.32: Sosyal Statü72



1. GİRİŞ

İnsanoğlu, araştırılması gereken en önemli konuların başındadır ve insanı keşfetmek için yapılan çalışmalar ile bu çalışmalardan elde edilen sonuçlar, temel bilimler alanında yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlar kadar kesin değildir.

Bir kişi sosyal bir varlıktır ve bu sosyal yaşamın getirdiği çeşitli pozitif ve olumsuzluklarda yaşar. Ailesiyle birlikte, çevresindeyken ve içinde bulunduğu iş ortamında birçok problemle karşı karşıyadır. Bu zorluklarla baş etmek için bir takım yöntemler geliştirmektedir. Ayrıca, kuruluşlar insan faktörünü göz ardı edemez ve çalışanlarının zihinsel ve fiziksel sağlığının organizasyonun başarısına paralel olduğunu kabul edemez. Organizasyonlar, çalışanların katılımının, üretkenliğinin ve performansının sadık bağlılıkla doğrudan orantılı olduğunu farkında olmalıdır. Kuruluşa bağımlılık hissi olan çalışanların tükenmişlik düzeylerinin de düşük olması beklenmektedir.

Yukarıda belirtildiği gibi, örgütsel bağlılık, çalışanların performansını ve dolayısıyla organizasyonel performansı olumlu etkileyen tükenmeyi azaltmaktadır. Tükenmişlik seviyesine bağlı olarak, olumsuz ve organizasyonel sonuçların ortaya çıkması muhtemeldir. Buna ek olarak, çalışanların performanslarındaki düşüş, devamsızlık artışı, çatışmalarda artış, iş kalitesinde düşüş, iş tatmini azalması ve işgücü transferlerinde artış gibi olumsuz sonuçlar da söz konusudur.

Örgütsel bağlılık ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik çok sayıda çalışmaya rağmen, literatürde, bankalarda çalışan personelin hem örgütsel bağlılığını hem de tükenmişlik düzeylerini inceleyen örgütsel bağlılık ile tükenmişlik arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmaların son derece yüksek olduğu görülmektedir.

1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışma, banka çağrı merkezinde görev yapan çalışanların yaşadıkları tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Çalışanların, kurumların tümünde olduğu gibi bankaların başarısını artırmaya yönelik önemli katkıları bulunmaktadır. Banka çağrı merkezi çalışanlarının örgütlerine bağlı olmaları, iş tatmini ve iş tatmininin yüksek olmasına yardımcı olur. Çalışmalarını seven organizasyonlar ve çalışanlar, daha kaliteli hizmet sunmak için çaba gösterecek ve böylece organizasyonlarının başarısına üst düzeyde katkıda bulunacaklardır.

Bu çalışma, insan ilişkilerinde yoğun olarak çalışan insanların yaşamlarının yoğun stres altında olduğu ve fiziksel ve zihinsel yorgunluğunun örgütsel bağlılıklarını azaltacağı ve işten ayrılma niyetini arttıracığı inancına dayanmaktadır. Bu düşüncenin ışığında, bu çalışmada tükenmişlik sendromunun duygusal tükenmesi, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı boyutları; duygusal bağlılık, süreklilik ve normatif bağlılık ve işten ayrılma niyetlerinin ortaya koyulması amaçlanmıştır.

1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Ekonomik ve coğrafi sınırlar gölgelendiğinden ve rekabet her geçen gün daha da zorlaştıkça, organizasyon içindeki insan unsuru daha da önemli hale geldi. Örgütler artık atanan görevleri yerine getiren tek kişi değildir; araştırmacılar, öğrenenler ve öğrendiklerini öğrenen insanlar. Çalışanların istek ve beklentilerinin bir sonucu olarak çalışanların talep ve beklentileri artmaktadır.

Çalışanlarından azami faydayı sağlamayı hedefleyen kuruluşlar, bilgi ve teknolojiye dayalı sürekli öğrenmeyi ve gelişmeyi destekleyen modern kurumlar olmalı ve çalışanların adalet, eşitlik ve eşitlik ilkelerini göz önünde bulundurarak kendi amaç ve hedeflerini belirlemelerine olanak tanımalıdır. Çünkü çalışanlar, hem maddi hem manevi anlamda tatmin sağladıkları sürece organizasyonda kalmak isteyeceklerdir. Eğitimli insan

gücünü kaybetmek istemeyen kuruluşlar, çalışanlarını kendilerine bağlamak için faaliyetlerde bulunmalıdır.

Çalışan örgütleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olan tükenmişlik kavramı, çalışmalarını ve ilişki içinde oldukları diğer insanlara karşı tutum ve davranışları derneklerin çıktısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İşyerindeki ağır stresin bir sonucu olarak ortaya çıkan tükenme davranışı, iş talepleri ile uzun süre boyunca kişisel kapasite arasında bir dengesizlik olduğunda ortaya çıkar, çalışanın enerjisinin tükenmesine, işçinin zihinsel kopmasına yol açar. profesyonel performansın azalması ve nihayetinde işten ayrılma niyeti. Yolsuzlukla mücadele kavramı, küresel rekabet ortamında başarı ve güç kazanmış kuruluşların karşılaşmak istemediği bu olumsuz tutum ve davranışlardan kaçınmanın önemli bir anahtarı olarak ortaya çıkmaktadır.

Maddi ve manevi açıdan memnuniyetini sağlamayı hedefleyen çalışanlar çabalarını karşılayamazlar ve bireysel hedeflerini yerine getiremezlerse, tükenmişlik duygusu için uygun bir zemin hazırlanır. Kuruluşların tükenmesine bağlı olarak, çalışanların örgütsel bağlılıklarındaki azalma, işten ayrılma niyetinde artışlar ve buna bağlı olarak işgücü devir hızı ortaya çıkmaktadır. Mesleki ciro örgütler için önemli bir maliyet unsurudur. Kurulardan ayrılan çalışanın yerini alacak yeni bir çalışanın işe alınması; seçim ve yerleştirme, eğitim ve oryantasyon çalışmaları, kurumların bütçeleri tahsis etmesini gerektirir. Bununla birlikte, işyerinde iken işe ya da iş kaybına katılmama ya da devamsızlık, kurumların verimliliğini ve etkinliğini azaltmaktadır.

Bu çalışma, tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek açısından bir bakış açısı sunmak açısından önemlidir. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve yoğun insan ilişkilerinde çalışan bireylerde kişisel başarı duygusunun azalması olan tükenmişlik sendromu, çalışanların örgütsel bağlılıklarını azaltmakta ve örgütlenmelerini zorlaştırmaktadır. Organizasyonların bağlılıklarını artırmak ve işten ayrılma niyetlerini azaltmak için çok fazla faaliyette bulunması gerekmektedir. Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesi ve işten ayrılma niyeti, ilgili tedbirlerin kuruluşlar tarafından alınmasını, organizasyonların istediği örgütsel bağlılığı ve hızın azalmasını kolaylaştıracağı düşünülmektedir.

Literatürde tükenmişlik sendromu, örgütsel bağlılık ve iş ayrımı ile ilgili herhangi bir çalışma olmadığı ve çalışmanın literatüre katkı sağladığı düşüncesiyle çalışma daha da önemlidir.

1.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışma teorik ve ampirik olarak iki bölümden oluşmaktadır. Literatürde, tükenmişlik sendromu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti kavramları üzerinde çalışmanın kuramsal bölümünde çalışılan birçok yayın ve araştırma bulunmaktadır. Ancak, bu kavramları birlikte inceleyen hiçbir araştırma yoktu. Konu ile ilgili yayınlardan elde edilen kitap, makale ve tezlerin, kütüphanenin, internetin, çeşitli ulusal ve uluslararası yayınların kullanılması ile kuramsal kısım oluşturulmuştur.

Araştırmanın ampirik bölümünde, Akbank çağrı merkezinde çalışanlara yönelik ankete dayalı bir araştırma bölümü yer almaktadır. Anket verilerinin analizinden elde edilen bulguların yardımıyla, banka çağrı merkezi çalışanlarının tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

2. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI

2.1. TÜKENMİŞLİK

Yaşadığımız yüz yılda insanlar farklı sebeplerden ötürü tükenme yaşayabilir. Tükenmişlik, sunulan hizmetin niceliğinde veya niteliğinde hatalar, kusurlara yol açabilir. Diğer taraftan hizmeti sunan bireyleri fiziksel ve psikolojik olarak kötü etkileyebilir. Tükenmişlik tabirini ilk olarak ifade edenlerden biri olan Freudenberger ifadesi, “enerji, güç veya kaynaklar üzerindeki aşırı istekler, taleplerden dolayı tükenmeye başlamak” şeklinde ifade etmiştir. Edelwich ve Brodsky ise, tükenmişlik “idealizm, enerji, amaç ve düşüncenin, iş koşullarının bir sonucu olarak, ilerlemesinin, gelişmesinin kaybıdır” biçiminde sunulmuştur (Aksu ve Baysal 2005 s.9).

Pines’in bakış açısından tükenmişliğin oluşmasının asıl sebebi, insanların hayatı boyunca yaptıkları ya da yapacakları işin o insan için ne kadar anlamı ya da faydalı olduğuna dair inançlarıdır. İş hayatında önemli bir amaç elde etmeyi uman insanlar ilk önce işe büyük bir odaklanma ve beklenti ile başlarlar. Hata yaptıklarını veya yaptıkları işin umdukları amaç doğrultusunda olmadığını anladıklarında umutsuzluk çaresizlik ve tükenmişlik hissine kapılırlar. Berns’in bakış açısı ile, bireyin işinin manasından ya da amacından uzaklaşarak hizmeti sundukları kişileri artık daha fazla önemsememesi durumudur. Cherniss’in bakış açısına göre, çalışmakta oldukların işin yaratmış olduğu stresin bir geri tepmesi olarak güdüsel, duygusal, tutumsal ve davranışsal farklılıkları oluşturan tüm nedenlerin birleşimine eşdeğer bir baskı olan tükenmişlik, geçici bir yorgunluk veya zorlanma değil de çalışanın yapmış olduğu işi daha fazla icra etmek istememesi şeklinde kalıcı bir süreçtir. Tükenmişlik “kişisel düzeyde kötü duygusal hayatı sürekli etkileyen bir bunalım” biçiminde ifade edilmiştir. Kalimo’ya göre tükenmişlik, yapılacak olan işten istene yeterlilikle bireyin kapasitesi arasında, uzun süre yaşanan dengesizlik halinde oluşan ve çalışma hayatında süreklilik gösteren duygusal baskı sonucudur. Veninga ve Spradley tükenmişliği; çalışma hayatının stres, psikolojinin zaman içirişinde kötüye gitmesi ile oluşan durum, duygusal olarak tükenme, bağışıklık sisteminin zayıflaması, kişi de diğer insanlara karşı oluşan umursamazlık, tatmin duygusunun azalması ve sürekli

olarak olumsuz düşünme, işinden zevk almama ve çalışma hayatında verimli olamama olarak ifade edilir.

Fawzy ve diğerleri tükenmişliği dört aşamada ifade etmişlerdir. Birinci aşama, şevk ve coşku; bu aşamada yapılacak işe karşı olan heyecan, umut, enerji artması, gerçekçi olmayan mesleki hayaller ve beklentiler bulunur. İkinci aşama, sakinleşme aşaması; bu aşamada kişi hayallerine kavuşamayacağını kendine inandırmaya başlar. Üçüncü aşama engellenme aşaması; bu aşamada kişi diğer insanlara yardım etme niyeti ile başladığı işinde, insanları, sistemi ve olumsuz çalışma düzenini değiştirmenin çok zor olacağını anlamaya başlar. Son evre, umursamazlık evresi; bu evrede kişi duygusal çöküntü, işine karşı olan inançsızlık ve umutsuzluk olur (Soysal 2011 s.15).

Tükenmişlik duygusunu yaşayan kişilerde; hızlı sinirlenme, anı sinir patlamaları, sürekli ağlama, alınganlık, sürekli yalnız olma isteği, işe gitmeme ya da geç gitme, işi yavaşlatmaya neden olan eylemlerde bulunma, odaklanma güçlüğü, ilaç, sigara, alkol kullanıma eğilim ve ya kullanımda büyük bir artış, az ve ya çok beslenme, evlilik sürecinde zorlanma, dış çevreden uzaklaşma, unutkanlık, dış çevreye kötü davranma, sürekli bir halsizlik, çevresine karşı güven duygusunu yitirme, yapılacak olan işleri sürekli olarak erteleme isteği, hizmet verdiği insanlara karşı olumsuz davranış, alaycı ve küçümseyici bir yapı içine girme ve benzeri davranışlar gözlenmektedir (Akten 2007 s.32).

2.2. TÜKENMİŞLİĞİN TARİHSEL ÇERÇEVESİ

Bir terim olarak tükenmişlik bilim insanlarınca 1960'lı dönemlerde ümitsiz uyuşturucu bağımlılığını tarif etmek için kullanılmıştır. Fakat Herbert Freudenberger tarafından kendisiyle alakalı çok çalışmaktan meydana gelen bir durumu tanımlamak için "tükenmişlik sendromu" tabirini kullanması ile yaygınlaşmıştır. Bilim insanları 1970'li dönemlerden süre gelen tükenmişlik tabirini daha değişik bir biçimde ifade etmektedirler. Örnek vermek gerekirse Pines ve Aronson tükenmişlik sendromunu ifade etmek için "fiziksel olarak tükenme, çaresizlik ve umutsuzluk duygusu içinde olma, hayal kırıklığı yaşama, olumsuz benlik kavramı geliştirme, işine, beraber çalıştığı kişilere ve genel olarak yaşama karşı olumsuz duygular besleme" şeklinde tanımlamışlardır. İleri seviyede

tükenmişlik sendromu kişinin dış çevresini büyük ölçüde olumsuz etkilemektedir. Maslach ise çalışanların işlerine veya iş arkadaşlarına karşı büyük bir düşmanlı ve nefret duygusu beslediklerini öne atmıştır. Diğer bir yandan Mattingly tükenmişlik sendromunu, kişiye özgü bir biçimde ortaya çıktığını bir takım belirti, davranış ve tutum biçiminde ele almıştır. Freudenberger ve Richelson tükenmişlik tabirini, yorgunluk ya da amaca, yaşam biçimine karşı olan büyük bir hayal kırıklığı olduğunu belirtmiştir. Tükenmişlik sendromu ile alakalı yapılmış olan bunca çalışmanın ortak noktası, kişileri olumsuz etkilediği ve yaşam isteğini azalttığı biçimindedir. Bu durumda tükenmişliği tanımlamak için umutsuzluk kelimesi çok uygun bir tabir olur (Seferoğlu vd. 2014 s.349).

Herbert Freudenberger 1974 yılında tükenmişlik sendromunu ilk kez tanımlamış ve şu sözlerle dile getirmiştir “başarısız olma, yıpranma, aşırı yüklenme sonucu güç ve enerji kaybı veya tatmin edilemeyen ihtiyaçlar sonucunda bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu”. Tükenmişlik sendromu çoğunlukla doğrudan insanlarla temas kurulan mesleklerde gözlenmiştir. Maslach ve Zimbardo’ya göre tükenmişlik sendromu kişinin yapmış olduğu işi etkiler, performansında büyük bir düşüş gözlenir ve yapmış olduğu işteki kaliteyi büyük oranda düşürür. Bununla beraber kişinin motivasyonunda azalma meydana gelir ve kişinin kendisini engellemiş gibi hissetmesine neden olur. Bu durumdaki bir kişi artık işi önemsememekle beraber işinde başarılı olma isteği de görülmez. Nihayetinde kişi işini yaparken özen ve çaba sergilememektedir. Tükenmişlik sendromuna etki nedenleri alt başlık olarak incelenebilir. Bunlar bireysel ve örgütsel olarak ayrılır. Bireysel nedenler kişinin yaş, medeni durumu, çocuk sayısı, işe aşırı bağlılık, motivasyon, kişilik, mesleki doyum, örgütsel destek unsurları bulunmaktadır. Örgütsel nedenler ise iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve kişisel değerler benzeri unsurlar olarak belirtilir. Kişi işinde başarılı olmadığını düşündüğü için işinden uzaklaşmakta ve farklı faaliyetlere eğilim göstermektedir (Boymul ve Özeltürkay 2017 s.95).

Cherniss Modeline göre, iş talepleri ve iş talepleri sahip oldukları kaynakları arttırdıkça işçiler strese girer. İş tarafından ortaya konan bu talepler harici veya dahili olabilir. Benzer şekilde, kaynaklar harici (iş ekipmanı gibi) veya dahili (bilgi, beceri, motivasyon, enerji) olabilir. Buna göre tükenmişlik “stressiz stres” olarak tanımlanır ve stresli durumlarla başa çıkmak için bir yol olarak düşünülür. Bu modele göre tükenmişlik, stresle başlayıp

psikolojik çekilme de dahil olmak üzere baş etme davranışlarıyla sona eren bir süreçtir (Kervancı 2010 s.10).

Pines ve Aranson (1988) tarafından oluşturulan bu tükenmişlik ölçeği, Maslach'ın Tükenmişlik Ölçeğinden sonra akademik araştırmalarda en çok kullanılan ikinci ölçek olarak bilinmektedir. Pines modeli ile yapılan tanımlamada, tükenmişlik kavramı; fiziksel, duygusal ve zihinsel açıdan bireyin durgunluk durumunu ifade etmektedir. Bu modelde tükenmişliğin özünde, çalışanı iş ortamında her daim duygusal baskı altında tutmak gibi bir hedef bulunmaktadır. Kişilerin düşük enerjiye sahip olmaları ve kronik yorgunluk hissetmeleri fiziksel tükenme olarak isimlendirilmektedir. Bu tür tükenmişlik yaşayan kişilerde belirli hastalıklara karşı hassasiyet, iştahsızlık, uykuda düzensizlik görülmektedir. Modelin ikinci bileşeni olan duygusal tükenme ise bireylerde çaresizlik, ümitsizlik ve kapana kısılma gibi duyguları içermektedir ve belirli depresyon belirtileri göstermektedir. Modelin son bileşeni olan zihinsel tükenmede ise bireylerin kendine, işine, iş ve özel hayatında karşılaştığı insanlara ve hayata negatif tutumlar geliştirmesiyle ilgilidir ve bu kişiler kendilerini yetersiz olarak görebilmektedirler (Günay 2016 s.11).

Pearlman ve Hartman'a göre tükenmişlik; "kronik duygusal strese verilen ve üç bileşenden oluşan bir yanıttır. Bu bileşenler; duygusal ve/veya fiziksel tükenme, düşük iş üretimi ve başkalarına karşı duyarsızlaşmayı içeren davranış boyutundaki reaksiyonlardır." Yaklaşım, tüketimin algılanmasında ve etkisinde bireysel özelliklerin ve teorik / sosyal çevrenin önemli olduğunu göstermektedir. Stres, etkili ve etkili olmayan baş etme yollarını etkilemektedir. Yaklaşımın dört aşaması vardır (Dinç 2008 s.17):

Aşama 1: Durum, gerilme iletkenliğini gösterir. Stres oluşumunda iki ana durum vardır. Bireyin becerileri ve yetenekleri, algısal ve fiili örgütsel talepleri karşılamak için yetersiz olabilir veya iş, bireyin arzuları, ihtiyaçları ve değerleriyle örtüşmeyebilir.

Aşama 2: Bireyin algıladığı stres düzeyini içerir. Strese yol açan birçok durum stres altındaki bireyin algılayışına yol açar.

Aşama 3: Strese verilen üç temel tepki kategorisini içerirken,

Aşama 4: Stresin sonuçlarını temsil eder. Kronik duygusal stres yaşandığında bu aşamada tükenmişlik ortaya çıkar. Tükenmişliğin bir sonucu olarak, iş tatmini veya iş seviyesinde

bir değişim söz konusudur. Psikolojik ve fizyolojik sağlık durumunda, bir bozulma meydana gelebilir.

Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli, gözlem ve deneyime dayanan ve Ericson'un kişilik gelişim teorisine dayanan bir modeldir. Erken ve orta yetişkinlikte, benzer gelişim özelliklerine sahip dört adımı ayrıntılı olarak incelemek için modelleme girişiminin ilk adımı; kimlik ve rol, ikinci aşama; yeterlilik, yetersizlik, üçüncü adım; verimlilik, durgunluk ve dördüncü adım rejenerasyon, hayal kırıklığıdır. Her adım tükenmişliğin oluşmasında etkili olan bir yaşam tarzı içerir. Suran ve Sheridan'a göre (1985) tükenmişlik, her adımda çatışmanın dolambaçsız kalıcılığından kaynaklanmaktadır (Güven ve Sezici 2016 s.115).

Meier'in (1983) teorisinde tükenmişlik, "bireysel işlerin önemli ölçüde güçlendirilmesi, daha az kontrol edilebilir yaşam veya bireysel yetkinlik nedeniyle küçük bir ödül ve büyük bir ceza beklentisi" olarak tanımlanmaktadır. Bu modelin dört boyutu vardır: birinci boyut, pekiştirme beklentileri, ikinci boyut, belirli sonuçlara yol açan davranışların tanımıdır, örneğin bir çalışan, "Bu görevi yerine getiremem" beklentisini destekleyen deneyimler nedeniyle tükenmişlik yaşayabilir." Üçüncü boyut yeterliliği, üretken davranışlar yapmada kişisel yeterlilik beklentisini ifade eder, yeterlilik beklentisi, bireyin, sonuçları üretmek için gerekli olan davranışları başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmesidir. Bağlamsal süreç olarak adlandırılan son boyut, insanların nasıl öğrendiğini açıklar. Beklentileri korumak ve değiştirmektir (Kervancı 2013 s.15).

Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeline göre çalışanların büyük umutlarla besleyerek mesleğe atılması ve beslediği umutların iş hayatında karşılanmaması, zamanla çalışanların tükenmişlik duygusu içerisinde girmesine neden olmaktadır. Edelwich ve Brodsky tükenmişliğin birbirini takip ve 4 farklı aşamadan meydana geldiğini savunmuşlardır. Bu aşamalara aşağıda yer verilmiştir (Günay 2016 s.10):

1. İdealist Coşku
2. Durgunluk
3. Engellenme
4. Duygusuzlaşma (Apati)

2.3. TÜKENMİŞLİĞİN ALT BOYUTLARI

Maslach ve Jackson tükenmişlik sendromunu; kişisel başarının azalması, duygusal çöküntü ve duyarsızlaşma olarak üç başlıkta incelemiştir. Duygusal tükenme; tükenmişliğin kişisel ve stres derecesini ifade etmekte ve kişinin duygusal ve fiziksel gücünün düşmesi şeklinde tanımlamaktadır. Duyarsızlaşma; kişilerin hizmet verdikleri insanlara bir nesne gibi davranması, küçük düşürücü tabirlerde bulunması, alaycı bir dil takınmasıdır. Duygusal tükenmeyi yaşayan birey, kendini öteki bireylerin sorunlarını çözmede yetersiz hisseder. Kişisel başarının azalması; kişinin kendisini sürekli olarak olumsuz eleştirmesi eğilimi olduğunu belirtir. Kristensen ise tükenmişlik sendromunu; kişisel tükenmişlik, iş tükenmişliği ve müşteri tükenmişliği olarak üç başlıkta incelemiştir. Kişisel tükenmişlik, kişinin tecrübelerinden dolayı fiziksel veya psikolojiksel yorgunluk olarak ifade edilmiştir. İş tükenmişliği, kişinin işinden dolayı oluşan fiziksel ve psikolojiksel yorgunluktur. Müşteri tükenmişliği ise kişinin müşterilerinden dolayı yaşamış olduğu fiziksel ve psikolojiksel yorgunluk olarak ifade edilmiştir (Yıldırım ve İçerli 2010 s.124-125).

2.3.1. Duygusal Tükenmişlik

Mesleki tükenmişliğin bu evresinde kişiler bitkinlik, halsizlik, duygusal bakımdan yıpranmışlık gibi hisler göstermektedir. Bu evre tükenmişliğin en riskli evresi olarak tanımlanır. Duygusal tükenmişlik sürecinde olan bir birey hizmet sunduğu bireylere geçmişteki kadar kaliteli bir hizmet vermediğini hissine kapılır, engellenmiş hissine kapılan kişi ertesi gün gitmek zorunda olduğu işe büyük bir üzüntü ve kaygı içinde yola çıkar (Arı ve Bal 2008 s.133).

Budak ve Sürgevil tükenmişlik sendromunun kişisel stres tarafını incelemişlerdir. Eren ve Durna, tükenmişliği duygusal çöküntü ve süre gelen halsizlik hali olarak tanımlamışlardır. Bu sebeple işçiler yapmakta yükümlü oldukları işleri yapmakta büyük bir zorluk çekecek ve iş bitiminde dahi rahatlama, mutluluk gibi duyguları hissetmeyeceklerdir. Lingard, bu noktada işçiler işe odaklanmada büyük bir zorluk çekeceklerini belirtmiştir. Sucuoğlu ve Kuloğlu, tükenmenin başlarda duygusal çöküntü

olarak başladığını ve sonralarında ise diğer evlerin görüldüğünü dile getirmiştir. Duygusal çöküntü yaşayan insanlar, ürettikleri üründe veya hizmet verdikleri kişilere geçmişte olduğu gibi kaliteli bir hizmet verememektedir ve bunun bilincindedirler. Dolayısıyla kişi büyük bir engellenmişlik duygusu, stres ve gerginlik hisseder (Ertürk ve Keçecioğlu 2012 s.42).

Freunderberger duygusal tükenmişlik evresini tanımlamıştır. Tükenmişlik sendromunun en belirleyici ve en riskli evresi olarak belirtmiştir. Bu evre işçilerin işyerinde yıpranma ve yorulmalarını göstermekle beraber tükenmişlik sendromunun içsel evresini oluşturmaktadır. Duygusal tükenmişliği ortaya çıkartan en başlı sebep olarak çalışma alanında ortaya çıkan bazı çatışmalar ve normalin üstünde ki mesai saatleridir. Bu evre, kişilerin iş yerinde üsleri ile aralarında tek taraflı bir iletişim olduğunu ve emeklerinin karşılığını alamadıklarını düşündüklerinde ve daha fazla bir şey veremeyeceklerini hissettiklerinde ortaya çıkmaktadır. İş yerinde aynı stres oranı ile işlerini yapan iki kişiden stresle baş etmeyi bilmeyen kişinin diğer kişiye nazaran daha yüksek bir seviyede tükenmişliğe kapıldığı gözlenir (Karaalioğlu 2015 s.11).

Duygusal tükenmişlik, işçilerin psikolojik olarak işe odaklanamama durumu olarak tanımlanabilir. Maslach, Jackson'a göre duygusal tükenmişlik ile kendine psikolojik ve duygusal olarak fazla baskı kurması, karşısındaki bireylerin duygusal isteklerini yerine getirememiş hissetmesi, halsizlik ve tükenmişlik hissi ile daha fazla işine devam etmeme isteği olarak tanımlamaktadır. Birey diğer bireylerin istediklerini karşılamakta güçlük çektiğini hissetmekle beraber yaptığı işe verdiği efor büyük bir oranda azaltmakta, diğer bireyler ile olan ilişkilerini işin ilerlemesini sağlayacak en al seviyede tutarak duygusal tükenmişlikle baş etmeye çalışır (Helvacı ve Turhan 2013 s.59).

Duygusal tükenme tükenmişliğin en riskli evresi olarak kabul edilir ve tükenmişliğin başlangıcı ve belirtilerinin en net görüldüğü evredir. Duygusal tükenmenin temel sebebi olumsuz çalışma ortamı, diğer çalışanlar ile yaşanan çatışmalar ve anlaşmazlıklar, işçinin karşılaya bileceğinden fazla iş verilmesi olarak gösterilir. Duygusal çöküntü yaşayan kişiler kendilerini kullanılmış ve yıpranmış hisseder. Bu durumdan kendilerini kurtara bilmek için ellerinden hiçbir şey gelmeyeceğini düşünürler. Tükenmişlik yaşayan bireylerin, içinde buldukları hali ifade ederken en çok kullandıkları belirtiler duygusal

tükenme evresini tanımlayan belirtilerdir. Tükenmişlik evresi arasında en çok rapor edilen ve analiz edilen evre olarak karşımıza çıkar (Polatçı vd. 2014 s.284).

Duygusal tükenme diğer tükenmişlik boyutlarından daha hızlı algılanır. Örgütsel faktörlerden aşırı iş yükü çalışanların tükenmesinde önemli rol oynar. Duygusal olarak tükenmiş hisseden çalışanlar, hizmet ettikleri insanlara daha az duyarlı ve iş kapasiteleri düşüyor. Duygusal tükenme, yorgunluğun ilk aşamasıdır. Bu, bireyin psikolojik duygusal kaynaklarının azaldığı ve bu durumun artmaya devam ettiği anlamına gelir. Çalışanlar duygusal yönden çok yorgun ve yıpranmış hissediyorlar. Bu psikolojideki bireyler, bu gerginlik ve hayal kırıklığıyla çalışmalarına odaklanmakta güçlük çekiyorlar. Her geçen gün işe gidip bu işe tekrar gitmek için bu gerilim artar. Yeni güne başlamak için enerji bulamazlar çünkü duygusal kaynakları tükenir. Yalnız kalmak istiyorlar ve onların tutumlarıyla, onlara karşı olan insanları aldılar (İnce 2015 s.5).

Duygusal tükenmişlik altboyutu tükenmişliğin en bariz, en kolay ve sık gözlenen hali olup kişinin diğerleriyle arasına bir mesafe koyması, iş yükünden kaçması gibi durumlar duygusal tükenmişliğin en dikkat çekici sonuçları arasında yer almaktadır (Akçay 2016 s.7).

2.3.2. Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma, kişinin hizmet verdiği kişileri nesneleştirilmesi yani kişilere duygudan yoksun bir biçimde davranış göstermesidir. Kişi hizmeti sunmuş olduğu kişiye karşı alaycı, duygusuz ve umursamaz bir davranış içine girmesidir. İşçiler, hizmet verdikleri kişilere ve çalışmakta oldukları işletmeye karşı sorumluluklarından uzak, kinayeli ve mesafeli bir davranışta bulunmakla beraber bu davranışlarından da rahatsız olmazlar. Küçümseyici bir lügat takınma, insanları sınıflandırma, katı kurallar çerçevesinde çalışma ve endişe göstermemeleri belirtiler içindedir. Duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişiler arası evresini tanıtmaktadır. Daley özellikle sosyal hizmet görevlilerinden bahsetmiş olsa da tükenmişlik yaşayan bir kişinin belirtilerini tanımlamıştır. Dolayısıyla, tükenmişlik yaşayan kişi dış çevresine karşı oldukça katı bir çizgi çekmekte. Örnek vermek gerekirse arkadaşlarına veya ev içinde işten bahsetmek istemezler ve hizmet verdikleri kişilere fiziksel biçim mesafe koyabilmek için iletişim düzeyini en az seviyede tutarlar. Bir diğer

tarafından Daley tükenmişlik yaşayan bir bireyin hizmet verdiği kişiye karşı katı ve sert bir tavır almakla beraber o kimselerin sorunlarına çözüm getirmek yerine sorunları önemsemezler ve “kitaba göre” hareket etmeyi tercih ederler (Arı ve Bal 2008 s.133-134).

Maslach ve Jackson duyarsızlaşmayı, çalışanın hizmet sunduğu bireylere karşı, onların özgür bir birey olmalarını dikkate almadan adeta onları nesnelleştirerek duygudan yoksun bir biçimde davranış takınmak olarak tanımlamıştır. Sünter ve ark paralel duygusallaşmayı kişilerin iş arkadaşlarına karşı olumsuz ve alaycı bir tavın sergilemesi olarak tanımlamışlardır. Budak ve Sürgevil’e göre ise duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişiler arasından ki etkisini gösterir, hizmet veren kişilere karşı olumsuz, katı ve alaycı bir davranış sergileyen işe karşı tepkisizleşmedir. Örnek vermek gerekirse öğretmenlerin öğrencilerine, öğrencilerinin velilerine ve iş arkadaşlarına karşı duyarsızlaşmayı geliştirdikleridir (Ertürk ve Keçecioğlu 2012 s.42).

İşinin duyarsızlaşmanın ilk etkilerini hissettiklerinde kendilerini duygusal ve psikolojikselsel bakımdan koruya bilmek için işini her yönüyle “kitabına uygun” bir biçimde yapmaya çalışırlar. Bu durum onları zamanla duygusuzlaşma, karışığında bulunan insanların arzularını göz ardı etme ve kişileri nesnelleştirme halini alır ve bu duyarsızlaşmanın ileri safhalarıdır. Duyarsızlaşmanın bu safhalara geldiğinde bireyin kendisini soğuk, bencil diğer bireylerin isteklerini ve arzularını göz ardı eden ilgisiz bir kişi gibi değerlendirmesine neden olacaktır. Duyarsızlığın bu safhalarında kişinin bu tavırları sadece hizmet sunduğu kişilere karşı değil aynı zamanda iş arkadaşlarına ve çalışmakta olduğu kuruma karşı da bu davranışları sergilemesi olağan olmaktadır. Kişinin hizmet sunduğu bireylere karşı aşağılayıcı ve alaycı ifadeler kullanması örneğin bir doktorun hastasının ismi yerine hastalığının adını söylemesi gibi, mesai saati içerisinde çalışma arkadaşlarıyla sürekli sohbet etmesi, verilen molaları ihtiyacından fazla bir biçimde uzatması, mesleki kelimeleri gerekli gereksiz kullanması duyarsızlaşmanın bir belirtisi olarak görülür. Bireyin kendisini bu biçimde değerlendirmesi de mesleki hayatındaki başarısını sorgulamasına neden olacaktır (Helvacı ve Turhan 2013 s.59).

2.3.3. Kişisel Başarıda Düşme

Tükenmişliğin kişisel başarı ve gelişme evresini ifade etmektedir. Düşük mesleki başarı hissi tükenmişlik sendromunun bir parçasıdır ve diğer iki evrenin etkisi olarak ele alınmaktadır. Bu evre kişinin kendisini olumsuz olarak eleştirmesi eğilimin olduğunu göstermektedir. Kişinin diğer bireylere karşı beslemiş olduğu olumsuz düşüncelerin zaman içerisinde kendisi içinde beslemesine neden olmaktadır. Tükenmişlik hissine kapılan bir kişi zaman içerisinde mesleğine karşı bir olumsuz bir düşünce geliştirir ve işinde başarılı olamayacağını, boşa çalıştığını ve vakit harcadığını, mesleki yeterliliğini sorgulamasına neden olacaktır (Polatçı vd. 2014 s.285).

Tükenmişlik, belli bir istirahat döneminden sonra yok olan geçici bir yorgunluk olamamakla birlikte iş hayatının farklı safhalarından görülebilmektedir. Öte yandan tükenmişliğin bu üç safhası değişik mesleklerde değişik varyasyonlarda görülebilmektedir. Örnek vermek gerekirse bir iş çalışma arkadaşları ile zor şartlarda iş ilişkileri içerebilir, bu durum duygusal tükenmeye yol açar, ancak bu iş başarı açısından büyük fırsatlar sunabilir. Bir diğer yandan, iş şartları zor ve yıpratıcı olabilir. Bu durum duygusal tükenmeye yol açar (Arı ve Bal 2008 s.134).

Kişisel başarıda düşme, işe ve iş gereği karşılaşılan kişilerle ilişkilere bağlı başarı ile yeterlilik duygularında azalma ile ortaya çıkar. Kendini başarısız olarak addeden kişi bu durumda başarabileceği ya da gerçekleştirebileceği eylemleri yapamamaya ve kendini pasifize ederek mesleki davranımlardan kaçınmaya başlar. İşgörenler, kendileriyle ilgili değerlendirmelerinde de olumsuz bir tutum içerisindedirler. Tükenmişliğin bu boyutunda kişilerde, iş nedeniyle karşılaşılan kişilere bağlı başarı ve yeterlilik duygularında belirgin bir azalma görülür. Suçluluk, sevilme hissi ve başarısızlık duyguları, kendine saygıyı azaltarak kişiyi depresyona sürükleyebilmek (Ertürk ve Keçecioğlu 2012 s.43).

2.4. TÜKENMİŞLİK SEBEPLERİ

Genellikle iş hayatında ki beklentilerin çoğunluğu ve beklentiler ve geçekler arasındaki uyumsuzluğun fazlalığı nedeniyle oluşan bir durum olarak belirtilen tükenmişliğin

nedenleri kişilerin beklentileriyle alakalandırılır. Tükenmişliğin ortaya çıkmasında birçok etki vardır. Demografik, bireysel ve kurumsal nedenlerin yanında kültür farklılıkları, iş hayatındaki stres, fazla mesaiyle birlikte bireyin psikolojik dengesini yitirmesi olarak betimlenebilir (Dinç 2008 s.8).

2.4.1. Bireysel Sebepler

Bireysel özellikler, kişide var olan, bazı durumlarda tükenmişliğe temel atan veya tükenmişlik hissini yükselten, bazı durumlarda ise tükenmişliği ve yarattığı etkiyi azaltmakta olan nedenleri tanımlamaklardır. Tükenmişliğe etki eden kişisel ve sosyal sebepler arasında cinsiyet, yaş, eğitim, medeni hal, mesai süresi, sosyal çevre, kişilik ve beklentiler gösterilmektedir (Arı ve Bal 2008 s.136).

Kişilik, kişinin kendi bakışından maddi ve psikolojik nitelikleri hakkında bilgisi biçiminde tarif edilebilir. Temel olarak kişilik A ve B tipi olarak ikiye ayrılır (Dinç 2008 s.10).

- i. A tipi içe kapanık kişiliktir. Utangaç, çekingen, genelde yalnız bir biçimde çalışmayı seven özellikleri içermektedir. Hızlı yemek yer, hızlı ve yüksek sesli konuşur, zamanını boşa harcamaktan çekinir, aynı anda birden fazla iş yapmaya çalışır. Öne çıkan özelliklerinde dinleme, arkadaşlık ve zevk verici eylemlerde bulunmaya az vakit harcaması bulunur. Diğer kişilerin konuşmasını keser. İnsanlara karşı çabuk sinirlenme huzursuzluk ve sabırsızlık gözlenir. Arka planda kalan ama sıklıkla görülen özellikleri ise titizlik, yarışmacılık ve her şeyi kontrol etme isteğidir. Kurumlarda genellikle a tipi kişilik gözlenen kişiler ödüllendirilir. Yöneticilerinde genellikle a tipindeki kişilerden seçildiğini göre biliriz.
- ii. B tipindeki kişiler ise genellikle a tipinin davranışlarının tam olarak zıt bir davranış sergilerler. Zaman darlığından şikâyet etmezler, ihtiyaç duymadıkça başarılarını gizlerler diğer insanlar ile paylaşmaya gerek duymazlar ve tartışmadan kaçınırlar. Saldırgan davranmazlar oldukça sakin bir kişiliğe bürünürler. Huzurlu olarak çalışırlar ve suçluluk duymadan rahatlayabilirler. Genellikle başkalarının kendileri hakkında düşündüklerini umursamazlar. B tipi kişiliğine sahip insanlar genelde dışa dönüktür. Sosyal faaliyetlere katılmayı seven, atılgan, duygusal problemlerini diğer bireylerle paylaşan kişilerdir. B tipi kişiler katı kural perdesini yırtmış, esnek kişilerdir. Sakin ve

özverili bir iş hayatına sahiptirler. Kendisinden ve çevresinden emin insanlardır.

Kişilerin sahip oldukları eğitim seviyesi de tükenmişliği etkileyen bir unsurdur. Bu konuda yapılan araştırmalarda değişik bulgular ortaya konulmuştur. Fakat araştırmaların çoğunda eğitim seviyesinin artmasıyla tükenmişlik seviyesinin düşeceğini yani eğitim ve tükenmişlik arasında zıt bir ilişki olacağını söylese de bulgulara bakıldığında tam tersi bir durum olduğu görülmektedir. Böylelikle eğitim arttıracak stres oluşturan unsurların ve sorunlar ile karşılaşma olanağının arttığı söylenebilir. Eğitim seviyesinin artmasıyla kişilerin kariyer açısında beklentilerini artırır ve bu durumda stres kaynağında artırmış olur. Tükenmişliği etkileyen sosyal unsurlar ele alındığında belirleyici olarak aile ve sosyal çevrenin olduğu gözlenmektedir. İyi bir aile yapısına sahip olma, çalışma arkadaşları ve sosyal çevresiyle var olan sorunların üstesinden gelebilmek için etkin kullanılması tükenmişliği azaltan önemli unsurlardandır. Buick ve Thomas'ın orta düzeydeki otel çalışanlarının üstünde yapmış olduğu araştırma sonuçlarına bakıldığında destek gören çalışanlara nazaran destek görmeyen çalışanların tükenmişlik sendromunu yakalanma oranının yükseldiğini görmekteyiz. Çalışanların medeni durumunda tükenmişliğe etki eden unsurlardandır. Yapılan çalışmalara göre evlenmiş ve boşanmış bireylerle evli ve çocuksuz bireylerin tükenmişlik hissinde artış olduğu gözlenmektedir (Arı ve Bal 2008 s.137).

Tükenmişlik Sendromunu Önleme Ve Başa Çıkma Yolları; Kişisel seviyede (Balcıoğlu vd. 2008 s.103):

- i. Birey, işin başında icra ettiği işin zorluklarını ve risklerini, tükenmişliğin belirtilerini öğrenmelidir.
- ii. Mümkün oldukça iyi performans sergileyebileceği mesleklere yönelmelidir.
- iii. Görevlerinin sınırlarını anlamalı ve altından kalkamayacağı işlere girmemelidir.
- iv. İhtiyaç duyduğu zamanlarda çevresinden yardım almakta çekinmemelidir.
- v. Gerektiğinde iş hayatından uzaklaşmalı, farklı fiziksel ve zihinsel aktiviteler de bulunmalıdır.
- vi. Birey istirahat ve tatil imkanları kullanmaktan çekinmemelidir.

2.4.2. Örgütsel Sebepleri

Kişilerde tükenmişlik sendromunu etkileyen İşletme ve kurum ile ilgili unsurlardan başta gelen iş yükü, kontroller, ödül, Aidiyet adalet ve değerler olarak betimlenebilir. İş yükü belli bir süreçle beraber belli bir kalite olarak tanımlanabilir. Kontrol, bireyin işindeki sahip olduğu sorumluluklar “seçim yapma, karar verme, sorun çözme ve sorumluluklarını yerine getirme” biçiminde ifade edilebilir. Ödül, kişinin çalıştığı kuruma karşı katmış olduğu değerlerin karşılığı olarak hem maddi hem de manevi olarak karşılığını almasıdır. Aidiyet duygusu kurumun sosyal statüsünü tanımlamaktadır. Bu sayede kişiler sosyal destek ve iş birliği misali olumlu kazançlar sağlayabilecekleri sosyal gruplar içinde yer alabilir. Adalet ifadesi, belli bir kurumda iş görenlerin kurumsal karar veya stratejilerin doğruluğu konusunda olumlu duyguları kurum içerisinde as ve üslerin kurum tarafından aynı kurallar çerçevesinde değerlendirilmesidir. Değer ise, “neyin iyi neyin kötü” olduğuna dair sahip olunan inançtır. Kurumun değerleri ve iş görenlerin değerleri arasında değişiklikler varsa iş görenlerin tükenmişlik hissinde artış gözlenmektedir. İş görenler ile iş çevresinde iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler bakımında farklılıklar gözleniyorsa iş görenin tükenmişlik hissi artmaktadır. İşe ait olan nitelikler bir bakımdan işin bağlamında tükenmişliği etkileyen unsurlardandır. Dolayısıyla en mühim nitelik iş görenin hizmet sunmuş olduğu kişiler ile olan iletişimin doğasıdır. Örnek vermek gerekirse sınır birimi olarak tabir edilen, hizmet sunulan kişilerle daha yakın ilişki kuran iş görenler ile servis bölümünde ya da stok sorumlusu aynı seviyede tükenmişlik yaşamamaktadırlar. Tükenmişlik evreleri bakımında ele alındığında iş yükünün artması, duygusal tükenmişlikte mühim bir nedendir. Çalışma alanında kişiler arasında iletişim miktarı ve niteliği de duygusal tükenmişliği büyük oranda etkileyen bir nedendir. Yüz yüze uzun süreli iletişim sağlayan iş gören daha fazla duygusal tükenmişlik hissine kapılır. Bu sebepten iletişim sırasında ne kadar az sorun çıkarsa duygusal tükenmişlik seviyesi de düşüş göstermektedir. Hatta birtakım durumlarda iş görenin bu ilişkiler esnada olumlu geri dönüş alması iş görenin mutluluk ve refah düzeyini bile etkilemektedir. Kurum içerisinde katı, hiyerarşik ve bürokratik olarak algılandığında duyarsızlaşmada yükselme gözlenmektedir (Arı ve Bal 2008 s.139).

Tükenmişliğe etki eden örgütsel unsurlar bu şekilde sıralamak mümkündür (Ardıç ve Polatçı 2008 s.72);

- i. Örgütsel çatışma
- ii. Kararlara katılmama
- iii. Çalışma saatlerinin uzunluğu
- iv. Örgütsel iletişimsizlik
- v. Sosyal desteğin olmaması
- vi. Rol çatışması
- vii. Rol belirsizliği
- viii. Çalışma alanının olumsuz fiziksel koşulları
- ix. İlerleme fırsatlarının olmaması
- x. İşyerinde duygusal ve cinsel taciz (mobbing),
- xi. İş güvenliğinin olmaması
- xii. Örgüt yapısına uygun olmayan liderlik tipleri
- xiii. İş standardizasyonunun olmaması
- xiv. Örgüt kültürü

Tükenmişliği önleme ve başa çıkma yolları; örgütsel seviyede (Balcıoğlu vd. 2008 s.103):

- i. İş görenlerin görev ve yetkilerinin net bir biçimde belirlenmesi buna yönelik yasal düzenlemeler sağlanması
- ii. İş görenlerin mesai saatleri, ücret, tatil ve sosyal imkanlarının azami seviyede sağlanması.
- iii. Bölümlerin personel planlaması en iyi biçimde yapılması ve düzenli bölüm içi toplantılar işete oluşan sorunların doğrudan müdahalesi sağlanması.
- iv. İş görenlerin ödüllendirilmesi gerekirse ödül kaynağının artırılması.
- v. İş görenlerin stres eşiğinin farklı olduğu göz önünde bulundurularak stresle başa çıkma eğitiminin verilmesi.
- vi. Motivasyonu arttırmak ve çalışanları kendilerini geliştirebilmesini sağlamak amacıyla eğitimler verilmesi.

2.5. TÜKENMİŞLİĞİN ÖRGÜTE ETKİLERİ

Tükenmişlik hem kişiler hem de kurumlar için büyük sonuçları olan bir terimdir. Kişilerin başlarda içsel olarak yaşadıkları sıkıntılar sonrada aile ve sosyal çevrede kendi göstermektedir. Hizmet verilen kimselere olumsuz davranışlar, bireyler arasında ilişki bozukluğu, asosyallik, hizmetin kalitesinde düşüş, hatalar, kazalar ve yaralanmalarda artış, işletmeye ve iş karşı ilginin kaybı, yaratıcılıkta düşüş, performansın azalması ve mesleki başarısızlık, idealizm kaybı, sürekli olarak işe geç gitme, erteleme, işe gitmeme, iş tatmininde ve örgütsel bağlılıkta azalma bunlarla beraber işi bırakma ve işi değiştirme isteği tükenmişlik sendromunun kurumlar bakımından sonuçları olarak gözlenmektedir. Wright ve Bonett'in 3 yıllık süreç içinde yapmış oldukları araştırmaya göre tükenmişlik evrelerinden sadece duygusal tükenmişliğin iş performansını etkilediğini görmüştür (Arı ve Bal 2008 s.41).

Tükenmişlik iş görenler için hem ruhani hem de fiziksel rahatsızlığa yol açmaktadır. Maslach, tükenmişliğin ilk belirtileri olarak enerjide kayıp, performans kaybı, yetersizliğin ortaya çıktığını söylemektedir. Fiziksel olarak gözlenen belirtiler ise baş ağrısı, kolesterol yükselmesi, uyuşukluk hali, uyku bozuklukları, halsizlik ve bunun neticesinde uyuşturucu madde kullanımı veya kullanımında artış gözlenmektedir. İş görenin yukarıda belirtilen etkiler ışığında işinde ortaya koymuş olduğu kalite hem o iş göreni hem de iş verinin memnuniyetinden yoksunlukta olacaktır. Psikolojik bir biçimde gözlenen sinirlilik, tedirginlik, olumsuz bakış açısı, arkadaşlık ve yardımseverlik duygularının düşüş, paranoyak düşünceler ve depresyon belirtilmektedir. Kurumlar için ise tükenmişlik hizmet kalitesinin düşmesi sonucu hizmet verilen kişilerin geri dönüşlerinin memnuniyetsiz ve şikâyetçi olması sonucu görülecektir. Bununla beraber iş görenlerin işe gelmemem ya da işe geçme gibi oluşan unsurlar iş görenlerin sağladığı işteki performans düşüşleri kuruma büyük maliyetler mal olacaktır (Helvacı ve Turhan 2013 s.60).

Maslach ve Zimbardo (1982), tükenmenin bireyin performansında bir düşüşe neden olduğunu ve bu düşüşe bağlı olarak işin miktarı ve kalitesinde bir düşüş olabileceğini göstermektedir. Kötü performansın bir başka sonucu da, bireyin motivasyonunun azalması ve engellendiğini hissetmesidir. Bu durumda, birey artık yaptığı işi

umursamıyor, daha başarılı olma konusunda endişelenmiyor. Yukarıda belirtildiği gibi, kurum içinde yanmış olan bireyler, duyarsızlaşma sonucunda işlerine önem ve duyarlılık gösterememektedir. Kişisel başarı duygusunun düşük olması, çalışanların özgüvenini azaltır ve bu da kurumun çıktısını olumsuz etkiler (Kervancı 2013 s.39).

Hizmet verilen kişilere karşı çalışanların olumsuz davranışlar sergilemesi, çalışanlar arası ilişkilerde bozulmalar, verilen hizmetin nitelik ve niceliğinde bozulmalar, hatalar yapma ve bunu sonucu olarak kaza ve yaralanmalara sebebiyet verme, iş ve işletmeye olan ilginin azalması, yaratıcılığın yok olması, performans düzeyinin düşmesi ve mesleki başarının artışı azalmalar, işe geç gelmelerde ve devamsızlıklarda artış, iş tatmininde ve örgütsel bağlılıkta azalma ve tüm bu durumların sonucunda işi bırakma niyeti ve iş değiştirme isteği tükenmişliğin örgütsel sonuçları olarak değerlendirilmektedir (Günay 2016 s.19).

Örgütsel bağlılık ve tükenmişlik konularını ele alan çalışmalar değişik başlıklar altında toplanabilmektedir. Bu çalışmaların bazıları örgütsel bağlılık konusu tek evre olarak incelenmiş ve örgütsel bağlılığın tükenmişlik ve evreleri arasındaki ilişkisi araştırmıştır. Buna yönelik olan çalışmalarda örgütsel bağlılık ve tükenmişlik arasında olumsuz bir ilişki olduğu ortaya atılmıştır. Bunun beraberinde araştırmaların bir takımı örgütsel bağlılığından çok duygusal tükenme ve bireysel başarının düşme seviyesiyle ilişkili olduğu gözlenmiştir. Bir takım araştırmalara göre ise örgütsel bağlılığın yalnızca tükenmişliğin kişisel başarıda düşüş seviyesiyle ilgili olduğunu söylemektedir. Bu konu ile alakalı çalışmaların bir kısmı ise örgütsel bağlılık ve tükenmişlik başlıkları arasındaki ilişkiyi incelemiştir (Polatçı vd. 2014 s.285).

Örgütsel bağlılık ve tükenmişlik kavramları, örgütsel yaşam üzerinde önemli etkileri olan ve birçok örgütsel sonuçla yakından ilişkili olan kavramlardır. Makalede, değişkenler arasındaki ilişkiyi ele alan bazı çalışmalarda, örgütsel bağlılık ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel anlamdaki azalma arasındaki olumsuz ilişkiye ulaşıldığı, örgütsel bağlılığın duygusal tükenme ile daha fazla ilişkili olduğu bulunmuştur. Kişisel başarı hissi azaldı. Ayrıca, Haley (2003 s.61) örgütsel bağlılığın sadece kişisel başarı anlamında bir azalma ile ilişkili olduğu sonucuna varmıştır. Öte yandan, bu araştırmalarda örgütsel bağlılık, Mowday ve ark. (1979) Tarafından ortaya konan tek boyutlu taahhüt modeli bağlamında ele alınmaktadır. Ancak, daha önce de belirtildiği

gibi, Allen ve Meyer (1990) tarafından ortaya konan taahhüt modelindeki çalışanların üç farklı şekilde bağlanma duyguları geliştirebileceği ortaya çıkmıştır: devamlılık, süreklilik taahhüdü ve normatif bağlılık için duygusal bağlılık. Bu çerçevede, çalışanların farklı nedenler ve düşünceler için geliştirdikleri örgütsel bağlılık biçimlerinin tükenmişlik konusunda birbirinden farklı olması beklenebilir. Makalede, örgütsel bağlılık biçimlerine ilişkin araştırmaların farklı sonuçlara ulaştığı dikkat çekicidir. Örneğin, Chuo (2003 s.64-68) tarafından yapılan çalışmada, normatif bağlılık, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında; duygusal bağlanma ve duyarsızlaştırma arasında; Süreklilik taahhüdü ve kişisel başarı hissi. Bir başka çalışmada, Tan ve Akhtar (1998 s.320), duygusal bağlılık ile duygusal tükenme ve duygusal tükenme arasında, Çin kültürü perspektifinde duygusal tükenme ile normatif ve duygusal bağlanma arasında benzer bir ilişki olduğunu bulmuşlar, ön sonuca ulaşmışlardır (Çetin vd. 2011 s.64).

Tükenmişlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, diğer çalışmalarda da belirtildiği gibi, neden ve yön açısından eksik bildirilmiştir. Bu nedenle, bu çalışma tükenmişlik veya örgütsel bağlılık değişkenlerinin çeşitli yollarla etkileştiğini göstermektedir. Aynı veya birlikte, bu değişkenler, stres değişkenleri ve örgütsel sonuç değişkenleri arasındaki değişkenlere aracılık edebilir. Bu nedenle, kurumlara daha geniş bir anlayış getirebilmek için tükenmişlik ve bağlılık arasındaki ilişkiye dair bir çalışma yapılması gerekmektedir. Geçmiş sonuçlar tükenmişlik ve örgütsel bağlılık arasında nedensel bir model geliştirmemesine rağmen, sonuçlar mesleki ve olumsuz mesleki bağlılık ile duygusal tükenmeyi ilişkilendirmiştir. Daha yüksek duygusal güven, düşük düzeyde bağlılık ile ilgilidir. Ya ya modelleme ve tükenmişlik teorisi üzerinde çalıştı. Genel hipotez, rol çatışmasının düzeyini ve diğer çalışanlarla tükenme düzeyini ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılık düzeyini etkiler. Model, tükenmişlik ile örgütsel talepler ve örgütsel bağlılık arasındaki aracıyı desteklemektedir. Tükenmişliğin işindeki etkileri açıkça bağlılıkla ilgilidir. İletişim değişkenlerinin örgütsel bağlılığa doğrusal ilişkisi de dahil olmak üzere diğer bulgular, tükenmeden bağımsızdır (Güneş vd. 2009 s.486).

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMSAL ÇERÇEVE

3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bağlılık, bir kavram ve bir anlayış şeklidir ve bir topluluk hissi olan her yeredir. Bağlılık, vatandaşların ülkesi, taraftarlar kulübü veya çalışanın çalışma taahhüdü gibi çeşitli biçimlerde kendini gösterebilir. Bu tezde vurgulanması gereken bağlılık türü "örgüt bağlılık" dır. (Gündoğan 2009 s.3).

Bağlılık kavramı ele alındığında, eski söyleme biçiminde sadakat ve sadakat durumlarına atıfta bulunur. Sosyal içgüdünün duygusal ifadesi olarak adlandırabileceğimiz sadakat, sosyal ve toplumsal duyarlılık her yeredir. Örgütsel bağlılık kavramının benzer konulara bağlanması ve son yıllarda farklı araştırma alanlarının örgütsel bağlılık anlayışındaki artış, örgütsel bağlılık kavramını tanımlamayı ve anlamayı zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, örgütsel bağlılık kavramı, literatürdeki farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Leong ve diğ. (1996 s.1348) örgütsel bağlılığı bireylerin belirli kurumlara girdiği kimlik, birlik ve bağlılık olarak tanımlamaktadır. Davis ve Newstrom'a göre (1989 s.179) örgütsel bağlılık, içinde bulunduğu kurumun aktif bir üyesi olmaya devam etmeme isteğidir ve çalıştığı kurumla kurduğu kimlik düzeyi. Balay (2000 s.3) örgütsel bağlılığı, çalışanın dayandığı kurumun amaç ve değerlerini etkili bir şekilde bağlama yöntemi olarak tanımlar (Yenihan 2014 s.171).

Kuruluşların varlıkların sürekliliği, çalışanların işleriyle ilgili bilgi ve becerilerinin yoğunlaşmasıyla yakından ilişkilidir. Ancak, çalışanların çalışmalarını ve sahip oldukları yetenekleri gerçekleştirme çabaları, kurumların varlıklarını sürdürmek için yeterli değildir. Kurumların daha güçlü büyümesi, çalışanların güçlü duygusal beslenmesine bağlıdır. Bunun için, işin gerektirdiği bilgi ve becerilerin yanı sıra, işe ve işe karşı olumlu tutumlara sahip olmak gerekir. Çalışanların örgüde olumlu bir tutumu varsa, kurum daha da güçlenir. Bu anlamda örgütsel bağlılık organizasyonlar için çok önemli bir kavramdır (Taş 2012 s.3-4).

Örgütsel bağlılığın tanımı, boyutları ve benzeri kavramları yoğun bir şekilde araştırılmış ve tartışılmıştır. Araştırmacılar kavramı farklı açılardan kendi ilgi alanlarına göre tanımlamışlardır. Guatam ve meslektaşları örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütle olan ilişkisini ve bir bütün olarak organizasyona olan bağlılığını belirleyen psikolojik bir durum olarak tanımlar. Literatüre göre örgütsel bağlılık, personel, organizasyon (organizasyon) ve çevre arasında dinamik bir süreçtir. Personel kendini kurumun bir parçası olarak görüyorsa, kararlılık düzeyi ve derinliği artar. Meyer ve Allen ilk olarak örgütsel bağlılığı iki boyutta duygusal bağlılık ve süreklilik taahhüdü olarak incelemişler ve sonraki modellere ve normatif taahhüt boyutlarına ekleyerek üç boyuttan oluşan bir örgütsel taahhüt yapısı geliştirmişlerdir. Duygusal bağlılık, çalışanın organizasyona duygusal bağlanması ve organizasyonla bütünleşmesidir; süreklilik taahhüdü, kuruluştan ayrılma durumunda ortaya çıkacak maliyet algıları; normatif taahhüt, çalışanın yönetim ve meslektaşlara karşı görev ve sorumluluklarıdır (Top 2012 s.260).

Örgütsel bağlılık ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ve daha sonra Porter, Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi birçok araştırmacı tarafından ele alındı. 1956'dan beri devam eden araştırma, sadakat konusunda birçok farklı ve farklı kavram olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanın kabulü ve işini psikolojik bir sözleşme ile başlar. Grup, üye olarak gelişir, hedefler, amaçlar ve yapmaları gerekenler hakkında bilgi edinir. Bu açıdan, örgütsel bağlılık, bir kişinin belirli bir örgütle bir kimlik birliği içine girerek yarattığı iktidarın birliğidir (Örücü ve Kışlalıoğlu 2014 s.46).

İş adamlarının mesleki tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, Mowday ve ark. "Çalışanların yüksek düzeyde kurumsal amaç ve değerlere olan inançları ve kabulleri, örgütsel amaçlar için yoğun çabalar ve örgütte kalma ve örgütün üyeliğini sürdürme yönünde güçlü bir istek". Grusky (1966) örgütsel bağlılığı "bireyin örgü bağının gücü" olarak tanımlamıştır. Kiesler, Sakumura ve Salancik'e göre örgütsel bağlılık "bireyin bağlanma tutumlarının bir sonucu olarak ortaya çıkan davranışsal eylemlerdir". Başka bir tanımda, örgütsel bağlılık "bireyle örgüt arasındaki algılanan uyumun bir işlevi" olarak ifade edilir (Boylu vd. 2007 s.56).

Örgütsel bağlılık, bireyin kurumsal hedefleri ve değerleri kabul etme, bu hedeflere ulaşmak için çaba gösterme ve kurumsal üyeliği sürdürme arzusudur. Bu nedenle, örgütsel bağlılık temel olarak şu faktörlerine odaklanır: Örgütün amacına ve değerlerine

olan inanç ve onların kabulü; Organizasyondan her şeyi ortaya çıkarmak için gönüllülük ve sonunda organizasyonun bir üyesi olarak kalma noktasında çok güçlü bir irade ortaya koymaktadır. Örgütsel bağlılığın hem kuruluşlar hem de çalışanlar için önemli faydaları vardır. Çalışanlar arasında yüksek organizasyonel bağlılığın sağlanması, kuruluşların önemli idari hedeflerinden biridir. Çalışanları örgüte bağlayacak birçok faktörle birlikte; ücret, primler, örgüt kültürü ve liderlik, özel hayat ve iş arasındaki denge, bireysel özellikler, genel yönetim politikaları, işyerinde eğitim ve gelişim fırsatları gibi maddi çıkarlar bu noktada önemlidir (Durna ve Eren 2007 s.211).

İş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları, örgütsel davranış alanında çalışan pek çok araştırmacının ilgi odağı olmuştur. İlgili literatür, genel olarak bu iki kavram arasındaki ilişki hakkında çelişkili bulgular üretmiştir. Bu bağlamda, araştırmalar iş tatmini hem belirleyici hem de örgütsel bağlılığın bir sonucu olarak görmektedir. Bununla birlikte, teorik ve ampirik bulgulara ciddi miktarlarda rastlamak mümkündür, bu da iş tatmini organizasyonel bağlılığın öncüsüdür. Testa (2001) bulguları, iş tatmininin örgütsel bağlılığın öncüsü olduğu teorik varsayımı desteklemektedir. Benzer şekilde, Fulford (2005) ve Çavuş ve Frenkel (2000), iş tatmininin araştırmalarında örgütsel bağlılığın önemli bir belirleyicisi olduğunu bulmuştur. Benzer şekilde, Kim ve diğ. (2005) çalışmaları, iş tatmininin örgütsel bağlılığa yol açacağı hipotezini desteklemektedir. Demir ve ark. (2008) Türkiye'deki araştırma bulguları üzerinde çalışan üniversite öğretim kadrosunda, her üç iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkeni, anlamlı ve olumlu bir etki ortaya koymaktadır (Varol 2017 s.201).

Morrow, literatürde 25'den fazla farklı örgütsel bağlılık tanımının bulunduğunu belirtmektedir. Örneğin, Wiener (1982) örgütsel bağlılığı “faaliyet gösterdiği bir örgütün ve hedefleri doğrultusunda hareketinin olumlu değerlendirmesi” olarak tanımlar; Aktay (2010) “örgüt için sıkı çalışmak ve kurumda kalmak için karşı konulmaz bir istek olarak” tanımlamaktadır. Örgütsel bağlılık ile ilgili tanımların farklı içeriklere sahip olmasına rağmen, tüm tanımların ortak noktası örgütsel bağlılık ile birey ve örgüt arasındaki ilişkiyi vurgulamalarıdır. Bununla birlikte, örgütsel amaç ve değerleri benimsemek, örgütün bir parçası olmak için çabalamak ve çalışmayı güçlü bir aile üyesi olarak hissetmek de önemlidir (Hoş ve Oksay 2015 s.3).

Tek bir oluşum yerine birden çok unsuru dikkate alarak örgütsel bağlılığı ele almak gerekir. Örgütsel bağlılık, bir bireyin dahil edilmesi ve örgütsel kimliğin kazanılması ile ilgili bir koşuldur. Başka bir deyişle, örgütsel bağlılık örgütle birey arasındaki sosyal ve psikolojik bağların kurulmasıdır. Mowday, Porter ve Steers (1982) örgütsel bağlılığın organizasyon içinde iki şekilde gerçekleştiğini öne sürmektedir. Birincisi geçici bir taahhüt, ikincisi davranışsal bağlılıktır. Tacit taahhüdü, bireyin örgütle birey arasındaki ilişkiden doğan örgüt hakkındaki düşüncelerine odaklanır. Bireyin amacını ve değerlerini, örgütün amaç ve değerlerini bir noktaya kadar düşünür. Davranışsal bağlılık, bireylerin kurumun sahipliğini almaları, bilgi ve becerilerini organizasyona aktarma, maliyetleri azaltma ve karlılığı en üst düzeye çıkararak sorunların çözümünde rol almaları için yaptıkları katkıdır. Davranışsal bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesinden kaynaklanan ortak hedefler ve değerler oluşturmayı amaçlamaktadır. Götürme taahhüdünün iki temel amacı vardır. Birincisi, çalışanların ruh hallerini en üst düzeyde tutarak ve işe alım oranını en düşük seviyede tutarak verimliliği en üst düzeye çıkarmaktır. İkinci amaç, belediye sadakatini iyileştirmek için kişisel özellikler ve ortam ayarları sunmaktır. Davranışsal yaklaşımın amacı, bireyin herhangi bir olay veya olayla ilgili olarak sergilediği düşüncelerin veya fikirlerin benzer olaylarda tekrarlanıp tekrarlanmadığını göstermektir. Örgütsel bağlılık, bireyler ve örgütler arasındaki karşılıklı rasyonel ödüller ve faydalara dayalıdır. Bir kurumdaki fayda ve çıkarların ağırlığı ne kadar yüksek olursa, bireyin örgütlenme isteği de o kadar yüksek olur (Demirel 2008 s.183).

Örgütsel bağlılığın en önemli göstergesi, ilk çalışanın ve organizasyonun hedefi, değeri ve vizyonunun örtüşmesidir. Bir örgütün amacını ve değerlerini kabul etmeyen bir çalışanın bu organizasyona ayrılması olası değildir. Çalışanların kişisel değerleri, hedefleri ve yaşam beklentileri arasındaki ilişki ve bu noktada çalışanların neler sunabileceği, sağlıklı ve üst düzey bir bağlılık için önemlidir. Beklentiler ile sunumlar arasındaki fark, örgütsel bağlılık düzeyini belirleyecek en önemli kriterdir. Çalışan, kurumun hedeflerine katkıda bulunurken kendi hedeflerini yaparken, hem kişisel tatmin hem de örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyecektir (Gündoğan 2009 s.6).

Ülkemizde yapılan bir araştırmaya göre, Türk çalışanları, kolektivist kültürün altındaki insanların örgütsel bağlılıklarını belirleyen faktörlerden etkilenmektedir. Örneğin, Türk toplumunda, ailenin onaylamadığı veya onaylamadığı önemli bir işarettir. Aynı şekilde,

örgüt içinde gelişen ilişkilerin kırılmaması, çalışma grubuna sadakat ve işverenlerin grup için korunma ve fedakârlık gibi grup normları (daha iyi finansal fırsatlar için başka bir işyerine gitmek) örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. İnsanlar. Buna ek olarak, Türk çalışanlar örgütlerine süreklilik taahhüdünde bulunma duygusu hissediyorlar, çünkü bunu belirsizlik ve değişimden daha fazla sevmiyorlar (Durna ve Eren 2007 s.213).

3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

Günümüzün hızla değişen ortamında organizasyonel bağlılık kilit rol oynamaktadır. Kuruluşlar için örgütsel bağlılık davranışının en önemli özelliği, kuruluşların yetenekli insan kaynaklarından en iyi şekilde yararlanmalarına izin vermesidir. Çalışan bağlılığı, örgütsel başarıya ulaşmada en önemli faktör olarak görülmekte ve organizasyonlar örgütsel bağlılıklarını artırmak istemektedir. Çünkü örgütsel bağlılık, çalışanları sorunları çözen, problem çözmeyen insanlara dönüştürür. Kuruluşlar, varlıklarını korumak veya refah içinde olmak isterlerse, üyelerinin sadakatlerini sağlamalıdır (Bozkurt ve Yurt 2013 s.126).

Örgütsel bağlılık ile kuruluşların varlıklarını sürdürebilmeleri arasında önemli bir ilişki vardır. Organizasyonlar, çalışanlarını kendi organizasyonlarında varlıklarının sürekliliği açısından tutmayı amaçlamaktadır. Çalışanların yüksek veya düşük örgütsel bağlılıkları, organizasyonda kalma veya ayrılma kararlarında belirleyici faktörlerden biri olacaktır. Örgütsel bağlılığın kurumlar açısından çok önemli olmasının nedeni, çeşitli kavramlarla etkileşmesinden kaynaklanmaktadır. Bu kavramlar, işten ayrılma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama aktiviteleri, meslek doyumu, meslek, moral ve performans gibi duygusal ve bilişsel yapılar, bağımsızlık, sorumluluk, katılım, mesleklerin kişisel özellikleri gibi mesleki ve rolle ilgili özellikleri içerir (Yenihan 2014 s.172)

Organizasyon çalışanları, kendi amaçlarına ulaşabilecekleri ölçüde örgütsel amaçlar için çalışırlar ve örgütlerler. Bu nedenle, organizasyonel hedefleri benimsemek ve çalışanların üretkenliği açısından örgütsel bağlılığı sağlamak önemlidir. Örgütsel bağlılık, örgütsel başarının arkasındaki en önemli itici güçtür. Örne bağlı kuruluşların örgü bir parçası

olduğu bilinci ile hareket etmek, hem örgü hem de niteliksel nicelik katkısını artırır. Bu, taahhüdün kuruluş için çok önemli olmasının ana sebebidir (Bozkurt ve Yurt 2013 s.126).

Kurumlar için kaynakların etkin kullanımı bugün önemli bir sorundur. Bu nedenle, kuruluşlar genellikle çalışanların yüksek maliyetini azaltmak ve sürekliliği sağlamak için çalışanların taahhüdünü artırmaya çalışmaktadır. Örgüt çalışanlarının, örgütsel hedeflere ulaşmak için daha çok çalıştıkları ve daha fazla fedakarlık yaptıklarına inanılmaktadır. Soruşturmalar, taahhüdün yüksek ciro oranlarının maliyetini düşürdüğünü göstermektedir. Düşük organizasyonel bağlılık, işe geç kalma, devamsızlık, düşük performans ve hatta iş ayrımı gibi bireysel ve örgütsel olumsuz sonuçlara sahiptir. Sonuç olarak, organizasyonel bağlılığı yüksek olan çalışan, normalde örgütsel hedeflere ulaşmaya ve ayrılmayı düşünmemek için uğraşmaya devam eden organizasyonda kalmaya devam etmektedir. Daha yüksek performanslı, kalifiye çalışanlar organizasyonda kalmaya devam ediyor ve artan üretkenliğe katkıda bulunuyor (Gündoğan 2009 s.8).

3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI

Örgütsel bağlılık literatüründeki sınıflandırma, genel olarak bağlılığın araçsal/ hesapçı ve bunun karşıtı olan normatif veya moral bağlılık şeklinde olduğu yönündedir. Bunun yanı sıra farklı bağlılık ayırımlarının varlığı da dikkat çekmektedir (Gürkan 2006 s.26).

3.3.1. Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni'ye göre, çalışanlara “yetki ve güç”, örgütsel bağlılığın ana nedenidir. Etzioni, örgütsel bağlılığa, bireylerin direktiflerine uyum fikrine dayalı bir açıklama yaptı. Etzioni, üyelerin veya yetkilerin üyelerin gücünün üyelerin üyeliğinden kaynaklandığını savunuyor. Örgütsel bağlılık, üyelerin örgü yakınlığı açısından, yabancı (negatif) bağlılık, muhasebeci (tarafsız) taahhüt ve ahlaki (pozitif) bağlılık olarak üç boyutta incelenmektedir (Taş 2012 s.11).

Yabancılaşan yakınlaşma, bireysel davranışların ciddi biçimde kısıtlandığı durumlarda hafif bir olumsuz yönelimi temsil eder. Bu tür bir bağlılık, örgütün üyesi örgütü suçlu veya zararlı olarak gördüğü zaman gelir. Dahası, sadakati yabancılaştırırken, kişi psikolojik olarak sadık olmasa bile üye olarak kalmaya zorlanır (Gül 2002 s.43).

Ahlaki Bağlılık; çalışanın, örgütün kimliğini ve amaçlarını içselleştirmesiyle örgüte yönelik olarak geliştirdiği pozitif bir eğilimdir. Birey tarafından örgütün standartları ve değerleri içselleştirildiğinde, örgüte bağlılık derecesi ödüldeki değişimlerden etkilenmiyorsa bu bağlılık türünden söz edilebilir. Ahlaki bağlılıkta birey, örgütün amaçlarını kendi amaçları ile özdeşleştirdiği için söz konusu amaçlara ulaşma konusunda gönüllü olarak çaba sarf etmekte ve örgüt üyeliğini sürdürme konusunda kararlı olmaktadır (Aksoy ve Özkan 2016 s.44).

Hesapçı (Nötr) Bağlılık: Bireyler, motivasyonlarını karşılamak için taahhüt seviyelerini ayarlayabilir. Bir kimsenin kurumdan ayrılma maliyetlerine katlanıp dayanamayacağını hesaplamak meselesidir. Ücretler ve faydalar yeterliyse, birey organizasyonda kalmaya devam eder. Organizasyon ile çalışan arasındaki alışveriş ilişkisine dayanmaktadır. Çalışanlar, organizasyon katkısının katkısı ve yararı için adil ve yeterli olduğunu düşünmeleri durumunda organizasyonda kalmak istemektedirler (Taş 2012 s.12).

Moral (Pozitif) Bağlılık: En olumlu son olan bu sadakatte, birey kendini ele alır ve çalışmasının varlığının en değerli nedenlerinden biri olduğunu kabul eder ve çalışmasına bağlılık gösterir. Örgüt, amacın, değerlerin ve normların içselleştirilmesine bağlı olarak örgütsel haklara karşı pozitif ve yoğun bir yönelimi temsil eder (Taş 2012 s.12).

Çıkara dayalı yakınlaşma veya hesapçı bağlılık ise, ahlaki açıdan yakınlaşmaya göre örgütle daha az yoğun bir ilişkiyi yansıtmaktadır. Bu bağlılık türünde bireyler bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlamaktadırlar. Yani bu bağlılık türünün temel felsefesi Kanter'in devama yönelik bağlılık türünde olduğu gibi örgüt ile üyeler arasında gelişen alış-veriş ilişkisidir. Kişi kendisine verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık göstermektedir (Gül 2002 s.43).

3.3.2. Becker'in Yaklaşımı

Becker'a göre, örgütsel bağlılık, bir çalışanın yan bahislerine girerek, bu davranışlarla doğrudan ilgili olmayan, uyumlu davranışlar dizisini ilişkilendirmektir. Başka bir deyişle, davranışsal kararlılık, tutarlı bir davranış dizisi sergilemeyi bıraktığında kaybedeceği yatırımlar göz önüne alındığında, bu davranışsal diziyi sürdürme eğilimidir. Bir başka deyişle, Becker'a göre, işçi bağlı ve kurumda çalışmaya devam ediyor, çünkü çalıştığı kuruma duygusal olarak sadık hissetmiyor, bağlılık göstermediğinde kaybedeceğini düşünüyor. Becker, çalışanların neden yan bahislerle tutarlı davranış gösterdiğini açıklıyor. Yan bahise girerek amaçlanan; Bir davranışa ilişkin karar, bu davranışla çok ilgili olmayan çıkarları etkiler. Becker'e göre; Çalışanların kurumları ile karşılıklı anlaşmaya girdiği bir süreçtir. Bu, yan bahis yaklaşımının özünde ima ettiği gibi, yazılı veya niteliksiz çağrışımlara sahip olmayan soyut bir bahistir. Bu bahiste, gerçek hayattaki bahisler gibi insanlar, değer verdikleri bazı şeyleri tanıtarak, yani bir tür bahis oynayarak, kuruma yatırım yaparlar. İnsanların ortaya koyduğu şeyler, sadakatten ziyade onlar için daha değerlidir. İnsanların bahse girmek için koyduğu şeyler, onlar için önemli olan ve davranışlarıyla doğrudan ilgili olmayan şeylerdir. Örneğin, insanlar flört ederken, zaman, emek, statü, ek faydalar gibi yatırımları ortaya çıkarırlar. Bununla birlikte, bireyin davranışı önceki davranışlarla tutarlıysa, burada bağlanma oluşumu aranmalıdır, aksi halde birey bahsi kaybedecektir. Bu, kişinin boşuna gitmesi için kritik olan yatırımlara ve katkılara neden olur. Açık olmak gerekirse, birey, girdiği bahsi kaybetmek için davranışının tutarlılığına dikkat etmelidir. Bu tutarlılığa sahip insanlara bakmaya çalışmak onların davranışlarını geliştirmeye bağımlı olacaktır. Sonuç olarak, kişi davranışsal ve psikolojik bağlılığını kurum aracılığıyla bu şekilde artırır. Becker'a göre, çalışanların ayrılmasına neden olan dört yan bahis kaynağı vardır (Aksoy ve Özkan 2016 s.45-46).

3.3.3. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı, bireyin kendi örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlayan O'Reilly ve Chatman, bir grup sadakati birbirinden ayırır (Bayram 2005 s.130):

- i. Uyum bağıllığı: Bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağıllıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur.
- ii. Özdeşleşme bağıllığı: Bağlılık, diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelmektedir. Böylece birey, bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır.
- iii. İçselleştirme bağıllığı: Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; bireylerin, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir.

3.3.4. Penley ve Gould'un yaklaşımı

Etzioni'nin modeline dayanmaktadır. Penley ve Gould'a göre bağıllık; ahlaki bağıllık, çıkarıcı bağıllık ve yabancılaştırıcı bağıllıktır. Ahlaki bağıllık örgütün amaçlarını kabullenme ve onlarla özdeşleşme sonucu oluşur. Çıkarıcı bağıllık, işgörenlerin ortaya koydukları katkılar karşılığında ödül ve teşvikler beklemelerini esas almaktadır. Yabancılaştırıcı bağıllık işgören kendisine verilen ödül ve cezaların rastgele verildiğini ve iş çevresinde başka iş alternatiflerinin olmadığını düşünmektedir (Usta ve Küçükaltan 2012 s.79).

3.3.5. Kanter'ın Sınıflandırması

Kanter, örgütsel bağıllığın ortaya çıkışını, çalışanlara uyguladığı farklı davranışsal gerekliliklere bağlamıştır; Örgütsel bağıllık, kişinin kişiliğini, kişinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayacak sosyal ilişkilerle bütünleşmesi. Kanter, örgütsel bağıllığı üç grupta sınıflandırmaktadır. Bunlar zorunlu taahhüt, yakın ilişki bağıllığı ve denetim bağıllığını içerir (Taş 2012 s.12-13).

- i. Devama Yönelik Bağıllık: Bir organizasyon, çalışanın süreklilik için organizasyona bağıllığı olarak tanımlanır. Örgüt içindeki kişinin rolüne bağlıdır ve bilişsel yönelimleri içerir. Bilişsel yönelim, nesnelerin ve onların olumlu ya da olumsuz değerlerinin, herhangi bir duygusal ya da normatif değerlendirmeye tabi tutulmadan incelenmesidir. Bir sosyal sistemin bilişsel olarak değerlendirilebilmesi için, sistemin ödüllendirici

olarak algılanması gerekir. Biri, sistemde kalma maliyetinden daha yüksek bir sistem bırakma maliyetini, yani sistemde kalmanın karlı olduğunu düşünmek zorundadır.

- ii. Kenetlenme Bağlılığı: Birbirine bağlanan ataşmana bağlı olduğu söylenir. Yapışkanlık bir grup insan ve bu gruptaki derneklere olan bağımlılıklarıdır. Uyumluluk, gruba karşı olumlu duygusal yaklaşımları içerir. Grubun her bir üyesinin ilgilenmesi ile ilgili olup, gruba ait olma duygusu, kişiye duygusal bir tatmin sağlayacaktır. Bu elde edilen memnuniyet, kişiyi kuruluşa bağlar.
- iii. Kontrol Bağlılığı: Kişi organizasyonun normlarına bağlıdır. Bu zorunluluğa göre, birey, örgütün kendisinden beklediği davranışları ve kuralları ahlaki açıdan ve kendi mülkleri açısından değerlendirmesi halinde kendi isteklerini yerine getirir. Kanter'e göre, bu üç sadakat birbiriyle ilişkilidir. Organizasyonlar, çalışanlarının taahhütlerini sağlamak için üç yaklaşımı birlikte kullanmalıdır.

3.3.6. Balcı'nın sınıflandırması:

O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırmasına benzer bir sınıflandırma yapan Balcı, örgütsel bağlılık ile ilgili olarak üç boyut ve aşamadan bahsetmektedir. Bunlar; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme. Kısaca özetlemek gerekirse: Uyum: Örgüte yüzeysel bir bağlılığı ifade etmektedir. Uyum, adanmışlığın ilk aşamasıdır. Uyumda bireyin bir şeyi, gerçekten inandığı için değil de ceza korkusu ya da ödül beklentisi içinde kendisini mecbur hissettiği için yapması söz konusudur. Uyumda bir çıkar ilişkisi bulunmakta olup birey, Yönetimde Yeni Bir Paradigma: örgütte diğerlerinin etkilerini bir çıkar karşılığında kabul etmektedir. Birey beklediği ödeme, yükselme ya da benzeri çıkarlar karşılığında uyum göstermektedir. Özdeşleşme: Bağlılığın ikinci aşamasıdır. Bireylerin örgüte ve işgörenlerine yakın olma isteklerine dayalıdır. Özdeşleşmede birey kendini ifade edebilme imkanı yaratıldığı ve insanlarla kurduğu ilişkilerin sürdürülme olanağı tanındığı oranda başkalarının etkilerini kabul etmektedir. Özdeşleşme, bireyin değer verdiği şey ya da şeyler karşılığında örgütü ile bir anlamda bir kişilik bütünleşmesine girmesidir. Örgütle özdeşleşmiş işgörenin, gönül gücü ve işten doyumunu yüksek, buna karşılık görevi ile ilgili belirsizliğe ve ikircikliğe karşı hoşgörüsü düşüktür. Örgütle özdeşleşen işgören,

örgütün başarısını kendi başarısı, başarısızlığını da kendi başarısızlığı olarak benimser. Özdeşleşme, ussal olmaktan çok duygusaldır. İşgören, başlangıçta gereksinimleri karşılandığı, işten doyumunu sağlandığı, içten güdülendiği için örgütüne bağlıyken, giderek bu nedenler ortadan kalktığında da bağlılığını sürdürüyorsa bu bağlılık, bağımlılığa ve özdeşleşmeye dönüşür. İçselleştirme: Bağlılığın son aşamasıdır. Birey ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumunu ifade etmektedir. İçselleştirme, bireyin değerlerinin örgütsel değerlerle uyum içinde olması ve örgütsel değerlerin bireyin tutum ve davranışlarında etkili olmasıdır. İçselleştirmede bireyin, örgütün değer ve normlarını, kendi değer ve normları olarak, zorlama olmaksızın içten kabulü ve benimsemesi söz konusudur (Bayram 2005 s.131).

3.3.7. Wiener'in sınıflandırması

Wiener, araçsal motivasyon (araçsal bağlılık) ve örgütsel bağlılık (normatif ahlaki bağlanma) arasındaki ayrımı temel alan kuramsal modelin kurucusudur. Araçsal motivasyona, hesap makinesine, faydalanıcısına, çıkarlarına ve çıkarlarına yönelik niyetini ifade ederken; normatif-ahlaki bağlılık, değere veya ahlaki temele dayanan motivasyonla sağlanır. Bu ahlaki ve normatif inançlar, kişinin içsel baskılar yaratarak örgütsel amaç ve ilgileri karşılayacak şekilde davranmasını sağlar. Dolayısıyla, araçsal motivasyon eylemleri kendine yönelirken, normatif motivasyon eylemleri örgütsel eğilimlere sahiptir. İşgal ve örgüt arasındaki değişim taahhüdü olarak da adlandırılan bu tür bir bağlılık, mesleğin bazı içgüdülerini tatmin eden kuruluştur; işten triko katkısı olmasını bekler. Değişim ilişkisi (fayda / katkı oranı) meslek tarafından bir dereceye kadar dengelendiğinde veya lehine kaldığı sürece, mesleğe ayrılmak istenir, örgütü terk etmek istemez. Bunun tersine, psikolojik baskı paterni, mesleğin araç dışı ve işbirlikçi duygusal bağlanmasıdır. Bu tür bir bağlılıkta, işçi örgütün amaçları ve değerleriyle özdeşleştirilir ve hatta içselleştirilir. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık, diğer bir deyişle, amacına ve değerlerine örgütsel bağlılık; Kendi refahına adanmış olma anlamında, amacına ve değerlerine göre herhangi bir, rol, araçsal değerden tamamen ayrıdır. Örgütsel amaç ve değerleri kabul etme ve bunları kişisel hedefler ve değerler sistemi ile bütünleştirme süreci de örgütsel kimlik olarak kabul edilir. Örgütsel kimlik, burada örgütsel bağlılığa eşdeğer anlamda kullanılır. Bağlılığın normatif bir ahlaki süreç olarak kabul edilmesi yaklaşımı, örgütlerdeki bireysel davranışların kişisel ahlaki standartlar

gibi içselleştirilmiş normatif baskılarla açıklanabileceğini göstermektedir. Dolayısıyla, davranışsal eylemler bu tür içselleştirilmiş normatif baskılar tarafından yönetildiğinde, artık asıl olarak temelini oluşturdukları destekleyici veya cezalandırıcı bağlara dayanmamaktadırlar (Gürkan 2006 s.27).

3.3.8. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Tutum sadakati ile ilgili en önemli çalışmalardan biri Allen ve Meyer'e aittir. Allen ve Meyer'e göre, sürekli bağlılık, çalışanların örgütle olan ilişkisini yansıtan psikolojik bir durumdur. Bu, bireylerin örgütlerdeki davranışları ile karakterizedir. Endikasyonlar, bireyin organizasyonda kalmaya devam etmesidir. Şekil 3'te görüldüğü gibi, Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın üç ana faktöre dayandığını ileri sürmektedir. Bunlar duygusal, süreklilik ve normatif bağlılıktır (Gül 2002 s.45):

- i. **Duygusal Bağlılık:** Bireylerin duygusal bağlanmalarını ifade eder ve bireyin örgütsel nesnelere kucaklaşmasını ve kimliğini ifade eder. Çalışanın duygusal bağlılığını organizasyona ve organizasyonla bütünleşmesine yansıtır. Duygusal bağlılık, çalışanların organizasyonel hedefleri ve değerleri kabul etmelerini ve organizasyona fayda sağlamak için olağanüstü çaba sarf etmelerini içerir. Bu tür bir bağlılık tentatif ve sadakat, atfedilmenin sonucudur. Bu referanslar kişinin davranışı ile kişinin tavrı arasındaki uyumun sürekliliğini sağlar.
- ii. **Süreklilik Taahhüdü:** Allen ve Meyer, Becker's Side Bet Theory'den çıktılar ve süreklilik taahhüdünü geliştirdiler. Literatürde bu bağlılığa rasyonel bağlılık denir. Süreklilik taahhüdü, kurumdan ayrılma maliyetlerinin farkında olmak demektir. Süreklilik taahhüdü kuruluşun üyeliğinin sürdürülmesidir çünkü organizasyondan ayrılma maliyetinin yüksek olacağı düşünülmektedir. Başka bir deyişle, örgütü hesaptan ayırma ve kabul etme maliyetini anlatır. Buna göre, bir çalışanın bir kuruluştaki kıdem, kariyer ve sosyal haklar gibi yatırımları çok yüksek tutması durumunda süreklilik taahhüdü ortaya çıkar. Bu nedenle, kişi istemese bile organizasyonda kalır. Çünkü organizasyonun kendisinden ayrılması maliyetli olacaktır. Bu yaklaşım aynı zamanda organizasyonel bağlılığı ödül maliyeti perspektifinden de ele almaktadır. Finansmandan daha fazlasıyla ödüllendirilmek, daha örgütsel bağlılık anlamına gelir. Becker, değişim bileşenine yatırım bileşeniyle birlikte zaman ekledi.

Ona göre, zaman içinde daha çok



- iii. örgü yatırımı yapan bir çalışan, ayrılma durumunda onları kaybetme olasılığı nedeniyle daha fazla bağlılığa neden olacaktır.
- iv. Normatif Taahhüt: 1984 yılında, Meyer ve Allen, Weiner ve Vardi tarafından önerilen, “Weiner” tarafından geliştirilen “normatif” veya “ahlaki” bir boyut ekleyerek duygusal ve süreklilik taahhüdüne ek olarak üç boyutlu bir örgütsel bağlılık modeli geliştirdiler. Normatif sadakat, çalışanın bir göreve olan bağlılığını ve örgütsel bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda diğer iki tür sadakatten farklı bir boyutu temsil eder. Çalışanların organizasyonda kalma zorunluluğunu yansıtmaktadır. Örgütün üyeliğini sürdürme duygularından kaynaklanır.

3.3.9. Mowday, Porter Ve Steers’in Yaklaşımı

Mowday, Porter ve Steers (1982) örgütsel bağlılık, bağlılık ve davranışsal bağlılığa bölünmüştür. Tacit taahhüdü, bireyin kendini hedefleriyle özdeşleştirme ve bu hedeflere doğru çalışma isteğini ifade eder. Davranışsal bağlılık, bireyin davranışsal faaliyetlere olan bağlılığını tanımlar. Bu iki taahhüt türü arasında dairesel bir ilişki vardır. Başka bir deyişle, bir tutum olarak bağlılık, sadakat davranışlarının yerine getirilmesine yol açarken, sadakat davranışları da tutumsal bağlılığı artırmaktadır. Birey geçmişte bir miktar yatırım yaptıysa, davranışa bağlılık gösterir. Çünkü eğer örgü yatırımı sahipsenez, bireyin kurumdan ayrılması zor olacaktır. Çalışan, para, kariyer veya diğer araçsal nedenlerle sadık bir şekilde davranıyorsa, bu sadece davranışsal bir sorumluluktur. Bu kişinin tamamen kararlı olduğunu söylemek mümkün olmayacaktır. Ancak, kişi kendini örgütsel ve örgütsel hedefleriyle özdeşleştiriyorsa, örgütsel bağlılıktan söz edilebilir (Aksoy ve Özkan 2016 s.43).

3.3.10. Katz ve Kahn’ın sınıflandırması:

Katz ve Kahn (1977) örgütselliğin, örgütsel bir ortamda, rollerinin ihtiyaçlarını karşılayan, yani sadık olmaya eğilimli farklı ödüllere dayanan bireylerin döngüsü olduğunu iddia etmiştir. Yolcuların sistemdeki eylemleri, hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerden oluşan bir kombinasyonun sonucudur. Dahili ödüller dönem döngüsünü temsil eder ve harici ödüller dönem döngüsünü temsil eder. Anlatı ve araçsal devreler arasındaki ayırım, kişilerin sisteme kendi öz-sorumluluklarını doğurur. İçten ödüllendirildiği zaman,

anlatı devresi konuşmadır. Bunun gibi dış ödüller kışkırtıcı olduğunda, araçsal aktarımdan bahsedilir (Bayram, 2005: 131).

3.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

3.4.1. Kişisel Faktörler

Farklı kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerinde farklı sonuçları vardır. Örneğin; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim gibi faktörler ve hizmet süresi gibi demografik farklılıklar; Örgütten elde edilecek ayrıcalık, örgütsel gücün göstergesidir ve bu ayrıcalıkların derecesi, örgütsel bağlılıktaki farklılıklara neden olur. Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel bir faktör olarak; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi ve hizmet süresi; Bu sebepten dolayı bu faktörler tez içinde ele alınmıştır (Taş 2012 s.22-23).

Örgütsel bağlılığı etkilediği düşünülen kişisel demografik faktörler; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, deneyim, meslek, kıdem, durum, başarı motivasyonu, içsel motivasyon, çalışma değerleri, kontrol başlıkları altında ele alınabilir. odaklanır. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üzerinde yapılan bir çalışmada, kişisel faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin diğer faktörlerden daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, çeşitli yazarlar tarafından farklı biçimlerde sınıflandırılır ve sınıflandırılır. İlk önce gelen sınıflandırma, kişisel ve kurumsal faktörler altında sınıflandırılır. Fakat bu ikili sınıflamanın dışında, kurumsal olmayan faktörler de görülür. Böylece, üç başlık altında örgütsel bağlılık sınıflandırmaları toplamak mümkündür. Bu faktörler kişisel faktörler, kurumsal faktörler ve dış faktörlerdir (Bilgiç t.y. s.40-41).

"Yaş" varyantı genellikle kıdem ve hizmet süresi ile ele alınır. Tek başına bir demografik değişken olarak yaş olarak kabul edilen bir çalışmada, yaş ve bağlılık arasındaki ilişkinin negatif olduğu bulunmuştur. Yaş değişkeni ile ilgili birçok araştırmada, yaş arttıkça artan bağlılık bulguları elde edilmiştir. İşçilerin yaşları arttıkça, alternatif istihdam bulma ya da farklı bir eğitim alma fırsatları azalmakta ve dolayısıyla üye oldukları kuruluşlara üyelikleri artmaktadır. Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığın her boyutu için yaş ve örgütsel

bağlılık arasındaki ilişkinin ayrı ayrı incelenmesini gerektirmektedir. Buna göre, duygusal bağlılık çalışanın yaşı ile artarken, süreklilik taahhüdü çalışanın yaşından etkilenmez. Luthans ve meslektaşları yaş ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu öne sürmektedir. Mesleğin yaşının ilerlemesi, aynı zamanda, aynı zamanda çalışmakta olan kurumdaki yatırımların da artacağı anlamına gelir (terfi, ücret artışı, hak tazminatı vb.). Bu, diğer kuruluşların çekiciliğini ve iş alternatiflerini azaltır. Öte yandan, örgüte büyük miktarda yatırım yapmamış genç işçilerin, örgütlerine, yaşlı çalışanlardan daha az bağlılık gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Bu sebeple, düşük düzeyde taahhüde sahip genç işverenlerin işten ayrılma eğilimi daha yüksektir (Çöl ve Gül 2005 s.294-295).

Cinsiyet: Örgütsel Bağlılık ile cinsiyet ilişkisini açıklamaya yönelik olarak İş Modeli ve Cinsiyet Modeli olmak üzere 2 yaklaşımın öne çıktığı görülmektedir. İş modeline göre kadın ve erkek çalışanların bağlılık düzeyleri arasında belirgin farklılıklar yoktur. Cinsiyet modelinde ise tam tersine kadınların erkeklere oranla daha az bağlılık sergileyecekleri görüşü savunulmaktadır. Bunun nedeni, kadınların işin yanı sıra aileye ilişkin sorumluluklarının ve görevlerinin bulunmasıdır. İş modelinde ise, kadın ile erkek arasındaki örgütsel farklılıkların sadece cinsiyetten değil, örgüt içindeki kadın ve erkeklere ilişkin iş pozisyonlarıyla bireylerin örgüt amaç ve değerlerine ilişkin tutumları gibi faktörlerden de ortaya çıktığı savunulmaktadır. Farklı bir çalışmada, erkeklerin genellikle kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalıştıkları için örgüte daha fazla bağlı oldukları ileri sürülmüştür. Bir başka çalışmaya göre ise kadınlar aile içindeki rollerini esas aldıkları için çalıştıkları işletme ikinci planda kalmakta ve örgüte erkeklere oranla daha az bağlanmaktadır. Tam tersine Özkaya vd. de kadınların örgütlerine daha bağlı olduklarını tespit etmişler; bunun nedeninin ise kadınların gerek evlilik, gerekse çocuk gibi değişken etkenlerden etkilendiklerini ve yeni iş fırsatlarını değerlendirmekte tereddüt ettiklerini belirtmişlerdir (Hoş ve Oksay 2015 s.5-6).

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden bir diğeri de, çalışanların medeni durumlarıdır. Evli olan çalışanların, ailelerine karşı maddi sorumlulukları olduğu için yatırımlarını kaybetmek ve işsiz kalma tehlikesini göze almak istemeyecekleri ifade edilmektedir. Hrebiniak ve Alutto, evli veya evlilik sonrası ayrılmış kişilerin, özellikle de kadınların örgütten ayrılmayı bekârlara kıyasla daha maliyetli gördüklerini ortaya koymuşlardır. Cohen tarafından yapılan çalışmada, medeni durumun mavi yakalı

çalışanlarda önemli bir değişken olduğu ve evli çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Cengiz tarafından yapılan bir diğer araştırmada ise, evli erkeklerin örgüte daha yüksek düzeyde, buna karşın evli kadınların daha düşük düzeyde bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Böyle bir sonucun gerçekleşmesindeki etkenin ise evliliğin, erkeklerin yaşamını düzenli hale getirirken, kadınların iş yükünü ve sorumluluklarını artırdığı iddia edilmiştir. Bu durum ise, evli kadınların örgüte olan bağlılıklarında azalmaya yol açmaktadır. Bekâr çalışanların evli çalışanlara göre alternatif iş olanaklarını değerlendirmelerinde daha girişken davranmaları söz konusu olabilmektedir. Çünkü evlilerin kendilerine ve bakmakla yükümlü olduğu kişilere karşı birtakım sorumlulukları vardır. Bu nedenle de riske girme konusunda daha çekingen bir tutum sergilemeleri mümkündür (Gündoğan 2009 s.24-25).

Örgütte Çalışma Süresi (Tenure): Örgütte çalışma süresi, işgörenlerin örgüte yapmış olduğu yatırımların (side bets) bir göstergesi olarak kullanılmıştır. Bu konudaki genel varsayım, örgütte çalışma süresi arttıkça, işgörenin çalıştığı örgüte yaptığı yatırımların ve çabanın artmasıdır. Örgüte bağlılık ile örgütte çalışma süresi arasında zayıf düzeyde olumlu bir ilişki vardır. Araştırmalarda pozisyonda kalma süresi ile örgütte çalışma süresi ayrı ayrı ele alınmıştır. Örgütte çalışma süresi ile zorunlu bağlılık arasındaki ilişki pozisyonda kalma süresinden daha güçlüdür. Genelde yaş ile ilgili olan bulgular, örgütte çalışma süresi için de geçerlidir. Bir bireyin örgütte çalışma süresi arttıkça, bireyin o örgüte bağlı olarak elde ettiği faydalar artabilir. Aynı zamanda, bu süre içerisinde işgören, çalıştığı şirkete özgü beceriler geliştirebilir. Her iki durumda da işgörenin bağlılığı artacaktır (Gürkan ve Sucu 2006 s.36).

3.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler çalışma hayatına ve örgüte ilişkin değerleri ve kavramları içermektedir. Örgütsel bağlılık ile örgütsel faktörler arasında yakın ilişki bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt içi faktörler; işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, rol belirsizliği ve çatışması, karar alma sürecine katılma, örgütsel ödüller, ücret düzeyi, takım çalışması, örgütsel yapı, örgütsel destek, örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütsel adalet ve örgütsel güven olarak şekillenmektedir. Tezde bu faktörlerden işin niteliği ve önemi, yönetim

tarzı, örgütsel ödüller, ücret düzeyi ve örgütsel güven başlıklarına yer verilecektir (Taş 2012 s.28).

Örgüt Büyüklüğü ve Yapısı: Büyük örgütlerde yönetim ve denetim mekanizmasının en iyi şekilde işlemesi için iyi belirlenmiş bir hiyerarşik yapı, herkesin pozisyonundan aldığı bir takım yetki ve sorumlulukları vardır. Her kademedeki işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak ayrıntılı ve somut ilkeler mevcuttur. Bireyler arası ilişkiler ise bulunulan pozisyonun ilkelerine göre sürdürülmektedir (Hoş ve Oksay 2015 s.7).

İşin niteliği ve önemi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. İşin önemi, “bir işin örgütte ya da dış çevrede, insanların yaşamı üzerindeki etkisi” olarak ifade edilmektedir. İşin niteliği, örgütsel bağlılıkla ilgili ilk çalışmalardan bugüne kadar geçerliliğini ve önemini korumuştur. Genellikle bu konuda yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ve örgütsel özellikler ilişkisi çok güçlü çıkmaktadır. Alt düzeydeki çalışanlar için yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, üst düzeydeki çalışanlar için örgütsel özellikler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir. Bu tür üst düzeydeki çalışanlar için kararlara katılma, rol belirsizliği ve otonomi gibi değişkenler, bağlılık açısından daha önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır (Gündoğan 2009 s.28).

Örgüt Kültürü: Örgüt kültürü, bir örgüt içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlık sistemi olarak tanımlanabilir. İlk kez Peters ve Waterman tarafından incelenen ve literatürde kurumsal kültür, işletme kültürü olarak da dile getirilen örgüt kültürüne ilişkin çeşitli tanımlamalar yapılmaktadır. Örgüt kültürü “bir kurumun, bölümün veya takımın ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışlarıdır.” Daha basit bir tanımla o örgütte işlerin nasıl yürüdüğüne göstergesidir. Örgüt üyelerinin iletişimlerinde kullandıkları ortak bir dil, tavır, semboller, yüksek ürün kalitesi, yüksek verimlilik, düşük devamsızlık gibi üyeler tarafından paylaşılması beklenen temel değerlerin varlığı, dış çevreye karşı oluşturulan bir imaj ve örgütsel iklimdir ve örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Hoş ve Oksay 2015 s.7).

Yönetim Tarzı Esnek ve katılımcı yönetim tarzına geçiş, geleneksel yönetim tarzının çalışanların ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kaldığı ve örgütleri kısıtlayan ve zora

sokan bir şekil olduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla, yeni yönetim ve liderlik tarzının üyelerin kararına önem veren, onların becerilerini ortaya çıkaran bir yaklaşımın benimsenmesi gerektiği tartışılmaktadır. Liderliğin yönetim içindeki yeri oldukça önemlidir. Çünkü yöneticilerin astlarını yönlendirmeleri ve amaçların gerçekleştirilmesindeki etkileri, onların liderlik vasıflarının önemli ve ayrılmaz parçasıdır. Dolayısıyla yönetim üzerine çalışan birçok araştırmacı ve uzman liderliği yönetimin en önemli unsuru olarak görmekte ve bu iki unsuru birbirinin içine geçmiş kavramlar olarak vurgulanmaktadır. Örgütlemeye planların gerçekleştirilmesi için gerekli kaynaklar bir araya getirilerek iş bölümü yapılmaktadır. Liderlik sürecinde yönetici astlarının örgüte bağlılığını artırmaya çalışmakta ve astların önceden belirlenen örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için yeteneklerini kullanabilecek bir ortam yaratmaktadır (Taş 2012 s.29).

Ücret Düzeyi Çalışanların elde ettikleri ücret düzeyi de örgütsel bağlılıkta önemli bir unsurdur. Ücret düzeyi, örgütte ve sosyal yaşamda çalışanın statüsünü de belirleyen bir unsurdur. Ücretler, örgüt tarafından sağlanan önemli bir unsur olup, işin çekiciliğini artırmakta ve çalışana yapılan daha yüksek bir ödeme, genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır. Yapılan bir çalışmada ücret düzeyinin işi bırakmada en önemli etkenlerden birisi olduğu ileri sürülmüştür. Düşük ücret düzeyleri, çalışanları daha iyi parasal olanaklar aramaya zorlamaktadır. Bu durumda çalışan, kendini işe bağımlı hissetmemekte ve işte geçici olarak çalışmak zorunda olduğunu düşünmektedir. Buna bağlı olarak da düşük ücretli işlerde çalışan devir oranı genellikle yüksektir. Çalışanların ücret dağılımındaki adaleti algılama biçimleri de örgütsel bağlılığa etki etmektedir. Çalışanlar örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algıladıklarıyla bağlılıkları da o derecede yüksek olacaktır. Terfi olanakları, emekli aylığı, sağlık olanakları gibi örgütteki ücret dışı maddi ödüller de örgütten ayrılma durumunda kaybedileceğinden bağlılığı arttırıcı niteliktedir (Gündoğan 2009 s.31).

Örgütsel Ödüller: Ödüller başarılı performans sergileyen iş görene “teşekkür” mesajını iletmenin en iyi yoludur. İş görene “sana değer veriyoruz,” “yaptığın işi takdir ediyoruz” mesajını vermektedir.” Çoğu iş gören maaşını zaten hak ettiğini düşünmektedir. Bu nedenle de işiyle ilgili özel bir çaba sarf ettiği ve ekstra başarı gösterdiğini düşündüğü

durumlarda ödüllendirilmesi ile kendisini daha fazla tatmin olmuş ve gerçekleştirmiş hisseder. Bu açıdan örgütsel ödüller bağlılık üzerinde güçlü ve olumlu etkiler yapar. Kişi örgüt tarafından kendisine sunulan ödülleri yeterli ve adil olarak algılsa örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık duyacaktır. Başka bir görüşe göre ise, bir iş gören örgütsel ödüllere kolayca ulaşabiliyorsa, bunlar çalışılması gereken değil örgütün doğal olarak sağladığı ödüller olarak algılanmaktadır. Diğer taraftan düşük statüden bile başlasa bir iş gören, büyük ödüller elde edebilecek ise, örgütsel bağlılığı kuvvetlenebilmektedir. Tüm bu açıklamalar örgütsel ödüllerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır (Hoş ve Oksay 2015 s.7).

Örgütsel Güven Örgütsel güven, örgütü içi ilişkilerin daha sağlıklı oluşumuna ve gelişimine olumlu katkı sağlamaktadır. Örgütsel güven, bir sosyal sistem veya örgüt içerisinde çalışanların birbirleriyle kurdukları ilişkilerin tutarlı olması sonucu oluşmaktadır. Örgütsel güven, çalışanların örgüte olan bağlılık derecesi ile ölçülmektedir. Çalışanların örgütsel amaç ve değerlere bağlılık düzeyi yükseldikçe örgüte olan güven düzeyleri de artmaktadır. Çalışanların birbirlerine ve yöneticiye duydukları güven onların örgüte olan duygusal bağlılıklarını da olumlu bir biçimde etkilemektedir. Çalışanların duygu ve düşüncelerini rahatça ifade edebilmeleri birbirlerine olan sadakatlerini de güçlendirmektedir Örgütsel güven düzeyi yüksek olan örgütlerde çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıkları da artmaktadır. Bu durum örgütün çalışma çevresinin desteğine dayanmaktadır. Örgütsel desteğin yüksek olması durumunda bireyler arası tutum ve davranışlar, örgütsel amaçlarla uyum sağlamaktadır. Çalışanların istek ve ihtiyaçlarının adil bir biçimde karşılanması ve onların sürekli desteklenmesi konusunda verilen güvence çalışanları örgüte bağlamaktadır. Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında karşılıklı bir ilişki vardır (Taş 2012 s.30-31).

Örgütsel bağlılığı etkileyen, örgütsel faktörlerden bir diğeri ise, yönetimin çalışanlar üzerindeki gözetim biçimidir ve işin gözetim biçimi, çalışanların sorumluluk algılamalarını etkilemektedir. Baskıcı bir yönetim tarzı izleyen, astların kararlara katılmasını teşvik etmeyen ve sıkı bir denetim uygulayan yöneticiler, astlarının sorumluluk almaması için ortam oluştururlar. Bu durumda çalışan, işle ilgili sorun veya zorluklarla karşılaştığında, mücadele etme yerine kaçmayı tercih etmekte ve bunun nedenini yöneticilerinin tavır ve baskısına yüklemektedir. Gözetim, çalışanların

sorumluluk algılamalarıyla son derece yakın ilişki içerisinde olan bir kavramdır. Sıkı ve yakın bir gözetim biçimi, çalışanların işlerinden duyduğu tatmin derecesini azaltıcı etkide bulunmaktadır. Buna karşın, yöneticilerin çalışanlarının davranışını belirlemede dolaylı bir yol izlemeleri, diğer bir ifadeyle aktif bir rol üstlenmeden varlıklarını hissettirmeleri, çalışanların duyduğu sorumluluğu güçlendirici bir etkide bulunmaktadır. Yapılan çeşitli araştırmalar bu yargıyı destekleyici sonuçlar vermiştir. Maguire ve Ouchi, işin sonuçlarına yönelik gözetim biçiminin çalışanın tatminini artırdığını tespit etmiştir. Bu noktada geri bildirim hayati bir önem taşımaktadır. Çalışanların iş davranışlarını takip edip fazla müdahalede bulunmadan, performansları hakkında geribildirimde bulunmak, onların bağlılıklarını artıracaktır. Arkadaşça ve katılımcı bir yaklaşım içerisinde yürütülen gözetimin örgütsel bağlılığı artırdığı, satış elemanları üzerinde yapılan bir araştırmayla da desteklenmiştir. Amirinin gözetim ve rehberliğine gereksinimi olmasa bile çalışanın yönlendirilmeye ya da kontrol edilmeye çalışılması, kişinin kendini sorgulamasına, yetersiz olduğu düşüncesine kapılmasına yol açabilir. Bu nedenle, bağlılığın artırılması için yöneticiler astlarını desteklemeli, onlara güvenmeli, yapılan her işe nezaret etmemeli ve yapılan işleri yalnızca gerektiğinde kontrol etmelidirler. Ayrıca, işin niteliğine göre, çalışanların zaman zaman inisiyatif kullanmalarına izin vermelidirler (Gündoğan 2009 s.31-32).

3.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Bağlılığı güçlendiren temel örgüt harici faktör alternatif iş imkanlarının varlığıdır. Araştırma sonuçları göstermiştir ki yüksek ücretle iş bulamayan (seçim için yetersiz dışsal gerekçe) MBA öğrencileri, altı ay sonra, alternatif pozisyonlar mevcut olduğu halde başka iş teklifleri almadıkları zaman daha önemli ölçüde yüksek bağlılık sergilemişlerdir, en yüksek ücreti öneren pozisyonu kabul eden bireyler başlangıçtaki bağlılık seviyelerinde kalmışlardır. Buna göre en yüksek ilk bağlılık seviyeleri ilk seçimde yetersiz dışsal gerekçe sağlanan ve seçimi göreceli olarak geri dönülemez gören,

yani ilk kararlarını değiştirme şansı olmadığına inanan bireyler arasında görülür. Performans tahmininde örgüt ve onun hedeflerine bağlılık bir temel faktördür. Bu yüzden örgütlerin yeni çalışanları arasında örgütsel bağlılığın gelişimini güçlendirecek mekanizmalara sahip olmaları kritik önem taşır. Gerçekten, rgtsel bağlılık seviyesinin yüksek bulunduğu örgütleri, bu seviyenin düşük olduğu örgütlerden ayıran bir nokta ilkinin kuvvetli bir kültüre sahip olduğudur. Kuvvetli bir kültürün birer parçası olarak çalışanlar örgütün beklentileri ve uygulamaları doğrultusunda eğitilmelidir. Çalışanların, işleri ve örgütlerine olan bağlılıklarının derecesi onların anlayış, kabul ve örgütsel kültüre dahil olma yeteneklerine bağlanabilir (Gürkan ve Sucu 2006 s.43).

Alternatif iş imknları çalışanın işe başlamasından sonra örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktörün alternatif iş imknları olduğu bilinmektedir. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde işsizlik oranlarının yüksekliliği bu faktörü daha da önemli hale getirmektedir. Bilindiği gibi istihdam durumu veya alternatif çalışma fırsatları sadece çalışanların kişisel yetenekleriyle değil, örgütün faaliyet alanı, küreselleşme, ülkenin sosyal ve ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslararası faktörlerle de ilişkilidir. Örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmalarda, alternatif iş bulma imkanlarının fazla olmamasının örgütsel bağlılığı artırdığı hususunda fikir birliğine varıldığı görülmüştür. Alternatif iş bulma imkanlarıyla ilgili faktörün yanı sıra çalışanların iş arayışına yönelik davranışlarının da bağlılık ile ilişkili olduğu görülmektedir. Buna göre iş arama davranışları bağlılığı negatif şekilde etkilemektedir. Yeni iş edinme imkanları olmasına rağmen kurumun bir mensubu olarak çalışmayı sürdüren ve kurumuyla kimlik birliği geliştirmiş olan bir çalışanın, alternatif iş imkanı olmadığı için kurumdaki pozisyonunu kaybetmemeye çalışan birinden daha fazla örgütsel bağlılık göstermesi beklenebilir. Eğitim seviyesi, işten ayrılma niyetine etki eden kritik bir kavram olarak değerlendirilebilir. Çünkü eğitim seviyesi yüksek işgörenlerin yeni iş bulma olanakları daha çoktur. Alternatif iş imknlarıyla ilgili faktörün yanında işgörenlerin iş arayışı davranışlarının da bağlılık ile ilişkisinin olduğu belirtilmiştir. Bu durumda iş arayışına yönelik davranışların bağlılığı olumsuz yönde etkilediği düşünülebilir (Aksoy ve zkan 2016 s.52).

Profesyonellik, bireyin mesleğine olan bağlılığı, mesleki değerlerini içselleştirmesi ve mesleği ile özdeşleşmesi anlamına gelmektedir. Profesyonel insanlar, kendi kurallarını

koyan, bağımsız, sosyal sorumluluk sahibi ve kendi alanlarında çok iyi yetişmiş kişiler olarak nitelendirilmektedir. Profesyonellikte mesleğe verilen önem yüksek düzeydedir. Dolayısıyla mesleğe verilen önemin yüksek olduğu örgütlerde bireylerin mesleğe ve örgüte bağlılıklarının daha olumlu olacağı ortaya koyulmaktadır (Taş 2012 s.32)

Sosyoekonomik ve hukuki öğeler toplum içindeki genel düşünce, işinde başarılı olan çalışanların toplum tarafından desteklendiği ve örnek gösterildiği şeklindedir. İşgören işinde ne kadar başarılı olursa, sosyal hayattaki diğer çalışanların nazarında da o kadar saygın bir yer edinmektedir. Ancak çok çalışan çalışanların tamamının saygınlık kazanabileceğini söylemek de mümkün olmamaktadır. Zira para ve güç hırsıyla çalışan ve çevresine zarar verebilen kişiler toplumun gözünden düşebilmektedir. Dolayısıyla, toplumsal faktörlerin ise bağlılık üzerindeki etkisi iş etiğiyle açıklanmaktadır. Kişinin davranışlarına, hareketlerine, düşüncelerine olumlu şekilde yön veren iş etiği ilkeleri, kişiye doğru ve dürüst çalışmayı, verilen sözlerin tutulmasını, sorumlulukların ve verilen görevlerin yerine getirilmesini sağlamaktadır. Kişi bu işe etik ilkelerini benimseyerek işini daha bağlı ve sadık şekilde yapmasını kolay hale getirmektedir. Ekonomideki dalgalanmalar çalışanların işe olan bağlılıklarını değiştirebilmektedir. Türkiye’de yapılan bir araştırmada ekonomik kriz öncesinde, özellikle finans sektöründe çalışanların sıklıkla iş değiştirdiği, kriz sonrasında ise finans sektörüyle beraber tüm sektörlerde çalışanların bağlılığı ve motivasyonunun kriz öncesine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. İş hayatına yönelik yapılan hukuksal düzenlemeler işe bağlılığı etkileyen diğer faktör olmaktadır. Özellikle çalışan ile işveren arasında yapılan iş sözleşmelerindeki çalışan için doğan borçlar ile iş hukukunda yer alan yükümlülüklerin yerine getirilmemesi durumunda uygulanacak yaptırımlar işe bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir (Aksoy ve Özkan 2016 s.53).

4. BULGULAR

Araştırma verileri anket formu kullanılarak toplanmıştır. Anket uygulanan danışanlara, araştırmanın kimler tarafından, ne amaçla yapıldığı anlatılmıştır. Anket formu çağrı merkezinde çalışan 305 kişiye dağıtılmış, araştırmaya katılmayı kabul edenlerden doldurmaları istenmiştir. Anket 206 kişi tarafından yanıtlanmıştır.

Anket formu; danışanların sosyo-demografik özellikleri, memnuniyet durumları, tükenmişlik durumları, kurum içi iletişim, kurum içi bağlılık testlerini içermektedir.

Bu araştırma survey tekniği ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kurum içi bağlılık ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi ve karşılaştırılması için SPSS Regresyon ve Korelasyon Test yöntemi kullanılmıştır. SPSS istatistik programıyla değerlendirilip elde edilen sonuç 0.5 sapma değeriyle doğruluğu tespit edilmiştir. Örneklem grup 206 kişi olup basit tesadüfi örneklem yolu ile seçilmiştir.

Anket formu ek-1 de mevcuttur.

Tablo 4.1: Cinsiyet

		cinsiyetiniz?			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kadın	60	29,1	29,1	29,1
	Erkek	146	70,9	70,9	100,0
	Total	206	100,0	100,0	

Cinsiyet aralığı açısından ilk sırada yer alan grup %70.9 erkekler grubundadır. İkinci sırada kadınlar %29.1 oranında yer almışlardır.

Tablo 4.2: Eğitim Durumu

		eğitim durumunuz nedir?			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Lise	77	37,4	37,4	37,4
	ön lisans	72	35,0	35,0	72,3
	Lisans	53	25,7	25,7	98,1
	yüksek lisans- doktora	4	1,9	1,9	100,0
	Total	206	100,0	100,0	

Örneklem grupta eğitim durumunun en yüksek olduğu parametre %37.4 oran ile lisedir. İkinci sırada bulunan ön lisans: 35.0 , üçüncü sırada lisans: %25.7, dördüncü sırada yüksek lisans-doktora %1.9 oranında yer almaktadır.

Tablo 4.3: Yaş

		Yaşınız ?			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-25	129	62,3	62,6	62,6
	26-30	47	22,7	22,8	85,4
	31-35	17	8,2	8,3	93,7
	36-40	10	4,8	4,9	98,5
	41-45	2	1,0	1,0	99,5
	50 ve üstü	1	1,0	5	100,0
	Total	207	100,0		

Örneklem grupta yaş aralığı açısından ilk sırada yer alan grup %62.3 oranıyla 20-25 yaş grubu iken ikinci sırada yer alan grubun yaş aralığı %22.7 ile 26-30 yaş aralığıdır. Üçüncü sırada yer alan grup %8.2 ile 31-35 yaş aralığıdır. Dördüncü sırada yer alan grup %4.8

oranı ile 36-40 yaş aralığı grubudur. En az yaş aralığına sahip olan grup %1.0 oranı ile 41-45 ve 50 üstü yaş aralığına sahip olan gruplardır.

Tablo 4.4: Çalışma Süresi

Kaç yıldır bu işyerinde çalışmaktasınız ?				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0-1	168	81,6	81,6	81,6
2-4	26	12,6	12,6	94,2
5 ve üzeri	12	5,8	5,8	100,0
Total	206	100,0	100,0	

Örneklem grubunda en büyük oran %81.6 ile 0-1 grubuna aittir. İkinci sırada 2-4 yıl arasında çalışanlar %12.6, üçüncü sırada ise %5.8 oranı ile 5 ve üzeri yıl arasında çalışanlar yer almaktadır.

Tablo 4.5: Farklı Kurumda Çalışma Durumu

Daha önce bu sektörde başka kurumda çalıştınız mı?				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet	64	31,1	31,1	31,1
Hayır	142	68,9	68,9	100,0
Total	206	100,0	100,0	

Örneklem grupta daha önce başka sektörde çalışmayanların oranı %68.9 ile ilk sırada yer alırken ikinci sırada %31.1 ile başka sektörde çalışanlar yer almışlardır.

Tablo 4.6: Memnuniyet

		İşyerinizden memnun musunuz?			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evet	158	76,7	76,7	76,7
	Hayır	48	23,3	23,3	100,0
Total		206	100,0	100,0	

Örneklem grupta iş yerinizden memnun musunuz sorusuna %76.7 oranı ile evet yanıtı verilmiştir. İş yerinden memnun olmayan grup ise %23.3 ile ikinci grupta yer almaktadır.

Tablo 4.7: Mutluluk

Bu işte çalışmaktan gayet mutluyum.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kesinlikle katılmıyorum	19	9,2	9,2	9,2
	katılmıyorum	23	11,2	11,2	20,4
	kararsızım	66	32,0	32,0	52,4
	katılıyorum	71	34,5	34,5	86,9
	kesinlikle katılıyorum	27	13,1	13,1	100,0
Total		206	100,0	100,0	

Örneklem grupta ilk sırada iş yerinde çalışmaktan mutlu olan grup %34.5 oranında yer alırken ikinci sırada yer alan kararsızım grubu %32.0 oranında yer almaktadır. Üçüncü sırada bu işte çalışmaktan kesinlikle mutluyum grubu %13.1 oranında yer alırken dördüncü sırada bu işte çalışmaktan mutlu olmayan grup %11.2 oranında yer almıştır. Son olarak beşinci sırada bu iş yerinde kesinlikle çalışmaktan mutlu olmayan grup %9.2 oranında yer almıştır.

Tablo 4.8: İletişim

Kurum içi iletişim işyerine bağlılığı güçlendirir.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kesinlikle katılmıyorum	10	4,9	4,9	4,9
katılmıyorum	5	2,4	2,4	7,3
kararsızım	20	9,7	9,7	17,0
katılıyorum	110	53,4	53,4	70,4
kesinlikle katılıyorum	61	29,6	29,6	100,0
Total	206	100,0	100,0	

Örneklem grupta ilk sırada kurum içi iletişim işyerine bağlılığı güçlendireceğine katılan grup %53.4 oranında yer alırken ikinci sırada yer alan kurum içi iletişim işyerine bağlılığı güçlendireceğine kesinlikle katılıyorum grubu %29.6 oranında yer almaktadır. Üçüncü sırada kurum içi iletişim işyerine bağlılığı güçlendireceğine kararsızım grubu %9.7 oranında yer alırken dördüncü sırada kurum içi iletişim işyerine bağlılığı güçlendireceğine kesinlikle katılmıyorum %4.9 oranında yer almıştır. Son olarak beşinci sırada kurum içi iletişim işyerine bağlılığı güçlendireceğine katılmayan grup %2.4 oranında yer almıştır.

Tablo 4.9: Yönetici Davranışları

Kurumdaki yöneticilerin davranış şekilleri işyerindeki mutluluğu belirlemede etkin rol oynar.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kesinlikle katılmıyorum	11	5,3	5,3	5,3
katılmıyorum	5	2,4	2,4	7,8
kararsızım	10	4,9	4,9	12,6
katılıyorum	64	31,1	31,1	43,7
kesinlikle katılıyorum	116	56,3	56,3	100,0
Total	206	100,0	100,0	

Örnekleme grubunda ilk sırada yöneticinin davranış biçiminin iş yerinde ki mutluluğu etkileyeceğine kesinlikle katılan grup %56.3 oranında yer alırken ikinci sırada yer alan katılıyorum grubu %31.1 oranında yer almaktadır. Üçüncü sırada kesinlikle katılmıyorum grubu %5.3 oranında yer alırken dördüncü sırada kararsızım %4.9 oranında yer almıştır. Son olarak beşinci sırada katılmıyorum grubu %2.4 oranında yer almıştır.

Tablo 4.10: Fikir

Kurum içinde çalışanların fikirlerini değerlendirmek işyeri açısından başarıya ulaşmada önemlidir.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kesinlikle katılmıyorum	12	5,8	5,8	5,8
katılmıyorum	4	1,9	1,9	7,8
kararsızım	10	4,9	4,9	12,6
katılıyorum	68	33,0	33,0	45,6
kesinlikle katılıyorum	112	54,4	54,4	100,0
Total	206	100,0	100,0	

Örneklem grupta ilk sırada kurum içinde çalışanların fikirlerini değerlendirmek işyeri açısından başarıya ulaşmada önemli olduğuna kesinlikle katılan grup %54.4 oranında yer alırken ikinci sırada yer alan katılıyorum grubu %33.0 oranında yer almaktadır. Üçüncü sırada kesinlikle katılmıyorum grubu %5.8 oranında yer alırken dördüncü sırada kararsızım %4.9 oranında yer almıştır. Son olarak beşinci sırada katılmıyorum grubu %1.9 oranında yer almıştır.

Tablo 4.11: Ödül

Kurum içinde ödül sisteminin olmaması tükenmişliğin artmasında etki gösterir.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kesinlikle katılmıyorum	12	5,8	5,8	5,8
katılmıyorum	18	8,7	8,7	14,6
kararsızım	29	14,1	14,1	28,6
katılıyorum	73	35,4	35,4	64,1
kesinlikle katılıyorum	74	35,9	35,9	100,0
Total	206	100,0	100,0	

Örnekleme grubunda ilk sırada kurum içinde ödül sisteminin olmaması tükenmişliğin artmasında etki göstereceğine kesinlikle katılan grup %35.9 oranında yer alırken, ikinci sırada yer alan katılıyorum grubu %35.4 oranında yer almaktadır. Üçüncü sırada kararsızım grubu %14.1 oranında yer alırken dördüncü sırada katılmıyorum %8.7 oranında yer almıştır. Son olarak beşinci sırada kesinlikle katılmıyorum grubu %5.8 oranında yer almıştır.

Tablo 4.12: Takdir

Yapılan işin takdir almaması ve sürekli eleştirilmesi tükenmişliği beraberinde getirir.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kesinlikle katılmıyorum	12	5,8	5,8	5,8
katılmıyorum	4	1,9	1,9	7,8
kararsızım	11	5,3	5,3	13,1
katılıyorum	65	31,6	31,6	44,7
kesinlikle katılıyorum	114	55,3	55,3	100,0
Total	206	100,0	100,0	

Örnekleme grupta ilk sırada kurum içinde yapılan işin takdir almaması ve sürekli eleştirilmesi tükenmişliği beraberinde getireceğine kesinlikle katılan grup %55.3 oranında yer alırken, ikinci sırada yer alan katılıyorum grubu %31.6 oranında yer almaktadır. Üçüncü sırada kesinlikle katılmıyorum grubu %5.8 oranında yer alırken dördüncü sırada kararsızım grubu %5.3 oranında yer almıştır. Son olarak beşinci sırada kesinlikle katılmıyorum grubu %5.8 oranında yer almıştır.

Tablo 4.13: Ödül Sistemi

Kurum içinde ödül sisteminin olmaması tükenmişliğin artmasında etki gösterir.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kesinlikle katılmıyorum	12	5,8	5,8	5,8
Katılmıyorum	18	8,7	8,7	14,6
Kararsızım	29	14,1	14,1	28,6
Katılıyorum	73	35,4	35,4	64,1
kesinlikle katılıyorum	74	35,9	35,9	100,0
Total	206	100,0	100,0	

Örnekleme grubunda ilk sırada kurum içinde ödül sisteminin olmaması tükenmişliğin artmasında etki göstereceğine kesinlikle katılan grup %35.9 oranında yer alırken, ikinci sırada yer alan katılıyorum grubu %35.4 oranında yer almaktadır. Üçüncü sırada kararsızım grubu %14.1 oranında yer alırken dördüncü sırada katılmıyorum grubu %8.7 oranında yer almıştır. Son olarak beşinci sırada kesinlikle katılmıyorum grubu %5.8 oranında yer almıştır.

Tablo 4.14: İlişki

Çalışanların aralarındaki ilişki işyerindeki mutluluğu ve tükenmişliği etkiler.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kesinlikle katılmıyorum	9	4,4	4,4	4,4
Katılmıyorum	9	4,4	4,4	8,7
Kararsızım	26	12,6	12,6	21,4
Katılıyorum	84	40,8	40,8	62,1
kesinlikle katılıyorum	78	37,9	37,9	100,0
Total	206	100,0	100,0	

Örnekleme grubunda ilk sırada çalışanların aralarındaki ilişki işyerindeki mutluluğu ve tükenmişliği etkileyeceğine katılan grup %40.8 oranında yer alırken, ikinci sırada yer alan kesinlikle katılıyorum grubu %37.9 oranında yer almaktadır. Üçüncü sırada kararsızım grubu %12.6 oranında yer alırken dördüncü sırada katılmıyorum grubu ve kesinlikle katılmıyorum grubu %4.4 oranında yer almıştır.

Tablo 4.15: Hakkın Korunması

Kurumun çalışanların hakkını koruması işyerine olan bağlılığı kuvvetlendirir.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kesinlikle katılmıyorum	10	4,9	4,9	4,9
Katılmıyorum	2	1,0	1,0	5,8
Kararsızım	8	3,9	3,9	9,7
Katılıyorum	67	32,5	32,5	42,2
kesinlikle katılıyorum	119	57,8	57,8	100,0
Total	206	100,0	100,0	

Örnekleme grupta ilk sırada kurumun çalışanların hakkını koruması işyerine olan bağlılığı kuvvetlendireceğine kesinlikle katılan grup %57.8 oranında yer alırken, ikinci sırada yer alan katılıyorum grubu %32.5 oranında yer almaktadır. Üçüncü sırada kesinlikle katılmıyorum grubu %4.9 oranında yer alırken dördüncü sırada kararsızım grubu %3.9 oranında yer almaktadır. Son olarak beşinci sırada katılmıyorum grubu %1.0 oranında yer almıştır.

Tablo 4.16: Bağlılık

İşyerine olan bağlılık işyerinin daha da başarılı olmasını sağlar

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kesinlikle katılmıyorum	9	4,4	4,4	4,4
katılmıyorum	3	1,5	1,5	5,8
kararsızım	9	4,4	4,4	10,2
katılıyorum	86	41,7	41,7	51,9
kesinlikle katılıyorum	99	48,1	48,1	100,0
Total	206	100,0	100,0	

Örneklem grupta ilk İşyerine olan bağlılık işyerinin daha da başarılı olmasını sağlayacağına kesinlikle katılan grup %48.1 yer alırken, ikinci sırada yer alan katılıyorum grubu %41.7 oranında yer almaktadır. Üçüncü sırada kesinlikle katılmıyorum ve kararsızım grubu %4.4 oranında yer alırken dördüncü sırada katılmıyorum grubu %1.5 oranında yer almaktadır.

Tablo 4.17: Tükenmişlik

İşyerine olan bağlılıkta çalışanların tükenmişliğinin etkisi vardır.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kesinlikle katılmıyorum	11	5,3	5,3	5,3
Katılmıyorum	19	9,2	9,2	14,6
Kararsızım	37	18,0	18,0	32,5
Katılıyorum	86	41,7	41,7	74,3
kesinlikle katılıyorum	53	25,7	25,7	100,0
Total	206	100,0	100,0	

Örneklem grupta ilk olarak işyerine olan bağlılıkta çalışanların tükenmişliğinin etkisi olduğuna katılan grup %41.7 oranında yer alırken, ikinci sırada yer alan kesinlikle katılıyorum grubu %25.7 oranında yer almaktadır. Üçüncü sırada kararsızım grubu %18.0 oranında yer alırken dördüncü sırada katılmıyorum grubu %9.2 oranında yer almaktadır. Son olarak beşinci sırada kesinlikle katılmıyorum grubu %5.3 oranında yer almıştır.

Tablo 4.18: Ücret

Çalışanların işyerine olan bağlılığını arttırmak için çalışanlara ödenen ücretin arttırılması gerekmektedir.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kesinlikle katılmıyorum	10	4,9	4,9	4,9
Katılmıyorum	9	4,4	4,4	9,2
Kararsızım	12	5,8	5,8	15,0
Katılıyorum	54	26,2	26,2	41,3
kesinlikle katılıyorum	121	58,7	58,7	100,0
Total	206	100,0	100,0	

Örnekleme grupta ilk olarak çalışanların işyerine olan bağlılığını arttırmak için çalışanlara ödenen ücretin arttırılması gerektiğine kesinlikle katılan grup %58.7 oranında yer alırken, ikinci sırada yer alan katılıyorum grubu %26.2 oranında yer almaktadır. Üçüncü sırada kararsızım grubu %5.8 oranında yer alırken dördüncü sırada kesinlikle katılmıyorum grubu %4.9 oranında yer almaktadır. Son olarak beşinci sırada kesinlikle katılmıyorum grubu %4.4 oranında yer almıştır.

Tablo 4.19: Güler Yüz

Çalışanların işyerine olan bağlılığını arttırmak için kurumdaki yöneticilerin güler yüzlü olması gerekmektedir.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kesinlikle katılmıyorum	8	3,9	3,9	3,9
Katılmıyorum	3	1,5	1,5	5,3
Kararsızım	10	4,9	4,9	10,2
Katılıyorum	56	27,2	27,2	37,4
kesinlikle katılıyorum	129	62,6	62,6	100,0
Total	206	100,0	100,0	

Örnekleme grubunda ilk olarak çalışanların işyerine olan bağlılığını arttırmak için kurumdaki yöneticilerin güler yüzlü olması gerektiğine kesinlikle katılan grup %62.6 oranında yer alırken, ikinci sırada yer alan katılıyorum grubu %27.2 oranında yer almaktadır. Üçüncü sırada kararsızım grubu %4.9 oranında yer alırken dördüncü sırada kesinlikle katılmıyorum grubu %3.9 oranında yer almaktadır. Son olarak beşinci sırada kesinlikle katılmıyorum grubu %1.5 oranında yer almıştır.

Tablo 4.20: Çalışanların Güler Yüzlülüğü

Çalışanların işyerine olan bağlılığını arttırmak için çalışanların da güler yüzlü olması gerekmektedir.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kesinlikle katılmıyorum	10	4,9	4,9	4,9
Katılmıyorum	3	1,5	1,5	6,3
Kararsızım	7	3,4	3,4	9,7
Katılıyorum	71	34,5	34,5	44,2
kesinlikle katılıyorum	115	55,8	55,8	100,0
Total	206	100,0	100,0	

Örneklem grupta ilk olarak çalışanların işyerine olan bağlılığını arttırmak için kurumdaki çalışanların da güler yüzlü olması gerektiğine kesinlikle katılan grup %55.8 oranında yer alırken, ikinci sırada yer alan katılıyorum grubu %34.5 oranında yer almaktadır. Üçüncü sırada kesinlikle katılmıyorum grubu %4.9 oranında yer alırken dördüncü sırada kararsızım grubu %3.4 oranında yer almaktadır. Son olarak beşinci sırada katılmıyorum grubu %1.5 oranında yer almıştır.

Tablo 4.21: Düzen

İşyerindeki düzen çalışanların mutluluğunu belirler.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kesinlikle katılmıyorum	8	3,9	3,9	3,9
Katılmıyorum	3	1,5	1,5	5,3
Kararsızım	8	3,9	3,9	9,2
Katılıyorum	82	39,8	39,8	49,0
kesinlikle katılıyorum	105	51,0	51,0	100,0
Total	206	100,0	100,0	

Örneklem grupta ilk olarak işyerindeki düzenin çalışanların mutluluğunu belirleyeceğine kesinlikle katılan grup %51.0 oranında yer alırken, ikinci sırada yer alan katılıyorum grubu %39.8 oranında yer almaktadır. Üçüncü sırada kesinlikle katılmıyorum grubu ve kararsızım grubu %3.9 oranında yer alırken dördüncü sırada katılmıyorum grubu %1.5 oranında yer almaktadır.

Tablo 4.22 : İstek

İşyerinin düzenli olması çalışanların işlerine daha bir istekli sarılmasını sağlar.

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid kesinlikle katılmıyorum	7	3,4	3,4	3,4
katılmıyorum	3	1,5	1,5	4,9
kararsızım	10	4,9	4,9	9,7
katılıyorum	95	46,1	46,1	55,8
kesinlikle katılıyorum	91	44,2	44,2	100,0
Total	206	100,0	100,0	

Örnekleme grubunda İşyerinin düzenli olması çalışanların işlerine daha istekli sarılmasını sağladığına ilk sırada katılıyorum grubu %46.1 oranında yer alırken ikinci sırada yer alan kesinlikle katılıyorum grubu %44.2 oranında yer almaktadır. Üçüncü sırada kararsızım grubu %4.9 oranında yer alırken dördüncü sırada kesinlikle katılmıyorum %3.4 oranında yer almıştır. Son olarak beşinci sırada katılmıyorum grubu %1.5 oranında yer almıştır.

Tablo 4.23: Adalet

İşyerindeki adalet kurum içinde bağlılığa etki etmektedir.

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid kesinlikle katılmıyorum	9	4,4	4,4	4,4
katılmıyorum	3	1,5	1,5	5,8
kararsızım	4	1,9	1,9	7,8
katılıyorum	64	31,1	31,1	38,8
kesinlikle katılıyorum	126	61,2	61,2	100,0
Total	206	100,0	100,0	

Örnekleme grubunda İşyerindeki adaletin kurum içinde bağlılığa etki etmekte olduğuna ilk sırada kesinlikle katılan grup %61.2 oranında yer alırken ikinci sırada yer alan katılıyorum grubu %31.1 oranında yer almaktadır. Üçüncü sırada kesinlikle katılmıyorum grubu %4.4 oranında yer alırken dördüncü sırada kararsızım %1.9 oranında yer almıştır. Son olarak beşinci sırada katılmıyorum grubu %1.5 oranında yer almıştır.

Tablo 4.24 : Yönetici Adaleti

Yöneticilerin çalışanlara karşı adaletli olması işyerinin daha iyi noktaya gelmesini sağlamaktadır.

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid kesinlikle katılmıyorum	11	5,3	5,3	5,3
katılmıyorum	3	1,5	1,5	6,8
kararsızım	3	1,5	1,5	8,3
katılıyorum	53	25,7	25,7	34,0
kesinlikle katılıyorum	136	66,0	66,0	100,0
Total	206	100,0	100,0	

Örneklem grupta Yöneticilerin çalışanlara karşı adaletli olmasının işyerinin daha iyi noktaya gelmesini sağladığına ilk sırada kesinlikle katılan grup %66 oranında yer alırken ikinci sırada yer alan katılıyorum grubu %25.7 oranında yer almaktadır. Üçüncü sırada kesinlikle katılmıyorum grubu %5.3 oranında yer alırken son olarak katılmıyorum ve kararsızım grupları %1.5 oranında yer almıştır.

Tablo 4.25: Maddi Kaygı

Çalışanların maddi kaygısının olmaması kuruma olan bağlılığa olumlu etki yaratmaktadır.

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid kesinlikle katılmıyorum	14	6,8	6,8	6,8
katılmıyorum	17	8,3	8,3	15,0
kararsızım	22	10,7	10,7	25,7
katılıyorum	61	29,6	29,6	55,3
kesinlikle katılıyorum	92	44,7	44,7	100,0
Total	206	100,0	100,0	

Örneklem grupta Çalışanların maddi kaygısının olmaması kuruma olan bağlılığa olumlu etki yaratmakta olduğuna. İlk sırada kesinlikle katılan grup %44.7 oranında yer alırken ikinci sırada yer alan katılıyorum grubu %29.6 oranında yer almaktadır. Üçüncü sırada kararsızım grubu %10.7 oranında yer alırken dördüncü sırada katılmıyorum %8.3 oranında yer almıştır. Son olarak beşinci sırada kesinlikle katılmıyorum grubu %6.8 oranında yer almıştır.

Tablo 4.26: Çalışma Kültürü

Kurum içinde çalışma kültürünün çalışanlara uygun olması çalışanların mutlu olmasını sağlamaktadır.

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid kesinlikle katılmıyorum	8	3,9	3,9	3,9
Katılmıyorum	5	2,4	2,4	6,3
Kararsızım	13	6,3	6,3	12,6
Katılıyorum	87	42,2	42,2	54,9
kesinlikle katılıyorum	93	45,1	45,1	100,0
Total	206	100,0	100,0	

Örnekleme grubunda Kurum içinde çalışma kültürünün çalışanlara uygun olması çalışanların mutlu olmasını sağladığına ilk sırada kesinlikle katılan grup %45.1 oranında yer alırken ikinci sırada yer alan katılıyorum grubu %42.2 oranında yer almaktadır. Üçüncü sırada kararsızım grubu %6.3 oranında yer alırken dördüncü sırada kesinlikle katılmıyorum % 3.9 oranında yer almıştır. Son olarak beşinci sırada katılmıyorum grubu %2.4 oranında yer almıştır.

Tablo 4.27 : Psikolojik Destek

Tükenmişliği azaltmak için kurumun psikolojik destek sağlaması gerekmektedir.

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid kesinlikle katılmıyorum	10	4,9	4,9	4,9
Katılmıyorum	17	8,3	8,3	13,1
Kararsızım	21	10,2	10,2	23,3
Katılıyorum	65	31,6	31,6	54,9
kesinlikle katılıyorum	93	45,1	45,1	100,0
Total	206	100,0	100,0	

Örnekleme grubunda tükenmişliği azaltmak için kurumun psikolojik destek sağlaması gerektiğine ilk sırada kesinlikle katılan grup %45.1 oranında yer alırken ikinci sırada yer alan katılıyorum grubu %31.6 oranında yer almaktadır. Üçüncü sırada kararsızım grubu %10.2 oranında yer alırken dördüncü sırada katılmıyorum %8.3 oranında yer almıştır. Son olarak beşinci sırada kesinlikle katılmıyorum grubu %4.9 oranında yer almıştır.

Tablo 4.28: Eğitim

Tükenmişliği azaltmak için kurumun çalışanlara işle ilgili eğitimler vermesi gerekmektedir.

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid kesinlikle katılmıyorum	11	5,3	5,3	5,3
katılmıyorum	23	11,2	11,2	16,5
kararsızım	17	8,3	8,3	24,8
katılıyorum	81	39,3	39,3	64,1
kesinlikle katılıyorum	74	35,9	35,9	100,0
Total	206	100,0	100,0	

Örnekleme grubunda Tükenmişliği azaltmak için kurumun çalışanlara işle ilgili eğitimler vermesi gerektiğine ilk sırada katılıyorum grubu %39.3 oranında yer alırken ikinci sırada yer alan kesinlikle katılıyorum grubu %35.9 oranında yer almaktadır. Üçüncü sırada katılmıyorum grubu %11.2 oranında yer alırken dördüncü sırada kararsızım %8.3 oranında yer almıştır. Son olarak beşinci sırada kesinlikle katılmıyorum grubu %5.3 oranında yer almıştır.

Tablo 4.29: Özgürlük

Çalışanların düşünce özgürlüğünün sağlanması tükenmişliğe ve örgüte bağlılığa etki etmektedir.

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid kesinlikle katılmıyorum	11	5,3	5,3	5,3
katılmıyorum	15	7,3	7,3	12,6
kararsızım	21	10,2	10,2	22,8
katılıyorum	90	43,7	43,7	66,5
kesinlikle katılıyorum	69	33,5	33,5	100,0
Total	206	100,0	100,0	

Örneklem grupta Çalışanların düşünce özgürlüğünün sağlanması tükenmişliğe ve örgüte bağlılığa etki etmekte olduğuna ilk sırada katılıyorum grubu %43.7 oranında yer alırken ikinci sırada yer alan kesinlikle katılıyorum grubu %33.5 oranında yer almaktadır. Üçüncü sırada kararsızım grubu %10.2 oranında yer alırken dördüncü sırada katılmıyorum %7.3 oranında yer almıştır. Son olarak beşinci sırada kesinlikle katılmıyorum grubu %5.3 oranında yer almıştır.

Tablo 4.30: Mesai Saatleri

Çalışanların örgütsel bağlılığının artması için kurumun mesai saatleri konusunda daha hassas olması gerekmektedir.

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid kesinlikle katılmıyorum	14	6,8	6,8	6,8
katılmıyorum	2	1,0	1,0	7,8
kararsızım	8	3,9	3,9	11,7
katılıyorum	48	23,3	23,3	35,0
kesinlikle katılıyorum	134	65,0	65,0	100,0
Total	206	100,0	100,0	

Örnekleme grubunda Çalışanların örgütsel bağlılığının artması için kurumun mesai saatleri konusunda daha hassas olması gerektiğine ilk sırada kesinlikle katılıyorum grubu %65.0 oranında yer alırken ikinci sırada yer alan katılıyorum grubu %23.3 oranında yer almaktadır. Üçüncü sırada kesinlikle katılmıyorum grubu %6.8 oranında yer alırken dördüncü sırada kararsızım %3.9 oranında yer almıştır. Son olarak beşinci sırada katılmıyorum grubu %1 oranında yer almıştır.

Tablo 4.31: Kalite

Kurumun yaptığı işlerde kaliteye önem vermesi çalışanlarında olumlu etkiler yaratmaktadır.

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid kesinlikle katılmıyorum	13	6,3	6,3	6,3
katılmıyorum	4	1,9	1,9	8,3
kararsızım	10	4,9	4,9	13,1
katılıyorum	91	44,2	44,2	57,3
kesinlikle katılıyorum	88	42,7	42,7	100,0
Total	206	100,0	100,0	

Örnekleme grubunda Kurumun yaptığı işlerde kaliteye önem vermesi çalışanlarında olumlu etkiler yarattığına ilk sırada katılıyorum grubu %44.2 oranında yer alırken ikinci sırada yer alan kesinlikle katılıyorum grubu %42.7 oranında yer almaktadır. Üçüncü sırada kesinlikle katılmıyorum grubu %6.3 oranında yer alırken dördüncü sırada kararsızım %4.9 oranında yer almıştır. Son olarak beşinci sırada katılmıyorum grubu %1.9 oranında yer almıştır.

Tablo 4.32: Sosyal Statü

Kurumun sosyal statüsü tükenmişlik konusunda etkili olmaktadır.

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid kesinlikle katılmıyorum	9	4,4	4,4	4,4
Katılmıyorum	16	7,8	7,8	12,1
Kararsızım	39	18,9	18,9	31,1
Katılıyorum	75	36,4	36,4	67,5
kesinlikle katılıyorum	67	32,5	32,5	100,0
Total	206	100,0	100,0	

Örnekleme grubunda Kurumun sosyal statüsü tükenmişlik konusunda etkili olduğuna ilk sırada katılıyorum grubu %36.4 oranında yer alırken ikinci sırada yer alan kesinlikle katılıyorum grubu %32.5 oranında yer almaktadır. Üçüncü sırada kararsızım grubu %18.9 oranında yer alırken dördüncü sırada katılmıyorum %7.8 oranında yer almıştır. Son olarak beşinci sırada kesinlikle katılmıyorum grubu %4.4 oranında yer almıştır.

Tablo 4.33-1: Kuruma bağlılık ve çalışılan kurumda mutluluk arası ilişki

Variables Entered/Removed ^b			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Bu işte çalışmaktan gayet mutluyum. ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: bağlılık

Tablo 4.33-2: Kuruma bağlılık ve çalışılan kurumda mutluluk arası ilişki

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,657 ^a	,431	,428	,58156

a. Predictors: (Constant), Bu işte çalışmaktan gayet mutluyum.

Bağlılık ve mutluluk arasındaki korelasyon değeri 0.657 olarak saptanmıştır. Mutluluk oranı bağlılık oranının %43.1'ini açıklamaktadır.

Tablo 4.33-3: Kuruma bağlılık ve çalışılan kurumda mutluluk arası ilişki

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	52,279	1	52,279	154,573	,000 ^a
	Residual	68,996	204	,338		
	Total	121,275	205			

a. Predictors: (Constant), Bu işte çalışmaktan gayet mutluyum.

b. Dependent Variable: bağlılık

P<alfa için:

0.00<0.5 durumunda model anlamlıdır.

Tablo 4.33-4: Kuruma bağlılık ve çalışılan kurumda mutluluk arası ilişki

		Coefficients ^a		Standardized Coefficients	T	Sig.
		Unstandardized Coefficients				
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,099	,253		4,347	,000
	Bu işte çalışmaktan gayet mutluyum.	1,049	,084	,657	12,433	,000

a. Dependent Variable: bağlılık

Katılımcılar için ilişkilerde mutlu olmamaları durumunda bile 1.099 bağlılığın gözlemleneceği sonucuna ulaşılmıştır.

Mutluluk oranı anlamlı bir şekilde bağlılığı etkilemektedir.

Tablo 4.34: Tükenmişlik ve bağlılık arası korelasyon

		Correlations	
		tükenmişlik	bağlılık
tükenmişlik	Pearson Correlation	,819**	
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	206	206
bağlılık	Pearson Correlation	,819**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	206	206

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sig (2-tailed) değeri 0.5 değerinden büyük olduğu için tükenmişlik ve bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 4.35: Tükenmişlik ve memnuniyet arası korelasyon

		Correlations	
		tükenmişlik	İşyerinizden memnun musunuz?
Tükenmişlik	Pearson Correlation	1	-,085
	Sig. (2-tailed)		,223
	N	206	206
İşyerinizden memnun musunuz?	Pearson Correlation	-,085	1
	Sig. (2-tailed)	,223	
	N	206	206

Sig (2-tailed) değeri 0.5 değerinden küçük olduğu için tükenmişlik ve bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Tükenmişlik ve memnuniyet arasında ters yönlü bir ilişki vardır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada tükenmişlik ve örgütsel bağlılık kavramları ayrı ayrı incelenmiş, Banka çağrı merkezi çalışanları üzerindeki etkileri ve aralarındaki ilişki incelenmiştir. Tükenmişlik, yaşam stresiyle başa çıkmamanın bir sonucu olarak ortaya çıkan fiziksel, zihinsel ve duygusal bir duygudur. Tükenmişliğin üç boyutu vardır: duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı anlamında bir azalma. Tükenmişlik ile ilgili yapılan araştırmalarda, kişinin aşırı iş yükü ve stresle baş etme başarısının doğrudan tükenmişlik ile ilişkili olduğu görülmüştür. Bu bağlamda tükenmişlik, insan odaklı mesleklerde daha yaygındır. Tükenmişliğin kişisel ve organizasyonel sebepleri vardır. Yaş, medeni durum, çocuk sayısı, kişisel beklenti, karakter, performans, eğitim, motivasyon gibi faktörler, aşırı çalışma ortamı, yönetim, rol çatışması ve belirsizlik, çalışma süresi ve meslektaşlarla ilişkiler gibi örgütsel faktörler vardır. . Bu ve bu çalışmadaki diğer faktörler ayrıntılı olarak tartışılmıştır. Tükenmişlik nasıl algılanır, nasıl ele alınır, tükenmişliğe maruz kalan bir kişinin nasıl çalıştığı ve çalıştığı yoldaki olumsuz etkileri nelerdir, literatür inceleme teknikleri kullanılır.

Ayrıca, demografik değişkenler açısından, tükenmişlik düzeyinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin açıklanmasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı da incelenmiştir. Kadın ve erkek arasındaki farklar cinsiyet ayrımcılığı açısından karşılaştırıldığında, Duygusal Tükenmişlik, Normatif (Duygusallık) ve Duygusal (Affinite) Sadakat'in açıklayıcı etkisinin kadınlarda erkeklere göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca analizlerde tükenmişlik boyutlarından düşme kişilik boyut duygusuna model katkısı olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu durum Ergin (1992) çalışmasına paraleldir.

Örgütsel bağlılık konusundaki tükenmişlik düzeyinin araştırıcı etkisi de, yaşın demografik faktörler üzerindeki etkisini incelemiş ve çalışanların yaş düzeyleri ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma oranları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bununla birlikte, literatürdeki bazı çalışmalarda bulgularımızdan farklıdır.

Tüketim yılı değişimi açısından tükenmişlik düzeyi göz önüne alındığında, 10-15 yaş arası bireylerde, duygusal tükenmişlik ve kişisel başarıya düşme hissini, 0-5 yaş arası çalışma süresine sahip olmadığı saptanmıştır. Literatür, çalışma süresi değişkeninin

tükenmişlik ile ters ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Ergin (1992) “Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanlarının işin süresi arttıkça azaldığını, kişisel başarı düzeyinin ise mesleğin süresi ile arttığını” belirtmektedir.

Araştırmamızda tükenmişlik; Duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarıda düşme Hissi olarak üç alt ölçekte incelenirken, Bağlılık; Duygusal Bağlılık, Devamlı Bağlılık ve Normatif Bağlılık olmak üzere 3 alt ölçekle incelenmiştir. Araştırma Bulguları sonucunda faydalı olabileceği düşünülen öneriler şunlardır:

- i. Tükenmişlik ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisi olduğu anlaşılan uyarıcılar ve sosyal faaliyetler örgütlerde artırılmalıdır.
- ii. Örgüt ve yöneticiler arasında objektif, sağlıklı ve güvenli ilişkiler kurulmalıdır. Görülen kurum desteği arttıkça tükenmişlik düzeyi de azalabilir.
- iii. Meslek seçimi sırasında mesleğin getirdiği yetenek ve beceriler ile taşıdığı risk faktörlerinin değerlendirilmesi ile doğru orantılı olarak bilinçli ve severek seçilen bir iş ve iş ortamının örgütsel bağlılıkta yarattığı pozitif etkinin tükenmişlik tetikleyicilerini de azaltacağı söylenebilir.
- iv. İş ve rol belirleyicileri dikkatle belirlenmelidir. Böylece çalışanın görev yükü hafifleyecek ve yeknesak çalışma sistemi önemli ölçüde azalacaktır.
- v. Bu sayede örgütsel bağlılığın pozitif yönde artacağı ve tükenmişliğin ise önemli ölçüde azalacağı söylenebilir.

KAYNAKÇA

Sürelî Yayınlar

- Aksoy, C., & Özkan, F. (2016). Çalışan-Örgüt Etkileşiminde Oluşan Psikolojik Bağ: Örgütsel Bağlılık. *International Journal Of Social Academia*, 1(1), 37-55.
- Aksu, A., & Baysal, A. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinde Tükenmişlik. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 11(1), 7-24.
- Ardıç, K., & Polatci, S. (2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (Göü Örneği). *İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 1-28.
- Arı, G. S., & Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey Ve Örgütler Açısından Önemi. *Yönetim Ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 131-148.
- Arık, A., Turunç, Ö. (2016). Tükenmişlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Demografik Değişkenlerin Rolü: Isparta Sağlık Çalışanlarında Bir Uygulama. *Toros Üniversitesi İisbf Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(6), 109-130.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, Sayı, 59.
- Bilgiç, H. F. Örgütsel Bağlılık-İş Tatmini İlişkisi. *Beü Akademik İzdüşüm Dergisi*, 35.
- Bozkurt, Ö., & Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Arastırma/A Study To Determine The Organizational Commitment Level Of The Academicians. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 121.
- Budak, G., & Sürgevil, O. (2013). Tükenmişlik Ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2).

- Çetin, F., Basım, H. N., & Aydoğan, O. (2011). Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik İle İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25), 61-70.
- Çöl, G., & Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri Ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1).
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 179-194.
- Durna, U., & Eren, V. (2011). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 37-56.
- Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.
- Güneş, İ., Bayraktaroğlu, S., & Kutanis, R. Ö. (2009). Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3).
- Güven, Ö. Z., & Sezici, E. (2016). Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Maslach Tükenmişlik Modeline Göre İncelenmesi. *Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 111-132.
- Helvacı, I., & Turhan, M. (2014). Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi: Silifke'de Görev Yapan Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *İşletme Ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 1(4), 58-68.

- Helvacı, I., & Turhan, M. (2014). Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi: Silifke’de Görev Yapan Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *İşletme Ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 1(4), 58-68.
- Hoş C, & Oksay, A. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4).
- Örücü, E., & Sezen Kışlalıoğlu, R. (2014). Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, 10(22), 45-65.
- Polatçı, S. & Ardiç, K. & Türkan, G (2014). Bağlılık Boyutlarının Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Yönetim Ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2).
- Seferoğlu, S. S., Yıldız, H., & Yücel, Ü. A. (2014). Öğretmenlerde Tükenmişlik: Tükenmişliğin Göstergeleri Ve Bu Göstergelerin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Eğitim Ve Bilim*, 39(174).
- Soysal, A. (2011). İş Yaşamında Tükenmişlik. *Çimento Endüstrisi İşverenler Sendikası*, 14-26.
- Usta, I., & Küçükaltan, D. (2013). Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2).
- Yıldırım, M. H., & İçerli, L. (2010). Tükenmişlik Sendromu: Maslach Ve Kopenhag Tükenmişlik Ölçeklerinin Karşılaştırmalı Analizi. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1).

Diğer Yayınlar

- Akçay, Y. (2016). Tükenmişlik Ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki: İstanbul'da özel Bir Hastanede Sağlık Bakım Hizmetleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane Ve Sağlık Kurumları Yöneticiliği, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Akten, S. (2007). Rehber Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, Lisansüstü Eğitim, Öğretim Ve Sınav Yönetmeliğinin Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Boymul, E., & Ozelturkay, E. Y. (2017). İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Sendromu Üzerindeki Etkisi: Bir Sanayii Kuruluşunda Uygulama. *Journal Of Yaşar University*, 12(46), 93-102.
- Çetin Gürkan, G. (2006). Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.*
- Dinç, K. (2008). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı, Dönem Projesi, Ankara.
- Günay, İ. (2016). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık, Motivasyon Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi: Antalya - Kundu Oteller Bölgesinde Bir Araştırma, Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- İnce, Z. (2015). Çalışanlarda Tükenmişlik Ve Örgütsel Bağlılık (Ankara Tepebaşı Ağız Ve Diş Sağlığı Hastanesi Örneği), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Karaalioglu, Z. (2015). Tükenmişliğin İş Tatmini Üzerine Etkisi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Doktora Programı, Doktora Tezi.

Kervancı, F. (2013). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Taş, Ö. (2012). Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven Ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Özel Bir Hastane Örneği. Türkiye Cumhuriyeti Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Top, M. (2012). Hekim Ve Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven Ve İş Doyumu Profili. *Istanbul University Journal Of The School Of Business Administration*, 41(2).

EKLER



EK-1

ANKET FORMU

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER		
Cinsiyetiniz: () Erkek () Kadın		
Eğitim durumunuz: Lise () Ön lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()		
Yaşınız:		
Kaç yıldır bu işyerinde çalışmaktasınız: 0-1 yıl () 2-5 yıl () 5 yıl ve üzeri ()		
Daha önce bu sektörde başka kurumda çalıştınız mı?	Evet ()	Hayır ()
İşyerinizden memnun musunuz?	Evet ()	Hayır ()

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi (X) olarak işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Bu işte çalışmaktan gayet mutluyum.	()	()	()	()	()
2	Kurum içi iletişim işyerine bağlılığı güçlendirir.	()	()	()	()	()
3	Kurumdaki yöneticilerin davranış şekilleri işyerindeki mutluluğu belirlemede etkin rol oynar.	()	()	()	()	()
4	Kurum içinde çalışanların fikirlerini değerlendirmek işyeri açısından başarıya ulaşmada önemlidir.	()	()	()	()	()

5	Kurum içinde ödül sisteminin olmaması tükenmişliğin artmasında etki gösterir.	()	()	()	()	()
6	Yapılan işin takdir almaması ve sürekli eleştirilmesi tükenmişliği beraberinde getirir.	()	()	()	()	()
7	Çalışanların aralarındaki ilişki işyerindeki mutluluğu ve tükenmişliği etkiler.	()	()	()	()	()
8	Kurumun çalışanların hakkını yememesi işyerine olan bağlılığı kuvvetlendirir.	()	()	()	()	()
9	İşyerine olan bağlılık işyerinin daha da başarılı olmasını sağlar.	()	()	()	()	()
10	İşyerine olan bağlılıkta çalışanların tükenmişliğinin etkisi vardır.	()	()	()	()	()
11	Çalışanların işyerine olan bağlılığını arttırmak için çalışanlara ödenen ücretin artırılması gerekmektedir.	()	()	()	()	()
12	Çalışanların işyerine olan bağlılığını arttırmak için kurumdaki yöneticilerin güler yüzlü olması gerekmektedir.	()	()	()	()	()
13	Çalışanların işyerine olan bağlılığını arttırmak için çalışanların da güler yüzlü olması gerekmektedir.	()	()	()	()	()
14	İşyerindeki düzen çalışanların mutluluğunu belirler.	()	()	()	()	()
15	İşyerinin düzenli olması çalışanların işlerine daha bir istekli sarılmasını sağlar.	()	()	()	()	()
16	İşyerindeki adalet kurum içinde bağlılığa etki etmektedir.	()	()	()	()	()
17	Yöneticilerin çalışanlara karşı adaletli olması işyerinin daha iyi noktaya gelmesini sağlamaktadır.	()	()	()	()	()
18	Çalışanların maddi kaygısının olmaması kuruma olan bağlılığa olumlu etki yaratmaktadır.	()	()	()	()	()
19	Kurum içinde çalışma kültürünün çalışanlara uygun olması çalışanların mutlu olmasını sağlamaktadır.	()	()	()	()	()
20	Tükenmişliği azaltmak için kurumun psikolojik destek sağlaması gerekmektedir.	()	()	()	()	()

21	Tükenmişliği azaltmak için kurumun çalışanlara işle ilgili eğitimler vermesi gerekmektedir.	()	()	()	()	()
22	Çalışanların düşünce özgürlüğünün sağlanması tükenmişliğe ve örgüte bağlılığa etki etmektedir.	()	()	()	()	()
23	Çalışanların örgütsel bağlılığının artması için kurumun mesai saatleri konusunda daha hassas olması gerekmektedir.	()	()	()	()	()
24	Kurumun yaptığı işlerde kaliteye önem vermesi çalışanlarında olumlu etkiler yaratmaktadır.	()	()	()	()	()
25	Kurumun sosyal statüsü tükenmişlik konusunda etkili olmaktadır.	()	()	()	()	()